

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

*CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN*

*ECONOMIA E DIREZIONE DELLE IMPRESE*

**Cattedra di Strategia d'impresa**

**La scelta strategica tra rapporti contrattuali di fornitura  
e l'investimento in startup: il caso Telecom Italia Spa nel  
paradigma dell'Open Innovation**

**RELATORE**

**Chiar.mo Prof.**

**Paolo Boccardelli**

**CORRELATORE**

**Chiar.mo Prof.**

**Francesco Rullani**

**CANDIDATO**

**Domenico Flamini**

**Matr. 653571**

**ANNO ACCADEMICO 2013-2014**

# INDICE

## *Introduzione*

### *Capitolo I*

#### **LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE ATTRAVERSO L'OPEN INNOVATION**

- 1.1 COS'È L'INNOVAZIONE E COME HA CAMBIATO IL MODO DI FARE IMPRESA
- 1.2 OPEN INNOVATION VS CLOSED INNOVATION
- 1.3 COME LE START UP CREANO INNOVAZIONE

### *Capitolo II*

#### **LO SVILUPPO DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE AZIENDE COMPLESSE: LA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

- 2.1 CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: LO STIMOLO ALL'IMPRENDITORIALITÀ NELLE AZIENDE COMPLESSE
- 2.2 L'IMPORTANZA DELLA RELAZIONE TRA L'AMBIENTE E LA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
- 2.3 I DIVERSI MODELLI DI IMPOSTAZIONE DI UNA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY
  - 2.3.1 Corporate Intrapreneurship
  - 2.3.2 Corporate Exopreneurship
  - 2.3.3 Corporate Venture Capital

### *Capitolo III*

#### **DIVERSIFICAZIONE VERTICALE COME TRADE-OFF PER LA CORPORATE TRA ACQUISTO SERVIZI E M&A NELLE START UP**

3.1 LE MODALITÀ DI ESPANSIONE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE: LA DIVERSIFICAZIONE

3.2 L'INTEGRAZIONE VERTICALE COME MODALITÀ DI DIVERSIFICAZIONE

3.2.1 Ricorso al mercato: vantaggi e svantaggi

3.2.2 Integrazione verticale: vantaggi e svantaggi

3.2.3 Cosa cambia nel caso di start up

3.3 CONFRONTO TRA AZIENDA TRADIZIONALE E START UP

## ***Capitolo IV***

### **TELECOM ITALIA E L' OPEN INNOVATION: CONFRONTO INTRAZIENDALE E INTERAZIENDALE (ENEL) TRA ACQUISTO PRODOTTI/SERVIZI E M&A**

4.1 IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DI TELECOM ITALIA

4.1.1 I soggetti coinvolti

4.1.1.1 *Innovazione*

4.1.1.2 *TILab*

4.1.1.3 *Working Capital*

4.2 PROCESSI E TEMPISTICHE DI ACQUISTO SERVIZI E PRODOTTI DA STARTUP

4.2.1 Innovazione

4.2.2 TILab

4.2.3 Working Capital

4.3 PROCESSI E TEMPISTICHE DI M&A

4.3.1 M&A Telecom

4.3.2 Seed financing Working Capital

4.4 PROCESSI E TEMPISTICHE ENEL

4.4.1 Seed financing: EnelLab

4.4.2 Acquisto servizi/prodotti

4.5 CONFRONTO INTRAZIENDALE E INTERAZIENDALE

## ***Conclusioni***

## ***Bibliografia***

## RIASSUNTO

Il cuore della ricerca affonda le proprie radici nell'analisi dell'evoluzione del processo innovativo che nell'ultimo secolo ha radicalmente cambiato il modo di fare impresa, trainando sempre di più quest'ultima a far leva sulla risorsa "conoscenza" come fonte di vantaggio competitivo.

Durante il XX secolo diversi autori economici hanno cercato di definire il concetto di innovazione e studiare le conseguenze che essa provoca sia all'interno della singola impresa, sia all'ecosistema in generale. Joseph Alois Schumpeter<sup>1</sup> (1939) è considerato l'economista che per primo ha analizzato in maniera sistematica il ruolo dell'innovazione nelle moderne economie. Famosa è la sua distinzione fra invenzione ed innovazione, distinzione che mette in luce come l'invenzione sia la creazione di nuove conoscenze a prescindere dalla loro effettiva utilizzazione, mentre per innovazione si intende l'effettiva utilizzazione a scopo produttivo di conoscenze per fare, in campo economico, *le cose in maniera diversa*, secondo la sua nota espressione. Possono essere citati molti altri studiosi che hanno trattato la materia con modalità e scopi differenti, bensì non risulta utile in tale sede dilungarsi in definizioni a volte estranee all'obiettivo elaborato, considerato inoltre il fatto che il concetto di innovazione non è prerogativa esclusiva della branca economica.

In conclusione il concetto di innovazione, per come interessa agli scopi di questo lavoro, può essere così riassunto attraverso la definizione data dall'OCSE (Organizzazione per la *Cooperazione* e lo Sviluppo Economico): *"Un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle*

---

<sup>1</sup> SHUMPETER J A., *"Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process"*, New York: McGraw-Hill, 1939, P. 78 e ss.

*pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne.*”<sup>2</sup> Definito cos’è l’innovazione è interessante cercare di andare a capire le motivazioni per le quali oggi questo concetto risulta di fondamentale importanza all’interno dell’ecosistema economico. L’innovazione è una costante nella storia dell’umanità, grazie ad essa infatti possiamo godere delle tecnologie odierne che sono frutto di secoli di sviluppi economici, tecnologici e sociali. Cosa cambia quindi oggi rispetto per esempio alla prima rivoluzione industriale? La risposta è la Dinamicità. Mentre nei secoli passati si parlava appunto di “Rivoluzione”, oggi il cambiamento è continuo, veloce e inteso, tanto da condizionare costantemente il sistema aziendalistico mondiale. Globalizzazione, nuove tecnologie e piccole imprese hanno portato sul mercato un nuovo tipo di concorrenza: la concorrenza sull’innovazione. Dopo aver sottolineato le ragioni dei cambiamenti che, in ambito aziendalistico, negli ultimi decenni, hanno portato l’innovazione ad avere un peso sempre maggiore nelle scelte strategiche e di investimento, si può procedere cercando di capire come questi cambiamenti abbiano portato le aziende a modificare le proprie strategie di mercato e l’importanza dei loro centri di Ricerca & Sviluppo. Il passaggio cruciale che ha modificato radicalmente la modalità di “fare innovazione” può essere riassunto nella dicitura “Open Innovation” così definita dal “padre di tale paradigma” Henry W. Chesbrough:

*“Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to markets, as the firms look to advance their technology. Open innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model.”*<sup>3</sup> Come si è passati dalla “Closed Innovation” all’ “Open Innovation”? Da Chesbrough vengono identificati

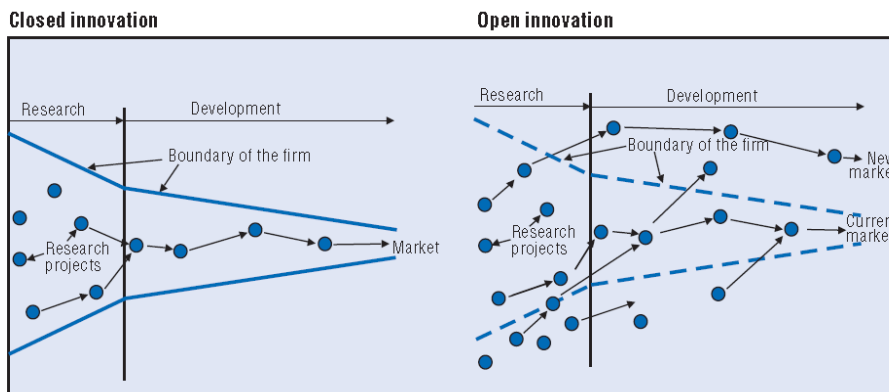
---

<sup>2</sup> European Commission, “OSLO MANUAL Guidelines for collecting and interpreting Innovation data”, OECD PUBLISHING, 2005, p. 46

<sup>3</sup> Chesbrough H. “Open Innovation: New Imperative for Creating and Profiting from Technology” Harvard Business Press, Boston (2003)

quattro fattori<sup>4</sup> che hanno portato all'obsolescenza del primo paradigma: l'incremento della disponibilità e della mobilità di lavoratori qualificati, il mercato del Venture Capital, opzioni esterne per le idee rimaste sullo scaffale e le crescenti capacità dei fornitori esterni. La differenza tra i due paradigmi risulta evidente nella figura 1.1

**FIGURA 1.1**



*Source:* OPEN INNOVATION IN GLOBAL NETWORKS, OECD 2008 pag 19

Come risulta chiaro dalla figura, il concetto di Open Innovation non va ad eliminare o sminuire i centri di R&D interni, bensì li va ad integrare con altri soggetti esterni, anch'essi fonti di innovazione. La nuova logica sta nel fatto che invece di monetizzare le tecnologia esclusivamente attraverso l'inserimento di essa nei prodotti, vengono creati e sfruttati nuovi canali di monetizzazione quali per esempio la semplice vendita di un brevetto non sfruttabile dall'azienda. Viceversa i centri R&D potrebbero attingere a ricerche esterne e modificare o integrare scoperte altrui al fine di contribuire al raggiungimento di un vantaggio competitivo o più in generale di implementare la crescita aziendale. Un altro forte segnale di cambiamento sta nel fatto che, mentre precedentemente le grandi aziende vedevano le start-up come pericoli da scongiurare attraverso la chiusura della conoscenza, ora sono invece viste in ottica positiva tanto da far ergere molte grandi società a finanziatori di start-

<sup>4</sup> Chesbrough H. "Open Innovation: New Imperative for Creating and Profiting from Technology" Harvard Business Press, Boston (2003), Cap 2 pag. 34-41

up spesso utilizzate per sondare nuovi business o in generale terreni di possibili interessi futuri.<sup>5</sup> Per start-up tecnicamente viene intesa la fase in cui una nuova impresa viene avviata, anche se nel linguaggio comune tale termine viene utilizzato per indicare la stessa impresa caratterizzata da piccole dimensioni e da un'idea innovativa che vi è alla base. Negli ultimi 15/20 anni vi è stato un vero e proprio *boom* di start-up nel mondo, dovuto a molteplici fattori, quali lo sviluppo di un mercato di finanziamento delle stesse, l'opportunità di raggiungere nuove conoscenze in maniera molto più rapida attraverso la nascita di internet che ha creato un business totalmente nuovo facilmente attaccabile in cui l'idea conta più del capitale<sup>6</sup>. L'innovazione tecnologiche risulta essere sia fonte che terreno di sviluppo per la creazione di nuove opportunità di business.

