ITALIAN **OPEN INNOVATION** LOOKOUT:

I player dell'Open Innovation in Italia, i volumi di mercato e i trend evolutivi

REPORT 2024

POLITECNICO MILANO 1863 SCHOOL OF MANAGEMENT

INNOVATION & STRATEGY

IN COLLABORAZIONE CON: Lab11

ITALIAN **OPEN INNOVATION** LOOKOUT:

I player dell'Open Innovation in Italia,
i volumi di mercato e i trend evolutivi

REPORT 2024

POLITECNICO MILANO 1863 SCHOOL OF MANAGEMENT

INNOVATION & STRATEGY

IN COLLABORAZIONE CON: Lab11

Team Open Innovation

POLITECNICO MILANO 1863 SCHOOL OF MANAGEMENT

INNOVATION & STRATEGY

IN COLLABORAZIONE CON:

Lab11

Partner - Service Provider

boosting innovation poliba

BlueThink

CARIPLO FACTORY

FASHION TECHNOLOGY ACCELERATOR

GELLIFY

HUB INNOVAZIONE TRENTINO

INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER

LVenture GROUP

NINESIGMA

Opinno.

PoliHub Innovation Park Startup Accelerator

pwc

startupbakery

Partner - Open Innovation Champions

a2a LIFE COMPANY

Ags

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

cdp

enel

eni

PIRELLI

Sella

Patrocinatori

InnovUp
ITALIAN INNOVATION & STARTUP ECOSYSTEM

ITALIAN TECH ALLIANCE

federated innovation MIND

Media Partner

LIFEGATE | WAY

MIT Technology Review
Pubblicato da Opinno

Indice

Introduzione **9**

Executive Summary **19**

Metodologia della Ricerca **27**

1 **La mappa dei Player e il valore dei servizi di Open Innovation in Italia** **37**

2 **Introduzione al Corporate Venturing** **89**

3 **Le barriere all'Open Innovation** **115**

4 **Le frontiere evolutive dell'Open Innovation** **143**

Appendice e Bibliografia **161**

Introduzione

Ne ha fatta di strada il concetto Open Innovation da quando il Professor Henry Chesbrough ha pubblicato il suo libro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* nel 2003. L'intuizione fondamentale del Professor Chesbrough è che nessuna azienda possa ormai pensare di avere le menti più brillanti unicamente all'interno della propria organizzazione, e pertanto, per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, emerge l'imperativo di accogliere idee sviluppate sia internamente che esternamente, aprendosi, appunto, e rivoluzionando i tradizionali processi di innovazione interna. Si tratta di un nuovo paradigma di gestione dell'innovazione distribuita, in contesti commerciali e non, adattandosi al modello di business di ciascuna organizzazione.

L'ispirazione del lavoro di Chesbrough e le esperienze pionieristiche di aziende di successo come Procter & Gamble, Enel, Dell, e IBM, hanno portato negli ultimi vent'anni il paradigma dell'Open Innovation ad affermarsi in moltissime aziende, alimentando un rinnovamento culturale pervasivo in diversi contesti industriali e geografici. Sempre più realtà hanno deciso di aprirsi ad approcci collaborativi nella creazione e cattura del valore, con un evidente impatto sull'accelerazione dello sviluppo di nuove tecnologie, prodotti, servizi, processi e modelli di business.

Il paradigma dell'Open Innovation ha contribuito a trasformare il mondo delle imprese, ma allo stesso tempo ha creato una fiorente industria di Service Provider, dando al contempo vita a nuove competenze professionali, nuovi ruoli e nuovi modelli di servizio. Cercando il termine "Open Innovation" su LinkedIn emergono decine di migliaia di professionisti che usano tale termine per descrivere le proprie attività professionali e competenze, evidenziando il ruolo fondamentale che il paradigma di Henry Chesbrough ha avuto in contesti industriali e non solo.

Anche in Italia si è registrato un significativo aumento dell'interesse delle imprese verso un modello di innovazione aperta. L'interazione tra teoria e pratica, insieme all'adozione di approcci aziendali sempre più aperti all'innovazione, ha contribuito a creare un vero e proprio ecosistema dell'innovazione, coinvolgendo attivamente sia il settore pubblico che privato, sia le grandi imprese che le piccole, oltre ovviamente alle startup, e creando una domanda di servizi finalizzati a supportare la realizzazione di progetti di Open Innovation. Tuttavia, si tratta di un mercato emergente. La complessità e l'eterogeneità di questo ecosistema, e a volte l'opacità della *value proposition* dei *player* che lo popolano agli occhi di manager e imprese, rendono spesso difficile per le imprese interessate ad acquistare servizi di Open Innovation comprenderne le peculiarità, e quindi identificare i *partner* più adatti a supportare i propri progetti di innovazione.

In questo contesto, nasce l'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout 2024 con l'ambizione di esplorare ed analizzare il mercato dell'Open Innovation in Italia, identificando i principali

attori in grado di fornire servizi di Open Innovation, valutando i valori di mercato di tali servizi, descrivendo i servizi chiave per le imprese rispetto ai propri obiettivi, analizzando le barriere alla collaborazione e gli interventi implementati per mitigare tali difficoltà.

L'obiettivo è contribuire al pieno sviluppo del potenziale dell'ecosistema innovativo italiano, creando consapevolezza rispetto ai servizi di Open Innovation disponibili per le aziende e, allo stesso tempo, fornendo una guida alla navigazione e comprensione del mercato dell'Open Innovation in Italia per imprese, manager e professionisti.

La Struttura del Report

Il presente report si articola in tre capitoli:

Capitolo 1

Il primo capitolo mappa i *player* dell'Open Innovation in Italia, facendo luce sull'ecosistema dell'innovazione nel paese e quantificando il valore del mercato dei servizi di Open Innovation erogati alle aziende.

Capitolo 2

Il secondo capitolo guarda alle frontiere del Corporate Venturing come strategia di Open Innovation, identificando modelli consolidati e nuovi paradigmi emergenti.

Capitolo 3

Infine, il terzo capitolo analizza le barriere all'Open Innovation, suddividendole nei livelli di analisi micro, meso e macro, relativi all'organizzazione, alla collaborazione e all'ecosistema.

Ciascun capitolo presenta i risultati della ricerca arricchiti da casi studio e prospettive offerte dai *partner* dell'Osservatorio.

Il gruppo di ricerca *Innovation & Strategy* del Politecnico di Milano insieme al team Lab11 ha potuto approfondire le tematiche oggetto del report da diversi punti di vista, e utilizzando diverse metodologie complementari tra loro. Questo lavoro ha coinvolto una vasta gamma di attori dell'ecosistema, incluse aziende riconosciute come *Open Innovation Champions* e società di servizi affermate come *Service Providers*. Il progetto ha visto il team di ricerca e i *partner* del progetto impegnati in attività di interviste, *workshop*, e *focus group*, oltre ad analisi di ampie banche dati e sondaggi, per dare vita ad una piattaforma dedicata a tracciare i servizi offerti, i modelli di business e i trend evolutivi del mercato. A testimonianza del processo di ricerca collaborativa e volta alla co-creazione di nuove conoscenze e interpretazioni a cavallo tra ricerca scientifica ed esperienza pratica, il report si arricchisce delle preziose prospettive dei *partner* della ricerca, attraverso *"Opinion Pieces"* che esprimono esperienze dirette sui temi trattati, evidenziando lezioni apprese e *best practice* utili per tutte le imprese e i loro manager.

I temi affrontati dalla ricerca di quest'anno, insieme a quelli che emergeranno dal costante confronto con i *partner* e l'ecosistema, guideranno la ricerca dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout nei prossimi anni. La continua analisi e la collaborazione con i protagonisti del settore ci consentiranno di mantenere una visione aggiornata sulle sfide emergenti, e di guidare l'attenzione di aziende, professionisti e manager verso le tematiche più rilevanti per la crescita e lo sviluppo dell'Open Innovation in Italia, mirando a contribuire in modo significativo alla promozione di un ecosistema attivo e collaborativo nel contesto nazionale, che sia ispirato anche da esperienze internazionali.

Federico Frattini
Direttore Scientifico

Josip Kotlar
Direttore Scientifico

Alberto Di Minin
Direttore Scientifico e Advisory Board Chair

Francesca Capella
Project Manager

Ringraziamenti

Il report "Italian Open Innovation Lookout: I *player* dell'Open Innovation in Italia, i volumi di mercato, i trend evolutivi" non sarebbe stato possibile senza il supporto di numerosi colleghi e professionisti uniti dal comune interesse riguardo l'evoluzione dell'ecosistema dell'Open Innovation.

Vorremmo quindi ringraziare le aziende italiane ed internazionali e tutti i professionisti ed esperti che si sono resi disponibili a confrontarsi con noi, suggerendo idee e prospettive su come loro vedono ed interpretano il presente ed il futuro dell'Open Innovation in Italia. Creare una sintesi dall'eterogeneità e della ricchezza di competenze ed esperienze è stato estremamente importante, in quanto ci ha permesso di comprendere un fenomeno complesso nelle sue innumerevoli sfaccettature.

Un "grazie" di cuore va quindi a tutti i nostri Partner, Patrocinatori e Media Partner, oltre a tutte le aziende e manager che hanno arricchito il percorso con le loro esperienze e prospettive, che ci hanno accompagnato in questo affascinante percorso di ricerca, che speriamo rappresenti un tassello importante per comprendere, tracciare e supportare lo sviluppo dell'Open Innovation in Italia.

Un ringraziamento speciale va ai membri dell'Advisory Board dell'Osservatorio e ai *keynote* speaker che hanno partecipato al ciclo di *webinar* dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout 2024: Marta Bertolaso, Benedetto Buono, Luca De Biase, Monica Gabrielli, Stefano Mizio, Lorenzo Tencati, Christopher Tucci. Infine, estendiamo il ringraziamento a tutti i professionisti che ci hanno accompagnato nel processo di ricerca dell'Osservatorio.

In particolare, ringraziamo:

- Michela Aliazzo – *Innovation & Corporate Venturing Manager, LVenture*
- Adriano Amalfi – *Head of Innovation Lab, Cassa Depositi e Prestiti SpA*
- Roberta Anelli – *Innovation Manager, PwC (Italy)*
- Jacopo Banfi – *Associate, PwC (Italy)*
- Gioacchino Bellia – *Head of Open Innovation, Innovation Culture and Intelligence, Enel*
- Maura Bertaglia – *Senior Innovation Specialist, Intesa Sanpaolo Innovation Center*
- Claudia Berti – *Head of Global Innovation and IPR, Barilla*
- Omar Bertoni – *Co-founder, Lifegate Way*
- Antonino Biondi – *Head of Innovation Hub Italy, Enel*
- Erika Biserni – *Open Innovation Consultant and Technology Associate, NineSigma*
- Gabriele Bivi – *Junior Business Analyst, Fashion Technology Accelerator*
- Giusy Cannone – *CEO, Fashion Technology Accelerator*
- Tommaso Canonici – *Founding Partner and CEO, Opinno*
- Giacomo Cavalli – *Relationship Manager, Federated Innovation*
- Angelo Cavallini – *Co-Founder & COO, Startup Bakery*
- Lucia Chierchia – *Market Ambassador & Chief of Open Innovation Ecosystems, Gellify*
- Giorgio Ciron – *Director, Innovup*

- Leandra Colombo – *Innovation Specialist, Intesa Sanpaolo Innovation Center*
- *Mico Curatolo – Co-Head - DLT & Digital Assets Team, Sella*
- Viola Daniele – *Innovation Analyst, Gellify*
- Valeria de Flaviis – *Head of Innovation Lab & Digital Transformation, Cassa Depositi e Prestiti SpA*
- Virginia De Martino – *Innovation Lab & Digital Transformation, Cassa Depositi e Prestiti SpA*
- Enrico Deluchi – *CEO di PoliHub e Chairman Deep Tech Alliance*
- Raffaella Donetti – *Responsible for Special Applications, Material Development and R&D, Pirelli*
- Nicola Doppio – *Open Innovation Officer, Fondazione Hub Innovazione Trentino*
- Tamara Erizheva – *PMO & Governance Innovation & Corporate Venturing, LVenture*
- Silvia Fierro – *Head of Open Innovation Ecosystem and Partnership, Eni*
- Angela Gamerro – *Ecosystem Manager, Sella*
- Antonio Garbaccio – *Innovation Specialist, Intesa Sanpaolo Innovation Center*
- Manuel Gasperini – *Open Innovation Specialist, Eni*
- Francesco Gavanna – *Account Manager, Sella*
- Marco Ghigo – *Head of Communication & Events for Innovation, Intesa Sanpaolo Innovation Center*
- Lara Giacomello – *Senior Innovation Consultant, BlueThink SpA*
- Federico Giovannini - *Client & Ecosystem Specialist, Gellify*
- Mirela Jianu – *Head of Technology Market Analysis and Benchmark, Eni*
- Domenico Lopriore – *Open Innovation Lead, Sella*
- Francesca Marasca – *Head of Impact, Sella*
- Antonio Messeni Petruzzelli – *President, BINP*
- Claudio Migliavacca – *Head of Innovation Factory, Agos*
- Rebecca Mini – *Innovation Manager, Gellify*
- Vincenzo Mura – *Innovation Factory Lead, Gellify*
- Enrico Noseda – *Chief Innovation Advisor, Cariplo Factory*
- Patrick Oungre – *Group head Innovation, CVC and Digital Hub, a2a*
- Marco Palmieri – *Head of External Relations and Communication, Sella*
- Nicola Papaleo – *Corporate Innovation and Venture Builder Director, Opinno*
- Luca Passoni – *Innovation Senior Manager, PwC (Italy)*
- Paolo Perlangeli – *Head of Innovation Lab, Agos*
- Michela Petronio – *Senior Advisor BluFuture, Barilla*
- Giordano Pinarello – *CEO, BlueThink SpA*
- Laura Prinzi – *Head of Open Innovation, PoliHub*
- Marco Romei – *Head of Innovation Streams, Sella*
- Alessandro Rotoli – *Head of Corporate Innovation, Intesa Sanpaolo*
- Stefano Salvatore – *Operations & Communication, Italian Tech Alliance*
- Paolo Salza – *Innovation Manager, Cariplo Factory*
- Matteo Scarabelli – *Chief Communications Officer, Cariplo Factory*
- Vincenzo Tanania – *Innovation Director, PwC (Italy)*
- Ludovica Tartaglione – *Innovation and Corporate Venturing Manager, LVenture*
- Riccardo Tebano – *R&D Open Innovation, Knowledge & Academy Manager, Pirelli*
- Andrea Tessera – *Chief Innovation Officer, Sella*
- Nicholas Todeschini – *Innovation Venture Architect, Cariplo Factory*
- Clelia Tosi – *Head of Fintech District, Sella*
- Adam Ubrankovics – *Responsabile di prodotti e servizi per le startup, Intesa Sanpaolo Innovation Center*

- Federica Valente – *Innovation Lab & Digital Transformation, Cassa Depositi e Prestiti SpA*
- Linda Vecchione – *IT Innovation specialist, Agos*
- Stefania Vigna – *Head of Trends & Technologies, Intesa Sanpaolo Innovation Center*
- Greta Volpi – *Project and Open Innovation Manager, Lifegate Way*
- Luca Volterrani – *Innovation Ecosystem Lead, a2a*
- Sirio Vurro – *Direttore, BINP*
- Nicolas Wojnarowski – *Director Innovation & Business Development – Europe & Americas, NineSigma*

Il team di ricerca:

Federico Frattini

Direttore Scientifico e Project Leader
Professore Ordinario di Strategia e Innovazione,
Politecnico di Milano School of Management

Josip Kotlar

Direttore Scientifico e Project Leader
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Imprese Familiari,
Politecnico di Milano School of Management

Alberto Di Minin

Direttore Scientifico e Advisory Board Chair
Professore Ordinario di Innovazione
Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Francesca Capella

Lead Researcher e Project Manager
Politecnico di Milano School of Management

Matteo Lavezzari

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Alessandro Caterina

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Giovanni Tolin

Affiliate Reserchaer
Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Maria Giulia Garcea

Affiliate Reserchaer
Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Luca Ferretti

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Alessia Manzo

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Cesare Panceri

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Domenico Appio

Researcher
Politecnico di Milano School of Management

Team Management, Administration and Communication

- Stefano Mizio – *General Manager*
- Cristiana Maria Dolce – *Administration Team*
- Anna Temporin – *Administration Team*
- Flavia Chornobai – *Communication Team*
- Anna Lavatelli – *Communication Team*
- Nicolas Pena Rodriguez – *Communication Team*
- Marta Re Ferrè – *Communication Team*

Scientific Advisory Board

- Marta Bertolaso – *Full Professor of Philosophy of Science and Human Development at Università Campus Bio-Medico di Roma*
- Benedetto Buono – *Founding Partner, Buono & Partners*
- Luca De Biase – *Giornalista, Il Sole 24 Ore*
- Monica Gabrielli - *Executive to support Head of Digital Transition (RTD) & relations with the Agency for Digital Italy, Sogei*
- Stefano Mizio – *Managing Director, Innovation & Strategy, Politecnico di Milano*
- Lorenzo Tencati – *Serial Entrepreneur & Tech investor*
- Christopher Tucci – *Professor of Digital Strategy & Innovation, Imperial College London Business School*

Executive Summary

La mappa dei Player e il valore dei servizi di Open Innovation in Italia

- La mappatura ha portato all'identificazione di 25 categorie di Service Provider, organizzate in 10 macro-categorie che popolano l'ecosistema italiano dell'Open Innovation, per un totale di 398 organizzazioni mappate. Per ogni categoria sono stati costruiti degli archetipi di riferimento e delle schede di dettaglio riportanti la definizione della sotto-categoria di Service Provider, l'elenco dei servizi offerti ed il relativo *target* (i.e., corporate, PMI, startup, altri enti).
- Al fine di comprendere al meglio le potenzialità del contesto in cui operano i Service Provider mappati, la ricerca ha stimato il valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia. A partire dall'attività di mappatura (i.e.,*desk research*) e sulla base dei dati raccolti tramite le risposte alla *survey* "Italian Open Innovation Lookout 2024", sono stati costruiti ed analizzati sei possibili scenari.
- Lo Scenario 1 - "Limite Superiore" adotta un approccio globale, senza distinzione tra le attività di Open Innovation e le altre possibili attività svolte dai Service Provider mappati. Sebbene si tratti di un valore non raffinato, lo scenario fornisce una visione del limite superiore del mercato pari 1 6,7 miliardi di euro. Lo Scenario 2 – "Media del Mercato" va a costruire un valore di riferimento sulla base del fatturato medio ascrivibile alle attività di Open Innovation delle organizzazioni mappate ed intervistate tramite survey per una stima di circa 1,2 miliardi di euro. Lo Scenario 3 – "Focus Group", costruito grazie al sussidio di focus group con esperti nel settore ha portato a definire le percentuali d fatturato relative all'erogazione di servizi di Open Innovation per un valore di circa 890 milioni di euro. Lo scenario 4 – "Approccio Survey-Centrico" ha portato a una stima di circa 1,4 miliardi di euro ottenuta dalla somma dei fatturati associati ai servizi di Open Innovation dichiarata dai rispondenti alla survey e dalla somma dei fatturati ottenuti dalla *desk research*, moltiplicati per la percentuale media del valore generato dalle attività di Open Innovation di ogni categoria mappata, dichiarato dai partecipanti alla survey.

