

# Corporate Venture Capital

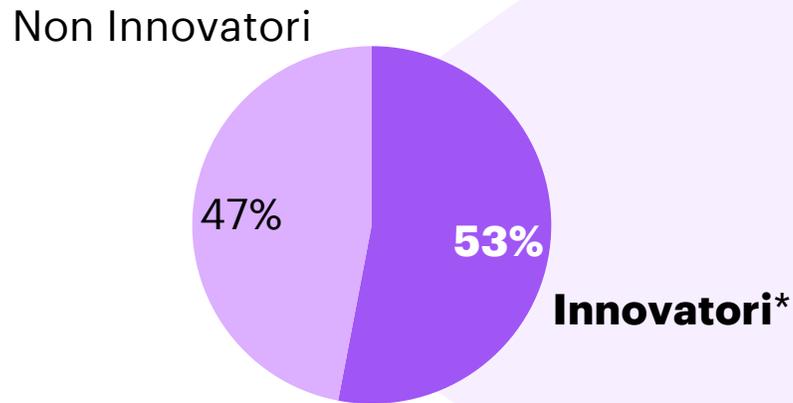
- Un ponte tra aziende e innovazione

**Sandro Bacan**

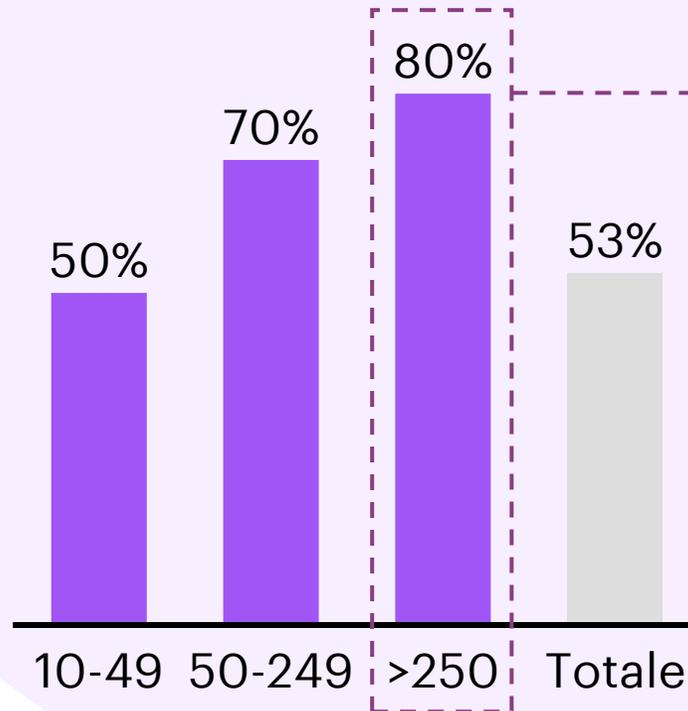
**accenture**

# L'innovazione crea valore, le aziende che innovano sono quelle che crescono di più

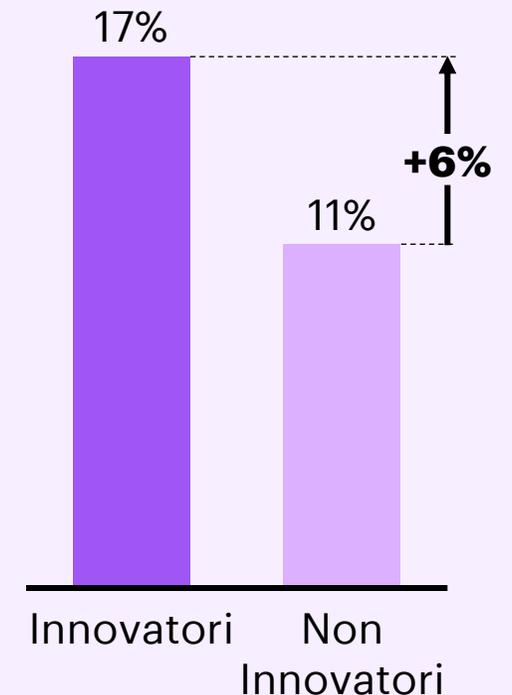
**Spaccato imprese italiane per propensione all'innovazione**



