



Il sistema dell'innovazione in Italia

Primo Osservatorio Open Innovation e Corporate Venture Capital
a cura di Assolombarda, Italia Startup e SMAU



ASSOLOMBARDA

Italia start^{up}



Introduzione

Il Primo Osservatorio sui modelli italiani di Open Innovation e di Corporate Venture Capital, promosso da Assolombarda, Italia Startup e Smau, in partnership con Ambrosetti e Cerved, nasce nel contesto dell'Industry Advisory Board di Italia Startup, in coordinamento con il progetto Startup Town di Assolombarda.

Fanno parte dell'Industry Advisory Board associativo circa 25 imprese tra nazionali e multinazionali – molte delle quali hanno partecipato attivamente alla ricerca e hanno messo a disposizione i loro casi aziendali, pubblicati nelle pagine finali del presente Report - tutte accomunate da un interesse forte per l'innovazione di prodotto e di processo portata dalle startup innovative italiane e quindi da progetti di contaminazione virtuosa con le startup stesse.

La ricerca punta a 2 obiettivi prioritari:

- a) dare una prima dimensione al fenomeno del Corporate Venture Capital italiano, inteso come investimento finanziario e industriale in startup innovative italiane da parte di imprese mature del sistema industriale italiano e internazionale (è la parte iniziale dell'osservatorio, curata da Cerved);
- b) individuare modelli concreti e replicabili di Open Innovation - a partire da esperienze sul campo, grazie al matching tra imprese consolidate, startup innovative e soggetti partner quali incubatori e investitori – che possano essere divulgati nel sistema imprenditoriale e industriale italiano, per portare innovazione e competitività al sistema stesso (è la seconda parte della ricerca, curata da Ambrosetti).

L'Osservatorio, alla sua prima edizione, vuole agevolare la consapevolezza su un tema – la contaminazione tra industrie mature e giovani imprese innovative ad alto potenziale di crescita – in grado di introdurre innovazione e talenti nelle imprese consolidate e di aprire nuovi mercati, creando nuova occupazione qualificata, per le imprese emergenti.



Indagine basata sugli archivi Cerved relativi a soci e partecipazioni

Esempio di partecipazioni dirette e indirette

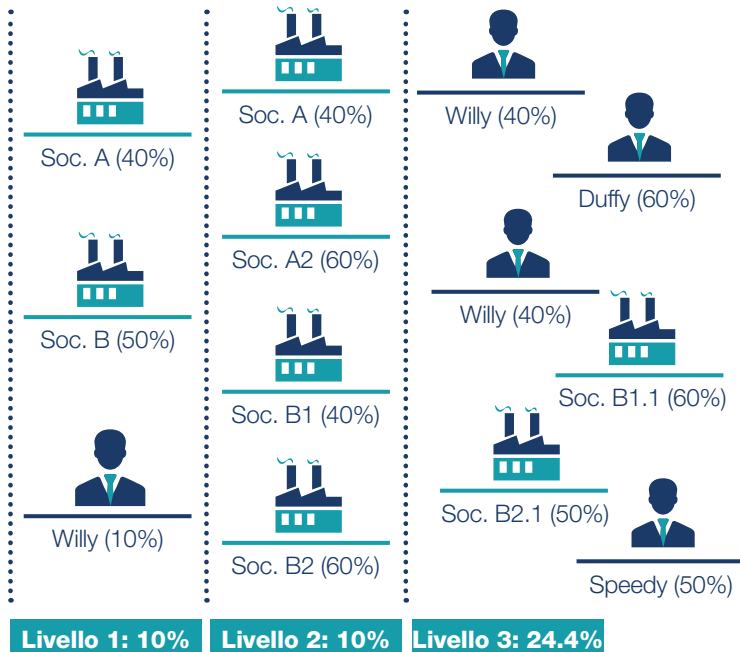


ACME spa

4

Esempio di partecipazioni dirette e indirette

Quota di Willy



L'indagine utilizza il patrimonio informativo di Cerved per descrivere, sulla base dei dati tratti dal Registro delle Imprese, il sistema dell'innovazione in Italia.

In particolare, si utilizzano gli archivi di Cerved sui soci e sulle partecipate, per:

- individuare le **partecipate degli investitori specializzati in innovazione**, allargando così la platea dalle sole startup iscritte ad altre aziende potenzialmente innovative;
- individuare i **soci corporate delle startup innovative** iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese.

Nell'analisi sono state considerate tutte le partecipazioni dirette e indirette, fino al terzo livello, di quote pari ad almeno l'1% del capitale sociale.

I dati relativi a queste imprese sono poi stati incrociati con i dati anagrafici e di bilancio delle stesse società (investitori o partecipate) per descriverne le caratteristiche.

Agenda



- **Gli investitori specializzati e le società in cui investono**

- Il corporate venture capital nelle startup innovative iscritte al RI



Gli investitori specializzati hanno investito in 1.125 società

6

71

Investitori specializzati in innovazione

39

Incubatori certificati

17

Soci Italia Startup

15

Fondi di VC



Archivi sulle partecipazioni

- ✓ Partecipate dirette e indirette fino al terzo livello
- ✓ considerate tutte le quote di almeno l'1% nel capitale
- ✓ Pulizie manuali per escludere 'falsi positivi'

1.125

Società partecipate

Cerved ha censito, insieme a Italia Startup, 71 investitori specializzati in innovazione, considerando **incubatori certificati** (imprese che offrono servizi per sostenere la nascita o lo sviluppo di startup innovative, iscritti in un'apposita sezione del Registro delle Imprese), **fondi di venture capital e altri investitori associati a Italia Startup** per migliorare la propria capacità di fare scouting di imprese innovative.

L'analisi è stata condotta in due step:

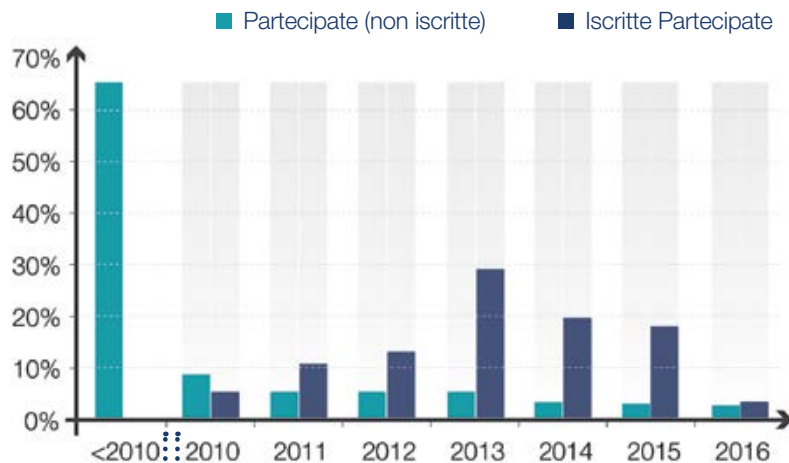
- Attraverso **algoritmi** che hanno permesso di identificare tutte le società partecipate dai 71 investitori considerati
- Attraverso **operazioni di 'pulizia' manuale**, per escludere società che, pur nel portafoglio degli investitori specializzati, non presentano caratteristiche di innovazione.

In base a queste analisi, risulta che i 71 investitori specializzati hanno partecipazioni dirette o indirette nel capitale sociale di 1.125 società.

Oltre la metà delle partecipate degli investitori professionali è nata prima del 2010



Partecipate dagli investitori in innovazione per anno di costituzione



Partecipate mature | **Partecipate startup**

Delle 1.125 società partecipate da investitori specializzati, circa la metà (576 società) sono nate dopo il 2010 e quindi, in base alla data di costituzione, candidabili all'iscrizione al Registro delle Startup Innovative. Sono definite come **'startup partecipate'**.

I dati indicano che di queste 576 società, 289 sono effettivamente iscritte alla sezione speciale delle startup innovative. Le altre 287 sono società innovative ma non iscritte al Registro (per assenza di alcuni dei requisiti, perchè i benefici non sono stati ritenuti adeguati, ecc.).

Le restanti 549 società sono definite come **'partecipate mature'**, aziende che per età non possono iscriversi al Registro delle Startup Innovative.



ASSOLOMBARDA

Italia start^{UP}

smau



Una parte importante degli investimenti è in imprese mature

La dimensione delle partecipate dagli operatori specializzati

	Startup	Mature	Totale
Imprese	576	549	1.125
Fatturato tot.	190 €mil	2.696 €mil	2.886 € mil
Addetti tot.	2,6 mila	12 mila	14,7 € mil
Attivo tot.	482 € mil	5.424 € mil	5.907 € mil
Debiti finanziari	99€ mil	1.048 €mil	1.147 € mil
Patrimonio netto	226 € mil	2.803 € mil	3.029 € mil
Investimenti	47€ mil	385 € mil	433 € mil

Le 1.125 società partecipate producono un **giro d'affari pari a 2,9 miliardi di euro.**

Oltre il **90% di questo giro d'affari è generato dalle partecipate mature**, che annoverano al loro interno alcune delle maggiori società italiane che producono innovazione. In particolare, 2 miliardi sono prodotti dalle prime dieci grandi società, mentre 620 milioni sono generati da PMI (imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 250).

In base agli ultimi bilanci, **le startup partecipate producono invece un giro d'affari pari a 190 milioni di euro**, impiegano 2,6 mila addetti, sono indebitate per circa 100 milioni di euro e hanno investito 47 milioni.

Con le partecipate, il numero di startup innovative sfiora quota 7 mila



	Partecipate	Iscritte	Totale
Imprese	287	289	6.177
Fatturato tot.	134€ mil	55€ mil	392 € mil
Addetti tot.	1,6 mila	1,1 mila	8,5mila
Attivo tot.	358€ mil	124,5€ mil	870€ mil
Debiti finanziari	79€ mil	19,8 € mil	245€ mil
Patrimonio netto	157€ mil	68,7 € mil	288 € mil
Investimenti	23,7€ mil	23,4 € mil	163€ mil
			6.753
			581€ mil
			11,3mila
			1.352 € mil
			344 € mil
			513,8€ mil
			210€ mil

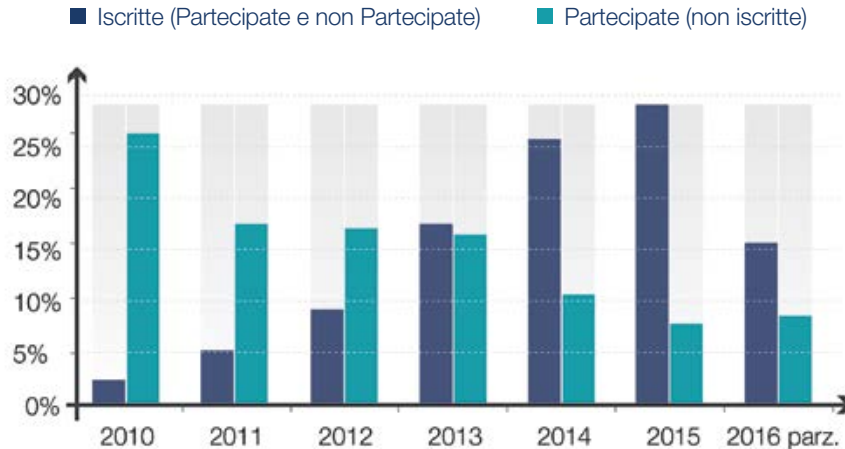
L'analisi sulle partecipazioni degli investitori specializzati consente di **allargare il campione da 6.466 startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro** al momento dell'analisi (di cui 289 partecipate da investitori specializzati), **ad altre 287 società**.

In base a questo campione allargato, **il numero di startup innovative ammonta a 6.753**, il fatturato prodotto cresce di 134 milioni di euro (a 581 milioni), il numero di addetti di 1.600 unità (a 11,3 mila), l'attivo di 358 milioni (a 1,3 miliardi), i debiti finanziari di 79 milioni (a 344 milioni), il patrimonio netto di 157 milioni (a 514) e gli investimenti di 24 milioni (a 210).



Le startup partecipate ma non iscritte sono più anziane di quelle iscritte al Registro delle Imprese

Startup innovative iscritte e non iscritte per anno di nascita



Il profilo anagrafico delle partecipate non iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese risulta molto diverso da quello delle società iscritte.