Lo scenario 5 – "Limite inferiore", combinando i dati di fatturato dichiarato con le categorie mappate e i focus group, ha portato alla stima del limite inferiore del mercato di 571 milioni di euro.

- Il sesto scenario è stato costruito sulla base delle 15 categorie considerate significative nelle stime precedenti, per un valore di 696 milioni di euro. In particolare, è emerso come non tutte le categorie contribuiscano in egual misura alla generazione di valore nel mercato dei servizi Open Innovation. Infatti, il 30% delle 15 categorie considerate genera oltre l'85% del valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia.
- Tra i principali Service Provider per fatturato nel mercato dei servizi per l'Open Innovation troviamo i Corporate Innovation Hub che generano circa 290 milioni di euro, rappresentando oltre il 40% del valore totale del mercato. Si tratta di siti geograficamente definiti e progettati per creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze innovative promuovendo il trasferimento tecnologico. Seguono le Società di Consulenza Open Innovation, contribuendo con circa 112 milioni di euro, pari al 16% del totale. Si tratta di realtà orientate a creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze innovative e promuovere il trasferimento tecnologico, offrendo servizi alle imprese e favorendone la connessione con gli altri stakeholder rilevanti dell'ecosistema dell'innovazione.

Introduzione al Corporate Venturing

- Tra le tendenze emergenti nell'ambito dei servizi per l'Open Innovation, si è riscontrato crescente interesse per quanto riguarda il Corporate Venturing. La ricerca analizza le diverse iniziative di venturing che compongono l'ecosistema dell'innovazione italiano, con un focus specifico sui modelli emergenti come il Venture Building, nonché le sfide e le opportunità ad esso collegate.
- Il Corporate Venturing costituisce un processo adottato dalle aziende per stimolare l'innovazione e la crescita al di là delle dinamiche interne. Questo processo mira a creare e sostenere nuove realtà imprenditoriali nei settori esistenti o in fase di emergenza, promuovendo lo sviluppo di nuove capacità, il rinnovamento strategico e l'incremento dei profitti.
- In questo contesto, spiccano approcci consolidati come il Corporate Venture Capital (CVC) e il Corporate Venture Clienting, affiancati da modelli emergenti quali Venture

Builder e Startup Studio. Sebbene questi modelli emergenti rappresentino un'importante opportunità per le aziende coinvolte nell'ecosistema dell'innovazione, è essenziale notare che costituiscono attualmente un paradigma ancora privo di chiarezza definitiva, richiedendo quindi un'analisi dedicata.

- Il Venture Building è caratterizzato da un insieme di servizi, o attività, mirati alla creazione e sviluppo sistematico di nuove imprese. Questi servizi (o attività) includono l'identificazione di opportunità di mercato, la validazione di idee imprenditoriali, la formazione di team dedicati, la progettazione del modello di business, la raccolta di risorse finanziarie e la messa a punto delle strategie di crescita.
- Il Venture Building presenta quattro principali modelli: Venture Builder consulenziale, Venture Builder imprenditoriale, Corporate Venture Builder e Startup Studio. Le differenze chiave tra di essi sono sintetizzate in tre elementi quali il *trigger* di attivazione, il modello di proprietà e la composizione del core team. Al fine di progettare un modello di Venture Building adatto agli obiettivi specifici della corporate, è essenziale una valutazione attenta dei *driver* decisionali che caratterizzano i diversi modelli.

Innovare Senza Limiti - Superare le Barriere dell'Open Innovation

- Una delle sfide chiave che vede l'ecosistema d'innovazione italiano è quella dell'identificazione e del superamento delle barriere dell'Open Innovation che possono ostacolare il flusso di idee innovative e limitare il potenziale delle collaborazioni. Al fine di navigare le sfide dell'Open Innovation questa ricerca ha identificato, attraverso il confronto continuo tra la letteratura accademica e le esperienze dei partner dell'Osservatorio, le principali barriere ed i possibili interventi utili a mitigarne gli effetti. Si è così strutturato un modello lungo tre livelli: le barriere interne, le barriere alla collaborazione e le barriere esterne
- Le barriere interne riguardano la prospettiva intra-organizzativa. Le aziende incontrano spesso barriere interne culturali ed individuali che riflettono le difficoltà nell'adottare o implementare attività di Open Innovation dovute alla cultura organizzativa ed alle attitudini individuali. Al contempo, vi sono numerose barriere organizzative, manageriali, tecniche e processuali che possono inibire l'efficacia dell'Open Innovation all'interno delle aziende. In quest'ottica, Service Provider quali società di consulenza in Open

Innovation, Enti di Formazione ed Innovation Hub, sono alcuni degli attori in grado di supportare le aziende nel costruire la base di conoscenza ed i meccanismi interni per superare queste sfide interne, nonché nell'implementare possibili azioni correttive. Quando il focus è tecnologico e di processo, realtà quali Centri di Competenza, Parchi scientifici e tecnologici, consorzi, società professionali per la Proprietà Intellettuale, uffici di trasferimento tecnologico, Università possono avere un ruolo chiave a supporto delle aziende.

- La prospettiva inter-organizzativa approfondisce le barriere alla collaborazione dal momento che la scelta dei *partner* e le modalità di interazione sono aspetti essenziali per implementare in modo efficace l'Open Innovation. Lo studio evidenzia la presenza di barriere antecedenti alla collaborazione, ovvero ostacoli che impediscono l'instaurarsi di una collaborazione nonostante l'interesse delle parti coinvolte, e di barriere relazionali, ovvero ostacoli che possono emergere nel corso di una collaborazione. In quest'ottica, società di consulenza in Open Innovation, Innovation Hub, Problem Solver e Parchi Scientifico-Tecnologici, sono i principali Service Provider in grado di supportare le aziende nel superare questa tipologia di barriere.
- La prospettiva ecosistemica analizza le barriere esterne relative al contesto in un cui le aziende operano. Tali barriere sono legate a diversi ambiti chiave quali le dinamiche di mercato, i finanziamenti, la *compliance*, le competenze ed all'ecosistema circostante. In quest'ottica, i soggetti pubblici impegnati nell'orchestrazione e nella promozione di sinergie tra gli attori locali e le entità private ricoprono il ruolo di facilitatori.

Executive Summary

Mapping Players and Assessing the value of Open Innovation services in Italy

- Our mapping led to the identification of 25 categories of players (i.e., Service Providers), organized into 10 macro-categories. These encompass a variety of actors within the Italian Open Innovation ecosystem, totaling 398 mapped organizations. Detailed profiles were created for each category containing the definition of the Service Provider, the list of services offered, and the target recipients of these services (i.e., corporate, SMEs, startups, other entities).
- To better understand the potential of the context in which these Service Providers operate, the value of the Italian market for Open Innovation services was estimated. Starting from the mapping activity (i.e., desk research) and based on data collected through responses to the "Italian Open Innovation Lookout 2024" survey, six possible scenarios were analyzed.
- Scenario 1 - "Upper Limit" adopts a global approach, without distinction between Open Innovation activities and other possible activities carried out by the mapped Service Providers. Although it represents an unrefined value, the scenario provides a view of the upper limit of the market at €16.7 billion. Scenario 2 - "Market Average" constructs a reference value based on the average turnover attributable to the Open Innovation activities of the mapped organizations interviewed through the survey, estimating approximately €1.2 billion. Scenario 3 - "Focus Group", built with the assistance of focus groups with experts in the field, has led to defining the revenue percentages related to the provision of Open Innovation services at around €890 million. Scenario 4 - "Survey-Centric Approach" has led to an estimate of approximately €1.4 billion obtained from the sum of the turnover associated with Open Innovation services declared by survey respondents and the sum of the turnover obtained from desk research, multiplied by the average percentage of value generated by Open Innovation activities of each mapped category, as declared by

survey participants. Scenario 5 - "Lower Limit", combining declared turnover data with mapped categories and focus groups, resulted in an estimate of the lower market limit of €571 million.

- Finally, a sixth scenario was considered, associated only with the 15 categories considered significant in the previous estimates, for a value of €696 million. It was observed that not all categories contribute equally to the generation of value in the Open Innovation services market, which sees a concentration of the market in a limited number of categories. In fact, 30% of the 15 categories considered generate over 85% of the value of the Open Innovation services market in Italy.
- Among the main Service Providers by turnover in the Open Innovation services market, we find Corporate Innovation Hubs generating around €290 million, representing over 40% of the total market value. These are geographically defined sites designed to create, develop, and disseminate knowledge and innovative skills by promoting technology transfer. Following are Open Innovation Consulting Companies, contributing approximately €112 million, equivalent to 16% of the total. These are entities oriented towards creating, developing, and disseminating knowledge and innovative skills, promoting technology transfer, and offering services to companies while facilitating their connection with other relevant stakeholders in the innovation ecosystem.

Corporate Venturing introduction

- Among the emerging trends in the field of services for Open Innovation, a growing interest has been observed regarding Corporate Venturing. Therefore, various venturing initiatives within the Italian innovation ecosystem have been analyzed, specifically identifying and understanding the paradigm of Venture Building, as well as the challenges and opportunities associated with it.
- Corporate Venturing is a strategy adopted by companies to stimulate innovation and growth beyond internal dynamics. This strategy aims to create and support new entrepreneurial ventures in existing or emerging sectors, promoting the development of new capabilities, strategic renewal, and profit enhancement.
- In this context, established approaches such as Corporate Venture Capital (CVC) and Corporate Venture Clienting stand out, accompanied by emerging models such as Ven-

ture Builder and Startup Studio. While these emerging models represent an important opportunity for companies involved in the innovation ecosystem, it is essential to note that they currently constitute a paradigm still lacking definitive clarity, thus requiring dedicated analysis.

- Venture Building is a process characterized by a set of services or activities aimed at the creation and sequential development of new ventures. These services (or activities) include market opportunity identification, validation of entrepreneurial ideas, formation of dedicated teams, business model design, fundraising, and growth strategy formulation.
- Venture Building features four main actors or models: Consultative Venture Builder, Entrepreneurial Venture Builder, Corporate Venture Builder, and Startup Studio. The key differences among the models are synthesized into three macro-categories, focused on activation triggers, proprietary equity configuration, and core team composition. To design a Venture Building model suitable for the specific objectives of the corporation, a careful evaluation of the decision-making drivers characterizing the models is essential.

Innovating Without Limits - Overcoming Open Innovation Barriers

- One of the key challenges facing the Italian innovation ecosystem is the identification and overcoming of Open Innovation barriers that can hinder the flow of innovative ideas and limit the potential of collaborations. In order to navigate the challenges of Open Innovation, this research has identified, through continuous comparison between academic literature and the experiences of Observatory partners, the main barriers and possible interventions useful to mitigate their effects. Thus, a model has been structured along three levels: internal barriers, collaboration barriers, and external barriers.
- Internal barriers concern the intra-organizational perspective. Companies often encounter internal cultural and individual barriers that reflect difficulties in adopting or implementing Open Innovation activities due to organizational culture and individual attitudes. At the same time, there are numerous organizational, managerial, technical, and procedural barriers that can inhibit the effectiveness of Open Innovation within companies. In this regard, Service Providers such as Open Innovation consultancy firms,

Training Institutions, and Innovation Hubs are some of the actors capable of supporting companies in building the knowledge base and internal mechanisms to overcome these internal challenges, as well as in implementing possible corrective actions. When the focus is on technology and processes, entities such as Centers of Excellence, Science and Technology Parks, consortia, professional societies for Intellectual Property, technology transfer offices, and Universities can play a key role in supporting companies.

- The inter-organizational perspective delves into collaboration barriers since the choice of partners and interaction methods are essential aspects for effectively implementing Open Innovation. The study highlights the presence of barriers preceding collaboration, namely obstacles that prevent the establishment of collaboration despite the interest of the involved parties, and relational barriers, which are obstacles that can emerge during collaboration. In this regard, Open Innovation consultancy firms, Innovation Hubs, Problem Solvers, and Science and Technology Parks are the main Service Providers capable of supporting companies in overcoming this type of barriers.
- The ecosystemic perspective analyzes external barriers related to the context in which companies operate. These barriers are linked to various key areas such as market dynamics, funding, compliance, skills, and the surrounding ecosystem. In this perspective, public entities engaged in orchestrating and promoting synergies among local actors and private entities play the role of facilitators.

Metodologia della Ricerca

L'Osservatorio Open Innovation Lookout si basa su una metodologia di ricerca strutturata costituita da attività di raccolta, integrazione ed analisi di una vasta base di dati provenienti da fonti primarie e secondarie. Sulla base degli obiettivi e delle domande di ricerca, i dati sono stati analizzati con rigore scientifico, al fine di fornire un quadro completo ed attendibile del mercato dell'Open Innovation, degli attori che lo compongono e delle sfide che lo caratterizzano. In quest'ottica, la metodologia adottata è orientata alla realizzazione di un report capace di comprendere al meglio il mercato dell'Open Innovation in Italia e fornire una guida alle imprese ed ai professionisti per comprendere e navigare tale ecosistema, conoscendo gli attori "Service Provider" ed i servizi da essi offerti.

Definizione delle categorie di Service Provider e censimento dei *player* operanti in Italia

La definizione delle categorie di Service Provider dell'Open Innovation rappresenta il punto di partenza e la base dati fondamentale dell'Osservatorio. Poiché non è disponibile un registro ufficiale e/o una categoria ATECO che individui e classifichi i Service Provider dell'Open Innovation in Italia, è stato necessario sviluppare una metodologia apposita, basata sull'analisi e triangolazione di diverse fonti. Il primo passo è rappresentato da un'analisi approfondita delle fonti presenti in letteratura e di fonti secondarie, quali report, siti web, *opinion piece* ed interviste disponibili online, allo scopo di identificare e definire in modo esaustivo le macro-categorie e le categorie dei Service Provider presenti nel mercato dell'Open Innovation. Sulla base di questa analisi, sono state definite degli archetipi di Service Provider, identificando per ciascuno di essi una specifica *value proposition*, l'insieme di servizi erogati a specifici *target* ed il business model adottato. Si riporta di seguito l'elenco delle macro-categorie di Service Provider identificate:

- Innovation Centers
- Società di consulenza OI
- IPR Management Firms
- OI Problem Solvers
- Incubatori e Acceleratori
- Venture Builders & Start-up Studio
- Player Finanziari
- Aggregazioni
- Enti di ricerca e formazione
- Spazi di Collaborazione

Sulla base di questa classificazione iniziale, il team di ricerca ha sviluppato una *desk research* atta ad individuare, descrivere e classificare i Service Provider che offrono servizi di Open Innovation sul mercato italiano. Questa procedura ha portato all'identificazione di 905 *player* analizzati e mappati attraverso la *desk research* e fonti secondarie. Poiché la ricerca è limitata alle fonti disponibili, rimane la possibilità che la lista non sia comprensiva. Tuttavia, essa rappresenta una popolazione piuttosto ampia di player che riteniamo una buona base per costruire una mappa del mercato.

L'intera attività di raccolta dati è stata caratterizzata da una costante attività di triangolazione tra il materiale raccolto nella prima fase, i profili degli attori analizzati, ed i siti web, portando a meglio specificare e descrivere le categorie identificate nella prima fase ed i servizi ad esse associati. Questo approccio al campionamento ha condotto alla creazione di schede profilo dettagliate per ogni categoria, sottocategoria e azienda Service Provider mappata ed operante nel contesto dell'Open Innovation in Italia. Queste schede forniscono una panoramica chiara e completa delle caratteristiche distintive, delle competenze offerte e dei servizi erogati da ciascun Service Provider dell'ecosistema. Tale approccio dettagliato consentirà alle aziende interessate ad acquistare servizi di Open Innovation, una consultazione efficiente ed una comprensione approfondita dell'offerta di servizi di ciascun Service Provider del mercato.

Dopo un accurato processo di revisione interna, il team di ricerca ha coinvolto attivamente i *partner* dell'Osservatorio per la validazione delle schede e dei dati raccolti. Questa fase di convalida è stata articolata in alcuni *workshop* tematici, durante i quali i *partner* hanno partecipato attivamente alle discussioni sul processo di identificazione delle categorie di Service Provider attivi nel mercato dell'Open Innovation in Italia. I contributi emersi in questi *workshop* sono stati progressivamente integrati con le attività di ricerca precedenti, culminando nella presentazione dei risultati all'interno di questo rapporto. Uno dei due *workshop* è stato dedicato alla revisione e validazione delle schede relative ai Service Provider attivi nel Corporate Venturing. Per ulteriori dettagli su questo argomento, si rimanda al Capitolo 2 del presente rapporto.

In aggiunta ai *workshop*, il team di ricerca ha condotto una serie di interviste *one-to-one* con i *partner* dell'Osservatorio ed esperti del settore, comprendenti *Service Providers* (aziende che offrono servizi di Open Innovation a mercato) e *Open Innovation Champions* (aziende che adottano da diversi anni un approccio sistematico e strutturato all'Open Innovation). Le interviste sono state effettuate tra luglio e agosto 2023, sono state condotte attraverso la piattaforma Microsoft Teams, e sono durate in media un'ora ciascuna. Questo approccio, integrato con i *workshop* in presenza, è stato implementato per ottenere una comprensione quanto più approfondita delle prospettive individuali di ciascuna azienda intervistata e di ciascun intervistato.

	Metodo di raccolta dati	Sessioni di raccolta dati	Durata aggregata
Service Providers	Interviste semi-strutturate	19	1034 min
Open Innovation Champions	Interviste semi-strutturate	11	613 min
Service Providers e Open Innovation Champions	**Workshop 1** Mappatura Service Providers	1	230 min
	Workshop 2 Mappatura Service Providers Corporate Venturing	1	190 min

Per analizzare i dati raccolti, è stato adottato un approccio qualitativo basato sull'analisi dei contenuti delle interviste, utilizzando la tecnica dell'*open coding*. Le trascrizioni sono state attentamente esaminate per individuare temi ricorrenti, concetti e categorie chiave, al fine di guidare la comprensione dell'evoluzione del mercato dell'Open Innovation in Italia.

Questo lavoro rappresenta la base per le analisi del presente report, e getta le basi per un censimento continuativo dei Service Provider dell'Open Innovation operanti in Italia.