Ciò che difficilmente viene alla luce è quale sia la percentuale di successi rispetto ai fallimenti. Poche sono infatti le aziende in grado di sopravvivere alla fase iniziale e ancora meno sono quelle in grado di stabilizzarsi nei mercati. Da ricerche empiriche risultano 4 fattori cruciali per la riuscita pratica di un'idea in fase embrionale<sup>7</sup>:

- Competenze interne e caratteristiche dell'imprenditore
- Risorse destinate all'attività di R&D
- Competenze esterne, in particolare in merito al capitale relazionale (venture capital, incubatori, ecc.)
- Localizzazione dell'impresa

In conclusione, studi empirici dimostrano come, in fase embrionale una nuova impresa stringa rapporti con pochi operatori se non uno solo (generalmente in-

---

<sup>5</sup> Herskovitis R., Grijalbo M, Tafur J. “*Understanding the main drivers of value creation in an open innovation*”, Springer science+Business Media New York, March 2013

<sup>6</sup> PARIDA V., WESTERBERG M., FRISHARMMAR J., “*Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance*”, Journal of Small Business Management, 50(2), (2012)

<sup>7</sup> DRIGOLI A., BOCCARDELLI P., “*Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*” Luiss University Press (2004)

cubatori o società di VC) per poi allargare il proprio network. Anche qui risulta critica la capacità dell'impresa di creare un network adeguato sia a livello qualitativo che quantitativo, poiché tale selezione si ripercuoterà positivamente o negativamente sul futuro dell'impresa. Al fine di non rimanere schiacciate dal mercato, è condizione imprescindibile per qualsiasi nucleo economico quella di innovare con lo scopo di conseguire non solo risultati importanti da un punto di vista quantitativo e quindi economico ma anche da una visione qualitativa e quindi di valore aggiunto.

Diversi studi hanno indicato nella corporate entrepreneurship il percorso da intraprendere per una eventuale via di sviluppo della capacità imprenditoriale. In senso lato il concetto di corporate entrepreneurship è caratterizzato da una sorta di genericità e coincide, per certi aspetti, con la celebre affermazione “imprenditori di se stessi”<sup>8</sup>. In senso stretto invece, la corporate entrepreneurship rappresenta una strategia multidimensionale che si sviluppa su due fronti fortemente congiunti: l'innovazione e il processo di venturing e il rinnovamento strategico<sup>9</sup>.

Il primo concetto consente all'impresa di implementare nuovi business, nuove realtà economiche, grazie non solo ad un più approfondito monitoraggio di mercato ma soprattutto grazie al lancio di nuovi processi e prodotti completamente rivisitati da un punto di vista innovativo.

Il secondo concetto invece, include l'intero novero di azioni che l'azienda deve porre in atto al fine di possedere i giusti strumenti per agire all'interno dell'arena competitiva in toto. Generalmente la C.E. viene implementata per consentire alle imprese di innovarsi tramite l'acquisizione di entità detentrici di conoscenze non presenti all'interno della propria realtà, con la finalità di ridurre il rischio. Il più delle volte accade che un'impresa decida non solo di

---

<sup>8</sup> PALMA D., PREZIOSO S., “*Progresso tecnico e dinamica del prodotto in un'economia in ritardo*”, in *Economia e politica industriale*, 37, 1, 2010, pp. 33-64.

<sup>9</sup> GUTH, W. D., & GINSBERG, A. Guest editor's introduction. “*Strategic management journal*”, 11, (1990), 5-15.



esplorare business che sono strettamente collegati a quelli core dell'impresa stessa ma di esplorare nuove realtà completamente distanti da quelli da essa adottati. La C.E. sta acquisendo negli ultimi anni, un'importanza sempre crescente strettamente correlata al cambiamento del paradigma tecnologico inteso come l'insieme dei problemi rilevanti e di uno schema di indagine. . L'impresa deve essere capace di far fronte al cambiamento, cercando di coinvolgere non un solo reparto di riferimento ma tutti, al fine di non soccombere alle turbolenze di mercato ma superarle efficacemente. Il reparto che più di ogni altro subisce la spinta al mutamento è sicuramente quello di ricerca e sviluppo, che affonda le proprie radici in tassi di innovazioni particolarmente elevati e nell'emergere di nuovi mercati e segmenti di mercato. Alla luce di ciò la C.E. può operare sotto una triplice forma: . la C.E. può decidere se intraprendere la strada della Corporate Intrapreneurship (ci si riferisce a delle modalità di incentivazione che hanno, all'interno delle imprese, un approccio di tipo imprenditoriale per andare ad apportare dei cambiamenti di tipo organizzativo vitali per la stessa impresa impegnata nel moderno contesto globalizzato); Exopreneurship (si intende una tipologia di strategia che viene utilizzata dalle big corporate o in alternativa alla strategia precedente descritta o contestualmente ad essa. È una modalità strategica che ha come finalità quella di procacciamento e generazione di idee non maturate all'interno dell'impresa bensì al di fuori di essa. Le imprese che decidono di adottare questa forma di C.E. sono quelle che hanno l'obiettivo finale di costituire un network di agenti esterni all'azienda, delineando nuove linee di business<sup>10</sup>) e Corporate venture Capital. Il CVC sono fondi di capitale di rischio di diretta emanazione di grandi multinazionali industriali, volti a favorire la nascita di nuove aziende, particolarmente in settori correlati o complementari all'attività principale della casa madre. <sup>11</sup> Risulta elementare la distinzione con le altre società di VC. Le grandi

---

<sup>10</sup> CHANG, J., "Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship" in *Borneo Review*, 9(2), (1998), 187-213.

<sup>11</sup> DELL'ACQUA A., PREVITERO A. " I venture capitalist italiani: chi sono, cosa fanno, cosa vogliono" in *Economia & Management* n°2/2006

imprese hanno interesse nel creare o finanziare start-up, non per fini meramente finanziari/speculativi, bensì per cogliere nuove opportunità di business, molte volte collegate al *core business* dell'impresa madre.