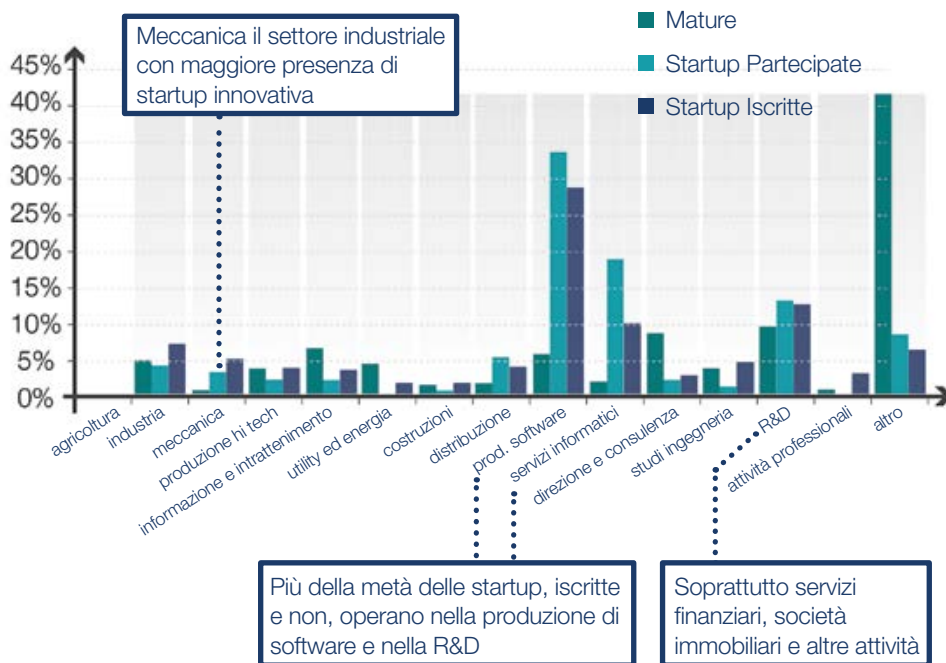
Tra le **partecipate non iscritte**, quasi un quarto sono nate nel 2010, prima della nascita del Registro (in base alle norme, le nate dal 2010 possono comunque iscriversi ex-post). Una percentuale pari a circa il 15% risulta nata tra il 2011 e il 2013, con una quota che diminuisce significativamente negli anni successivi.

Tra le iscritte, il numero di nascite cresce invece con il passare del tempo, a testimonianza, da un lato, del crescente successo degli incentivi e, dall'altro, del maggior numero di partecipate che si iscrivono alla sezione speciale.

Produzione software, servizi informatici e R&D i settori a maggiore presenza di startup innovative, iscritte e non



Imprese innovative per settore di attività



In base ai dati, **la specializzazione settoriale delle startup partecipate è molto simile a quella delle iscritte.**

Oltre la metà di queste startup operano infatti nella produzione di software o nella ricerca e sviluppo.

Nell'ambito dell'industria, emerge un'alta presenza di startup innovative nella produzione di apparati hi tech e nella meccanica.

Anche le **partecipate mature evidenziano una specializzazione in settori innovativi**, ma con una minore presenza nell'ambito della produzione software. Più alta la quota di partecipate mature che offrono servizi finanziari o che operano come società immobiliari o holding.

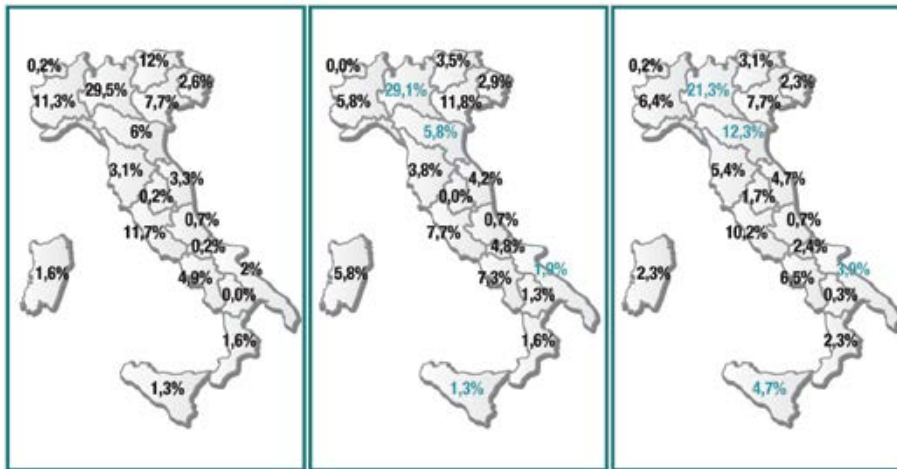


Notevoli differenze tra startup iscritte e non iscritte in Lombardia, Emilia-Romagna, Sicilia e Puglia

Mature

Startup partecipate

Startup iscritte



La distribuzione territoriale delle partecipate e delle startup iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese **riflette quella della base produttiva italiana.**

Emergono però alcune differenze territoriali interessanti: tra le partecipate, è **più elevata la presenza nelle regioni in cui operano incubatori o altri investitori specializzati**, come ad esempio in Trentino o in Lombardia.

Differenze nella distribuzione delle startup iscritte e partecipate possono anche riflettere **eventuali differenze nell'applicazione dei criteri di legge** richiesti per l'iscrizione alla sezione speciale delle Startup Innovative.

Come sono le startup innovative, iscritte e non, rispetto alle newco?



La dimensione delle partecipate dagli operatori specializzati

	Startup partecipate	Startup iscritte al RI non partecipate	Altre newco
Imprese	576	6.177	487 mila
% con ricavi	39,40%	40,10%	37,50%
Investimenti su attivo	9,70%	18,70%	5,40%
Immobil.imm su attivo	10,80%	29,80%	7,60%
Debiti finanz. su patr. netto	45,10%	82,90%	150,40%
Patr. netto medio	381 € mila	48 € mila	46 € mila

Le startup innovative partecipate o iscritte alla sezione speciale sono state **confrontate con le altre 487 mila società nate dopo il 2010, ma non innovative.**

I bilanci evidenziano sostanziali differenze tra i gruppi di imprese individuate.

Mentre la quota di quelle che sono effettivamente sul mercato, cioè che producono ricavi, si aggira per i tre gruppi individuati intorno al 40%, le **startup innovative iscritte si differenziano per una quota significativamente più alta di investimenti**, soprattutto intangibili, e per un minor peso dei debiti.

Anche le **startup partecipate** investono più delle altre newco, con una quota maggiore di investimenti immateriali, ma i divari sono meno netti. Evidente è invece **il sostegno degli investitori alla struttura finanziaria**: molto più alto il valore del patrimonio netto e di conseguenza minore il peso dei debiti.



Investitori specializzati influenzano positivamente la crescita delle startup iscritte

	Iscritte al RI partecipate	Iscritte al RI non partecipate
Imprese	289	6.177
Fatturato medio	192 €mila	64 €mila
Addetti medi	3,8	1,3
Attivo medio	431 €mila	142 €mila
Patr. netto medio	238€mila	48€mila

Dal confronto con i dati relativi alle startup iscritte alla sezione speciale del registro delle imprese, i dati di bilancio evidenziano che **gli investitori specializzati offrono un valido sostegno alla crescita delle partecipate.**

Le startup partecipate si caratterizzano rispetto alle iscritte al Registro delle Imprese **per una dimensione significativamente maggiore.**

Producono più del triplo del fatturato, impiegano quasi il triplo degli addetti e hanno cinque volte il patrimonio netto delle iscritte.

Agenda



- Gli investitori specializzati e le società in cui investono

- **Il corporate venture capital nelle startup innovative iscritte al RI**



Sono 40 mila gli investitori nelle 6 mila startup innovative iscritte al RI

16

6.466

Startup iscritte al Registro delle Imprese



Archivi su soci e su partecipazioni

- ✓ Indagine sui soci fino al terzo livello
- ✓ Considerate tutte le quote di almeno l'1% nel capitale
- ✓ Sia persone fisiche che persone giuridiche (imprese)



40.112

Soci nel capitale delle Startup iscritte al RI

In base agli archivi sui soci e sulle partecipazioni, **considerando le partecipazioni dirette e indirette di persone fisiche e persone giuridiche fino al terzo livello**, sono stati individuati oltre 40 mila soci delle 6,5 mila startup innovative iscritte al registro delle imprese.

Gli investitori corporate sono circa 5 mila



I livello	II livello	III livello	totale	
21.044	6.106	7.813	34.963	 Persone fisiche
140	72	101	313	 Società di persone
2.183	1.080	1.446	4.709	 Società di capitale
24	14	89	127	 Altre forme giuridiche

Sono circa **35 mila le persone fisiche che hanno quote di partecipazione**, diretta o indiretta fino al terzo livello, in almeno una delle 6.466 startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese.

Gli **investitori corporate sono invece 5.149**, la maggior parte dei quali sotto la veste di società di capitale.

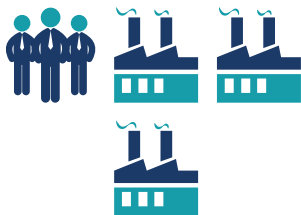
Più nel dettaglio, sono 21 mila i soci che hanno partecipazioni dirette nelle startup innovative e **2,3 mila le imprese che hanno quote di primo livello**.

Nel resto delle analisi si considerano le caratteristiche dei soci corporate che hanno la veste di società di capitali.



I 5 mila investitori corporate sono concentrati nel capitale di poco meno di 2 mila startup innovative

1.901
(29%)



Startup innovative iscritte con almeno un socio corporate

4.565
(71%)



Startup innovative con solo persone fisiche come soci

Gli investitori in CVC concentrano le loro quote in 1.901 startup innovative iscritte al Registro delle Imprese.

Nelle restanti 4.565 startup la compagine dei soci è rappresentata esclusivamente da persone fisiche.

La maggior parte delle imprese che investono in startup innovative sono large corporate



Soci corporate di startup innovative per dimensione

	Grandi imprese	2.858	> 50 € milioni
	Medie imprese	301	10-50 milioni
	Piccole imprese	93	2-10 milioni
	Micro imprese	31	0-2 milioni
	nd	1.426	No ricavi, holding, finanziarie

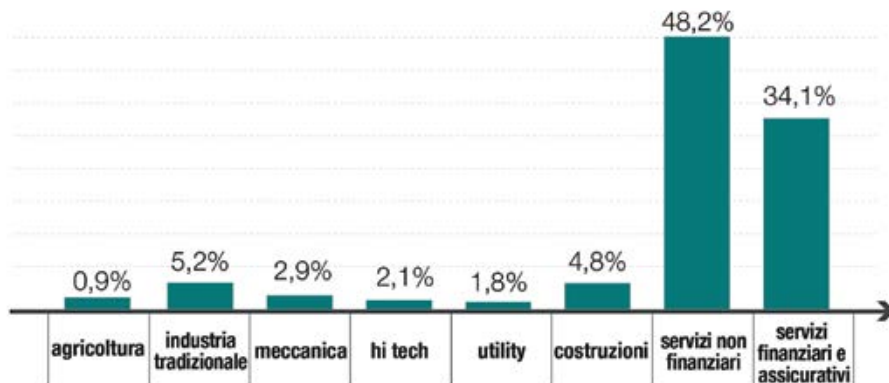
I dati di bilancio delle società (di capitale) che sono nel capitale delle startup innovative iscritte indicano che **oltre il 60% di questi investitori sono large corporate**, con un giro d'affari di oltre 50 milioni di euro. Sono circa 400 le PMI e solo 31 le microimprese.

Rilevante la presenza di società che non presentano ricavi: in molti casi si tratta di società che hanno **natura finanziaria o di holding**.



Nei servizi il 70% degli investitori corporate

Soci corporate di startup innovative per settore di attività



Quasi la metà delle corporate che hanno investito in startup innovative operano nel campo dei servizi non finanziari; oltre un terzo nei servizi finanziari.

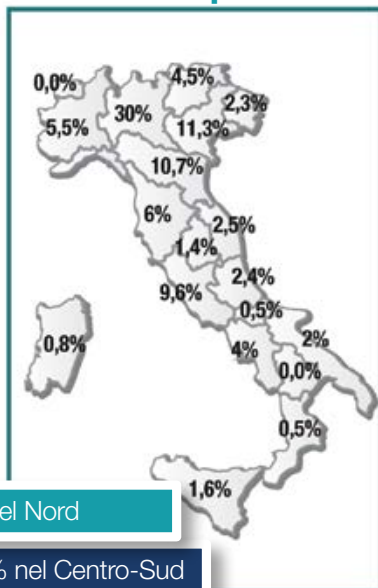
Bassa la quota di corporate che operano nell'industria: il 5,2% nell'industria tradizionale, il 2,9% nella meccanica e il 2,1% nella produzione di apparati hi tech.

Molte imprese del Nord investono in startup innovative con sede nel Centro-Sud

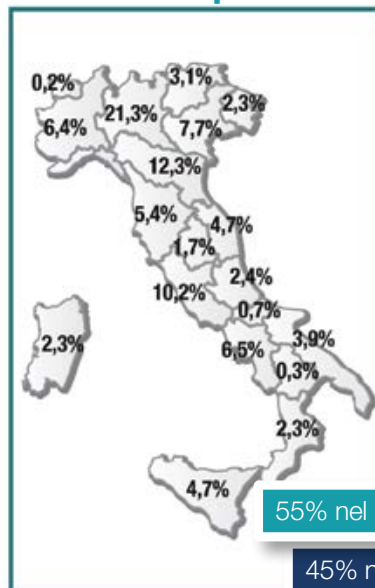


Distribuzione territoriale dei soci corporate e delle startup iscritte al RI

Soci corporate



Startup Iscritte



Oltre due terzi dei soci corporate delle startup innovative iscritte hanno sede nel Nord della Penisola.

Il Nord ospita anche la maggior parte delle startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese, ma la percentuale è significativamente inferiore (il 55%).