**Innovatori in Italia per dimensione d'impresa (n. dipendenti)**



**Quota di aziende (>250 dipendenti) che hanno registrato una crescita del fatturato (2019-2020)**



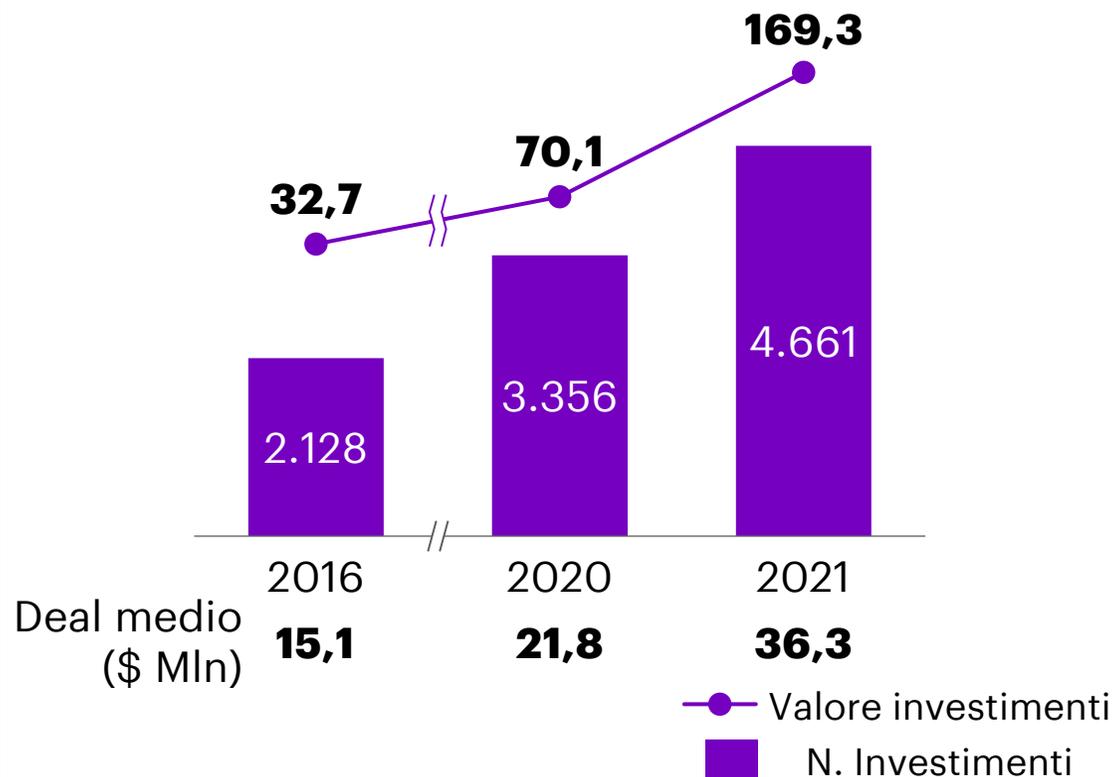
# Esistono diversi modi per fare innovazione, il CVC fa leva su ecosistema aperto e soluzioni già validate sul mercato



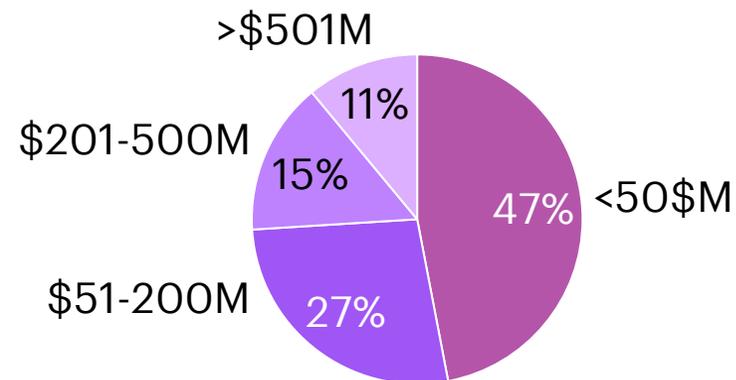
# Il CVC è una prassi già consolidata a livello globale con volumi di investimento più che raddoppiati tra il 2020 ed il 2021