La crescita è generalmente considerata uno degli obiettivi prioritari per l'impresa. Ciò è perfettamente giustificabile se si considera la crescita un fenomeno naturale al quale tutte le organizzazioni aspirano, in quanto emblema di vitalità e successo. Nella teoria economica si possono trovare diverse visioni in merito alle strategie di crescita. A titolo di esempio si può citare Sicca (2001)<sup>12</sup> che differenzia le strategie di crescita tra quelle per linee interne e quelle per linee esterne. Per le prime si intende l'aumento di produzione, la diversificazione e l'integrazione verticale. In relazione a tale elaborato non risulta utile addentrarsi eccessivamente sul tema della crescita, ma per semplicità analizzare la teoria maggiormente condivisa<sup>13</sup> dove il concetto di diversificazione è omnicomprensivo delle modalità di crescita portate avanti attraverso l'inserimento in nuovi mercati con nuovi prodotti<sup>14</sup>

La diversificazione viene espressa quindi come: “un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti, incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione”<sup>15</sup>. La stessa integrazione verticale viene concepita come una forma di diversificazione. Con il termine integrazione verticale ci si riferisce ad una strategia di impresa mediante la quale l'azienda implementa un processo di sviluppo aggiungendo alle linee di produzione esistenti, nuove linee a

---

<sup>12</sup> SICCA L., “*La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*”, CEDAM, Padova, (2001)

<sup>13</sup> Tesi condivisa da Ansoff (1957) e (1967), Secchi (1969), Penrose (1959)

<sup>14</sup> ANSOFF H. I., “*Strategies for Diversification*”, Harvard Business Review (1957)

<sup>15</sup> PENROSE, E. T., “*The Theory of the Growth of the Firm*” Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd. (1959)

monte e/o a valle. Nel primo caso l'impresa ha il controllo diretto sulle attività relative alla produzione di input; invece quella a valle si estende fino a che l'impresa è coinvolta nella distribuzione del prodotto finale. In questo modo gli input necessari al processo produttivo e gli output per un'ulteriore lavorazione o commercializzazione, con l'integrazione verticale non vengono più offerti da fornitori esterni ma compiuti internamente. L'obiettivo di una simile azione si sostanzia nella possibilità di controllare tutte le fasi di produzione e di limitare quanto più possibile il ricorso al mercato<sup>16</sup>. Andando a fare un confronto tra la teoria riguardante l'integrazione verticale di un'azienda matura e quanto detto di una startup, come si evince dalla tabella 2.1, solo alcuni dei vantaggi e degli svantaggi (colorati in giallo) della teoria accademica classica possono essere validi anche nel caso in cui si parli di una startup.

TABELLA 2.1

	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>MERCATO</b>	ECONOMIE DI VARIETÀ	COSTI DI TRANSAZIONE
	ECONOMIE DI SCALA	OPPORTUNISMO
	CONOSCENZE SPECIFICHE	
	MERCATO CONCORRENZIALE	
<b>INTEGRAZIONE VERTICALE</b>	PROTEZIONE DEGLI INVESTIMENTI	IMPOSSIBILITÀ DI CAMBIARE FORNITORE
	PRESERVAZIONE KNOW-HOW	AUMENTO COSTI FISSI
	CONQUISTA RENDITA FORNITORE	LENTEZZA DI ADOZIONE DI TECNOLOGIE INNOVATIVE
	BARRIERE ALL'ENTRATA	BARRIERE ALL'USCITA
		COSTI DI AGENZIA
		COSTI AMMINISTRATIVI
<b>INTEGRAZIONE DI STARTUP</b>	DINAMICITÀ DELL'INNOVAZIONE	ERRATA VALUTAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO
	INNOVAZIONE FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO	RISCHIO DI SOFFOCARE LA DINAMICITÀ
	INTEGRAZIONE DI KNOW-HOW	

<sup>16</sup> RISPOLI M., "L'industria", Arte Grafica, Milano, (1984)

Dalla tabella, la prima cosa che si può notare che gli unici vantaggi e svantaggi che accomunano l'azienda matura con la startup sono quelli di tipo strategico, inoltre bisogna specificare come, nelle caselle colorate in arancione, come un vantaggio del mercato come le conoscenze specifiche, nel caso di startup, diventino un vantaggio a favore dell'integrazione verticale e lo svantaggio dell'integrazione verticale di rischiare la lentezza di adozione di tecnologie innovative, diventi un vantaggio per l'integrazione di una startup.

In linea con quanto detto finora, nella decisione di integrazione di startup, le discriminanti fondamentali risultano essere l'innovazione e il know-how che questa può portare all'interno dell'azienda. Risulta inoltre utile ribadire come i fattori economici, sia di ricavi apportati che di investimento iniziale, sono presi in considerazione solo in modo secondario a meno che non vengano considerate come startup aziende che, seppure nate e cresciute in tempi relativamente brevi, siano già affermate e abbiano fatturati elevati, ma anche in questo caso, come visto con il caso Facebook e Whatsapp, a volte il fattore economico non risulta di primaria importanza. Per questa motivazione è utile ribadire come il concetto di startup sia molto relativo e per questa motivazione risulta difficile creare un modello di comportamento generale senza poterlo andare poi ad adattare ad ogni caso.

In conclusione è utile andare a riassumere quali siano le discriminanti fondamentali perché una grande azienda valuti l'ipotesi di acquisire una startup (tabella 2.2).

Naturalmente non si necessita della presenza contemporanea di tutti gli elementi sopra descritti per valutare l'acquisto della startup. Nel caso in cui per esempio l'intenzione dell'azienda acquirente sia quella di portare al proprio interno competenze dei dipendenti delle startup, il know-how presente all'interno della startup risulta essere primario come elemento discriminante.