Questo significa che **un flusso consistente di investimenti di società del Nord vanno a beneficio di startup che operano nel Centro-Sud.**



Alcune delle corporate individuate sono investitori seriali in innovazione

Soci per numero di partecipazioni in startup innovative iscritte al RI



Sono state considerate le partecipazioni corporate di primo livello per individuare quante corporate sono **'investitori seriali' in innovazione**, imprese che sono nel capitale di almeno due startup innovative iscritte al Registro delle Imprese.

I dati mostrano che **una quota rilevante degli investitori**, il 16%, è **nel capitale di almeno due startup innovative**.

Esistono anche 22 società che hanno investito in più di dieci startup innovative.

Gli investitori scelgono startup geograficamente vicine, ma che operano in settori diversi



Prossimità territoriale e settoriale dei soci corporate alle startup innovative iscritte alla sezione speciale del RI

41%

Soci corporate che investono in startup con sede nella loro regione

4,5%

Soci corporate che investono in startup che operano nello stesso settore merceologico

Si è considerata per ogni investitore corporate una startup innovativa di riferimento (se l'investitore ha quote in più startup quella in cui la quota è più elevata o in cui il valore del fatturato è più alto).

I dati indicano **che oltre la metà dei soci corporate hanno investito in una startup con sede in un'altra regione**. La quota, pari al 41%, è comunque molto più elevata di quelle che hanno investito nello stesso settore merceologico.

23



ASSOLOMBARDA

Italia start^{UP}

smau



I soci corporate che operano nell'industria tradizionale investono soprattutto in startup che fanno R&S

Soci corporate di startup innovative per anno di nascita della società



il **77%** dei soci investe in startup che operano nei



Servizi

tra i servizi, molto diffusi gli investimenti in startup che si occupano di



R&D

24



il **61%** dei soci investe in startup che operano nei



Servizi

tra i servizi, molto diffusi gli investimenti in startup che si occupano di



Software e informatica



Il **76%** dei soci investe in startup che operano nei



Servizi

tra i servizi, molto diffusi gli investimenti in startup che si occupano di



Software e informatica

L'analisi dei settori di appartenenza dei soci corporate e delle loro startup di riferimento offre alcuni interessanti spunti sul sistema italiano di innovazione.

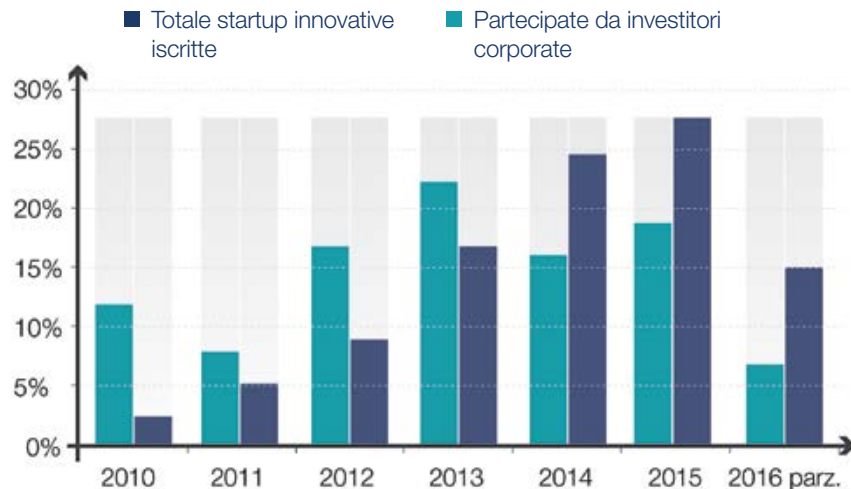
Le **imprese industriali** che hanno investito in startup innovative non si differenziano dal resto degli investitori e sono **presenti soprattutto nel capitale di startup che operano nei servizi**.

In particolare, quelle dell'industria tradizionali hanno investito in R&D, mentre quelle della meccanica e della produzione hi tech in software e informatica.

Il numero maggiore di soci è nel capitale di startup nate nel 2013



Startup innovative iscritte per anno di nascita



Una quota importante di investimenti corporate sono in startup innovative nate nel 2012 e nel 2013, **subito dopo il decreto che ne istituiva la nascita.**

La quota di investimenti dopo il 2013 è invece più bassa, nonostante il forte sviluppo delle startup innovative in questo periodo.

In altre parole gli **investitori corporate si concentrano in startup con una minima anzianità**, che permette loro di mettersi in mostra e di reperire finanza.

25



PRINCIPALI RISULTATI DELL'ANALISI

- Gli investitori specializzati sono nel capitale sociale di oltre 1.000 imprese innovative, che producono un giro d'affari di 2,8 miliardi di euro
- La metà di questi investimenti sono in imprese mature, l'altra metà in imprese nate dal 2010 in poi, confrontabili con le startup innovative iscritte al RI
- Considerando anche le partecipate innovative ma non iscritte al RI, il sistema delle startup innovative cresce di:
 - Circa 300 imprese (da 6,5 a 6,8 mila)
 - 134 € mil di fatturato (da 447 a 581)
 - di circa 1,6 mila addetti (da 9,7 a 11,3 mila)
- Rispetto alle altre newco, le startup innovative (iscritte e non) investono di più, soprattutto in immateriali, sono meno indebitate
- Gli operatori specializzati supportano meglio le startup innovative per grado di patrimonializzazione e garantiscono alle loro partecipate migliori risultati in termini di crescita



PRINCIPALI RISULTATI DELL'ANALISI



- Nelle startup innovative iscritte al RI hanno investito 40 mila soci, 35 mila persone fisiche e 5 mila imprese. In 1.900 delle 6.500 startup iscritte, c'è almeno un socio corporate
- La maggioranza delle 5 mila imprese che hanno investito in CVC sono large corporate, con ricavi superiori a 50 milioni, prevalentemente operanti nei servizi
- Non sono rari gli 'investitori seriali' in innovazione: la quota di corporate che ha investito in almeno due startup innovative non è trascurabile
- La distribuzione territoriale del CVC confrontata a quella delle startup innovative iscritte indica che in molti casi large corporate del Nord hanno investito in imprese innovative con sede al Centro-Sud
- In genere, però, la vicinanza territoriale è un driver dell'investimento più importante rispetto alla specializzazione settoriale
- Le imprese corporate che hanno investito in startup innovative hanno prevalentemente optato in imprese che fanno R&D o producono software e servizi informatici

27

Innovazione in Italia

In che stato è il nostro ecosistema?



1.1

L'Italia è tradizionalmente un paese di grandi menti e di genio creativo. Possiamo vantarci di avere tra i nostri antenati personaggi storici che hanno conquistato e civilizzato il mondo, esploratori che hanno allargato gli orizzonti dell'umanità intera, artisti e pensatori che hanno gettato le basi per la cultura moderna, inventori che hanno cambiato il mondo. Per molto tempo gli abitanti della penisola italiana hanno portato sulle proprie spalle il peso del progresso.

Nell'ultimo secolo, però, il meccanismo si è inceppato. Siamo diventati dei followers, abbiamo perso il coraggio di prendere in mano le redini dell'innovazione, cominciando ad importare modelli di successo di altri paesi, con la speranza che potessero portare anche a noi gli stessi risultati. Abbiamo spostato il nostro focus innovativo dal settore manifatturiero, in cui storicamente eccelliamo, a quello dei servizi digitali, che invece si adatta benissimo a mercati molto più vasti come quello americano.

Gli ingredienti per tornare grandi ci sono tutti: le persone, il territorio, la creatività. Dobbiamo solo creare un modello di innovazione adatto alla nostra cultura.



Soft vs. Hard

1.2

Delle circa **6.500** startup innovative iscritte alla sezione speciale, circa il **75% fornisce servizi alle imprese** (in particolare prevalgono le seguenti specializzazioni: produzioni software 29%, R&S 13%, servizi informatici 11%), il **17% opera nell'industria** (il 5% nella meccanica e il 4% nella fabbricazione di apparati hi tech), il 4,4% nel commercio.

Soft vs. Hard (II)



1.2

La tendenza a puntare sui servizi e sulla produzione di software piuttosto che sull'hardware e sulla produzione industriale, ha generato un divario tra il mondo delle startup e quello dell'industria di prodotto, tradizionalmente una delle punte di diamante del sistema Italia.

Nel nostro Paese abbiamo oggi da una parte un mondo di startup innovative che guarda all'estero come modello di successo, dall'altra, invece, un settore chiuso in se stesso e che sta lentamente soffocando a causa della difficoltà nel creare innovazione al proprio interno.

Per rilanciare l'industria italiana dobbiamo creare dei canali di comunicazione tra queste due realtà così diverse. E non si tratta solo di una differenza di pensiero, ma anche di una differenza geografica. Le grandi industrie manifatturiere, infatti, prosperano nelle aree extra-urbane, dove i terreni sono più economici e gli spazi maggiori, mentre le startup digitali tendono ad accentrarsi nelle grandi città. Ne emerge un Paese che va a due velocità: le città digitali e le campagne industriali.



La cultura dell'innovazione

1.3

Prima di introdurre il concetto di Open Innovation è bene sottolineare che “fare innovazione” non è solamente un’azione, ma una mentalità. Se vogliamo rilanciare l’innovazione in Italia dobbiamo partire dalla creazione di una cultura pronta ad intraprendere questo percorso. Mentre le startup sono nella loro essenza frutto di questa cultura, nelle grandi aziende, quando si parla di innovazione, si tende ancora ad avere una mentalità più arretrata.

Il primo passo è necessariamente quello di creare una Cultura dell’Innovazione che coinvolga tutti i protagonisti di questo percorso. Questo comporta essere aperti alle idee provenienti dall’esterno, essere rapidi e veloci. È necessario snellire i processi, perché l’innovazione non riesce a sopravvivere ai ritmi compassati e appesantiti dalla burocrazia. Bisogna essere coraggiosi non solo nello sperimentare nuove idee, ma anche nel non aver paura di fallire. Dobbiamo imparare ad apprezzare il fallimento come prova della nostra intraprendenza e stimolo alla resilienza.

Questo manuale di Open Innovation è rivolto a chi vuole innovare ma non sa da che parte cominciare. Pone il suo focus sulle aziende di prodotto, ma può risultare molto utile anche a chi è coinvolto nel mondo delle startup.

Comprendere e fare Open Innovation

**Cos'è l'Open Innovation?
Quali benefici si possono trarre?**



Perché l'Open Innovation (I)

2.1

Che cos'è l'Open Innovation? Partiamo dalle parole di Henry William Chesbrough, economista statunitense, nonché presidente del Center of the Open Innovation e professore alla Haas School of Business, all'Università di Berkeley in California, a cui viene riconosciuto il merito di aver coniato questo termine.

Chesbrough scriveva nel suo testo del 2003, **“Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology”**:



“L'Open Innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche.”

(Henry Chesbrough, 2003)

Perché l'Open Innovation (II)



2.1

Questo concetto di apertura è un cambiamento radicale rispetto al canonico modo di innovare, tradizionalmente chiuso all'interno del contesto aziendale, al fine di proteggere la proprietà intellettuale e mantenere il vantaggio competitivo sulle altre aziende.

D'altronde, il mondo ha subito dei cambiamenti tali negli ultimi decenni da portare a questo cambio di paradigma. L'avvento e la diffusione di Internet ha democratizzato il mondo dell'innovazione, rendendo le informazioni, un tempo accessibili solo a pochi, a portata di click di miliardi di persone.

Le barriere di entrata in molti mercati si sono abbassate radicalmente, l'ingresso non dipende più dalla possibilità di accedere a ingenti capitali o tecnologie fuori dalla portata dei più e questo ha reso la competizione molto più serrata e in un contesto affollato di attori protagonisti.



Perché l'Open Innovation (III)

2.1

Innovare da soli non conviene più. Ci sarà sempre qualcun altro, in qualche angolo del mondo, che ha accesso a menti più brillanti, capitali maggiori, o circostanze più favorevoli. Tutto questo, però, non deve essere un motivo per smettere di fare innovazione, al contrario, deve essere uno stimolo per aprirsi a collaborazioni esterne.

Non è soltanto Internet ad aver reso i tempi esponenzialmente più rapidi che in passato. Il costo dei trasporti, sia di persone che di merci, si è radicalmente abbassato. I concetti di tempo e di spazio sono mutati, si sono appiattiti.

Eppure molte aziende rimangono ancorate al proprio passato e fanno fatica ad adattarsi a questi nuovi paradigmi. Cambiare fa sempre paura, ma non per questo ci si deve fermare; con i giusti strumenti e le conoscenze necessarie intraprendere la strada dell'innovazione non solo è possibile, ma anche conveniente per il proprio business.

La Matrice del Posizionamento (I)



2.2

Un'azienda che si affaccia per la prima volta sul mondo dell'Open Innovation può sentirsi giustamente confusa dai numerosi modelli e strumenti differenti con cui sviluppare processi innovativi.

Può aiutare fare un passo indietro e determinare la direzione che si vuole intraprendere, a seconda delle proprie conoscenze del mercato e dei mezzi tecnologici a disposizione.

Abbiamo creato una matrice, cosiddetta “del posizionamento”, per semplificare questo concetto e possibilmente dare un aiuto a pianificare il proprio ingresso nel mondo dell'Open Innovation.