**Numero e valore degli investimenti CVC nel mondo**

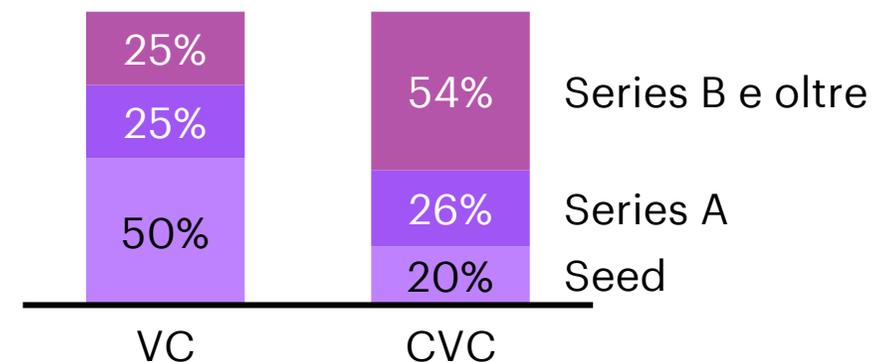
(N° deals, \$ mld, 2016 - 2021)



**Distribuzione CVC per dimensione fondo (%) (2021)**



**Investimenti VC vs. CVC per stadio (%) (2021)**



# Sulla base delle evidenze emerse dal mercato i fattori critici di successo per la gestione di un CVC sono 5



## STRATEGIA E OBIETTIVI

Inquadramento delle attività di corporate venturing nella strategia di crescita e trasformazione aziendale



## STRUTTURA E GOVERNANCE

Scelte della tipologia di struttura in base all'apertura verso l'ecosistema ed alle modalità di finanziamento



## ATTRATTIVITA' STARTUP

Identificazione opportuno mix di leve per attrarre start up



## METODI E PROCESSI

Leva sul network della Corporate nella generazione del deal flow e governo delle sinergie industriali



## TEAM E COMPETENZE

Bilanciamento del mix di competenze finanziarie e industriali e meccanismi incentivanti coerenti con le regole di mercato del Venture



Focus nelle slide successive

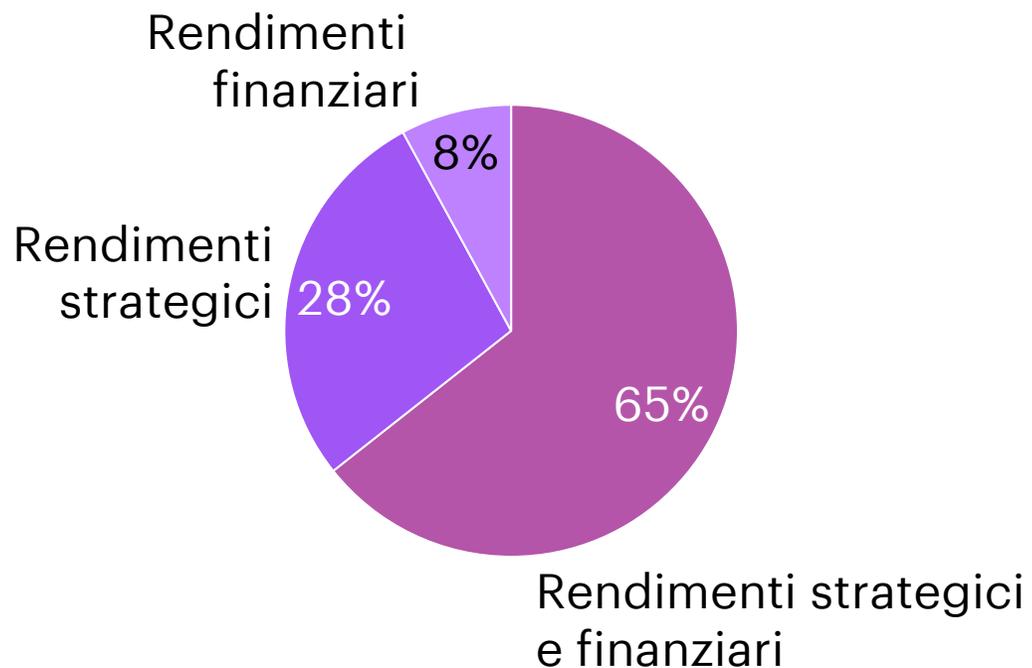
# Il CVC deve conciliare rendimenti strategici e finanziari e si focalizza su innovazione di modelli di business e tecnologia