La *Survey* ai Service Provider dell'Open Innovation e la definizione dei volumi del mercato

L'obiettivo del questionario "Italian Open Innovation Lookout 2024" è stato quello di fornire una fonte primaria di dati su larga scala relativi ai Service Provider attivi nel mercato dell'Open Innovation in Italia, per identificare e verificarne la *value proposition*, i servizi offerti a mercato ed il valore di tali servizi.

Il questionario è stato inviato a tutte le società *partner* Service Provider e a tutte le 905 aziende mappate.

Il questionario è stato somministrato digitalmente tramite il software Qualtrics, con la possibilità di compilarlo tramite *video-call* con il supporto dei membri del team di ricerca o in modo indipendente. Le domande presentate nel questionario sono state formulate tramite l'analisi dei temi ricorrenti ed emergenti nella letteratura scientifica internazionale sui Service Provider e *player* dell'Open Innovation. Inoltre, il questionario si è arricchito con i commenti, *feedback* e suggerimenti forniti dai Partner dell'Osservatorio.

Per ciascun attore il questionario ha permesso di raccogliere informazioni relative all'anagrafica dell'azienda, modello di business, tipologia di servizi offerti a mercato e valore medio annuo associato a tali servizi. Con la base dati ottenuta è stato possibile definire il fatturato medio associato ad ogni categoria di rispondenti calcolandone la percentuale sul fatturato complessivo dichiarato. Questo approccio ha permesso di capire in che modo i diversi servizi impattassero mediamente sulla generazione di ricavi ad essi associati, nonché di avere una *baseline* sulla quale costruire la stima dei volumi del mercato italiano.

Il numero di Service Provider di Open Innovation che hanno risposto alla *survey* è di 153, pari a circa il 17% del campione inizialmente mappato, e le evidenze emerse dal questionario sono presentate nel Capitolo 1 del presente report. I dati sono stati analizzati in modo aggregato, anonimizzati e mantenuti privati all'interno del team di ricerca.

La *survey* sarà riproposta su base annuale con l'obiettivo di ampliare costantemente il numero di *player* mappati nel panorama dell'Open Innovation in Italia. Questa iniziativa mira a monitorare e analizzare l'evoluzione dell'offerta dei Service Provider nel corso del tempo, consentendo una comprensione approfondita delle dinamiche di mercato e delle tendenze emergenti. L'approccio continuo di aggiornamento della *survey* riflette l'impegno dell'Osservatorio nel cogliere le sfumature in rapida evoluzione del settore, fornendo così un quadro sempre più dettagliato e attuale delle risorse e delle opportunità disponibili nel contesto dell'Open Innovation in Italia.

Il Campione per la quantificazione dei volumi di mercato

Per procedere alla quantificazione del valore dei servizi di Open Innovation in Italia, è stato necessario definire il campione di riferimento di Service Provider coinvolti nell'erogazione di attività e servizi di Open Innovation all'interno dell'ecosistema. Il metodo adottato è stato il seguente:

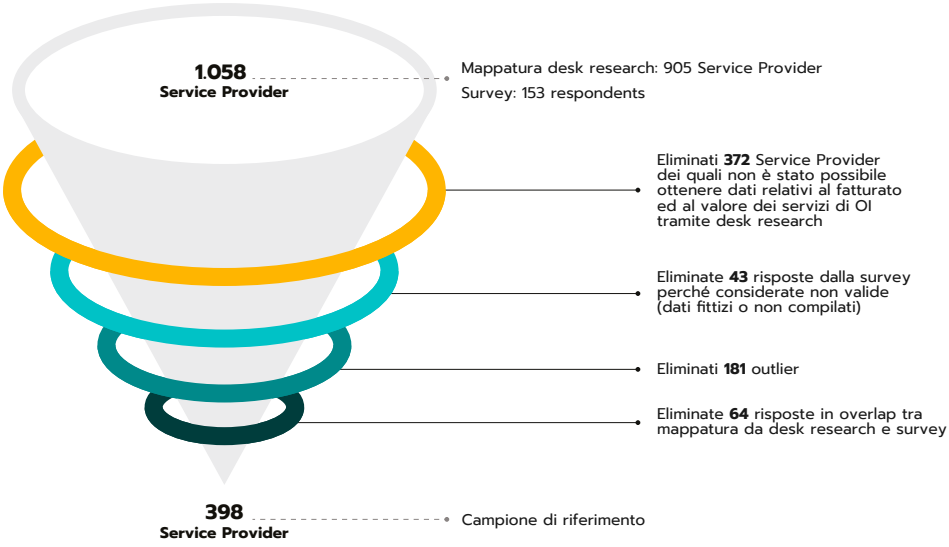
1. Attraverso l'attività di *desk research* sono state raccolte informazioni rilative al fatturato di 533 delle 905 organizzazioni inizialmente mappate.

2. In paralello, sono state ottenute 153 risposte al sondaggio. Rispetto al totale delle risposte alla *survey*, ne sono state eliminate 43, considerate non valide ai fini della quantificazione, a causa di dati di fatturato assenti o fittizi. Per il calcolo del valore totale del mercato sono quindi stati considerati validi i risultati di 110 compilazioni.

3. Successivamente, sono stati rimossi dal campione mappato attraverso la *desk research*, 181 Service Provider considerati "*outlier*", organizzazioni il cui fatturato totale si collocava nel 5% dei valori più bassi o più alti nelle categorie di mappatura iniziale.

4. Incrociando i risultati della *survey* con i dati relativi alle organizzazioni mappate attraverso *desk research*, sono state individuate 46 risposte sul totale delle 110 considerate valide appartenenti ad organizzazioni inizialmente non mappate che sono quindi state aggiunte al campione totale. Per le restanti 64 risposte alla *survey* provenienti dai Service Provider già presenti nella mappatura, sono stati considerati i dati di fatturato e di valore associato ai servizi di Open Innovation forniti tramite *survey*, trascurando quelli ottenuti tramite *desk research*. Per calcolare il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation in Italia sono stati considerati i dati relativi ad un totale di 398 organizzazioni, suddivise in 25 categorie.

Figura 1: Processo per la definizione del campione di ricerca



Tale selezione si è rivelata cruciale a causa delle incongruenze riscontrate tra i dati secondari raccolti attraverso la *desk research* e i dati primari ottenuti tramite il questionario. Questo confronto ha infatti rivelato che alcuni attori affermano di operare nell'ambito dell'Open Innovation solo a livello teorico, ad esempio, tramite le dichiarazioni presenti sui propri siti web, senza che ciò si traduca in attività concrete e servizi erogati. Pertanto, tali attori sono stati eliminati dalla mappatura al fine di garantire l'accuratezza e la coerenza delle informazioni nel delineare il quadro dell'innovazione aperta in Italia.

Mappatura delle barriere all'Open Innovation

La seconda macroarea di analisi dell'Osservatorio è stata dedicata all'esplorazione delle barriere all'Open Innovation ed alla collaborazione. In questa fase, il focus si è concentrato sull'identificazione e sull'analisi dei fattori che possono costituire ostacoli nell'implementazione dell'Open Innovation.

Tale studio è stato condotto attraverso un'esplorazione approfondita della letteratura, identificando tre livelli distinti di analisi: i) livello micro, focalizzato sull'impresa, caratterizzato da barriere culturali e individuali, organizzative e manageriali, tecniche e processuali; ii) livello meso, incentrato sulle collaborazioni, caratterizzato da barriere preliminari e relazionali che possono influenzare la creazione e il

mantenimento delle collaborazioni; iii) livello macro, relativo all'ecosistema, caratterizzato da barriere contestuali che possono influire sulle dinamiche più ampie dell'innovazione aperta. Attraverso questo approccio metodologico stratificato e mirato, il team di ricerca ha esplorato dettagliatamente queste barriere, cercando di comprendere come influiscano sulle strategie di Open Innovation adottate dalle imprese e identificando al contempo possibili soluzioni o interventi per superarle. I risultati di questa analisi forniscono un quadro esaustivo delle sfide e delle barriere che le organizzazioni possono trovarsi ad affrontare nell'ambito dell'Open Innovation, contribuendo così ad una gestione più consapevole di tali barriere.

Anche in questo caso, a valle del processo di revisione interna, il team di ricerca ha coinvolto attivamente i *partner* dell'Osservatorio per la validazione delle barriere all'Open Innovation mappate. Questa fase di convalida si è basata su un *workshop* tematico dedicato, durante i quali i *partner* hanno partecipato attivamente alle discussioni sul processo di identificazione e classificazione delle barriere. I contributi emersi in questo *workshop* sono stati progressivamente integrati con le attività di ricerca precedenti, culminando nella presentazione dei risultati all'interno di questo rapporto.

In aggiunta al *workshop*, il team di ricerca ha condotto una seconda serie di interviste *one-to-one* con i *partner* dell'Osservatorio ed esperti del settore, comprendenti *Service Provider*s (aziende che offrono servizi di Open Innovation a mercato) e *Open Innovation Champions* (aziende che adottano da diversi anni un approccio sistematico e strutturato all'Open Innovation) per approfondire i risultati del *workshop*. Le interviste sono state effettuate tra settembre e ottobre 2023, sono state condotte attraverso la piattaforma Microsoft Teams, e sono durate in media un'ora ciascuna. Questo approccio, integrato con i *workshop* in presenza, è stato implementato per ottenere una comprensione quanto più approfondita delle prospettive individuali di ciascuna azienda intervistata e di ciascun intervistato.

Anche in questo caso, per analizzare i dati raccolti, è stato adottato un approccio qualitativo attraverso la tecnica dell'*open coding*. Le trascrizioni sono state attentamente esaminate per individuare temi ricorrenti, concetti e categorie chiave, al fine di guidare la comprensione delle barriere all'Open Innovation ed alle collaborazioni tra *player* del mercato.

	Metodo di raccolta dati	Sessioni di raccolta dati	Durata aggregata
Service Providers	Interviste semi-strutturate	13	715 min
Open Innovation Champions	Interviste semi-strutturate	10	573 min
Service Providers e Open Innovation Champions	**Workshop 1** Mappatura Barriere Open Innovation	1	265 min

1 La mappa dei Player e il valore dei servizi di Open Innovation in Italia

Contestualizzazione del mercato dell'Open Innovation in Italia

L'ecosistema dell'innovazione italiano vede nell'Open Innovation (OI) un paradigma ormai ampiamente diffuso e adottato, ma ancora in fase di profonda crescita ed evoluzione. La progressiva sperimentazione di iniziative di OI da parte di un numero sempre maggiore di imprese ha generato grandi casi di successo, ma anche diverse esperienze falimentari. Dai percorsi di Open Innovation di queste imprese sono emerse molte opportuntità di apprendimento, oltre ad una varietà di servizi sempre più sofisticati per supportare lo sviluppo dell'ecosistema.

In quest'ottica, l'ecosistema dell'innovazione italiano vede protagonisti nuovi *player*, e l'evoluzione di altri già affermati, che offrono una varietà di servizi pensati per soddisfare le esigenze delle imprese che intraprendono percorsi di Open Innovation. Tali *player*, o Service Provider, giocano un ruolo di intermediazione, facilitazione e/o abilitazione a supporto delle imprese italiane al fine di favorire il successo delle iniziative di OI. Tali attori hanno natura e caratteristiche estremamente eterogenee, riflettendo coerentemente la natura altrettanto complessa delle nuove esigenze delle imprese.

In questo scenario di evoluzione, non è facile per le imprese e i loro manager orientarsi e cogliere le opportunità offerte dall'ecosistema. È quindi di primaria importanza diffondere tra le imprese la conoscenza dell'ecosistema dell'innovazione aperta, portando maggiore chiarezza circa il ruolo chiave dei Service Provider dell'Open Innovation e favorendo lo sviluppo di maggiore consapevolezza sulle potenzialità dell'ecosistema italiano dell'OI.

Obiettivi del Capitolo:

Il Capitolo 1 mira a conseguire i seguenti obiettivi:

- Presentare la Mappa dei *Player* dell'Open Innovation come uno strumento di guida che possa far luce sull'ecosistema dell'OI e guidare le imprese italiane nel conoscere i Service Provider ed i servizi di Open Innovation da essi offerti
- Quantificare il valore del mercato italiano dei servizi per l'Open Innovation, al fine di dare concretezza alle imprese circa la portata delle opportunità dell'ecosistema, definito ed identificato dall'analisi di mappatura

Le Categorie di Service Provider dell'Open Innovation

Richiamo alla metodologia di mappatura

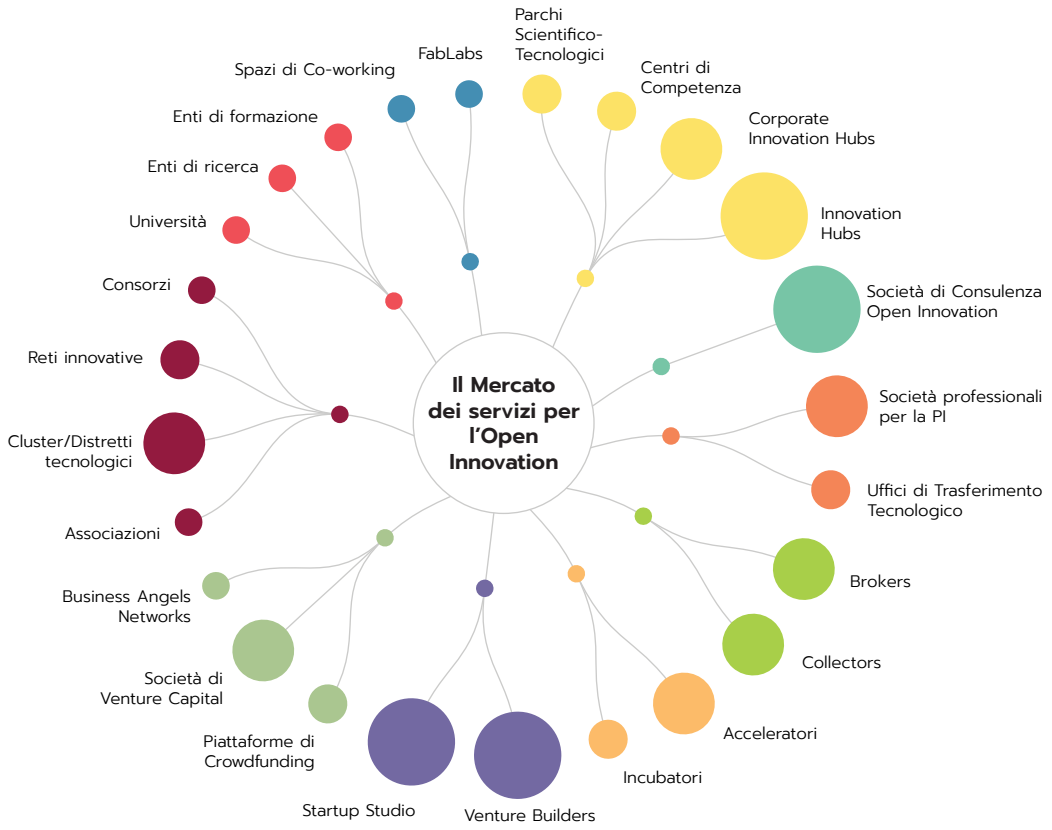
L'ecosistema dell'Open Innovation italiano è caratterizzato dalla presenza di una vasta gamma di Service Provider che contribuiscono al suo progresso in forme e modalità diverse. Vista la frammentazione del mercato dell'offerta di servizi e l'eterogeneità di tali *player*, il team di ricerca ha sviluppato un'analisi definitoria delle categorie di Service Provider dell'Open Innovation sulla base delle *value proposition* – cioè, il contributo distintivo - che tali categorie di società offrono alle imprese. Operativamente, la *value proposition* di ciascuna categoria di Service Provider si concretizza in termini di servizi offerti ed erogati alle imprese e costituisce il filtro attraverso cui è stato esplorato ed analizzato l'ecosistema dell'Open Innovation in Italia.

Sulla base di tale metodologia, l'analisi ha portato alla definizione della tassonomia di ciascuna categoria di Service Provider giungendo alla definizione di un archetipo, identificato da una specifica *value proposition*, da un insieme di servizi erogati a specifici *target* e da un business model caratterizzato da specifici elementi distintivi.

L'archetipo di ciascuna categoria di Service Provider è stato definito a partire dall'analisi delle relative società operanti nel mercato e la tassonomia creata.

Considerando gli Acceleratori a titolo di esempio, l'archetipo "Acceleratore" sarà contraddistinto da una serie di servizi caratteristici che sulla base della mappatura rappresentano l'approccio della maggioranza dei player del mercato. Ciò non toglie che uno specifico Acceleratore operante nel mercato possa avere caratteristiche leggermente divergenti o offrire servizi unici ma appartenere in ogni caso allo stesso archetipo.

Figura 1.1: Mappa Dei *Player* dell'Open Innovation



Le categorie di Service Provider dell'Open Innovation

La Figura 1.1. della pagina precedente presenta la Mappa dei *Player* dell'Open Innovation. Essa identifica 25 categorie di Service Provider, organizzate in 10 macro-categorie, esemplificate dai rami della mappa, e caratterizzate da un ruolo specifico all'interno dell'ecosistema dell'Open Innovation.

La seguente sezione del report presenta la tassonomia dei Service Provider dell'Open Innovation organizzata nelle categorie e negli archetipi di riferimento. Le schede di dettaglio di ciascun Service Provider presentano le seguenti informazioni:

- **Definizione della categoria di Service Provider (Definizione)**: descrizione basata sulla *value proposition* ed il ruolo del *player* nell'ecosistema
- **Elenco dei servizi offerti da tale categoria di Service Provider (Servizi Principali/Altri servizi)**: portafoglio di servizi relativi all'Open Innovation ed erogati dall'attore. Si evidenzia la suddivisione dei servizi offerti in *servizi principali*, intesi come centrali e caratterizzanti rispetto alla *value proposition* dell'attore, e *altri servizi*, intesi come servizi erogati con minore frequenza ma comunque presenti nell'offerta di alcune delle società mappate
- ***Target* dei servizi offerti (*Target*):** si evidenziano per i servizi principali i relativi destinatari (*target*) di tali servizi, differenziandoli in termini di frequenza di erogazione del servizio come indicato nella seguente legenda.

Legenda

- ● Servizio sempre offerto al target
- ● Servizio a volte offerto al target
- ○ Servizio non offerto al target

- **Elementi distintivi:** informazioni aggiuntive ed elementi caratterizzanti che completano il profilo dell'attore mappato.

Innovation Centers

Innovation Hub

Definizione

Ente progettato per creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze innovative e promuovere il trasferimento tecnologico, offrendo servizi alle imprese e favorendone la connessione con gli altri stakeholder rilevanti dell'ecosistema dell'innovazione. Svolge un ruolo chiave nella promozione dell'innovazione, nella crescita economica e nello sviluppo di comunità ed ecosistemi imprenditoriali più ampi.