37



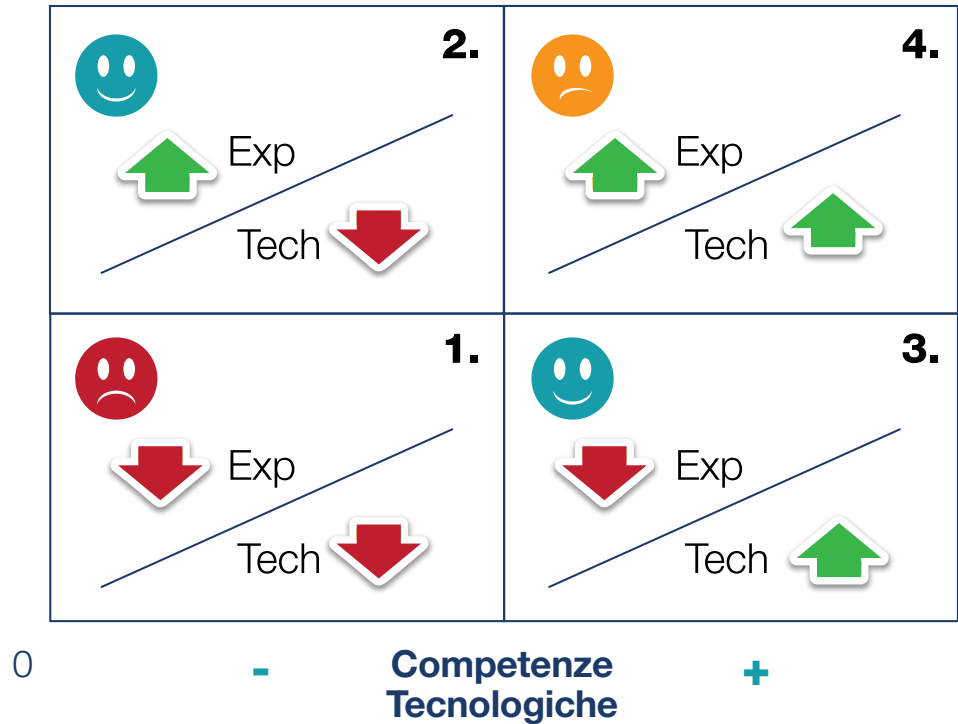
Perché l'Open Innovation (III)

2.2

+

Conoscenza del mercato (MKT)

-



La Matrice del Posizionamento (II)



2.2

L'asse verticale misura il grado di conoscenza del proprio mercato di riferimento, o per meglio dire, l'esperienza maturata fino ad oggi. L'asse orizzontale, invece, indica le competenze e gli strumenti tecnologici a disposizione dell'azienda.

L'origine degli assi corrisponde al livello più basso della metrica di riferimento, che, viceversa, si alza più ci si allontana.

Se tracciamo due rette perpendicolari dalla metà di ciascun asse, creiamo quattro quadranti. Ciascuna area rappresenta una situazione derivante dalla combinazione dei parametri di riferimento, possiamo quindi determinare quale sia il nostro posizionamento al momento "0" dell'approccio all'Open Innovation.



La Matrice del Posizionamento (III)

2.2

Nel **1° quadrante** troviamo la situazione più rischiosa in cui trovarsi, perchè corrisponde al grado minimo di conoscenza del mercato e il minor numero di mezzi a disposizione. Percorrere questa strada in un ambito di innovazione è rischioso perchè si è molto – se non totalmente – dipendenti da figure esterne, che siano venture capitalist, agenzie di consulenza, o altro ancora. Qui c'è sicuramente del potenziale per cercare di fare innovazione, ma bisogna fare attenzione perchè è una scelta che presenta molte difficoltà.

Nel quadrante speculare, il **4°**, troviamo invece la situazione più confortevole. Qui il livello di conoscenza del mercato è il più alto e i mezzi tecnologici a disposizione sono abbondanti, ma se da un lato questa è senz'altro la situazione più comoda dove trovarsi, dall'altro rappresenta la scelta con minori margini di innovazione del proprio business.

La Matrice del Posizionamento (IV)



2.2

Le due posizioni ideali per fare innovazione sono rappresentate dagli altri due quadranti, il **2°** e **3°**.

Nel **2°** quadrante l'azienda ha una grande conoscenza del mercato di riferimento, ma pochi mezzi e conoscenze tecniche. Di conseguenza dovrà per forza ricorrere all'uso di idee esterne, siano esse di partner per l'innovazione, delle startup, dei brevetti o altri strumenti ancora.

Nel **3°** quadrante, la situazione è simile ma opposta; qui l'azienda si trova in una posizione in cui ha poca conoscenza di mercato, ma ha le capacità e i mezzi tecnologici. In questo caso l'ideale è mettere i propri strumenti e le conoscenze a disposizione di enti esterni, tramite strumenti come il licensing, nella speranza di aprire il proprio business a ricavi provenienti anche da nuovi mercati.



La Matrice della Strategia (I)

2.3

Una volta che è stato determinato il proprio posizionamento, è tempo di definire la strategia migliore per raggiungere gli obiettivi preposti.

Per questa operazione faremo uso di un'altra matrice, cosiddetta “della strategia”.



2.3

+

Esperienza in
Innovation
Management

-



0

-

Fondi da investire

+

43



La Matrice della Strategia (II)

2.3

La Matrice della Strategia può aiutarci a scegliere come meglio perseguire i nostri obiettivi, consigliandoci l'approccio, e quindi gli strumenti, più adatti alla nostra scelta. Prima di delineare i 4 approcci della strategia, è necessario definire il significato dei due assi. L'asse verticale, chiamata "Esperienze Innovazione", misura il grado di confidenza che l'azienda ha rispetto al mondo dell'innovazione. Alcune delle domande da chiedersi riguardo alla propria azienda per determinarne il posizionamento lungo questo asse possono essere:

- ✓ Ha in essere delle partnership innovative o ne ha effettuate in passato?
- ✓ Ha persone esperte in innovazione?
- ✓ Ha mai collaborato con una startup?
- ✓ Partecipa ad eventi sull'argomento?
- ✓ È partner di associazioni dedicate?
- ✓ Collabora con le università in modo continuativo e da un po' di tempo?
- ✓ Sviluppa cantieri di innovazione in azienda?
- ✓ Ha gestito recentemente dei cambiamenti tecnologici o di processo?
- ✓ È posizionata all'interno di network di innovazione in Italia e all'estero?

Non essendo un indice quantificabile oggettivamente, si tratta di valutazioni da fare caso per caso, i cui risultati saranno dinamici e flessibili.

La Matrice della Strategia (III)



2.3

L'asse orizzontale, chiamata invece "Fondi da Investire", indica l'allocazione finanziaria che l'azienda intende investire nel fare Open Innovation.

Prendendo come parametro di valutazione la spesa in Ricerca & Sviluppo, la comparazione internazionale evidenzia che la spesa in R&S delle imprese (e nel complesso) è inferiore in Italia alla media europa (1,29% del PIL, contro 2,03% come media dei 28 paesi). E' interessante notare che la contenuta spesa in R&S dell'economia italiana non è dovuta alla minore dimensione delle imprese, anzi il confronto basato sui dati Eurostat evidenzia come le piccole imprese sono più orientate all'innovazione dei competitor europei. In Italia, infatti, la quota di imprese fino a 50 addetti innovative è del 53,4%, di 8,2 punti superiore alla media europea e dietro solo alla Germania (63,3%) tra le grandi economie mature e collocata al 4° posto nell'UE a 28 paesi.

Questa performance non viene facilmente contabilizzata a livello di bilancio, infatti una cospicua attività di ricerca e sperimentazione è effettuata dalle imprese di minore dimensione in modo informale, tuttavia impegnando intensamente le risorse umane dell'azienda.

Dati Eurostat - 15/2015



La Matrice della Strategia (IV)

2.3

Di seguito ipotizziamo dei valori di soglia che rendono l'investimento in Open Innovation significativo e dunque sulla parte destra della Matrice delle Strategie.

Dimensione (Fatturato in Milioni di €)	<50M	<150M	<300M	<1B
Investimenti in Open Innovation (% del fatturato)	0,5% - 1%	1% - 1,5%	1,5% - 2%	2% - 2,5%

Occorre sottolineare come non esista l'investimento ideale e dunque ogni azienda andrebbe valutata secondo le sue specificità (Industry di riferimento, modello di ricavi, etc), tuttavia la seguente tabella rappresenta un tentativo di dare dei riferimenti utili a comprendere quando si ritengono significativi investimenti in OI.

La Matrice della Strategia (V)



2.3

Il quadrante **Guarda** rappresenta la situazione tipica di un'azienda che vuole cominciare a fare Open Innovation, ma che ancora non sa come muoversi sul mercato e che probabilmente ha anche pochi fondi a disposizione. Consigliamo alle aziende che si riconoscono in questa posizione, una strategia relativamente passiva, un processo di osservazione e di raccolta di idee con solo un minimo dispendio di budget. Gli strumenti che più si adattano a questo approccio sono le call for ideas, le hackaton e lo scouting di idee.

Il quadrante **Fai rete** rappresenta una sorta di livello più alto nell'approccio all'Open Innovation. Se l'azienda si ritiene abbastanza esperta nel fare innovazione, ma ha poche risorse da investire, può concentrare i propri sforzi nella creazione di network o piattaforme in cui vestire il ruolo di leader e guidare lo sviluppo di nuove idee. Il Crowdsourcing, l'Innovation Procurement e le Innovation Platforms sono ottimi esempi di strumenti da utilizzare in questi casi.



La Matrice della Strategia (VI)

2.3

Il quadrante **Trova un amico** è adatto alle aziende che hanno grande disponibilità di fondi da dedicare all'innovazione, ma non hanno assolutamente l'esperienza per condurre progetti di Open Innovation. In queste situazioni l'ideale è trovare dei partner esterni e diventare follower di figure più esperte. Si può entrare a fare parte di consorzi finalizzati a creare ambienti fertili per l'innovazione oppure dare mandato a un Venture Capital di investire i propri fondi in startup innovative e con grandi possibilità di ritorno, sia in termini di capitale che di opportunità di apertura di nuove linee di business.

Il quadrante **Corri!**, l'ultimo, rappresenta lo stato ottimale per un'azienda che vuole fare Open Innovation. In questo caso si hanno sia una grande esperienza e conoscenza del contesto innovativo e delle sue modalità, sia ingenti capitali economici da investire. È raro che un'azienda si affacci su questi mercati e parta già da questa posizione così avanzata, ma sicuramente può rappresentare il target da raggiungere per chi si trova in una delle altre situazioni descritte. Con questo approccio le aziende possono sia guidare il progresso che finanziarlo e quindi dettare le proprie regole e creare le proprie strutture. Gli strumenti ideali per questo tipo di approccio sono i gli investimenti tramite i Corporate Venture Capital, i Corporate Accelerator e Incubator e le azioni di M&A.

Gli strumenti per fare Open Innovation

**Quali strumenti e modelli sono i più
adatti per gli approcci proposti?**



Guarda

Il primo approccio è consigliato a chi ha poca esperienza nel fare innovazione e pochi fondi

Call for Ideas



Le **Call for Ideas** sono degli strumenti molto versatili per raccogliere idee dall'esterno e inserirle in un processo di innovazione interno all'azienda. Ne esistono di diversi tipi, partendo da canali online, broker di innovazione, fino ad arrivare all'organizzazione di conferenze o hackaton – eventi di una o due giornate in cui individui provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'azienda si riuniscono per risolvere problemi in modo creativo.

Eventi

(conferenze, hackaton)

PRO

- ✓ Struttura
- ✓ Quantità di idee e stimoli
- ✓ Alta qualità
- ✓ Ricadute su Marketing & Communication

CONTRO

- ✓ Costi elevati
- ✓ Organizzazione complessa
- ✓ Tempi lunghi

Canali online

(questionari, survey, poll)

PRO

- ✓ Costi bassi
- ✓ Velocità

CONTRO

- ✓ Output poco approfonditi





Scouting

Si fa **scouting** per ricercare innovazione e innovatori all'esterno e portarli all'interno dell'azienda. La modalità più comune per fare scouting è quella di incaricare delle persone già dentro l'azienda di cercare nuove idee o tecnologie partecipando a fiere ed eventi, ed entrando in contatto con l'ecosistema innovativo del territorio di riferimento. Alternativamente esistono dei servizi di consulenza che possono svolgere queste mansioni per conto dell'azienda.

In un secondo momento le informazioni raccolte durante la fase di ricerca possono essere messe a sistema utilizzando altri strumenti come le acquisizioni o le joint ventures per integrare tecnologie e/o persone esterne nella struttura esistente, dunque espandendo il know-how dell'azienda o aprendo nuovi scenari di mercato.

Scouting

PRO

- ✓ Ricerche mirate
- ✓ Team di lavoro agile

CONTRO

- ✓ Tempi medio-lunghi
- ✓ Rischio di mancanza di risultati

Crowdsourcing



Il **crowdsourcing** è uno strumento che utilizza l'aiuto di gruppi di persone dall'esterno per risolvere problemi o per fare innovazione all'interno dell'azienda.

