



**Politecnico  
di Torino**

**Politecnico di Torino**

Corso di Laurea Magistrale

INGEGNERIA GESTIONALE Percorso Servizi

Anno accademico 2021/2022  
Sessione di Laurea Dicembre 2022

# **Corporate Venture Building**

Un'analisi esplorativa

**Relatore:**  
Prof. Buzzacchi Luigi

**Co-Relatrice:**  
Cassarino Irene

**Candidato:**  
Vallero Andrea  
(matricola 288897)



## Ringraziamenti

*Giunto alla conclusione di questo percorso di studi, il mio ringraziamento più grande non può che andare a tutte le persone che mi hanno sempre supportato ed incoraggiato durante questi cinque anni. In particolare, desidero ringraziare prima di tutti i miei genitori, mia sorella Sabrina, mia nonna Alda e, in generale, tutti i miei parenti, i quali si sono sempre dimostrati un punto di riferimento a cui appoggiarmi e da cui prendere esempio. Voglio inoltre ringraziare Greta, che è stata una delle sorprese più belle della mia carriera universitaria. Desidero ringraziare i miei amici più cari, che hanno saputo accettare le mie innumerevoli mancanze, e i miei compagni di corso, che in parecchi casi si sono rivelati molto più che dei semplici “collegi”.*

*Colgo l'occasione per ringraziare il Professor Luigi Buzzacchi, il mio relatore, per la sua disponibilità ad aiutarmi e per avermi offerto l'opportunità di scrivere questa Tesi di Laurea Magistrale in collaborazione con Irene Cassarino e tutto il suo team dello studio di consulenza “The Doers”, i quali si sono dimostrati molto più che dei consueti “tutor” per la stesura di questo elaborato, seguendomi con pazienza e dedizione da marzo fino ad oggi. In particolare, sono grato ad Irene per avermi fatto conoscere più nel profondo un mondo che precedentemente sottovalutavo, ovvero quello dell'innovazione aziendale, il quale si è invece rivelato un universo molto “nobile” nel quale operare e di importanza strategica non solo per l'economia del nostro Paese, ma per il benessere generale della società. A tal proposito, un grande riconoscimento va anche a tutte le organizzazioni coinvolte in questa Tesi di Laurea Magistrale.*

*Ringrazio le tante persone con cui ho collaborato durante il mio Tirocinio Curricolare, per avermi dato l'opportunità di capire meglio gli aspetti positivi e quelli negativi di lavorare in un contesto simile. Ma soprattutto, ringrazio il gruppo con cui sto attualmente lavorando in Stellantis, per aver creduto in me, per aiutarmi a crescere ogni giorno di più e per la disponibilità e l'umanità dimostratemi in questo periodo, concetti che sono spesso dimenticati nel mondo del lavoro. Non avrei potuto trovare persone migliori.*

## Sommario

<b>Introduzione</b> .....	<b>1</b>
<b>1. L'importanza dell'innovazione ed il Venturing</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Il Venture Building Model</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.1 Definizione di Open Innovation</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.2 Definizione di Entrepreneurial Ecosystem</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.3 Definizione di Entrepreneurial Recycling</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Il contesto italiano</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Il Fondo Boost Innovation</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 L'Open Innovation in Italia</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1 La situazione italiana nel 2022</b> .....	<b>25</b>
<b>3. I veicoli di innovazione a disposizione delle startup</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 Definizione di incubatore</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2 Definizione di acceleratore</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3 Definizione di Venture Capital</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3.1 Definizione di Corporate Venture Capital</b> .....	<b>42</b>
<b>4. Il Corporate Venture Building Model</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 Il modello operativo del Venture Building Model</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.1 Definizione di Lean Thinking</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.2 Processo di selezione nel Venture Building Model</b> .....	<b>47</b>
<b>4.2 Definizione di Corporate Venture Building</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3 Le attività core</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3.1 La business idea</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3.2 Il capitale umano</b> .....	<b>54</b>
<b>4.3.3 Il fundraising</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4 Presentazione dei modelli di implementazione</b> .....	<b>61</b>
<b>5. Confronto con altri veicoli di Open Innovation</b> .....	<b>68</b>
<b>5.1 Un confronto con gli incubatori e gli acceleratori</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2 Un confronto con il Corporate Venture Capital</b> .....	<b>74</b>
<b>6. Lo Startup Studio Model</b> .....	<b>78</b>

<b>6.1 Definizione di Startup Studio</b> .....	<b>79</b>
<b>6.2 Un confronto con il Corporate Venture Building Model</b> .....	<b>82</b>
<b>Conclusioni</b> .....	<b>86</b>
<b>Appendice</b> .....	<b>91</b>
<b>StudioHub</b> .....	<b>93</b>
<b>Mamazen</b> .....	<b>96</b>
<b>Flagship Founders</b> .....	<b>98</b>
<b>Mind the Bridge</b> .....	<b>99</b>
<b>Cassa Depositi e Prestiti</b> .....	<b>101</b>
<b>The Doers</b> .....	<b>105</b>
<b>Aimforthemoon</b> .....	<b>110</b>
<b>WhatAVenture</b> .....	<b>111</b>
<b>NLC Health</b> .....	<b>114</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>119</b>

## Indice delle figure

<b>Figura 1.</b> Categorie di strategie percorribili dalle aziende. Fonte: Rampazzo (2020). “Corporate Innovation through Venture Building” .....	4
<b>Figura 2.</b> Italian vs. Global Corporate Startup Stars 2021. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022” .....	27
<b>Figura 3.</b> Distribuzione dell’Open Innovation Readiness Score. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022” .....	28
<b>Figura 4.</b> Open Innovation Readiness Index in corporate di dimensioni differenti: 2020 vs. 2021. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022” .....	29
<b>Figura 5.</b> Italian Corporate Startup Stars: i settori più coinvolti. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022” .....	29
<b>Figura 6.</b> L’evoluzione dell’attività di funding in relazione alle diverse fasi di una nuova startup. Fonte: M.V. Zedtwitz. (2003). "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management" .....	34
<b>Figura 7.</b> Modello operativo del Venture Building. Fonte: A. Szigeti (2016). “The emergence of Startup-as-a-Service” .....	49
<b>Figura 8.</b> Possibile esempio di Dual Entity Model. Fonte: J. Carbrey (2020). "Understanding Startup Studio Structures" .....	59
<b>Figura 9.</b> I tre orizzonti d’innovazione percorribili dalle aziende. Fonte: C. Menezes (2018). "Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation" .....	69
<b>Figura 10.</b> Confronto fra diversi strumenti di Open Innovation. Fonte: C. Menezes (2018). "Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation" .....	77
<b>Figura 11.</b> Confronto fra acceleratore, Startup Studio e Corporate Venture Builder. Fonte: A. Onetti (2021). "Sorry, not everything is a venture builder" .....	85

## Introduzione

In un contesto di mercato altamente competitivo ed instabile, spesso le aziende non hanno le conoscenze, le competenze ed il tempo per creare da zero ed autonomamente nuovi modelli di business.

Di conseguenza, negli ultimi anni sta notevolmente crescendo l'utilizzo di un sistema di accelerazione di nuovi business che unisce il talento degli imprenditori con i canali di comunicazione ed investimento a disposizione delle grandi aziende. Tale sistema è noto con la sigla di Corporate Venture Building (CVB), ovvero un modello di accelerazione di startup, che ne supporta le fasi di creazione e successiva crescita, grazie al lavoro congiunto ed al tutoraggio di grandi aziende che mettono le loro migliori risorse (come finanziamenti e conoscenze industriali) a disposizione del talento imprenditoriale acquisito all'esterno.

In particolare, l'implementazione di questo nuovo strumento di Open Innovation è in fase di crescita in diversi Paesi del mondo, ma solo in una fase embrionale in altri contesti (ad esempio, quello italiano).

L'obiettivo di questa Tesi di Laurea Magistrale è proprio quello di dare una possibile definizione di cosa si intende per Corporate Venture Building, focalizzandosi principalmente sulle differenze con gli altri veicoli di innovazione aperta già diffusi da diversi anni all'interno delle grandi aziende.

In dettaglio, nella prima parte dell'elaborato si prova a chiarire l'importanza dell'innovazione, cosa si intende per Venturing e, conseguentemente, cos'è il Venture Building. Segue un capitolo relativo alla situazione attuale in Italia (con un focus sugli strumenti di supporto alle imprese) ed uno relativo ad altri tre strumenti di Open Innovation (incubatori, acceleratori e Corporate Venture Capital) che verranno confrontati con il Corporate Venture Building all'interno del quinto capitolo. Prima di affrontare questi confronti, è presentato il modello Corporate Venture Building, dandone una definizione, analizzandone le attività core (ideazione della business idea, costituzione del team e fundraising) e presentandone dei possibili modelli di implementazione. Infine, l'ultimo capitolo ha l'obiettivo di sottolineare le differenze ed i punti di contatto fra Startup Studio Model e Corporate Venture Building Model.

L'analisi di questo veicolo di Venture Building è stata effettuata sulla base delle informazioni pubblicamente disponibili e grazie ad interviste fornite da professionisti del

settore, quali: StudioHub, Mamazen, Flagship Founders, Mind the Bridge, Cassa Depositi e Prestiti, The Doers, Aimforthemoon, WhatAVenture e, per concludere, NLC Health. Nel dettaglio, i primi tre attori elencati sono stati scelti per rappresentare lo Startup Studio Model (StudioHub, a differenza degli altri due startup studio, è una community di tali organizzazioni), Mind the Bridge è stato selezionato in qualità di corporate advisor (con molta competenza in ambito CVB) e, infine, gli altri cinque enti sono stati contattati in quanto si potrebbero identificare come venture builder esterni (ovvero aiutano le corporate ad implementare tale modello, come sarà spiegato nel quarto capitolo).

I risultati ottenuti ne confermano il crescente interesse in diversi Stati europei, ma una situazione ancora prematura in Italia, che rende l'attuazione del modello difficoltosa e che si potrebbe ritenere il motivo per cui non ne esiste ancora una definizione unica o standard.

## 1. L'importanza dell'innovazione ed il Venturing

Negli ultimi decenni, le aziende che non sono riuscite ad innovare sono state costantemente superate da nuovi player (o da altri attori già esistenti) i quali, a differenza dei primi, hanno saputo accogliere con successo l'innovazione come parte dei loro piani strategici.

Tra la moltitudine di casi della storia recente, uno di loro ha chiaramente esemplificato le conseguenze del ritardo nella corsa all'innovazione e, per questo motivo, vuole essere proposto a titolo di esempio: il caso "Blockbuster vs Netflix". In particolare, Netflix originariamente operava come negozio di noleggio DVD a domicilio, offrendo un servizio non molto diverso da quello di Blockbuster, il quale, al suo apice, poteva vantare una base di clienti che raggiungeva un ordine di grandezza superiore a quella di Netflix. Da allora, quest'ultimo si è riposizionato come leader nel settore dello streaming digitale, innovando e sconvolgendo positivamente la propria attività e, di conseguenza, anche quella dei suoi concorrenti (Rampazzo, 2020).

L'esempio proposto rimanda a tre aspetti decisamente importanti quando si parla di innovazione (Rampazzo, 2020):

- le aziende spesso si sentono troppo "a proprio agio" per quanto riguarda il loro core business: nel caso riportato, Blockbuster era sicura di essere migliore ad ogni altra azienda nell'acquisizione di contenuti e nella distribuzione attraverso i propri negozi fisici;
- l'attenzione alle attività principali rende le aziende incapaci di anticipare l'innovazione e le nuove tecnologie, le quali invece possono rappresentare potenziali fonti di sviluppo;
- molte organizzazioni, a volte, non sono in grado di contrastare i concorrenti durante questa "corsa all'innovazione": nel caso riportato, una società apparentemente consolidata e solida è scomparsa nel corso degli anni, mentre l'altra ha perseguito la strada intrapresa, scoprendo nuovi business.

Sebbene molte aziende affermino di innovare, sono spesso vincolate dall'attenzione persistente sulle loro attività principali: ciò limita la loro possibilità di sfidare e distruggere quella staticità innovativa che essi stessi cercano di proteggere. A tal riguardo, il Corporate Venture Building si propone proprio come modello il cui obiettivo principale

è quello di attivare ed incentivare quella che è comunemente conosciuta come “distruzione creativa” all’interno della corporate (Rampazzo, 2020).

Quando un’azienda riconosce la necessità di innovare, deve decidere dove concentrare i propri sforzi e le proprie risorse: i fattori chiave di questa decisione sono la quantità di rischio che è disposta a sopportare ed il potenziale del mercato in cui opera rispetto ad altri competitor. A seconda dei due fattori, l’azienda può perseguire strategie diverse e raggruppabili nelle seguenti categorie: Market Expansion, Market Entry, Product o Business Model Innovation, Market Innovation oppure Venturing (Rampazzo, 2020).

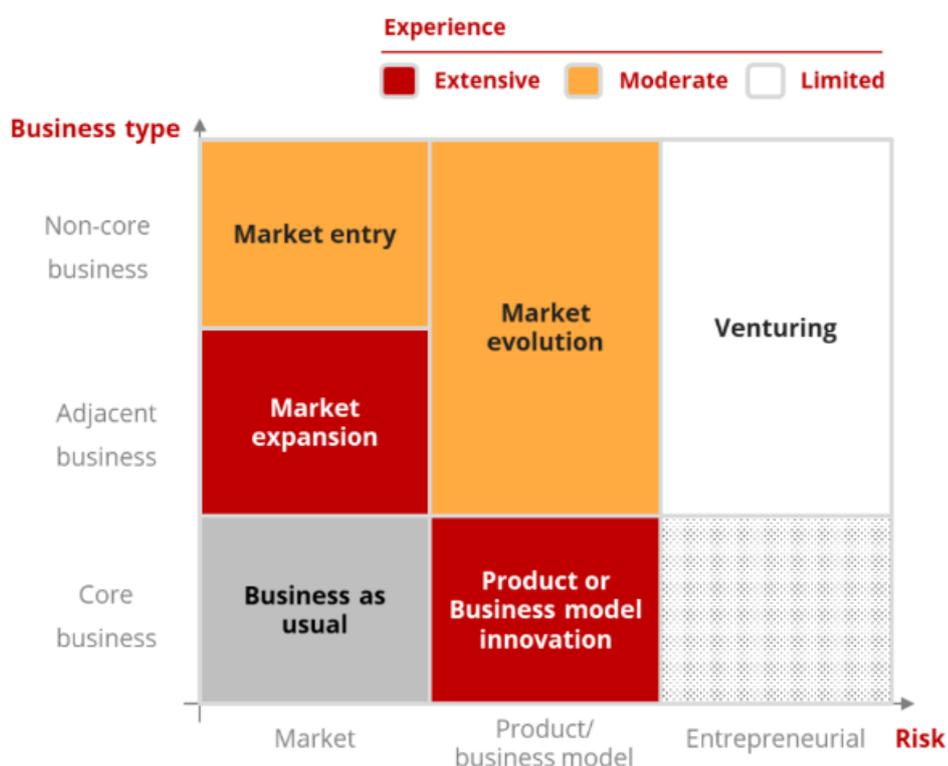


Figura 1. Categorie di strategie percorribili dalle aziende. Fonte: Rampazzo (2020).  
 “Corporate Innovation through Venture Building”

Come già accennato, lo scopo principale di questo elaborato è quello di andare a definire in maniera più chiara cosa si intende per Corporate Venture Building e, introducendo il discorso relativo alle decisioni strategiche delle imprese, è imperativo fissare il concetto che, in questo caso, proprio come sottolineato dal titolo stesso del modello, operiamo nel Venturing: quest’ultimo indica la creazione di un’entità separata dalla casa madre, che opera in un business non-core o adiacente, con un modello di prodotto o di processo innovativo. Questo approccio elimina tutti i vincoli derivanti dalla struttura, dalle attività e dalla politica della società madre, massimizzando così la portata potenziale dell’innovazione. Tuttavia, ciò espone la corporate ad un più alto livello di rischio rispetto

alle altre possibili alternative strategiche, poiché solitamente la creazione di una nuova impresa richiede di affrontare una moltitudine di questioni quali la scelta del mercato, del prodotto, del modello di business, del team e la conseguente ricerca delle risorse necessarie. Sarà proprio la gestione di questi ultimi rischi ad influenzare il successo, oppure il fallimento, della nuova impresa (Rampazzo, 2020).

Un ultimo aspetto, molto importante da anticipare, è che le aziende possono avere gradi di esperienza differenti nei diversi tipi di strategie di innovazione. Tuttavia, un aspetto comune a tutte le organizzazioni è la bassa esperienza in quelle strategie che richiedono contesti più radicali e rischiosi, al punto da avere una conoscenza estremamente limitata o addirittura nulla del Venturing: proprio a causa di questo fattore, quando si decide di seguire quest'ultimo modello, le aziende sono solite cercare un partner a cui rivolgersi nel tentativo di aumentare le probabilità di successo (Rampazzo, 2020).

### **1.1 Il Venture Building Model**

Il Corporate Venture Building è un modello ormai sviluppato da diversi anni in Paesi come gli Stati Uniti, ma solamente in una fase embrionale in altri come l'Italia.

Dopo aver definito il significato di Venturing, il secondo passo da compiere per comprendere al meglio le dinamiche che muovono il fenomeno del Corporate Venture Building è la definizione del quadro più ampio in cui esso opera: tale contesto prende il nome di Venture Building e, conseguentemente, gli attori sono definiti venture builder.

I venture builder sono organizzazioni che utilizzano le proprie risorse ed idee interne per produrre nuove startup, in un modo del tutto simile a quello utilizzato dalle organizzazioni tradizionali per offrire prodotti e servizi sul mercato, unendo però le competenze di imprenditori con spirito innovativo e le risorse finanziarie disponibili dalle grandi aziende (Scheuplein & Kahl, 2017).

Per comprendere meglio gli obiettivi ed i risultati dei venture builder, può risultare utile accostarli ad un'ulteriore definizione, questa volta data da Köhler e Baumann nel loro caso di studio sul venture builder tedesco "Rocket Internet" pubblicato nel 2017, nel quale descrivono tale ente come "un'organizzazione che assembla attivamente nuove imprese in modo simile ad una fabbrica, ovvero focalizzandosi su velocità, efficienza e scala, utilizzando processi standardizzati e risorse condivise" (Köhler & Baumann, 2016).

Nel 2015, Diallo, il fondatore e CEO di "MIT Ventures", è stato il primo esperto a paragonare il Venture Building al tradizionale Venture Capital. I processi dei due modelli

sono infatti molto simili: entrambi finanziano iniziative, costruiscono un portafoglio e cercano di uscirne con un guadagno. Ma contrariamente alle iniziative di Venture Capital, i venture builder sono molto più coinvolti negli aspetti operativi delle loro iniziative: ci sono già state occasioni in cui i venture builder sono arrivati al punto di utilizzare tutte le risorse ottenibili dalle loro ampie reti per contrastare la concorrenza e scalare in maniera incredibilmente veloce (Diallo, 2015).

Szigeti, un anno più tardi, ha proposto le caratteristiche più comuni dei venture builder. Come affermato in precedenza, questi ultimi si concentrano sulla creazione e sullo sviluppo di più iniziative e startup contemporaneamente: tutte le idee per i loro prodotti sono per lo più create al loro interno, ma alcuni venture builder usufruiscono anche di idee dall'esterno, magari da corporate già esistenti, proprio come vedremo avvenire per quanto concerne il Corporate Venture Building. Comunemente, i venture builder possiedono una parte maggioritaria delle loro aziende e hanno un team ed un'infrastruttura centrali che li aiutano a supportare le loro iniziative (Szigeti, 2016).

Come sarà spiegato nel quarto capitolo di questo elaborato (nella parte inerente al modello operativo del Venture Building), oltre ad aiutare le startup a scalare rapidamente, il Venture Building consente di eliminare facilmente le idee infruttuose, particolare che si può ritenere altrettanto importante: così facendo, nel frattempo, le idee di successo si trasformano in società indipendenti e continuano a crescere come fanno le startup che si potrebbero definire "tradizionali" (Szigeti, 2016).

Definizioni a parte, la nascita del modello Venture Building può essere ricondotta alla fondazione di "Idealab", avvenuta in California nel 1996 (Farmer, 2004). L'obiettivo dello studio era quello di permettere ad ogni business nato dal suo processo di concentrarsi sulla propria proposta principale, usufruendo di Idealab per quanto riguardava le risorse, gli spazi, gli uffici, le infrastrutture tecnologiche, la consulenza, il marketing, la ricerca, la copertura legale, il supporto alla contabilità ed allo sviluppo del business.

L'imprenditore americano Bill Gross ha anticipato ciò che nel nuovo millennio ha cambiato la percezione del valore di un prodotto, allargandola alla possibilità di essere condiviso, ovvero quella che in senso lato può rientrare nella sfera dell'espressione "uberification of the society". La motivazione di quest'ultima definizione deriva proprio da Uber, che è considerato, insieme ad AirBnb, il miglior rappresentante della cosiddetta "sharing economy". L'"economia della condivisione" si può ritenere alla base

dell'operatività del Venture Building, proprio come avviene negli incubatori, nel Venture Capital e nelle parent company. A tal riguardo, Diallo suggerisce una definizione che rispecchia molto il modo di operare del modello organizzativo analizzato in questo capitolo: “l'effetto della sharing economy è la creazione di servizi su richiesta, che a loro volta creano una nuova sharing economy che ridefinisce il modo in cui la società accede a nuove risorse”. Come accennato, il Venture Building potrebbe essere utile ad aumentare questo “accesso a nuove risorse” creando reti ed ecosistemi da cui estrarle: è così che i venture builder agiscono come “plasmatori” della cosiddetta “economia della condivisione” (Diallo, 2015).

Appena dopo la nascita di Idealab ed alla bolla speculativa Dot-Com, avvenuta fra il 1997 ed il 2000, è stata la nascita di Rocket Internet, a Berlino, e di Betaworks, nello stato di New York, a catalizzare una seconda ondata di diffusione del fenomeno del Venture Building model. Successivamente, il fenomeno si è diffuso a macchia d'olio tra i vari paesi europei, spinto dall'evidenza che il lancio di startup di successo è diventato, negli ultimi anni, uno dei focus principali dei policy makers, i quali hanno dato il loro contributo alla sua diffusione, nel tentativo di rilanciare lo spirito imprenditoriale.

Un aspetto sempre più evidente è che molte corporate, per mantenersi competitive, condividono caratteristiche simili a quelle dei venture builder. Un ottimo esempio è Google che, per mantenere la sua posizione di rilevanza, promuove l'“innovazione continua” ormai da anni. L'espressione “innovazione continua” ha molte definizioni in letteratura. Ad esempio, Cole, nel 2002, ha suggerito che essa potrebbe essere definita come un processo “probe-and-learn”, ovvero “un processo sperimentale iterativo che opera a step successivi per risolvere problemi in mercati caratterizzati da turbolenze, incertezza ed interazioni complesse” (Cole, 2002). Secondo uno studio condotto da Steiber ed Alänge nel 2015, i sette elementi organizzativi più importanti secondo i dipendenti di Google sono (Steiber & Alänge, 2013):

- 1) una cultura orientata all'innovazione;
- 2) una selezione attenta degli individui;
- 3) la creazione di un legame tra i primi due punti;
- 4) avere dei leader come motivatori;
- 5) un'organizzazione ben strutturata;
- 6) l'apprendimento organizzativo;
- 7) l'interazione con il contesto in cui si opera.

Per i venture builder, l'innovazione continua è il fulcro del business: per continuare a sviluppare continuamente nuove idee all'interno dell'azienda, ogni elemento dell'organizzazione ha bisogno di supportare questa linea di pensiero.

Il contesto Venture Building potrebbe definirsi come l'evoluzione diacronica della coppia "imprenditorialità ed innovazione" e, di conseguenza, la descrizione delle modalità in cui tale rapporto si è evoluto nel tempo risulta essere di fondamentale importanza, almeno per quanto riguarda gli avvenimenti più significativi. In aggiunta, a tal proposito, è inevitabile definire in maniera più chiara cosa si intende per Open Innovation, Entrepreneurial Ecosystem ed Entrepreneurial Recycling: questi tre concetti sono infatti nati da tre caratteristiche focali nel Venture Building, ovvero l'apertura all'innovazione tramite stretti contatti con l'ambiente esterno, la conseguente creazione di una fitta rete per scambiare conoscenza con enti esterni e l'importanza di poter usufruire di consulenti ormai esperti nei settori in cui si andrà ad operare.

### **1.1.1 Definizione di Open Innovation**

L'economista austriaco J. Schumpeter, nel lontano 1934, fu uno dei primi studiosi a descrivere la figura dell'imprenditore. In sintesi, egli attribuì a tale individuo la capacità di mettere in atto la cosiddetta "distruzione creativa", già citata precedentemente all'interno di questo elaborato come principale risultato del Corporate Venture Building all'interno di un'organizzazione. La "creative destruction", nota anche come "burrasca di Schumpeter", descrive il "processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica aziendale dall'interno, distruggendo senza sosta quella vecchia e creandone sempre una nuova".

Nel 1970, Collins e Moore introdussero una distinzione tra imprenditori "indipendenti" ed imprenditori "administrative", definendo i primi come coloro che sono capaci di creare organizzazioni da zero (anticipando la teoria sviluppata successivamente da Gartner), mentre i secondi come coloro che sono in grado di formare nuove entità sotto forma di "estensioni" di organizzazioni già esistenti o di svilupparne di nuove ma all'interno di strutture già consolidate.

Dieci anni più tardi, nel 1980, Miller descrisse tre dimensioni caratterizzanti l'orientamento dell'imprenditorialità: la propensione al rischio (risk taking), l'attitudine all'innovazione (innovative attitude) e la proattività (proactiveness). Per quanto possano sembrare "banali" a primo impatto, tali fattori vennero prevalentemente dedotti da

precedenti studi afferenti al filone dello strategy-making process e, inoltre, costituiscono alcune delle principali qualità assegnate all'attività imprenditoriale in autorevoli contributi. Di conseguenza, questi tre elementi si sono affermati negli anni come cardini dell'imprenditorialità d'oggi e, come si potrà leggere nei prossimi capitoli, sono anche alla base del Corporate Venture Building e di molte altre strategie innovative alternative a quest'ultimo.

Successivamente, nel 1988, Gartner teorizzò che l'imprenditorialità consisteva nella "creazione di un'organizzazione" ed egli stesso specificò come questo aspetto volesse rompere una tradizione letteraria centrata sulla figura dell'imprenditore, ovvero volta nella maggioranza dei casi a definire la personalità ed i requisiti dell'imprenditore in qualità di individuo (Gartner, 1988).

Continuando ad analizzare come le definizioni si siano evolute nel corso del tempo, risulta imperativo sottolineare come già negli anni 90' diverse organizzazioni esistenti hanno sviluppato quelle che in materia manageriale vengono definite "entrepreneurship abilities", le quali, a loro volta, hanno fatto sì che il termine "imprenditorialità" venisse esteso ad individui, oppure gruppi di tali, in grado di creare "nuove combinazioni" (Lumpkin & Dess, 1996) (Pass, Lowes, & Davies, 2005) sia in proprio, sia legandosi a realtà aziendali già strutturate, proprio come si potrà osservare per quanto riguarda il modello analizzato in questa Tesi di Laurea.

Differenze semantiche a parte, ciò che risulta interessante ai fini della trattazione è sottolineare come il termine "entrepreneurship" sia in un modo o nell'altro entrato a far parte di realtà aziendali strutturate che prima della Seconda Guerra Mondiale erano in questo senso molto "chiuse" e percepivano le nuove imprese innovative come una minaccia piuttosto che un'opportunità.

Inoltre, un altro aspetto importante da evidenziare è come, prima degli anni 40', fosse presente una separazione non indifferente tra il mondo della ricerca, ovvero di tutti quei soggetti determinanti per l'innovazione, e quello delle imprese: le organizzazioni alla ricerca di un vantaggio competitivo, che permettesse loro di proporsi come "first mover" in un qualche segmento di mercato, cercavano di implementare tale aspetto in un'ottica introspettiva, preoccupandosi più della conservazione della conoscenza interna anziché dell'alimentazione della stessa attraverso la creazione di connessioni sinergiche con l'ambiente esterno (Chesbrough, 2003). L'accezione negativa dell'espressione "not invented here", osservabile ancora oggi in diversi contesti, dimostra la scarsa fiducia che

si aveva nei confronti di stimoli all'innovazione che provenissero esternamente all'azienda e, più in generale, un dominio della "competizione" sulla "collaborazione". Tuttavia, al giorno d'oggi, a quella chiusura dei soggetti economici si contrappone un'apertura ad interagire e cooperare e, in generale, la condivisione sta assumendo un valore che mai era stato osservato nella storia. Proprio partendo da qui, per quanto concerne l'innovazione, si sono sviluppati nuovi concetti come quello di "Open Innovation", o "Innovazione Aperta", definito da Henry Chesbrough come un "paradigma" secondo il quale le imprese, per progredire ed accrescere le loro competenze tecnologiche, devono necessariamente ricorrere ad idee esterne e non solo a quelle sviluppate al proprio interno (Chesbrough, 2003).

La globalizzazione ha di fatto incrementato la rischiosità ed i costi dei processi di ricerca e sviluppo, specialmente a causa della brevità del ciclo di vita dei nuovi prodotti. Se prima l'innovazione veniva perseguita implementando le strutture di ricerca e sviluppo interne all'azienda, le quali si adoperavano affannosamente nel tentativo di ottenere un vantaggio competitivo principalmente basato sulla proprietà intellettuale, oggi tale vantaggio è frutto di un approccio strategico con ciò che è al di fuori del perimetro aziendale. Proprio a tal proposito, la società Google Inc., uno dei driver principali nel campo dell'innovazione digitale, ha sancito la nuova regola secondo la quale "innovation come from anywhere". Tuttavia, ciò non delegittima l'importanza dei centri di ricerca interni, piuttosto intende porre l'accento sulla loro capacità di relazionarsi e trasferire conoscenza con l'ambiente esterno: in tale contesto economico diventa quindi cruciale la capacità di un'impresa di innovare il proprio modello di business attraverso la migliore sintesi possibile tra risorse interne ed esterne.

Per quanto riguarda l'attuazione dell'Open Innovation, questa può avvenire in due modi all'interno di un'azienda:

- Approccio "Inbound": consiste nell'implementare all'interno dell'azienda quelle innovazioni che provengono da fonti esterne. Alcune modalità di applicazione dell'inbound innovation sono, ad esempio, il Corporate Venture Capital, gli incubatori, gli acceleratori, le collaborazioni con università e le cosiddette "call for ideas", ovvero concorsi volti a selezionare idee applicabili all'interno dell'organizzazione.

- Approccio “Outbound”: implica l’esternalizzazione di un’innovazione creata al proprio interno, come ad esempio la vendita di brevetti o la realizzazione di spin-off aziendali.

L’Open Innovation costituisce una possibile fonte di vantaggio competitivo nel momento in cui trova dinanzi a sé una struttura predisposta ad un modello di condivisione della conoscenza di questo genere. Proprio per quest’ultimo motivo, l’assenza di una tale struttura, capace di accogliere questo nuovo approccio, potrebbe essere fonte di possibili svantaggi.

In maniera completamente opposta, l’“Innovazione Chiusa”, o “Closed Innovation”, è di fatto conveniente quando il network interno all’azienda è esteso al punto tale da poter garantire continuità nello sviluppo di prodotti o servizi: il risultato di quanto affermato è che le imprese che possono permettersi di seguire la linea Closed Innovation senza subire svantaggi, specialmente dall’esterno, non sono comunque molte.

Pertanto, il networking, elemento alla base dei cosiddetti Entrepreneurial Ecosystems, è diventato un asset strategico per l’innovazione, sia per le grandi sia per le piccole imprese, ponendo al centro del sistema la conoscenza ed il capitale umano, altro elemento fondamentale per quanto riguarda il cosiddetto Entrepreneurial Recycling.

### **1.1.2 Definizione di Entrepreneurial Ecosystem**

Quando si parla di innovazione ed imprenditorialità non ci si può esulare dal fornire la definizione di ciò che, dagli inizi degli anni 90’, si è posto come un nuovo archetipo, aprendo un largo dibattito che ha coinvolto numerosi accademici e professionisti: il Corporate Intrapreneurship.

Tale termine dimostra il rafforzamento del legame appena presentato tra la corporate (ovvero un’azienda già dotata di una sua struttura organizzativa e di un business model consolidato) ed il concetto di entrepreneurship (ovvero ciò che comunemente definiamo con la voce “imprenditorialità”). Se un tempo, apparentemente, i due termini apparivano slegati, oggi sono più che mai connessi: le più grandi multinazionali hanno ormai avviato diversi programmi che mirano da un lato a diffondere uno spirito di imprenditorialità e dall’altro a proporsi non solo come protagonisti di oggi ma anche come “innovation driver” del domani. Lo scopo è quello di costruire un network all’interno della corporate che sia capace di generare idee e di fornire allo stesso tempo gli strumenti adatti per

l'implementazione delle stesse. Ciò fa sì che le grandi aziende assumano un ruolo sempre più influente in quello che viene definito "intrapreneurial ecosystem".

Questo nuovo e distinto approccio è un'evoluzione del concetto di "distretto industriale" marshalliano, riscoperto successivamente negli anni 80' (Amin & Thrift, 2000) ed utilizzato per indicare non solo una dimensione geografica, ma un concetto più ampio come la vitalità e la rapida diffusione di conoscenza che si genera all'interno di questi cluster industriali (Mason & Brown, 2014).

Un "intrapreneurial ecosystem" si compone di elementi specifici che possono essere raggruppati in sei domini generali (Isenberg, 2011):

- 1) cultura favorevole;
- 2) politiche e leadership abilitanti;
- 3) disponibilità di finanziamenti adeguati;
- 4) capitale umano di qualità;
- 5) mercati favorevoli al rischio
- 6) supporti istituzionali ed infrastrutturali.

La definizione del termine "ecosistema", nella sua accezione scientifica, riguarda lo scambio di materiale ed energia tra organismi viventi e non viventi appartenenti allo stesso luogo fisico e che sono alla base di un sistema autosufficiente ed in equilibrio dinamico. Proprio una caratteristica di questi ecosistemi è quella di essere più o meno aperti, cioè capaci di avere interazioni più o meno intense con l'esterno: perciò sono le interazioni tra i vari soggetti a determinare un'accelerazione nel processo di crescita e sviluppo economico di una determinata regione. Ed è proprio attraverso la costituzione di sinergie con il territorio che si basa il successo dell'ecosistema, misurato nella sua capacità di creare nuove imprese. Infatti, un ecosistema imprenditoriale può essere definito: "[come] una combinazione di elementi sociali, politici, economici e culturali, dentro una regione che supporta la crescita e lo sviluppo di startup innovative ed incoraggia nuovi entrepreneurs ed altri attori a prendere il rischio di creare, finanziare oppure assistere nuove ventures ad alto rischio" (Spigel, 2017).

In questa prospettiva, il termine "ecosystem" fu introdotto da Moore nel 1993, sostenendo che i business non evolvono in un "ambiente fermo e vuoto" ma hanno maggiori possibilità di crescita e di creare opportunità di lavoro in un "ambiente aperto e dinamico" (Moore, 1993).

Nell'ottica di un ecosistema di successo viene inoltre posta l'enfasi sull'importanza del "local buzz", concetto che rimanda all'idea di "atmosfera industriale", anch'essa descritta da Marshall: in questo caso, con il termine local buzz si asserisce all'importanza dell'ecologia dell'informazione e della comunicazione creata da contatti face-to-face e dalla co-presenza di persone ed aziende nella stessa regione o, se si vuole essere più specifici, nello stesso luogo. Uno degli scopi di questo elaborato è proprio quello di evidenziare quanto sia importante, nel Corporate Venture Building, avere dei contatti diretti tra l'azienda "madre" e le startup create dalla stessa.