Elementi Distintivi

- Gli Innovation Hub hanno spesso un focus sulla digitalizzazione.
- L'erogazione dei servizi da parte di questo attore, può prevedere, a seconda della tematica, la presenza di strutture e laboratori fisici.

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	●	Assistenza ricerca finanziamenti
○	●	●	●	Coaching, mentoring & tutoring
●	●	●	●	Co-creazione
●	●	○	●	Consulenza digital transformation
●	●	○	○	Consulenza Open Innovation
●	●	●	●	Consulenza tecnologica
●	●	●	●	Divulgazione
●	●	●	●	Formazione
●	●	○	○	Idea sourcing
●	●	●	○	Identificazione use cases
●	●	○	○	Innovation assessment
●	●	●	●	Laboratorio R&S
●	●	●	●	Matching
●	●	●	●	Networking
●	○	○	●	Ricerca applicata
●	●	○	○	Scouting tecnologico

Altri Servizi

Accelerazione, Consulenza strategica, Co-working, Equity capital sourcing, Incubazione, Knowledge brokering, Prototipazione, Servizi professionali condivisi, Startup scouting, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo MVP, Sviluppo PoC, Trasferimento tecnologico, Trend scouting.

Innovation Centers

Parco Scientifico-tecnologico

Definizione

Sito geograficamente definito e progettato per creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze innovative promuovendo il trasferimento tecnologico. Gioca un ruolo chiave nel facilitare l'interazione tra le imprese e gli attori della ricerca con l'obiettivo di stimolare l'innovazione, accelerare lo sviluppo di nuove tecnologie, attrarre investimenti in settori ad alta tecnologia e creare opportunità di sviluppo economico locale o regionale.

Elementi Distintivi

- Tra gli elementi caratterizzanti il Parco Scientifico-tecnologico vi è la natura fisica della struttura, tendenzialmente di grandi dimensioni, e la presenza di spazi e laboratori fisici gestiti da una società giuridica a direzione del Parco.
- Il Parco eroga i servizi in maniera diretta o attraverso il proprio *network* di *player* OI, che possono essere fisicamente insediati nel Parco, in prossimità di esso o possono fornire collaborazione a distanza*.

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	○	Assistenza ricerca finanziamenti
○	●	●	●	Coaching, mentoring & tutoring
●	●	●	●	Co-creazione
●	●	●	○	Consulenza tecnologica
●	●	●	○	Co-working
●	●	●	●	Divulgazione
●	●	●	●	Formazione
●	●	●	●	Laboratorio R&S
●	●	●	●	Matching
●	●	●	●	Networking
●	●	○	●	Scouting tecnologico
○	●	●	●	Servizi professionali condivisi
●	●	●	○	Supporto gestione proprietà intellettuale

Altri Servizi

Accelerazione, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Equity capital sourcing, Idea sourcing, Incubazione, Innovation assessment, Knowledge brokering, Prototipazione, Ricerca applicata, Ricerca di base, Startup due diligence, Startup scouting, Sviluppo MVP, Sviluppo PoC, Trasferimento tecnologico.

* Fonte: Modelli di business dei Parchi Scientifici e Tecnologici - Area Science Park

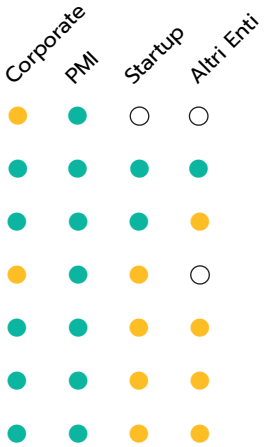
Innovation Centers

Centro di Competenza

Definizione

Partenariato pubblico-privato, il cui compito è quello di svolgere attività di orientamento e formazione alle imprese, su tematiche quali l'Industria 4.0, nonché di supporto nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale, finalizzati alla realizzazione, da parte delle imprese fruitrici (in particolare PMI) di nuovi prodotti, processi o servizi tramite tecnologie avanzate in ambito Industria 4.0.*

Target



Servizi Principali

Elementi Distintivi

- Tra i Centri di Competenza, 8 sono quelli ufficialmente selezionati tramite bando nel perimetro del PNRR, ed ai quali è stato assegnatow il compito di coordinare e convogliare efficacemente le risorse per favorire lo sviluppo dell'innovazione in Italia.

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Coaching, mentoring & tutoring, Consulenza Open Innovation, Consulenza strategica, Co-working, Innovation assessment, Knowledge brokering, Prototipazione, Ricerca applicata, Scouting tecnologico, Supporto gestione proprietà intellettuale, Sviluppo MVP.

* Fonte: Ministero delle Imprese e del Made in Italy. https://www.mise.gov.it/it/incentivi/centri-di-competenza-ad-alta-specializzazione

Innovation Centers

Corporate Innovation Hub

Definizione

Unità corporate o entità legale separata ma di proprietà di una corporate che agisce con significativa autonomia per promuovere e sostenere l'innovazione nell'azienda, facilitando lo sviluppo e l'acquisizione di nuove idee, tecnologie e approcci innovativi. Si pone come uno strumento per l'esplorazione di nuove opportunità all'insegna dell'innovazione, supportando la visione e gli obiettivi strategici della corporate madre.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	○	●	○	Accelerazione
○	○	●	○	Incubazione
●	○	●	○	Matching
●	○	●	○	Networking
●	○	○	○	Ricerca applicata
●	○	○	○	Startup scouting
●	○	○	○	Scouting tecnologico
●	○	○	○	Trend Scouting

Elementi Distintivi

- I Corporate Innovation Hub hanno spesso una natura duale: se da un lato tale categoria funge da piattaforma per lo sviluppo dell'innovazione nel territorio, similmente a un Innovation Hub «autonomo», dall'altro opera entro un raggio d'azione ben delineato dall'azienda madre, trascurando opportunità non allineate agli interessi ed agli obiettivi da essa espressi.

Altri Servizi

Coaching, mentoring & tutoring, Co-creazione, Idea sourcing, Prototipazione, Sviluppo MVP, Sviluppo PoC.

OPINION PIECE

Contest challenges: consigli per l'uso

HUB INNOVAZIONE TRENTINO

Innovation contest, innovation prize, innovation challenge sono stati usati nel corso dei secoli per trovare soluzioni alle grandi sfide tecnologiche della società, e vengono tutt'ora usati per stimolare l'innovazione e trovare soluzioni a problemi scientifici e industriali.

Alla Fondazione Hub Innovazione Trentino utilizziamo lo strumento dei contest o challenge per favorire l'Open Innovation e il trasferimento tecnologico e delle conoscenze: si tratta di programmi di Open Innovation verticalizzati su specifici ambiti tecnologici (intelligenza artificiale, additive manufacturing, progettazione di interfacce digitali, biotecnologie) che prevedono la partecipazione di imprese (pubbliche amministrazioni, in qualità di problem owner, o "seeker") e di ricercatori e studenti universitari in qualità di "solver" ed esperti tecnologici.

All'interno dei contest, team di solver competono per produrre la soluzione migliore ad un problema o opportunità di innovazione, in tempi brevi. A differenza dei tradizionali innovation prize, seeker e solver vengono selezionati e abbinati in modo da rendere il processo di problem solving e innovazione più efficiente ed efficace. La collaborazione dura normalmente meno di tre mesi al termine dei quali l'impresa ottiene dal team dedicato un output tangibile (prototipo o proof of concept tecnologico) che può decidere di maturare o industrializzare al termine dell'iniziativa anche con il supporto degli stessi studenti, ricercatori, startup.

Nicola Doppio
Open Innovation Officer

Ci sono diversi consigli per l'uso che è opportuno tenere presente nell'organizzare e gestire un contest.

Anzitutto la selezione dei seeker (problem owner) e delle sfide richiede uno sforzo significativo poiché deve produrre dei challenge brief adeguati a mettere in moto il processo di problem solving (comprensibili, opportunamente focalizzati, che assicurino aspetti di confidenzialità, etc.).

In secondo luogo, la possibilità di selezionare solver ed esperti (ricercatori e startup) dipende dalla possibilità di instaurare partnership strategiche con università, enti di ricerca, incubatori e acceleratori, interessati a stabilire contatti con i problem owner. In generale sia per solver che per gli esperti va pensato un mix di adeguato di incentivi, basato non solo su premi (tipicamente presenti nei contest), ma sull'evidenza del fatto che l'iniziativa rappresenta un'opportunità di formazione, di crescita professionale, di creazione di collaborazioni di business, di visibilità, etc..

Oltre a ciò, il processo di problem-solving va non solo monitorato ed eventualmente supportato, ma, in prima battuta, va modellato e istruito: occorre, cioè, fornire o almeno suggerire un metodo ed eventualmente degli strumenti (es software, piattaforme) per il problem solving affinché i team possano produrre risultati tangibili in così poco tempo.

Infine, vanno presidiati con attenzione aspetti di comunicazione, disseminazione e valorizzazione dei risultati: sia nelle fasi iniziali del programma (ricerca e selezione dei partecipanti) ma anche al termine dello stesso, per dare visibilità ai risultati, e per aumentare le probabilità che gli stessi vengano maturati o industrializzati attraverso l'avvio di ulteriori progettualità tra i partecipanti.

OPINION PIECE

Programmi di accelerazione territoriali: gli impatti per gli ecosistemi di innovazione

INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER

L'innovazione è un fattore competitivo fondamentale nell'economia globale. Negli ultimi anni il modello di innovazione tradizionale da chiuso, si è evoluto in un modello sempre più aperto chiamato "ecosistema di innovazione".

Si tratta di una rete di relazioni all'interno della quale tutti gli attori coinvolti interagiscono, in collaborazione, per generare innovazione attraverso la loro continua interazione, permettendo a tutti gli stakeholders di continuare ad evolvere.

L'innovazione, quindi, rappresenta uno degli elementi imprescindibili per la crescita dei sistemi economici evoluti, in quanto consente alle imprese di mantenere la propria posizione a livello competitivo ed è in grado di fungere da stimolo per nuovi investimenti e lo sviluppo di nuovi prodotti.

La creazione e lo sviluppo di ecosistemi di innovazione risultano per noi fondamentali. Infatti, i risultati nei territori nei quali il Gruppo Intesa Sanpaolo è attivo, anche attraverso Intesa Sanpaolo Innovation Center hanno dato chiare evidenze di impatto positivo.

Intesa Sanpaolo Innovation Center, la società del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata alla frontiera dell'innovazione, è impegnata nel supporto allo sviluppo di ecosistemi d'innovazione di respiro internazionale coordinando il network di relazioni con imprese, incubatori, centri di ricerca, università ed altri enti domestici e internazionali. Diversi sono i programmi di accelerazione già attivati in varie zone d'Italia e su diversi verticali: a Torino con Techstars Trasformative World (smart city, smart mobility e new technologies), a Firenze con Italian Lifestyle (sui settori Turismo, Moda, Food & Beverage), Napoli con Terra Next (Bioeconomia), Ancona con Next Age (Silver Economy), Venezia con Argo (Turismo) e Taranto con Faros (Blue economy).

I driver che guidano le nostre iniziative sono la capacità di attrarre e sviluppare il potenziale delle Startup, anche avvicinandole agli investitori VC domestici e internazionali, la generazione di nuovi posti di lavoro e la capacità di creare nuove competenze e opportunità in logica Open Innovation per le imprese. Le realtà accelerate nei nostri programmi hanno raccolto oltre €90M di capitale, generato 700 nuovi posti di lavoro, 5 startup internazionali hanno aperto una sede operativa in Italia e sono state avviate più di 250 collaborazioni e proof of concept con le aziende.

Al fine di intercettare ecosistemi emergenti in particolari settori o nicchie di mercato, o ecosistemi sotto serviti in alcuni aspetti, quali la presenza di capitali o di percorsi di accelerazione e crescita, Intesa Sanpaolo Innovation Center ha creato un indice di innovazione proprietario regionale, declinato sui diversi settori economici e frutto di analisi quantitative sui dati del mondo italiano dell'innovazione, dalle startup alle imprese, dai nuovi incubatori ai brevetti.

È chiaro quindi come l'aumento di competitività passi attraverso la capacità di conquistare e supportare nuovi talenti, intercettare e veicolare nuovi trend, attraendo così capitali pronti ad accompagnare la crescita delle realtà innovative. Soprattutto nell'attuale contesto, in continua e rapida evoluzione, solo l'innovazione e le tecnologie di frontiera possono accelerare la risoluzione delle enormi sfide globali, quali il cambiamento climatico o l'uso etico dell'intelligenza artificiale.

> *"In questo contesto, Intesa Sanpaolo Innovation Center contribuisce alla costruzione di network di valore, che tramite la contaminazione e la collaborazione dei diversi attori possano portare benefici concreti e crescita sostenibile in chiave innovativa alle singole parti e al Paese nel suo insieme."* - **Luca Pagetti,** responsabile Finanziamento Crescita Delle Start-Up, Intesa Sanpaolo Innovation Center

Antonio Garbaccio
Innovation Specialist

Leandra Colombo
Innovation Specialist

Marco Ghigo
Head of Communication & Events for Innovation

Società di Consulenza OI

Società di consulenza OI

Definizione

Società di consulenza o unità di una società di consulenza specializzata nell'erogazione di servizi professionali di *advisory* relativi all'area di specializzazione Open Innovation. Supportano le organizzazioni nell'orientamento e nello sviluppo di strategie su misura fino al supporto implementativo per sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla collaborazione esterna per favorire un approccio all'innovazione più efficace.

Elementi Distintivi

- La categoria società di consulenza OI annovera da un lato, le società di piccole-medie dimensioni prettamente focalizzate sul mondo Open Innovation; dall'altro lato, i grandi *player* internazionali che hanno creato strutture dedicate all'Open Innovation, siano esse entità legali a sé stanti o unità interne.
- Per la natura che le contraddistingue, il range di servizi offerti al mercato è molto ampio: dai tradizionali servizi di pura *advisory*, le società di consulenza si sono ormai evolute nell'erogazione di servizi più complessi e partecipativi.

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	○	○	●	Consulenza Open Innovation
●	○	○	●	Consulenza strategica
●	●	○	●	Consulenza tecnologica
●	●	○	●	Design strategia d'innovazione
●	●	○	●	Esecuzione Open Innovation
●	●	●	●	Formazione
●	○	○	●	Idea sourcing
●	●	○	●	Innovation assessment
●	●	●	●	Matching
●	●	●	●	Networking
●	●	●	●	Scouting tecnologico
●	●	○	●	Startup scouting
●	●	●	●	Sviluppo Minimum Viable Product (MVP)
●	●	●	●	Sviluppo Proof of Concept (PoC)
●	●	○	●	Trend scouting

Altri Servizi

Accelerazione, Assistenza ricerca finanziamenti, Coaching, mentoring & tutoring, Co-creazione, Consulenza corporate finance, Consulenza digital transformation, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Corporate venture building*, Costruzione veicolo di CVC, Creazione innovation hub, Incubazione, Investimento venture capital, Knowledge brokering, Laboratorio R&S, Prototipazione, Startup due diligence, Supporto gestione proprietà intellettuale, Trasferimento tecnologico, Venture Clienting.

* Nel Capitolo 2 si presenta una visione di dettaglio dei servizi/attività base che compongono il servizio composito Corporate Venture Building.

OPINION PIECE

Trasferimento tecnologico: Una fonte di valore sostenibile?

L'efficace massimizzazione del risultato economico degli investimenti e la minimizzazione del rischio risultano tematiche di priorità crescente tra le imprese italiane, portando all'inevitabile premialità di logiche di investimento di breve periodo. Tale propensione trova spesso origine in un approccio alla crescita destrutturato nel quale l'impresa risulta impegnata a competere su driver di costo settoriali, ad operare in modo opportunistico o a innovare solo quando questo soddisfi le necessità caratteristiche di singoli clienti esistenti. Ne consegue una riduzione dei momenti di pianificazione di sviluppo strategico e innovativo dell'impresa, tendenza che indebolisce la sostenibilità e competitività del business nel medio e nel lungo periodo.

In questo scenario, risulta chiaro siano messe a rischio le attività che promuovano l'adozione di nuove tecnologie abilitanti e lo sviluppo di competenze volte all'ammodernamento dell'organizzazione, soprattutto quando queste guardano a dinamiche di lungo periodo. Per questo motivo, la definizione di una strategia di sviluppo ben strutturata e corredata da un piano di azione attuabile e chiaramente quantificabile e monitorabile, diventa prerogativa delle imprese che intendono assicurare sostenibilità e competitività del proprio business.

Luca Passoni
Innovation Senior Manager

Rispetto al grado di maturità delle imprese in questo contesto, si evidenziano alcuni tratti distintivi che impediscono l'adozione di un approccio di crescita adeguato alla complessità del contesto in cui molte organizzazioni competono:

- **Tendenze di settore**: scarso monitoraggio e comprensione delle tendenze di influenza del settore di riferimento;
- **Minacce e opportunità**: ridotta capacità di identificazione e razionalizzazione di minacce e opportunità derivanti dalle tendenze di settore;
- **Strategia di sviluppo**: mancata o ridotta propensione alla definizione di una strategia sostenibile e alla progettazione di relativi piani di sviluppo e modalità di lavoro necessarie al raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
- **Studio di fattibilità**: ridotta abilità e propensione alla stima puntuale di costi, tempi e risorse necessarie all'attuazione dei piani di sviluppo definiti, nonché degli impatti sui ricavi e sul valore aggiunto generato dall'organizzazione;
- **Monitoraggio**: ridotta propensione alla definizione e all'utilizzo di indicatori di performance necessari al monitoraggio dei piani di sviluppo posti in essere ed eventuali interventi correttivi.

Guardando alle azioni delle istituzioni, emerge con chiarezza un aumento dell'importanza attribuita alla promozione della ricerca orientata all'industria e al trasferimento tecnologico. Tale tendenza si può riscontrare nelle recenti iniziative poste in essere dagli attori di influenza nazionali. Questi sforzi si affiancano alla gamma di strumenti messi a disposizione delle imprese mirati a promuovere e finanziare l'innovazione.

E' importante intervenire sull'attuale approccio di crescita del tessuto imprenditoriale italiano favorendo la definizione di piani di sviluppo strategici e innovativi e valutando l'impatto che i progetti di innovazione in essi contenuti esercitano sulla capacità di generare valore sostenibile. Un approccio strutturato può favorire l'adozione di nuove tecnologie, sviluppare nuove competenze, trasformare modelli di business e favorire la competitività e l'aumento del valore aggiunto generato dalle imprese.