PRO

- ✓ Processo decentralizzato
- ✓ Varietà di input e output
- ✓ Grande numero di partecipanti
- ✓ Più economico rispetto ai processi tradizionali

CONTRO

- ✓ Necessità di indirizzamento
- ✓ Canalizzazione della creatività

Possiamo identificare quattro tipologie di crowdsourcing:

• **Crowd Contests**

Competizioni che risultano efficaci quando non è chiara la combinazione di skills migliore per risolvere un problema, perché si ottengono risultati variegati.

• **Crowd Collaborative Communities**

La soluzione ideale quando i partecipanti possono rielaborare e remixare le idee, condividendole liberamente tra di loro. Vista la loro natura open source, bisogna fare attenzione a proteggere la proprietà intellettuale.

• **Crowd Complementors**

Chi si trova all'esterno dell'azienda può innovare usando il prodotto o la tecnologia fornite come base, trasformando il prodotto originario in una piattaforma che genera innovazione a sua volta. Sono pratica comune degli accordi legalmente vincolanti con gli sviluppatori.

• **Crowd Labor Markets**

Online marketplaces dove chi sa quale tipo di soluzione sta cercando può trovare chi è in grado di fornirgliela. È un mercato on demand di lavoratori.



Fai rete

Il secondo approccio è consigliato a chi ha già conoscenze nel mondo dell'innovazione, ma non molti fondi per correre sul mercato

Innovation Networks



Quando si ha maggiore esperienza su come fare innovazione, ma non abbastanza fondi da investire su soluzioni più aggressive, costruire un network è la soluzione intermedia ideale. Infatti, creando ponti con altre aziende in posizioni analoghe, con istituzioni, università e centri di ricerca è possibile gettare le basi e trovare degli interlocutori per pianificare una modalità più intraprendente di fare innovazione nel futuro della propria azienda.

Quando si parla di Open Innovation, una delle prime cose che si dice è, non a caso, quella di creare dei network con le università.

I poli universitari italiani hanno intrapreso negli ultimi anni un'importante campagna per diventare loro stessi i principali hub dell'innovazione e poter dunque dialogare con istituzioni analoghe nel resto d'Europa e del mondo.

Innovation Networks

PRO

- ✓ Soluzione economica
- ✓ Enorme potenziale

CONTRO

- ✓ Difficoltà nel creare contatti
- ✓ Difficoltà nella gestione delle reti





Innovation Procurements

Questo tipo di strumento è indirizzato alle imprese che si interfacciano con dei fornitori. In un'ottica di Open Innovation, un'azienda può fare leva sui prodotti e sulle piattaforme tecnologiche che ha già sviluppato. In questo scenario, quando si contatta un fornitore non è solo per un progetto o per un componente, ma si offre la possibilità di progettare soluzioni a partire dalla propria piattaforma, creando una filiera tra clienti e fornitori per fare innovazione.

Grazie a questo modo di gestire i rapporti con i fornitori, si crea un rapporto vantaggioso per entrambi. Le imprese possono studiare delle strategie per fare innovazione insieme ai propri fornitori, abilitandoli per esempio a sviluppare nuove competenze in aree che oggi non presidiano ancora. I fornitori d'altro canto possono utilizzare le soluzioni trovate per aprire nuove linee di business.

PRO

- ✓ Vantaggi per l'azienda
- ✓ Vantaggi per il fornitore
- ✓ Creazione di business partnerships
- ✓ Creazione di nuove opportunità di business

CONTRO

- ✓ Bisogna essere in due o più
- ✓ È difficile trovare le condizioni ideali



Trova un amico

Il terzo approccio è per chi ha a disposizione i fondi necessari per fare Open Innovation, ma non l'esperienza e le conoscenze



Venture Capital - VC

Quando si hanno fondi da investire, ma poca esperienza sul fronte del fare innovazione, allora è meglio affidarsi a chi è più esperto, lasciando ad esterni il compito di cercare tecnologie e startup innovative.

I fondi di Venture Capital sono delle società che investono capitali finanziari in imprese ritenute troppo rischiose dagli investitori standard o dalle banche. I VC investono nell'innovazione e nelle startup, iniziative altamente scalabili ad elevato rischio ma con potenziali rendimenti illimitati. Un'azienda che desidera fare innovazione può dare mandato a uno o più di questi fondi di investire del capitale in mercati innovativi, sperando in un ritorno, oltre che finanziario, di idee, tecnologie, o talenti.

I VC sono per natura orientati ad investimenti che, presi singolarmente, presentano un profilo di rischio elevato. Tipicamente infatti la maggior parte degli investimenti non sono destinati al successo, tuttavia quelli che si affermano consentono di ottenere un ritorno finanziario esponenziale, spesso di 5-10 volte il capitale investito. Conseguentemente è chiaro il beneficio di diversificare il proprio investimento in Open Innovation su di un portafoglio di iniziative numeroso. I benefici di entrare in una rete di investitori sono numerosi: si possono trovare partner con cui innovare, nuove tecnologie da integrare al proprio business, nuovi talenti da far entrare in azienda e startup da acquisire.

Venture Capital

PRO

- ✓ Non richiede esperienza
- ✓ Possibili ritorni finanziari
- ✓ Esposizione alle tecnologie più innovative

CONTRO

- ✓ È necessario disporre di capitali medio-grandi
- ✓ Investimenti a lungo termine (8-10 anni)

Venture Capital - VC (II)



Un benchmark di riferimento di questo approccio strategico è rappresentato dal caso **360 Capital Partners**, società di gestione specializzata nel Venture Capital che investe in startup innovative in Europa con un focus particolare in Francia e in Italia.

Un fondo di VC dedicato alle Corporate

In Francia 360 Capital Partners ha recentemente creato un fondo di Venture Capital sottoscritto principalmente da grandi corporation e dalla BPI (Banca Publica di Investimento).

Le aziende che hanno investito nel fondo, oltre a realizzare un investimento finanziario, accedono ad un programma dedicato tramite il quale acquisiscono una forte visibilità dell'ecosistema digitale, delle opportunità di business development e di investimento in startup nonché un'analisi regolare dei principali trends tecnologici emergenti.

Attualmente hanno investito nel fondo 4 diversi gruppi, con tagli mediamente di 5 milioni di € ciascuno. 360 Capital Partners ha deciso di garantire a ciascun sottoscrittore una **esclusiva settoriale** al fine di massimizzare il beneficio per ciascun gruppo nel suo settore di riferimento.

Lo scopo è quello di trovare opportunità di collaborazione con le realtà in portfolio post investimento, oppure con realtà valutate nel deal flow che risultino maggiormente adatte a partnership industriali che ad investimenti da Venture Capital, che richiedono un livello di ambizione ed una propensione al rischio molto elevate. L'accesso per le corporate coinvolte all'ecosistema, al deal scouting, generato da professionisti del settore con meccanismi di valutazione evoluti, consente di interiorizzare questo approccio all'innovazione nei suoi aspetti chiave di gestione del rischio e individuazione di iniziative scalabili.



Join an Accelerator/Incubator

I termini “**acceleratore**” e “**incubatore**” vengono spesso considerati sinonimi per indicare le organizzazioni che aiutano le startup nella loro fase iniziale a crescere e a formare un modello di business di successo, di solito in cambio di una piccola percentuale di equity.

In realtà questi due modelli differiscono principalmente per due ragioni:

- ✓ Gli acceleratori investono capitale nelle startup, gli incubatori no
- ✓ Gli acceleratori aiutano “classi” di startup per periodi di lunghezza variabile, gli incubatori aiutano startup on-demand

Partecipare ad un programma di **accelerazione** di startup o entrare in un **incubatore** possono aiutare una giovane impresa a superare la critica fase iniziale.

Esistono diversi programmi per le diverse esigenze. Ci si può rivolgere a programmi Corporate (vedi “Corri!”) se si è interessati a un contesto più industriale, a poli universitari per modelli di business più inerenti al campo della ricerca e a quello scientifico, oppure ricercare altri modelli che siano un good fit con la vostra startup.

Join an Accelerator/Incubator

PRO

- ✓ Expertise in una fase critica di crescita della startup
- ✓ Mentors di alto livello
- ✓ Possibilità di concentrarsi sullo sviluppo del business, non sulla sopravvivenza della startup

CONTRO

- ✓ Processi di selezione molto competitivi
- ✓ Possibile necessità di rilocalizzazione del team e della startup

Startup Adoption



In Italia esiste purtroppo un grande gap tra il mondo delle PMI e quello delle startup, per cui ogni occasione di avvicinamento non può che giovare all'ecosistema italiano.

Gli strumenti di Open Innovation possono creare i ponti di comunicazione giusti tra queste due realtà e ce ne è uno in particolare che può portare benefici immediati sia agli uni che agli altri, ovvero l'adozione di startup da parte delle PMI.

Ci sono diverse modalità operative che le aziende possono intraprendere che possiamo riassumere in tre casi principali, che non si escludono a vicenda.

1. Condivisione di servizi e assistenza ad un costo agevolato per l'uso degli spazi o l'utilizzo delle attrezzature, o gratuito, per il supporto nello sviluppo di contatti e reti commerciali ad esempio.

2. Partnership commerciale e produttiva in cui un'azienda adotta la startup per inserirla tra i propri fornitori o tra i propri clienti, riservandole un trattamento di favore, con l'eventualità di convertire i crediti in partecipazioni societarie future.

3. Partnership finanziaria per l'innovazione che assomiglia al Corporate Venture Capital, ma in scala minore. La PMI investe capitale nel progetto di una startup in cambio di una quota della società o di royalties.

Startup Adoption

PRO

- ✓ Esposizione a startup innovative
- ✓ Esposizione a modalità di lavoro agili
- ✓ Condivisione di eventuali successi delle startup

CONTRO

- ✓ Richiede previo lavoro di scouting
- ✓ Richiede spazi e/o capitale





Corri!

Il quarto approccio è per chi ha tutto per operare con efficacia: esperienza e fondi, ed è quindi pronto a correre nel mercato dell'innovazione

Corporate Venture Capital - CVC (I)



Si può pensare al **Corporate Venture Capital** come ad un ramo del Venture Capital, in cui è l'azienda ad investire in modo diretto in startup che non possiede già, senza utilizzare società esterne di terzi. Il CVC è quindi la pratica in cui una grossa società acquisisce quote di piccole imprese innovative o startup, a cui potrà anche dare supporto in termini di consulenza e di management, con l'obiettivo di trarre da questo investimento un vantaggio competitivo.

Mentre un Venture Capital di modello classico lavora guidato da motivazioni finanziarie, in cui l'obiettivo principale è il ritorno degli investimenti tramite la vendita delle società a terze parti o un'offerta pubblica iniziale (IPO), un CVC è guidato anche, se non soprattutto, da motivazioni strategiche.

Sono proprio queste ultime a caratterizzare maggiormente questo strumento, perchè chi fa CVC vuole soprattutto aumentare, in modo diretto o indiretto, le vendite e i profitti del proprio business.

Corporate Venture Capital

PRO

- ✓ Accesso a ultime tecnologie
- ✓ Nuove finestre sul mercato
- ✓ Talenti a portata di mano
- ✓ Innovazione in-house

CONTRO

- ✓ Investimenti ad alto rischio
- ✓ Richiesti grossi capitali
- ✓ Investimenti/ritorni a lungo termine



Corporate Venture Capital - CVC (II)

Nel 2015 il CVC ha partecipato complessivamente a 1,301 finanziamenti in tutto il mondo, per un totale di \$28,4 miliardi, un fenomeno in netta crescita rispetto al 2014, +70%, quando furono investiti \$16,7 miliardi in 1,245 operazioni.

Queste sono le 10 società più attive nell'attività di Corporate Venture Capital a partire dal 2010, nelle parentesi il numero di operazioni effettuate:

- ✓ 1. Intel Capital (395)
- ✓ 2. GV (314)
- ✓ 3. Qualcomm Ventures (189)
- ✓ 4. Salesforce Ventures (141)
- ✓ 5. SoftBank Capital (115)
- ✓ 6. Caixa Capital Risc (109)
- ✓ T-7. GE Ventures (95)
- ✓ T-7. Comcast Ventures (95)
- ✓ 9. Cisco Investments (94)
- ✓ 10. Samsung Venture Investment (93)

Secondo un report di Accenture*, il CVC può essere un mezzo per favorire la ripresa in Italia.

Alcuni già lo fanno:

- ✓ Chiesi Ventures
- ✓ CLN Group
- ✓ Euroventures
- ✓ GalaLab
- ✓ Intesa Sanpaolo e Quadri-
vivo(Neva Finventures)
- ✓ RCS Digital Ventures
- ✓ REInventures
- ✓ Tim Ventures
- ✓ Unicredit Evo
- ✓ ZCube

Corporate Accelerator/Incubator



I termini “acceleratore” e “incubatore” vengono spesso considerati sinonimi per indicare le organizzazioni che aiutano le startup nella loro fase iniziale a crescere e a formare un modello di business di successo, di solito in cambio di una piccola percentuale di equity.