### **1.1.3 Definizione di Entrepreneurial Recycling**

Una caratteristica determinante dell'ecosistema appena descritto, che risulterà essere una nota essenziale nei venture builder, è la pratica comune dell'"entrepreneurial recycling": gli imprenditori che hanno ottenuto dei successi aziendali, anche non di grande portata mediatica, sono soliti abbandonare l'impresa dopo che essa è stata venduta. Se alcuni decidono, per varie ragioni, di rimanere per un breve periodo, cogliendo e sfruttando le nuove opportunità di crescita professionale nella speranza di acquisire maggiori skills manageriali, dall'altro lato, in modo significativo, altri decidono di proporsi per una nuova venture, reinvestendo la ricchezza acquisita e le loro conoscenze, al fine di contribuire attivamente alla creazione di nuova ricchezza. Altri ancora scelgono di diventare veri e propri business angels, fornendo risorse finanziarie alle startup, oppure di farsi mentori nell'insegnamento dell'imprenditorialità come se fossero all'interno di un contesto accademico. Questo accade poiché gli imprenditori esperti hanno acquisito la consapevolezza che una crescita sostenibile non sia legata solamente alla disponibilità di approvvigionamenti economici, ma di ulteriori risorse, quali ad esempio il fattore tempo. A conferma di quanto appena descritto, ecco quanto emerso dall'intervista a Fabio Di Gioia (Senior Investment Manager presso Cassa Depositi e Prestiti): "Per quanto riguarda il profilo business, ricerchiamo delle figure che hanno un'esperienza imprenditoriale alle spalle (casomai già anche una exit di successo), ma anche persone che hanno esperienza in consulenza strategica. Per quanto riguarda, invece, il profilo tecnico, ricerchiamo persone che abbiano già sviluppato un prodotto od una tecnologia" (Di Gioia, 2022). A tal proposito, Spigel sottolinea come una delle caratteristiche distintive dell'imprenditorialità di oggi sia la diffusa "cultura imprenditoriale" che può essere positivamente alimentata da storie di imprenditori che hanno avuto successo (Spigel,

2017). Di conseguenza, assumono un ruolo fondamentale tutte quelle piattaforme, fisiche e digitali, che permettono agli elementi di questo ecosistema (imprenditori ed organizzazioni) di coltivare l'innovazione e la creazione di nuove venture. Chiaramente, una compresenza di elementi di natura diversa si riflette in un'eterogeneità delle strutture a sostegno dello sviluppo e della crescita delle startup. La vivacità di tali ambienti ricchi di informazioni, in cui la conoscenza si trasferisce rapidamente, si fa promotrice di nuovi modelli di business: tra questi, appunto, il Venture Building model (Szigeti, 2016), chiamato sempre più spesso ed in maniera errata "Startup Studio model". Come già accennato, uno degli obiettivi di questa trattazione è proprio quello di chiarire le differenze fra i due concetti, i quali possono essere accostati per molti particolari, ma sono profondamente diversi per molti altri.

Il processo di "entrepreneurial recycling" è fortemente guidato dalle exit delle startup. Infatti, un ecosistema debole, nel quale l'accesso alle fonti di finanziamento non viene facilitato, può opporsi a tale meccanismo di riciclo, comportando un'uscita prematura di startup che non raggiungono il loro valore potenziale ed ostacolando la giusta acquisizione di esperienza da parte dei fondatori. Per poter devolvere tempo ed energia alle attività appena introdotte è necessario che tali personalità raggiungano un benessere economico che permetta loro di dedicarsi esclusivamente allo svolgimento di esse: questi meccanismi di coinvolgimento del capitale umano si traslano in un'ottica sistemica all'interno di nuove organizzazioni, come i venture builder.

In sintesi, come un ecosistema imprenditoriale influisce sullo sviluppo economico-sociale di una regione geografica, così l'ecosistema aziendale prende parte alla creazione ed allo sviluppo di nuove startup in un contesto di Venture Building. Al centro di questo ecosistema vi sono proprio queste ultime, con la loro capacità di essere disruptive e di creare, di conseguenza, nuove opportunità lavorative, tant'è vero che è sempre più utilizzata l'espressione "startup ecosystem" al posto di "entrepreneurial ecosystem": i due ecosistemi si muovono parallelamente costituendosi in modo alternato come parte creata e parte creatrice.

Uno startup ecosystem è caratterizzato sia da fattori esterni che da fattori interni. I primi sono rappresentati da grandi aziende, università e centri di ricerca, fornitori di servizi ed altre organizzazioni. I secondi, invece, fanno riferimento all'insieme di capitale umano che interagisce all'interno dell'ecosistema.

## 2. Il contesto italiano

L'Italia è da sempre la patria di imprese leader nel settore lifestyle. Il settore tessile con l'industria della moda, il ramo metalmeccanico con le sue case automobilistiche di nicchia, il comparto food and beverage con marchi storici che esportano in tutto il Mondo, oltre alle grandi aziende di arredamento e di design, hanno fatto sì che il Made in Italy risultasse agli occhi del pianeta una garanzia di ricercatezza e di alta qualità. Se a questo si aggiunge la fiorente tradizione artigiana e le potenzialità innovative di cui dispone il nostro capitale umano, anche nei settori della ricerca medica ed ingegneristica, ci si dovrebbe sorprendere nel constatare l'assenza di nuove imprese tecnologiche italiane che spiccano nel panorama mondiale (Morchio & Mazzara, 2015).

Le nuove opportunità da cogliere sul mercato sono principalmente legate alla tecnologia ed a tutto ciò che può riguardare il settore dell'Information Technology, come testimonia la fitta rete di startup innovative che si sta sviluppando negli ultimi anni, basate principalmente sulle nuove tendenze tecnologiche quali l'Internet of Things, i Big Data e la già citata Sharing Economy.

In aggiunta, considerando che la normativa italiana, a partire dal 2012, ha fatto passi da gigante per agevolare la nascita di startup e PMI innovative (cercando di espandere la cultura organizzativa anche al di fuori delle imprese, specialmente nei settori sopra indicati), risulta sconcertante scontrarsi con la dura realtà che non vede nessun nuovo player italiano in grado di imporsi con vigore sul mercato internazionale (Morchio & Mazzara, 2015).

Analizzando la composizione delle imprese italiane, è inevitabile notare una predominanza delle piccole e medie imprese specializzate, che generalmente adottano strategie di differenziazione dei prodotti e promuovono l'innovazione tecnologica anche al di fuori del tradizionale laboratorio di R&D (Onida, 1984). Nel nostro Paese risulta tuttavia difficile trovare un significativo grado di correlazione tra dimensione dell'impresa ed innovazione, principalmente a causa delle piccole e medie imprese operanti in settori ad alta tecnologia che coesistono con altre PMI focalizzate su settori tradizionali (e quindi low tech) (Momigliano, 1984).

Quanto appena esposto potrebbe ritenersi un primo motivo della "stagnazione" innovativa italiana, se confrontata con la situazione di altri Paesi: le politiche restrittive ed una crescita debole (o addirittura assente) danneggiano maggiormente le PMI rispetto alle

imprese più grandi. In particolare, per ciò che riguarda l'innovazione, è importante mettere in evidenza i seguenti punti (Cozzi, 1989):

- le difficoltà che le imprese devono affrontare nell'accedere al mercato dei capitali si traducono in problemi di fattibilità nel perseguire progetti innovativi;
- le aziende nazionali hanno bisogno di meno incertezza, poiché è più difficile per loro valutare il flusso di ricavi derivanti da progetti innovativi e, chiaramente, non è possibile fare affidamento semplicemente sulla probabilità per determinare il successo di tali progetti.

Queste ragioni rappresentano anche la spiegazione del perché le PMI italiane si concentrano su innovazioni incrementali piuttosto che sulle innovazioni radicali: mentre un'innovazione rivoluzionaria potrebbe portare a maggiori profitti comportando un livello di rischio più elevato ed un esito più difficile da prevedere, un'innovazione incrementale rappresenta il perfezionamento o l'aggiornamento dei prodotti, dei servizi o dei processi che sono già stati testati e che di solito richiedono investimenti monetari più bassi e con esiti più semplici da prevedere.

Un ulteriore punto di vista è quello che pone gli ostacoli all'adozione di una cultura innovativa nelle PMI italiane uguali ai vincoli che impediscono l'internazionalizzazione di tali imprese. Questi ostacoli possono essere riassunti in (Escoffier et al., 2012):

- mancanza di risorse (sia economiche sia umane);
- mancanza di capacità nella gestione dell'innovazione;
- difficoltà nell'accesso alla ricerca di base;
- accesso limitato a fondi o finanziamenti.

Nonostante l'attivazione di numerose iniziative volte ad incentivare la creazione di startup e PMI innovative (ad esempio, l'accesso gratuito e semplificato al Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese, previsto dal 2012), i quattro fattori sopra elencati contribuiscono alla generazione di un ampio divario nella capacità di crescita, di competitività e di innovazione rispetto ad altri Paesi.

In linea generale, le PMI riescono a sfruttare il fatto di essere in possesso di consolidati processi produttivi molto frammentati, traendo vantaggio sia dall'esperienza accumulata nel tempo, sia dalla possibilità di rispondere in maniera veloce al cambiamento (data la loro semplicità organizzativa). Dall'altro lato, tale frammentazione comporta sia una minore competitività sui mercati, sia l'impossibilità di fare leva su economie di scopo,

mentre l'eccessivo accentramento decisionale risulta essere la causa della tendenza al rifiuto di possibili cambiamenti.

Come già accennato precedentemente, oggigiorno risulterebbe opportuno abbandonare la visione che basa la competitività sulla sola riduzione dei costi e seguire, invece, la visione schumpeteriana di "distruzione creatrice", con l'obiettivo di far riemergere quelle caratteristiche di vantaggio possedute intrinsecamente dalle aziende italiane e che hanno reso il Made in Italy conosciuto ed apprezzato in tutto il Mondo.

Il Corporate Venture Building, sposando completamente il modello di Open Innovation (ormai studiato e conosciuto da diversi anni), potrebbe diventare il sentiero più adatto nel perseguire tale percorso all'interno del nostro Paese, con l'obiettivo di offrire alle nostre aziende un nuovo modo per confermarsi leader mondiali nel loro o, ancora meglio, in nuovi settori di mercato.

In questo contesto, la ricerca di nuove fonti da utilizzare per riprendere la crescita rappresenta un obiettivo comune a tutti i Paesi industrializzati, ma per l'Italia assume un ruolo di vitale importanza. Formare la forza lavoro ed investire nell'innovazione sta necessariamente diventando una delle leve più importanti su cui far forza, ma per questo sono indispensabili nuovi input da parte delle istituzioni. A tal proposito, le politiche nazionali svolgono un ruolo fondamentale poiché hanno, o quantomeno dovrebbero avere, il compito di influenzare i comportamenti delle singole imprese, facendo sentire l'imprenditore tutelato ed incentivato ad investire, magari anche rischiando, per diventare parte integrante di un processo volto a consolidare l'economia nazionale.

Anche se questa non è certamente la sede in cui analizzare le azioni politiche intraprese in favore delle cosiddette "startup e PMI innovative", possiamo dire che la bontà dei risultati delle iniziative politiche favorevoli viene confermata da molteplici risultati ottenuti in ambito di ricerca.

Operando in un contesto influenzato da un numero crescente di fattori destabilizzanti (come l'attuale crisi energetica, l'allargamento dei mercati, l'entrata di nuovi concorrenti da Paesi con costi della manodopera molto più bassi e così via) diventa sempre più importante riuscire a sfruttare i vantaggi della collaborazione tra imprese: se si creano rapporti di interscambio di informazioni e risorse efficienti tra imprese, si riescono infatti ad ottenere vantaggi notevoli nel compiere un percorso incentrato sull'innovazione. Così facendo, è possibile risparmiare sui costi di attuazione del processo innovativo, avere un portafoglio più ricco di risorse e concentrare i principali sforzi per la valorizzazione delle

proprie competenze chiave. Insomma, sfruttando diverse competenze possedute dalle singole imprese coinvolte, si riesce ad ampliare il raggio d'azione e la qualità di un progetto innovativo: quest'idea di interscambio e collaborazione si collega in maniera diretta ai concetti di Open Innovation e, in particolare di Venture Building, temi centrali di questa esposizione sul modello Corporate Venture Building.

## **2.1 Il Fondo Boost Innovation**

Finora, in questo secondo capitolo, è stata presentata la situazione italiana nel suo complesso ed è stata citata una (il FGPMI) delle relative politiche volte ad aiutare le diverse aziende e nuove startup a crescere, senza differenziare in maniera chiara come ogni tipologia di modello innovativo (ad esempio gli incubatori, gli acceleratori, il Venture Capital oppure il Venture Building) sia trattata in modo differente.

Poiché il tema centrale di questo elaborato è il Corporate Venture Building, per chiarire meglio le idee su come il nostro Paese stia iniziando ad incentivare anche la nascita di nuove imprese attraverso l'implementazione di tale modello, nel seguito verrà presentata una politica di aiuti offerta da Cassa Depositi e Prestiti (ovvero il fondo sovrano italiano). CDP Venture Capital, che è una delle tante società partecipate di Cassa Depositi e Prestiti, è una Società di Gestione del Risparmio (70% di CDP Equity e 30% di Invitalia) con circa 1 miliardo di euro di risorse in gestione. Tale società ha l'obiettivo di rendere il Venture Capital un asse portante dello sviluppo economico e dell'innovazione del Paese, creando i presupposti per una crescita complessiva e sostenibile dell'ecosistema Venture Capital. Questa Sgr opera con una serie di fondi che ambiscono a supportare le startup in tutte le loro fasi di vita, realizzando investimenti sia diretti che indiretti.

In particolare, CDP Venture Capital Sgr ha lanciato il Fondo Boost Innovation che, con una dotazione iniziale di 50 milioni di euro interamente sottoscritti da CDP Equity, sta contribuendo alla nascita ed allo sviluppo di startup co-investendo con le aziende sui progetti più innovativi del nostro Paese.

Per avere una visione più dettagliata, è stata raccolta un'intervista con Fabio Di Gioia (Senior Investment Manager presso Cassa Depositi e Prestiti), il quale ha affermato: "All'interno di CDP Venture Capital ci sono circa dieci fondi e uno di questi è proprio il Fondo Boost Innovation, il quale si occupa di Corporate Venture Building. Attraverso quest'ultimo modello, identifichiamo delle opportunità in settori d'interesse strategico per il Paese e, dopodiché, sviluppiamo delle nuove aziende in partnership con delle

corporate (sia italiane sia estere). Quelle che nascono sono delle iniziative abilitanti lo sviluppo di un mercato in cui, tendenzialmente, c'è un fallimento. Il Fondo Boost Innovation è quindi un vero e proprio builder, poiché costruiamo delle nuove società in partnership con delle aziende. Tuttavia, in alcuni casi, qualora dovessimo identificare un'opportunità sul mercato ed una società che si trova in una fase pre-seed (che ha quindi già sviluppato un prototipo di ciò che noi vorremmo costruire), possiamo anche valutare un investimento, ma sempre in ottica Venture Building, poiché noi diventiamo dei co-fondatori della società ed aiutiamo il team nella rivisitazione del business plan, nello sviluppo del team permanente, nella creazione del prodotto e così via” (Di Gioia, 2022). Il modello di riferimento prevede quindi la creazione di startup da zero con investimento diviso tra l'ente e le imprese e con azioni che portano tali startup a poter contare anche su un supporto non finanziario per crescere rapidamente. È quindi chiara, fin dalla nascita del Fondo, la stretta relazione fra nuove startup e grandi aziende nazionali e, di conseguenza, la sua stretta vicinanza con il modello innovativo analizzato in questa Tesi di Laurea. A tal proposito, è corretto affermare che il Fondo Boost Innovation, dal 9 novembre 2020 (data del suo lancio), si potrebbe definire a tutti gli effetti il corporate venture builder di CDP Venture Capital Sgr.

Cassa Depositi e Prestiti offre un modello potenzialmente efficace, a patto che si trovi un linguaggio comune tra le grandi aziende e le startup, un aspetto più culturale che di business come conferma lo stesso responsabile del Fondo: “La sfida culturale è certamente fondamentale, ma siamo convinti che i tempi siano maturi per poterla vincere, a partire dalle aziende che sono partecipate da CDP per arrivare a tutte le aziende che in Italia hanno capito l'importanza di fare innovazione e che lo strumento del corporate venture builder può rivelarsi vincente” (NetworkDigital360, 2020).

Dal suo lancio, Lorenzo Franchini è sempre stato il responsabile del Fondo: la sua esperienza di 14 anni come imprenditore, investitore ed advisor nell'ambito del Venture Capital, oltre al fatto di essere stato anche founder di ScaleIT (piattaforma di Venture Capital ed Open Innovation che ha contribuito all'incontro tra scaleup italiane e venture capitalist internazionali) e, non ultimo, essere attualmente co-founder di Italian Angels for Growth (il principale network di business angels italiano) sono tutti punti che giustificano la stretta collaborazione fra startup, corporate e capitale umano tipica del modello Corporate Venture Building.

Il giorno del lancio di questo nuovo progetto, Enrico Resmini, amministratore delegato e direttore generale di CDP Venture Capital Sgr, ha commentato: “Attraverso la sua esperienza, il Fondo contribuirà alla nascita di nuove startup, supportando le capacità e l’intraprendenza di chi decide di innovare affacciandosi al mondo dell’imprenditoria in una fase così delicata per la società e l’economia, generando terreno fertile per una crescita sistemica del nostro Paese” (NetworkDigital360, 2020).

Da allora, il Fondo Boost Innovation è un volano di accelerazione per importanti progetti innovativi in ambito corporate in Italia e consente di rafforzare la sinergia tra grandi aziende, investitori, PMI innovative e startup.

A conferma di quanto appena espresso, Fabio Di Gioia si è reso immediatamente disponibile ad esporre alcune delle startup nate da questa iniziativa: “Noi abbiamo iniziato a lavorare con il Fondo Boost Innovation circa due anni fa. Nell’ultimo anno e mezzo abbiamo sviluppato quattro nuove venture. Una si chiama Convivit, ha l’obiettivo di sviluppare un network di residenze per anziani abilitate da una piattaforma tecnologica ed è nata dalla collaborazione con Generali Italia. La seconda venture si chiama MadeinAdd, opera nel mondo dell’Additive Manufacturing, è stata sviluppata in partnership con altri due alleati industriali (Punch Torino e Fomas) e, sostanzialmente, è un marketplace che ha l’obiettivo di abilitare il mondo dell’Additive Manufacturing in Italia. La terza iniziativa è Gility, nata dalla collaborazione con Bper Banca, che ha l’obiettivo di formare i dipendenti delle PMI italiane su tematiche tecnologiche e digitali (come se fosse una scuola di formazione online su specifiche tematiche). L’ultima società sviluppata, invece, è nata come investimento in partnership con l’Istituto Treccani. Chiaramente, ora stiamo già lavorando su nuove iniziative” (Di Gioia, 2022).

Per quanto riguarda il modello operativo di Cassa Depositi e Prestiti per fornire supporto alle aziende e collaborare con venture builder esterni, esso è rimandato al capitolo quarto, relativo specificatamente al modello Corporate Venture Building ed alle sue modalità di implementazione.

## **2.2 L’Open Innovation in Italia**

L’emergenza sanitaria che ha colpito il nostro Paese dal 2020 sembra aver accelerato alcuni processi in atto nell’ambito dell’Open Innovation, enfatizzando i punti di forza dell’ecosistema dell’innovazione e rendendo chiaro come il ricorso a collaborazioni con

l'esterno possa consentire ad aziende, corporate e PMI, di amplificare i progressi, condividere i risultati, aumentare la creatività e raggiungere più velocemente gli obiettivi. In aggiunta a quanto appena descritto, nel corso degli anni passati, la maggior parte degli studiosi interessati al campo dell'Open Innovation ha focalizzato i propri sforzi sulla ricerca qualitativa di possibili legami tra le caratteristiche delle aziende italiane ed i loro comportamenti in tale ambito. Mancano ancora però sostanziali contributi, questa volta attraverso l'utilizzo di studi quantitativi, che riescano a collegare le caratteristiche delle singole aziende con le decisioni intraprese e le variazioni di performance ottenute. Tale considerazione risulta ulteriormente di valore se l'attenzione va a focalizzarsi sul mondo delle piccole e medie imprese che, come già sottolineato nei paragrafi precedenti, sono la struttura portante dell'economia italiana.

Nonostante sia tuttora argomento di studio per molti esperti, come già accennato all'inizio di questo paragrafo, la relazione positiva tra Open Innovation e benessere economico viene sempre più confermata. Oggi l'Open Innovation è un modello ampiamente utilizzato in tutto il Mondo ed anche in Italia, in base alle più recenti rilevazioni, circa il 75% delle grandi imprese hanno adottato approcci di innovazione aperta, sebbene con modalità diverse da caso a caso. L'Osservatorio Open Innovation registra che attualmente abbiamo oltre 8000 partecipazioni Corporate nell'ecosistema delle Startup e delle PMI innovative e che negli ultimi 10 anni sono stati investiti oltre un miliardo e 700 milioni di euro da parte di aziende Corporate in Startup e PMI, numeri che mostrano quanto anche in Italia le grandi organizzazioni credano sempre più nel valore aggiunto derivante dalla collaborazione con imprese innovative (Di Bartolomei, 2021).

Il rapporto della Fondazione COTEC 2021, realizzato in collaborazione con Enel Foundation ed Università Luiss Guido Carli, parte proprio dalla domanda su quali siano le condizioni che permettono ad un'azienda di raccogliere i frutti di una strategia d'innovazione collaborativa, tentando anche una risposta da sottoporre a verifica: ovvero che i fattori chiave dietro al successo delle migliori imprese italiane siano riconducibili a modalità "aperte" di fare innovazione e dunque impresa. L'obiettivo della ricerca effettuata era quello di identificare questi fattori e di spiegare come essi consentissero alle imprese nazionali di innovare con successo e di primeggiare nel mercato globale (Di Bartolomei, 2021). La ricerca è stata effettuata su un campione di 200 medie imprese particolarmente innovative, intervistando figure apicali con esperienza aziendale e conoscenza di relazioni con l'esterno, giungendo ad identificare, in particolare, alcuni

aspetti in grado di spiegare i fattori distintivi delle aziende ad elevata performance. In sintesi, i fattori chiave nel mondo dell'innovazione aperta italiana si potrebbero riassumere nei seguenti cinque punti (Di Bartolomei, 2021):

- 1) i “tradizionali” indicatori di apertura delle aziende, basati sul numero di interlocutori esterni e sull'intensità delle relazioni intrattenute nell'ambito delle proprie attività d'innovazione, non sono sufficienti a spiegare le differenze tra imprese in termini di performance raggiunta. Come era noto da tempo, fare Open Innovation non vuol dire semplicemente aprirsi ad idee e conoscenze esterne, e ciò risulta ancor più vero nel contesto italiano;
- 2) le iniziative di Open Innovation, per avere successo, devono essere adottate in modo complementare a specifiche pratiche organizzative volte a migliorare il contesto ambientale e sociale interno. L'apertura verso l'esterno, nelle imprese ad elevata performance, è accompagnata da una complementare apertura interna coinvolgente le risorse umane. Le iniziative più virtuose sono sempre legate alla creazione di squadre autonome ed eterogenee, caratterizzate da intensi scambi di esperienze e da condivisione di idee (particolare che sarà presentato come elemento fondamentale per seguire il modello Corporate Venture Building);
- 3) i principi dell'Open Innovation, per essere efficaci, richiedono la costruzione di un linguaggio comune. Per tale motivo, il networking, i contatti personali, gli scambi ripetuti ed un gergo tecnico condiviso rappresentano elementi cruciali di successo;
- 4) le aziende con performance elevata si distinguono da quelle con performance medio-bassa su tutti gli indicatori relativi alla qualità delle competenze delle risorse umane. Le aziende più performanti presentano valori sistematicamente migliori sul numero di addetti high-skilled;
- 5) occorre tenere alto il coinvolgimento delle risorse umane (a tutti i livelli) attivando iniziative di cambiamento organizzativo che consentano, operando sulla cultura aziendale, di evolvere verso un modello di innovazione nuovo e ad elevato potenziale in termini di redditività.

Proprio partendo dal primo dei punti sopra elencati, è ormai noto, ad esempio, che la struttura delle aziende più piccole è la ragione per cui le stesse sono proprio quelle che riescono a trarre i benefici maggiori dalle attività di Open Innovation: a differenza delle aziende più grandi, solitamente in possesso di ingenti risorse economiche, le PMI

riescono con maggiore difficoltà a percorrere la strada dell'innovazione in solitaria e, per questo motivo, riuscire ad instaurare rapporti collaborativi con altre aziende non solo fornisce un possibile vantaggio, ma in alcuni casi può rappresentare la sola via per la sopravvivenza. In maniera opposta, le grandi aziende possono godere di personale specializzato dedicato a grandi laboratori di ricerca e, di conseguenza, fondare i propri successi su processi d'innovazione chiusa.

In aggiunta a quanto appena affermato, analizzando sinteticamente il secondo punto della lista sopra riportata, è evidente che le PMI, utilizzando una configurazione a network, possono superare alcuni problemi dovuti alla loro struttura: affidandosi a partner esterni per lo svolgimento di quelle attività difficilmente realizzabili internamente, è possibile concentrare i propri sforzi sulle attività core dell'azienda stessa.

Chiaramente, oltre al fatto di generare o meno un network di collaborazione, come esposto nel terzo punto della lista, la tipologia della rete creata risulta essere un fattore fondamentale. Già uno studio svolto nel 2012, confermato nel corso degli anni dalle relazioni COTEC, testimoniava come avere molti legami con l'ambiente esterno non fosse connesso in maniera diretta con le performance dell'azienda, ma confermava una relazione notevole tra avere molti legami forti ed il miglioramento dei risultati delle attività d'innovazione, quindi indirettamente con il benessere economico dell'azienda (Gronum & al., 2012). Allo stesso tempo, è corretto ritenere che un eccesso di legami da gestire possa portare anche effetti negativi, quali (Koput, 1997):

- un eccesso di idee da gestire;
- difficoltà nella valutazione delle singole proposte;
- difficoltà nell'allocare correttamente le risorse.

Dallo studio "How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe" condotto da Lasagni nel 2012, emerge un elemento molto interessante: la collaborazione con aziende non concorrenti riesce spesso a portare molti benefici in termini di diversificazione delle competenze ed è maggiormente gestibile, anche grazie alla possibilità di creare relazioni libere dai timori di avvantaggiare un rivale (Lasagni, 2012). In modo opposto, collaborare con partner dello stesso settore fornisce vantaggi in termini di innovazione incrementale, poiché tutte le parti in gioco sono esperte nell'operare nello specifico settore e quindi permettono una più facile evoluzione dei progetti.

La collaborazione delle aziende con clienti e fornitori (sicuramente il tipo di collaborazione più utilizzato nel nostro Paese e non solo) riesce invece a facilitare il processo d'introduzione dei prodotti sul mercato: molti successi commerciali sono stati proprio pensati grazie al contributo degli utenti finali, coinvolgendoli anche nelle fasi di prototipazione. Effettivamente, tale evidenza è verificabile anche dalle interviste raccolte con esperti nell'ambito Corporate Venture Building: "You dive into the different ideas that you have and, after that, you can select it through very quick testing rounds, consisting in really early-market feedbacks (so, going out to customers, doing interviews and then deciding what to do next)" (Jager, 2022). Occorre però tenere presente che, pur realizzando collaborazioni verticali, può capitare di non essere in grado di interpretare correttamente i bisogni espressi dalle parti.

Per quanto concerne l'instaurazione di legami con università e centri di ricerca, è già stato affermato che essi rappresentano la chiave per rompere completamente gli schemi del passato, portando quindi benefici in termini d'innovazione radicale (Laursen & Salter, 2004).

Gran parte dell'arretratezza italiana nel campo Open Innovation potrebbe essere giustificata dal quarto punto sopra citato e descrivibile nella difficoltà di reperire capitale umano di qualità: infatti i manager qualificati preferiscono aziende non familiari per le maggiori opportunità che offrono (come crescita professionale, possibilità decisionale, probabilità di carriera, etc.). Quest'ultima evidenza, unita alla propensione nel favorire parenti e conoscenti, portano generalmente a risultati negativi nella ricerca di talenti, riducendo di conseguenza il livello qualitativo delle competenze manageriali delle aziende italiane (Gómez-Mejía & al., 2007).

Altro parametro fondamentale sottolineato nel quinto ed ultimo punto relativo all'Open Innovation nel nostro Paese, rilevante anche per quanto riguarda il futuro del Corporate Venture Building in Italia, è senza ombra di dubbio il coinvolgimento di manager esterni all'interno del top management team: importanti autori concordano nell'affermare che avere un team di gestione diversificato possa ampliare la diversità delle conoscenze e dei modi di ragionare presenti all'interno di un'azienda, soprattutto se familiare (come gran parte delle imprese nazionali), andando ad aggiungere nuovi punti di vista e migliorando la capacità di assorbire contributi provenienti da ambienti esterni alle proprie mura (Habbershon & Pistrui, 2002). Le aziende con bassa eterogeneità di conoscenze sono solite effettuare ricerche di informazioni in contesti prestabiliti, senza sondare possibilità

meno conosciute e perdendo quindi l'opportunità di importare nella propria organizzazione nuove soluzioni al momento sconosciute (Milliken & Martins, 1996).

Altri fattori analizzati in letteratura, per quanto riguarda l'Open Innovation, sono l'intensità dell'attività di ricerca di nuove opportunità (scouting) ed il numero di nuovi input acquisiti dall'esterno (sourcing), due elementi che risulteranno fondamentali nel quarto capitolo di questo elaborato.

Per il primo fattore, come già accennato, è stata riscontrata una relazione consistente sia con l'aumento di innovazioni incrementali che radicali (Parida & al., 2012). Tuttavia, specialmente per quanto riguarda l'Italia, deve essere anche considerato che le PMI devono compensare la loro limitata varietà di conoscenza interna cercando di monitorare e sfruttare input provenienti dall'ambiente esterno ma, così facendo ed allargando molto lo spettro di ricerca, si causa un notevole aumento relativo al dispendio di risorse (generalmente molto scarse). Le PMI tendono quindi a reagire andando a limitare la loro attività esplorativa all'interno di confini più circoscritti intorno al loro campo d'azione, con conseguente tendenza a raggiungere difficilmente risultati relativi ad innovazioni radicali.

Per quanto riguarda la dimensione del sourcing, invece, bisogna tener conto che, rivolgendosi in maniera eccessiva ad enti esterni all'azienda, si corre il rischio di limitare l'impegno e lo sviluppo interno, dando il via ad un processo che potrebbe portare l'azienda a ridurre gli sforzi anche nelle attività coinvolgenti le proprie competenze tecnologiche principali (Atuahene-Gima, 1992).

### **2.2.1 La situazione italiana nel 2022**

Fra i soggetti intervistati per la redazione di questo elaborato, Daniele Graverini è stato selezionato in quanto rappresentante di Mind the Bridge (con il ruolo di Director of Business Development), organizzazione no-profit così descritta: "Mind the Bridge è un'impresa nata una quindicina di anni fa, inizialmente per dare supporto a startup in Silicon Valley, quindi per aiutarle nell'espansione internazionale ed a farle crescere scalando il loro modello di business. Oggi seguiamo anche molto market entry, quindi aiutando le startup a fare business development (soprattutto negli Stati Uniti, ma non solo) e supportiamo startup in tutto il mondo (quindi in Europa, nel Far East, nel Middle East, in America, in Australia, etc.). Un po' di anni fa, a questa parte del business abbiamo aggiunto la parte B2B enterprise, quindi lavoriamo con grosse aziende per aiutarle a fare

Open Innovation: sostanzialmente, aiutarle a capire dove startup e tecnologia stanno portando il loro business di riferimento (e come questo sta cambiando), per poi andare a fare scouting di quelle startup che loro possono integrare (o con cui possono collaborare) per restare competitivi nel breve, medio o lungo termine. Unito a questo, forniamo anche servizi di advising più “puro”, quindi consulenziali, su come fare un setup di un fondo d’investimento, come farlo per un venture builder, come ristrutturare il dipartimento d’innovazione e così via” (Graverini, 2022).

Come si può leggere nell’articolo intitolato “Open Innovation Outlook Italy 2022”, pubblicato proprio da Mind the Bridge, “il bicchiere dell’innovazione aperta” in Italia si sta finalmente riempiendo: la buona notizia è che l’Open Innovation sta diventando sempre più diffusamente adottata dalle grandi aziende italiane (in particolare, quelle più strutturate), e più lentamente anche dalle PMI. In aggiunta, un gruppo crescente di aziende nazionali sta andando oltre quello che viene sempre più chiamato “teatro dell’innovazione” (ossia iniziative prevalentemente finalizzate alla dimostrazione di una certa consapevolezza dell’importanza dell’innovazione aperta, senza però un impegno consistente per implementarla all’interno delle proprie strutture) e stanno sviluppando un modello concreto di collaborazione con startup e scaleup: l’aspettativa è che questa tendenza continui, guidata anche dalla possibilità di guardare ai “first mover” come degli esempi da seguire. Il numero di scaleup (ovvero, secondo Mind the Bridge, di startup che hanno raggiunto un milione di dollari di finanziamenti raccolti) in Italia sta crescendo e questo è un dato di fatto.

Detto questo, il report sottolinea comunque come “il bicchiere dell’Open Innovation” in Italia resti mezzo vuoto: anche se diverse corporate nazionali stanno andando bene e stanno entrando sempre più nel grande sistema dell’innovazione aperta, il resto del mondo non sta certamente a guardare. I dati confermano che il divario tra aziende italiane e globali leader dell’innovazione resta ancora sostanziale: è quindi assolutamente necessario un approccio più orientato ai risultati da parte delle imprese del nostro Paese, qualunque sia il settore e le relative dimensioni.

Come già accennato precedentemente, l’unico aspetto positivo di essere un “ritardatario”, sotto questo punto di vista, è sicuramente l’opportunità di analizzare esperienze ed errori di quelli che potremmo definire “pionieri”, sfruttando al meglio questo piccolo ma utile vantaggio.

Nella figura sottostante, la differenza fra il nostro Paese ed i principali player a livello mondiale è chiaramente visibile, con la maggioranza delle aziende italiane posizionate nel quadrante in alto a sinistra (quindi ancora con un basso livello di apertura all'Open Innovation).

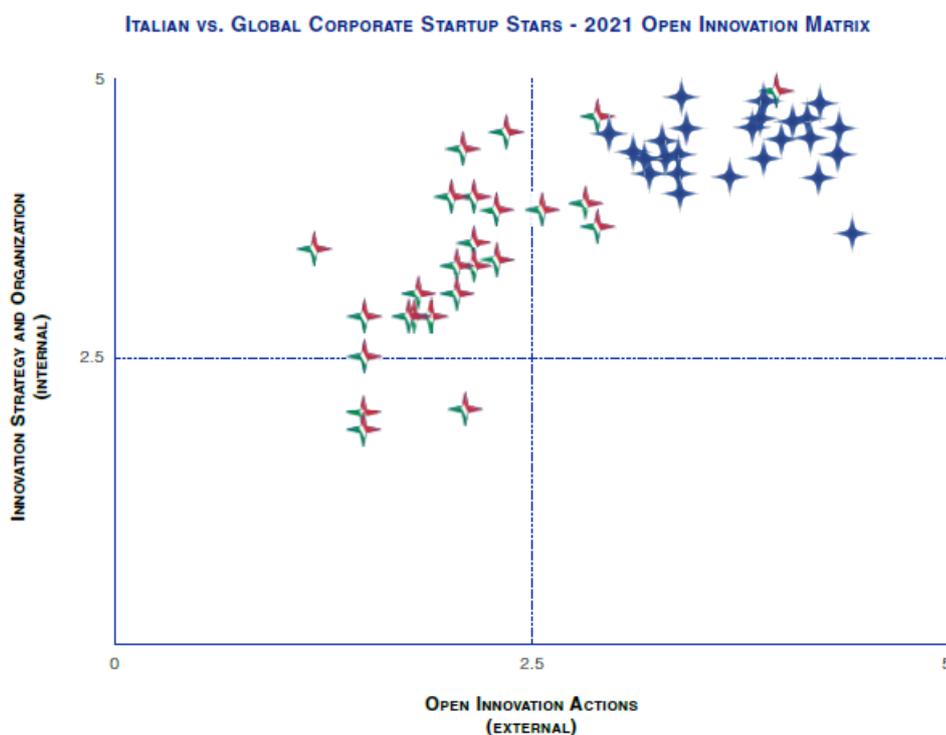


Figura 2. Italian vs. Global Corporate Startup Stars 2021. Fonte: Mind the Bridge (2021). "Open Innovation Outlook Italy 2022"

Come presentato nei paragrafi precedenti e confermato dal grafico appena esposto, l'Open Innovation sta viaggiando con un altro ritmo in Italia a seconda di quando le diverse aziende hanno (concretamente) iniziato ad interagire con le startup. La maggior parte delle corporate italiane è appena entrata nel mondo dell'innovazione e, per questo motivo, risultati robusti e consistenti devono ancora arrivare.