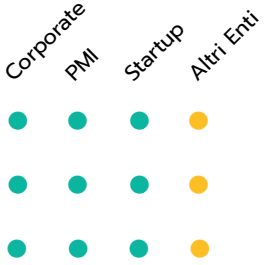
IPR Management Firms

Società professionali per la PI (Proprietà Intellettuale)

Definizione

Categoria che offre servizi professionali in ambito proprietà intellettuale, spaziando dalla consulenza in ambito legale, tecnico, commerciale e finanziario fino all'offerta di appositi marketplace per transazioni di natura tecnologica. Può fornire valutazioni economiche di beni di proprietà industriale, nonché affiancare i clienti nella compravendita o licenza di tali prodotti e/o, talvolta, in processi di trasferimento tecnologico.

Target



Servizi Principali

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Formazione, Ricerca applicata.

Elementi Distintivi

- Queste realtà hanno visto una forte trasformazione negli ultimi anni, passando da servizi di consulenza prettamente legali ad un più amplio portafoglio di servizi finalizzati ad abilitare e gestire l'innovazione.
- La categoria si contraddistingue per una ibridazione tra competenze e approcci giuridici con quelli commerciali.

IPR Management Firms

Ufficio di Trasferimento Tecnologico

Definizione

Ente, solitamente di natura accademica, che mira a favorire la tutela, la valorizzazione ed il trasferimento alle imprese delle invenzioni di ricercatori e personale accademico, fungendo da raccordo tra mondo accademico e industriale. Il processo include: rivelazione delle invenzioni, valutazione economica iniziale, valutazione della brevettabilità, deposito di brevetti, ricerca di licenziatari, negoziazione dei termini contrattuali e monitoraggio delle royalties. Può essere associata non solo ad università, ma anche a Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (c.d. IRCSS) e a Enti di Ricerca.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	○	●	○	Assistenza acquisizione/cessione brevetti
●	○	●	○	Networking
○	○	●	○	Valutazione economica PI

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Formazione.

Elementi Distintivi

- Costituisce spesso il *single-entry point* alle conoscenze ed alle tecnologie sviluppate all'interno di Enti Pubblici di ricerca.
- Sebbene non abbiano una natura prettamente commerciale, giocano un ruolo chiave non solo nelle attività di licenza ma anche nello sviluppo dell' imprenditorialità accademica.

OI Problem Solvers

Broker

Definizione

Società di consulenza che si occupa di *innovation design*, contando su persone con competenze funzionali alla risoluzione di sfide sistemiche. Fornisce soluzioni pronte all'uso o piani strategici di implementazione (in ottica collaborativa), accedendo al proprio *network* (tendenzialmente interno) di *solvers*. Spesso lavora in un'ottica di prototipazione.

Target

	Corporate	PMI	Startup	Altri Enti
Analisi di mercato	●	●	●	○
Consulenza Open Innovation	●	●	●	○
Prototipazione	●	●	●	○
Scouting tecnologico	●	●	●	○
Trend scouting	●	●	●	○

Servizi Principali

Elementi Distintivi

- Spesso l'attività di consulenza di queste realtà ruota attorno a progetti di tipo *Proof-of-Concept* orientati allo sviluppo di veri e propri prototipi funzionanti volti a risolvere specifici bisogni dei committenti.
- Queste realtà sono spesso dotate di laboratori dove le soluzioni vengono sviluppate anche in un'ottica collaborativa con i committenti, nonché simulando i field di applicazione.

Altri Servizi

Competence & team pooling, Formazione, Knowledge co-creation, Laboratorio R&S, Networking.

OI Problem Solvers

Collector

Definizione

Intermediario tra aziende in cerca di soluzioni ai propri problemi di innovazione (*seekers*) e utenti in grado di svilupparle (*solvers*). Definisce con il *seeker* l'obiettivo, lo statement e le regole della competizione, diffondendole successivamente tra i *solvers* che, in caso di sviluppo di una soluzione ritenuta utile dal *seeker*, vengono ricompensati.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	○	Accesso al network
●	○	○	○	Idea sourcing
●	●	●	○	Matching
●	●	●	○	Networking
●	●	○	○	Scouting tecnologico
●	●	○	○	Trend scouting

Elementi Distintivi

- La community di *solvers* è generalmente esterna all'azienda e viene raggiunta tramite la piattaforma del *collector* o tramite *call for ideas e/o solution* rivolte a specifici segmenti di *solver.*
- Queste realtà forniscono lo sviluppo di queste piattaforme sia con il loro brand che in *white label* per conto del brand del committente.

Altri Servizi

Formazione.

OPINION PIECE

Tecnologia ed evoluzione digitale: Una nuova era per l'innovation problem solving?

Erika Biserni
Open Innovation Consultant
& Technology Associate

Nicolas Wojnarowski
Director Innovation & Business
Development Europe & Americas

Una combinazione di strumenti digitali e conoscenze specialistiche è essenziale per il successo. NineSigma ha investito in strumenti digitali e basati sull'intelligenza artificiale per accedere, raccogliere e analizzare le informazioni rilevanti in modo efficiente.

Costruendo su questa base, il fattore di differenziazione per il quale i nostri clienti scelgono NineSigma è la capacità di analizzare e fornire raccomandazioni per affrontare le sfide molto specifiche dei loro percorsi di innovazione. Utilizziamo la conoscenza dei nostri Program Manager e Ricercatori (PhD), strumenti digitali e le nostre 2 reti globali (NineSights https://ninesights.ninesigma.com e OI Council www.oicouncil.org) per ottenere accesso diretto a conoscenze uniche di esperti del settore e del mondo accademico.

La combinazione di strumenti digitali e sapere umano sono quindi la chiave per costruire risposte accurate, ragionate ed efficaci alle necessità tecniche e strategiche dei nostri clienti.

Grazie all'esperienza maturata in quasi 25 anni di attività, abbiamo identificato alcuni fattori chiave di successo nei vari scenari di Open Innovation, per i quali sviluppiamo soluzioni mirate:

- Sviluppo di tendenze e previsioni: un ampio accesso alla conoscenza tacita degli esperti è fondamentale per rafforzare gli scenari di pianificazione, analizzare la concorrenza, identificare le lacune e definire una solida tabella di marcia tecnologica;
- Identificazione di nuovi mercati per tecnologie innovative: spingere tecnologie uniche verso il target giusto aumenta le opportunità di trovare nuove applicazioni e mercati;
- Modellare un futuro sostenibile: l'invito di ampie comunità a condividere nuove idee, concetti e tecnologie per risolvere complesse sfide di sostenibilità aumenterà la capacità di raggiungere il successo attraverso nuove collaborazioni;
- Scouting tecnologico: avere un partner OI con una vera rete globale e un processo solido garantisce l'identificazione e la selezione delle migliori soluzioni possibili per soddisfare esigenze specifiche;
- Sviluppo dell'ecosistema strategico: estendere la rete collegandosi ai giusti hub regionali o industriali apre finestre di nuove collaborazioni e opportunità strategiche
- Esternalizzazione delle attività di Ricerca: consente di riallocare capacità verso attività di Ricerca, Sviluppo e Innovazione a valore aggiunto come la selezione e l'integrazione di tecnologie, lo sviluppo di partnership e il lancio di nuovi prodotti sul mercato.

OPINION PIECE

BlueThink

Oltre il Digitale: esplorare il potenziale delle piattaforme fisiche nell'innovazione

Oggi, la frontiera dell'Open Innovation riguarda l'integrazione di tecnologie, provenienti da settori anche molto lontani, per creare nuovi prodotti ad alto valore aggiunto. Le imprese cercano partner per dar vita a soluzioni che integrino discipline e tecnologie diverse, come i diversi tasselli di un puzzle. La sfida risiede nel collegare questi tasselli, nel combinare le soluzioni del Solver A e del Solver B per generare un nuovo Concept. Che cosa succede quando esponiamo problemi complessi a una piattaforma digitale? Potenziali Solver, come A e B, potrebbero non rispondere, poiché non si riconoscerebbero come tasselli fondamentali della soluzione. Le piattaforme fisiche rappresentano uno strumento potente per la soluzione di problemi complessi e una vera e propria fucina dell'Open Innovation. Qui entrano in gioco tre elementi principali: la disponibilità di competenze, reti di Solver specialistiche e strutture fisiche come laboratori di prototipazione e test. Nella formulazione di un Concept innovativo, le piattaforme fisiche mettono in campo competenze eterogene: team di ingegneri, scienziati e designer. Sono esperti nell'analisi di problemi tecnologici complessi e nel trasferimento di soluzioni provenienti da settori industriali diversi. Il network di una piattaforma digitale ha il suo potenziale nella vastità: ci sono decine o centinaia di migliaia di puntini nella mappa di un portale di crowdsourcing. Il network di una piattaforma fisica di OI è una mappa precisa, definita, fatta di alcune centinaia di soggetti con competenze verticali: i Solver. Nella mappa dei suoi Solver, la piattaforma fisica può ricercare chirurgicamente le tecnologie abilitanti indispensabili per dare vita ad un prodotto innovativo. Facendo leva sulle competenze interne, la piattaforma fisica può re-ingegnerizzarle ed integrarle in un Concept innovativo. Infine, nei suoi laboratori, il cuore pulsante di innovazione delle piattaforme fisiche, le soluzioni investigate si traducono in prototipi concreti, validati, testati e riprogettati in un processo di creazione iterativo. Questo meccanismo di innovazione "agile" permette interscambio e co-creation tra tutti gli attori coinvolti. Permette al Seeker di prendere confidenza, di "appropriarsi" di una tecnologia, di sperimentarla con il supporto ed il coinvolgimento di esperti e dei Solver stessi. Il processo è analogo a quello di un intricato puzzle in cui la piattaforma fisica funge da risolutore per rispondere alle sfide di innovazione dei Seeker: processando in modo empirico informazioni provenienti dall'esterno, riconoscendo il valore specifico dei vari attori della propria rete di Solver, e adottando un approccio sinergico e collaborativo alla definizione di un nuovo prodotto.

Giordano Pinarello
CEO

Lara Giacomello
Senior Innovation Consultant

Incubatori e Acceleratori

Acceleratore

Definizione

Organizzazione che assiste startup prevalentemente già avviate a crescere rapidamente e sviluppare un modello di business sostenibile. Opera tramite programmi ad accesso altamente selettivi, la cui durata varia tra i 3 e 6 mesi, contribuendo all'ecosistema dell'innovazione. La finalità è la creazione di un Minimum Viable Product (MVP) e lo sviluppo di un piano attuabile per portare il prodotto sul mercato.

Elementi Distintivi

- Gli acceleratori stanno progressivamente mutando, ampliando la propria offerta di servizi, per offrire un supporto maggiormente comprensivo alle aziende in cerca di soluzioni tecnologiche pionieristiche. Questa traiettoria evolutiva sta portando i «vecchi acceleratori» verso il modello di Innovation hub, permettendo loro di acquisire un ruolo di maggior rilevanza nella facilitazione dei rapporti tra startup e corporate e garantire il successo della collaborazione.

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
○	○	●	○	Assistenza ricerca finanziamenti
○	●	●	○	Coaching, mentoring & tutoring
●	●	●	○	Consulenza strategica
●	●	●	●	Formazione
○	○	●	○	Funding
●	●	○	○	Idea sourcing
●	●	●	○	Identificazione use cases
●	●	●	○	Networking
●	●	○	○	Startup scouting
●	●	●	○	Sviluppo Minimum Viable Product (MVP)
●	●	●	○	Sviluppo Proof of Concept (PoC)

Altri Servizi

Consulenza fiscale, giuridica e legale, Coworking, Matching, Supporto gestione proprietà intellettuale.

Incubatori e Acceleratori

Incubatore

Definizione

Organizzazione che assiste startup in fase embrionale (pre-seed e seed) e pre-costitutiva, con un orizzonte temporale flessibile, offrendo formazione e supporto on demand (es. training per gli imprenditori, accesso al *network* e attrezzatura specialistica). L'incubatore mira a creare un ambiente favorevole all'innovazione, alla collaborazione e all'apprendimento, consentendo alle startup di avviare lo sviluppo delle proprie idee imprenditoriali.

Elementi Distintivi

- La distinzione tra incubatori e acceleratori appare più che mai sfumata: si sta assistendo nel Paese ad un'evoluzione del modello di business degli incubatori, tradizionalmente intesi, a favore di modelli ibridi, i quali spesso vedono i programmi d'incubazione accompagnati da programmi di accelerazione o altri servizi innovativi, in favore di un approccio più orientato alle esigenze del mondo industriale.
- Sulla base di tale trend si prevede una progressiva riduzione del numero di Incubatori tradizionali a favore del nuovo modello di business ibrido (integrato in altre categorie di *player*).

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
○	○	●	○	Assistenza ricerca finanziamenti
○	○	●	○	Coaching, mentoring & tutoring
○	○	●	○	Consulenza strategica
○	○	●	○	Co-working
○	○	●	○	Formazione
●	○	○	○	Idea sourcing
●	○	●	○	Identificazione use cases
●	●	●	○	Networking
●	●	○	○	Startup scouting

Altri Servizi

Consulenza fiscale, giuridica e legale, Matching, Supporto gestione proprietà intellettuale, Sviluppo MVP, Sviluppo PoC.

OPINION PIECE

Deep tech - La chiave per un futuro sostenibile

L'Open Innovation alla ricerca di innovazioni radicali

Il 2023, se da un lato ha dimostrato una riduzione degli investimenti in startup in Italia[1], ha visto una forte focalizzazione degli stessi in progetti Deep Tech.

Deep Tech significa innovazione radicale. Nuove tecnologie che, portate al mercato sotto forma di nuovi prodotti o integrate all'interno di processi industriali in sostituzione di tecnologie tradizionali, producono innovazioni capaci di trasformare intere filiere. Esempi possono essere la creazione di nuovi materiali, come l'invenzione della plastica, che ha fruttato a Giulio Natta il premio Nobel per la chimica nel 1963, o, 30 anni dopo, il suo contraltare, il MATER BI; oppure nuove tecnologie per lo stoccaggio di energia con ricadute sulla penetrazione di energia rinnovabile, riducendo le emissioni.

Questi esempi dimostrano il potenziale dal punto di vista economico, competitivo e di impatto industriale e sociale per le imprese che riescano a "mettere le mani" su queste innovazioni e trarne profitto. In alcuni – pochi - casi le aziende riescono a generare queste innovazioni internamente, ma spesso, per competenze, complessità organizzative, costi e velocità, preferiscono rivolgersi all'esterno.

Non è quindi un caso se questo tipo di innovazioni nascano principalmente grazie a startup, fondate da ricercatori, scienziati provenienti dall'Università e da Centri di Ricerca che, affiancate da investitori e da operatori specializzati, quali acceleratori e venture builder, riescono ad affrontare i processi di Trasferimento Tecnologico in modo strutturato, metodico e veloce portando le proprie soluzioni verso il mercato e preparandosi a processi di exit che nella maggioranza dei casi saranno industriali.

È tuttavia importante evidenziare un caveat: grandi vantaggi portano con sé grandi rischi: di team, spesso con competenze sbilanciate verso la tecnologia rispetto al business; rischi tecnologici, rischi legati all'applicabilità industriale e alla necessità di ingenti capitali e tempi lunghi per poter essere validate, perfezionate e arrivare al mercato.

Nonostante questi rischi, le spinte verso l'innovazione stanno arrivando anche dalla necessità sempre più pressante di rispondere ad alcune delle sfide o minacce del prossimo futuro (Es. quelle legate ai cambiamenti climatici, demografici, riequilibrio geopolitico) che impongono revisioni importanti dei propri prodotti, modelli di business, supply chains e mercati di sbocco.

A conferma di queste spinte, come primo incubatore e acceleratore Deep Tech nazionale, stiamo osservando anche in Italia non solo un aumento di startup e di capitali di VC investiti in questi ambiti, ma anche un crescente interesse delle corporate all'accesso a nuove tecnologie e a iniziative di Open Innovation in ambito Deep Tech.

In relazione a questo trend, in incremento negli ultimi 12/18 mesi, anche i nostri servizi verso gli stakeholders di riferimento – startup, corporate e investitori- sono evoluti. Oggi, grazie a metodologie, esperienze e network di relazioni focalizzate nel Deep Tech, PoliHub si propone come operatore specializzato nel Tech Transfer e mitigatore dei rischi che frenano investitori e aziende nell'intraprendere attività con startup, rendendo operazioni che una volta sarebbero state non perseguibili in opportunità da cogliere.

Enrico Deluchi
CEO e
Chairman Deep Tech Alliance

Laura Prinzi
Head of Open Innovation

[1] Un calo complessivo del 51%, secondo quanto riportato da Italian Tech Alliance con un totale di 1,17 miliardi contro i 2,4 miliardi dell'anno precedente (2022)

OPINION PIECE

Accelerare l'innovazione diffusa:
Il caso del settore Fashion

FASHION TECHNOLOGY ACCELERATOR

Innovare il settore della moda significa agire su tutto il processo produttivo: prototipazione, supply chain, produzione, logistica, retail, second-hand (e oltre) e riciclo. Il ruolo di un acceleratore nel settore della moda è quello di individuare le idee più promettenti, che hanno già individuato il problema specifico che vogliono risolvere in qualsiasi step del processo produttivo, ed aiutarle a portare la loro soluzione sul mercato.

Uno dei problemi maggiori dell'introdurre l'innovazione aperta nel settore della moda, è che questo è un settore tradizionalmente chiuso, colmo di segreti industriali che ogni gruppo si impegna a tenere per sé. Questo è soprattutto vero in un paese come l'Italia, in cui storicamente la moda è uno dei maggiori export anche a livello culturale. Un altro importante problema per gestire l'innovazione nel mondo della moda, è che le case di moda quasi mai hanno il controllo della produzione. La stragrande maggioranza delle volte si affidano a terzisti, che sarebbero quindi i soggetti che dovrebbero operativamente integrare le innovazioni nel processo produttivo. Questi terzisti sono molto spesso all'estero e la maison non ha il loro controllo diretto; quindi, fa fatica ad imporre nuove pratiche.

Giusy Cannone
CEO

Gabriele Bivi
Junior Business Analyst

Nonostante ciò, negli ultimi anni anche in questo settore ha iniziato a farsi strada l'idea che agire come ecosistema su alcuni problemi che colpiscono tutto il settore potrebbe essere la strada più efficace ed efficiente. Un esempio è sicuramente rendere più sostenibile il processo produttivo – dal ridurre l'utilizzo di acqua nella produzione dei tessuti, all'utilizzare risorse meno inquinanti nella loro colorazione, al ridurre gli sprechi nel processo di produzione, al trovare nuovi utilizzi per i capi che rimangono invenduti o capire come riutilizzare i capi una volta che hanno raggiunto il fine vita. Varie attività sono state intraprese a livello di ecosistema per promuovere queste pratiche, dal lancio di varie call for innovation, dove le startup propongono le loro idee per affrontare un determinato problema, alla promozione di iniziative e progetti pilota che vanno in questa direzione.