In realtà questi due modelli differiscono principalmente per due ragioni:

- ✓ Gli acceleratori investono capitale nelle startup, gli incubatori no
- ✓ Gli acceleratori aiutano “classi” di startup per periodi di lunghezza variabile, gli incubatori aiutano startup on-demand

La costituzione di un incubatore o acceleratore porta numerosi benefici all’azienda:

- ✓ Accesso alle innovazioni ancora in fase iniziale
- ✓ Esposizione del Management al modo di pensare e di agire delle startup
- ✓ Attrazione di talenti imprenditoriali
- ✓ Ricerca di soluzione ai problemi sfruttando idee create all’esterno
- ✓ Creazione di una cultura organizzativa votata all’innovazione

Corporate Accelerator/Incubator

PRO

- ✓ Esposizione al mondo delle startup
- ✓ Attrazione di talenti
- ✓ Progetti di successo da integrare alle proprie business unit
- ✓ Nuove tecnologie in-house

CONTRO

- ✓ Grandi investimenti di capitale Investimenti di lungo termine
- ✓ Difficile selezionare i giusti talenti/le giuste idee



Mergers and Acquisitions - M&A

L'acquisizione di aziende dall'esterno può essere vista come l'apice del processo di Open Innovation; è quasi come se tutti gli strumenti precedenti tendessero a questa fase.

Per le grandi corporazioni è invece lo strumento più rapido per sfruttare le idee e le tecnologie sviluppate all'esterno, ma questo richiede ovviamente una grande disponibilità di capitale già dalla fase iniziale di attuazione dell'Open Innovation.

Bisogna però tenere a mente che il processo di acquisizione è solo il primo passo verso il compimento di un piano di azione nei termini di Open Innovation.

Infatti, per poter sfruttare i benefici dell'innovazione portata dall'esterno, i team e le tecnologie acquisite vanno integrati al meglio con la struttura aziendale esistente.

Quindi prima di acquisire una qualsiasi entità bisogna anche considerare se il nuovo team/tecnologia sarà un good fit per la vostra azienda, e come fare a facilitare l'ingresso dei nuovi nel gruppo esistente.

Mergers and Acquisitions

PRO

- ✓ Processo rapido
- ✓ Team e tecnologie acquisite integrate completamente

CONTRO

- ✓ Ampia necessità di capitale finanziario
- ✓ Gestione trattative complesse per le acquisizioni

Storie

**Racconti ed esperienze di
Open Innovation in Italia**



Arti Grafiche Boccia



Arti Grafiche Boccia, azienda leader nell'offerta di servizi di grafica, ha da sempre una grande attenzione verso l'innovazione tecnologica legata agli impianti di stampa flessibili in grado di gestire grandi quantità e iper-customizzazioni.

Le attività di Innovation Management

L'azienda, pur non avendo un ufficio dedicato alla Ricerca&Sviluppo, monitora l'innovazione di settore attraverso le segnalazioni dei propri capi funzione. Inoltre il vertice aziendale si avvale di consulenze specifiche per presidiare l'innovazione tecnologica, i concorrenti e i trend di mercato.

In tempi recenti Arti Grafiche Boccia ha focalizzato la propria attenzione sul mondo delle Startup, riscontrando tuttavia una difficoltà nel trovare iniziative inerenti al proprio business.

Oltre alle arti grafiche l'azienda è attenta allo sviluppo di nuovi materiali per il packaging e alle tecnologie di Augmented Reality per la stampa di contenuti culturali interattivi.

Vengono svolte 3 attività di innovation management:

- ✓ Segnalazione di trend tecnologici ed organizzativi al vertice aziendale (gestione HR, produttività, organizzazione, etc)
- ✓ Sviluppo di singole iniziative di innovazione aziendale (nuovi business model, progetti innovativi, etc)
- ✓ Scouting di iniziative per l'innovazione di prodotto, con 3 aree definite di indagine:
 1. Il processo -> operano in modo diverso?
 2. Il prodotto -> impatti della digitalizzazione sul mercato
 3. Nuovi filoni che soddisfano lo stesso bisogno -> tecnologie abilitanti che sostituiscono o integrano la carta.

Take-away

Arti Grafiche Boccia ha riscontrato molta apertura al dialogo ed interesse da parte del mondo Startup. Tuttavia, a fronte di un processo di scouting strutturato, ha avuto difficoltà a trovare realtà mature ed adatte alla definizione di partnership concrete. Si riscontra quindi una lontananza del mondo Startup dalle esigenze reali ed attuali delle aziende medio-grandi ed una difficoltà di queste ultime di individuare tali necessità con chiarezza. Esiste dunque un gap "tecnico" da riempire perchè l'ecosistema raggiunga livelli di efficienza adeguati.



QVC è una piattaforma multimediale leader nello shopping televisivo e on-line.

Nel 2016 ha lanciato il programma QVC Next a sostegno dell'imprenditoria per offrire opportunità di crescita alle imprese italiane, con particolare focus sulle startup e imprese innovative, offrendo loro uno spazio dedicato per proporre i prodotti sviluppati.

QVC Next: un test di mercato per le Startup

Da quando è partito il progetto nell'aprile 2016, sono state visionate oltre 250 aziende e ad oggi il 10% potrà proporre il proprio prodotto live sul canale TV e e-commerce di QVC.

Le iniziative ed i prodotti sono individuati tramite dei **broker di innovazione**, oppure si candidano spontaneamente attraverso il sito www.qvcnext.it. Inoltre è in fase di valutazione l'implementazione di un meccanismo di **call for ideas**.

Nel processo di selezione è coinvolto un team trasversale alle diverse funzioni aziendali.

Gli elementi differenzianti per le startup sono la visibilità in diretta sulle piattaforme QVC e la distribuzione capillare sul territorio italiano. Lo stock di prodotti è infatti acquistato da QVC, che mette a disposizione la propria esperienza, aiutando la startup a costruire un selling kit ed una strategia di go-to-market efficaci.

Le aziende coinvolte sono tipicamente molto giovani (nate negli ultimi 2-3 anni) e i prodotti di riferimento sono le 5 categorie attualmente trattate da QVC: moda e accessori, bellezza, gioielli, casa cucina e tecnologia.

Take-away

Il programma QVC Next offre la grande opportunità alle Startup di prodotto di effettuare un vero test di mercato, fornendo preziosi insight ed una validazione fondamentale per lo sviluppo del progetto imprenditoriale.

Spesso il go-to-market rappresenta una difficoltà insormontabile per la Startup, che si appoggia al canale digitale per motivi di facilità di accesso, senza tuttavia raggiungere una massa critica sufficiente alla sostenibilità economica e finanziaria.

QVC Next rappresenta dunque uno strumento di sinergia efficace che consente a QVC di proporre al proprio audience un'offerta innovativa in continuo rinnovamento ed alle Startup di effettuare un test veloce e significativo di mercato.



ABB (Asea Brown Boveri) è un Gruppo multinazionale di ingegneria nell'energia e nell'automazione con sede a Zurigo, in Svizzera. E' presente in oltre 100 Paesi, impiega 135.000 dipendenti e opera nel settore delle utility, dell'industria, dei trasporti e delle infrastrutture.

Strumenti e Attività di Open Innovation

ABB opera su un doppio fronte nell'ambito dell'innovazione: a un'attività di R&D centralizzata a livello globale che opera attraverso 7 Centri di ricerca e 8.500 tecnologi, si affianca quella delle singole business unit.

Oltre al network interno, ABB ha in essere anche molti **rapporti con le università** per facilitare l'accesso alla ricerca nei paesi in cui è presente.

ABB ha anche un ente di **Corporate Venture Capital** a Zurigo, per poter investire sulle Startup di maggior rilievo strategico e tecnologico.

Take-away

Visto l'approccio globale garantito dal Gruppo e dall'Ente di Corporate Venture Capital destinato a questo scopo, in Italia ABB non ha intrapreso un'iniziativa "capital intensive" locale.

Ciò nonostante continua a valutare l'evoluzione del sistema, riscontrando una maturità non ancora piena dell'ecosistema nell'ambito dello sviluppo da parte di Startup di nuove tecnologie industriali.

Al momento, dunque, ritiene ancora prematuro attivare dei meccanismi di scouting continuativo e lanciare delle iniziative istituzionalizzate di Open Innovation.



Altran è una multinazionale francese il cui core-business è l'attività di consulenza in innovazione e ingegneria high-tech e la gestione di processi di R&S in outsourcing. Ha maturato dunque una visione sull'innovazione tecnologica unica e ampia, tramite formule di collaborazione con il mondo dell'innovazione tecnologica.

Un Hub di Open Innovation

Altran svolge in continuità attività di Open Innovation, per il proprio sviluppo o per conto di clienti terzi che si appoggiano ad Altran proprio per attivare servizi di Open Innovation, Nel tempo dunque Altran è diventata un Hub di Open Innovation ed ha sviluppato un **network** di università, centri di ricerca e startup, posizionandosi come un facilitatore nella relazione con il mondo industriale.

Per aumentare la pipeline di innovazione, l'azienda ha lanciato un **acceleratore** di imprese nella casa madre in Francia, Inoltre nel 1996 Altran ha creato la Altran Foundation For Innovation, un'entità indipendente internazionale la cui missione è promuovere l'innovazione tecnologica al servizio dell'interesse pubblico.

Ogni anno la Fondazione premia internazionalmente dei progetti scientifici innovativi con percorsi semestrali di partnership tecnologica, a cui può seguire una fase di sostegno all'industrializzazione. Altran non investe in equity nelle startup e non trae benefici commerciali da questa attività.

Tra i servizi di Open Innovation che Altran offre a propri clienti c'è la possibilità di costruire osservatori tecnologici continuativi, attraverso l'attività di **broker**, di **scouting**, e di **call for ideas**. Altran opera anche come **broker** di innovazione proveniente dall'Università integrandola con i propri servizi ingegneristici e la conoscenza verticale del business dei propri clienti.

Sempre più spesso le aziende con cui Altran lavora sono interessate all' "inside out innovation", che ha l'obiettivo di trovare applicazioni di mercato alle tecnologie sviluppate fuori dal core-business aziendale.

Take-away

In Italia Altran, a parte alcuni casi d'eccellenza che hanno maturato un utilizzo efficace di questo paradigma, ha riscontrato una difficoltà delle aziende ad aprirsi a reali attività di Open Innovation. Spesso le aziende si limitano a degli osservatori o a delle attività di scouting senza trovare una modalità efficace per passare ad una fase applicativa.



Fluid-o-Tech è un'azienda familiare italiana con oltre sessant'anni di esperienza, leader di mercato per qualità ed innovazione nella progettazione e produzione di pompe volumetriche e sistemi per la gestione dei fluidi per il settore foodservice, medicale, industriale, automotive. Oltre all'headquarter alle porte di Milano, ha una presenza diretta in UK, Giappone, Stati Uniti, Cina e l'80% della produzione è destinato al mercato estero. L'azienda investe mediamente il 6% del fatturato in Ricerca&Sviluppo, area in cui è impegnato il 15% del personale. Nel 2016 ha ricevuto per mani del Presidente Sergio Mattarella il premio nazionale per l'innovazione.

F-Lab e lo sfruttamento della proprietà intellettuale

Nel 2013 Fluid-o-Tech lancia F-Lab, un laboratorio per l'innovazione dove un gruppo di giovani ingegneri e designer altamente qualificati collaborano con università, aziende ed esperti in nuovi materiali e nuove tecnologie in sinergia con le opportunità offerte dalla piattaforma industriale e commerciale del gruppo Fluid-o-Tech.

F-Lab è un'impresa della conoscenza, i suoi ricavi dipendono dalla valorizzazione della proprietà intellettuale. Dal lavoro di F-Lab, ad esempio, è nato uno spinoff, Dolphin Fluidics, che progetta, produce e commercializza sistemi fluidici intelligenti basati sull'integrazione di tecnologie non convenzionali.

F-lab sfrutta partnership tecnologiche con il mondo dell'università e delle startup, con cui sono attive diverse collaborazioni in Italia, in Svizzera e in Germania, basate sulla validazione delle tecnologie da parte dell'R&D di Fluid-o-Tech.

La pipeline di opportunità è nutrita da uno scouting continuativo effettuato in rete con altre imprese attraverso un proprio network di punti di osservazione.

Ogni 3 mesi viene organizzato uno steering committee di F-Lab con il top management di Fluid-o-Tech, per condividere le principali evidenze in un interscambio continuo.

Take-away

Inizialmente l'idea prevedeva di creare un hub partecipato da più imprese per fare ricerca in ottica di innovazione aperta. Complessità nel gestire la proprietà intellettuale e necessità di essere agili nelle decisioni, hanno portato a costituire un hub indipendente che lavora in rete creando connessioni a seconda delle necessità specifiche della ricerca.

"Fare rete", aspetto fondamentale nella generazione di innovazione, è storicamente un limite del nostro tessuto economico ed industriale. È invece strategico incentivare iniziative di questo tipo, ad esempio sul modello olandese dei Field Labs, che coordinano in modo trasparente le attività di technology transfer, tra i vari attori dell'ecosistema (aziende, startup, università, etc...)



Spindox è un'azienda che sviluppa soluzioni innovative nel mondo dell'IT e che offre servizi di system integration. Nata nel 2007 come spinoff, per i primi tre anni ha avuto a bordo un partner industriale. Oggi, invece, è al 100% in mano dei soci fondatori.