Mind the Bridge, attraverso il suo Open Innovation Readiness Score (un punteggio che può variare da 0 a 5), fornisce una misura del potenziale di innovazione delle aziende, tenendo conto di una valutazione dettagliata di due fattori complementari ed estremamente necessari:

- strategia ed organizzazione dell'innovazione (ad esempio, un approccio interno che include top level buy-in, la presenza di una Open Innovation Unit o di un Chief Innovation Officer, la diffusione di intrapreneurship e così via),

- azioni intraprese di Open Innovation (accelerazione di startup, venture building, procurement, investimenti ed acquisizioni e strategie simili).

Delle prime 25 aziende italiane che lavorano più attivamente con le startup (definite da Mind the Bridge come Corporate Startup Stars), 14 di esse, ovvero una percentuale del 56%, mostrano una posizione al di sotto della media dell'indicatore appena presentato (la quale si aggira intorno a 2.8, leggermente maggiore del valore dello scorso anno). Una sola azienda (in questo caso Enel) mostra un punteggio superiore a 4 secondo Mind the Bridge e la Camera di Commercio Internazionale (CCI). Infine, nove aziende ottengono un punteggio compreso tra 3 e 4, contro le quattro del 2020. Tre aziende ottengono un punteggio di 2 o inferiore (in calo rispetto al 2020), mentre le restanti 12 sono sparse intorno alla media (in particolare, sono comprese tra 2.2 e 2.9).

Gli spostamenti costanti, rilevati negli ultimi anni, verso un indicatore superiore sono il frutto di quanto appena esposto, ovvero di un'apertura crescente delle imprese nazionali verso il mondo dell'innovazione sia con strategie "interne" sia con strategie "esterne".

ITALIAN CORPORATE STARTUP STARS - OPEN INNOVATION READINESS SCORE DISTRIBUTION

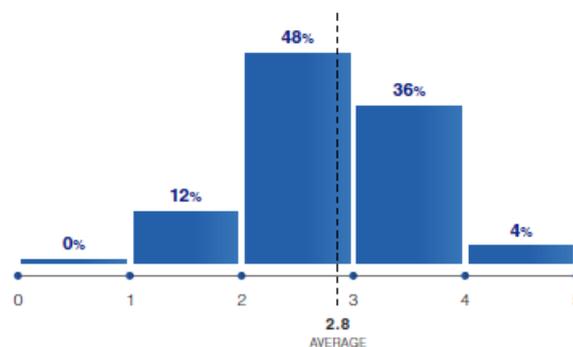


Figura 3. Distribuzione dell'Open Innovation Readiness Score. Fonte: Mind the Bridge (2021). "Open Innovation Outlook Italy 2022"

Nei paragrafi precedenti è stato sottolineato come le grandi aziende siano attualmente gli attori più attivi nell'Open Innovation, mentre, salvo pochi casi, le aziende di taglia piccola o media (che costituiscono la spina dorsale dell'industria italiana ed europea) non sono ancora realmente coinvolte. Il lato positivo è che si possono notare più Mid Cap (ovvero società quotate caratterizzate da una media capitalizzazione) attivamente coinvolte nell'innovazione aperta: le aziende più piccole rimangono, salvo limitatissime eccezioni, fuori da questo contesto (generalmente, per ora, si limitano a dei semplici tentativi esplorativi).

Quanto appena descritto è pienamente in linea con la situazione italiana per quel che riguarda il Corporate Venture Building (essendo a tutti gli effetti un mezzo di Open Innovation): “In questo caso, siamo addirittura ad uno stadio ancora più precoce: in Italia, l’unico soggetto che si classifica e si posiziona come corporate venture builder è quello recente di Eni, che si chiama Eniverse” (Panetta, 2022). Quindi, è stata una grande corporate la prima azienda a dichiarare di aver implementato un piano di Corporate Venture Building.

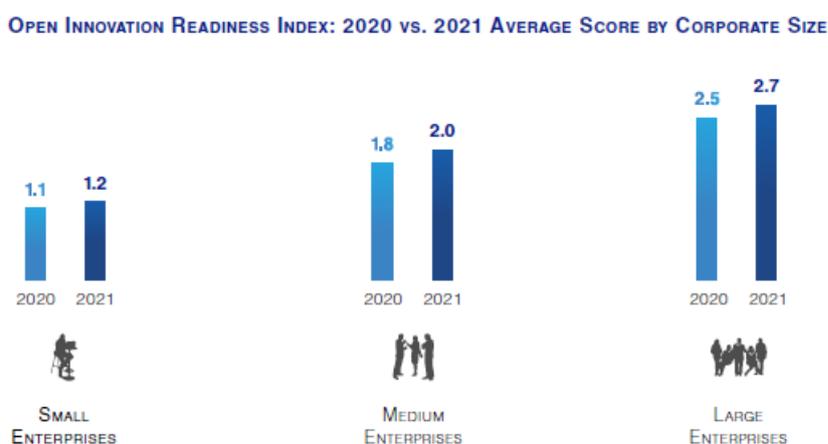


Figura 4. Open Innovation Readiness Index in corporate di dimensioni differenti: 2020 vs. 2021. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022”

La tendenza dell’innovazione aperta è ora visibile praticamente in tutti i settori. Le società di telecomunicazioni sono state le prime ad attivarsi in questo ambito, ma non sono più in testa alla classifica: tra le 25 Corporate Startup Stars italiane, nove appartengono al settore energetico. Il secondo settore più coinvolto è quello bancario ed assicurativo (con cinque aziende), seguito dal mondo dell’edilizia e delle infrastrutture (con tre organizzazioni). Aziende di ogni altro settore stanno ora aderendo alla sfida dell’Open Innovation, compresi i rami aerospaziale, automotive, elettronico, alimentare e dei media.

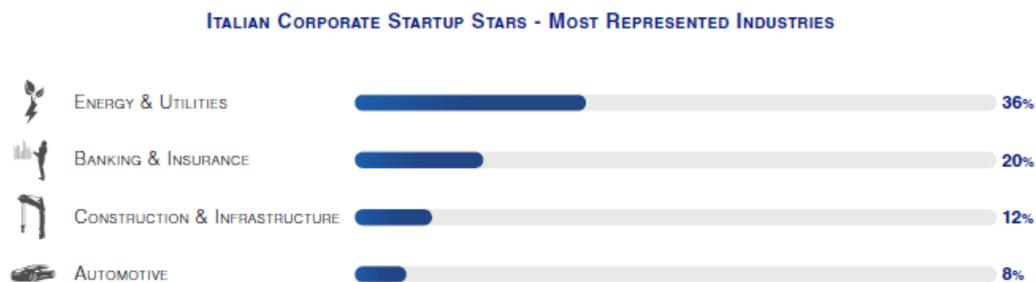


Figura 5. Italian Corporate Startup Stars: i settori più coinvolti. Fonte: Mind the Bridge (2021). “Open Innovation Outlook Italy 2022”

Effettivamente, tali dati sono confermati dalle interviste raccolte esclusivamente sul Corporate Venture Building, prima fra tutte proprio quella con Daniele Graverini: “Abbiamo fatto advising ad aziende grosse (insomma, con diversi miliardi di revenues annuali in Europa). I settori toccati dal modello sono vari, dal mondo dei financial services al mondo dell’energia, fino al mondo dell’automotive” (Graverini, 2022).

### 3. I veicoli di innovazione a disposizione delle startup

Negli ultimi anni, diversi attori hanno offerto svariate tipologie di supporti Corporate Venturing per il mercato, con proposte di valore variabili per ogni possibile situazione: come già anticipato precedentemente, l'obiettivo è quello di combinare la portata e le risorse delle grandi aziende con la creatività, l'agilità e la leadership tecnologica tipiche delle startup.

Tuttavia, l'attuazione di questo modello di innovazione aperta si rivela un processo complesso per le aziende (Livieratos & Lepeniotis, 2017). Proprio per questo motivo, ci sono diversi veicoli o strumenti di Inbound Open Innovation ed Outbound Open Innovation che le aziende possono utilizzare per rispondere ai loro profili e bisogni specifici. In generale, si possono riconoscere undici veicoli differenti di Corporate Venturing che le diverse aziende possono incorporare nelle loro strategie di Open Innovation, ovviamente a seconda del tipo di relazione che sono disposte a mantenere con le startup (che può risultare in un semplice investimento, in una collaborazione operativa costante, in un co-investimento con enti terzi, ecc.).

Questi 11 differenti strumenti, che potrebbero essere raggruppati (oppure scorporati) ulteriormente in nuove tipologie, si possono comunque identificare in: hackathon, challenge prize, missioni di scouting, alleanze strategiche, risorse condivise, fusioni ed acquisizioni, incubatori, acceleratori, Corporate Venture Capital, Corporate Venture Client e, infine, Corporate Venture Builder. Chiaramente, come suggerisce anche il titolo di questo elaborato, l'ultimo veicolo d'innovazione citato è quello su cui si concentra questa Tesi di Laurea Magistrale e, insieme al Corporate Venture Client, potrebbero ritenersi i concetti più nuovi nell'ambiente dell'innovazione aperta.

Per ogni strumento di innovazione sopra citato è introdotta una breve descrizione qui di seguito, per soffermarsi successivamente su quelli che sono attualmente i metodi più diffusi fra le aziende italiane e, in particolare, su quelli che più si avvicinano al modello Corporate Venture Building, rimandando al quinto capitolo dei brevi confronti tra gli stessi:

- 1) hackathon: le aziende convocano sessioni di lavoro ad alta intensità (comunemente definite "workshop") dove si sviluppano prodotti o soluzioni tecnologiche per le stesse in una quantità limitata di tempo (generalmente poche ore);

- 2) challenge prize: le aziende lanciano chiamate in cui si compete per fornire la migliore soluzione innovativa a delle specifiche sfide lanciate dalle corporate. Durante il corso della competizione, alcune startup ricevono una serie di risorse dalle organizzazioni invitanti, mentre i vincitori finali ricevono premi e nuove opportunità di business legate al lavoro svolto;
- 3) missioni di scouting: le società cercano sul mercato nuove opportunità di investimento, come nuove startup dal profilo interessante o idee promettenti. Durante questo processo di ricerca, si tengono incontri con startup e singoli imprenditori (operanti anche in settori diversi) per ottenere intuizioni sulle loro idee innovative;
- 4) alleanze strategiche: aziende e startup creano accordi strategici. Per esempio, la collaborazione tra università ed aziende nella ricerca e nella definizione di soluzioni innovative a determinate necessità;
- 5) risorse condivise: aziende e startup condividono risorse (dagli uffici fino alle tecnologie possedute). L'obiettivo è chiaramente avere dei vantaggi reciproci: generalmente le imprese guadagnano reputazione, talenti e visibilità, mentre le startup guadagnano le risorse di cui necessitano, visibilità e contatti con la rete industriale;
- 6) fusioni ed acquisizioni: le corporate comprano le startup in blocco, con l'obiettivo di entrare in nuovi mercati e nuove aree geografiche. In questo senso, la strategia "mergers and acquisitions" è considerata il modo più veloce per innovare ormai da diversi anni;
- 7) incubatori: i programmi di incubazione sostengono le startup nelle loro prime fasi (definite appunto di "pre-seed" e di "seed") o aiutano gli stessi imprenditori indipendenti a sviluppare i loro progetti innovativi e successivamente a lanciarli sul mercato, supportandoli con programmi di mentoring, con facilitazioni all'accesso a nuovi spazi per operare e con ogni altro aiuto necessario per iniziare a lavorare;
- 8) acceleratori: i programmi di accelerazione sostengono le startup nelle fasi iniziali (definite di "seed" e di "growth") attraverso finanziamenti, programmi di mentoring, corsi di formazione, progettazione di modelli di business e qualsiasi altro aiuto per preparare ed accelerare il loro lancio sul mercato;

- 9) Corporate Venture Capital: le aziende diventano alleati strategici investendo in startup (solitamente già mature) che considerano promettenti e con un grande potenziale di crescita;
- 10) Corporate Venture Client: con questo nuovo modello si crea un accordo tra corporate e startup, in cui l'azienda diventa primo cliente della startup con il diritto di comprare il primo prodotto che è sviluppato, diventando a tutti gli effetti l'early adopter a titolo di ricompensa;
- 11) Corporate Venture Builder: con quest'altro nuovo modello le aziende costruiscono nuove startup da zero, combinando i migliori strumenti in loro possesso (come risorse finanziarie, conoscenza del settore, risorse operative, ecc.) con il talento imprenditoriale esterno alle loro mura.

Chiaramente, non tutte le aziende beneficiano allo stesso modo dei diversi veicoli a disposizione e non in tutti i casi questi strumenti di innovazione hanno successo. Perciò, in molti contesti, le aziende sono costrette a fare grandi cambiamenti nel loro modo di operare, nella loro cultura e nella loro organizzazione per lavorare con successo insieme alle startup. Purtroppo, molte aziende non sono ancora disposte a correre questi rischi senza una maggiore garanzia di successo (McKinsey & Company, 2020).

Per questo motivo, è importante che le aziende siano chiare sulle loro intenzioni e sui propri scopi strategici prima di progettare le loro strategie di innovazione, di iniziare a lavorare con le startup e di prendere certi rischi (IESE & BeRepublic, 2019).

Come introdotto prima di elencare gli 11 veicoli d'innovazione, poiché lo scopo principale di questo elaborato è quello di esporre una possibile definizione di Corporate Venture Building, nel seguito saranno presentati in maniera sintetica gli strumenti di Open Innovation che più si avvicinano al modello in discussione.

Per concludere questa breve introduzione ai tre veicoli che più si avvicinano al concetto di CVB, risulta fondamentale sottolineare che la modalità di finanziamento è uno dei driver principali per identificare la strategia d'innovazione da seguire: storicamente, gli imprenditori utilizzano principalmente le proprie disponibilità economiche o raccolgono il capitale grazie all'aiuto di parenti ed amici. Le implicazioni di quest'ultima scelta non sono da trascurare poiché va considerato che l'utilizzo di capitali di familiari ed amici porta sovente con sé il rischio di rovinare le relazioni (O'Donnel, 2010).

Un'altra categoria di soggetti che hanno aiutato spesso gli imprenditori a lanciare i loro progetti è quella dei business angels, i quali sono soggetti con una notevole disponibilità

di mezzi finanziari che investono parte del proprio capitale personale in un'impresa in cambio di quote di partecipazione all'equity (Hatten, 2009). In aggiunta a quanto appena detto, i business angels (così come generalmente accade con i supporti di parenti ed amici) investono somme relativamente contenute di denaro che possono aiutare il lancio del progetto, ma che non riescono a sostenerne lo sviluppo nelle fasi successive.

Di conseguenza, l'accesso al credito è sempre stato complicato per gli imprenditori che volessero avviare un'impresa: le banche, rappresentati un altro potenziale soggetto in grado di iniettare capitale in nuove startup, data la notevole incertezza ed il conseguente rischio della situazione, generalmente non concedono prestiti nelle prime fasi di vita delle nuove idee imprenditoriali e questo fatto si è accentuato notevolmente a partire dalla crisi economica del 2008 (Hoffman & Radojevich-Kelly, 2012).

Poiché i fondi di Venture Capital puri tendono a non investire in imprese early stage perché ancora troppo incerte, preferendo attività già sviluppate che si posizionano nel mezzo della tipica "S curve" industriale (Zider, 1998), allora gli aspiranti imprenditori si trovano costretti a cercare fonti di finanziamento alternative in grado di rispondere alle loro esigenze. La risposta a questa necessità arriva dai cosiddetti incubatori ed acceleratori.

Prima di andare ad analizzare i metodi singolarmente, è bene anticipare che i termini "incubatore" ed "acceleratore" si riferiscono a due soggetti con delle sottili differenze: i primi si focalizzano generalmente su imprese appartenenti a tutte le categorie industriali, incubandole per un periodo di tempo che va da uno fino a cinque anni; mentre gli acceleratori sono soggetti attivi soprattutto nel settore dell'IT e, più in generale, in quello delle startup web-based, che dopo una rigida e severa selezione si occupano della fase di pre-seed con attività di business development (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014).

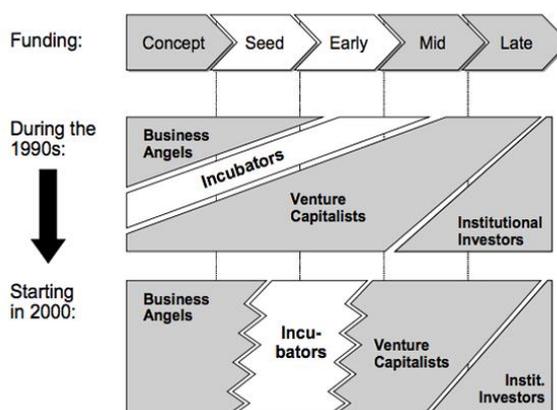


Figura 6. L'evoluzione dell'attività di funding in relazione alle diverse fasi di una nuova startup. Fonte: M.V. Zedtwitz. (2003). "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management"

Per entrambi i mezzi di sostegno all'innovazione, il processo di selezione avviene durante dei "bootcamp", ovvero dei contest a cui partecipano un gruppo di candidati qualificati e con idee straordinarie, con l'ambizione di riuscire ad entrare in un programma di incubazione o accelerazione (Fishback & al., 2007).

### **3.1 Definizione di incubatore**

La parola "incubatore" nasce dal termine latino "incubatio" che indicava la pratica che gli antichi romani svolgevano nel tempio di Esculapio, dio della medicina, al fine di ricevere presagi su come curare le malattie: è da qui che deriva il termine oggi usato per riferirsi allo strumento in grado di nutrire e prendersi cura dei bambini nati prematuramente. Fornita questa breve curiosità sull'origine del nome, è quindi facile trovare l'analogia con lo strumento utilizzato per accompagnare le startup nelle loro primissime fasi di vita. Proprio come accade per un'azienda appena nata, sono infatti le fasi iniziali quelle più delicate in cui c'è bisogno di un intervento tempestivo ed accurato (Aernoudt, 2004).

La storia degli incubatori inizia nel 1959 a Batavia, negli USA, quando l'imprenditore Charles Mancuso affitta uno spazio in cui far nascere e guidare le imprese durante il loro processo di crescita, offrendo loro diversi benefits come la possibilità di utilizzare alcuni spazi comuni, l'accesso a servizi di business support ed aiutando le nuove realtà anche nel fund raising. Il fenomeno continua a crescere linearmente tra il 1960 ed il 1970, con l'avvento del primo incubatore di matrice pubblica a Philadelphia, sempre negli USA, nel 1964, per diffondersi successivamente nel Vecchio Continente dagli inizi degli anni Ottanta.

Recentemente, una grande varietà di business incubator è stata introdotta dai policy makers, dai diversi investitori privati, dalle università e dai centri di ricerca, al punto di dover essere monitorati costantemente per comprenderne gli sviluppi, i cambiamenti e, soprattutto, l'impatto di coloro che fanno uso o crescono da tali modelli (Barbero & Casillas, 2012).

In linea generale, ogni incubatore offre in maniera più o meno intensa alcuni dei seguenti servizi:

- accesso a risorse fisiche, offrendo spazi ed arredamento per uffici, sistemi di sorveglianza, reti di computer e, in generale, tutto ciò che può rientrare nella categoria del real estate;

- supporto d'ufficio, occupandosi delle attività di segreteria e di supporto IT;
- accesso a risorse finanziarie, ad esempio aprendo la strada al modello Venture Capital;
- entrepreneurial startup support, poiché i fondatori delle startup spesso dimostrano di non essere preparati per quanto riguarda l'aspetto manageriale o quello legale. Da questo punto di vista, l'incubatore fornisce tutti i servizi professionali, di consulenza legale e di contabilità;
- accesso al network, assolvendo a tutte quelle attività come presentare potenziali clienti, apportare l'esperienza di imprenditori che decidono di mettersi nuovamente in gioco in qualità di CEO dell'azienda nascente oppure promuoversi a venture capitalist disposti ad investire successivamente alla fase di early-stage.

La ricerca ha fin da subito riscontrato difficoltà nel dare una definizione cristallina di tale organizzazione, principalmente a causa dell'intrinseca adattabilità del concept originale ai bisogni ed alle necessità economiche di ciascun singolo contesto (Kuratko & Lafollette, 1986). Come sottolineato nella lista sopra indicata, gli incubatori offrono spazi per uffici condivisi ed alcuni servizi di supporto, ma il grado di offerta di tali servizi varia (Grimaldi & Grandi, 2005). Köhler e Baumann, nel 2016, hanno proposto quattro elementi che definiscono in ogni caso le organizzazioni di incubatori:

- 1) proprietà limitata nel portafoglio di società;
- 2) modalità market-like di decidere ed agire;
- 3) forti incentivi per gli imprenditori;
- 4) orientamento a breve termine.

L'erogazione dei servizi sopra elencati ed il contenimento delle spese (quest'ultimo derivante dalla condivisione dei costi e dalla realizzazione di economie di scala) fanno sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la probabilità di sopravvivenza e le prospettive di crescita di nuove startup.

### **3.2 Definizione di acceleratore**

Un ulteriore strumento a disposizione delle nuove startup, che risulta necessario descrivere al fine di definire meglio cosa si intende per Corporate Venture Building e, conseguentemente, per colmare le lacune attuali dal punto di vista delle pubblicazioni scientifiche attraverso la definizione di ciò che più si avvicina al suo modo di operare nel

panorama degli early-stage investments, è sicuramente l'acceleratore d'impresa, definito anche come "programma di accelerazione".

In linea generale, l'acceleratore aiuta le startup a definire e costruire i loro prodotti o servizi iniziali e ad identificare i segmenti target a cui rivolgersi, assicurando gli strumenti fondamentali come le risorse finanziarie ed il capitale umano.

In dettaglio, i programmi di accelerazione hanno una durata temporale limitata (da un paio di settimane fino a pochi mesi) nella quale viene sostenuto il processo di sviluppo della nuova impresa in modo altamente strutturato e standardizzato. Questi veicoli solitamente forniscono un'esigua quantità di capitale iniziale e gli spazi di lavoro necessari per poter crescere.

Kohler, nel 2016, ha appunto definito gli acceleratori come "programmi supportati dall'azienda, di durata limitata, che sostengono coorti di startup durante i nuovi processi di Venturing attraverso tutoraggio, formazione e risorse aziendali specifiche".

La struttura dei programmi di accelerazione spesso include delle procedure di selezione, dei corsi a numero limitato di partecipanti ed una presentazione finale con potenziali investitori (Scheuplein & Kahl, 2017): nella maggior parte dei casi, infatti, i programmi di accelerazione si concludono con un grande evento (solitamente chiamato "demo day") durante il quale le imprese che hanno preso parte al programma si rivolgono ad un vasto pubblico di investitori qualificati (Susan, 2013).

Quindi, risultano evidenti i punti di contatto che vi sono tra gli acceleratori e lo strumento precedentemente descritto, ma allo stesso modo sono chiari i punti nei quali i due differiscono: ad esempio, l'attività di mentorship è molto più intensa nei programmi di accelerazione e ciò è strettamente dovuto al breve periodo di collaborazione.

Secondo il report "The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures", pubblicato nel 2011 e frutto del lavoro di Miller e Bound, tra i key factors di un programma di accelerazione efficace vi sono cinque punti fondamentali:

1. una fase di screening aperta a tutti, ma altamente competitiva;
2. finanziamenti in fase "pre-seed", in cambio di equity;
3. investimenti su interi team di lavoro e non solo sulla figura del singolo investitore;
4. un supporto intensivo e limitato nel tempo, comprendente eventi ed attività di tutoraggio;

5. un modo di operare in parallelo su piccoli team, con l'obiettivo di favorire le dinamiche di mutuo apprendimento.

Focalizzarsi su queste cinque dimensioni può incidere direttamente sullo scheletro della nuova impresa, facendole adottare fin da subito la filosofia operativa alla base dell'Open Innovation: favorire un clima di apprendimento sin dalle prime fasi, puntando sulla condivisione come mezzo di trasferimento di conoscenza e di risorse.

### **3.3 Definizione di Venture Capital**

Il venture capitalist raccoglie fondi da un insieme di soci accomandatari e cerca di fornire loro un ritorno economico attraverso investimenti selettivi in un portafoglio di aziende giovani ed innovative (Gompers & Lerner, *The Venture Capital Revolution*, 2001). Come già accennato nella breve introduzione al capitolo, il capitale fornito dai venture capitalist è sempre stato considerato una delle principali fonti di finanziamento per le aziende in fase iniziale, dopo il finanziamento interno attraverso investimenti di familiari ed amici. In generale, si tratta di una tipologia d'investimento di breve o medio termine (tipicamente con una media di cinque anni prima dell'uscita, ma si può arrivare anche a durate molto più lunghe) con cui un investitore sostiene un'impresa per poi vendere la propria partecipazione ad altri soggetti una volta che l'impresa ha raggiunto una dimensione ed una maturità adeguate (Zider, 1998): questo tipo di finanziamento rende a tutti gli effetti il fondo di Venture Capital uno shareholder e non un semplice stakeholder, poiché acquistando una partecipazione nella nuova società si acquisisce una posizione rilevante all'interno dell'organizzazione societaria.

Il venture capitalist è di fatto un agente altamente specializzato che investe per conto di altri soggetti in imprese a cui aggiunge valore tramite le sue conoscenze specifiche (Santana Félix, Pacheco Pires, & Azzim Gualmhussen, 2008). Tuttavia, emerge un elevato grado di asimmetrie informative che si instaurano tra i vari attori coinvolti, ovvero tra il venture capitalist, gli investitori e gli imprenditori.

Partendo dal primo, il venture capitalist ha un ruolo attivo nelle imprese oggetto degli investimenti, poiché consiglia le persone da inserire nell'organico, lavora con i fornitori e con i clienti, interviene per perfezionare i business plan ed apporta il suo contributo in caso di cambiamenti strutturali di straordinaria amministrazione.

All'estremo opposto, gli investitori non hanno la possibilità di controllare i propri investimenti in modo diretto e si limitano a valutare l'operato del venture capitalist sulla base di report periodici che illustrano i risultati ottenuti (Sahlman, 1990).

Infine, gli imprenditori sono coloro che hanno il set informativo più completo circa il progetto di business, dato il loro coinvolgimento diretto nelle attività d'impresa (Chan, 1983).

Per poter raggiungere, nel modo più efficiente possibile, l'obiettivo comune dei tre soggetti appena indicati e per arginare conseguentemente le asimmetrie informative e la possibilità di comportamenti opportunistici da parte degli imprenditori, di seguito vengono presentati alcuni strumenti e prassi diffuse nel settore:

- il finanziamento dell'impresa segue una logica di stage financing, ovvero il conferimento di liquidità non avviene in un'unica soluzione, bensì si suddivide in più tranches (le cosiddette "milestones"), ciascuna ancorata al raggiungimento di obiettivi strategici predeterminati in fase di sottoscrizione dell'accordo (Szego, 2002);
- la prassi che regola l'apporto di mezzi finanziari attraverso VC prevede che l'imprenditore sia sempre socio di maggioranza dell'impresa, con il costo però a carico del venture capitalist di vedere limitato il suo controllo dell'impresa (Szego, 2002);
- uno strumento idoneo a mantenere l'assetto dell'imprenditore come socio di maggioranza della società è la board representation, modalità con cui si riconosce al venture capitalist il diritto di avere una rappresentanza nel consiglio di amministrazione, dandogli un diritto di veto per la delibera di determinate operazioni previste nel contratto di finanziamento (Szego, 2002);
- infine, al momento della sottoscrizione del finanziamento si definiscono le clausole per regolare la way out (più frequentemente denominata con il nome di "exit") dell'imprenditore o del venture capitalist dalla società (Szego, 2002).

L'obiettivo di massimizzazione del valore dell'impresa implica che gli investimenti nel fondo portino ad una rendita interessante per gli investitori, che l'imprenditore tragga vantaggio dalla crescita del proprio business e che il venture capitalist massimizzi l'utile derivante dall'opzione di exit nel momento in cui cederà le proprie partecipazioni ad un nuovo investitore.

Proprio a tal riguardo, nel 2012, Bonnet & Wirts hanno sottolineato il ruolo complementare dei Business Angels e dei fondi di Venture Capital nel co-investimento in nuove iniziative: mentre i primi sono più interessati al contatto con gli imprenditori nelle fasi iniziali dei loro progetti, i VC intervengono nella guida di startup in fasi più avanzate e strutturate, dopo un attento percorso di selezione.

Dunque, gli investitori sono principalmente interessati alle società che sono già in una fase di “seed”, che permettono quindi loro di fornire investimenti più grandi dopo aver seguito un severo schema di selezione (Hellmann & Thiele, *Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets*, 2015). Effettivamente, quando prendono decisioni finanziarie, i venture capitalist sono molto selettivi (Chan, 1983) ed adottano criteri diversi rispetto ai business angels (Fairchild, 2011).

Muzyka, Birley e Leleux (1996) descrivono il processo di selezione di nuove iniziative suddividendolo in cinque fasi, al fine di evitare cattivi investimenti e selezionare solo le imprese “vincenti”:

- 1) scouting: in questa prima fase sono escluse tutte le iniziative con interessi non in linea con quelli dei VC;
- 2) screening: è qui che viene visionato e valutato attentamente il business plan;
- 3) incontro con i team imprenditoriali: in questo step vengono valutate le capacità di coinvolgimento del team per seguire alla perfezione le linee guida dell’Open Innovation;
- 4) due diligence: ora si valuta la proposta con prospettiva finanziaria, analizzando i possibili redditi e flussi di cassa futuri;
- 5) strutturazione e chiusura del contratto: in questa fase molto delicata si definiscono le impostazioni finali dell’accordo finanziario e le clausole di proprietà.

Generalmente, i fondi VC preferiscono startup che mostrano rendimenti attesi più elevati rispetto ad una soglia minima prefissata (Buzzacchi, Scellato, & Ughetto, 2013) e riescono a consentire una crescita rapida e significativa (Hellmann & Puri, 2000): tali finanziamenti rappresentano infatti una tappa fondamentale nella vita delle startup, sia date le notevoli risorse finanziarie offerte sia per il possibile ampliamento delle capacità dell’azienda.

Nel secondo capitolo di questa Tesi di Laurea Magistrale è già stato accennato un primo esempio di ente coinvolto in questo tipo di veicolo per innovare, ovvero Cassa Depositi e Prestiti, tant’è vero che nei fondi di Venture Capital i soci accomandatari sono

rappresentati prevalentemente da grandi fondi istituzionali come fondazioni bancarie, fondi previdenziali, enti pubblici territoriali, compagnie assicurative e, ovviamente, istituti bancari, i quali investono una piccola quota delle proprie disponibilità in investimenti ad alto rischio (Zider, 1998).

In generale, gli investitori VC utilizzano quindi fondi specializzati in Venture Capital per la gestione di tutte le attività di investimento. Di conseguenza, per quanto riguarda la struttura organizzativa di questi fondi, si possono distinguere due diverse tipologie di partners, che in certi contesti possono coincidere:

- limited partners: sono coloro che forniscono le risorse finanziarie proprie, ovvero quei soggetti che si potrebbero anche identificare come gli investitori finali (Gompers & Lerner, 2000);
- general partners: sono coloro che si occupano del management e della gestione del fondo, quindi sono praticamente gli intermediari responsabili delle attività di investimento, nonché delegati dei limited partners (Gompers & Lerner, 2000).

L'attività del venture capitalist non si limita solo nell'apporto di capitale di rischio all'interno dell'impresa, ma si può manifestare anche in una serie di attività connesse, specialmente per quanto riguarda la pianificazione strategica, volte ad accompagnare l'implementazione e lo sviluppo del processo di crescita ricercato.

Per quanto concerne il modello operativo del fondo, esso si configura come ciclo iterativo nel meccanismo di fundraising e di re-investment. Inizialmente, il VC riceve le risorse finanziarie dai limited partners attraverso le cosiddette "capital calls", ovvero iniezioni di capitale su richiesta. Successivamente, i gestori del fondo operano una selezione delle imprese che dimostrano di essere "high-growth potential", ovvero con elevate probabilità di sviluppo. Nella fase successiva, quella di crescita dell'impresa, i venture capitalist mettono in atto tutte le necessarie attività connesse come advising, mentorship e, più in generale, consulenza strategica e manageriale. Una volta che tutte le exit del portafoglio sono state realizzate, i profitti vengono distribuiti ai limited partners, i quali a loro volta potranno decidere di veicarli in un nuovo fondo, ricominciando il ciclo appena descritto. Proposta questa breve presentazione del modello VC, affermato ormai da decenni anche in Europa, è interessante fornire una breve descrizione del veicolo che, nel mondo del Venture Capital, più si avvicina al target strategico seguito dalle grandi corporate implementanti il Corporate Venture Building, rientrando nel ramo del Venture Capital definito con l'acronimo CVC, ovvero Corporate Venture Capital.

### 3.3.1 Definizione di Corporate Venture Capital

Il Corporate Venture Capital è una pratica ormai consolidata da diversi anni che consiste nell'investimento da parte di grandi aziende (spesso multinazionali) nell'equity di startup esterne.

A livello globale, fra gli investitori in CVC più attivi degli ultimi anni si trova sicuramente Google Ventures (la società di Google dedicata proprio a questa forma di investimento) seguita da Intel Capital e Qualcomm Ventures. Tra i primi CVC del Mondo ci sono anche gli asiatici Samsung Ventures, Bertelsmann Asia Investments e Mitsui & Co. Global Investment.

I settori più interessati sono l'healthcare e la tecnologia: per il primo figurano Novartis Venture Fund, Johnson & Johnson Innovation, SR One, Alexandria Venture Investments, Roche Venture Fund, Pfizer Venture Investments e Novo Ventures; per quanto riguarda il secondo, invece, spicca l'azienda tedesca Bosch, la quale ha lanciato il suo primo fondo di Corporate Venture Capital nell'ormai lontano 2007.

Per quanto riguarda l'Italia, ricollegandosi al tema delle "Startup innovative" trattate nel secondo capitolo, nel 2021 se ne sono contate 4034 partecipate da soci CVC: un trend in aumento del 23,5% rispetto al 2020 (quando erano 3267) e, addirittura, del 87,3% rispetto al 2017 (quando se ne contavano solamente 2154). Quelli appena mostrati sono i dati forniti dal Sesto Osservatorio sull'Open Innovation e il Corporate Venture Capital Italiano, promosso da Assolombarda (in collaborazione con molte altre organizzazioni come InnovUp, InfoCamere e Confindustria) e dimostrano il rapido tasso di sviluppo che il CVC ha seguito anche nel nostro Paese: le corporate che investono in startup innovative si caratterizzano per risultati migliori di conto economico e questo è ancora più evidente per le piccole e medie imprese. A questo proposito, è interessante notare come ad investire di più sulle startup siano proprio le PMI, che come sottolineato nel secondo capitolo di questo elaborato sono la struttura portante dell'economia nazionale.

Secondo Henry Chesbrough, il Corporate Venture Capital si distingue per due principali caratteristiche:

- 1) l'obiettivo;
- 2) il grado di connessione con la startup esterna.

Se nel Venture Capital tradizionale, presentato nel precedente paragrafo, l'obiettivo di investimento rientra in una logica di rendimento finanziario, nel secondo modello di

investimento l'obiettivo strategico non si limita ad una mera logica di profitto dal punto di vista strettamente monetario. Infatti, l'investimento effettuato da parte delle corporation che vogliono addentrarsi nel mondo del Corporate Venture Capital rientra nel quadro più ampio dell'innovazione aperta: le imprese investitrici possono voler ottenere una finestra sulle tecnologie sviluppate, entrare in nuovi mercati o, ad esempio, accedere a nuove risorse.

Per i motivi appena esposti, è corretto affermare che lo scopo della costruzione di legami forti in ottica Corporate Venture Capital deve necessariamente trasformarsi in una sinergia operativa che sia la base di partenza per la creazione di valore aggiunto ambo le parti, ovvero sia per la corporate sia per la startup.

Proprio per quest'ultimo motivo, il valore creato per l'organizzazione può essere suddiviso in due dimensioni:

- 1) strategica: l'obiettivo di dimensione strategica si propone di apportare l'innovazione acquisita all'interno delle operations o per diversificare le linee di business (Baldi, Baglieri, & Corea, 2015);
- 2) finanziaria: l'obiettivo finanziario può derivare dalla più generale strategia di realizzazione di un ritorno economico elevato, frutto dell'investimento in nuove tecnologie (Baldi, Baglieri, & Corea, 2015).

Tuttavia, i due obiettivi non possono essere considerati completamente slegati poiché, nella pratica, sono complementari e si muovono costantemente di pari passo (Allen & Hevert, 2007).