Essendo attivi sin dal 2014, al Fashion Technology Accelerator abbiamo avuto modo di osservare da vicino molte ondate di innovazione che hanno portato a ciò che è oggi l'industria della moda – dall'avvento del Direct to Consumer, alla diffusione della consapevolezza della sostenibilità ambientale e di conseguenza a tutte le pratiche sia lato consumer che lato produttivo sono state implementate, all'utilizzo delle ultime tecnologie all'interno del processo produttivo (dalla blockchain per monitorare la supply chain, agli NFT per aprire il mercato virtuale, all'introduzione dell'intelligenza artificiale non solo per gestire i dati ma anche per prototipare nuovi prodotti o aiutare nella protezione dell'immagine del brand). Oltre a ciò, abbiamo visto come sempre più aziende hanno intrapreso attività di Open Innovation per integrare queste soluzioni innovative nel loro business, aiutandole a navigare nel mare di tutte le soluzioni loro proposte e sul mercato. Questo, ci ha dato la consapevolezza di quali sono le sfide maggiori dell'industria della moda in tema di innovazione e quali sono generalmente le soluzioni adottate.

OPINION PIECE

Guidare il cambiamento: Coinvolgere le PMI negli ecosistemi di innovazione

boosting innovation poliba

Sirio Vurro
Direttore

A livello italiano le PMI, escludendo le microimprese, sono circa 210mila, rappresentano quasi il 5% del tessuto imprenditoriale, il 41% dell'intero fatturato generato, il 33% degli occupati del settore privato e il 38% del valore aggiunto del Paese.

Questi numeri sono abbastanza eloquenti per rimarcare quanto il comparto delle PMI sia cruciale per il benessere economico e sociale di un Paese. Ci sono tuttavia degli elementi di fragilità che rischiano di limitare il potenziale di sviluppo di questo comparto.

I trend della trasformazione digitale hanno imposto alle imprese sfide tecnologiche, organizzative e culturali difficili da affrontare. Competenze digitali e apertura al cambiamento sono alcune delle chiavi della competitività, purtroppo occorre sottolineare che le PMI italiane sono ancora relativamente poco digitalizzate e managerializzate e spesso all'innovazione è dedicata meno attenzione del dovuto. Sarebbe importante che all' innovazione indotta dalle richieste dei clienti si aggiungesse una scelta autonoma di innovazione come parte di una strategia deliberata, come risposta ai macro trend.

In presenza di perturbazioni derivanti dai mercati finanziari, da prezzi e disponibilità di materie prime, etc., l'attitudine a sacrificare l'innovazione risulta accentuata per contenere i rischi d' impresa. Ed è in questo quadro che l'Open Innovation può risultare un fattore decisivo per lo sviluppo delle PMI attraverso il "de-risking" del delicato percorso dell'innovazione.

Il mondo delle PMI è però caratterizzato da grande eterogeneità in termini di struttura, attività, organizzazione, visione strategica e approccio all'innovazione. È importante esaminare queste diversità per comprendere, classificare e raggruppare i bisogni di innovazione al fine di elaborare percorsi incisivi per specifico comparto.

Sono varie le possibili azioni che si possono intraprendere per coinvolgere e valorizzare maggiormente le PMI in ambito OI, di base occorrerebbe indirizzarle e supportarle verso un approccio più strutturato e meno opportunistico all'innovazione.

Andrebbero sensibilizzati gli ecosistemi di appartenenza affinché elaborino iniziative per elevare il grado di cultura dell'innovazione delle imprese e per determinare, ad esempio, gli impatti della digitalizzazione sui processi lavorativi, sulle relazioni e sulla competitività in genere. Le associazioni di categoria e tutti i soggetti che gravitano attorno alle PMI possono contribuire al superamento della "solitudine decisionale" dell'imprenditore. Si possono organizzare eventi di approfondimento di filiera, divulgare casi virtuosi a livello internazionale, fornire "best practices" rappresentando concretamente i benefici delle soluzioni proposte.

Un comparto di PMI vivace e innovativo può rappresentare un'importante cerniera dell'ecosistema dell' innovazione ponendosi sia come fornitore di soluzioni innovative e a maggior valore aggiunto per le Corporate sia come cliente di soluzioni proposte da start-up. Attualmente questo ruolo di cerniera delle PMI in ambito Open Innovation viene esercitato in modo estemporaneo e non strutturato. L'auspicio è che tutto ciò possa essere oggetto di approfondimento in una fase successiva del presente osservatorio.

● Venture Builders & Startup Studio

Startup Studio

Definizione

Ente che, con un approccio seriale e sistematico, realizza idee imprenditoriali (a partire da un *market gap/need*) attraverso la creazione, sviluppo e *market launch* di startup.

Target

Servizi Principali	Corporate	PMI	Startup	Altri Enti
Assistenza ricerca finanziamenti	○	○	●	○
Equity capital sourcing	○	○	●	○

Elementi Distintivi

- Insieme al Venture Builder, l'avvento del modello Startup Studio è uno dei trend principali dell'ecosistema dell'innovazione italiano.
- Rispetto agli altri *player* mappati, il contributo dello Startup Studio all'ecosistema dell'innovazione è solo parzialmente riconducibile all'erogazione di servizi. Infatti, il vero contributo consiste nello sviluppo di startup che, potenzialmente, possono configurarsi come soluzioni ai bisogni di innovazione delle organizzazioni, come Corporate o PMI, in un'ottica di CVC, *Corporate Clienting* e Acquisizioni.

Altri Servizi

Corporate Venture Building*, Corporate equity investment, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, Servizi professionali condivisi, Startup scouting.

* Nel Capitolo 2 si presenta una visione di dettaglio dei servizi/attività base che compongono il servizio composito Corporate Venture Building.

● Venture Builders & Startup Studio

Venture Builder

Definizione

Ente che, con un approccio seriale e sistematico, supporta lo sviluppo e la realizzazione di idee imprenditoriali o soluzioni innovative (a partire da business need esistenti) per conto di una Corporate, attraverso servizi di supporto consulenziale *end-to-end* per la creazione, sviluppo e *market launch* di startup o *newco*.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	○	●	○	Assistenza ricerca finanziamenti
●	○	○	○	Corporate equity investment
●	○	○	○	Corporate venture building*
○	○	●	○	Equity capital sourcing

Elementi Distintivi

- Insieme allo Startup Studio, l'avvento del modello Venture Builder è uno dei trend principali dell'ecosistema dell'innovazione italiano.
- I Venture Builder operano attraverso diversi possibili modelli di Venture Building, che si differenziano in termini di approccio consulenziale o imprenditoriale a seconda della partecipazione o meno nella proprietà della *newco*.
- Alcune Corporate si sono dotate di unità interne o *legal entity* indipendenti – i Corporate Venture Builder – il cui obiettivo è quello di sviluppare in modo seriale e sistematico idee imprenditoriali o soluzioni innovative per conto della Corporate madre.

Altri Servizi

Consulenza strategica,
Consulenza tecnologica.

* Nel Capitolo 2 si presenta una visione di dettaglio dei servizi/attività base che compongono il servizio composito Corporate Venture Building.

● *Player* Finanziari

Società di Venture Capital

Definizione

Società di investimento che fornisce capitale di rischio a imprese, solitamente startup con elevato potenziale di crescita, al fine di sostenerne lo sviluppo e ottenere un ritorno finanziario. Queste società investono capitali propri o raccolti da investitori esterni (fondi, compagnie di assicurazione, fondi pensione, banche, family offices, attori istituzionali, fondazioni, corporate, etc.) in cambio di quote di partecipazione o azioni nell'azienda in cui investono.

Elementi Distintivi

- Le Società di VC giocano un ruolo chiave nell'alimentare finanziariamente l'ecosistema dell'innovazione.
- Oltre all'erogazione di servizi prettamente finanziari, alcuni *player* offrono un portafoglio di servizi non-finanziari (nel perimetro dell'Open Innovation) che mirano a supportare lo sviluppo della *portfolio company*.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	●	●	○	Equity capital sourcing
●	○	○	○	Investimento venture capital
●	●	●	○	Networking
●	○	○	○	Processo di investimento professionale

Altri Servizi

Accelerazione, Incubazione, Laboratorio R&S, Startup scouting.

● *Player* Finanziari

Piattaforma di Crowdfunding

Definizione

Ente che offre il servizio di *crowdfunding*, abilitato da una piattaforma digitale. Il *crowdfunding* consiste in un finanziamento collettivo che raccoglie capitale *("funding")* da un grande numero di piccoli investitori *("crowd")* attraverso *open calls,* al fine di sostenere progetti, iniziative imprenditoriali e altre iniziative, consentendo a chiunque di contribuire finanziariamente in cambio di un potenziale ritorno sull'investimento.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti
○	○	●	○

Servizi Principali

Equity crowdfunding

Altri Servizi

Accelerazione, Incubazione, Laboratorio R&S, Networking.

Elementi Distintivi

Esistono 4 principali tipologie di *crowdfunding*:*

- *Equity-based*: investimento in capitale di rischio di un'impresa.
- *Lending-based*: prestito finanziario con rimborso e remunerazione attraverso tasso di interesse.
- *Donation-based*: campagne di raccolta fondi senza rimborso e remunerazione.
- *Reward-based*: investimento la cui remunerazione è di natura non-monetaria (es. *pre-selling*).

* Fonte: Osservatori Entrepreneurship Finance & Innovation - 7° Report italiano sul Crowd Investing

Player Finanziari

Business Angels Network

Definizione

Associazione o comunità che riunisce i Business Angels in maniera strutturata, con lo scopo di facilitare la condivisione delle opportunità di investimento, la diversificazione del rischio e la collaborazione tra gli investitori. Da un lato, tale rete favorisce i Business Angels che beneficiano di una struttura e di processi formalizzati e professionali per accedere all'ecosistema delle startup. Dall'altro lato, le startup beneficiano dall'interazione con un investitore capace di offrire supporto non solo finanziario, ma anche non-finanziario grazie al *network* di investitori.

Elementi Distintivi

- Nell'ecosistema italiano si identificano due principali forme di associazione di Business Angels: i Business Angels Network e i Business Angels Group.

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	○	●	○	Equity capital sourcing
○	○	○	●	Investimento venture capital
○	○	●	○	Networking
○	○	○	●	Processo di investimento professionale

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Formazione, Matching, Startup scouting.

Aggregazioni di Impresa

Associazione

Definizione

Organizzazione disciplinata dal Codice Civile, caratterizzata dall'assenza di scopo di lucro e da una struttura democratica, che riunisce individui o enti, come persone giuridiche o aziende, che si uniscono volontariamente per perseguire obiettivi comuni, interessi condivisi o cause ideali. Spesso opera secondo regole e procedure stabilite e può coinvolgere direttamente i propri membri nell'attuazione delle iniziative.

Target

	Corporate	PMI	Startup	Altri Enti
Assistenza ricerca finanziamenti	●	●	●	●
Divulgazione	●	●	●	●
Networking	●	●	●	●
Ricerca applicata	●	●	●	●

Servizi Principali

Elementi Distintivi

- Le associazioni legate al tema innovazione rivestono essenzialmente una funzione di aggregazione degli attori che popolano l'ecosistema dell'innovazione e dell'Open Innovation, promuovendone l'interazione, e di rappresentanza, per conto di questi, presso le istituzioni di riferimento.

Altri Servizi

Coaching, mentoring & tutoring, Formazione, Trasferimento tecnologico.

● Aggregazioni di Impresa

Cluster o Distretto Tecnologico

Definizione

Concentrazione territoriale di attività ad alto contenuto tecnologico, promossa da amministrazioni centrali o regionali o da privati e comunemente contraddistinta per il coinvolgimento di centri di ricerca e università. L'organizzazione è caratterizzata da *network* orizzontali tra i vari attori, che spesso realizzano *partnerships* pubblico-private. Essenziale, oltre all'investimento nei settori della conoscenza e dell'innovazione, è la presenza di risorse umane e materiali qualificate e l'esistenza di una cultura imprenditoriale locale.

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	●	Assistenza ricerca finanziamenti
○	●	●	●	Coaching, mentoring & tutoring
●	●	●	●	Divulgazione
●	●	●	●	Formazione
●	●	●	●	Matching
●	●	●	●	Networking
●	●	●	●	Promozione rapporti istituzionali
●	●	●	●	Ricerca applicata
●	●	○	●	Trasferimento tecnologico

Elementi Distintivi

- I cluster/distretti tecnologici selezionati e mappati figurano tra i membri dei Cluster Tecnologici Nazionali, i quali fungono da catalizzatori di risorse per rispondere alle esigenze del territorio e del mercato, in specifici ambiti tecnologici e applicativi ritenuti strategici per il Paese.

Altri Servizi

Consulenza tecnologica, Idea sourcing, Infrastrutture condivise, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto internazionalizzazione.

● Aggregazioni di Impresa

Rete Innovativa

Definizione

Aggregazione tra imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale, ma non necessariamente territorialmente contigui, che operano in ambiti innovativi di qualsiasi settore e sono in grado di sviluppare un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale, non necessariamente limitati ad un ambito produttivo specifico ma aperti alla multi settorialità.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	○	○	○	Assistenza ricerca finanziamenti
●	○	○	○	Formazione
●	○	○	○	Networking
●	○	○	○	Promozione rapporti istituzionali
●	○	○	○	Ricerca applicata

Elementi Distintivi

- Le Reti Innovative Regionali venete sono mirate al rafforzamento delle capacità competitive delle imprese e alla costruzione di modelli di sviluppo in parteneriato con gli enti di ricerca industriali.

Altri Servizi

Coaching, mentoring & tutoring, Infrastrutture condivise, Matching, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto internazionalizzazione, Trasferimento tecnologico.

● Aggregazioni di Impresa

Consorzio

Definizione

Aggregazione volontaria, legalmente riconosciuta, volta a coordinare e regolare le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività d'impresa, da parte di imprese, enti di ricerca, istituzioni accademiche e altre entità, con l'obiettivo di promuovere l'innovazione in un settore specifico o in un'area geografica definita. E' concepita per favorire lo sviluppo e la diffusione di nuove idee, tecnologie o prodotti, nonché per affrontare sfide comuni e promuovere la crescita economica.

Elementi Distintivi

- In ambito innovativo, i consorzi si configurano comunemente come enti gestori dei principali poli d'innovazione, coordinandone le attività, al fine di favorire la condivisione di risorse e conoscenza tra imprese e organismi operanti in specifici ambiti settoriali.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	○	○	○	Assistenza ricerca finanziamenti
●	○	○	○	Divulgazione
●	○	○	○	Formazione
●	○	○	○	Networking
●	○	○	○	Promozione rapporti istituzionali
●	○	○	○	Ricerca applicata

Altri Servizi

Analisi conto terzi, Coaching, mentoring & tutoring, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza tecnologica, Supporto internazionalizzazione, Ricerca di base, Trasferimento tecnologico.

Enti di ricerca e formazione

Ente di Formazione

Definizione

Organizzazione o istituto dedicato alla fornitura di istruzione, addestramento, e sviluppo delle competenze a individui o gruppi, attraverso l'offerta di programmi di formazione professionale e specializzata, al di fuori del contesto accademico tradizionale. Questo ente fornisce competenze specifiche per il mondo del lavoro, preparando gli individui che usufruiscono dei servizi da esso erogati a svolgere determinati ruoli o professioni.

Elementi Distintivi

- Una significative porzione degli enti di formazione, selezionati e mappati in virtù della loro partecipazione ai Cluster Tecnologici Nazionali (o aggregazioni afferenti), è rappresentata dagli Istituti Tecnici Superiori, i quali offrono percorsi post diploma per una formazione tecnica altamente specializzata in ambiti innovativi (es. industria 4.0).

Target				Servizi Principali
Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	○	Assistenza ricerca finanziamenti
○	●	●	●	Coaching, mentoring & tutoring
●	●	●	●	Formazione

Altri Servizi

Collaborazione formativa, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Networking, Piano di formazione aziendale, Placement, Startup scouting, Valutazione personale.

Enti di ricerca e formazione

Ente di Ricerca

Definizione

Organizzazione, istituzione o entità dedicata all'attività di ricerca scientifica, sperimentazione, e studio in una determinata area del sapere; assimilabile a un sistema complesso di risorse economiche e umane *(input)*, integrate all'interno di processi di produzione di ricerca scientifica e trasferimento tecnologico di scoperte *(output)*. Una simile realtà è spesso finanziata dal settore pubblico, anche se può emergere come ente privato. E' strutturata anche per sviluppare collaborazioni con imprese interessate ad accedere a conoscenza e tecnologie di tipo scientifico.

Elementi Distintivi

- Similmente alle università, gli organismi di ricerca non accademici svolgono simultaneamente attività di ricerca di base e applicata. Oltre a rivelarsi *partner* progettuali cruciali e favorire generazione e diffusione di nuova conoscenza, alcuni di loro mettono a disposizione la propria proprietà intellettuale su licenza.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	○	○	Analisi conto terzi
●	●	●	●	Divulgazione
●	●	●	●	Formazione
●	●	●	○	Ricerca applicata
●	●	●	○	Ricerca di base

Altri Servizi

Attività di normazione, Assistenza ricerca finanziamenti, Consulenza tecnologica, Licensing-out, Networking, Prototipazione, Scouting tecnologico, Supporto gestione proprietà intellettuale, Sviluppo MVP, Sviluppo PoC, Trasferimento tecnologico.

Enti di ricerca e formazione

Università

Definizione

Ente pubblico di ricerca coinvolto nel processo di trasferimento di conoscenza, tramite la cosiddetta «terza missione», le cui attività spaziano da attività di *engagement* a ricerca collaborativa, ricerca a contratto, consulenza ad attività di commercializzazione associata al patenting e imprenditoria accademica. Possono includere anche l'esposizione degli studenti a problemi industriali pratici e supervisione congiunta dei dottorandi.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
●	●	○	○	Analisi conto terzi
●	●	○	●	Divulgazione
●	●	○	●	Formazione
●	●	○	●	Ricerca applicata
●	○	○	●	Ricerca di base
●	●	●	●	Trasferimento tecnologico

Elementi Distintivi

- Le università rappresentano indubbiamente dei collaboratori prediletti per *partnership* finalizzate alla comprensione dello stato dell'arte dei settori d'interesse, disponendo di conoscenza altamente specializzata e visione garantita dalla ricerca di base.
- Le collaborazioni con università sono generalmente caratterizzate da *pay off* più lenti, se comparate a quelle che coinvolgono attori industriali, in quanto, in certa parte, estranee alle specifiche logiche settoriali e di business.

Altri Servizi

Accelerazione, Assistenza ricerca finanziamenti, Collaborazione formativa, Networking, Placement.