Hackaton e Network di Innovazione

Spindox ha un hub a Chicago per lo sviluppo commerciale e lo **scouting** di tecnologie e uno Spindox Labs a Trento (in collaborazione con la Fondazione Bruno Kessler) che lavora su progetti di frontiera di 2 tipi:

- ✓ Componentistica elettronica (IoT)
- ✓ Analisi avanzata dei dati (Big Data)

L'azienda organizza ciclicamente degli **hackaton** con 3 obiettivi:

- ✓ Rispondere a una precisa sfida di business (ad esempio l'ultimo tema affrontato è stato quello della "Smart Car")
- ✓ Posizionarsi sul mercato, grazie a collaborazioni con grandi partner come Microsoft, Couchbase e FCA
- ✓ Reclutare talenti

Per distinguersi sul mercato Spindox si focalizza sull'innovazione. L'azienda quindi costruisce e partecipa a **network di innovazione** che comprendono:

- ✓ Un campione tecnologico (Amazon, Google, etc...)
- ✓ Aziende peer (comparabili di mercato)
- ✓ Centri di ricerca e università
- ✓ Startup

Spindox crede nell'opportunità di crescita per acquisizioni ed è attiva in uno scouting continuativo di opportunità in questo senso.

Take-away

Spindox è molto attiva su diversi fronti di Open Innovation, ma ha soprattutto capito che un'azienda di servizi deve stare continuamente all'interno di **network di innovazione** per avere un vantaggio sui propri competitor. Inoltre riscontra una necessità di visione e di proposte da parte dei propri clienti, quindi monitora il mondo dell'innovazione per mantenere un atteggiamento proattivo e non reattivo verso il suo mercato ed essere in grado di posizionarsi come un fornitore strategico ed insostituibile.



Grey United è un'agenzia creativa di pubblicità nata nel 2014 dalla fusione di Grey Milan e 1861 United e che fa parte del Gruppo Grey.

L'Open Innovation come strumento di Comunicazione

L'approccio di Grey United all'**Open Innovation** è di 2 tipi: da un lato utilizza le startup come veicolo di comunicazione per i propri clienti, dall'altro fa investimenti industriali in startup di alta tecnologia.

Ha lanciato due progetti di **call for project** per clienti di alto profilo, facendo dello **scouting** di startup uno strumento di comunicazione per l'azienda. Il focus di questi progetti è di raccogliere e raccontare storie di innovazione negli ambiti scelti dall'azienda sponsor dell'operazione, generando anche un valore nel trasferimento di visione strategica all'azienda promotrice dell'iniziativa. Per i propri investimenti industriali invece è stato instaurato un CIO (Chief Innovation Office) che ha l'obiettivo di esplorare a 360° i trend tecnologici.

Take-away

Questa convergenza tra il mondo della comunicazione e dell'innovazione genera un settore intermedio tra quello del **VC** e dell'agenzia di servizi.

L'output di innovazione delle **call for ideas** è l'innovazione di prodotto/servizio e l'operazione può sfociare in una partnership strategica, un accordo commerciale con un forte impatto comunicativo, oppure l'**M&A**.

Il mercato dunque riscontra anche in questo caso la necessità di "intermediari di innovazione", che siano questi società di consulenza, università, o come in questo caso agenzie di servizi.

Il trend evidenziato mostra come a fronte di una necessità delle aziende, non si sia ancora strutturato in Italia un settore basato su competenze specifiche di Open Innovation il cui sviluppo rappresenta un prossimo passo fondamentale.



SIA è leader europeo nella progettazione, realizzazione e gestione di infrastrutture e servizi tecnologici dedicati alle Istituzioni Finanziarie, Banche Centrali, Imprese e Pubbliche Amministrazioni, nelle aree dei pagamenti, della monetica, dei servizi di rete e dei mercati dei capitali.

L'azienda ha costituito l'Innovation Lab, una struttura trasversale alle diverse funzioni e mercati, che ha l'obiettivo di stimolare e diffondere l'innovazione proponendo e sviluppando nuovi servizi per i clienti.

SIA: l'Innovation Lab

L'Innovation Lab si concentra su due linee di attività principali:

- ✓ lo sviluppo di nuovi servizi, in collaborazione con le Divisioni Financial Institution, Corporate e Public Sector, che hanno origine da esigenze di mercato, di clienti specifici oppure da trend di settore
- ✓ l'Open Innovation. Il settore dei pagamenti elettronici (cashless) e la dematerializzazione di processi e documenti (paperless) stanno evolvendo molto velocemente sia per le recenti normative europee sia per l'arrivo di nuovi player sul mercato, tra cui le cosiddette Fintech, che generano una competizione asimmetrica, anche dal punto di vista della compliance

L'acquisizione di Ubiqu

Ubiqu è una startup specializzata in soluzioni tecnologiche innovative, soprattutto nell'ambito delle promozioni, nata da uno spin-off dell'università di Parma.

Ubiqu opera con il marchio Ti Frutta, applicazione che introduce il meccanismo del cash-back e permette ai consumatori di risparmiare denaro quando acquistano prodotti presso la grande distribuzione, semplicemente fotografando e inviando lo screenshot. L'operazione si inserisce nella strategia di crescita di SIA anche attraverso l'acquisizione di imprese innovative e la diffusione di servizi a valore aggiunto via mobile. SIA mette a disposizione di Ubiqu importanti asset, come i sistemi informatici e la clientela, e abilita sinergie in tema di big data, processi paperless e relazioni con le grandi industrie di marca. SIA ha acquisito fin dal suo ingresso il controllo della startup, rilevandone il 69%.

Take-away

Le attività di M&A di SIA in ambito Open Innovation derivano da un approccio strategico. Al momento si rileva un evidente gap - di tipo legale, tecnologico, di sicurezza etc. - per far giocare la "partita della grande azienda" alle startup. In Italia, per favorire meccanismi di Open Innovation, serve aiutare le aziende a individuare i bisogni specifici di innovazione e abilitare "call for ideas" in tempi rapidi (9-12 mesi). Richiedendo, inoltre, una redditività dell'operazione di breve periodo il modello di scouting e due diligence (CVC) risulta difficilmente applicabile.



Cerved opera come Information Provider offrendo al mercato informazioni economiche, sistemi di scoring e rating, Marketing Insight, etc. Nel 2012 instaura una partnership strategica con Spazio Dati, Startup nata a Trento, per differenziarsi sul mercato dei Big Data e degli Open Data.

Cerved e Spazio Dati

La relazione tra le due realtà è iniziata tramite un POC (Proof Of Concept) rappresentato dall'elaborazione di progetto congiunto utile a valutare l'effettivo valore di un potenziale investimento.

La **partnership** si è poi sviluppata in una acquisizione di una parte rilevante del capitale ed oggi consente a Cerved di presentare al mercato ed ai suoi clienti una tecnologia innovativa. Spazio Dati ha mantenuto la sua indipendenza, potendo però fare leva sulla base dati e sul parco clienti di Cerved, sviluppando da subito sinergie strategiche e commerciali.

I benefici di Cerved sono stati:

- ✓ Aver fatto innovazione "discontinua" (disruptive)
- ✓ L'accesso a mondi innovativi
- ✓ Essere diventati più attrattivi per i talenti
- ✓ Aver monetizzato immediatamente l'operazione sul mercato

I benefici per Spazio Dati sono stati:

- ✓ L'accesso a capitali che ne consentissero la crescita
- ✓ Il poter fare leva su asset consolidati in termini di dati e posizione di mercato

Take-away

Le startup possono essere incubatori di innovazione per le grandi aziende perchè hanno un grado di libertà di movimento in più e sono portatrici di una nuova visione.

La contaminazione tra le due realtà avviene su diversi livelli, da quello strategico a quello commerciale ed i benefici diretti di Cerved di questa operazione sono stati:

- ✓ Co-sviluppo di soluzione progetti, fisicamente insieme a Trento
- ✓ Acquisizione di conoscenze sui Big Data e loro integrazione nell'infrastruttura Cerved
- ✓ Velocità, time-to-market, proattività sul mercato e utilizzo del feedback dei clienti
- ✓ Possibilità di sperimentare in modo più dinamico



CLN Group, una delle realtà manifatturiere più importanti in Italia, è da sempre attento all'innovazione e due anni fa ha creato un veicolo di **Corporate Venture Capital (CVC)** con l'obiettivo di creare "opzionalità all'azienda", preparandola con anticipo ai cambiamenti di settore.

Il veicolo di Corporate Venture

Dopo un primo anno di setup dell'attività il **CVC** di CLN Group opera in continuità valutando centinaia di opportunità di investimento all'anno e chiudendo le prime operazioni.

Il meccanismo di funzionamento, analogo a quello di un **fondo di Venture Capital**, prevede la creazione di un "deal flow" continuativo, di cui il 20-30% viene approfondito, il 5-10% entra in un processo di due diligence e lo 0,4% è oggetto di un investimento finanziario.

La dimensione degli investimenti varia da "seed" (€50.000 – 100.000€) al round A (€1 – 2 milioni) e prevedono l'acquisto di una quota di minoranza dell'azienda, per lasciarne il controllo agli imprenditori.

Dopo l'investimento la startup rimane fuori dal Gruppo accedendo però alle facilities in termini di strumenti e risorse umane.

Dopo l'investimento alla Startup vengono forniti due entry points:

- ✓ Una persona di riferimento di natura tecnica che abbia una competenza chiave per la Startup
- ✓ La presenza di CLN Group nel Board per offrire un aiuto strategico

Take-away

La scelta di introdurre un veicolo di **CVC** pone diverse sfide che è fondamentale tenere in considerazione:

- ✓ Il veicolo di **CVC** e l'azienda hanno dinamiche e integrazioni non sempre facili, dovute a un disallineamento delle priorità tra l'innovazione di breve periodo e quella di lungo periodo
- ✓ Sfruttare il patrimonio di informazioni ed insight che raccoglie il **CVC** necessita di un processo consolidato e continuativo
- ✓ Non sono da sottovalutare le risorse da mettere in gioco dopo l'investimento finanziario nella Startup, in termini gestionali ed operativi



Fondata nel 1978, Elemaster è un'azienda che assembla schede elettroniche con sistemi hardware, conta 800 persone e ha un fatturato di €185 milioni.

Ha clienti in elettromedicale (ca. 25% del business), ferroviario (30%), avio (15%), automotive e automazione industriale (30%).

R&D e il rapporto con le Startup

L'ufficio di Ricerca&Sviluppo di Elemaster da sempre instaura **partnership** con le startup, con un approccio consolidato che prevede:

- ✓ Le opportunità di **partnership** nascono da candidature spontanee o da **scouting tecnologico**
- ✓ Non entrare mai nel capitale
- ✓ Fare co-engineering a prezzi agevolati (o a costo 0), in cambio di partnership tecnologiche (3 o 4 casi all'anno)
- ✓ Supporto di pura R&D; prototipazione, validazione di prodotto o industrializzazione a seconda del caso specifico
- ✓ La contropartita è un accordo di produzione esclusiva presso Elemaster per n anni

L'obiettivo di questo approccio è di creare la clientela del futuro. Elemaster supporta la crescita di piccole realtà che possano in futuro diventare dei clienti importanti.

Take-away

Tramite questo approccio Elemaster ottiene un duplice beneficio:

- ✓ Si mantiene costantemente aggiornata sui più recenti trend tecnologici, collaborando attivamente allo sviluppo e dunque acquisendo un know-how completo
- ✓ Si posiziona sul mercato come un anello di congiunzione (e validazione) tra le grandi imprese e le Startup innovative

A causa della grande rilevanza strategica di questa attività è normalmente la proprietà di Elemaster che si interfaccia con le Startup e che gestisce le relazioni con esse.



Reda è un lanificio biellese nato nel 1865, che gestisce direttamente tutta la filiera produttiva, dal vello al tessuto finito.

Lanieri è una startup nata nel 2011 che intermedia il mercato degli abiti su misura con un portale online.

L'investimento in Lanieri

Anni fa il CEO di Reda ha scoperto il competitor cinese di Lanieri, Indochino, e ha capito che il suo mondo stava cambiando.

Ha quindi cercato un analogo di Indochino in Italia rivolgendosi a diversi hub di innovazione del proprio territorio, tra cui Sella Lab di Banca Sella..

Individuata Lanieri come realtà più interessante, Reda è entrata nella startup con un **investimento** di maggioranza del valore di €1.5 milioni, con l'obiettivo di comprendere le dinamiche legato al canale digitale offrendo a Lanieri l'esperienza e la forza sul mercato di Reda.

A questo proposito Ercole Botto Paola, CEO di Reda, dice: *“Per me come manager l’approccio con una startup è stato un grande salto culturale”, “ero più vicino a mio padre e a mio zio che a questi ragazzi, che non sapendo niente di stoffa, vendevano 100 abiti a settimana.”*

Take-away

Reda ha effettuato questo investimento con lo scopo di aprire e di presidiare un canale di mercato sempre più strategico come quello digitale, sul quale non aveva alcuna competenza specifica.