Una seconda considerazione molto importante che deve essere fatta prima di investire in CVC, anche in relazione a quanto appena scritto, è che il raggiungimento di uno strategic goal nel lungo termine non è garanzia di un conseguente ritorno finanziario.

Il Corporate Venture Capital, nel suo obiettivo strategico, può rientrare nella macrocategoria del Corporate Venturing: infatti, secondo Burgelman: «Corporate Venturing refers to the investment in opportunities that are new to the corporations» (Burgelman, 1983). Con riferimento a questa citazione, è sempre più evidente la possibilità di imbattersi in attori economici che, pur rientrando al di fuori della definizione fornita nel capitolo successivo di “corporate venture builder” operanti in modo indipendente, costituiscono interessanti tendenze nel panorama dell'innovazione aperta: tali entità, infatti, si presentano come “venture builders” creati da gruppi di grandi

imprese, le quali hanno lo scopo ultimo di fondare startup il cui compito, a loro volta, è quello di sviluppare e commercializzare idee generate all'interno delle varie "case madri". In linea generale, il modo di operare "indipendente" del modello Corporate Venture Building potrebbe ritenersi la differenza principale rispetto al modello Corporate Venture Capital, ma tale analisi è rimandata al quinto capitolo. Nel sesto capitolo, invece, è disponibile un'analisi delle differenze fra CVB e Startup Studio Model, il quale potrebbe anch'esso sembrare molto simile ai CVC appena descritti.

## 4. Il Corporate Venture Building Model

Nel capitolo precedente è stata proposta una lista contenente 11 possibili veicoli a disposizione delle corporate per implementare, all'interno dei loro processi, alcune delle tante logiche alla base dell'Open Innovation. Fra gli undici strumenti indicati, il concetto di Corporate Venture Builder è, insieme al modello denominato Corporate Venture Client, il termine più nuovo ma altresì il meno diffuso nel nostro Paese, tant'è vero che non risulta ancora completamente chiaro e definito. “Il Corporate Venture Building è un modello “emergente”, non è un modello consolidato. Quindi, è necessario soffermarsi, prima di tutto, sulla definizione di Venture Building e poi su quella di Corporate Venture Building (perché poi, di fatto, il secondo è l'evoluzione del primo)” (Panetta, 2022).

Ciò che è invece evidente e confermato dalla realtà di tutti i giorni, è che sta prendendo sempre più piede un sistema di creazione e sviluppo di nuovi business che unisce il talento degli imprenditori con i canali di comunicazione ed investimento a disposizione delle grandi aziende. Tale metodo è appunto noto con la sigla di Corporate Venture Building (CVB), ovvero un modello di accelerazione di startup (specialmente per quanto riguarda quelle dedicate al settore tecnologico, ambientale o di R&D) che ne supporta le fasi di creazione e successiva crescita, grazie al lavoro congiunto ed al tutoraggio di grandi aziende che mettono le loro migliori risorse (come finanziamenti e conoscenze industriali) a disposizione del talento imprenditoriale acquisito all'esterno.

### 4.1 Il modello operativo del Venture Building Model

Dalle interviste effettuate, risulta che il business model applicato da ciascun agente economico (ed il relativo design) si plasmano sulla base dei diversi fattori che specificamente lo influenzano: il mercato geografico al quale ci si rivolge, il tipo di investitore che decide di usufruire di tale modello organizzativo, la cultura che il “founding team” apporta all'interno del venture builder ed il focus sul settore al quale ci si affaccia sono solo alcuni dei tanti elementi e delle condizioni che possono agire come determinanti nella scelta dell'assetto strutturale e di ciò che ne consegue. Infatti, analizzando i colloqui con diversi attori nell'ambito Venture Building (quindi sia startup studio, sia corporate venture builder) è evidente uno stato di prematurità del modello, che non va però confusa con la sua flessibilità nei vari contesti operativi.

Il vero purpose di tale modello, nella più banale delle ipotesi, risulta essere quello di proporsi come risolutore dei comuni problemi che deve affrontare un'impresa innovativa sin dalla nascita. Per portare alla luce alcuni dati, basti pensare che i numeri parlano di un ventaglio che corre dal 75% fino al 95% delle startup che vanno incontro al fallimento, a seconda che quest'ultimo sia inteso come l'impossibilità di ripagare l'investimento iniziale o l'incapacità di raggiungere i goal prefissati (Ghosh, 2011).

L'attenzione posta da alcune majors del mondo della consulenza dimostra la credibilità che il Venture Building Model sta acquisendo, grazie alla sua capacità di conciliare l'efficienza del processo (alla base del funzionamento di queste grandi aziende) ad un continuo rinnovamento dei loro business model: è così che, ad esempio, Boston Consulting Group ha dato vita a BCG Digital Ventures, EY a EY ETventure, Deloitte a Deloitte Makers.do e McKinsey ha fatto nascere McKinsey Leap.

#### **4.1.1 Definizione di Lean Thinking**

Eric Ries, nel 2008, ha introdotto un nuovo approccio scientifico che si è successivamente tradotto in una vera e propria filosofia, cioè il "Lean Thinking": tale metodo si basa sull'applicazione delle tre fasi "Build-Measure-Learn" secondo un processo ripetitivo, al fine di rendere un'innovazione fruibile nel minor tempo possibile.

La metodologia Lean mira a ridurre gli sprechi e ad incrementare la velocità del processo, verificandone costantemente i risultati ed adattando il prodotto alle necessità che emergono dalla customer base.

In tale processo iterativo, un punto cruciale è lo sviluppo del cosiddetto MVP (Minimum Viable Product), ovvero del prodotto minimo commercializzabile, che rende possibile l'effettuazione di test preventivi per recepire i relativi feedback e conseguire nella realizzazione di un prodotto pronto per un confronto definitivo con il mercato. Il MVP non è per definizione completo e le sue caratteristiche si basano su poche e critiche assunzioni che consentono di ridurre in un certo senso il rischio annesso alla sua capacità di rispondere ad una vera esigenza del consumatore. Secondo lo stesso Eric Ries, il prodotto minimo commercializzabile rappresenterebbe il prodotto che con il minimo sforzo è in grado di captare il maggior numero di informazioni rispetto alla clientela target.

Il Lean Startup Approach (LSA) bilancia il forte impulso altamente influenzato dalla visione del founder con i reindirizzamenti che seguono ai feedback ricevuti dal mercato:

questo modo di operare è evidente in tutte le interviste raccolte per questo elaborato di Tesi.

Infatti, ad oggi, vi è un ampio dibattito sulla effettiva essenzialità del Business Plan e sulla sua capacità di cogliere il potenziale di un'iniziativa imprenditoriale: alcuni lo ritengono uno strumento ormai superato, mentre altri esperti ne affermano l'assoluta importanza. Per i primi, il Business Plan costituirebbe un documento troppo statico, se comparato alla flessibilità che vive una startup nelle prime fasi di vita. Inoltre, anche se tale documento resti al momento parte principale e necessaria per l'attività di fundraising, non vi sono numerosi studi empirici che evidenziano una concreta correlazione con le principali metriche di successo. Interrogarsi su quale sia l'approccio "migliore" tra l'impiego delle energie nello sviluppo del più accurato Business Plan e quanto invece proposto dall'approccio Lean Thinking, non può che giungere ad una risposta sintetica e sinottica che esprime l'insufficienza di entrambe (se attuate unilateralmente).

Nonostante i vantaggi che la metodologia del Lean Thinking è in grado di promuovere, non sono mancate critiche riguardo la non applicabile universalità della stessa ed il pericolo che, nella fase di verifica e di ricezione dei feedback, si incorra in falsi negativi che possano far scartare progetti invece validi. È altresì facilmente desumibile che, specialmente nei settori deep-tech oppure healthcare, disporre di tecniche agili per la creazione di imprese, come il modello "Lean Startup", possa aumentare la possibilità di avere un prodotto innovativo disponibile sul mercato riducendo di molto il time-to-market. Proprio riferendosi ai due settori appena citati, l'utilizzo di tale metodologia è particolarmente evidente nei processi decisionali di NLC Health e Cassa Depositi e Prestiti (le cui interviste ai relativi rappresentanti sono consultabili nell'appendice).

#### **4.1.2 Processo di selezione nel Venture Building Model**

Come già esposto in più occasioni all'interno di questo elaborato, il Venture Building Model si propone di ridurre al minimo il rischio di veder fallire un'idea dopo averle dedicato un'ingente quantità di tempo, applicando il sopracitato modello iterativo "Build-Measure-Learn" ad un livello di portafoglio piuttosto che di singolo progetto. Iterare sui progetti e selezionare i più promettenti è infatti un modo più efficace per raggiungere il successo.

In effetti, è ormai noto da tempo che una delle principali cause del fallimento di una startup sia quella legata allo sviluppo di un prodotto che successivamente non incontra un

concreto bisogno del mercato: l'insufficiente domanda da parte dei consumatori è spesso dovuta al fatto che il prodotto non offre una soluzione ad un problema definito.

Nell'approccio Lean, il processo di validazione mira proprio a minimizzare questo rischio, riducendo al minimo anche lo spreco di energie e risorse. "The selection is based on the customer problems in the market and, specifically, on those that are worth solving" (Grul, 2022).

Analizzando la struttura operativa del modello, la fase di "Ideazione" costituisce il primo step da seguire per sviluppare un nuovo progetto di startup. Essa presuppone ex-ante la creazione del team operante all'interno del venture builder e si distingue per essere tipicamente "internalizzata": le specifiche modalità di applicazione non sono universali, proprio perché intimamente legate agli attori che ne partecipano.

La successiva fase di "Validazione" risulta essere uno step cruciale all'interno del modello e di priorità assoluta. La validazione non sempre è rivolta unicamente alla customer base, ma può riguardare varie dimensioni: uno dei modi per implementare la validazione dell'idea è quello di utilizzare piattaforme digitali come Facebook, Instagram, Google o addirittura Reddit, le quali permettono di raggiungere centinaia di migliaia di consumatori (che potremmo definire come dei veri tester) nell'arco di pochi giorni e con un budget esiguo. In questo step, non ci si limita alla validazione del solo prodotto, ma si cerca di ottenere un primo feedback da tutto ciò che entra in contatto con la nuova startup: market, customers, product, team e, inevitabilmente, investors. Se i feedback sono entusiasmanti (e non semplicemente positivi) si passa allo scouting di EIR, (Entrepreneurs-In-Residence) per proseguire con lo step di "Creazione".

Seguono successivamente le fasi di "Spin-out" (o "Spin-off") e l'ultima di "Scale-up", nelle quali il VB si preoccupa di garantire le risorse finanziarie necessarie sia internamente sia esternamente.

Risulta interessante osservare come la maggior parte delle organizzazioni focalizzate sullo sviluppo di nuove ventures abbiano al loro interno dei processi di selezione standardizzati e fissi: "Generally, we follow a structure that we call Fe-De-Vi-Co, meaning we are looking at the Feasibility of an idea, at the Desirability (meaning if the market wants it and how big is the market), then also at the Viability (if it's like we have to do it and if it's possible) and the final "Co", in our example, is for Context (meaning if it is okay in the business environment and in the company environment, because you have to check with the stakeholders first if it makes sense to build it up, if you have the

agreement and the top management wants to do it). Hence, those are the core-areas that we look at” (Jager, 2022).



Figura 7. Modello operativo del Venture Building. Fonte: A. Szigeti (2016). “The emergence of Startup-as-a-Service”

Tali passaggi necessitano inevitabilmente di capitale umano interno altamente specializzato nell’analisi dei dati (come Data Analyst), ma anche di una profonda conoscenza del settore di riferimento: designers, ingegneri, esperti di marketing e fondatori avranno il compito di trasformare un’idea, valida e validata, in un reale prodotto commercializzabile. Allo stesso tempo, la struttura sopra descritta permette che, nella fase di scale-up, il focus rimanga incentrato sulla costruzione e sullo sviluppo del business, non dovendosi occupare delle varie attività di recruiting oppure di quelle relative ai servizi legali e/o finanziari.

In definitiva, lo scopo fin qui perseguito è stato quello di fornire una comprensione generale ed una prospettiva olistica del Venture Building Model, riportando come i fondatori ed i manager guardino a questo riferimento organizzativo con interesse. Tuttavia, come si può dedurre chiaramente anche dalle interviste raccolte, risulta per il momento ancora difficile descriverne un effettivo framework.

## 4.2 Definizione di Corporate Venture Building

Nell’ampio mondo dell’innovazione d’impresa, la creazione di organizzazioni dedicate al CVB sta oggi diventando una strategia sempre più importante per stare al passo con i tempi, per capitalizzare sull’innovazione e per fornire ritorni finanziari ai vari azionisti: il Corporate Venture Building si potrebbe dunque identificare come un catalizzatore per sviluppare nuovi prodotti e servizi strategicamente allineati con gli obiettivi della corporate, permettendo di costruire un motore d’innovazione con la velocità, la flessibilità

e l'agilità tipiche di una startup, ma con il supporto e le risorse disponibili della “società creatrice”.

Dunque, si potrebbe anche sostenere che ci si riferisce al modello CVB quando una società fonda un'entità separata ed indipendente che funge però da centro esterno per l'innovazione, evitando così la burocrazia aziendale, pur rimanendo strettamente allineata con gli imperativi strategici dell'azienda madre. È interessante notare che, negli ultimi anni, le corporate magari non hanno utilizzato la definizione di Corporate Venture Building ma, in realtà, lo hanno implementato pienamente: molte volte non in maniera sistematica e ripetitiva [...], ma quello che è capitato è che le aziende hanno dato vita a delle nuove venture e quindi hanno praticato proprio questo modello” (Panetta, 2022).

Le aziende che stanno alla base di questo sistema agiscono come vere e proprie fabbriche di startup, guidando l'identificazione di nuove idee di business, il loro finanziamento, la definizione e la gestione dei team dedicati, lo sviluppo dei prodotti e dei nuovi business e, infine, le probabili trasformazioni in scale-up (Intellectium, 2020). In altre parole, queste entità sono responsabili della costruzione e del conseguente sviluppo delle loro nuove startup aziendali all'interno delle stesse società madri, per poi lanciarle e sfruttarle sul mercato.

In conclusione, possiamo ritenere che il termine Venture Building raccolga in sé il concetto stesso di spin-off di imprese (Sharma & Chrisman, 2007), operando attraverso l'avvio di joint venture, o più in generale di attività commerciali congiunte, che permettono di ampliare la platea di consumatori e fornitori di un'impresa e supportare i business complementari (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Tali attività non solo si propongono di rendere il processo d'innovazione interno ai confini aziendali, ma servono anche come veicoli esplorativi per convalidare ed eseguire nuovi modelli di business al di fuori di queste frontiere, principalmente in nuove e separate entità organizzative.

Data la somiglianza in molte caratteristiche, lo sviluppo del CVB si pone in concomitanza della crescita che ha vissuto il Corporate Venturing, ed in particolare il Corporate Venture Capital, negli ultimi anni (Keil, 2000): le aziende si rivolgono a delle startup o a delle imprese di minor dimensione per risolvere problemi che non sarebbero in grado di risolvere da sole, o il cui costo da sostenere risulterebbe essere maggiore del beneficio che ne consegue. Nel caso di una startup, l'instaurarsi di un tale rapporto costituirebbe un

mutuo beneficio, potendo contare sull'apporto di nuove risorse, di sostegno finanziario e manageriale.

### 4.3 Le attività core

Per identificare quali siano le attività chiave di un corporate venture builder, può risultare utile partire da quelle che sono, più in generale, le attività svolte da un incubatore o da un acceleratore d'impresa. Solitamente, i principali servizi offerti da un tradizionale incubatore d'impresa sono: formazione sui principi fondamentali di un'impresa, accesso ad Internet ad alta velocità ed assistenza al marketing ed al networking (Wiggins & Gibson, 2003). Non mancano tuttavia attività di consulenza e di business planning, di training, coaching e mentoring del personale, di facilitazione ai canali di accesso a servizi legali o di controllo della gestione e, infine, l'organizzazione di workshops. In termini di bilancio, questi sostegni si traducono in una complessiva riduzione dei costi da sostenere da parte dei fondatori.

Nei successivi tre sottoparagrafi verranno presentate le modalità di svolgimento di alcune delle attività che stanno al cuore del modello Corporate Venture Building. Nel dettaglio, possiamo considerare quattro attività core: il concepimento della business idea, la formazione del team, il processo di ricerca e raccolta di capitale e, per concludere, la definizione della strategia d'investimento (con la conseguente predisposizione della struttura per supportare la gestione delle nuove startup).

In aggiunta alle quattro attività fondamentali appena elencate, se ne potrebbero identificare altre due non-core, le quali (seppur importanti) si riferiscono a quelle pratiche messe in atto solo da alcuni corporate venture builders. Nello specifico, la prima delle due mansioni non-core si potrebbe indicare con la sigla "definition of methodology and learning processes": si intende la definizione di un sistema che sia in grado di supportare il processo di trasferimento e condivisione di conoscenza fra i vari membri dell'ecosistema. La seconda attività, invece, si potrebbe riconoscere con il termine "talent acquisition": si evoca la capacità di ricercare e collocare il personale necessario per i nuovi progetti. In questo senso, quest'ultima non si presenta come attività core se la fase di recruitment verrà delegata alla responsabilità delle startup create e non pienamente internalizzata. Tuttavia, la linea di confine è molto sottile in quanto, come visto precedentemente, il corporate venture builder si preoccupa di avere all'interno del proprio team persone talentuose e capaci di raccogliere la sfida che questi nuovi ruoli richiedono.

### 4.3.1 La business idea

Come appena illustrato, una delle attività principali affidate al CVB è sicuramente quella di identificare una business idea. “Per il venture builder, le modalità con cui nascono le idee possono essere di vario tipo” (Panetta, 2022).

Come verrà analizzato successivamente, la generazione della business idea sta alla base della definizione del tipo di rapporto che il corporate venture builder avrà con la società madre: essere l’ideatore della parte fondamentale di qualsiasi attività economica fa sì che il builder mantenga (oppure no) la totalità o una parte consistente dell’equity.

“Ci sono sostanzialmente due tipi di “originazione” dell’idea nel Corporate Venture Building: uno interno ed uno esterno. La premessa è che a monte, comunque, la direzione strategica proviene sempre dalla holding” (Graverini, 2022). “Le idee sono, prima di tutto, legate a quello che è un obiettivo strategico dell’azienda: può essere relativo alla copertura di alcuni need interni (e quindi si può fare un’attività di ricognizione, attraverso diverse modalità, per individuare questi need) oppure può essere legato alla valorizzazione di quelle che sono delle attività che già si svolgono o che possono essere fatte attraverso collaborazioni con soggetti esterni (ad esempio, centri di ricerca)” (Panetta, 2022). Quindi, nella prassi, l’ente dedicato può preservarsi di accettare anche idee esterne, ma comportandosi sempre come co-fondatore del progetto (Szigeti, 2016). “La decisione fra interno ed esterno è che i primi sanno molto meglio come funziona l’azienda, mentre i secondi potrebbero essere più disruptive o potrebbero essere già più avviati sul mercato” (Graverini, 2022).

Dalle interviste condotte, risulta che un’ultima tipologia di origine della business idea potrebbe essere quella che proviene direttamente dal venture builder (quindi né dall’azienda madre, né da gruppi imprenditoriali esterni o centri di ricerca): “Per quanto riguarda il Fondo Boost Innovation, facciamo molto lavoro interno, cercando di confrontarci anche con il nostro dipartimento strategico e con la nostra casa madre (di conseguenza, con le linee guida strategiche di Cassa Depositi e Prestiti) per capire le direzioni e gli ambiti strategici dove insistere nei prossimi anni, in modo che siano strettamente legati allo sviluppo strategico di tutto il Paese. Quindi si parte da questi settori e, al loro interno, cerchiamo di identificare delle opportunità che poi trasformiamo in idee di business di alto livello. A questo punto, proviamo ad ingaggiare dei partner, che possono avere un interesse strategico nello sviluppare queste iniziative con noi, ed

andiamo ad effettuare degli approfondimenti (sia delle aree di business, sia del modello dei ricavi)” (Di Gioia, 2022). In maniera molto simile, ecco la principale fonte di ideazione all’interno di NLC Health: “Noi valutiamo circa 3000 tecnologie all’anno. In particolare, facciamo un assessment (due diligence) su ognuna di queste tecnologie, vediamo se c’è o meno un problema che sono in grado di risolvere e qual è il mercato: in tutto questo si sta parlando di tecnologie che non sono ancora startup (quindi, si parte di solito con un brevetto o con un proof-of-concept della tecnologia) [...] spesso e volentieri, quando andiamo a fare un assessment di una tecnologia, sappiamo già che, per esempio, a Medtronic manca (sappiamo che ha senso creare una venture) e quindi iniziamo subito a parlare con loro, magari dicendo: ‘Guardate, noi ce l’abbiamo nel nostro radar, creiamo noi la startup e poi voi la prendete”” (Gericke, 2022).

La vera novità introdotta dal Venture Building Model è quella di aver ridefinito il ruolo dei fondatori, ribaltando un rapporto millenario che vedeva nel duo “fondatore-idea” un sinolo indissolubile: i venture builders assegnano l’idea a coloro che, all’interno di un “founders network”, dimostrano di possedere le caratteristiche ideali e consegnano un concept già validato. “If it’s a corporate venture that is built up, then mostly the ideas come out of intrapreneurship activities or, for example, out of strategic workshops where you sit together with the management (or with some branch leaders) and you try to brainstorm ideas around some potential business areas for the future” (Jager, 2022).

Un altro aspetto, che verrà toccato nell’esposizione delle diverse tipologie di implementazione, è che la fase di creazione non è sempre frutto di un’intuizione, ma può anche essere il risultato di un attento processo di selezione di archetipi sviluppati in precedenza e testati da altre organizzazioni: dall’esperienza di un business che risulta scalabile in un particolare mercato geografico si riproduce un modello adattato in un mercato che non è ancora stato raggiunto. La Copy-Cut Strategy applicata allo sviluppo di imprese, nonostante le critiche ricevute di carattere anticoncorrenziale, ha riscosso un discreto successo tra i venture builders, risultando spesso una strategia vincente: infatti, il proposito non è necessariamente quello di imitare, ma bensì è dato dalla volontà di emulare, cercando di attuare le migliorie necessarie affinché quel prodotto (o servizio) possa essere fruibile in un contesto differente.

### 4.3.2 Il capitale umano

Nel Corporate Venture Building assume molta importanza lo “human capital”, il quale non solo deve essere in grado di occuparsi del management all’interno dell’ente dedicato e delle startup create, ma anche di contribuire all’identificazione di team capaci di concretizzare valore aggiunto dai differenti progetti. “Effettivamente, devi essere in contatto continuo con un ecosistema fatto di talenti, startup, ex startupper ed imprenditori, perché quella è la materia prima attraverso la quale si generano nuove venture” (Panetta, 2022).

Il capitale umano è descritto dal Dizionario Treccani di Economia e Finanza con la seguente definizione: “Insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall’individuo, acquisite non solo mediante l’istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Pur non potendo essere misurate univocamente, le componenti del capitale umano determinano tuttavia la qualità della prestazione erogata dal detentore, concorrendo ad aumentare la produttività di un’impresa ed a qualificarla, influenzandone i risultati”. Tale definizione sottintende la possibilità di investire sulle persone, attraverso piani di istruzione e formazione, dai quali possa derivare un incremento della produttività (Goldin, 2014). Le skills richieste necessitano di uno sforzo non indifferente dell’intera organizzazione nella ricerca e successiva acquisizione di individui che le posseggano. “Un ulteriore elemento del Venture Building [...] è che possiede le competenze sin dall’inizio al suo interno e, nel momento in cui avviene quello che viene chiamato spin-off, il team deve completarsi con una serie di altri soggetti (che sono tipicamente quelli di vertice dell’azienda)” (Panetta, 2022).

Dall’intervista a Fabio Di Gioia (Senior Investment Manager presso Cassa Depositi e Prestiti), relativamente alle figure professionali fornite da un venture builder, pare possibile suddividere le organizzazioni in due tipologie (ovvero asset-light ed asset-heavy): “Per noi non possono mancare delle figure di analisi finanziaria. Sul nostro Fondo diretto siamo semplicemente in cinque, poiché potremmo definirci asset-light, ovvero non abbiamo internamente delle figure che sviluppano il prodotto (ci affidiamo esternamente per creare prototipi e prodotti). Ci sono però altri venture builder che hanno al loro interno

delle figure tecniche (per marketing, sviluppo prodotto, HR, etc.) e che sono quindi più asset-heavy” (Di Gioia, 2022).

Tuttavia, la testimonianza più chiara e sintetica, a proposito di composizione del team di un CVB, è quella data da Milena Grul (Head of Growth presso Aimforthemoon): “A corporate venture builder needs different types of professional roles. Usually, the corporate provides intrapreneurs, product specialists and, generally, gives the access to internal sources such as Legal and Compliance services. On the other hand, Aimforthemoon gives entrepreneurs, innovators (in a senior/junior combo), growth hacker, PO and experts on marketing disciplines” (Grul, 2022). A conferma di quanto descritto da Aimforthemoon, WhatAVenture ha una visione del tutto simile: “The team of the corporate venture builder in general consists of people that have experience as entrepreneurs, or at least experience in the startup kind of environment. So we don’t have specialists, but we have more entrepreneurial thinking generalists, people that know how to do marketing, how to do sales, how to do finance and investment topics, and also people that have experience as consultants, for example, working together with big corporates, because a lot of the stuff that we do is stakeholder management” (Jager, 2022).

Oltre a quanto appena descritto, una pratica comune è quella di includere nel proprio network ricercatori ed accademici esperti, esattamente come avviene, ad esempio, all’interno di NLC Health, un healthtech venture builder che dal 2015 ha dato vita a ben 102 nuove startup e che si è offerto di rilasciare un’intervista per arricchire questa Tesi. NLC Health annovera, tra i membri del suo staff, esperti sanitari per sviluppare le sue ventures e trovare i partner giusti all’interno dell’industria sanitaria: “Nel momento in cui viene creata la startup, viene anche trovato un CEO (per ognuna delle startup): non vogliamo che l’inventore diventi il CEO della compagnia, ma vogliamo che l’inventore rimanga l’esperto della tecnologia (dunque, diventare o un advisor dentro la startup o un CTO o un CMO, in relazione a come lui preferisce lavorare). Il CEO, invece, lavora soltanto su equity, con l’obiettivo di motivarlo a fare bene [...] In aggiunta, abbiamo un team legale ed un team di finanza che aiutano la startup a trovare fondi iniziali” (Gericke, 2022). Sempre in riferimento all’inclusione di figure esperte, Manuel Jager aggiunge: “Normally what we do is looking for the best people in the field and then talking to them. I will give you an example. If we are doing something in the energy field about, let’s say, energy communities, we look for the best experts around this topic and talk with them, because it’s much more efficient than having energy experts in our team” (Jager, 2022).

Inoltre, risulta interessante chiarire che, come avviene all'interno degli startup studios, anche dentro ai corporate venture builders si potrebbero presentare contemporaneamente due tipologie di team: uno principale, che si occupa della gestione dell'organizzazione nella sua totalità ed è presente in maniera diffusa in tutti i progetti, ed altri gruppi maggiormente specializzati, i cui focus sono su singole iniziative. In particolare, quest'ultima evidenza è anche risultata dall'intervista con Cosimo Panetta (Managing Partner presso The Doers): "Immagina che io crei uno startup studio e segua il progetto, aggregando altre persone: io faccio parte del team (di fatto sono operativo marginalmente), ma ad un certo punto è normale che io rimanga dentro il venture builder. Quindi una struttura core centrale c'è, però c'è anche una struttura core operativa che io penso vada 'spin-offata'" (Panetta, 2022).

Nel capitolo precedente è stato descritto come gli incubatori facilitino l'accesso al capitale umano per le startup: sotto questo punto di vista, i venture builders si propongono non solo nelle fasi early-stage del processo, ma anche in quelle successive. Per far sì che l'insieme di risorse umane entri in contatto e collabori, è indispensabile disporre però di spazi appositi, fisici o virtuali, che possano facilitare le interazioni in maniera proattiva. Difatti, all'interno del CVB, gli spazi di coworking assumono sempre più importanza perché aiutano a creare un terreno fertile ed un senso di comunità, che deve dimostrarsi un valore aggiunto nella crescita dell'impresa.

Un'altra peculiarità propria del Venture Building in generale (quindi sia degli startup studios sia dei corporate venture builders) è quella che Evan Williams, noto cofondatore delle social platform Twitter e Blogger, definisce con l'espressione "parallel entrepreneurship": con tale termine si asserisce alla creazione e gestione simultanea di progetti multipli o startup a differenti stadi di sviluppo. Tale definizione riprende il concetto, introdotto negli anni Ottanta da Ronstadt, dell' "habitual entrepreneur". Quindi, l'espressione "imprenditoria in parallelo", piuttosto che al progresso di molteplici iniziative imprenditoriali in modo seriale, pone l'accento sulla compresenza e coesistenza di diversi progetti.

Per quanto riguarda l'ideazione, intesa come mera attività mentale, è intimamente legata all'intelletto umano. Quindi, la fase di concepimento dell'idea non può a sua volta non essere influenzata dalle personalità che vi partecipano: queste ultime possono variare dalla figura dell'imprenditore esperto a quella dei professionisti nei settori più variegati. Ad esempio, per ricollegarsi a NLC Health, essa ha all'interno del proprio staff diversi

esperti della sanità e numerosi accademici con l'obiettivo di sviluppare brevetti per le loro imprese e trovare i partner giusti all'interno dello stesso mercato: "Avendo creato 102 startup, abbiamo un network molto grande con tutti quelli che possono essere partner esterni per certificazioni, per clinical trials, per product development e per qualsiasi altra cosa: ormai abbiamo un processo abbastanza standardizzato" (Gericke, 2022).

Sudette personalità sono essenziali per svolgere un'altra delle attività centrali, la quale accomuna incubatori e venture builders, ovvero mentorship, training e coaching: la figura del mentor è fondamentale per il bagaglio di conoscenze che mette a disposizione. In genere, tale livello di mentorship si dimostra meno intenso negli acceleratori, principalmente a causa di una durata dei programmi inferiore e concentrata su diversi aspetti.

In conclusione, per quanto riguarda il talent, o meglio l'attività di scouting, questa può caratterizzarsi come attività core (oppure no) a seconda delle caratteristiche del company builder. Ad esempio, dall'intervista con NLC Health risulta che: "Per trovare il CEO, abbiamo un gruppo di sei persone dentro NLC che si occupa costantemente di cercare i profili giusti: ad ognuna delle ventures che creiamo colleghiamo un template con diversi campi, dove indichiamo che quella determinata persona deve avere, magari, esperienza da un punto di vista di product development, da un punto di vista di clinical trial, etc. ed inseriamo anche dei punteggi da 0 a 100 [...] se pensiamo che il candidato scelto sia giusto per la venture, l'inventore della tecnologia è l'ultimo a dare il consenso (vogliamo sempre che ci sia un buon rapporto con l'inventore: anche se quest'ultimo non rimarrà come amministratore delegato della compagnia, comunque ci deve essere un po' di feeling fra i due perché l'inventore è colui che passerà tutta l'esperienza ed il knowledge al CEO). In sostanza, però, l'iter dipende molto da caso a caso: non abbiamo un procedimento fisso" (Gericke, 2022). Sempre per quanto concerne la ricerca del CEO, è altrettanto interessante quanto affermato da Daniele Graverini (Director of Business Development presso Mind the Bridge): "In realtà, dipende molto case by case: anche se, per esempio, il CEO vuole essere esterno oppure interno, perché ci sono moltissimi risvolti, ad esempio quanto equity gli si può lasciare. Sicuramente, se si dà più equity al CEO, la corporate ha meno controllo ed il CEO più motivazione, viceversa se la corporate ha più controllo ed il CEO meno" (Graverini, 2022).

In ogni caso, la fase di recruiting si conferma un elemento sempre presente all'interno dei CVB. "Lo spin-off si porta via le persone, perché le persone ovviamente hanno

contribuito a sviluppare tutte quelle iniziative. Di conseguenza, in qualche modo, il venture builder ha bisogno (secondo questo tipo d'interpretazione) di un recruiting continuo: così si possono intercettare dei founder (cioè persone che hanno già un'attitudine imprenditoriale) o dei tecnici (cioè delle persone che sono quei talenti che servono per l'attività da svolgere). In ogni caso, al termine del processo di validazione, questo nucleo viene portato fuori e deve essere “rimpolpato” (perché magari, fino a quel momento, il CEO o il CPO non ci sono ancora)” (Panetta, 2022). Quindi, il recruiting è necessario sia per reintegrare il corporate venture builder delle figure che si sono distaccate, sia per aumentare la forza di sviluppo delle nuove venture: “Si procede in CdA per valutare se approvare o meno l'investimento. In caso affermativo, si passa alla fase successiva, subito dopo aver ingaggiato degli entrepreneur in residence (ovvero i co-fondatori, uno per il business ed uno per gli aspetti tecnici) che poi si andranno ad inserire all'interno della società nel momento in cui la lanciamo. A questi ultimi soggetti si riconoscono delle quote anche importanti, circa il 25% o il 30% delle quote aziendali, per un piano che è fully funded (quindi completamente finanziato da noi e dal corporate partner)” (Di Gioia, 2022).

### **4.3.3 Il fundraising**

In principio, le cause moventi l'attività di fundraising riguardavano la crescita e lo sviluppo di un progetto ed erano promosse tipicamente da enti no-profit e su base volontaria, ovverosia rientravano nel vaglio delle attività di solidarietà (Tempel, Seiler, Aldrich, & Rosso, 2011).

L'espressione “startup fundraising” utilizzata oggi enfatizza maggiormente gli aspetti legati all'investimento ed alla crescita, specialmente se l'apporto di fondi è effettuato da un investitore privato. Come per le giovani aziende, anche i corporate venture builders necessitano, almeno nelle prime fasi di vita, di un sostegno finanziario per l'acquisto delle risorse e per il loro avvio in senso lato.

Se si facesse riferimento al modello Startup Studio, l'obiettivo del primo round di fundraising sarebbe quello di raccogliere fondi a sufficienza per creare il primo batch di startup ed avere il capitale necessario fino alla realizzazione della prima exit, dalla quale lo scopo sarebbe quello di innescare un processo di “autofinanziamento” dei progetti: da questo punto di vista, investire in un batch di startup si presenterebbe come un'occasione per diversificare il portafoglio di investimenti effettuati da parte di grandi compagnie, da

fondi di Venture Capital o da investitori privati (se confrontato con un potenziale investimento in una sola startup).

In taluni contesti, ed in particolar modo quando c'è la presenza di un builder esterno che arricchisce il corporate venture builder di una compagnia, è possibile che lo studio esterno sia finanziato da attori diversi, similmente a quanto avviene negli startup studio. È questo il caso di Cassa Depositi e Prestiti: “Se parliamo di un venture studio esterno, è come se fosse un acceleratore, quindi fa fundraising tra una serie di soggetti istituzionali e non. CDP ha un modello ibrido, nel senso che ha una dotazione propria perché è un fondo, ma chiede anche il supporto di tutta una serie di aziende capofiliera per costituire il veicolo ed anche al venture builder (perché loro ovviamente, in quanto CDP, non hanno core competence nello sviluppo di venture, ma si devono appoggiare ad un venture builder esterno chiedendo di contribuire anche nel veicolo di investimento. Poi, in verità, questi soldi entrano dalla porta ed escono dalla finestra, perché il venture builder si fa pagare come società di consulenza)” (Panetta, 2022). Tale citazione, relativa ad uno stato che si potrebbe definire “eccezionale”, trova la conferma del rappresentante di Cassa Depositi e Prestiti (ed in particolare, del Fondo Boost Innovation): “Nel nostro caso, abbiamo una dotazione di capitale fornita dai nostri investitori, poiché noi siamo un vero e proprio fondo. Forse potremmo definirci un caso un po’ “anomalo” perché comunque noi siamo un venture builder, ma sotto forma di fondo. In particolare, ci sono tre tipologie di venture builder: una si potrebbe definire Product Studio (ovvero una società di consulenza per altri, ma che sviluppa anche prodotti per sé stessa), un'altra tipologia sono i fondi puri (che quindi non hanno internamente le competenze di sviluppo prodotto) ed infine la tipologia Dual Entity Model (dove sostanzialmente sono presenti sia il Product Studio che sviluppa i prodotti, sia il fondo che ci investe in fase di spin-off)” (Di Gioia, 2022).