Dopo aver analizzato in modo teorico i vantaggi dell'integrazione verticale in particolar modo quelli inerenti l'acquisizione di una startup e i fattori discriminanti che indirizzano una grande azienda sulla scelta di acquisire o meno una startup, nel prossimo capitolo di andrà a studiare le divisioni, i processi e le modalità con cui Telecom Italia attua entrambe le scelte.

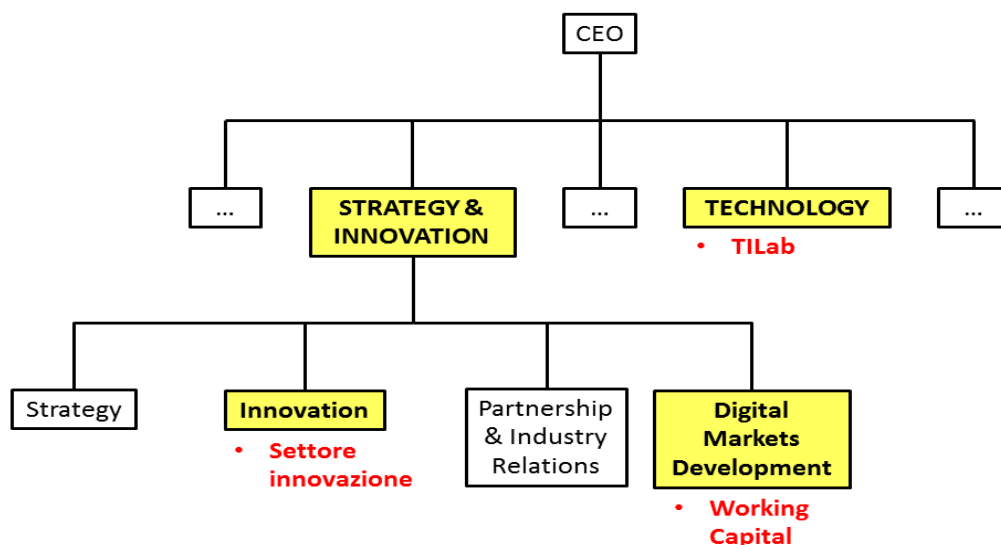
**TABELLA 2.2**

<b>STARTUP</b>	<b>CONVENIENZA NELL'INTEGRAZIONE</b>
<b>PRODOTTI/SERVIZI</b>	prodotto/servizio fonte di vantaggio competitivo
	Vantaggio di lunga durata
	In linea con la strategia aziendale o input per una nuova strategia
	Fattori non strettamente inerenti il prodotto/servizio che risultino d'interesse (competenze, dati, rete clienti, ecc.)
<b>DI SERVIZI</b>	Servizio difficilmente imitabile
<b>DI PRODOTTO</b>	Tutele legali (es. brevetti)
	Integrabilità con le tecnologie aziendali
	Presenza di competenze specifiche

Telecom Italia è un'azienda multinazionale operante nel settore ICT, in particolare nel mercato TLC. Risulta evidente come un'azienda operante in tale settore abbia primaria necessità di investire in tecnologia e innovazione. Tale elaborato ha però l'obiettivo di concentrarsi esclusivamente su come Telecom si confronti con l'Open Innovation e sui rapporti posti in essere da Telecom con il mondo delle startup. Sottolineando nuovamente che in questa fase si parlerà esclusivamente dei soggetti che più direttamente sono rivolti al tema dell'Open Innovation e soprattutto al mondo delle startup, non verranno quindi presi in considerazione i soggetti che compiono innovazione interna e quelli che, nonostante facciano anche innovazione esterna, si rivolgono principalmente ad altre grandi aziende. Le divisioni qui prese in considerazione saranno due come si può vedere in figura 4.1:

- Strategy & Innovation
- Technology

FIGURA 4.1



Il Settore Innovazione si occupa principalmente di prodotti/servizi evoluti che si integrano con le componenti dei prodotti core di Telecom. Per Innovazione, l'inserimento di un prodotto/servizio nel gruppo Telecom, prescinde dalla tipologia di impresa che lo produce, start-up o meno, viene quindi presa in considerazione principalmente l'importanza e l'utilità dell'output. Tale funzione sviluppa l'innovazione attraverso un processo incrementale, ovvero l'innovazione risulta continua nei vari passaggi che intercorrono tra il momento in cui un nuovo prodotto/servizio viene trovato nell'ambiente esterno e ritenuto utile, fino al momento in cui viene messo sul mercato con marchio Telecom. All'interno del settore il lavoro è diviso in modo tale che ogni team curi una fase del processo, discusso successivamente in modo dettagliato, dal momento del primo contatto con il prodotto fino alla stesura del contratto con l'azienda fornitrice.