## STRATEGIA E OBIETTIVI

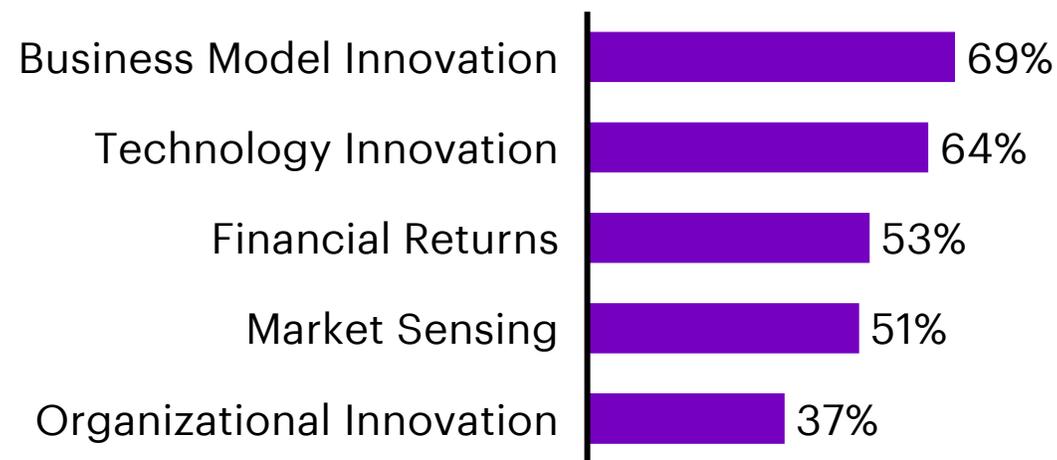
### Priorità dei CVC

(%)



### Driver di valore chiave per i CVC

(%)

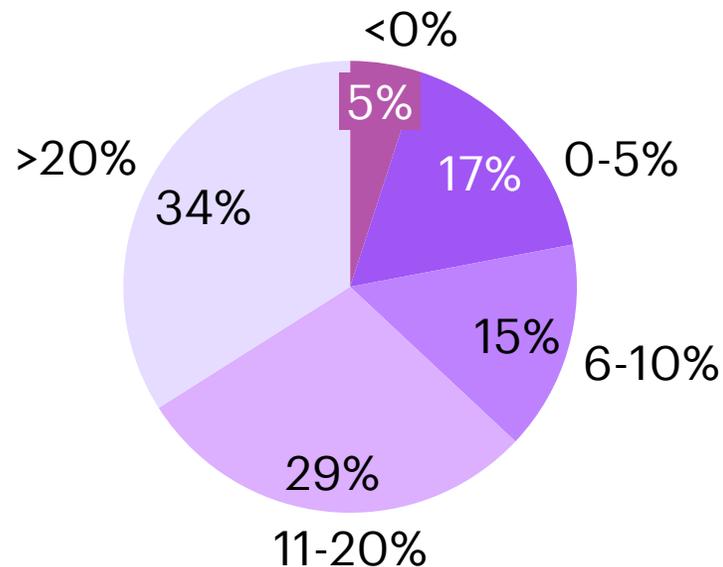


# Per essere sostenibile, il CVC deve garantire un ritorno del capitale almeno pari al costo del capitale della *mother company*, dato l'orizzonte temporale dell'investimento