Per questo ha portato i fondatori di Lanieri nei propri uffici, per favorire lo scambio culturale e contaminare il resto dell'organizzazione e coinvolgendoli spesso anche in meeting operativi.

In seguito la scelta di aver allontanato la startup dal suo ecosistema è stata rivalutata, riscontrando la necessità di lasciare il team di Lanieri a contatto con un ambiente maggiormente dinamico e votato all'innovazione.

Occorre dunque trovare delle formule che favoriscano la contaminazione, senza tuttavia bloccare la portata innovativa della startup. Questo caso dimostra che operazioni di Open Innovation sono in grado di portare un rinnovamento della visione strategica, ed anche della cultura imprenditoriale, ad aziende consolidate ed inoltre hanno anche ricadute positive dal punto di vista mediatico e reputazionale.



Il Gruppo Zucchetti produce soluzioni software e hardware per aziende, banche, assicurazioni, professionisti, etc. L'azienda ha maturato negli anni un approccio consolidato di crescita per acquisizioni, reinvestendo in questo senso gli utili generati, rendendosi protagonista di numerose operazioni

La strategia di investimento del Gruppo Zucchetti
La strategia di investimento è chiara e definita e rappresenta senza dubbio una best practice nel panorama italiano. Zucchetti acquisisce di norma aziende che allarghino il parco tecnologico del Gruppo, per ampliare il catalogo da offrire al mercato. Sintetizzando le caratteristiche delle aziende su cui investe il Gruppo sono:

- ✓ Devono essere aziende già avviate e strutturate
- ✓ Devono avere una forte tensione alla crescita ed avere grande attenzione al cliente
- ✓ Devono essere aziende di prodotto, così da poter allargare il catalogo del Gruppo

*"Non compriamo startup, ma **acceleriamo** imprese."*

Take-away

Zucchetti rappresenta sicuramente un modello in Italia per quanto riguarda la crescita tramite **acquisizione**.

Tuttavia la linea strategica è chiara nell'investire su realtà già consolidate che abbiano validato tramite il mercato la loro proposizione di valore.

Questa visione è molto diversa da quella degli investitori specializzati in innovazione e startup, che per loro natura hanno logiche finanziarie speculative.

L'approccio Zucchetti è quello dell'hub aeroportuale; le imprese sono come le compagnie aeree che utilizzano l'aeroporto, usufruiscono dei servizi e crescono grazie alle economie di scala e complementarità.

È interessante notare come a livello organizzativo Zucchetti non si sia dotata di un ufficio dedicato alle operazioni di **scouting** ed **acquisizioni**, lasciando ai direttori di divisione la responsabilità di segnalare potenziali opportunità riscontrate sul mercato.



Macnil è un'azienda che offre servizi informatici alle imprese e che è caratterizzata da un forte orientamento al cliente, dimostrato dal fatto che delle 32 persone che formano l'azienda, i 2/3 circa si dedicano proprio alla cura ed alla relazione con i clienti in essere ed i prospect.

L'azienda quindi ha due anime, una di prodotto presidiata dalla fondatrice Mariarita Costanza e una di go-to-market presidiata dal fondatore Nicola Latorre.

Questa predisposizione a "correre verso" il mercato fa parte dell'approccio storico dell'azienda.

Macnil e il Gruppo Zucchetti

Macnil è stata oggetto di una acquisizione da parte di Zucchetti nel 2014.

Da un primo contatto conoscitivo l'operazione di **M&A** si è strutturata e conclusa in appena 9 mesi, grazie dell'allineamento pressoché totale tra la realtà imprenditoriale pugliese e quella del Gruppo lombardo.

L'investimento di Zucchetti ha una natura completamente industriale e nello specifico è incentrato sui prodotti IoT sviluppati da Macnil, nel tentativo di entrare con forza su questo mercato.

Take-away

L'esperienza di questa **acquisizione** rappresenta sicuramente un caso di successo nel panorama nazionale, dovuto soprattutto alla maturità professionale acquisita dal management di Macnil prima e dopo la nascita della società.

Questo ha permesso una comprensione immediata delle rispettive dinamiche e necessità che ha portato le due realtà ad un allineamento.

Una volta avvenuta l'**acquisizione** il top management di Macnil si è dimostrato pronto e proattivo nel cogliere tutte le opportunità derivanti dall'ingresso nel Gruppo, generando sinergie e sviluppi strategici dei rispettivi business.

Sicuramente dunque ha giovato l'ampia esperienza maturata dai fondatori di Macnil anche prima di fondare la loro iniziativa imprenditoriale, che ha consentito un dialogo chiaro e proficuo fin da subito con il Gruppo Zucchetti che prosegue anche oggi.



Wolters Kluwer è una multinazionale leader nella fornitura di soluzioni di informazione, software e servizi per i professionisti dei mercati fiscale, lavoro, finanziario, legale, risk, audit, compliance ed healthcare.

Con l'obiettivo di rinnovare continuamente il proprio catalogo prodotti Wolters Kluwer ha maturato una esperienza consolidata in operazioni di acquisizione di aziende portatrici di nuovi asset tecnologici o commerciali.

L'acquisizione di Altalex

Wolters Kluwer ha internazionalmente una storia consolidata di crescita per acquisizioni, anche la branch italiana è stata protagonista nel 2013, dell'acquisizione di Altalex.

A seguito **dell'acquisizione** si è intrapresa la strada di una integrazione completa tra la startup e l'azienda, con lo scopo di velocizzare la maturazione della startup e contestualmente di contaminare il management di Wolters Kluwer con l'imprenditorialità dei fondatori di Altalex.

Nonostante la grande esperienza in operazioni di **M&A**, si sono riscontrate delle difficoltà nell'assorbire una realtà ancora agli inizi del proprio sviluppo e che quindi non rientrasse in paradigmi e KPI tipici di operazioni di questo tipo.

L'integrazione "culturale" tra le due realtà non è stata immediata a causa di background, linguaggi, priorità, processi molto differenti.

Take-away

Per integrare una startup ad una azienda consolidata di grandi dimensioni occorrono competenze specifiche di management che non sempre sono già presenti in azienda.

Il divario dal punto di vista "culturale" ed organizzativo è spesso molto ampio e da ambo le parti può riscontrarsi la difficoltà di trovare modalità congiunte di generazione di valore.

Inoltre, operazioni di questo genere, richiedono una valutazione finanziaria e strategica che si basa su paradigmi differenti da quelli delle operazioni standard.

Se da un lato un veicolo aziendale autonomo adibito ad operazioni di questo genere rende il processo più flessibile ed agile, dall'altro rischia di allontanarsi dal core strategico aziendale e di generare criticità nell'integrazione e nella generazione di valore a valle degli investimenti.



JCube è un incubatore promosso e fondato dal Gruppo Maccaferri nato nel dicembre 2012 in un ex-area industriale con l'obiettivo di favorire la crescita di un ecosistema d'innovazione in Italia e particolarmente nell'area adriatica.

Nato come **incubatore** per startup, JCube sta ampliando le proprie strutture e attività nell'ottica di diventare un vero e proprio parco di innovazione marchigiano.

Un incubatore al servizio di un Gruppo Industriale

JCube opera oggi in 3 ambiti principali:

- ✓ **Incubatore** certificato con un focus specifico nel manifatturiero IoT, 3D printing, Cleantech, economia circolare, Biotech)
- ✓ Fab Space (un laboratorio dedicato alla manifattura additiva inaugurato nel 2015)
- ✓ Open Innovation (favorendo la contaminazione di competenze nell'ambito Ricerca & Sviluppo per il mondo Corporate)

Ha numerose alleanze strategiche con **partner** per l'innovazione (gruppi bancari, fondi di VC, università, etc.), che permette alle startup incubate di avere accesso ai principali **network** industriali e finanziari.

Le sinergie con il Gruppo Maccaferri sono state generate fin da subito con processi ad hoc. JCube infatti è in costante contatto con i vertici ed i responsabili R&D del gruppo industriale e di tutte le società subholding, eseguendo anche attività di **scouting** specifiche dedicate ad alcune società del Gruppo. Grazie a questa relazione sono nate diverse collaborazioni effettive tra Startup incubate e società del Gruppo, con benefici per tutte le parti coinvolte.

Take-away

Per arrivare a regime con le sue attività il management di JCube ha dedicato una prima fase alla creazione di una "piattaforma" su cui costruire una expertise specifica, con competenze formate in house altrimenti difficili da trovare sul mercato.

In particolare oggi JCube è una realtà consolidata, efficace nel far dialogare le startup con una realtà industriale complessa a livello operativo, generando quindi un concreto valore aggiunto.

Su questa "piattaforma", costruita negli anni, è oggi possibile immaginare positivamente un veicolo di **Corporate Venture Capital (CVC)** che abbia un focus industriale.

Summary

Principali Take-away



“Innovazione è fare, più che pensare”

Pronti, partenza, via!

L'osservazione è solo il punto di partenza di un percorso che deve sfociare in azioni concrete il prima possibile. È importante essere preparati, ma lo è ancora di più essere concreti.

L'esperienza si acquisisce sul campo. Se da un lato è chiaro che nessuno pretende che si cominci già utilizzando gli strumenti più avanzati come il Corporate Venture Capital o l'M&A, dall'altro il nostro primo obiettivo dev'essere quello di arrivare a fare Open Innovation in modo attivo al più presto.

In questo senso i network sono un ottimo strumento per dare una sterzata alla nostra strategia, sia che si tratti di crearne uno, che di entrare in una rete già strutturata. La cross-contaminazione con altri player può essere fondamentale per la nostra crescita.

Molto, però, dipende anche da come ci muoviamo noi stessi. E allora ecco che diventano fondamentali strumenti “lean” tipicamente utilizzati proprio dalle startup, come il Minimum Viable Product (MVP), i Lean Canvas e il Proof of Concept, per essere agili e rapidi nell'adattarsi ai cambiamenti.





“Sapere è potere”

Nuove figure aziendali

Per fare Open Innovation servono delle competenze particolari che possiamo avere difficoltà a individuare in azienda. Se non abbiamo una soluzione a portata di mano, ci sono tre strade percorribili:

1. Cercare le competenze necessarie sul mercato
2. Acquisire le competenze necessarie tramite partnership
3. Formare le competenze in azienda, tramite la creazione di una nuova figura, l'Open Innovation Manager

Le prime due opzioni richiedono sicuramente meno tempo, la terza è un investimento importante sia di tempo che di risorse, ma che può portare i grandi frutti nel medio periodo.

L'Open Innovation non è un esercizio di intuito, bensì una serie di competenze tecniche specifiche da sviluppare con persone e modelli organizzativi adeguati. L'OI Manager deve quindi essere in grado di muoversi sul mercato con gli strumenti dell'innovazione più adatti per ogni situazione. Così, per esempio, un OI Manager dovrà strutturare un processo che dallo scouting passa alla due diligence, alla valutazione della scalability, allo sviluppo di un piano finanziario, per concludersi con una acquisizione.





“L’unione fa la forza”

Cross-contaminazione e hub di innovazione

Nel XVII secolo John Donne scriveva che “Nessun uomo è un’isola, completo in se stesso; ogni uomo è un pezzo del continente, una parte del tutto.” Oggi potremmo riadattare questa frase dicendo, “Nessuna azienda è un’isola, completa in se stessa; ogni azienda è un pezzo del mercato, una parte del tutto.”

Questo sta a significare che da soli è difficile muoversi con successo, dobbiamo forzare le classiche logiche del tessuto italiano (e non solo) per creare delle piattaforme utili a condividere conoscenza e opportunità, facendo davvero rete (anche con i competitor). È un mondo che si muove troppo rapidamente per poter pensare di essere autosufficienti. Dobbiamo sforzarci di abbandonare una logica chiusa in favore di una mentalità più aperta e di condivisione. Dobbiamo aprire le porte delle nostre aziende e diventare degli hub di innovazione, favorendo la cross-contaminazione, dedicando effort al confronto con l’esterno e all’ampliamento della nostra visione attraverso un processo di monitoraggio ed osservazione strutturato come qualsiasi altro processo aziendale.





“Guarda dove metti i piedi”

Conoscere i propri limiti

Se da un lato è vero che è fondamentale “fare” e non solo “osservare”, dall’altro bisogna cercare di mantenere una logica di consequenzialità tra queste due azioni. L’osservazione è il primo passo per il successo; se non sappiamo dove vogliamo andare, non c’è nessuno strumento che può aiutarci.

Dobbiamo fare attenzione ad esplorare i campi dove abbiamo delle coordinate di riferimento; l’innovazione ha dei profili di rischio molto elevati e l’unico modo per abbassarli è la conoscenza.

È fondamentale dunque perimetrare la nostra area di osservazione ed investimento, in modo da non esporci in aree con un basso grado di nostra consapevolezza dove il rischio aumenta esponenzialmente. Ricordiamoci che un Venture Capitalist, che è interamente focalizzato sulle attività di scouting ed investimento in realtà innovative, ha un tasso di errore dell’85% in media.

Quello che portiamo noi come aziende attive nell’Open Innovation è proprio una competenza specifica, di mercato o tecnologica, da cui non si può prescindere e che va messa al servizio del proprio processo di Open Innovation.





ASSOLOMBARDA

Italia start^{up}

smau