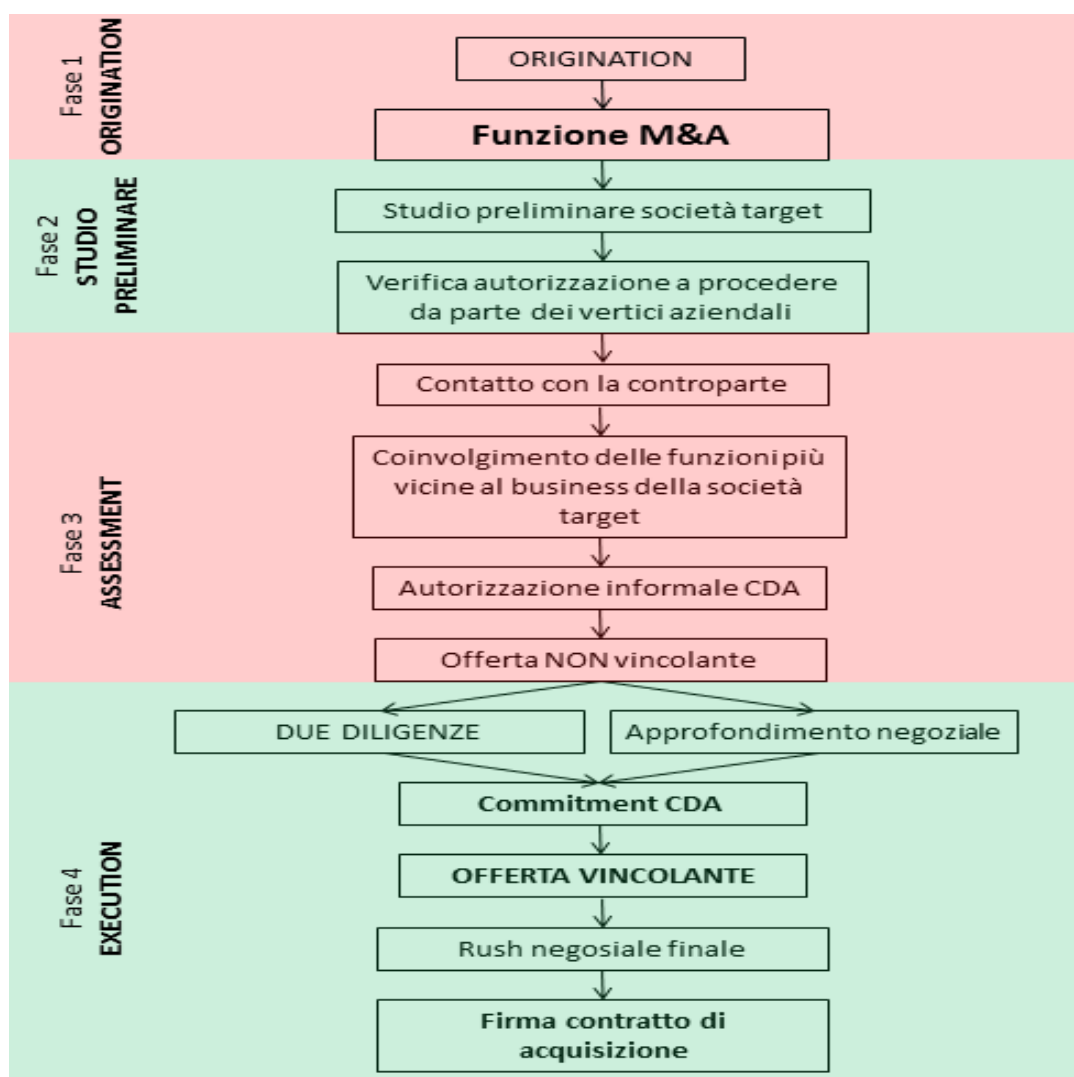
TILab è il laboratorio di sviluppo di Telecom Italia ed è il soggetto che si occupa principalmente di sviluppo e innovazione riguardanti i prodotti core dell'azienda. TiLab rappresenta molto bene il concetto di Open Innovation infatti può essere definito come un soggetto aziendale che tipicamente si occupa

di Ricerca & Sviluppo interno, ma anche rivolto alla ricerca di innovazione esterna da portare all'interno dell'azienda. In questa sede si analizzerà esclusivamente la funzione di ricerca di innovazione esterna da parte di TILab. Dallo studio intrapreso risulta che tale laboratorio opera a stretto contatto con il Settore Innovazione, in particolare con lo Startup Lab. I due soggetti compiono un lavoro complementare in quanto TILab si occupa principalmente dei prodotti inerenti l'ingegneria di rete e le relative piattaforme, mentre il Settore Innovazione si occupa principalmente di attività e servizi collegati.

Working Capital (WCap) è un programma Telecom Italia nato nel 2009 dall'esigenza dell'azienda di facilitare lo sviluppo esterno delle nuove tecnologie favorendo l'implementazione di nuove idee di business per poi avere la possibilità di intraprendere relazioni con le neonate startup. Working Capital nasce come un progetto volto alla stimolazione ed il finanziamento delle startup e delle idee di business innovative tramite grant di ricerca o meccanismi di stimolazione in kind. Nel contempo sviluppa strette relazioni con il mondo universitario al fine di incentivare comportamenti imprenditoriali e di sviluppo di idee di business da parte degli studenti. In tale contesto è utile sottolineare la presenza di WCap in concorsi nazionali per start-up innovative come il Premio Nazionale Innovazione oppure il Tour dei mille organizzato in collaborazione con il PNICube (l'Associazione Incubatori Universitari Italiani). Solo nel 2012 WCap si trasforma in acceleratore vero e proprio iniziando così un radicamento sul territorio al fine di creare punti di raccolta di idee imprenditoriali e di coadiuvare la concretizzazione delle stesse. Punto focale del compito di WCap è infine quello di creare un ponte che unisca il mondo delle start-up ed il gruppo. È importante precisare che ciascuna delle tre divisioni opera in maniera differente per la ricerca delle start up di interesse e le procedure per eventuali accordi con esse. Dopo aver osservato i processi con cui i soggetti in questa sede analizzati portano all'interno di Telecom nuove tecnologie attraverso rapporti contrattuali, è utile andare ad esaminare le metodolo-

gie con cui si entra nel capitale delle società target: M&A e Seed financing promosso da Working Capital. La funzione di M&A è a diretto riporto del CFO e si occupa di tutti gli investimenti e disinvestimenti in equity, con le relative operazioni di finanza straordinaria, che avvengono all'interno del gruppo Telecom. La funzione stessa si occupa di tutte le fasi del processo operando trasversalmente in modo da coordinare tutte le altre funzioni che in processo specifico sono coinvolte. In figura 4.7 è riportato il diagramma di flusso in cui viene schematizzato il processo generico con cui avviene l'acquisizione di una società target.