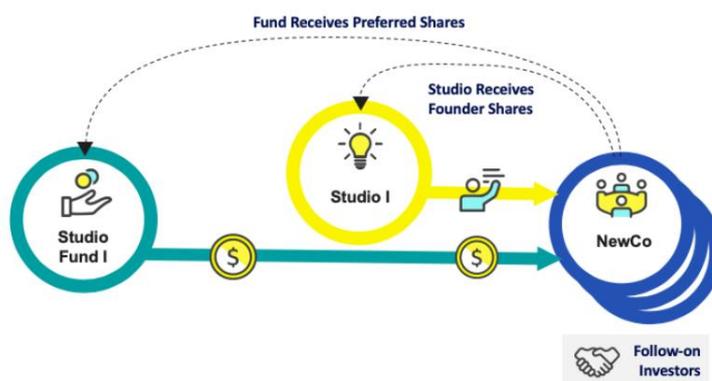


Figura 8. Possibile esempio di Dual Entity Model. Fonte: J. Carbrey (2020). "Understanding Startup Studio Structures"

Tornando invece ad analizzare il modello Corporate Venture Building tradizionale, è importante sottolineare come la componente “parallel entrepreneurship” possa assolutamente esistere, ma in una modalità meno incisiva rispetto agli startup studio: l’obiettivo del CVB non è quello di capitalizzare con le exit (se non per quelle idee disruptive che possono essere perseguite senza troppe difficoltà, ma che non hanno valore di essere sviluppate a lungo per la società madre). È per questo motivo che, nella maggior parte dei casi, la prima entità finanziatrice dei progetti è la holding che sta alla base (alla quale possono sicuramente aggiungersi altri investitori, come fondi d’investimento o co-fondatori interni ed esterni). “The capital endowment is usually provided by the corporate. The resources are allocated through the CEO, the innovation unit, the strategy department and/or the venturing department” (Grul, 2022). “Ovviamente, il corporate venture builder ha una dotazione di capitale propria [...] la corporate si occupa del fundraising: il corporate venture builder è un ibrido tra un acceleratore ed un venture capital. In sintesi, al corporate venture builder devo dare le dotazioni finanziarie: non c’è attività di fundraising esterna. C’è attività di fundraising, invece, quando si va a fare lo spin-off: si vuole collocare lo spin-off sul mercato e quindi, ovviamente, si fa fundraising” (Panetta, 2022). “Ovviamente, la decisione di tenere il prodotto dell’azienda che viene sviluppata all’interno (quindi, a quel punto, il funding sarà per forza all’interno) è molto importante. Se invece viene fatto uno spin-off, praticamente la corporate può mettere un po’ di funding (però credo che, quasi nella totalità dei casi, se viene fatto uno spin-off esterno, viene anche richiesto un funding esterno se ce n’è bisogno)” (Graverini, 2022).

In linea generale, in presenza di un venture builder esterno, si possono quindi verificare tre potenziali situazioni, tutte schematicamente identificate da WhatAVenture: “There are different ways [...] we defined it in “Corporate Venture Building as a service” and “Corporate Venture Building partnership”. Hence, “Corporate Venture Building as a service” means all the capital is coming from the corporate (the corporate owns 100% of the corporate venture) and we are just there to support them (we charge normal daily consulting fees). But if you go into a “partnership” direction, that means we share the kind of the capital needed together with the corporate (but, in exchange, we also get shares and we have the freedom to make our daily wages cheaper) and we provide a value for the corporate, but also for ourselves (because we are also included). A third option that is also there is if you have then a partnership with venture capital (with really external venture capitalists), because this is needed if you have projects with high uncertainty that

are really far from the core business of the corporate (they typically don't want to invest three million euros into something which is not their core business): in this case, they want to have an external partner and that's different opportunities there" (Jager, 2022). "Non è escluso che ci si possa appoggiare anche a fondi esterni, che magari hanno interesse ad investire. Anzi, di solito c'è un primo funding che è interno e poi si va a fare il classico lavoro da corporate venture capitalists, quindi chiedendo a fondi che sono interessati. Perciò, se c'è una corporate che predilige alcuni fondi piuttosto che altri, è probabile che si appoggi magari a quelli" (Graverini, 2022).

In questo ultimo caso, l'ente dedicato alla nascita di nuove startup ed il fondo di capitali sarebbero legati da un accordo di collaborazione, o meglio: il builder agirebbe come un'agenzia nelle mani della holding, attraverso la quale l'azienda stessa eroga i servizi alle startup. Questa modalità, che si candida ad essere la più gettonata poiché presenta il vantaggio della specializzazione delle due funzioni (cioè erogazione dei servizi da una parte e fundraising dall'altra), potrebbe però portare ad un conflitto di interessi tra il venture builder ed il fondo stesso (spesso gestito dalla società madre). E' per questo motivo che sarebbe meglio collaborare con dei fondi esterni, per avere una "doppia validazione" dell'idea di business (prima dello spin-off dal corporate venture builder e, in caso di spin-off, dal fondo di capitali). La testimonianza di NLC Health conferma quanto appena riportato: "Noi siamo supportati da un fondo esterno, ma è un fondo che investe soltanto nelle nostre startup. Quindi, il fondo esterno è creato dal nostro team: è più da un punto di vista legale che deve essere un fondo esterno (non può essere NLC a decidere dove investire soldi perché, a quel punto, avremmo una componente soggettiva che invece non vogliamo avere). Il fatto che ci sia un fondo esterno vuol dire che c'è un board esterno, che si occupa del fondo e fa in modo che siano più oggettivi a dire se e quanto investire su ognuna delle compagnie (non si possono avere le stesse persone che hanno fatto l'assessment e che quindi conoscono la storia della tecnologia, perché si potrebbero avere dei bias sul tipo di investimenti che vengono fatti sulle compagnie)" (Gericke, 2022).

#### **4.4 Presentazione dei modelli di implementazione**

Come menzionato sopra, il Corporate Venture Building è apparso solo negli ultimi anni e, di conseguenza, è ancora in fase di sviluppo come nuovo veicolo per perseguire l'innovazione aperta. "In sintesi, il Corporate Venture Building non è un modello

‘stabilizzato’” (Panetta, 2022). Proprio per questo motivo, uno dei principali problemi riscontrati nella redazione di questo elaborato e, in generale, per la definizione della struttura alla base del modello è che realmente oggi non esiste un corporate venture builder unico e standard implementato dalle aziende.

All’atto pratico, sono state individuate tre diverse modalità a disposizione delle aziende per sviluppare e consolidare il Corporate Venture Building come veicolo primario nelle loro strategie di innovazione:

- 1) Corporate Venture Building: la società interessata crea nuove startup internamente e per conto proprio, utilizzando unicamente le proprie idee di business, le tecnologie a sua disposizione ed il talento posseduto al suo interno. La corporazione stessa è incaricata di identificare le idee dalle diverse Business Unit, di definire le tecnologie disponibili e sfruttabili per il nuovo modello, di gestire il team, di attrarre finanziamenti, di reclutare nuovi talenti dall’esterno e, infine, di sviluppare l’intero processo di creazione attraverso il proprio corporate venture builder interno.

Questa prima tipologia, semplice e lineare, è plausibile che sia utilizzata specialmente da quei corporate venture builder che intendono “conservare” le idee sviluppate al proprio interno, senza aprirsi troppo al mercato (non collimando perfettamente con il significato primario di Open Innovation). Quest’ultima motivazione, unita ad un contesto ancora in fase prematura (che perciò allontana le aziende dal muoversi in maniera indipendente) fanno sì che questa tipologia sia ancora poco utilizzata, specialmente da quelle aziende che sono di medie dimensioni (in particolare, nel campione di soggetti intervistati, nessuno ha citato esperienze di questo tipo).

- 2) Venture Building for Corporates: la corporate commissiona la creazione delle nuove startup aziendali a venture builders che si potrebbero definire “esterni e specializzati” rispetto ad essa, i quali tuttavia lavorano a fianco dell’azienda e sono comunemente conosciuti (in maniera ingannevole) come corporate venture builders. Questi venture builders esterni sono da immaginare come aziende create da team con anni di esperienza nel settore imprenditoriale e nella creazione di nuove startup (CincoDías, 2018) e quindi molto specializzati nell’ambito dell’Open Innovation. “Ci sono dei soggetti come noi, ma che operano in Germania o in Inghilterra, che invece hanno una consuetudine più di lunga durata

sull'attività di supporto alle corporate per fare il Corporate Venture Building. MVP Factory, Rainmaking, Aimforthemoon sono tutti soggetti che operano in questo modo" (Panetta, 2022).

In particolare, questi corporate venture builders, focalizzati a lavorare esclusivamente con grandi aziende, si occupano dell'intero processo di creazione di nuove startup e del necessario reclutamento di talenti imprenditoriali esterni, ovviamente in base alle esigenze specificate dalla corporate che sta alla base.

L'aspetto vincente di questo modello di Corporate Venture Building è quello di riuscire a sopperire alle carenze delle grandi aziende nell'ambito dell'innovazione aperta con le grandi capacità di enti esterni nati esclusivamente per dedicarsi a tali aspetti da molto tempo: la chiave di volta è proprio riuscire a combinare le competenze, le conoscenze e l'esperienza nello sviluppo di startup caratteristiche dei corporate venture builders con i finanziamenti, i team, le idee, le risorse e la conoscenza del settore tipiche dell'azienda madre (El Referente, 2020). Pertanto, le grandi compagnie creano nuove imprese completamente all'esterno, lavorando però insieme ai corporate venture builders (El Referente, 2020). Quanto appena descritto è facilmente verificabile dalle interviste raccolte: The Doers, WhatAVenture ed Aimforthemoon sono solo tre esempi di venture builder esterni che sono spesso chiamati a collaborare con le aziende.

Chiaramente, quando si è in presenza di una collaborazione fra azienda ed organizzazione esterna competente nel mondo del CVB, un altro aspetto interessante da analizzare riguarda la modalità con cui si identificano i nuovi progetti di startup. In particolare, come già annunciato nel sottoparagrafo relativo alla business idea, si possono riconoscere tre diversi modi per far nascere nuovi business:

- le aziende indicano ai corporate venture builders esterni un bisogno specifico che vogliono soddisfare attraverso una nuova startup (è il caso, ad esempio, di Aimforthemoon);
- le aziende ed i corporate venture builders esterni lavorano insieme per trovare dei bisogni aziendali che possono essere soddisfatti attraverso una nuova startup (è il caso, ad esempio, di Cassa Depositi e Prestiti);
- i corporate venture builders esterni sono incaricati dalle aziende madri di cercare ed identificare da soli i bisogni che sono presenti all'interno delle

corporate e le nuove opportunità perseguibili attraverso una nuova startup (è il caso, ad esempio, di NLC Health).

In aggiunta, per ricollegarsi al sottoparagrafo relativo al fundraising, le aziende possono scegliere di collaborare con questi corporate venture builders in tre differenti modi (che possono differire per qualche particolare da caso a caso):

- le aziende co-investono con i corporate venture builders esterni nel processo di creazione delle loro nuove startup. In questo caso, le aziende affidano la creazione delle loro startup aziendali ai corporate venture builders e, in cambio, questi ultimi ricevono una percentuale dell'equity o della proprietà delle future startup. Così facendo, i corporate venture builders costruiscono portafogli di startup in cambio dei loro servizi (non è detto, comunque, che non sia previsto un pagamento diretto anche per i servizi offerti). Inoltre, in molti casi, i corporate venture builders finanziano anche parte del processo di creazione, rendendo (a tutti gli effetti) il modello un "Corporate Venture Building condiviso". Conseguentemente, quando la nuova entità inizia a crescere ed a generare valore, i profitti sono condivisi tra tutti coloro che hanno investito nel suo processo di creazione (come avviene ancora nella maggior parte dei casi, per ridurre il rischio connesso allo sviluppo di nuove venture);
- le società madri investono da sole (quindi senza partnership con i venture builder esterni) nelle nuove venture, detenendo il 100% dell'equity. In questo caso, l'organizzazione esterna guadagna in base all'erogazione di servizi e quindi sulla base di fees prestabilite in fase di contratto (come se si trattasse di una società di servizi tradizionale);
- le corporate finanziano il costo totale del processo di creazione delle loro startup aziendali e, parallelamente, i venture builders esterni sono i responsabili della loro completa realizzazione: in questo caso, i corporate venture builders, in cambio, controllano il 100% delle neonate startup. Tuttavia, se le nuove startup raggiungono una serie di metriche di successo, che generalmente sono precedentemente concordate tra le società finanziatrici ed i corporate venture builders, le prime possono scegliere di riprendere il controllo totale delle loro startup (come avviene

spesso, ad esempio, nelle iniziative di NLC Health, ponendo molta attenzione al grado di sviluppo della nuova tecnologia).

- 3) Pure Venture Building: la corporate sostiene i venture builders nella creazione delle loro nuove startup, un modello conosciuto anche con la sigla “Copy-Cut” e già presentato nel sottoparagrafo relativo alla business idea. Questi venture builders puri, attraverso sessioni di brainstorming, sono infatti incaricati di identificare nuove idee oppure di replicare modelli di business che hanno avuto successo in altri Paesi. Pertanto, proprio come suggerisce il secondo nome assegnato al modello, il loro modo di operare si concentra sulla creazione di startup replicate attraverso la formula del “copia e incolla” (Intelectium, 2020). Inoltre, i corporate venture builders esterni sono anche incaricati di ricercare ulteriori fonti di finanziamento per i loro processi di sviluppo, come business angels, fondi di investimento oppure altre società. Pertanto, le grandi aziende, attratte dai successi ottenuti da questi “costruttori indipendenti di ventures”, investono in loro: in questo senso, aiutano i venture builders nello sviluppo delle loro nuove startup (che non sono necessariamente collegate ai core business delle diverse società investitrici) fornendo loro finanziamenti ed altre risorse.

In sintesi, questa tipologia è quella che si avvicina più di tutte al modello “Startup Studio for Corporates”, ovvero una tipologia di Startup Studio che collabora (su un determinato progetto) con una corporate. Quest’ultimo esempio si avvicina molto al modello CVB, ma non deve essere confuso: alla base di uno startup studio c’è quasi sempre la volontà di monetizzare attraverso un’exit profittevole, mentre nel CVB c’è spesso la volontà di sviluppare nuove idee per allargare la propria area di business e le proprie competenze.

- 4) come capita spesso con modelli nuovi e non ancora definiti con certezza, si potrebbe identificare anche un’ulteriore tipologia di Corporate Venture Building, la quale combina il modello Corporate Venture Building visto al primo punto con il Venture Building for Corporates introdotto nel secondo punto: in questo caso, le aziende incaricano terze parti di costruire i loro corporate venture builders, le quali si occupano della selezione del team di esperti nel settore, della configurazione della nuova organizzazione e della definizione dell’intero processo. In altre parole, le aziende creano i loro corporate venture builders, i quali sono però costruiti completamente da terzi. Dalle interviste registrate, questa

tipologia pare veramente molto utilizzata e sta alla base dei possibili dubbi che possono sorgere fra i termini corporate venture builder, venture builder, builder esterno e venture builder esterno poiché, in molti casi, essi coincidono.

In generale, in ognuno dei diversi modelli di Corporate Venture Building presentati, siano essi creati internamente dalle aziende, siano essi sviluppati in collaborazione con venture builders esterni, la chiave per il successo è sempre quella di sfruttare e combinare tutte le risorse disponibili all'interno delle mura aziendali con il talento acquisito esternamente per la creazione di nuove startup: è da questa unione che nascono i team altamente qualificati che in futuro si occuperanno della creazione di nuove realtà.

Tuttavia, è chiaramente fondamentale sottolineare che i diversi modelli di implementazione del CVB incidono molto sul livello di rischio che le aziende sono disposte a prendere.

Infatti, da un lato, la società può decidere di assumersi tutto il rischio di creare nuove startup sviluppando il suo corporate venture builder in-house e per conto proprio (come introdotto nel primo punto della lista sopra riportata). Tuttavia, queste aziende danno spesso ai loro corporate venture builder interni un livello d'indipendenza dalle società madri sufficiente per essere in grado di creare startup in modo agile e flessibile (Medium, 2020): la società madre mantiene comunque, insieme a questa unità separata di costruzione di imprese ed attraverso un team qualificato, una comunicazione fluida e continua. In altre parole, questo modello di Corporate Venture Building permette alle aziende di:

- guadagnare agilità nel processo decisionale, aumentare la flessibilità nel fare i cambiamenti necessari e minimizzare i rischi di fallimento, utilizzando le idee e le tecnologie disponibili internamente e creando startup all'esterno dell'azienda madre;
- ricevere il 100% dei profitti provenienti dalle sue stesse startup in qualità di unico creatore e fondatore delle stesse.

In maniera complementare, come già presentato negli altri punti della lista ad inizio paragrafo, le aziende che non sono ancora disposte ad assumersi tutti i rischi dati dalla creazione di un'impresa da zero possono sviluppare il modello Corporate Venture Building grazie all'ausilio di terze parti. In questo modo, le aziende creano startup esterne al 100%, lasciando però che una terza parte le gestisca per loro. In aggiunta, le società possono addirittura (in casi che si potrebbero definire "straordinari" e che si avvicinano

più al modello Startup Studio) scegliere di creare startup che in futuro non avranno alcun legame con l'azienda madre. Pertanto, questo modello di Corporate Venture Building attraverso enti terzi permette alle aziende di (Hervás, 2019):

- condividere i rischi e le conseguenze con terzi, in caso di fallimento;
- beneficiare dei vantaggi dati dalla partecipazione (attraverso la percentuale di controllo che hanno sulle startup) al processo di creazione, in caso di successo.

## 5. Confronto con altri veicoli di Open Innovation

Come suggerisce il titolo dedicato al nuovo capitolo, uno degli obiettivi di questo elaborato è proprio quello di confrontare il modello di innovazione sotto studio con alcuni degli altri veicoli a disposizione delle corporate. Infatti, anche se gli 11 veicoli di innovazione aperta sopra introdotti si potrebbero ritenere simili fra di loro (in quanto si riferiscono tutti a delle forme di collaborazione tra aziende ed agenti esterni), in realtà essi differiscono in sei aspetti critici: la velocità di sviluppo dei progetti, i costi in funzione dei relativi rischi, l'impatto culturale sull'azienda, l'allineamento strategico tra l'azienda e le nuove startup e, per concludere, l'integrazione dell'azienda nel processo di innovazione (Menezes, 2018).

Pertanto, partendo proprio da queste sei discriminanti, è facilmente intuibile che il Corporate Venture Building (così come gli incubatori, gli acceleratori, il Corporate Venture Capital ed il M&A) è per le aziende un veicolo di innovazione più rischioso, costoso e lento rispetto ad altri strumenti più semplici (come gli hackathon, le missioni di scouting od i challenge prize). Infatti, questi ultimi mezzi più agevoli sono quelli che le aziende usano come soluzione rapida per innovare e diffondere la loro immagine di apertura al cambiamento, pur richiedendo bassi investimenti.

Tuttavia, ciò che differenzia sostanzialmente il Corporate Venture Building dagli altri veicoli di innovazione è la sua capacità dirompente e la sua necessità di un forte impegno aziendale (Menezes, 2018).

Gli orizzonti di crescita individuati dall'agenzia McKinsey possono essere utilizzati come un buon punto di partenza per confrontare il potenziale offerto dal CVB con quello dispensato dagli altri modelli di innovazione. In particolare, si possono identificare tre orizzonti di innovazione percorribili dalle aziende (Menezes, 2018):

- 1) incrementale: è l'orizzonte più vicino al core business dell'impresa, focalizzato principalmente sulla protezione e la massimizzazione del business per ottenere ritorni maggiori nel breve periodo. All'interno di questo orizzonte di innovazione ci sono i modelli più semplici (proprio per questo motivo è un percorso spesso sviluppato internamente), incapaci però di portare realmente un cambiamento dirompente all'interno dell'azienda;
- 2) adiacente: questo orizzonte si concentra sulla promozione di imprese emergenti, generalmente rivolte alla creazione di nuovi prodotti e servizi. Fanno parte di

questo orizzonte di innovazione gli incubatori e gli acceleratori, che difatti non guidano a risultati del tutto innovativi;

- 3) dirompente: questo orizzonte si focalizza sulla creazione di nuovi business lontani da quello core. I veicoli identificabili in questo orizzonte di innovazione si rivelano essere i modelli migliori per la creazione di imprese completamente diverse, primo fra tutti il Corporate Venture Building.

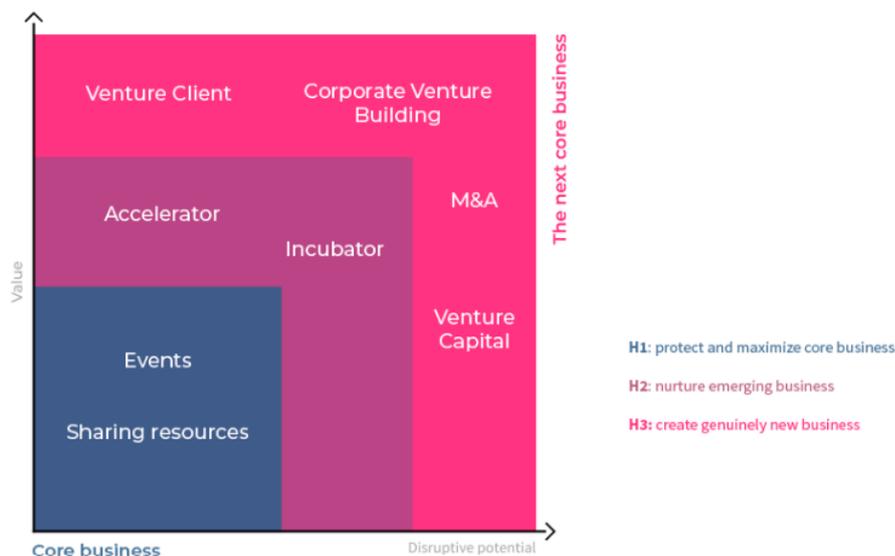


Figura 9. I tre orizzonti d'innovazione percorribili dalle aziende. Fonte: C. Menezes (2018). "Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation"

Pertanto, il Corporate Venture Building si potrebbe definire come il miglior modello di innovazione dirompente per le aziende, poiché è l'unico veicolo di venture aziendale che crea startup iniziando da zero. In altre parole, è l'unico modello che crea qualcosa di completamente nuovo, come sottolineato anche da Aimforthemoon: "In general, the corporate usually sees shifts in its market (for example, connected to energy transition, food transition, digitization, etc.) and feels the need to explore alternative revenue sources. The Corporate Venture Building can be a good way to do that" (Grul, 2022). Tutti gli altri veicoli di innovazione, invece, investono in startup che sono già state create o ideate. In questo senso, il CVB è il veicolo di innovazione ideale e più efficiente per le organizzazioni che cercano di uscire dal loro core business, di creare qualcosa di completamente nuovo e, conseguentemente, di diversificare la propria gamma di prodotti o servizi offerti.

Allo stesso tempo, il Corporate Venture Building è anche il modello di innovazione più rilevante in termini di impegno aziendale: essere in grado di creare una startup

completamente nuova e diversa dal core business comporta molte responsabilità da parte dell'azienda. Specificatamente, il modello CVB non richiede solo un impegno aziendale a livello finanziario, ma necessita anche di impegno da parte della società nel creare nuove unità di business, incorporando talenti esterni, sacrificando risorse ed aprendo la strada verso l'uscita dal core business aziendale. Quindi, è essenziale che la società nel suo complesso ed il consiglio di amministrazione credano davvero in questo nuovo modello di innovazione aperta, in modo che l'azienda sia realmente disposta a fare tutti i cambiamenti che sono necessari per rendere la creazione di startup aziendali un successo. Ciò nonostante, le aziende hanno perseguito per molti anni la strada dell'innovazione aperta solo finanziando o accelerando le startup, per poi rendersi conto che offrire semplicemente risorse economiche (senza contribuire alle altre fonti necessarie) o limitarsi ad accelerare nuove startup non ha dato loro alcun controllo su queste nuove entità. "It's good to combine the big resources of a corporate with the agility of the corporate venture builder" (Jager, 2022). Così, l'introduzione del Corporate Venture Building ha posto sul tavolo nuove opportunità attraenti per le aziende rispetto ai veicoli di innovazione più tradizionali.

Partendo proprio da questa evidenza, il Corporate Venture Building, quale nuovo mezzo di innovazione aperta, compete principalmente con gli incubatori, gli acceleratori ed il Corporate Venture Capital. Proprio per quest'ultima motivazione, nei prossimi paragrafi verrà introdotta un'analisi comparativa con gli altri tre modelli appena citati.

### **5.1 Un confronto con gli incubatori e gli acceleratori**

Nel panorama degli Early-Stage Investment, gli strumenti di Venture Building (quindi sia il modello Corporate Venture Building sia il modello Startup Studio) si differenziano sotto diversi punti di vista rispetto ad incubatori ed acceleratori, nonostante vi siano numerosi punti di contatto.

Nel terzo capitolo di questo elaborato, è stato ribadito che gli incubatori e gli acceleratori sono veicoli utilizzati dalle aziende per sostenere le nuove startup. In linea generale, le aziende, attraverso i loro programmi di incubazione ed accelerazione, lanciano inviti a presentare proposte (molte volte in chiave competitiva) per identificare promettenti startup in fase iniziale. Dopodiché, una volta presentate e registrate le idee migliori, le società selezionano le startup con cui vogliono lavorare e, per un certo periodo di tempo, sostengono queste ultime nel modellare e sviluppare i loro progetti sul mercato (offrendo

loro competenze, risorse e finanziamenti, in cambio di una percentuale del loro futuro patrimonio netto).

Tuttavia, i due veicoli di Open Innovation non vanno confusi fra di loro. I programmi di incubazione e quelli di accelerazione differiscono principalmente per il supporto alle startup in diverse fasi di sviluppo: come già presentato nel terzo capitolo, gli incubatori supportano le startup o gli imprenditori nelle fasi iniziali, mentre gli acceleratori supportano le startup nelle fasi di seed e di crescita, quindi con team e modelli già testati sul mercato.

In aggiunta, dal punto di vista aziendale, i due veicoli d'innovazione sono molto più lenti, costosi, rischiosi e difficili da sostenere rispetto ad altri strumenti: a titolo d'esempio, è vero che lo sviluppo del Corporate Venture Capital coinvolge aziende che investono quantità maggiori di denaro, ma incubatori ed acceleratori richiedono di investire grandi quantità di risorse, finanziamenti e tempo per sviluppare startup che non garantiscono di avere successo ed andare sul mercato (in altre parole, le aziende investono senza un ritorno affidabile in startup che non forniscono realmente valore nell'immediato).

Oltre a ciò, i due modelli di innovazione sono processi complessi e lunghi: dalla fase di identificazione dell'opportunità di innovazione alla fase di integrazione (in cui la collaborazione congiunta crea effettivamente valore per l'azienda) possono trascorrere più di undici mesi, per poi impiegare dai sette ai dieci anni per raggiungere un reale impatto commerciale.

In passato, questi due mezzi offerti dall'Open Innovation erano molto gettonati, essendo gli unici veicoli che aiutavano le startup a svilupparsi e crescere bene. Tuttavia, nel tempo il numero di acceleratori ed incubatori è cresciuto fino a saturare il mercato e, tutt'oggi, numerosi esperti sostengono che molte aziende si siano affidate ad essi solo per seguire le mode dell'innovazione aperta come puri strumenti di marketing, senza però una chiara proposta di valore per le startup.

In sintesi, si potrebbe ritenere che il Corporate Venture Building differisce dagli altri due strumenti poiché:

- garantisce maggior flessibilità in termini di durata della collaborazione con le corporate: incubatori ed acceleratori stabiliscono sin dal principio una durata della cooperazione in un tempo limitato, soprattutto alle fasi di early-stage delle startup. “L'acceleratore opera tipicamente su dei programmi che hanno un arco temporale di circa sei o otto mesi” (Panetta, 2022). Nel CVB, invece, tale aspetto è risultato

essere molto flessibile e si attiene ad un mero criterio di necessità sulla prerogativa di una strategia di exit chiara sin dal principio: “The time frame is individual and it depends on how quick the internal team is building up and having their own pace. [...] as soon as the internal team is picking up the pace, having the full responsibility, you should hand it over because it has 100% focus and the venture builder only has 50% focus or less (because you typically work on multiple projects at the same time). So, it’s very much needed for the beginning (because we have got experts), but as soon as the internal team is growing, you should hand it over and just be there as a mentor” (Jager, 2022). In aggiunta, sempre in relazione al confronto sui tempi, ecco quanto emerso dal colloquio con The Doers (in riferimento al modello CVB): “Di solito, operano su un arco temporale più lungo (perché dovendo partire da zero e dovendo arrivare ad uno spin-off, i tempi possono essere anche 12, 18 o 24 mesi, a seconda delle circostanze)” (Panetta, 2022);

- crea startup che sono del tutto allineate strategicamente con la società madre: il corporate venture builder non agisce come un ente esterno che supporta una startup già articolata con le sue idee ed i suoi obiettivi, ma piuttosto ne supporta la creazione e successiva accelerazione. “L’acceleratore seleziona delle startup già esistenti sul mercato e poi le accelera” (Panetta, 2022): nel CVB, invece, le idee sono sviluppate internamente ed i team sono formati da zero. In questo modo, come già accennato nei capitoli precedenti, il corporate venture builder permette la creazione di startup completamente su misura e che sono totalmente allineate dal punto di vista strategico con la società madre: “Il venture builder, invece, è colui che costruisce al proprio interno le nuove startup: ciò vuol dire che ha delle competenze interne per sviluppare dei prodotti e, di conseguenza, tipicamente cerca di connotarsi per un certo tipo di mercato. Va comunque detto che anche gli acceleratori sono effettivamente verticali, però questo aspetto è ancora più evidente nei venture builder” (Panetta, 2022);
- gode di autonomia in tutto il processo di sviluppo delle nuove startup: dalla generazione dell’idea alla composizione del team, dal processo di accelerazione alla raccolta fondi. Quindi il CVB ha una propria dotazione di capitale, generalmente diventa socio di maggioranza delle startup e si assume l’esecuzione dell’intero processo di sviluppo. “The definition of a venture builder is if you are

actively helping to build something and not just being a consultant” (Jager, 2022). Per citare un modo di agire completamente opposto, gli incubatori operano come facility (spesso come i più tradizionali VC) e compiono un’operazione di screening delle idee secondo criteri che possono variare sulla base di dimensioni logiche prestabilite (Bergek & Norrman, 2008), ma non si fanno anch’essi ideatori di un nuovo prodotto o servizio;

- offre una maggiore efficienza di crescita e genera startup che hanno più probabilità di sopravvivere ed avere successo sul mercato: nel Corporate Venture Building, come menzionato nei punti precedenti, c’è un allineamento totale della strategia a medio e lungo termine tra le aziende e le future startup. Questo attenua i conflitti derivanti da scontri culturali e strategici che possono sorgere in una relazione azienda-startup fondata su obiettivi disallineati e favorisce la piena integrazione dei due attori nelle fasi di crescita ed espansione;
- incoraggia la condivisione di conoscenza e la creazione di sinergie tra le varie startup: tale aspetto è meno intenso negli incubatori, che spesso si trovano ad offrire una serie di servizi, lasciando alle startup la decisione in modo totalmente indipendente sulla scelta relativa a quali usufruire (Bergek & Norrman, 2008). Il vantaggio del “knowledge sharing” rinviene anche negli acceleratori e si traduce nella cosiddetta “parallel entrepreneurship” (introdotta nel quarto capitolo di questa Tesi poiché è un vantaggio indiscusso del CVB, anche se, in verità, è ancora maggiore nel modello Startup Studio);
- analizza l’investimento a priori: gli incubatori e gli acceleratori sostengono lo sviluppo di startup che tipicamente non sono in grado di implementare il core business delle aziende. Pertanto, non offrono alcun valore a livello strategico. Piuttosto, sono un mezzo usato dalle imprese per esplorare ed investigare possibili aree di interesse. In questo senso, lo scopo del corporate venture builder, lungi dall’esplorazione, è quello di creare da zero qualcosa di specifico che l’azienda madre sa a priori che le darà business. Quindi, investe in qualcosa che ha già analizzato in precedenza come fattibile o, addirittura, necessario;
- si dedica maggiormente al progetto: il Corporate Venture Building si occupa di pochi progetti di costruzione aziendale nello stesso periodo per poter dedicare più tempo e sforzo a ciascuno di essi (Hervás, 2019). Al contrario, gli acceleratori e

gli incubatori hanno diverse startup all'interno del loro portafoglio nello stesso periodo e, di conseguenza, razionano tempo, risorse e finanziamenti;

- consente di avere un maggiore ritorno dell'investimento in caso di uscita: i corporate venture builder acquisiscono una partecipazione rilevante nelle loro iniziative poiché, in cambio di capitale umano e finanziario, detengono gran parte del capitale delle startup create. Ciò consente loro di avere un maggiore ritorno dell'investimento in caso di uscita (de Alvarenga, Junior, & Zeny, 2019). A tal riguardo, questo è quanto emerso dall'intervista con The Doers: “Secondo il principio per cui l'elemento fondamentale di una startup è il team, la ripartizione che spesso avviene dopo lo spin-off è 30% al venture builder, 40% ai founder e 30% al mercato” (Panetta, 2022);
- gode tipicamente di una forte rete e di un pool di esperti più ampio: una fitta maglia di collegamenti consente ai CVB di unire una vasta gamma di know-how, risorse ed esperti in modo efficiente. Pertanto, anche se le nuove iniziative sono basate su idee interne, i corporate venture builder possono cercare co-fondatori nella loro rete: “La struttura del personale dell'acceleratore è caratterizzata dall'avere delle persone che sono dei mentor (ovvero dei facilitatori), degli investitori e, in generale, un numero contenuto di persone. [...] Va comunque detto che anche gli acceleratori sono effettivamente verticali, però questo aspetto è ancora più evidente nei venture builder: questo significa che, al suo interno, ha un numero di persone più cospicuo (nel senso che, oltre alle persone che gestiscono, ci vogliono profili professionali anche diversi, come il venture architect, il solution architect, lo user experience designer, l'engineering designer e quindi, in generale, figure tecniche a seconda dell'ambito). Queste ultime hanno un ruolo anche di investimento, poiché finanziano loro stesse lo sviluppo delle startup” (Panetta, 2022).

## **5.2 Un confronto con il Corporate Venture Capital**

Il Corporate Venture Capital, già presentato nel terzo capitolo di questo elaborato, è un ulteriore veicolo utilizzato dalle aziende per investire in startup.

In altre parole, le aziende investono grandi quantità di denaro in startup, di solito molto mature, sulle quali acquisiscono un alto grado di controllo.

Da un lato, il Corporate Venture Capital dà alle aziende l'opportunità di promuovere la loro immagine di organizzazioni impegnate nell'innovazione, dall'altro lato dà loro l'opportunità di identificare e sfruttare nuove vie di crescita che permettono di accedere a nuovi mercati, tecnologie e consumatori. Pertanto, lo sviluppo del Corporate Venture Capital permette alle aziende di innovare ed ottenere vantaggi competitivi senza la necessità di essere completamente coinvolti nel processo di innovazione (EY, 2009).

Tuttavia, il CVC fa sì che le corporate si perdano inevitabilmente i benefici di una più stretta collaborazione con le nuove startup, relazionandosi con loro esclusivamente per quel che concerne il sostegno finanziario: questo spiega perché non è possibile, per le aziende che sviluppano il Corporate Venture Capital, ottenere reali cambiamenti all'interno delle loro organizzazioni. In altre parole, queste startup finanziate dalle aziende potrebbero creare importanti cambiamenti se fossero sostenute non solo con i finanziamenti, ma anche con ulteriori risorse e conoscenze.

Inoltre, anche se il Corporate Venture Capital non coinvolge società che sacrificano grandi quantità di risorse aziendali, è comunque un veicolo di innovazione altamente rischioso: questo perché le aziende investono, senza alcuna garanzia di successo, grandi quantità di denaro (solitamente oltre un milione di euro) nelle nuove startup.

Un punto che unisce i due veicoli di innovazione (Corporate Venture Capital e Corporate Venture Building) è che entrambi comportano un investimento da parte delle aziende in startup che ritengono promettenti. Pertanto, entrambi i modelli permettono alla società madre di:

- diversificare il business: entrambi sono ottimi veicoli per l'innovazione dirompente e l'investimento strategico in attività che non sono necessariamente legate al core business della società;
- controllare le startup: entrambi permettono alle aziende di ottenere un alto grado di controllo sulle startup innovative e, conseguentemente, di anticipare la concorrenza.