Spazi di collaborazione

Spazi di Co-working

Definizione

Luogo fisico in cui professionisti, lavoratori autonomi, imprenditori e, talvolta, anche dipendenti di aziende condividono uno spazio di lavoro flessibile e attrezzato, progettato per promuovere la collaborazione, la condivisione di risorse e la creatività all'interno di una comunità di individui, con diverse competenze e *background* professionali.

Elementi Distintivi

- Il modello del Co-working si è rapidamente diffuso sul territorio italiano in due principali forme: i Co-working tradizionali, che offrono spazi di lavoro, e i Co-working *OI-oriented*, che ampliano l'offerta di spazi di lavoro integrando servizi a valore aggiunto (nel perimetro dell'Open Innovation).

Target

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	Servizi Principali
○	○	●	○	Co-working
○	○	●	○	Networking

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Coaching, mentoring & tutoring, Laboratorio R&S, Supporto gestione proprietà intellettuale.

Spazi di collaborazione

Fablab

Definizione

Luogo fisico in cui professionisti, lavoratori autonomi, imprenditori e, talvolta, anche dipendenti di aziende condividono uno spazio di lavoro flessibile e attrezzato, progettato per promuovere la collaborazione, la condivisione di risorse e la creatività all'interno di una comunità di individui, con diverse competenze e *background* professionali.

Target

Servizi Principali

Corporate	PMI	Startup	Altri Enti	
●	●	●	●	Formazione
○	●	●	○	Laboratorio R&S
○	●	●	●	Networking
●	●	●	●	Prototipazione
●	●	●	●	Sviluppo Minimum Viable Product (MVP)
●	●	●	●	Sviluppo Proof of Concept (PoC)

Elementi Distintivi

- I FabLab fanno parte di una rete globale di laboratori che mirano a stimolare l'innovazione, fornendo l'accesso a laboratori e strumenti per la fabbricazione digitale.

Altri Servizi

Assistenza ricerca finanziamenti, Coaching, mentoring & tutoring, Co-working.

I valori del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

Introduzione

Il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation è stato stimato sulla base dei dati raccolti da 905 organizzazioni mappate tramite *desk research* e filtrate sulla base dei dati raccolti attraverso le 153 risposte alla *survey* "Italian Open Innovation Lookout 2024" dalle quali sono state eliminate le risposte incomplete o non valide.

Il processo di selezione ha portato ad identificare un campione finale di 398 organizzazioni, classificate in 25 differenti categorie. Per ulteriori dettagli metodologici si rimanda al Capitolo 0.

Nonostante il processo di mappatura abbia portato all'inserimento di attori operanti in Italia in tutte le categorie, la partecipazione alla *survey* "Italian Open Innovation Lookout 2024" non è stata uniforme tra le diverse classi di Service Providers mappate. Per alcune categorie, come Associazioni, Consorzi, Enti di Formazione e di Ricerca e Problem Solver - Collector, non si è registrata una forte adesione alla *survey* e pertanto i dati di riferimento sono stati ottenuti principalmente tramite *desk research.* Altre categorie, come Società di Consulenza Open Innovation, Innovation Hub e Acceleratori, hanno invece dimostrato una elevata adesione. Questa disomogeneità di partecipazione fornisce spunti di riflessione sulle varie sfaccettature e sullo stato di evoluzione di questo mercato.

Come descritto nei paragrafi successivi, il numero di risposte ricevute per ciascuna categoria è stato un fattore discriminante per la quantificazione del mercato dei servizi Open Innovation in Italia.

Un aspetto fondamentale della ricerca è stato l'inserimento di domande specifiche nella *survey*, finalizzate a quantificare il valore generato dai Service Providers attraverso i servizi erogati in ambito Open Innovation. Questo approccio mirato ha permesso di raccogliere dati accurati e diretti sulla contribuzione economica di ciascun attore nel mercato.

Il valore del mercato Open Innovation in Italia

Per determinare il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation è stata condotta un'analisi di scenario che ha integrato dati provenienti da *desk research* (tramite il valore totale generato dalle organizzazioni mappate) e dalle risposte fornite dai partecipanti alla *survey* "Italian Open Innovation Lookout 2024" (tramite il fatturato totale ed il valore percentuale ascrivibile ad attività di Open Innovation per ciascun Service Provider).

La necessità di un'analisi a scenari è emersa dalla distribuzione non uniforme del numero di risposte alla *survey* per le diverse categorie di attori, come citato. Questa disparità ha reso difficile la generalizzazione dei risultati ottenuti per ciascuna di esse. Pertanto, l'analisi a scenari è diventata un elemento fondamentale per una valutazione più precisa e rappresentativa del panorama dei servizi di Open Innovation in Italia.

Nella prossima sezione, si riporta una breve descrizione degli scenari analizzati:

- **Scenario 1 - Limite Superiore:** Questo scenario è stato costruito adottando un approccio globale, senza distinzione tra le attività di Open Innovation e le altre possibili attività svolte dai Service Provider mappati. Il valore, stimato come la somma totale dei fatturati associati alle organizzazioni mappate ed alle organizzazioni che hanno partecipato alla *survey* (eliminando eventuali *overlap)* è stato pari a circa 6,7 miliardi di euro. Questo scenario, sebbene non raffinato, fornisce una visione del "limite superiore" del potenziale del mercato.
- **Scenario 2 - Media del Mercato**: In questo scenario, il valore di riferimento è stato costruito considerando i valori di fatturato generati dalle organizzazioni mappate tramite *desk research* e *survey* (eliminando eventuali *overlap)* e poi ponderato secondo la percentuale media, per ciascuna categoria, del valore di fatturato ascrivibile a servizi di Open Innovation derivato dalle risposte fornite attraverso la *survey*. Il risultato, circa 1,2 miliardi di euro, offre una stima più precisa, ma ignora la significatività e variabilità delle risposte alla *survey*, ponendolo quindi come uno scenario intermedio.
- **Scenario 3 - *Focus Group*:** Questo scenario è stato costruito attraverso il sussidio di *focus group* con esperti del settore finalizzati a definire, per ciascuna categoria di Service Provider, le percentuali di fatturato relative all'erogazione di Servizi di Open Innovation. Combinando questi dati con i fatturati dalle organizzazioni mappate e sommando i dati puntuali relativi al fatturato ascrivibile a servizi di Open Innovation dichiarato dai *respondent* della *survey* (eliminando eventuali *overlap)*, si è arrivati a circa 890 milioni di euro. Questo approccio, pur essendo più sofisticato, non considera ancora la significatività del campione di risposte ottenute per ciascuna categoria.
- **Scenario 4 - Approccio *Survey*-Centrico:** Questo scenario risulta simile al precedente nella logica di costruzione ma differisce per il mancato utilizzo di *focus group*. Questo metodo ha portato a una stima di circa 1,4 miliardi di euro, ottenuto dalla somma dei fatturati associati a servizi di Open Innovation dichiarati dai *respondent* della *survey* con la somma dei fatturati ottenuti da *desk research*, moltiplicati per la percentuale media del valore generato dalle attività di Open Innovation sul fatturato totale, per ciascuna categoria, dichiarato dai partecipanti alla *survey* (eliminando eventuali *overlap)*. Secondo questo scenario, il mercato sarebbe quantificabile in circa 1,4 miliardi di euro, ma anche in questo caso non considera la significatività dei dati raccolti.

- **Scenario 5 - Limite Inferiore:** Questo scenario è stato costruito con l'obiettivo di dare particolare attenzione alla significatività delle risposte alla *survey*, sommando i dati di fatturato ascrivibile ai servizi di Open Innovation dichiarati dai *respondent* con il fatturato di ciascuna delle categorie mappate, moltiplicato per il valore percentuale medio derivato dalla *survey* per le categorie significative in termini di risposte ottenute (>30% del campione mappato tramite *desk research* ha risposto alla *survey*) e per il valore percentuale stimato attraverso i *focus group* per le categorie considerate non significative. Il valore totale stimato è di 571 milioni di euro, rappresentando il "limite inferiore" del mercato.

Nonostante il quinto e ultimo scenario abbia tenuto in considerazione gli aspetti legati alla significatività del numero delle risposte alla *survey* per ciascuna categoria di attori, ha evidenziato una forte eterogeneità in termini di dimensioni dei Service Provider che hanno risposto alla *survey*.

Questo elemento ha portato alla costruzione di un sesto ed ultimo scenario che prova a rispondere ai principali limiti caratterizzanti i precedenti scenari. Quest'ultimo scenario è stato costruito partendo dall'identificazione delle categorie di Service Provider caratterizzate da un numero significativo di risposte (>30% del campione mappato tramite *desk research* ha risposto alla *survey*), per tali categorie il valore percentuale relativo ai servizi di Open Innovation è stato calcolato come media pesata dei valori dichiarati dai *respondent* alla *survey* e tale percentuale è stata applicata ai fatturati dei Service Provider mappati tramite *desk research*. Per le categorie considerate non significative, è stata calcolata la media pesata delle percentuali di valore generato dai servizi Open Innovation rispetto ai valori totali dichiarati durante la *survey* ed applicata ai fatturati dei Service Provider mappati tramite *desk research*. A questi valori sono stati poi aggiunti i valori puntuali forniti dai Service Provider che hanno compilato la *survey*. Da ultimo, tra le categorie considerate non significative, si è deciso di escludere dal computo finale alcune categorie in cui il numero di risposte è risultato pressoché nullo e non considerato sufficiente per derivare delle stime attendibili, come indicato nella tabella seguente.

Legenda

Ha rilevanza statistica per la quantificazione

Motivazione: Presenza di un **numero significativo di risposte** alla survey

Non ha rilevanza statistica per la quantificazione

Motivazione: **Numero insufficiente di risposte** alla survey

Categoria di attori	Rilevanza e Motivazione
Acceleratore	●
Associazione	○
Business Angels Network	○
Centro di Competenza	●
Cluster/Distretto Tecnologico	●
Consorzio	○
Corporate Innovation Hub	●
Coworking	○
Ente di Formazione	○
Ente di Ricerca	○
Fablab	●
Incubatore	●
Innovation Hub	●
Parco Scientifico-Tecnologico	●
Piattaforma di Crowdfunding	●
Problem Solver - Broker	●
Problem Solver - Collector	●
Rete Innovativa	○
Società di Consulenza Open Innovation	●
Società di Venture Capital	○
Società Professionale per la Proprietà Intellettuale	●
Startup Studio	●
Ufficio di Trasferimento Tecnologico	●
Università (dipartimenti)	○
Venture Builder	●

Questo ultimo scenario, ha stimato che il valore del mercato dei servizi di Open Innovation generato dalle 15 categorie considerate significative sia pari a circa 696 milioni di euro.

Analizzando i dati raccolti, è emerso che non tutte le categorie mappate di Service Provider contribuiscono in egual modo alla generazione di valore nel mercato dei servizi Open Innovation. In particolare, alcune categorie, come Corporate Innovation Hub o Società di Consulenza Open Innovation, contribuiscono, insieme, a generare circa il 57% del valore totale di mercato, come illustrato nella Figura 1.2. Questo squilibrio nella distribuzione del valore generato potrebbe essere attribuito a una serie di fattori tra cui il numero di risposte alla *survey*, la veridicità delle informazioni ottenute tramite *desk research* (soprattutto per le categorie considerate non rappresentative), le dimensioni medie delle aziende appartenenti a ciascuna categoria misurate in termini di valore generato e quindi la *market share* di riferimento.

Figura 1.2: Contributo delle categorie di attori al valore del mercato dei servizi Open Innovation

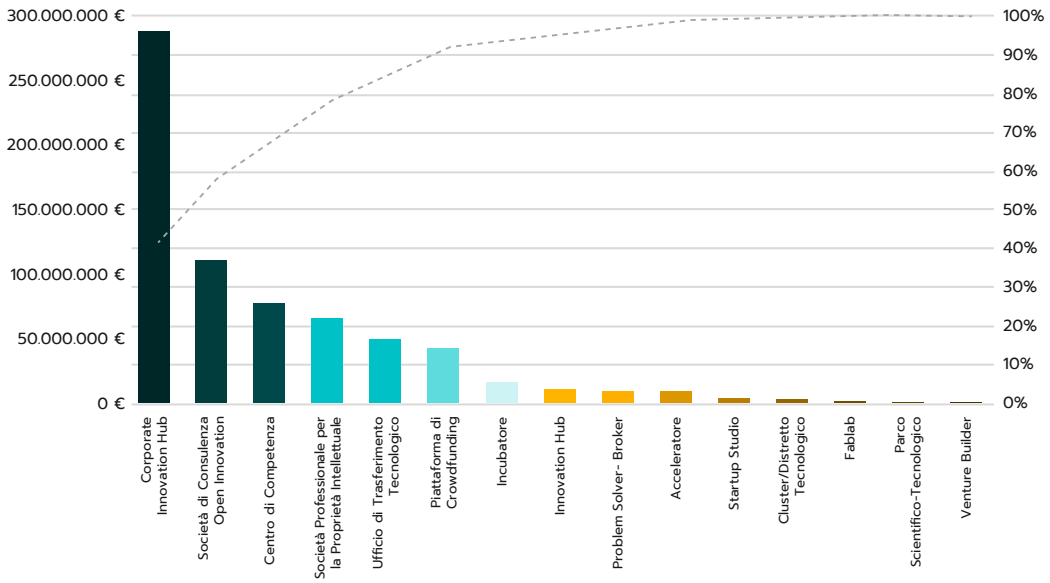
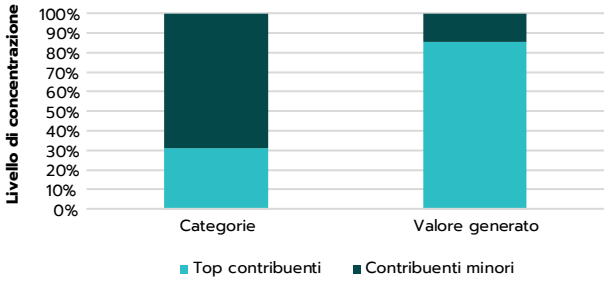
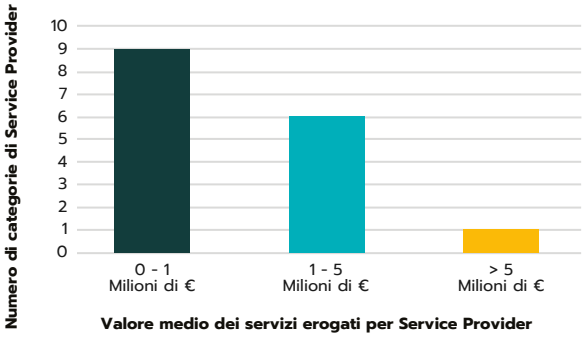


Figura 1.3: Concentrazione del mercato dei servizi Open Innovation



Al fine di comprendere meglio la distribuzione di questi valori tra le categorie mappate, è stata condotta un'analisi di Pareto sui dati raccolti. Come dimostrato in Figura 1.3, i risultati dell'analisi hanno evidenziato una sorprendente concentrazione del mercato in un numero ristretto di categorie: il 30% circa delle 15 categorie mappate e considerate nel computo finale (Corporate Innovation Hub, Società di consulenza Open Innovation, Uffici di trasferimento tecnologico, Centri di competenza, Società professionale per la proprietà intellettuale) genera oltre l'85% del valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia. Le rimanenti 11 categorie contribuiscono a meno del 14% di questo valore.

Figura 1.4: Distribuzione delle categorie di Service Provider in funzione del valore medio dei servizi erogati di Open Innovation



L'analisi dei dati raccolti dai Service provider di servizi di Open Innovation in Italia ha rivelato una notevole diversità nelle dimensioni del valore generato dalle diverse categorie del campione di ricerca, come illustrato nella Figura 1.4. Categorie come Uffici di Trasferimento Tecnologico, Centri di competenza o Società professionale per la proprietà intellettuale presentano forniscono un contributo medio al valore generato tramite l'erogazione di servizi Open Innovation, nell'intorno dei 2,5 milioni di euro, ancora più limitato il contributo di categorie quali Fablab, Parchi Scientifico Tecnologico o Cluster/Distretto Tecnologico, che contribuiscono con valori inferiori ai 200.000 euro per categoria.

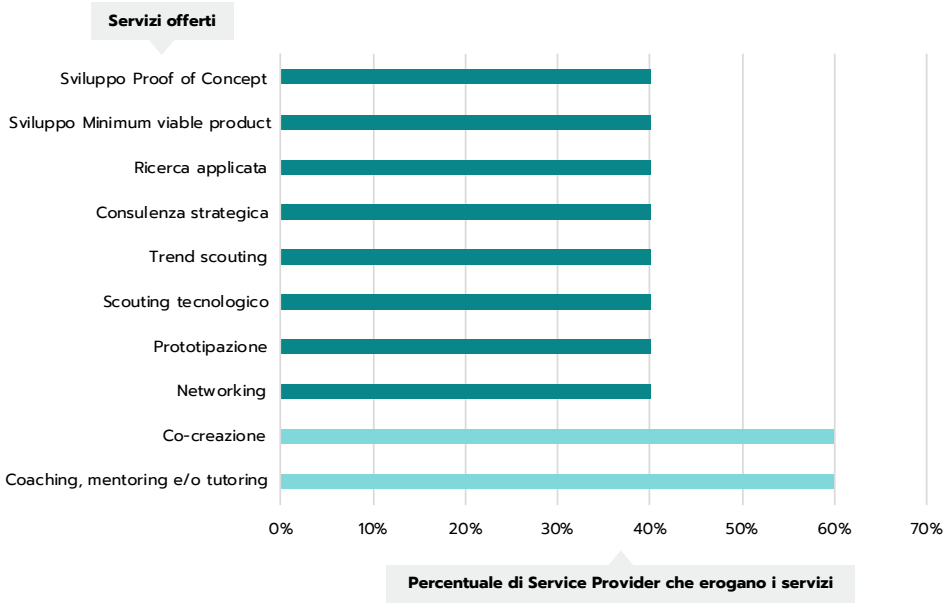
Il valore dei servizi di Open Innovation generato dalle categorie di Service Providers

Considerata la diversa rappresentatività delle categorie mappate sulla base dei dati mappati tramite *survey* e *desk research*, la seguente sezione si focalizza sull'analisi di alcune categorie di Service Providers ritenute di grande interesse da parte del Gruppo di Lavoro sulla base della ricerca ed il confronto durante i *workshop.* Attraverso un processo di selezione basato su criteri quali rilevanza in termini di valore generato, ruolo nell'ecosistema, stadio di evoluzione della propria offerta a mercato ed interesse generale, Innovation Hub, Acceleratori, Società di consulenza Open Innovation, Venture Builder e Startup Studio sono alcune delle categorie identificate come focali per l'analisi approfondita dell'ecosistema riportata di seguito.