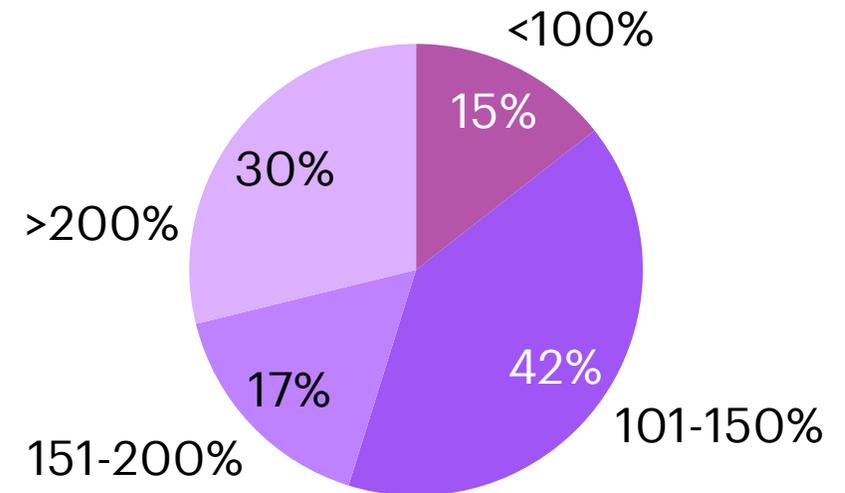


## STRATEGIA E OBIETTIVI

**IRR netto**  
(%)



**Valore del portafoglio rispetto al Net Asset Value per Multiplo**  
(%)



# Il CVC può avere diverse configurazioni, le scelte devono essere fatte tenendo in considerazione alcuni elementi chiave



## STRUTTURA E GOVERNANCE

Rilevanza del driver per il tipo di struttura: *Bassa* ○ *Alta* ●

Driver	Tipo struttura				
	DIMENSIONE	COMPETENZE	ECOSISTEMA	FIT CULTURALE	METRICHE
	Commitment su investimenti	Mix di competenze necessarie	Accesso a network e capacità di scouting	Capacità di confrontarsi	Valutazione dei risultati personalizzata
INVESTIMENTO DA BILANCIO AZIENDALE	○ (1/4 shaded)	○ (1/2 shaded)	○ (1/2 shaded)	○ (1/4 shaded)	● (100% shaded)
INVESTIMENTO SU FONDO GESTITO DA TERZI	○ (1/2 shaded)	○ (1/4 shaded)	○ (1/4 shaded)	○ (1/4 shaded)	○ (1/2 shaded)
FONDO PROPRIETARIO CHIUSO ALL'ESTERNO	○ (1/4 shaded)	● (100% shaded)	○ (1/4 shaded)	○ (1/4 shaded)	○ (1/4 shaded)
FONDO PROPRIETARIO APERTO ALL'ESTERNO	● (100% shaded)	● (100% shaded)	● (100% shaded)	● (100% shaded)	○ (1/2 shaded)



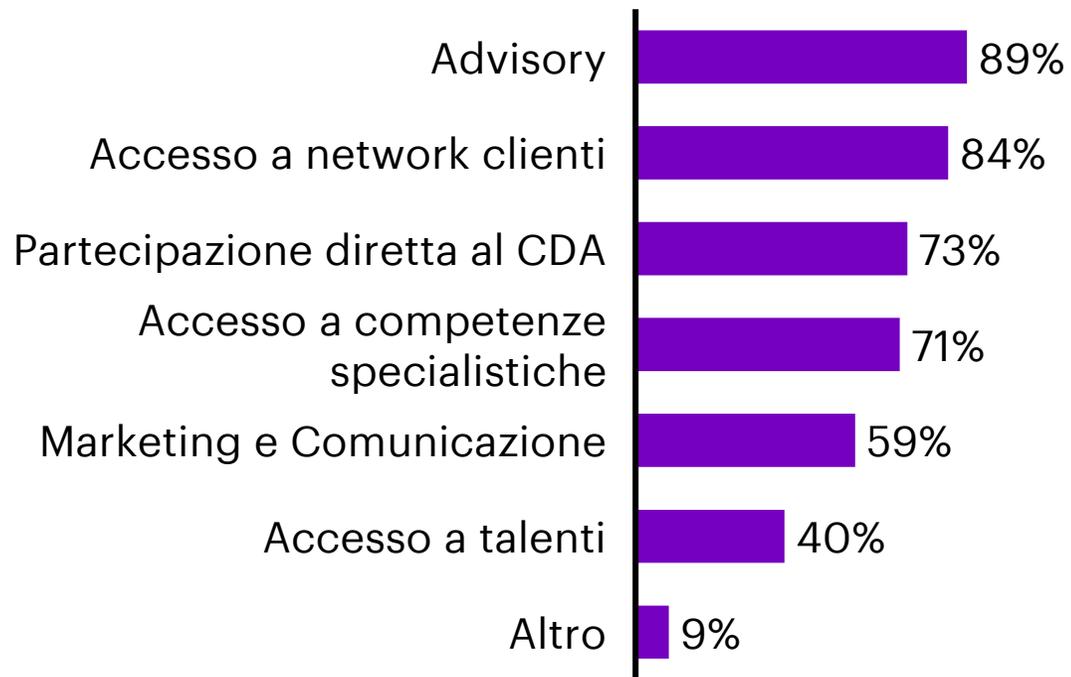
# Trovare le giuste leve di attrazione per le start up è fondamentale per garantire adeguate opportunità di investimento