Tuttavia, in confronto al Corporate Venture Capital, il Corporate Venture Building consente di:

- attrarre ecosistemi imprenditoriali caratterizzati da scarsità di risorse e rapidità nel cambiamento tecnologico: al contrario, se la mancanza di tali risorse non è così accentuata, il modello tradizionale di Corporate Venture Capital, che fornisce in genere meno servizi rispetto al CVB, risulta essere la scelta più appropriata.

Dall'intervista con Cosimo Panetta, consultabile all'interno dell'appendice al fondo dell'elaborato, si può trovare: “Se il corporate venture builder agisse veramente come un venture studio, dovrebbe avere quelle competenze critiche prima citate all'interno della sua unità: [...] allora l'organizzazione dovrebbe avere al suo interno delle persone (che definiamo come venture architect, engineering designer, etc.) che siano in grado di concepire un prodotto, svilupparlo, validarlo fino a realizzare l'MVP e, dopodiché, arrivare allo spin-off” (Panetta, 2022);

- investire per più di un semplice ritorno finanziario: il Corporate Venture Capital investe denaro in startup che si credono, sulla base di determinate metriche di performance, in grado di fornire rendimenti finanziari più elevati. Al contrario, il Corporate Venture Building investe denaro nella creazione di qualcosa di completamente nuovo che immagina possa fornire più di un semplice ritorno finanziario. Pertanto, il CVB non si concentra sulla ricerca di startup innovative o promettenti nelle quali investire semplicemente alla ricerca di maggiore ricchezza, ma piuttosto le crea da zero e su misura per portare maggior valore alla società madre;
- impiegare le proprie risorse già per le prime fasi di vita dei progetti: i venture capitalist, a differenza dei corporate venture builder, sovente decidono di investire in aziende che vivono fasi successive a quella di “early-stage”, ovvero che si trovano nella fase di “expansion financing” (anche denominata “development capital”). Questa modalità, a differenza di quella perseguita dal CVB, prevede l'investimento in imprese già avviate che dimostrano di avere ancora potenziale di crescita;
- integrare completamente la società: il corporate venture builder progetta e costruisce startup come soluzioni aziendali strategiche, il che spiega perché le aziende madri devono essere pienamente coinvolte nel processo di creazione. “I venture builder, spesso chiamati startup studio, sono praticamente delle aziende che fabbricano nuove aziende: il loro obiettivo è quello di sviluppare al proprio interno delle nuove startup, realizzare quello che viene definito spin-off (ad un certo livello di maturità) e quindi metterle sul mercato. E' una modalità di creazione d'impresa per startup che si differenzia, ad esempio, dai modelli di accelerazione per alcuni aspetti fondamentali [...] Allo stesso tempo, si cerca di implementare questo modello anche all'interno delle corporate” (Panetta, 2022).

Difatti, non solo forniscono finanziamenti come avviene attraverso il Corporate Venture Capital, ma offrono anche risorse, conoscenze, idee e talenti. Se da un lato i venture builder fanno delle fasi di “ideation” e “foundation” le loro attività core, dall’altro lato, nei venture capitalist, emerge una tendenza a preferire un business validato, che sia già dotato di un business plan (o comunque di un track record) ed abbia quindi chiare quali siano vision e mission aziendali, ovvero che abbia superato la prima fase di “sopravvivenza”. Questo spiega come le aziende coinvolte nel CVB, rispetto a quelle interessate dal CVC, non solo arrivano ad essere pioniere di reali cambiamenti nel settore, ma anche a sperimentare reali cambiamenti interni che generano molto più che semplici ritorni finanziari;

- ridurre il rischio per la società: il Corporate Venture Building è un veicolo di innovazione meno rischioso per le aziende rispetto al Corporate Venture Capital. Infatti, come accennato in precedenza, attraverso il Corporate Venture Capital, le aziende normalmente investono in startup mature che richiedono investimenti superiori ad un milione di euro, per esempio, perché sono in una fase di espansione geografica. Al contrario, un progetto di Corporate Venture Building può costare alle aziende cifre decisamente inferiori (almeno per quanto riguarda la fase precedente allo spin-off), forte del fatto che nella maggior parte dei casi si co-investe anche con co-founders esterni o fondi d’investimento.



Figura 10. Confronto fra diversi strumenti di Open Innovation. Fonte: C. Menezes (2018). "Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation"

## 6. Lo Startup Studio Model

Solitamente, un fondo di Venture Capital opera dalla fase pre-seed a quello che viene definito “round B” (o oltre) del ciclo di vita delle startup. Come già accennato nel terzo capitolo, il VC è caratterizzato dalla riduzione del rischio (e contestualmente dei ritorni) con il passaggio da una fase a quella successiva. In questo contesto, è però importante sottolineare che la fase di vita dell’azienda che va dalla cosiddetta “origination” al primo round pre-seed rimane completamente scoperta: questo perché le neonate startup non hanno ancora sviluppato un track record sufficiente a dimostrare la loro solidità e quindi, vista l’assenza di dati storici, l’investimento in una startup in fase embrionale è direttamente correlato all’idea ed al progetto che i fondatori vogliono portare avanti e non ad elementi economici e razionali. In sintesi, per gli investitori, questi finanziamenti sono un’attività rischiosa, un evento sporadico o una decisione guidata dall’istinto.

La nascita degli startup studio ha portato un importante cambiamento nel panorama degli investimenti: grazie alla struttura ed al processo che li caratterizzano, forniscono la possibilità di investire nella prima fase di vita di un’azienda (quindi da zero al pre-seed) in maniera strutturata. Questo è quanto esposto anche da Manush Melkumyan e Chiara Casale in un’intervista relativa al modello Startup Studio: “C’è una modalità interessante che viene definita “Pretotype” e che è una pratica diffusa fra diversi startup studio per testare le loro idee. In generale, comunque, il processo di selezione è simile per tutti gli startup studio: si parte dall’ideazione di molti progetti da analizzare in breve tempo, per poi passare alla validazione (in cui si “simula” l’esistenza della startup in progetto per ottenere feedback dall’ambiente circostante), alla costruzione della startup vera e propria ed allo spin-out, ovvero quando un team esterno prende il controllo della startup” (Melkumyan & Casale, 2022).

Con gli startup studio, un processo da sempre considerato aleatorio diviene standardizzato e ripetibile, capace di dare vita ad un portafoglio di aziende il cui ritorno sul capitale atteso è superiore a quello di un portafoglio composto da startup “tradizionali”, a parità di stadio di investimento. Effettivamente, questa caratteristica si è rivelata un elemento centrale anche durante l’intervista con i rappresentanti di StudioHub (una community di startup studio nata per aumentare la consapevolezza dell’esistenza del modello): “L’idea generale è che uno Startup Studio crea startup in modo seriale e standardizzato, quindi ne crea tante e con un determinato processo” (Melkumyan & Casale, 2022).

Ad oggi, secondo i report realizzati da GSSN (Global Startup Studio Network) e da StudioHub (le due principali community internazionali del settore) esistono circa 600 startup studio in tutto il mondo. Quindi, a livello internazionale, negli ultimi anni il numero di startup studio è cresciuto in modo esponenziale, ed anche in Italia c'è un grande fermento: il numero di protagonisti aumenta ogni anno e si va ad aggiungere a realtà già consolidate come Nana Bianca (a Firenze), Startup Bakery (a Milano), WDA (a Roma), Kitianos (a Cagliari), Broxlab (a Potenza), Cantieri Digitali MedTech (a Milano) ed altri ancora.

## 6.1 Definizione di Startup Studio

Come già introdotto nel paragrafo relativo al Venture Building Model, il primo startup studio ha fatto la sua comparsa nel 1996, con la nascita di Idealab, ma la diffusione su larga scala del modello è avvenuta solamente dal 2015 in poi.

Uno startup studio è una sorta di “fabbrica di startup”, un generatore di nuovo business, che parte dall'analisi del mercato (e delle sue tendenze più promettenti) e procede cercando di dare una risposta nuova e specifica ad una domanda potenziale del mercato. E' un modello incentrato sulla scalabilità veloce di un numero selezionato di progetti, che permette la creazione (partendo da zero) di un portafoglio di startup di qualità ed a basso rischio: proprio la fase di studio e pianificazione preliminare fa sì che i “frutti” di uno startup studio abbiano generalmente un tasso di crescita maggiore ed un go-to-market più rapido rispetto alla media. “Parlando con esperti nel mondo dell'innovazione, è facile rendersi conto che su dieci startup create, la probabilità che ne falliscano più di cinque è davvero molto alta. Il motivo di questa probabilità è ben spiegato in un articolo di CB Insights, il quale fornisce diversi dati e percentuali per cui le startup non funzionano: uno dei più rilevanti è che il 35% delle startup fallisce perché non c'è un reale bisogno del mercato, quindi è come se tu avessi una bella idea ma questa non interessasse a nessuno. Di conseguenza, non ha senso investire in tali progetti creando nuove startup destinate a fallire. E' proprio qui che nasce il concetto di Startup Studio” (Melkumyan & Casale, 2022).

La chiave per raggiungere tali obiettivi è quella di partire da un bisogno o da una domanda del mercato, e non dall'idea di qualcuno: è proprio il primo periodo di avviamento quello più critico e che alza il tasso di mortalità delle nuove startup, mentre quelle generate da un venture builder (che sia uno startup studio o che sia un corporate venture builder) con

presupposti e prospettive migliori sono più resilienti e danno anche performance operative migliori. Proprio a tal proposito, nell'appendice di questo elaborato, all'interno dell'intervista con Farhad Alessandro Mohammadi (CEO di Mamazen) è possibile trovare la seguente citazione: "Noi partiamo da dei problemi. In particolare, analizziamo i trend d'investimento, analizziamo i report su determinati mercati per capire quali sono i problemi a cui stanno andando incontro le aziende, guardiamo recensioni su prodotti già esistenti che risolvono problemi già individuati (ma magari non in maniera eccellente, quindi guardiamo le recensioni negative e da lì capiamo se è possibile risolvere quel problema), guardiamo gli intenti di ricerca su Google per capire cosa la gente cerca di più (sempre nel nostro ambito) e, partendo da ciò, tiriamo fuori a livello "macro" dei problemi" (Mohammadi, 2022).

Per quanto riguarda la provenienza delle idee, o meglio, dei problemi da risolvere, in uno startup studio "tradizionale" sono generati principalmente all'interno: "Secondo le nostre ricerche, il 47,1% degli Startup Studio genera idee internamente, il 35,3% usa un approccio ibrido, il 17,6% genera solo idee esternamente. Chiaramente, qualcuno potrebbe dire che chi genera le idee solo esternamente non è uno Startup Studio" (Melkumyan & Casale, 2022).

Nel dettaglio, analizzando i processi interni ad uno studio, il primo step è l'analisi dei trend di mercato e di investimento, dalla quale viene generata una prima lista di idee. Il venture studio procede poi con una scrematura iniziale mediante l'utilizzo di una serie di elementi quali la difficoltà intrinseca, il tempo di realizzazione, la tecnologia necessaria e l'aderenza al focus dello studio: tutte le idee che non rispondono ai requisiti richiesti vengono così scartate. Ciascuna delle idee rimaste viene nuovamente analizzata e testata sul mercato, prima di produrre un qualsivoglia prototipo: è importante verificare che l'idea parta sempre da un problema o da un bisogno reale. Sempre facendo riferimento allo startup studio Mamazen, ecco quanto riportato dal CEO: "Abbiamo delle metodologie per fare testing che ci permettono di capire quali problemi sono più interessanti da risolvere: quelli più gravi, quelli dove c'è un mercato più grande, quelli più semplici e più facili da scalare, quelli più diffusi a livello europeo. Quindi, facciamo dei test per capire (ma senza costruire un prodotto) e facciamo anche delle tentate vendite (sempre senza avere il prodotto)" (Mohammadi, 2022).

Il passo successivo è verificare se esiste un target di clienti, capire se gli stessi sono a conoscenza del problema e se effettivamente sono disposti a comprare il prodotto: solo le

idee che hanno raccolto feedback positivi dal mercato vengono portate avanti, le altre vengono scartate.

Una volta giunti al termine del processo di validazione, vengono selezionati i founder e costruito un MVP: “La selezione dei talenti avviene un pò prima dello spin-off (soprattutto per il co-founder di prodotto) perchè, se validano insieme a noi, è più probabile che si affezionino all’idea e la sentano loro” (Mohammadi, 2022). L’equity viene divisa tra studio e founder (secondo le best practice, circa il 30% viene assegnato allo studio ed il 70% ai founder).

In più, lo studio mette a disposizione della startup il suo team e, se presente, un fondo collegato che interviene nel primo round d’investimento (ovviamente, le risorse messe a disposizione rispecchiano anche le dimensioni stesse dello studio): “Gli startup studio sono diversi fra di loro sotto diversi punti di vista: già per quanto riguarda le loro dimensioni, esse necessitano di un numero di persone diverso. Un punto fondamentale per tutti è comunque quello di avere delle figure che seguono il Business Development. Per molte altre figure, è altamente probabile che uno startup studio piccolo si affidi a figure esterne (ad esempio per i servizi legali), mentre uno più grande abbia le stesse figure proprio al suo interno” (Melkumyan & Casale, 2022). Oltre a ciò, la distribuzione delle figure sui vari progetti cambia da caso a caso: “We all split our team equally in theory, but in practice according to needs/priority. In general, younger ventures usually take more focus” (Wiszniewski, 2022).

In linea generale, però, si possono identificare delle figure sempre presenti all’interno di uno startup studio, sia sul campo del business/marketing sia su quello tecnico/ingegneristico: “Flagship Founders has sector experts, especially in aspects like product, tech, recruiting, operations and leadership. All these figures make up our team” (Wiszniewski, 2022). “Il nostro team è formato da una persona che si occupa di digital marketing (un growth hacker), una che si occupa di prodotto, una che si occupa di sviluppo software (in realtà con metodologie no-code), una che si occupa di customer discovery, una che si occupa di finanza ed analisi e, infine, una persona che è esperta di sales (principalmente per fare i test)” (Mohammadi, 2022).

Come già anticipato, oltre al team, lo studio mette a disposizione anche l’accesso a fondi collegati. “Si è arrivati al punto di definire differenti modelli per quanto riguarda il fundraising. Per avere un’idea, il modello più semplice ed usato dai piccoli Startup Studio si chiama “Single Fund Model”, nel quale il fondo è interno allo Startup Studio che decide

quindi come dividere queste risorse fra core team e singole startup. Dall'altro lato, c'è il "Dual Entity Model", che è la norma nei grandi Startup Studio e che gode di un fondo d'investimento esterno: il fondo investe nello Startup Studio, il quale alloca i soldi fra core team e startup create per arrivare fino al seed round delle singole startup, quando il fondo (unico per ogni Startup Studio) decide se investire ulteriormente in esse oppure no, creando quindi un doppio controllo sulle singole iniziative" (Melkumyan & Casale, 2022). Proprio relativamente al Dual Entity Model, ecco una testimonianza concreta fornita da Mamazen: "Noi abbiamo una holding di partecipazioni che si chiama IH1 e che investe solo nelle startup create dallo Studio (in particolare sulle dieci migliori [...]). IH1, oltre ad investire nelle dieci migliori, investe anche nello Studio, così gli dà le risorse sia per retribuire il team, sia per finanziare tutta la prima fase (ovvero quella di ricerca e di crescita delle startup fino al round)" (Mohammadi, 2022).

In sintesi, uno startup studio, a differenza di altri strumenti di Open Innovation, non si limita a dare un'idea di startup originale e suggestiva, ma offre un'analisi metodologica ed accurata del mercato e dei suoi trend più promettenti: ne imposta quindi il relativo modello di business e costruisce il pool di esperti necessario per farlo funzionare bene. In aggiunta, lo startup studio, nella maggior parte dei casi, fornisce anche i capitali necessari, sceglie ed incarica la figura che guiderà la nuova startup e mette a disposizione tutte le risorse disponibili per crescere e scalare velocemente.

Dai dati pubblicati nel paper "Disrupting the Venture Landscape", pubblicato da GSSN nel 2020, emerge che le startup prodotte da uno startup studio performano meglio di quelle tradizionali non solo in termini di tasso di successo, ma anche in termini di tempo necessario a raccogliere fondi (e di conseguenza, anche a raggiungere l'Exit): dal campione di startup analizzate emerge che il tempo medio che intercorre dalla fondazione all'Exit si assesta a circa 4,3 anni per una startup creata da startup studio, contro gli 8 anni di una startup generata "tradizionalmente".

I modelli di business da seguire con uno startup studio possono essere diversi: c'è chi punta ad ottenere alti profitti dall'attività avviata, ma la strategia più comune è quella di far crescere la "creatura dello studio" per poi monetizzare con la sua Exit.

## **6.2 Un confronto con il Corporate Venture Building Model**

Nel contesto del Venture Building, i modelli Startup Studio e Corporate Venture Building sono spesso considerati identici e, di conseguenza, confusi. Quella che fino a poco tempo

fa sembrava essere una piccola variante operativa degli startup studio (ovvero la collaborazione con corporate esterne per la nascita e lo sviluppo di nuove startup), oggi merita di essere chiaramente definita e differenziata dal modello perseguito da soggetti come Idealab o Rocket Internet.

Per quanto descritto nel quarto capitolo di questo elaborato, si potrebbe ritenere che i due modelli possano avere diversi punti di contatto, ma altrettanti punti di differenziazione (specialmente in questo periodo di “incertezza” sulle caratteristiche identificative dei due veicoli di innovazione). Volendosi soffermare proprio su questi ultimi, se ne potrebbero trovare di varie tipologie. Nonostante lo stato di prematurità attuale, che rende difficoltoso riassumere con chiarezza i vari punti di distinzione fra i due strumenti, due punti chiave sono facilmente riscontrabili in ogni possibile confronto fra i modelli:

- 1) i risultati: gli startup studio producono startup con l’obiettivo di capitalizzare attraverso l’Exit (eventualmente cedendo la nuova startup ad un’azienda già coinvolta in fase di progetto). Al contrario, i corporate venture builder producono nuovi business con l’obiettivo principale di consegnarli alle business unit delle aziende madri. Da ciò potrebbe assolutamente nascere una nuova entità (ovvero potrebbe generarsi uno spin-off) ma, in questo caso, la nuova società andrebbe a lavorare a stretto legame con la corporate madre (piuttosto che essere un’entità indipendente come avviene, invece, negli startup studio);
- 2) la gestione: le iniziative gestite da un corporate venture builder sono condotte internamente dall’azienda (sebbene il team di gestione sia solitamente integrato da terze parti che forniscono entrepreneurial skills, visione imprenditoriale ed esperienza intersettoriale). In uno startup studio, invece, le varie iniziative sono sostenute e gestite in modo quasi indipendente, sebbene con potenziali aree di integrazione con le aziende partecipanti al progetto (in maniera marginale però).

Uno dei motivi principali per cui è stata raccolta l’intervista di Farhad Alessandro Mohammadi (CEO di Mamazen) è che, oltre a rappresentare uno startup studio di successo, nel 2020 ha tentato di addentrarsi nel mondo del Corporate Venture Building con il progetto “Fast4Bit”, il cui obiettivo era quello di sfruttare le competenze acquisite con Mamazen nell’ambito del Venture Building per supportare le corporate a fare innovazione già dalla fase di ideazione della business idea: “Il progetto Fast4Bit l’avevamo ipotizzato poiché, all’inizio, pensavamo di lavorare anche sulla parte che si

potrebbe definire “Corporate Startup Studio”: avevamo ricevuto tantissime richieste da diverse corporate che volevano lavorare con noi” (Mohammadi, 2022).

Tuttavia, dopo aver condotto una fase di testing (similmente a come si fa in uno startup studio per le nuove startup), si è preferito abbandonare momentaneamente il progetto, principalmente per due motivi:

- 1) prematurità del contesto italiano, che rendeva difficoltoso operare nel CVB, a conferma del fatto che questo modello è ancora poco sviluppato nel nostro Paese: “Purtroppo, a mio parere, l’ecosistema italiano non è ancora così maturo per lavorare con i Corporate Startup Studio, o almeno non lo era quando abbiamo fatto noi il tentativo. In sintesi, noi abbiamo fatto testing senza avere un vero e proprio prodotto (esattamente come facciamo con le startup) e ci siamo resi conto che l’ecosistema non era ancora maturo. In aggiunta, abbiamo visto che le corporate non sapevano quanto budget allocare o lo delegavano molto alla parte innovazione, quindi non c’erano le condizioni adatte” (Mohammadi, 2022);
- 2) timore di perdere il focus sullo startup studio, a conferma del fatto che i due modelli facenti parte del contesto Venture Building non sono proprio simili: “Ci siamo anche resi conto che, per il tipo di esperienze che abbiamo noi, non siamo i migliori per fare Corporate Venture Building: conosciamo molto bene i processi e sappiamo cosa serve, ma relazionarsi con una corporate è un altro paio di maniche (e quindi bisogna saperlo fare). In più, facciamo advising ad alcuni che vogliono fare CVB (più che altro per spiegare i processi che devono applicare lato Studio), ma preferiamo non occuparcene direttamente noi: seguendo già uno Startup Studio, per noi risultava troppo complicato gestire anche il Corporate Venture Building” (Mohammadi, 2022).

## ACCELERATORS VS. STARTUP STUDIOS VS. VENTURE BUILDERS

	 <b>ACCELERATOR</b>	 <b>STARTUP STUDIO</b>	 <b>VENTURE BUILDER</b>
<b>NUMBER OF VENTURES</b>	<b>MANY</b> WORK WITH LARGE GROUPS/ COHORTS OF STARTUPS	<b>FEW</b> LAUNCH A FEW INITIATIVES PER YEAR	<b>FEW</b> LAUNCH A FEW INITIATIVES PER YEAR
<b>ORIGINATION</b>	<b>EXTERNAL</b> WORK WITH PRE-EXISTING EARLY STAGE STARTUPS	<b>INTERNAL</b> BUILD FROM CONCEPT/SCRATCH	<b>INTERNAL/EXTERNAL</b> BUILD FROM CONCEPT OR IDEAS COMING FROM TOP MANAGEMENT, EMPLOYEES [INTRAPRENEURSHIP] OR OUTSIDE ENTREPRENEURS/STARTUPS
<b>CORPORATE CONTROL/DRIVE</b>	<b>PARTIAL</b> CORPORATE SPONSORS THE PROGRAM AND EVENTUALLY DEFINES THE CHALLENGES	<b>MINIMAL</b> CORPORATE MIGHT INVEST IN SOME STARTUPS	<b>FULL</b> CORPORATE DECIDES WHICH VENTURES TO START
<b>CORPORATE OWNERSHIP</b>	<b>MINORITY</b> CORPORATE - EVENTUALLY - INVESTS INTO STARTUPS PARTICIPATING IN THE PROGRAM	<b>MINORITY</b> CORPORATE MIGHT INVEST INTO STARTUPS LAUNCHED BY THE STUDIO, MAJORITY TAKEN DOWN THE WAY THROUGH M&A	<b>MAJORITY</b> VENTURES ARE CONTROLLED BY CORPORATE SINCE DAY ONE
<b>MANAGEMENT OF VENTURES</b>	<b>EXTERNAL</b> VENTURE IS INDEPENDENT, CORPORATE MIGHT EVENTUALLY INVEST – SEED MOSTLY, GROWTH CAPITAL EVENTUALLY	<b>EXTERNAL</b> VENTURE CREATED AND RUN BY AN EXTERNAL ENTITY, CORPORATE MIGHT EVENTUALLY INVEST – SEED AND GROWTH CAPITAL	<b>INTERNAL</b> VENTURE RUN INTERNALLY WITH SUPPORT FROM OUTSIDE
<b>FUNDING</b>	<b>MOSTLY EXTERNAL</b> CORPORATE MIGHT CONTRIBUTE TO SEED/EARLY STAGE FUNDING	<b>MOSTLY EXTERNAL</b> SEED FUNDING PROVIDED BY STARTUP STUDIO, CORPORATE MIGHT JOIN TO SUPPORT GROWTH AND/OR EXIT	<b>MOSTLY INTERNAL</b> SEED AND GROWTH CAPITAL PROVIDED BY CORPORAT
<b>OUTCOME</b>	<b>AN INDEPENDENT STARTUP</b>	<b>A STARTUP</b> TO BE EXITED IN 3-5 YRS	<b>A NEW BUSINESS</b> TO BE HANDED OVER TO BUSINESS UNIT OR SPIN-OFF COMPANY (PARTICIPATED BY CORPORATE)
<b>GOAL</b>	<b>EXPOSURE</b> TO EARLY STAGE SOLUTIONS	<b>ACQUISITION</b> (EVENTUAL) OF EXTERNALLY DEVELOPED SOLUTIONS	<b>LAUNCH</b> OF NEW BUSINESSES



Figura 11. Confronto fra acceleratore, Startup Studio e Corporate Venture Builder. Fonte: A. Onetti (2021). "Sorry, not everything is a venture builder"

## Conclusioni

Per concludere, l'obiettivo principale dell'elaborato era quello di dare una definizione di massima del significato di Corporate Venture Building, confrontando il modello con altri veicoli per descriverlo anche in base a quello che non è. In breve, similmente ad altri strumenti di innovazione aperta, aiuta le grandi aziende ad integrare celermente le capacità esterne da cui sono attratte per potenziare ed ottimizzare i loro processi di innovazione, permettendo al talento imprenditoriale trovato al di fuori dei suoi confini tradizionali (e probabilmente con esperienza nella creazione di startup da zero) di svolgere un ruolo fondamentale nel processo di Venturing.

In sintesi, questo nuovo modello di Open Innovation offre alle aziende opportunità del tutto nuove, poiché permette loro di:

- generare dei risultati completamente su misura. Infatti, le società si sono rese conto che non sempre esistono startup nate al di fuori dei propri contesti ed in grado di soddisfare le loro esigenze interne. In risposta a tale condizione, questo nuovo veicolo d'innovazione aperta dà loro l'opportunità di soddisfare dei bisogni specifici attraverso le proprie soluzioni. Quindi, la chiave di successo di questo strumento è che le aziende possono creare startup progettate su misura e, di conseguenza, totalmente allineate alle loro strategie: in questo modo, una volta maturate, queste startup porteranno anche un grande valore alle corporate creatrici;
- sfruttare il nuovo business. Il Corporate Venture Building offre alle aziende nuove opportunità di business sia all'interno che all'esterno delle loro mura. Da un lato, permette alle imprese di sfruttare al meglio quelle forti capacità innovative interne che permettono di guidare e dominare il mercato (CincoDías, 2018): per esempio, possono trasformare tecnologie interne dall'alto potenziale, ma attualmente in disuso, in spin-off, come avviene, ad esempio, in NLC Health: "La corporate lascia a noi tutto quello che è il lavoro che dovrebbero fare loro (ovviamente, ci sono molte compagnie che lo fanno internamente nei loro Innovation Hubs) perchè magari hanno delle tecnologie di cui non sanno più che farsene: non ci possono più investire sopra da un punto di vista strategico e quindi preferiscono darle a qualcun'altro e valutare un riacquisto futuro" (Gericke, 2022).

Dall'altro lato, il CVB supporta le aziende nell'ottenere qualcosa di completamente diverso, come l'accesso ad una specifica nicchia di mercato o la creazione di startup che non rispecchiano propriamente il core business dell'impresa. In questo senso, attraverso il CVB, la diversificazione è più semplice e raggiungibile per le aziende, principalmente grazie al fatto di lavorare con talenti imprenditoriali esterni ricchi di conoscenze ed esperienze in business che sono invece poco conosciuti dalle corporate madri. Probabilmente, il più grande vantaggio del modello Corporate Venture Building è proprio quello di consentire alle grandi aziende di soddisfare le proprie esigenze di innovazione per rimanere competitive sul mercato.

Contemporaneamente, si potrebbe altrettanto affermare che questo modello d'innovazione aperta permette alle aziende di anticipare l'ingresso di nuovi prodotti concorrenti sul mercato, creandoli loro stesse;

- minimizzare il rischio di fallimento. Un vantaggio del Corporate Venture Building è proprio quello di sfruttare al meglio la posizione di mercato consolidata ed i relativi vantaggi competitivi delle aziende madri per creare startup che sono forti, affidabili e con maggiori probabilità di sopravvivere sul mercato fin dal primo istante. Difatti, queste startup spesso godono di canali di vendita molto sviluppati, di un'ampia rete di contatti, di un accesso ai clienti semplificato e, senza dubbio, del potere dato dal marchio delle società che stanno alla base, che spesso sono grandi, potenti e riconosciuti leader di mercato (Liquid, 2020). In aggiunta, il modello riduce notevolmente il rischio di fallimento delle nuove realtà (specialmente nel mondo della tecnologia), godendo del supporto di esperti aziendali e del tutoraggio di professionisti nel mondo dell'innovazione: è generalmente molto difficile per le startup avere accesso a tutte queste risorse e vantaggi competitivi in solitaria. A titolo d'esempio, il collegamento tra il CVB e la società che lo ha fondato può essere estremamente vantaggioso quando la società stessa diventa il primo cliente del corporate venture builder;
- avere un maggiore controllo sulle startup. Nel caso in cui le aziende decidessero di essere gli unici fondatori e, di conseguenza, di condurre l'intero processo di creazione delle startup per conto proprio, potrebbero controllare il 100% delle loro nuove imprese. In altre parole, il Corporate Venture Building dà alle aziende la

possibilità di godere del totale dei benefici e di essere responsabili al 100% dei processi decisionali all'interno delle startup create;

- investire con un grande ritorno. In molti casi, per gli investitori è difficile puntare su nuove aziende emerse come risultati di alcuni veicoli di innovazione aperta (CincoDías, 2018). Tuttavia, le startup che nascono dal Corporate Venture Building trasmettono una certa fiducia. Pertanto, una volta maturate, queste startup a marchio aziendale hanno tutte le caratteristiche per attirare fondi d'investimento a cifre ancora maggiori. A conferma di quest'ultima affermazione, ad oggi, i professionisti del settore sono convinti che le acquisizioni di startup da parte di grandi aziende aumenteranno nei prossimi anni (Jiménez, 2020);
- risparmiare sul processo di integrazione delle nuove startup. Questo indispensabile ma lungo step, fondamentale in caso di operazioni di M&A, non è più necessario, poiché le nuove realtà nascono già all'interno del contesto aziendale;
- promuovere un cambiamento culturale a livello aziendale. Questo modello di creazione di startup dà l'opportunità di trasmettere concretamente lo spirito imprenditoriale all'interno delle aziende, di aiutare le organizzazioni nella gestione dei cambiamenti e di promuovere il progresso culturale verso un mondo più dirompente, con maggiore apprendimento interno e creatività. Allo stesso tempo, il CVB rinfresca l'immagine delle imprese ed attrae nuovi talenti dall'esterno.

Un ultimo fattore interessante e sicuramente positivo è che i corporate venture builders non interessano necessariamente solo aziende di grandi dimensioni: le medie imprese con un buon margine di profitto possono avviare il loro CVB, cercando aree del mercato adiacenti in cui le connessioni, le risorse e le conoscenze già in possesso potrebbero essere utili per creare nuovi prodotti o servizi. Tuttavia, in questo secondo caso, è plausibile che le società optino per una collaborazione con venture builder esterni.

Ad ogni modo, creare startup partendo da zero potrebbe rivelarsi un processo complicato non solo per chi si affaccia per la prima volta sul mercato, ma anche per le aziende ormai consolidate da tempo. Per questo motivo, è fondamentale che le aziende capiscano fin da subito che ci sono alcuni rischi che devono essere disposte a correre prima di avventurarsi nella creazione delle loro startup. Specificatamente, il rischio principale del corporate

venture builder è che il processo di creazione (oppure il successivo avvio del progetto aziendale) fallisca a causa di:

- mancanza di impegno da parte della corporate madre. Più immatura è la startup con cui si collabora attraverso l'innovazione aperta, più impegno di risorse richiede all'azienda. Pertanto, il corporate venture builder, costruendo nuove imprese completamente da zero, richiede un livello di impegno aziendale molto dispendioso: la società alla base del sistema deve essere disposta a sacrificare parte delle risorse a sua disposizione ed a trasformare la sua organizzazione interna per sviluppare il Corporate Venture Building;
- lentezza intrinseca dell'ambiente aziendale. Nel Corporate Venture Building, come in qualsiasi altro veicolo di Open Innovation, sono le grandi corporate a guidare l'intero processo di innovazione e quindi di successiva creazione di startup all'interno del loro contesto lavorativo, dove sono già presenti innumerevoli barriere di legislazione e capacità. Perciò, molti critici mettono in dubbio che le aziende stesse siano davvero in grado di portare avanti dei nuovi progetti con successo: le strutture grandi e consolidate delle organizzazioni che stanno alla base spesso coincidono con un alto grado di burocrazia, la quale in molti casi soffoca le buone idee prematuramente, rallenta il lancio di nuovi prodotti e, generalmente, rende il processo di sviluppo lungo e complesso, impedendo la creazione e la crescita di nuove startup (Liquid, 2020). Questo è semplicemente dovuto al fatto che l'ambiente aziendale, focalizzandosi principalmente sul proprio core business, non permette ai corporate venture builders di essere abbastanza agili e flessibili rispetto ad altri concorrenti indipendenti (e quindi non legati a nessuna grande corporate): ecco perché stanno nascendo sempre più società interessate a lavorare come venture builder esterni;
- mancanza di know-how da parte delle società creatrici. Le aziende potrebbero non avere sufficiente conoscenza dell'imprenditorialità e del processo di startup;
- insufficienza di finanziamenti. Il corporate venture builder potrebbe faticare parecchio per riuscire a raccogliere investimenti dai fondi di venture capital, dato che di solito è preferibile investire strategicamente in startup mature e già costruite.

In conclusione, affinché le aziende possano sviluppare con successo il Corporate Venture Building, sono essenziali due punti:

- il processo di creazione, l'avvio e, in generale, la strategia aziendale devono essere completamente chiari e definiti fin dall'inizio. In questo senso, è richiesto che le aziende prendano precedentemente in considerazione cambiamenti ed importanti decisioni circa la struttura dell'organizzazione. Per esempio, è fondamentale capire fin da subito chi sarà incaricato delle relazioni con la nuova startup, a quali risorse la nuova realtà avrà accesso, come saranno reclutati i talenti procurati esternamente e così via, per evitare di ritrovarsi in una situazione simile a quella provata dal progetto Fast4Bit;
- è necessario il pieno impegno da parte dell'azienda: come già ribadito sopra, le aziende devono essere disposte a decentralizzare, a dare sufficiente indipendenza al corporate venture builder ed a sacrificare parte delle loro risorse per creare startup in modo agile e flessibile.

Tuttavia, come già accennato nella lista riguardante i vari modelli di implementazione perseguibili, le aziende possono approfittare delle opportunità date da un corporate venture builder senza doversi assumere tutti i relativi rischi autonomamente, co-creando le loro startup aziendali con la collaborazione di terze parti. Probabilmente, è proprio questo il sentiero più sicuro e più performante per diffondere il modello Corporate Venture Building ad aziende di ogni dimensione

## Appendice

Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup studio associati
<u>StudioHub</u>	Community di Startup Studio / VB	Manush Melkumyan, Chiara Casale	Mamazen, Escube, Founders Factory, Beam, Rocket Internet, Etventure
 <p>StudioHub è un'associazione no-profit ed una community di Startup Studio nata nel 2018. È stata creata per far fronte ad alcuni problemi e relative necessità degli Startup Studio: principalmente la poca conoscenza del modello e la sua eterogeneità nel Mondo. Quindi, c'era bisogno di dare una definizione chiara e di creare una community con persone interessate in questo ambito. In aggiunta, c'era la necessità di aumentare la consapevolezza dell'esistenza del modello Startup Studio poiché, se gli investitori non conoscono il modello, non vogliono investire.</p>			
Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create
<u>Mamazen</u>	Startup Studio	Farhad Alessandro Mohammadi	Orangogo, Morsy, Inpoi
 <p>Mamazen è uno Startup Studio nato nel 2017, quindi il suo obiettivo principale è quello di creare nuove startup. Tuttavia, queste startup sono fatte considerando solo un determinato spazio: Mamazen si concentra sulla trasformazione digitale per micro-business e cerca di costruire startup che siano prodotti plug-and-play (quindi che siano scalabili) e con un target B2B (ma sempre rivolti al micro-business). In aggiunta, ogni anno sono cercati dei problemi da risolvere in quest'ambito per sviluppare nuove startup partendo da delle necessità del mercato.</p>			
Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create
<u>Flagship Founders</u>	Startup Studio	Sam Wiszniewski	Kayko Systems, Tilla, Zero44
 <p>Flagship Founders è un company builder nato nel 2020 e specializzato nel lancio di nuove startup digitali per il settore marittimo.</p>			
Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup supportate
<u>Mind the Bridge</u>	Corporate Advisor	Daniele Graverini	Etix Everywhere, Brich, AdEspresso, Timbuktu Labs, Agorize



Mind the Bridge è un'impresa nata nel 2007 con l'obiettivo iniziale di dare supporto alle startup in Silicon Valley, quindi aiutandole nell'espansione

internazionale e nella crescita scalando il loro modello di business. Oggi segue anche molto market entry, business development e supporta startup in tutto il mondo. In più, ha aggiunto la parte B2B enterprise, quindi lavora con grosse aziende per aiutarle a fare Open Innovation: sostanzialmente, le aiuta a capire dove startup e tecnologia stanno portando il loro business di riferimento, per poi andare a fare scouting di quelle startup che si possono integrare (o con cui si può collaborare) per restare competitivi nel breve, medio o lungo termine. Unito a questo, fornisce anche servizi di advising più "puro", quindi consulenziali, su come fare un setup di un fondo d'investimento, come farlo per un venture builder, come ristrutturare il dipartimento d'innovazione e così via.

Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create e corporate (in parentesi)
<u>Cassa Depositi e Prestiti</u>	VB esterno	Fabio Di Gioia	Convivit (Generali Italia), Gility (Bper Banca), Edulia (Istituto Treccani), Madeinadd (Punch Torino, Fomas)



Il Fondo Boost Innovation, che è nato nel 2020 e che si occupa di Corporate Venture Building, fa parte di CDP Venture Capital, che è una delle tante società partecipate di Cassa Depositi e Prestiti (il fondo sovrano italiano). Attraverso il CVB, il Fondo identifica delle opportunità in settori d'interesse strategico per il Paese e sviluppa delle nuove aziende in partnership con delle corporate: quelle che nascono sono delle iniziative abilitanti lo sviluppo di un mercato in cui, tendenzialmente, c'è un fallimento. Tuttavia, qualora si dovesse identificare un'opportunità sul mercato ed una società che si trova in una fase pre-seed (che ha quindi già sviluppato un prototipo), si può anche valutare un investimento, ma sempre in ottica Venture Building, poiché il Fondo diventa co-fondatore della società ed aiuta il team nella rivisitazione del business plan, nello sviluppo del team permanente, nella creazione del prodotto e così via.

Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create e corporate (in parentesi)
<u>The Doers / Digital Magics</u>	VB esterno	Cosimo Panetta	Agosfera (Agos), Building App (Nice), Edo.io (Moleskine)



The Doers è una società di consulenza fondata nel 2011 che svolge programmi di Open Innovation, di Corporate Venture Building e di quella che viene chiamata "Corporate Transformation", tipicamente per corporate di medie e grandi dimensioni.

Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create e corporate (in parentesi)
---------------------	-----------------	-----------------------------	---

<u>Aimforthemoon</u>	VB esterno	Milena Grul	Tikkie (ABN AMRO), Kandoor (APG), Revolt (PON), Inview (WoltersKluwer)
 <p>Aimforthemoon è un Corporate Venture Building studio creato nel 2012 e con sede ad Amsterdam. In particolare, aiuta le corporate a costruire nuove venture.</p>			
Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create e corporate (in parentesi)
<u>WhatAVenture</u>	VB esterno	Manuel Jager	Wood_Space (Rubner), Sparox.eu (Wien Energie)
 <p>WhatAVenture è un corporate venture builder, anche se nel 2013 ha iniziato a lavorare come una classica società di consulenza per le aziende: da circa tre anni si sta focalizzando anche sul Corporate Venture Building. Lo studio ha circa 35 dipendenti (in Germania, Austria ed Italia) che fanno parte del core team. In aggiunta, le compagnie in portafoglio propongono i loro dipendenti come risorse per sopperire alle necessità tecniche.</p>			
Nome organizzazione	Classificazione	Professionista intervistato	Esempi di startup create e corporate (in parentesi)
<u>NLC Health</u>	VB esterno	Annameta Gericke	OsteoWeld (Bonutti Technologies), Serda Therapeutics (Smith & Nephew), Heat2Move (Philips)
 <p>NLC è nata nel 2015 con la missione di portare quella che è la ricerca europea (in particolare quella che non riesce ad arrivare su un mercato) ai pazienti. Ha iniziato ad operare come startup con un crowdfunding nel 2015, ora conta 85 dipendenti e sta aprendo un nuovo fondo da 100 milioni di euro. NLC valuta circa 3000 tecnologie all'anno ed ha vari modi per trovarle (sia attraverso scouting, sia attraverso presentazioni da partner come le corporates).</p>			

**ORGANIZZAZIONE: StudioHub**

**CLASSIFICAZIONE: Community di Startup Studio/Venture Builder**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Manush Melkumyan (CEO) e Chiara Casale (Intern)**

**DATA: 25/10/2022**

1. Cos'è uno Startup Studio e di cosa si occupa?

Per rispondere a questa domanda preferirei partire da altri due quesiti: "Perché uno Startup Studio? Cosa non funziona nelle Startup tradizionali?". Parlando con esperti nel mondo dell'innovazione, è facile rendersi conto che su dieci startup create, la probabilità che ne falliscano più di cinque è davvero molto alta. Il motivo di questa probabilità è ben spiegato in un articolo di CB Insights, il quale fornisce diversi dati e percentuali per cui le startup non funzionano: uno dei più rilevanti è che il 35% delle startup fallisce perché non c'è un reale bisogno del mercato, quindi è come se tu avessi una bella idea ma questa non interessasse a nessuno. Di conseguenza, non ha senso investire in tali progetti creando nuove startup destinate a fallire. E' proprio qui che nasce il concetto di Startup Studio: l'aspetto interessante è che è nato contemporaneamente in diverse parti del Mondo e con diversi nomi, ed è da qui che nasce la confusione attuale relativa ai diversi nomi (Startup Studio, Venture Studio, Startup Factory e così via). Tuttavia, l'idea generale è che uno Startup Studio crea startup in modo seriale e standardizzato, quindi ne crea tante e con un determinato processo. A tal riguardo, penso che sia interessante la definizione data durante un webinar dal fondatore di Enhance Ventures: "A venture studio is an institutional co-founder that proactively invests in and builds ventures by using expertise of a central services organization that uses a playbook for repeatable venture building steps".

## 2. Cos'è StudioHub e di cosa si occupa?

StudioHub è un'associazione no-profit ed una community di Startup Studio. E' nata per far fronte ad alcuni problemi e relative necessità degli Startup Studio: principalmente la poca conoscenza del modello e la sua eterogeneità nel Mondo. Effettivamente, pensando al fatto che il primo Startup Studio è stato Idealab nel 1996, è sconvolgente rendersi conto che è solo negli ultimi sette o otto anni che si è iniziato a capire cosa sia uno Startup Studio (o Venture Studio): c'era bisogno di dare una definizione chiara e di creare una community con persone interessate in questo ambito. In aggiunta, c'era la necessità di aumentare la consapevolezza dell'esistenza del modello Startup Studio poiché, se gli investitori non conoscono il modello, non vogliono investire. Per di più, gli Startup Studio hanno una percentuale in equity delle startup, quindi gli investitori si chiedono: "Perché dovrei investire, quando gli Startup Studio hanno come minimo il 30% della startup, con dei conseguenti Return Rate minori?". Quindi StudioHub funziona come un'associazione (dove gli Startup Studio possono diventare Premium Members attraverso il pagamento di una tassa annuale) che offre anche webinar e corsi aperti a tutti per aumentare la conoscenza del modello.

3. Per quanto riguarda la business idea, generalmente nasce internamente agli Startup Studio?

Sì, nella maggior parte dei casi nasce internamente. Secondo le nostre ricerche, il 47,1% degli Startup Studio genera idee internamente, il 35,3% usa un approccio ibrido, il 17,6% genera solo idee esternamente. Chiaramente, qualcuno potrebbe dire che chi genera le idee solo esternamente non è uno Startup Studio.

4. Generalmente, come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno degli Startup Studio?

A livello pratico non posso dare una risposta certa, poiché non faccio parte di uno Startup Studio. Però c'è una modalità interessante che viene definita "Pretotype" e che è una pratica diffusa fra diversi Startup Studio per testare le loro idee. In generale, comunque, il processo di selezione è simile per tutti gli Startup Studio: si parte dall'ideazione di molti progetti da analizzare in breve tempo, per poi passare alla validazione (in cui si "simula" l'esistenza della startup in progetto per ottenere feedback dall'ambiente circostante), alla costruzione della startup vera e propria ed allo spin-out, ovvero quando un team esterno prende il controllo della startup.

5. In linea generale, il team all'interno degli Startup Studio da chi è composto?

Questa è forse la parte più difficile a cui rispondere, poiché gli Startup Studio sono diversi fra di loro sotto diversi punti di vista: già per quanto riguarda le loro dimensioni, esse necessitano di un numero di persone diverso. Un punto fondamentale per tutti è comunque quello di avere delle figure che seguono il Business Development. Per molte altre figure, è altamente probabile che uno Startup Studio piccolo si affidi a figure esterne (ad esempio per i servizi legali), mentre uno più grande abbia le stesse figure proprio al suo interno.

6. Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole startup?

A livello pratico, è nuovamente difficile dare una risposta precisa. In generale, un aspetto comune degli Startup Studio è quello di fare molto networking: se devono assumere qualcuno, probabilmente non useranno aziende esterne, ma contatteranno direttamente la figura che più interessa.

7. In linea generale, gli Startup Studio possiedono una loro dotazione di capitale? Come vengono allocate le risorse sui vari progetti?

Questo punto è di nuovo diverso da Startup Studio a Startup Studio, però ora c'è un po' più di chiarezza in merito: si è arrivati al punto di definire differenti modelli per quanto riguarda il fundraising. Per avere un'idea, il modello più semplice ed usato dai piccoli

Startup Studio si chiama “Single Fund Model”, nel quale il fondo è interno allo Startup Studio che decide quindi come dividere queste risorse fra core team e singole startup. Dall’altro lato, c’è il “Dual Entity Model”, che è la norma nei grandi Startup Studio e che gode di un fondo d’investimento esterno: il fondo investe nello Startup Studio, il quale alloca i soldi fra core team e startup create per arrivare fino al seed round delle singole startup, quando il fondo (unico per ogni Startup Studio) decide se investire ulteriormente in esse oppure no, creando quindi un doppio controllo sulle singole iniziative.

8. Indicativamente, quanto dura l’unione fra Startup Studio e nuova startup?

E’ difficile rispondere a questa domanda perchè non è generalmente oggetto di ricerca, si parla però di tempi che vanno da qualche mese a qualche anno. Il tempo di spin-out (o spin-off, ovvero quando arriva un team esterno per guidare la startup che prima era seguita dal core team in collaborazione, magari, di un co-founder) è peculiare allo Startup Studio e generalmente può essere comparato con quello richiesto dalle startup “tradizionali” (tempo per il primo seed investment, time to exit). Un numero che però interessa gli Startup Studio è sicuramente lo spin-out rate, ovvero il numero di startup che vengono “lanciate” in un dato periodo di tempo.

## **ORGANIZZAZIONE: Mamazen**

### **CLASSIFICAZIONE: Startup Studio**

### **SOGGETTI INTERVISTATI: Farhad Alessandro Mohammadi (CEO)**

**DATA: 26/10/2022**

1. Cos’è Mamazen e di cosa si occupa?

Mamazen è uno Startup Studio, quindi il nostro obiettivo principale è quello di creare nuove startup. Detto ciò, noi facciamo nascere queste nuove startup considerando solo un determinato spazio: noi ci concentriamo sulla trasformazione digitale per micro-business e cerchiamo di costruire startup che siano prodotti plug-and-play (quindi che siano scalabili) e con un target B2B (ma sempre rivolti al micro-business). Lavoriamo in questo ambito poiché, se guardiamo com’è fatta l’Europa, ci possiamo rendere conto che è formata perlopiù da micro-business che formano praticamente il 20% del PIL europeo. Dunque, è una grossa occasione per noi: abbiamo moltissima esperienza in questo campo perché abbiamo sempre lavorato in aziende che vendono prodotti come Bakeca.it, Glamoo, etc., l’opportunità di mercato è grande, i micro-business stanno avendo molti problemi nella trasformazione digitale (permettendoci anche di fare impatto, tant’è vero che noi siamo una società benefit) e può portare a ritorni molto importanti anche per gli investitori. Perciò, questo è quello che facciamo e, in aggiunta, ogni anno cerchiamo dei

problemi da risolvere in quest'ambito (leggendo dei report, guardando i trend d'investimento e così via).

2. Per quanto riguarda la business idea, generalmente proviene da Mamazen?

In realtà non sono propriamente idee, poiché noi partiamo da dei problemi. In particolare, analizziamo i trend d'investimento, analizziamo i report su determinati mercati per capire quali sono i problemi a cui stanno andando incontro le aziende, guardiamo recensioni su prodotti già esistenti che risolvono problemi già individuati (ma magari non in maniera eccellente, quindi guardiamo le recensioni negative e da lì capiamo se è possibile risolvere quel problema), guardiamo gli intenti di ricerca su Google per capire cosa la gente cerca di più (sempre nel nostro ambito) e, partendo da ciò, tiriamo fuori a livello "macro" dei problemi.

3. Come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno di Mamazen?

Abbiamo delle metodologie per fare testing che ci permettono di capire quali problemi sono più interessanti da risolvere: quelli più gravi, quelli dove c'è un mercato più grande, quelli più semplici e più facili da scalare, quelli più diffusi a livello europeo. Quindi, facciamo dei test per capire (ma senza costruire un prodotto) e facciamo anche delle tentate vendite (sempre senza avere il prodotto).

4. Il team all'interno di Mamazen da chi è composto?

Il nostro team è formato da una persona che si occupa di digital marketing (un growth hacker), una che si occupa di prodotto, una che si occupa di sviluppo software (in realtà con metodologie no-code), una che si occupa di customer discovery, una che si occupa di finanza ed analisi e, infine, una persona che è esperta di sales (principalmente per fare i test).

5. Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole Startup?

Come hai potuto capire, siamo un team molto piccolo e, quando selezioniamo i co-founder che portiamo a bordo, prendiamo solitamente una persona con focus sul prodotto ed una con focus di settore (ovviamente, in quello in cui stiamo lavorando). La selezione dei talenti avviene un pò prima dello spin-off (soprattutto per il co-founder di prodotto) perchè, se validano insieme a noi, è più probabile che si affezionino all'idea e la sentano loro.

6. In Mamazen, come vengono allocate le risorse sui vari progetti? Generalmente, da chi provengono?

Noi abbiamo una holding di partecipazioni che si chiama IH1 e che investe solo nelle startup create dallo Studio (in particolare sulle dieci migliori, sapendo che noi ne faremo 15 in totale e per ora ne abbiamo tre fatte, con due in creazione proprio quest'anno). IH1, oltre ad investire nelle dieci migliori, investe anche nello Studio, così gli dà le risorse sia per retribuire il team, sia per finanziare tutta la prima fase (ovvero quella di ricerca e di crescita delle startup fino al round).

7. Per quale motivo avete deciso di abbandonare il progetto Fast4Bit e di concentrarvi solo sullo Startup Studio?

Il progetto Fast4Bit l'avevamo ipotizzato poiché, all'inizio, pensavamo di lavorare anche sulla parte che si potrebbe definire "Corporate Startup Studio": avevamo ricevuto tantissime richieste da diverse corporate che volevano lavorare con noi. Abbiamo anche fatto alcune call interlocutorie con queste ultime. Purtroppo, a mio parere, l'ecosistema italiano non è ancora così maturo per lavorare con i Corporate Startup Studio, o almeno non lo era quando abbiamo fatto noi il tentativo. In sintesi, noi abbiamo fatto testing senza avere un vero e proprio prodotto (esattamente come facciamo con le startup) e ci siamo resi conto che l'ecosistema non era ancora maturo. In aggiunta, abbiamo visto che le corporate non sapevano quanto budget allocare o lo delegavano molto alla parte innovazione, quindi non c'erano le condizioni adatte. Ci siamo anche resi conto che, per il tipo di esperienze che abbiamo noi, non siamo i migliori per fare Corporate Venture Building: conosciamo molto bene i processi e sappiamo cosa serve, ma relazionarsi con una corporate è un altro paio di maniche (e quindi bisogna saperlo fare). In più, facciamo advising ad alcuni che vogliono fare CVB (più che altro per spiegare i processi che devono applicare lato Studio), ma preferiamo non occuparcene direttamente noi: seguendo già uno Startup Studio, per noi risultava troppo complicato gestire anche il Corporate Venture Building.

## **ORGANIZZAZIONE: Flagship Founders**

### **CLASSIFICAZIONE: Startup Studio**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Sam Wiszniewski (Talent Lead)**

**DATA: 01/11/2022**

1. What is Flagship Founders and what does it do?

We are a company builder that specializes in launching new digital startups for the maritime sector.

2. Is it possible to have some recent CVB examples? With which corporates?

We don't collaborate with corporates, apart from the shipping company that helped to create Flagship Founders. They are not a client though, but rather a backer.

3. How is the selection of ideas to be developed within Flagship Founders?

The selection is based on the following steps: design thinking, research of our sector, user interviews and, finally, decisions despite uncertainty.

4. Regarding the business idea, is it generally a corporate that indicates one of its needs?

No, it isn't. We build ventures that we think will be successful on the market.

5. Who is the team within Flagship Founders composed of?

Flagship Founders has sector experts, especially in aspects like product, tech, recruiting, operations and leadership. All these figures make up our team.

6. How is the selection of talents to be dedicated to individual Startups?

We all split our team equally in theory, but in practice according to needs/priority. In general, younger ventures usually take more focus.

7. Flagship Founders has a capital endowment provided by whom? How are the resources allocated on the various projects?

The capital endowment is usually provided by our investors. Moreover, we decide as a core team on the allocation of resources.

8. Indicatively, how long do you collaborate with corporates for a single Startup?

The corporate backers/investors in Flagship Founders are not involved operationally. They trust us to design and build ventures that will succeed based on the needs of the market.

## **ORGANIZZAZIONE: Mind the Bridge**

**CLASSIFICAZIONE: Corporate Advisor**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Daniele Graverini (Director of Business Development)**

**DATA: 28/10/2022**

1. Cos'è Mind the Bridge e di cosa si occupa?

Mind the Bridge è un'impresa nata una quindicina di anni fa, inizialmente per dare supporto a startup in Silicon Valley, quindi per aiutarle nell'espansione internazionale ed a farle crescere scalando il loro modello di business. Oggi seguiamo anche molto market entry, quindi aiutando le startup a fare business development (soprattutto negli Stati Uniti, ma non solo) e supportiamo startup in tutto il mondo (quindi in Europa, nel Far East, nel

Middle East, in America, in Australia, etc.). Un po' di anni fa, a questa parte del business abbiamo aggiunto la parte B2B enterprise, quindi lavoriamo con grosse aziende per aiutarle a fare Open Innovation: sostanzialmente, aiutarle a capire dove startup e tecnologia stanno portando il loro business di riferimento (e come questo sta cambiando), per poi andare a fare scouting di quelle startup che loro possono integrare (o con cui possono collaborare) per restare competitivi nel breve, medio o lungo termine. Unito a questo, forniamo anche servizi di advising più "puro", quindi consulenziali, su come fare un setup di un fondo d'investimento, come farlo per un venture builder, come ristrutturare il dipartimento d'innovazione e così via.

2. È possibile avere degli esempi di CVB recenti? Con quali corporates?

Sì, non ti posso fare nomi, però abbiamo fatto advising ad aziende grosse (insomma, con diversi miliardi di revenues annuali in Europa). I settori toccati dal modello sono vari, dal mondo dei financial services al mondo dell'energia, fino al mondo dell'automotive.

3. Per quanto riguarda la business idea, nel caso di CVB, generalmente è la corporate ad indicare una sua necessità? Come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno dei CVB?

Per quello che vediamo, ci sono sostanzialmente due tipi di "originazione" dell'idea nel Corporate Venture Building: uno interno ed uno esterno. La premessa è che a monte, comunque, la direzione strategica proviene sempre dalla holding. Tuttavia, le idee che fittano con la direzione strategica di alto livello possono venire da due parti. Innanzitutto, dall'interno: quindi, sostanzialmente, da employees ideas o da percorsi di intrapreneurship, per arrivare poi ad un founding di impresa interna o esterna. In maniera opposta, dall'esterno: è quindi il caso, per esempio, di BP Launchpad, dove si prendono anche idee da startup esterne early-stage, che vengono acquisite, messe dentro Launchpad (questa scatola dove sostanzialmente sono supportate, ottengono l'accesso agli ingegneri di BP, trovano l'accesso ad un mercato cento volte più grande di quello a cui avevano accesso prima, ricevono funding e strumenti, etc.). La decisione fra interno ed esterno è che i primi sanno molto meglio come funziona l'azienda, mentre i secondi potrebbero essere più disruptive o potrebbero essere già più avviati sul mercato.

4. Il team all'interno del CVB da chi è composto? Quale genere di professionisti mette a disposizione la corporate?

Un venture builder esterno, di solito, mette a disposizione le figure tecniche (quindi la forza di sviluppo: sviluppatori o comunque ingegneri di un altro tipo), ma a volte può anche mettere dentro altri tipi di esperti o, magari, persone esperte nella go-to-market

strategy (insomma, persone che hanno già un'esperienza imprenditoriale). Quindi, figure molto tecniche oppure figure più imprenditoriali. Invece, da parte della corporate, ci possono essere altri ingegneri (però, magari, più di alto livello) e tutte le figure che sono più amministrative (dalla finanza all'administration, etc.). Poi, per le altre figure, dipende: può essere un mix (in realtà, dipende molto case by case: anche se, per esempio, il CEO vuole essere esterno oppure interno, perché ci sono moltissimi risvolti, ad esempio quanto equity gli si può lasciare. Sicuramente, se si dà più equity al CEO, la corporate ha meno controllo ed il CEO più motivazione, viceversa se la corporate ha più controllo ed il CEO meno).

5. Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole Startup?

Si basa molto sui bisogni case by case, non credo che ci sia un solo schema perfetto.

6. Il CVB possiede una dotazione di capitale fornita da chi? In caso di CVB, come vengono allocate le risorse sui vari progetti?

Principalmente interna al corporate venture builder. Non è escluso che ci si possa appoggiare anche a fondi esterni, che magari hanno interesse ad investire. Anzi, di solito c'è un primo funding che è interno e poi si va a fare il classico lavoro da corporate venture capitalists, quindi chiedendo a fondi che sono interessati. Perciò, se c'è una corporate che predilige alcuni fondi piuttosto che altri, è probabile che si appoggi magari a quelli. Poi, ovviamente, la decisione di tenere il prodotto dell'azienda che viene sviluppata all'interno (quindi, a quel punto, il funding sarà per forza all'interno) è molto importante. Se invece viene fatto uno spin-off, praticamente la corporate può mettere un po' di funding (però credo che, quasi nella totalità dei casi, se viene fatto uno spin-off esterno, viene anche richiesto un funding esterno se ce n'è bisogno).

7. Indicativamente, per quanto tempo si collabora con la corporate per una singola Startup?

Il tempo che passa dall'ideazione allo spin-off cambia molto in base ai processi interni di una corporate. Io direi da un minimo di sei mesi fino ad un massimo di un anno e mezzo. Nella maggior parte dei casi passa un annetto (tra ideare, mettere insieme il team, fare un primo draft del prodotto, arrivare ad un POC, presentarlo internamente, raccogliere il funding e, effettivamente, fare il closing dell'azienda esterna).

## **ORGANIZZAZIONE: Cassa Depositi e Prestiti**

**CLASSIFICAZIONE: Venture Builder**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Fabio Di Gioia (Senior Investment Manager)**

**DATA: 26/10/2022**

1. Cos'è Cassa Depositi e Prestiti e di cosa si occupa? Ed il Fondo Boost Innovation?

Il Fondo Boost Innovation fa parte di CDP Venture Capital, che è una delle tante partecipate di Cassa Depositi e Prestiti, il fondo sovrano italiano. CDP Venture Capital è una Sgr (ovvero una Società di Gestione del Risparmio) che investe in startup tecnologiche, perciò mediante Venture Capital. All'interno di CDP Venture Capital ci sono circa dieci fondi e uno di questi è proprio il Fondo Boost Innovation, il quale si occupa di Corporate Venture Building. Attraverso quest'ultimo modello, identifichiamo delle opportunità in settori d'interesse strategico per il Paese e, dopodiché, sviluppiamo delle nuove aziende in partnership con delle corporate (sia italiane sia estere). Quelle che nascono sono delle iniziative abilitanti lo sviluppo di un mercato in cui, tendenzialmente, c'è un fallimento. Il Fondo Boost Innovation è quindi un vero e proprio builder, poiché costruiamo delle nuove società in partnership con delle aziende. Tuttavia, in alcuni casi, qualora dovessimo identificare un'opportunità sul mercato ed una società che si trova in una fase pre-seed (che ha quindi già sviluppato un prototipo di ciò che noi vorremmo costruire), possiamo anche valutare un investimento, ma sempre in ottica Venture Building, poiché noi diventiamo dei co-fondatori della società ed aiutiamo il team nella rivisitazione del business plan, nello sviluppo del team permanente, nella creazione del prodotto e così via.

2. E' possibile avere degli esempi di CVB recenti? Con quali corporates?

Noi abbiamo iniziato a lavorare con il Fondo Boost Innovation circa due anni fa. Nell'ultimo anno e mezzo abbiamo sviluppato quattro nuove venture. Una si chiama Convivit, ha l'obiettivo di sviluppare un network di residenze per anziani abilitate da una piattaforma tecnologica ed è nata dalla collaborazione con Generali Italia. La seconda venture si chiama MadeinAdd, opera nel mondo dell'Additive Manufacturing, è stata sviluppata in partnership con altri due alleati industriali (Punch Torino e Fomas) e, sostanzialmente, è un marketplace che ha l'obiettivo di abilitare il mondo dell'Additive Manufacturing in Italia. La terza iniziativa è Gility, nata dalla collaborazione con Bper Banca, che ha l'obiettivo di formare i dipendenti delle PMI italiane su tematiche tecnologiche e digitali (come se fosse una scuola di formazione online su specifiche tematiche). L'ultima società sviluppata, invece, è nata come investimento in partnership con l'Istituto Treccani. Chiaramente, ora stiamo già lavorando su nuove iniziative.

3. Come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno dei CVB?

Per quanto riguarda il Fondo Boost Innovation, facciamo molto lavoro interno, cercando di confrontarci anche con il nostro dipartimento strategico e con la nostra casa madre (di conseguenza, con le linee guida strategiche di Cassa Depositi e Prestiti) per capire le

direzioni e gli ambiti strategici dove insistere nei prossimi anni, in modo che siano strettamente legati allo sviluppo strategico di tutto il Paese. Quindi si parte da questi settori e, al loro interno, cerchiamo di identificare delle opportunità che poi trasformiamo in idee di business di alto livello. A questo punto, proviamo ad ingaggiare dei partner, che possono avere un interesse strategico nello sviluppare queste iniziative con noi, ed andiamo ad effettuare degli approfondimenti (sia delle aree di business, sia del modello dei ricavi), facendo una validazione dell'idea di business sul mercato, per poi iniziare a sviluppare il team ed il prototipo in caso favorevole.

4. Per quanto riguarda la business idea, generalmente è la corporate ad indicare una sua necessità?

Dipende. Ad oggi, abbiamo lavorato molto internamente, sulle nostre linee guida strategiche proposte anche alle corporate. Però possiamo anche ricevere degli spunti dal mondo delle corporate e vedere se si incastrano con le nostre esigenze. Ma allo stesso tempo possiamo ricevere degli spunti anche da team imprenditoriali e, in questo caso, osserviamo se collimano con le nostre linee guida strategiche, per provare successivamente a coinvolgere delle corporate. In sintesi, si possono dunque identificare tre tipologie di nascita delle idee: internamente (che è quella più utilizzata), dalle corporate (le quali ci propongono una nuova idea di business) e dal mercato.

5. Il team all'interno del CVB da chi è composto? Quale genere di professionisti mette a disposizione il Fondo e quale la corporate?

Per noi non possono mancare delle figure di analisi finanziaria. Sul nostro Fondo diretto siamo semplicemente in cinque, poiché potremmo definirci asset-light, ovvero non abbiamo internamente delle figure che sviluppano il prodotto (ci affidiamo esternamente per creare prototipi e prodotti). Ci sono però altri venture builder che hanno al loro interno delle figure tecniche (per marketing, sviluppo prodotto, HR, etc.) e che sono quindi più asset-heavy. In generale, potrei dire che la corporate mette a disposizione le proprie competenze per seguire un processo ben definito e che può essere suddiviso in quattro fasi: l'identificazione dell'opportunità, lo sviluppo dell'idea di business, lo sviluppo del prodotto e la fase di scaleup (ovvero la crescita della venture). Nella prima fase, identifichiamo l'idea di business ed andiamo a dimensionare quello che è il mercato, identificando i suoi pain-point per capire se effettivamente esiste un'opportunità. In caso affermativo, si procede con il supporto di un advisor strategico (ovvero un Venture Studio che fa consulenza per le corporate) con il quale definiamo, assieme alla corporate, quella che è la value proposition: potremmo dire che con questa modalità, quindi, lavoriamo a sei mani. Dopodiché definiamo il modello dei ricavi ed il modello operativo, procediamo

con dei test (sviluppando anche delle fake ads sui social, ad esempio) e validiamo quella che è l'idea di business ipotizzata. Arrivati a questo punto, sviluppiamo il business plan (con logica bottom-up) su quello che è il fabbisogno finanziario da investire nello sviluppo di questa iniziativa. Successivamente, si procede in CdA per valutare se approvare o meno l'investimento. In caso affermativo, si passa alla fase successiva, subito dopo aver ingaggiato degli entrepreneur in residence (ovvero i co-fondatori, uno per il business ed uno per gli aspetti tecnici) che poi si andranno ad inserire all'interno della società nel momento in cui la lanciamo. A questi ultimi soggetti si riconoscono delle quote anche importanti, circa il 25% o il 30% delle quote aziendali, per un piano che è fully funded (quindi completamente finanziato da noi e dal corporate partner).

6. Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole startup?

I primi talenti che noi ricerchiamo sono proprio gli imprenditori, di cui solitamente uno tecnico e l'altro in ambito business. Una volta ingaggiati gli imprenditori, si procede con la sistemazione delle altre prime linee, che possono essere il Chief Commercial Officer, il Chief Product Officer e così via. Tutte le prime linee hanno un incentivo anche in termini di stock options per lavorare all'interno del team. Tendenzialmente, le figure sono ricercate tramite hunter esterni: stiamo però cercando di creare anche una community interna di imprenditori. In aggiunta, per quanto riguarda il profilo business, ricerchiamo delle figure che hanno un'esperienza imprenditoriale alle spalle (casomai già anche una exit di successo), ma anche persone che hanno esperienza in consulenza strategica. Per quanto riguarda, invece, il profilo tecnico, ricerchiamo persone che abbiano già sviluppato un prodotto od una tecnologia.

7. Il CVB possiede una dotazione di capitale fornita da chi? Come vengono allocate le risorse sui vari progetti?

Nel nostro caso, abbiamo una dotazione di capitale fornita dai nostri investitori, poiché noi siamo un vero e proprio fondo. Forse potremmo definirci un caso un po' "anomalo" perché comunque noi siamo un venture builder, ma sotto forma di fondo. In particolare, ci sono tre tipologie di venture builder: una si potrebbe definire Product Studio (ovvero una società di consulenza per altri, ma che sviluppa anche prodotti per sé stessa), un'altra tipologia sono i fondi puri (che quindi non hanno internamente le competenze di sviluppo prodotto) ed infine la tipologia Dual Entity Model (dove sostanzialmente sono presenti sia il Product Studio che sviluppa i prodotti, sia il fondo che ci investe in fase di spin-off).

8. Indicativamente, per quanto tempo si collabora con la corporate per una singola Startup?

Fin quando non c'è l'exit, che può avvenire in un arco di tempo che va dai cinque ai sette anni. E' comunque importante ricordare che le corporate sono nella società, quindi si collabora con loro fino alla fine (quindi fino all'exit).

## **ORGANIZZAZIONE: The Doers**

### **CLASSIFICAZIONE: Venture Builder**

### **SOGGETTI INTERVISTATI: Cosimo Panetta (Managing Partner)**

**DATA: 26/10/2022**

1. Cos'è The Doers e di cosa si occupa?

The Doers è una società di consulenza che svolge programmi di Open Innovation, di Corporate Venture Building e di quella che viene chiamata “Corporate Transformation”, tipicamente per medio-grandi aziende. Quindi, il nostro target sono le corporate di medie e grandi dimensioni.