FIGURA 4.7

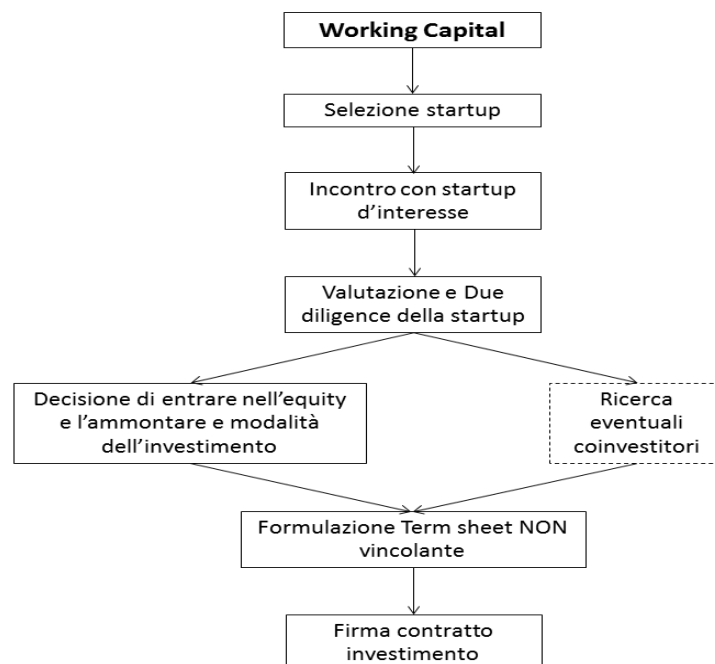




In merito alle modalità con cui WCap ricerca le startup nelle quali investire, è importante in dire che Telecom Italia ad oggi è l'unica multinazionale italiana a far parte del SEP (startup Europe Partnership) ovvero una piattaforma europea che mette in contatto startup innovative e società interessate al CVC.

si può procedere all'analisi del processo con cui si entra nell'equity di una startup selezionata. Il processo è descritto in figura 4.9.

FIGURA 4.9



Per quanto riguarda la partecipazione nel capitale delle startup, Enel gestisce tale attività tramite la divisione EnelLab che direttamente si occupa dell'analisi delle start up potenzialmente acquisibili e del relativo acquisto.

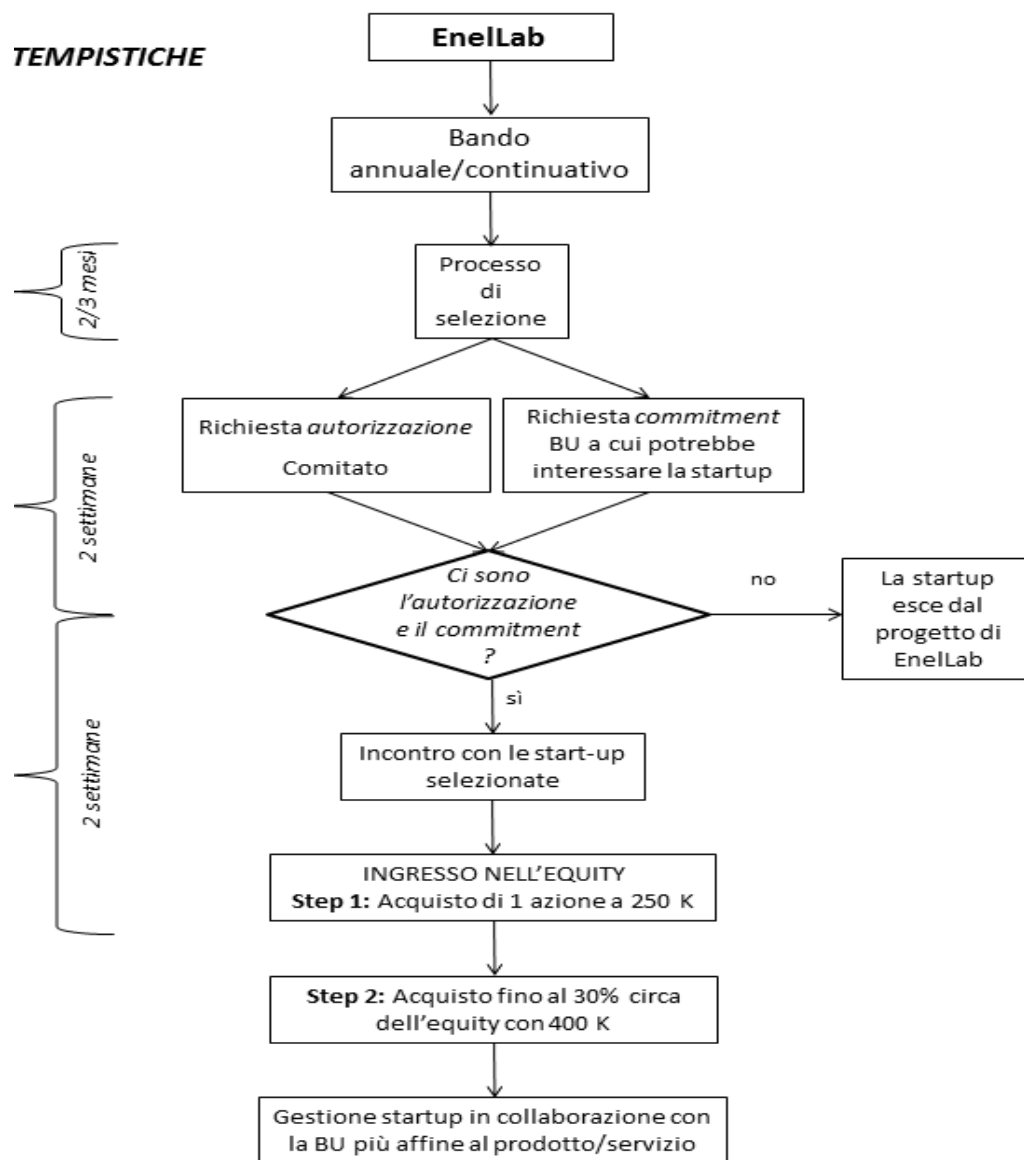
Enel-lab ad oggi compie esclusivamente procedure di seed financing, gestendo tutto il processo che comprende:

- Ricerca e selezione di startup di interesse,
- Investimento nel capitale delle start-up
- Supporto alla gestione post acquisizione.

La strategia di EnelLab è quella di entrare nel capitale delle start-up con quote di minoranza che non vadano a superare il 30% del capitale in modo tale da lasciare all'impresa libertà imprenditoriale, un'organizzazione snella e tutti gli altri benefici della start-up che per la sua natura le permettono di avere un alto potenziale di sviluppo.

Di seguito si andrà ad analizzare nel dettaglio quali sono le fasi del processo seed financing schematizzato in figura 4.10.

FIGURA 4.10



Una volta analizzati dettagliatamente tutti i processi dei soggetti che all'interno di Telecom Italia hanno un contatto diretto con il mondo delle startup e avendo inoltre studiato il funzionamento relativo al seed financing da parte di Enel, è necessario ora andare a fare un confronto intraziendale e interaziendale per cercare di determinare eventuali punti di forza e di debolezza. In tale confronto, come si evince dalla figura 4.11, sono stati selezionati cinque indici di analisi: tempistica di processo, eventuale necessità di autorizzazioni da parte di comitati, budget disponibile per singola startup, numero di fasi del processo ed eventuali restrizioni per le startup. I soggetti sono stati inoltre suddivisi tra quelli che si occupano di creare un contratto di fornitura (colorati in verde) e quelli che si occupano dell'entrare nell'equity delle startup (colorati in rosso), tra cui viene anche fatto rientrare il soggetto esterno EnelLab (colorato in blu), utile per il confronto interaziendale.

FIGURA 4.11

INDICI DI CONFRONTO	CONTRATTO CON STARTUP			ACQUISIZIONE STARTUP		
	INNOVAZIONE	TILAB	WCAP	M&A ORDINARIO	SEED INVESTMENT WCAP	ENEL LAB
Tempistica di processo	12/14 mesi	12/26 mesi	7 mesi	N/D	N/D	4 mesi c.a.
Autorizzazioni da parte di comitati	sì	no	no	sì	no	sì
Budget specifico	Non fisso	Non fisso	45 K per accelerazione	Non fisso	Da 100K a 500 K + coinvestitori	650 K
Fasi del processo	7 fasi	7 fasi	6 fasi	11 fasi	6 fasi	7 fasi
Vincoli per le startup	Albo fornitori	Albo fornitori con eccezioni	no	Non applicabile	no	no

In conclusione da tale elaborato si possono trarre diverse considerazioni:

- Telecom Italia sta aumentando nel tempo la sua attenzione all'Open Innovation, andando a ricercare nuove tecnologie anche da startup molto piccole attraverso l'implementazione delle attività svolte da WCap
- Le modalità in cui è stato pensato il seed financing da parte di Telecom rappresenta un'evoluzione anche in confronto a Enel Lab, in quanto lascia la possibilità di agire su startup di diverse dimensioni attraverso l'utilizzo dei coinvestitori
- La funzione M&A al contrario risulta ancora molto distante dal mondo delle startup: processi lunghi e complessi, non pensati per il caso delle startup. Si è discusso precedentemente di un progetto teorico da parte di M&A per creare un processo ad hoc per le startup, processo in teoria molto valido, mirato a startup di dimensioni maggiori difficilmente gestibili da WCap, ma ben lontano dalla sua realizzazione effettiva
- Per quanto riguarda i contratti di fornitura non esistono invece processi specifici per le startup che vengono equiparate a qualunque altr'azienda. Sia il settore Innovazione che TiLab hanno un processo standard che potrebbe rischiare di allungare eccessivamente i tempi di processo per le startup. Non risulta esserci alcuna collaborazione tra Wcap e gli altri due soggetti per inserire nell'Albo Veloce startup che non arrivino dal percorso WCap
- Non risulta esserci ad oggi una cultura aziendale di analizzare ex ante la scelta tra contratto di fornitura o acquisto di partecipazioni, dando per assodato la convenienza del primo come primo passo. Resta esente da tale affermazione WCap poiché appositamente creato. In sintesi non vi è ancora una completa cooperazione tra i soggetti in questa sede analizzati

Nel confronto intraziendale con Enel risulta che questa non abbia soggetti centralizzati dedicati alla gestione del processo per arrivare ad un contratto di fornitura con le startup, ma risulta essere compito di ogni singola Business Unit

in base ai propri interessi. Enel Lab e WCap risultano avere una struttura simile, ma con WCap che ha il vantaggio della possibilità del coinvestimento, anche se la breve vita del progetto di seed financing non permette di dare una valutazione sui risultati.