## ATTRATTIVITÀ STARTUP

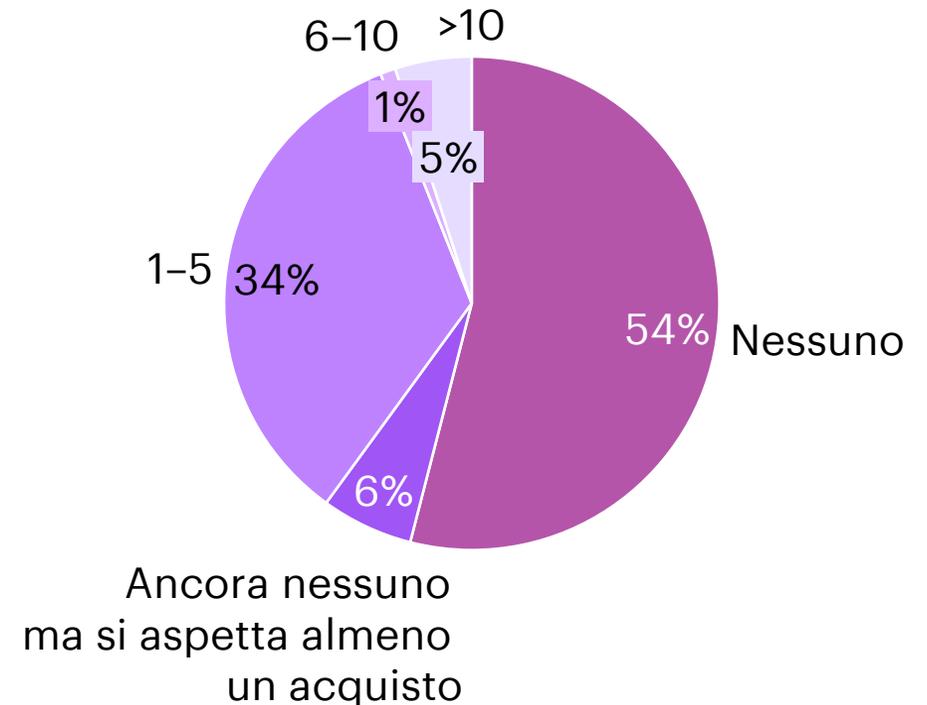
**Che genere di supporto offrono le società di CVC a alle società in portafoglio?**

(%)



**# di società in portafoglio acquistate dalla controllante del CVC**

(%)



# In conclusione il Corporate Venturing ha delle importanti prospettive di sviluppo ma per il suo successo è necessario tenere in conto precise dinamiche



Il CVC è una **leva chiave per fare Open Innovation** in modo efficace e deve essere integrato in un portafoglio sinergico di strumenti



Per **essere rilevante** e pienamente efficace **deve avere una dimensione minima** che consenta di gestire in modo specializzato i processi core e le relative capabilities



Richiede lo sviluppo di meccanismi che abilitino **sinergie strategiche** (need di innovazione) e **sinergie operative** (capacità di «incorporare» l'innovazione)