2. E' possibile avere degli esempi di CVB recenti? Con quali corporates?

Credo che sia importante partire da una premessa: il Corporate Venture Building è un modello “emergente”, non è un modello consolidato. Quindi, è necessario soffermarsi, prima di tutto, sulla definizione di Venture Building e poi su quella di Corporate Venture Building (perché poi, di fatto, il secondo è l'evoluzione del primo). I venture builder, spesso chiamati startup studio, sono praticamente delle aziende che fabbricano nuove aziende: il loro obiettivo è quello di sviluppare al proprio interno delle nuove startup, realizzare quello che viene definito spin-off (ad un certo livello di maturità) e quindi metterle sul mercato. E' una modalità di creazione d'impresa per startup che si differenzia, ad esempio, dai modelli di accelerazione per alcuni aspetti fondamentali. Prima di tutto, l'acceleratore seleziona delle startup già esistenti sul mercato e poi le accelera. In aggiunta, la struttura del personale dell'acceleratore è caratterizzata dall'aver delle persone che sono dei mentor (ovvero dei facilitatori), degli investitori e, in generale, un numero contenuto di persone. Ovviamente, sono poi le startup a creare effettivamente il prodotto. Infine, l'acceleratore opera tipicamente su dei programmi che hanno un arco temporale di circa sei o otto mesi. Il venture builder, invece, è colui che costruisce al proprio interno le nuove startup: ciò vuol dire che ha delle competenze interne per sviluppare dei prodotti e, di conseguenza, tipicamente cerca di connotarsi per un certo tipo di mercato. Va comunque detto che anche gli acceleratori sono effettivamente verticali, però questo aspetto è ancora più evidente nei venture builder: questo significa che, al suo interno, ha un numero di persone più cospicuo (nel senso che, oltre alle persone che gestiscono, ci vogliono profili professionali anche diversi, come il

venture architect, il solution architect, lo user experience designer, l'engineering designer e quindi, in generale, figure tecniche a seconda dell'ambito). Queste ultime hanno un ruolo anche di investimento, poiché finanziano loro stesse lo sviluppo delle startup e, di solito, operano su un arco temporale più lungo (perché dovendo partire da zero e dovendo arrivare ad uno spin-off, i tempi possono essere anche 12, 18 o 24 mesi, a seconda delle circostanze). Il primo venture builder della storia è stato Idealab, seguito da tutta una serie di altri soggetti. Insomma, l'idea è che un soggetto crei startup per sé stesso e poi le metta sul mercato (perché sono sempre soggetti che fanno da investor e che non hanno veri interessi industriali, quindi lo fanno perché è una modalità con cui generare un ciclo di investimenti continuo e non per sviluppare industrialmente quell'attività). Allo stesso tempo, si cerca di implementare questo modello anche all'interno delle corporate. In questo caso, siamo addirittura ad uno stadio ancora più precoce: in Italia, l'unico soggetto che si classifica e si posiziona come corporate venture builder è quello recente di Eni, che si chiama Eniverse. Eniverse nasce con l'obiettivo di avere un corporate venture builder che valorizzi, in particolar modo, tutta l'attività di ricerca e sviluppo che è stata fatta al suo interno. E' interessante notare che, negli ultimi anni, le corporate magari non hanno utilizzato la definizione di Corporate Venture Building ma, in realtà, lo hanno implementato pienamente: molte volte non in maniera sistematica e ripetitiva (ciò che invece Eni si prefigge di fare), ma quello che è capitato è che le aziende hanno dato vita a delle nuove venture e quindi hanno praticato proprio questo modello. Gli esempi di Corporate Venture Building che ci sono stati nel tempo sono di vario tipo: ad esempio, abbiamo fatto un'esperienza di Corporate Venture Building con Agos, che è una società di credito al consumo, in cui la direzione aziendale voleva dar vita ad una nuova iniziativa (in particolare, un marketplace per tutti i partner di Agos) che funzionasse come una sorta di Amazon. Per fare questo, noi abbiamo eseguito una prima attività, che era quella di costituire il team, e l'abbiamo costituito attraverso una call interna ad Agos (quindi abbiamo chiesto direttamente alle persone dipendenti di Agos se volessero partecipare a questa iniziativa). Dunque, gli elementi fondamentali, che sono l'idea e la costituzione del team, in questo caso, sono stati presi internamente ad Agos. Poi c'è stato un periodo che possiamo chiamare di incubazione, in cui l'idea ha seguito le classiche operazioni di validazione (quindi è stata eseguita la market validation, poi il technical product testing e quant'altro) e tutte queste attività sono avvenute all'interno della corporate. Quando queste fasi sono state superate con successo, ecco che è stato fatto lo spin-off, quindi è stata enucleata una nuova company completamente posseduta da Agos (e questo è un altro elemento che, ovviamente, si scosta dalle logiche del Corporate Venture Building: quando si segue un'iniziativa di Corporate Venture Building, come nell'ottica di Eni, e si

arriva a metterla sul mercato, il presupposto è che non la si tenga solo per sé, ma che si apra anche ad altri soggetti esterni, riducendo quindi la quota aziendale). In particolare, Agos non si è aperta al mercato perché voleva tenere per sé un asset che voleva costruirsi in solitaria: questa potrebbe definirsi comunque un'esperienza di Corporate Venture Building, nel senso che l'azienda ha dato vita ad una nuova venture. Per citare un altro esempio, la nostra controllante (che è Digital Magics) ha seguito un percorso con Moleskine, produttore di agende ed accessori per ufficio, in cui l'origination è stata un'iniziativa di Open Innovation: c'è stata una call-for-startup, una valutazione, con la startup ritenuta interessante hanno prima iniziato a collaborare (quindi in una modalità tecnico-commerciale), poi questa è stata acquisita ed è diventata una venture di Moleskine. Un altro caso, Nice, che è un'azienda che si occupa di automazione di cancelli e domotica in generale, voleva sviluppare un'app che gestisse tutta la domotica della casa per poi applicarla non soltanto alle loro apparecchiature, ma anche alle altre e quindi, anche in quel caso, noi abbiamo dato vita alla progettazione di questa soluzione: abbiamo trovato il team, abbiamo trovato l'imprenditore e, dopodiché, sono state eseguite tutte le fasi classiche di validazione per poi fare lo spin-off, che ha generato un'app finalizzata a questo tipo di attività. Questo per dirti che esempi concreti, che aderiscono completamente ad un modello che in questo momento sta prendendo forma in maniera pionieristica (come sta facendo Eni) non ce ne sono tantissimi in Italia, tant'è vero che Eni, in questo momento, sta facendo un'inchiesta sul mercato per individuare dei partner per avere un aiuto ed io penso che questo sia un modo per far emergere quei soggetti che hanno fatto qualcosa di simile ma non propriamente definito. Oltre a ciò, ci sono dei soggetti come noi, ma che operano in Germania o in Inghilterra, che invece hanno una consuetudine più di lunga durata sull'attività di supporto alle corporate per fare il Corporate Venture Building. MVP Factory, Rainmaking, Aimforthemoon sono tutti soggetti che operano in questo modo. In sintesi, il Corporate Venture Building non è un modello "stabilizzato" (secondo me, ancora ci vorrà del tempo perché si stabilizzi). C'è un'iniziativa anche di CDP, ovvero Cassa Depositi e Prestiti, dove si stanno perseguendo due modelli: uno direttamente con le corporate e l'altro di carattere ecosistemico: noi abbiamo partecipato ad entrambi, perché abbiamo lavorato per loro su un'iniziativa con Bper e adesso stiamo lavorando su Genova (perché fanno un'operazione di filiera sul tema della Blue-economy). Il modello di CDP è quello dello Startup Studio, ma che risponde a delle esigenze di aziende capofiliera, che ad un certo punto del loro processo diventano spin-off.

3. Per quanto riguarda la business idea, nel caso di CVB, generalmente è la corporate ad indicare una sua necessità? Come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno dei CVB?

Per il venture builder, le modalità con cui nascono le idee possono essere di vario tipo. Le idee sono, prima di tutto, legate a quello che è un obiettivo strategico dell'azienda: può essere relativo alla copertura di alcuni need interni (e quindi si può fare un'attività di ricognizione, attraverso diverse modalità, per individuare questi need) oppure può essere legato alla valorizzazione di quelle che sono delle attività che già si svolgono o che possono essere fatte attraverso collaborazioni con soggetti esterni (ad esempio, centri di ricerca). Quindi, c'è un momento che io chiamo di "origination", ovvero il momento in cui viene originata l'iniziativa a cui la venture si dovrà dedicare, la quale può essere di varia natura: potrebbe, ad esempio, essere un percorso di corporate intrapreneurship interna.

4. Il team all'interno del CVB da chi è composto? Quale genere di professionisti mette a disposizione The Doers e quale la corporate?

Un ulteriore elemento del Venture Building, che ti vorrei presentare, è che possiede le competenze sin dall'inizio al suo interno e, nel momento in cui avviene quello che viene chiamato spin-off, il team deve completarsi con una serie di altri soggetti (che sono tipicamente quelli di vertice dell'azienda). Se il corporate venture builder agisse veramente come un venture studio, dovrebbe avere quelle competenze critiche prima citate all'interno della sua unità: ipotizzando che Eniverse si strutturi in quel modo, allora l'organizzazione dovrebbe avere al suo interno delle persone (che definiamo come venture architect, engineering designer, etc.) che siano in grado di concepire un prodotto, svilupparlo, validarlo fino a realizzare l'MVP e, dopodiché, arrivare allo spin-off. Lo spin-off si porta via le persone, perché le persone ovviamente hanno contribuito a sviluppare tutte quelle iniziative. Di conseguenza, in qualche modo, il venture builder ha bisogno (secondo questo tipo d'interpretazione) di un recruiting continuo: così si possono intercettare dei founder (cioè persone che hanno già un'attitudine imprenditoriale) o dei tecnici (cioè delle persone che sono quei talenti che servono per l'attività da svolgere). In ogni caso, al termine del processo di validazione, questo nucleo viene portato fuori e deve essere "rimpolpato" (perché magari, fino a quel momento, il CEO o il CPO non ci sono ancora). Tra l'altro, nei modelli "ortodossi", viene data a questi ultimi soggetti una parte di equity: l'elemento motivazionale per cui il venture studio dovrebbe riuscire ad attrarre dei talenti è che, fatto lo spin-off, questi soggetti founder diventano stakeholder della società e in misura anche sostanziale (secondo il principio per cui l'elemento

fondamentale di una startup è il team, la ripartizione che spesso avviene dopo lo spin-off è 30% al venture builder, 40% ai founder e 30% al mercato). Questo vuol dire che, effettivamente, devi essere in contatto continuo con un ecosistema fatto di talenti, startup, ex startupper ed imprenditori, perché quella è la materia prima attraverso la quale si generano nuove venture. Tuttavia, non è detto che Eniverse faccia necessariamente così. Per esempio, Bper e CDP avevano intenzione di creare una piattaforma formativa per le PMI di reskilling delle persone, quindi hanno messo in fila un po' di soggetti esterni per fare delle attività di validazione: hanno prima chiamato una società di consulenza che ha fatto un'analisi "su carta" per verificare se l'opportunità era in qualche modo interessante oppure no, noi abbiamo fatto una parte di attività di validazione "sul campo" in cui abbiamo fatto tutta una serie di interviste e raccolte dati presso i soggetti che dovevano costituire il loro mercato ed il loro produttore, a quel punto hanno sostanzialmente costruito un business plan e sulla base di questo hanno sottoscritto un investimento e composto un team che non ha partecipato minimamente alle operazioni precedenti. Quindi le variabili in gioco sono tante.

5. Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole Startup?

Sulla carta ovviamente può succedere di tutto: la cosa più logica è che, se abbiamo fatto il concept di un'iniziativa, l'abbiamo strutturata, abbiamo capito e fatto la parte di validazione del mercato, abbiamo iniziato ad implementare il prodotto (cioè abbiamo lavorato per un anno o un anno e mezzo su un certo progetto), sarebbe controproducente sostituirci, perché vuol dire che al prossimo devi trasferire un'esperienza condensata in slide (che è diversa da tutto il vissuto che si può fare). Vuol dire che, per esempio, Andrea e Cosimo nel venture builder devono essere sostituiti, poiché vanno a costituire il nuovo team della venture. Nonostante ciò, immagina che io crei uno startup studio e segua il progetto, aggregando altre persone: io faccio parte del team (di fatto sono operativo marginalmente), ma ad un certo punto è normale che io rimanga dentro il venture builder. Quindi una struttura core centrale c'è, però c'è anche una struttura core operativa che io penso vada "spin-offata".

6. Il CVB possiede una dotazione di capitale fornita da chi? In caso di CVB, come vengono allocate le risorse sui vari progetti?

Ovviamente, il corporate venture builder ha una dotazione di capitale propria: ad esempio, Eniverse è finanziata ed ha un budget proprio. Se parliamo di un venture studio esterno, è come se fosse un acceleratore, quindi fa fundraising tra una serie di soggetti istituzionali e non. CDP ha un modello ibrido, nel senso che ha una dotazione propria perché è un fondo, ma chiede anche il supporto di tutta una serie di aziende capofiliera

per costituire il veicolo ed anche al venture builder (perché loro ovviamente, in quanto CDP, non hanno core competence nello sviluppo di venture, ma si devono appoggiare ad un venture builder esterno chiedendo di contribuire anche nel veicolo di investimento. Poi, in verità, questi soldi entrano dalla porta ed escono dalla finestra, perché il venture builder si fa pagare come società di consulenza). Quindi, direi che la corporate si occupa del fundraising: il corporate venture builder è un ibrido tra un acceleratore ed un venture capital. In sintesi, al corporate venture builder devo dare le dotazioni finanziarie: non c'è attività di fundraising esterna. C'è attività di fundraising, invece, quando si va a fare lo spin-off: si vuole collocare lo spin-off sul mercato e quindi, ovviamente, si fa fundraising.

7. Indicativamente, per quanto tempo si collabora con la corporate per una singola Startup?  
Come dicevo prima, i tempi corrono dai 12 ai 18 mesi, considerando che bisogna partire da zero. Io sto parlando di startup “soft”, perché se parliamo di startup con dispositivi hardware o meccanici di un certo tipo, questi periodi possono anche essere più lunghi: possono essere 18, 24, 36 mesi e così via. In linea generale, una soluzione software/elettronica non è molto impegnativa in termini di tempi, ma se ci sono di mezzo dei dispositivi importanti, a seconda del contesto, i tempi possono essere più lunghi.

## **ORGANIZZAZIONE: Aimforthemoon**

### **CLASSIFICAZIONE: Venture Builder**

### **SOGGETTI INTERVISTATI: Milena Grul (Head of Growth)**

**DATA: 28/10/2022**

1. What is Aimforthemoon and what does it do?  
We are a Corporate Venture Building studio from Amsterdam and, in particular, we help corporates to build new ventures.
2. Is it possible to have some recent CVB examples? With which corporates?  
Yes, it is. I can tell you about two examples that are now in the market: the first one is “Tikkie” (and it was born from the corporate ABN AMRO) and the second one is “Kandoor” (created by the corporate APG). Moreover, we are currently working on other three projects: “Revolt” (collaborating with the corporate PON), “Inview” (in collaboration with the corporate WoltersKluwer) and, finally, a startup called “Seenons” (in this case, the mother firm is undisclosed).
3. How is the selection of ideas to be developed within the CVBs?

The selection is based on the customer problems in the market and, specifically, on those are worth solving.

4. Regarding the business idea, in the case of CVB, is it generally the corporate that indicates one of its needs?

In general, the corporate usually sees shifts in its market (for example, connected to energy transition, food transition, digitization, etc.) and feels the need to explore alternative revenue sources. The Corporate Venture Building can be a good way to do that.

5. Who is the team within the CVB composed of? Which kind of professionals does Aimforthemoon make available and which sort the corporate one?

A corporate venture builder needs different types of professional roles. Usually, the corporate provides intrapreneurs, product specialists and, generally, gives the access to internal sources such as Legal and Compliance services. On the other hand, Aimforthemoon gives entrepreneurs, innovators (in a senior/junior combo), growth hacker, PO and experts on marketing disciplines.

6. How is the selection of talents to be dedicated to individual Startups?

Through matchmaking: we are very critical of who to deploy as the initial team.

7. The CVB has a capital endowment provided by whom? In the case of CVB, how are the resources allocated on the various projects?

The capital endowment is usually provided by the corporate. The resources are allocated through the CEO, the innovation unit, the strategy department and/or the venturing department.

8. Indicatively, how long do you collaborate with the corporate for a single Startup?

We could divide the process into two main stages: the first one is the “Scan-Test-Build step” and lasts roughly one year (thanks to stage gates with clear go/no go criteria), the second part is the “Grow & Scale step” that lasts two/three years (depending on market chance and adoption).

## **ORGANIZZAZIONE: WhatAVenture**

**CLASSIFICAZIONE: Venture Builder**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Manuel Jager (Innovation Manager)**

**DATA: 31/10/2022**

1. What is WhatAVenture and what does it do?

WhatAVenture is a corporate venture builder, but it started to operate as an innovation agency. Hence, around ten years ago, it was the classical advisory and consultancy society for companies. Since three years ago, we have focused on still doing consultancy, but also (actually) building stuff. That's also for us: the definition of a venture builder is if you are actively helping to build something and not just being a consultant. Therefore, to sum it up, we have two business areas: the first one is supporting corporates which are building up innovation structures and the second big topic is (actually) Venture Building. We have around 35 employees (in Germany, Austria and Italy) that are in the core team. Moreover, the portfolio companies have, in the meanwhile, their own employees. So it's constantly evolving.

2. Is it possible to have some recent CVB examples? With which corporates?

Yes, of course. WhatAVenture is open (that means we don't have a focus on specific industries). I can also give you two examples. One example would be that we have partnered with an Italian wood manufacturing company (specifically, a construction company) and we created a startup that is building tiny houses. Hence, in this case, we really follow hardware stuff: building up the production, getting the employees for the construction and everything that is around that. Another example would be that we have worked together with Wien Energie (which is an Austrian energy provider) and they established a startup that is doing drone and robotic inspections (so autonomous inspections). This second example is on the digital field (and software) and really differs from the first one: there is no industry focus and we do both hardware and software.

3. How is the selection of ideas to be developed within the CVBs?

The selection of ideas is mostly the richness of the entrepreneurship programs. So, we practice two things. One thing is startup collaboration, where you have a startup that is already there and collaborates with the corporate (and we also help to do that). However, if it's a corporate venture that is built up, then mostly the ideas come out of intrapreneurship activities or, for example, out of strategic workshops where you sit together with the management (or with some branch leaders) and you try to brainstorm ideas around some potential business areas for the future. Generally, we follow a structure that we call Fe-De-Vi-Co, meaning we are looking at the Feasibility of an idea, at the Desirability (meaning if the market wants it and how big is the market), then also at the Viability (if it's like we have to do it and if it's possible) and the final "Co", in our example, is for Context (meaning if it is okay in the business environment and in the company environment, because you have to check with the stakeholders first if it makes

sense to build it up, if you have the agreement and the top management wants to do it). Hence, those are the core-areas that we look at. Furthermore, also the entire process is normally idea-selection: you look at the ideas, you have a more detailed kind of enrichment, you dive into the different ideas that you have and, after that, you can select it through very quick testing rounds, consisting in really early-market feedbacks (so, going out to customers, doing interviews and then deciding what to do next).

4. Regarding the business idea, in the case of CVB, is it generally the corporate that indicates one of its needs?

Yes, it's also generally the corporate that indicates the need because it is like a venture builder, that (in our definition) is building up new businesses for himself: it is founded by himself and it builds it up (for example, like Rocket Internet). Moreover, the corporate venture builder (like we are) is only working together with corporates. So the idea can also be from our side, of course, but mostly it's from the corporate side. And we also only work together with corporates because we believe that it's good to combine the big resources of a corporate with the agility of the corporate venture builder.

5. Who is the team within the CVB composed of? Which kind of professionals does WhatAVenture make available and which sort the corporate one? How is the selection of talents to be dedicated to individual Startups?

The team of the corporate venture builder in general consists of people that have experience as entrepreneurs, or at least experience in the startup kind of environment. So we don't have specialists, but we have more entrepreneurial thinking generalists, people that know how to do marketing, how to do sales, how to do finance and investment topics, and also people that have experience as consultants, for example, working together with big corporates, because a lot of the stuff that we do is stakeholder management (therefore, communication with the board and with everybody that is involved, because that is also the most crucial part where mistakes happen and where projects fail). We have, for example, software developers in our team because they can be the product owners: they know what is going on and communicate with other experts in their field. So we also have that kind of presence in the team. However, normally what we do is looking for the best people in the field and then talking to them. I will give you an example. If we are doing something in the energy field about, let's say, energy communities, we look for the best experts around this topic and talk with them, because it's much more efficient than having energy experts in our team.

6. The CVB has a capital endowment provided by whom? In the case of CVB, how are the resources allocated on the various projects?

There are different ways. If you read our white paper about the Corporate Venture Building, you can find that we defined it in “Corporate Venture Building as a service” and “Corporate Venture Building partnership”. Hence, “Corporate Venture Building as a service” means all the capital is coming from the corporate (the corporate owns 100% of the corporate venture) and we are just there to support them (we charge normal daily consulting fees). But if you go into a “partnership” direction, that means we share the kind of the capital needed together with the corporate (but, in exchange, we also get shares and we have the freedom to make our daily wages cheaper) and we provide a value for the corporate, but also for ourselves (because we are also included). A third option that is also there is if you have then a partnership with venture capital (with really external venture capitalists), because this is needed if you have projects with high uncertainty that are really far from the core business of the corporate (they typically don’t want to invest three million euros into something which is not their core business): in this case, they want to have an external partner and that’s different opportunities there.

7. Indicatively, how long do you collaborate with the corporate for a single Startup?

The time frame is individual and it depends on how quick the internal team is building up and having their own pace. Anyway, there are two examples I can give. Firstly, for the startup in the wood construction sector, we are still involved after years. For other projects, it can also be the case that we just establish a very basic structure: we look for the founders, we teach them how to do business development and marketing stuff and then we let go within months. So, it’s really the two extremes that can happen there. Maybe, one last thing to add that is noteworthy in regards to “how long do you collaborate with the corporate?”: as soon as the internal team is picking up the pace, having the full responsibility, you should hand it over because it has 100% focus and the venture builder only has 50% focus or less (because you typically work on multiple projects at the same time). So, it’s very much needed for the beginning (because we have got experts), but as soon as the internal team is growing, you should hand it over and just be there as a mentor.

**ORGANIZZAZIONE: NLC Health**

**CLASSIFICAZIONE: Venture Builder**

**SOGGETTI INTERVISTATI: Annameta Gericke (Venture Developer)**

**DATA: 03/11/2022**

1. Cos'è NLC Health e di cosa si occupa?

NLC nasce nel 2015 con la missione di portare quella che è la ricerca europea che non riesce ad arrivare su un mercato, ai pazienti. Abbiamo iniziato ad operare come startup con un crowdfunding nel 2015. Ora siamo 85 dipendenti e stiamo aprendo un nuovo fondo da 100 milioni di euro, quindi siamo cresciuti tantissimo negli ultimi anni. Io sono entrata nel 2020 come data manager ed ora sono venture developer: il mio ruolo nell'azienda è quello di fare un assessment delle tecnologie che vediamo e, in più, mi occupo della parte di sourcing (quindi di trovare tecnologie per fare i nostri assessment). Noi valutiamo circa 3000 tecnologie all'anno ed abbiamo vari modi per trovarle (sia attraverso un nostro scouting, sia attraverso le presentazioni da partner come le corporates).

2. E' possibile avere degli esempi di CVB recenti? Con quali corporates?

Lavoriamo con Philips, Smith & Nephew, Stryker, Medtronic, Bonutti, AstraZeneca (nel biotech) e quindi, a livello di corporates, ne abbiamo abbastanza. Quindi, sono loro gli attori coinvolti in quello che è il nostro Corporate Venture Building.

3. Come avviene la selezione delle idee da sviluppare all'interno dei CVB? Per quanto riguarda la business idea, nel caso di CVB, generalmente è la corporate ad indicare una sua necessità?

Noi valutiamo circa 3000 tecnologie all'anno. In particolare, facciamo un assessment (due diligence) su ognuna di queste tecnologie, vediamo se c'è o meno un problema che sono in grado di risolvere e qual è il mercato: in tutto questo si sta parlando di tecnologie che non sono ancora startup (quindi, si parte di solito con un brevetto o con un proof-of-concept della tecnologia). In NLC lavoriamo in biotech, medtech e digital EIA. Nel momento in cui decidiamo che una tecnologia è interessante (ovvero, può aiutare il paziente, può risolvere davvero un problema oppure c'è un clinical need), facciamo un licensing della tecnologia e creiamo una startup basata su quella tecnologia. Così facendo, dal 2015 ne abbiamo create 102: per ognuna delle startup che creiamo, facciamo un equity agreement o con l'IP holder (che spesso è un'università, un centro di ricerca o una corporate) o con il team dell'inventore/i. Nel dettaglio, o si fa un agreement-in-equity o si fa un royalty-based-agreement (in quest'ultimo caso, noi creiamo la startup e gli inventori prenderanno il 2-3% di royalties quando poi verrà venduto il prodotto). Quindi, questi sono i due modi in cui facciamo un license agreement con gli inventori o con gli IP holders. Nel momento in cui viene creata la startup, viene anche trovato un CEO (per ognuna delle startup): non vogliamo che l'inventore diventi il CEO della compagnia, ma

vogliamo che l'inventore rimanga l'esperto della tecnologia (dunque, diventare o un advisor dentro la startup o un CTO o un CMO, in relazione a come lui preferisce lavorare). Il CEO, invece, lavora soltanto su equity, con l'obiettivo di motivarlo a fare bene (sicuramente seguirà anche altro, perché ovviamente per il primo anno non ha nessun tipo di guadagni finché non arrivano dal Capital Fund, un fondo esterno, che investe su ognuna delle startup che creiamo. Questo tipo di investimenti può andare dai 100000 euro ai 750000/1000000 euro, in base a quelle che sono le milestones a cui riesce ad arrivare il CEO). In aggiunta, abbiamo un team legale ed un team di finanza che aiutano la startup a trovare fondi iniziali (quindi non soltanto il nostro fondo esterno, ma anche quelli che sono gli angel investors ed i grants della regione, soprattutto quando i TRL delle tecnologie sono più bassi). A tal proposito, il TRL svolge un ruolo importante: è un modo per vedere quant'è sviluppata una tecnologia e va da 1 a 9 (9 è una tecnologia che è sul mercato, 3 è una dove c'è stato un proof-of-concept e, magari, uno studio animale). Avendo creato 102 startup, abbiamo un network molto grande con tutti quelli che possono essere partner esterni per certificazioni, per clinical trials, per product development e per qualsiasi altra cosa: ormai abbiamo un processo abbastanza standardizzato. Ovviamente, cambia molto quando parli di biotech, di medtech o di digital: noi lavoriamo in tutti e tre i campi, però il nostro focus principale resta il medtech: è per questo che le corporates più grandi con cui abbiamo lavorato sono Philips, Smith & Nephew e Stryker (tutte e tre nel medtech). Ciò che facciamo per le corporates non è solamente valutare le compagnie che potrebbero successivamente fare entrare nel loro portafoglio: spesso e volentieri, quando andiamo a fare un assessment di una tecnologia, sappiamo già che, per esempio, a Medtronic manca (sappiamo che ha senso creare una venture) e quindi iniziamo subito a parlare con loro, magari dicendo: "Guardate, noi ce l'abbiamo nel nostro radar, creiamo noi la startup e poi voi la prendete". In maniera parallela, lavoriamo anche sul creare ventures dalle richieste delle corporates: il Corporate Venture Building, in quel senso, è motivato da un cambio di strategia della corporate (per esempio, se sono Medtronic e ho messo per vari anni soldi su neuralisation e ad un certo punto scelgo di investire su cardio, sul primo rimangono ricerche, molti brevetti che costa mantenere attivi e quindi conviene, a quel punto, dare a noi questi brevetti e queste tecnologie, così facciamo quello che si chiama un de-risking: noi li portiamo avanti fino ad un tot). In questo secondo caso, possiamo avere vari tipi di agreements: spesso facciamo quello che si chiama "build-to-buy" (ci dicono di creare la startup, di portarla fino ad un livello di TRL e, raggiunto quell'obiettivo, la ricomprano) perché, per loro, è un modo di levarsi i costi del brevetto (che tanto rimarrebbe lì in ogni caso) e vedere se c'è o meno possibilità di sviluppo. In sintesi, in quest'ultimo caso, la corporate lascia a noi tutto quello che è il lavoro che

dovrebbero fare loro (ovviamente, ci sono molte compagnie che lo fanno internamente nei loro Innovation Hubs) perchè magari hanno delle tecnologie di cui non sanno più che farsene: non ci possono più investire sopra da un punto di vista strategico e quindi preferiscono darle a qualcun'altro e valutare un riacquisto futuro.

4. Il team all'interno del CVB da chi è composto? Quale genere di professionisti mette a disposizione NLC Health e quale la corporate? Come avviene la selezione dei talenti da dedicare alle singole Startup?

Per trovare il CEO, abbiamo un gruppo di sei persone dentro NLC che si occupa costantemente di cercare i profili giusti: ad ognuna delle ventures che creiamo colleghiamo un template con diversi campi, dove indichiamo che quella determinata persona deve avere, magari, esperienza da un punto di vista di product development, da un punto di vista di clinical trial, etc. ed inseriamo anche dei punteggi da 0 a 100. A quel punto, il nostro team guarda nel pool di persone che hanno mostrato interesse e cerca di matchare quelli che sono i campi richiesti dalla venture. Dopo, si fanno dalle 20 alle 30 interviste per ogni venture e, nel momento in cui hanno trovato cinque possibili CEO, il venture developer (che ha fatto l'assessment della tecnologia insieme al venture partner che continuerà a seguire la venture anche dopo) fa un'intervista con il candidato: se pensiamo che il candidato scelto sia giusto per la venture, l'inventore della tecnologia è l'ultimo a dare il consenso (vogliamo sempre che ci sia un buon rapporto con l'inventore: anche se quest'ultimo non rimarrà come amministratore delegato della compagnia, comunque ci deve essere un po' di feeling fra i due perchè l'inventore è colui che passerà tutta l'esperienza ed il knowledge al CEO). In sostanza, però, l'iter dipende molto da caso a caso: non abbiamo un procedimento fisso.

5. Il CVB possiede una dotazione di capitale fornita da chi? In caso di CVB, come vengono allocate le risorse sui vari progetti?

Noi siamo supportati da un fondo esterno, ma è un fondo che investe soltanto nelle nostre startup. Quindi, il fondo esterno è creato dal nostro team: è più da un punto di vista legale che deve essere un fondo esterno (non può essere NLC a decidere dove investire soldi perchè, a quel punto, avremmo una componente soggettiva che invece non vogliamo avere). Il fatto che ci sia un fondo esterno vuol dire che c'è un board esterno, che si occupa del fondo e fa in modo che siano più oggettivi a dire se e quanto investire su ognuna delle compagnie (non si possono avere le stesse persone che hanno fatto l'assessment e che quindi conoscono la storia della tecnologia, perchè si potrebbero avere dei bias sul tipo di investimenti che vengono fatti sulle compagnie).

6. Indicativamente, per quanto tempo si collabora con la corporate per una singola Startup?

Noi speriamo che la collaborazione vada avanti per sempre. Tuttavia, alcune corporate dicono: “Proviamo per una e vediamo come va finché non arriva sul mercato” (quando si parla di medtech, significa dai cinque ai sette anni). Oppure dicono: “Finché quella tecnologia non arriva ad un TRL 6, non te ne faccio vedere altre”. So che non è una risposta esaustiva, ma cambia molto da caso a caso: il test su una sola compagnia è comunque molto gettonato.

## Bibliografia

- Aernoudt, R. (2004). *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*
- Allen, S. A., & Hevert, K. T. (2007). *Venture capital investing by information technology companies: Did it pay.*
- Amin, A., & Thrift, N. (2000). *What Kind of Economic Theory for what Kind of Economic Geography?*
- Arrigo, A. (2022). *Venture Builder o Startup Studio? Creano entrambi startup, ma sono profondamente diversi.*
- Atuahene-Gima, K. (1992). *Collaboration networks, structural holes and innovation: a Longitudinal Study.*
- Baldi, F., Baglieri, D., & Corea, F. (2015). *Balancing Risk and Learning Opportunities in Corporate Venture Capital Investments: Evidence from the Biopharmaceutical Industry.*
- Barbero, J. L., & Casillas, J. C. (2012). *Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results.*
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). *Incubator best practice: A framework.*
- Burgelman, R. (1983). *A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm.*
- Buzzacchi, L., Scellato, G., & Ughetto, E. (2013). *The investment strategies of publicly sponsored venture capital funds.*
- CDP Venture Capital (2020). *Nasce il Fondo Boost Innovation, il corporate venture builder di Cdp Venture Capital Sgr.*
- Chan, Y. S. (1983). *On the Positive Role of Financial Intemediation in Allocations of Venture Capital in a Market with Imperfect Information.*
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: New Imperative for Creating and Profiting from Technology.*

- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). *Global Value Chains and Open Networks: The case of Italian industrial districts.*
- CincoDías. (2018). *Qué es Corporate Venture Building? Así funciona este modelo para crear startups.*
- Cledara. (2021). *The Top 50 Venture Builders in Europe 2021.*
- Cole, R. E. (2002). *From continuous improvement to continuous innovation.*
- Cozzi, T. (1989). *Problematiche dell'innovazione nella piccola e media industria.*
- de Alvarenga, R., Junior, O. C., & Zeny, G. C. (2019). *Venture Building & Startup Studios versus Acceleration Programs-Conceptual & Performance Differences.*
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014). *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations.*
- Di Bartolomei, P. (2021). *Open innovation, la collaborazione chiave per il successo: lo scenario in Italia.*
- Diallo, A. (2015). *How 'venture builders' are changing the startup model.*
- El Referente. (2020). *Mapa de las Startups tecnológicas residentes en Madrid 2019.*
- Escoffier et al. (2012). *Technology transfer and knowledge transfer activities in Italy: a detailed analysis.*
- EY. (2009). *Global corporate venture capital survey.*
- Fairchild, R. (2011). *An entrepreneur's choice of venture capitalist or angel-financing: a behavioral game-theoretic approach.*
- Farmer, R. (2004). *Idealab: First Mover, Last Survivor.*
- Fishback, B., & al., e. (2007). *Finding Business Idols: A new model to accelerate startups.*
- Gartner, W. B. (1988). *"Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question.*
- Ghosh, S. (2011). *Rethink Entrepreneurial failure: Stumbling blocks or Stepping Stones.*
- Goldin, C. (2014). *Human Capital.*

- Gómez-Mejía, & al., e. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2000). *Money chasing deals? The impact of fund inflows on private equity valuations*.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The Venture Capital Revolution*.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*.
- Gronum, S., & al., e. (2012). *The Role of Networks in Small and Medium-sized Enterprise Innovation and Firm Performance*.
- Habbershon, T., & Pistrui, J. (2002). *Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth*.
- Hatten, T. (2009). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*.
- Hellmann, T., & Puri, M. (2000). *The interaction between product market and financing strategy: the role of venture capital*.
- Hellmann, T., & Thiele, V. (2015). *Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets*.
- Hervás, L. (2019). *Crear una startup de cero conociendo sus debilidades y riesgos*.
- Hoffman, D. L., & Radojevich-Kelly, N. (2012). *Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Results*.
- IESE & BeRepublic. (2019). *IESE Insight Corporate venturing: how to boost speed while reducing costs*.
- Intelectium. (2020). *Qué es un Venture Builder? En qué se diferencia de una incubadora?*
- Isenberg, D. (2011). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*.
- Jiménez, M. (2020). *Miguel Vicente (Antai Venture): “Las ‘startups’ buscarán ahora ser más camellos que unicornios”*.

- Keil, T. (2000). *External corporate venturing: Cognition, speed and capability development*.
- Köhler, R., & Baumann, O. (2016). *Organizing a Venture Factory: Company Builder Incubators and the Case of Rocket Internet*.
- Koput, K. W. (1997). *A Chaotic model of innovative search: some answer, many questions*.
- Kuratko, D. F., & Lafollette, W. R. (1986). *Examining the Small Business Incubator Explosion*.
- Lasagni. (2012). *How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe*.
- Laursen, K., & Salter, A. (2004). *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?*
- Liquid. (2020). *Venture Building: 8 Preguntas y respuestas - Blog*.
- Livieratos, A., & Lepeniotis, P. (2017). *Corporate venture capital programs of European electric utilities: Motives, trends, strategies and challenges*.
- Lopez Sela, P. (2022). *Corporate Venture Building, The Best Option for Entrepreneurship*.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*.
- Maci, L. (2022). *Corporate venture capital: che cos'è e chi lo fa (in Italia e all'estero)*.
- Magri, V. (2020). *Al via Fast4bit, il primo programma di corporate venture building italiano*.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Enterprises: Background Paper Prepared for the Workshop Organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs*.
- McKinsey & Company. (2020). *You can't buy love: Reimagining corporate-start-up partnerships in the DACH region*.

- Medium. (2020). *5 Decisions Successful Corporate Venture Builders Get Right*.
- Menezes, C. (2018). *Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation*.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effect of Diversity*.
- Momigliano. (1984). *Le leggi della politica industriale in Italia*.
- Moore, J. F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*.
- Morchio, M., & Mazzara, D. (2015). *Il Corporate Venture Capital: Una possibile via per innovare e favorire la ripresa in Italia*.
- Muzyka, D., Birley, S., & Leleux, B. (1996). *Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists*.
- NetworkDigital360. (2020). *Franchini, ecco come funziona il Fondo Boost Innovation di CDP Venture Capital*.
- NetworkDigital360. (2021). *I vantaggi del Venture Builder esterno: la scelta di Daimler*.
- NetworkDigital360. (2021). *La fine dei programmi di accelerazione in azienda, è il momento del Venture Builder*.
- NetworkDigital360. (2022). *Startup studio (o venture builder): che cosa sono, come funzionano e quali sono in Italia*.
- O'Donnel, J. (2010). *Borrowing from friends, family? Put it in writing*.
- Onida, F. (1984). *Innovazione e competitività: l'Italia nei mercati internazionali*.
- Parida, & al., e. (2012). *Inbound Open Innovation Activities*.
- Pass, C., Lowes, B., & Davies, L. (2005). *Collins dictionary of economics*.
- Rampazzo, A. (2020). *Corporate Innovation through Venture Building*.
- Sahlman, W. A. (1990). *The Structure and Governance of Venture Capital Organizations*.

- Santana Félix, E. G., Pacheco Pires, C., & Azzim Gualmhussen, M. (2008). *The Exit Decision in the European Venture Capital Market*.
- Scheuplein, C., & Kahl, J. (2017). *Do Company Builders Create Jobs? Examining the Rise of Incubation Finance in Germany*.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (2007). *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*.
- Sifted. (2021). *Sorry, not everything is a venture builder*.
- Spigel, B. (2017). *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2013). *A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc*.
- Susan, K. (2013). *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*.
- Szego, B. (2002). *Il Venture Capital come strumento per lo sviluppo delle piccole e medie imprese: un'analisi di adeguatezza dell'ordinamento italiano*.
- Szigeti, A. (2016). *Anatomy of Startup Studios: A behind the Scenes Look at how successful Venture Builders operate*.
- Taptik, J. (2021). *Venture Building: Top insights from an expert study*.
- Tempel, E. R., Seiler, T. L., Aldrich, E. E., & Rosso, H. A. (2011). *Achieving excellence in fundraising*.
- Tocchetti, G. (2021). *Venture Builder: un'impresa che crea imprese*.
- Torrance, S. (2021). *How Venture Building compares to other forms of corporate innovation*.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). *Engaging with startups to enhance corporate innovation*.
- Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003). *Overview of US Incubators and the case of the Austin Technology Incubator*.
- Zider, B. (1998). *How Venture Capital Works*.