CORPORATE INNOVATION HUB

Con un campione di 23 attori ed un fatturato medio di circa 12,6 milioni di euro, i Corporate Innovation Hub emergono tra i principali contributori del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia, generando circa 290 milioni di euro e rappresentando oltre il 40% del valore totale del mercato. Il campione di questa categoria, è costituito prevalentemente da aziende medio-grandi, caratterizzate da una struttura ben consolidata e da un'attività a livello internazionale. Circa il 60% dei partecipanti alla *survey* di questa categoria ha affermato di generare valore offrendo servizi come Coaching, Mentoring e/o Tutoring, e Co-creazione. Altri servizi significativi, indicati dal 40% degli intervistati, includono Networking, Prototipazione, Scouting tecnologico, Trend scouting, Consulenza strategica e Ricerca applicata. Questi attori supportano i clienti anche nello sviluppo di Proof of Concept e Minimum Viable Product. Un ulteriore 20% del campione ha contribuito offrendo al mercato servizi come Accelerazione, Assistenza nella ricerca di finanziamenti, Idea Sourcing, Gestione della proprietà intellettuale e Supporto all'internazionalizzazione come evidenziato nella Figura 1.5.

Figura 1.5: Servizi erogati più frequentemente dai Corporate Innovation Hub



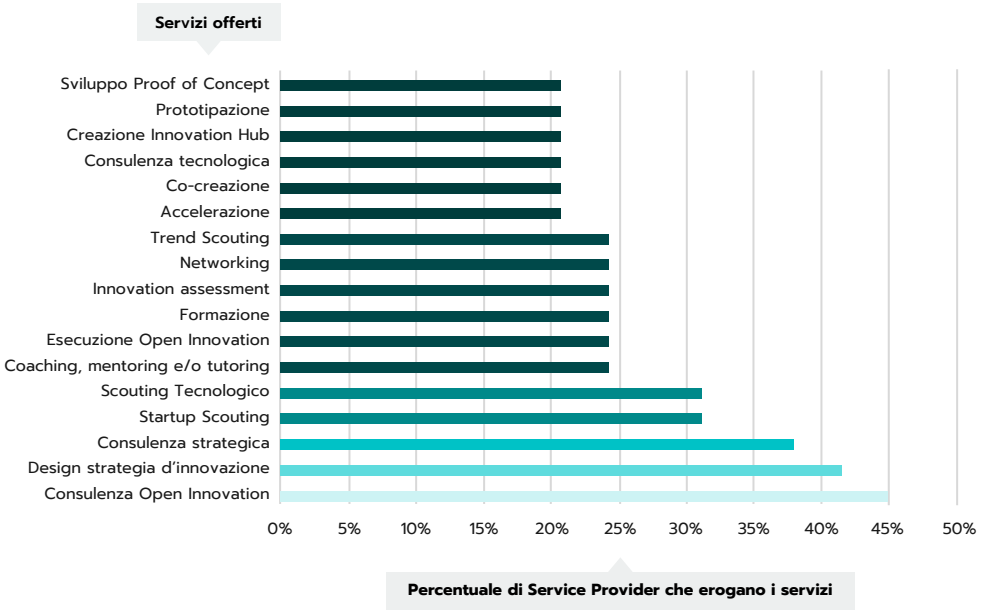
SOCIETÀ DI CONSULENZA OPEN INNOVATION

Nel panorama dei servizi di Open Innovation in Italia, le società di consulenza Open Innovation giocano un ruolo fondamentale, contribuendo con circa 112 milioni di euro, pari al 16% del totale. Il campione di riferimento è composto da 38 organizzazioni, con una dimensione media in termini di valore generato dall'erogazione di servizi di innovazione aperta, pari a circa 3 milioni di euro. L'eterogeneità di questa categoria di attori è molto elevata: sono numerosi i Service Provider internazionali e storicamente affermati nel mercato, ma risulta in forte crescita il numero di realtà emergenti e fortemente specializzate.

Come mostrato in Figura 1.6, la *survey* ha evidenziato che circa il 45% delle società di consulenza Open Innovation genera valore principalmente tramite servizi di consulenza specifici in questo campo. Altre attività rilevanti includono il *design* di strategie di innovazione, indicato da poco più del 40% dei partecipanti, e la più generica consulenza strategica, citata dal 37% del campione.

Oltre il 30% delle società di consulenza Open Innovation offre servizi di scouting tecnologico e di startup ai propri clienti. Altri servizi come networking, trend scouting e formazione sono forniti dal 25% delle società partecipanti. Da sottolineare, solo poco più del 20% genera valore attraverso servizi di accelerazione, sviluppo di *Proof of Concept* e

Figura 1.6: Servizi erogati più frequentemente dalle Società di consulenza Open Innovation



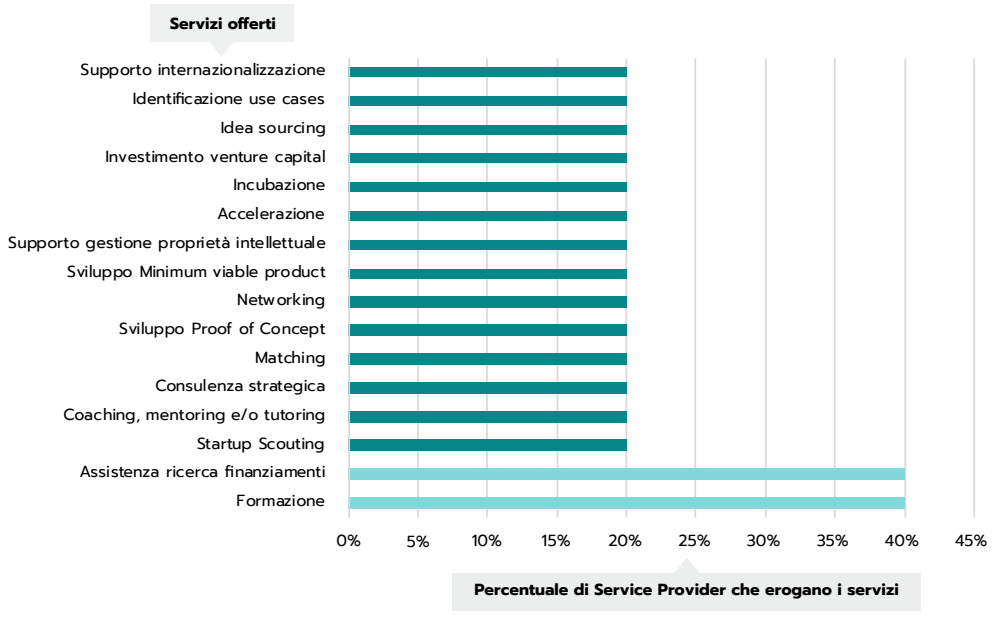
prototipazione. Quest'ultimo dato risalta per essere significativamente inferiore rispetto a quello dei Corporate Innovation Hub, sottolineando le differenze sostanziali tra le due categorie di Service Provider.

INCUBATORI

Nel settore dei servizi di Open Innovation in Italia, gli incubatori si confermano come contributori significativi, rappresentando il 2,4% del valore complessivo del mercato, con una quota stimata di circa 17 milioni di euro. Il campione, formato da 20 organizzazioni ha prodotto in media circa 835 mila euro. Ad eccezione di pochi attori, il campione è costituito da organizzazioni di piccole-medie dimensioni.

Rispecchiando il loro ruolo tradizionale nel supporto alla formazione e sviluppo di startup nascenti, il 40% degli incubatori partecipanti alla *survey* ha indicato di offrire a pagamento servizi di formazione. Tuttavia, solo il 20% afferma di generare valore attraverso attività come la creazione di *Minimum Viable Product,* lo sviluppo di *Proof of Concept* e programmi di accelerazione. Questo dato può essere attribuito all'età tipicamente giovane delle *startup* che collaborano con questi incubatori. Allo stesso modo, il 20% degli intervistati fornisce anche servizi di matching, supporto alla gestione della proprietà intellettuale e consulenza strategica, dimostrando un ampio portafoglio di servizi offerti a mercato.

Figura 1.7: Servizi erogati più frequentemente dagli Incubatori



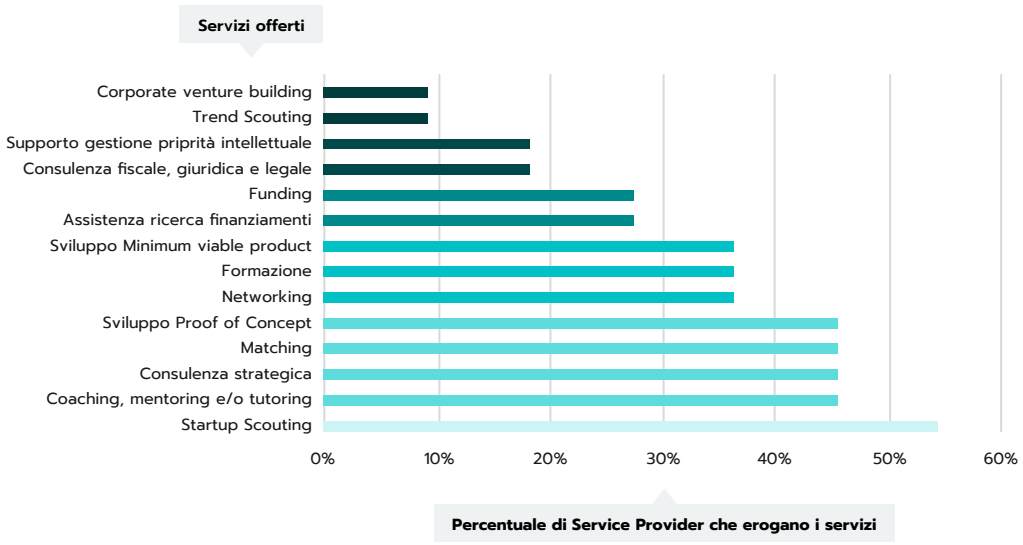
ACCELERATORI

Sulla base delle analisi sviluppate, gli acceleratori risultano avere un ruolo relativamente limitato nel mercato dei servizi di Open Innovation, contribuendo solo all'1,3% del valore totale, che corrisponde a poco più di 9 milioni di euro. In confronto con altre categorie, la dimensione media del valore generato da ogni acceleratore è più contenuta, con un valore di poco inferiore ai 500 mila euro.

Oltre la metà (55%) degli acceleratori partecipanti alla *survey* ha rivelato di generare valore principalmente attraverso servizi di startup scouting. Servizi come consulenza strategica, sviluppo di Proof of Concept, matching, Coaching, Mentoring e/o tutoring sono stati indicati dal 45% dei Service Provider intervistati, riflettendo le caratteristiche tipiche di questa categoria.

La *survey* ha inoltre rivelato che gli acceleratori forniscono anche servizi di formazione e sviluppo di Minimum Viable Product (35% dei *respondents*), finanziamento e assistenza nella ricerca di finanziamenti (25% dei *respondents*). Attività come consulenza legale, supporto alla gestione della proprietà intellettuale, trend scouting e corporate venture building sono state indicate da meno del 20% degli acceleratori, sottolineando un'offerta maggiormente focalizzata sul target startup.

Figura 1.8: Servizi erogati più frequentemente dagli Acceleratori



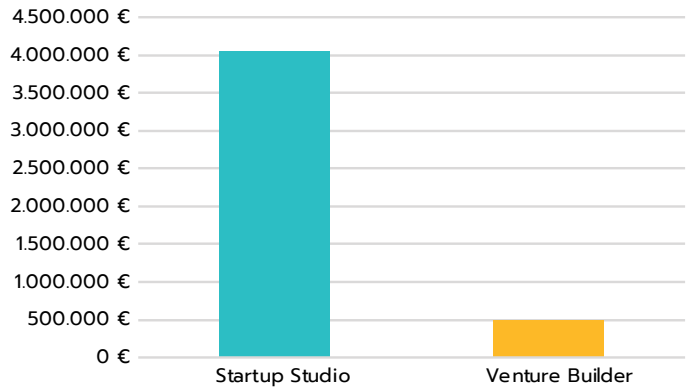
STARTUP STUDIO E VENTURE BUILDER

Nonostante l'attenzione ed interesse crescente attorno a queste categorie di attori e servizi, il contributo dei Venture Builder e degli Startup Studio al mercato italiano dei servizi di Open Innovation è stato limitato. Emergendo come nuove figure nell'ecosistema dell'innovazione italiano, il loro impatto complessivo sul valore del mercato rimane modesto: poco sotto lo 0,1% per i Venture Builder e intorno allo 0,6% per gli Startup Studio, equivalenti rispettivamente a circa 0,5 e 4 milioni di euro, valori che riflettono il loro recente ingresso sul mercato.

Le dimensioni medie di questi Service Provider in termini di valore generato si attestano a 70 mila euro per i Venture Builder e di poco sopra gli 800 mila euro per gli Startup Studio. Sulla base dei dati delle 12 organizzazioni che hanno risposto alla *survey* (7 Venture Builder e 5 Startup Studio), il mercato italiano appare ancora in fase di sviluppo, caratterizzato dalla presenza di entità più strutturate e di altre più piccole e in crescita. Circa il 60% degli Startup Studio ha indicato di generare valore tramite servizi professionali condivisi, il 40% attraverso scouting di startup, e il 20% tramite corporate equity investment ed equity capital sourcing.

Il 25% dei Venture Builder e il 40% degli Startup Studio partecipanti alla *survey* hanno segnalato di generare valore attraverso consulenza strategica e tecnologica, mentre il 20% degli Startup Studio e il 25% dei Venture Builder hanno affermato di contribuire al mercato attraverso attività di Corporate Venture Building. Quest'analisi dipinge un quadro di un mercato in forte evoluzione, con grande potenziale di crescita e differenziazione tra le due categorie.

Figura 1.9: Valori generati dall'erogazione dei servizi di Open Innovation dagli Startup Studio e Venture Builder



PROBLEM SOLVER: BROKER E COLLECTOR

Le due categorie di Problem Solver, Broker e Collector, hanno contribuito alla generazione del valore del mercato dei servizi di Open Innovation in modi distinti. I Broker hanno avuto un impatto significativo, contribuendo con circa 10 milioni di euro, pari all'1,4% del valore totale del mercato. Con un totale di 6 organizzazioni, ciascuna di dimensioni piccole-medie, hanno generato valore per circa 1,6 milioni di euro ciascuna. Tra i loro servizi chiave figurano co-creazione, prototipazione, formazione, consulenza Open Innovation e scouting tecnologico, con il 50% dei partecipanti alla *survey* che ha confermato di aver generato valore attraverso queste attività.

Diversamente, i Collector non hanno fornito dati concreti sul valore generato dalle loro attività di Open Innovation e, a causa dell'assenza di dati economici specifici, questa categoria non è stata considerata nel calcolo del valore totale del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia.

Il capitolo dedicato alla quantificazione del valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia disegna un ecosistema complesso e dinamico ed evidenzia come diverse categorie di attori contribuiscano a questo settore in crescita. L'analisi sottolinea l'importanza di ogni categoria, nonostante le loro dimensioni e il valore generato possano differire significativamente e getta le basi per comprendere le potenziali traiettorie per il futuro.

2 Introduzione al Corporate Venturing

Definizione e Concetto di Corporate Venturing

Il Corporate Venturing (CV) costituisce un paradigma strategico adottato dalle imprese con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la crescita al di là delle consuete dinamiche gestionali interne. Consapevoli che l'innovazione autentica trova spesso la sua origine al di fuori delle proprie configurazioni organizzative, le aziende si dedicano all'attività di Corporate Venturing con l'intento di adattarsi tempestivamente alle mutevoli dinamiche del mercato e, in alcune circostanze, di anticipare o concepire nuovi percorsi di sviluppo tecnologico.

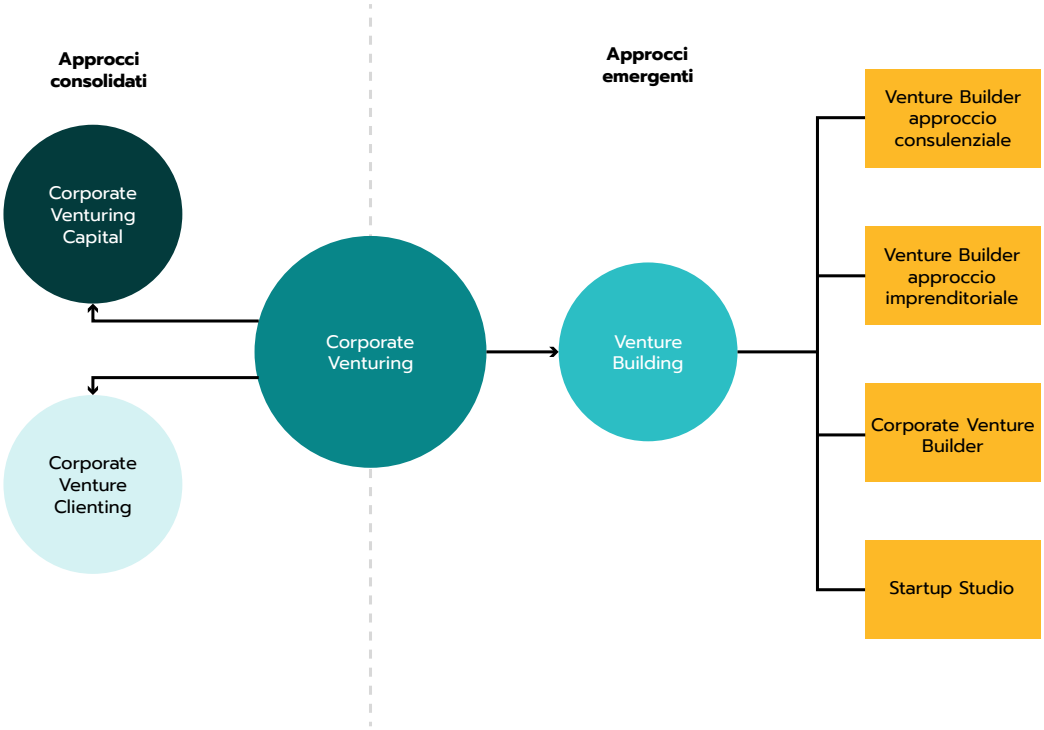
Definibile come l'azione imprenditoriale di aziende consolidate che investono in nuove iniziative o addirittura fondano nuove imprese, il Corporate Venturing si configura come un processo organizzativo complesso, connesso a specifici processi e pratiche, mirato alla creazione di nuove realtà imprenditoriali in settori, mercati o industrie già esistenti o in fase di emergenza. Dunque, il Corporate Venturing è essenziale per lo sviluppo di nuove capacità, la promozione del rinnovamento, la stimolazione del cambiamento strategico e l'incremento dei profitti e della crescita a livello nazionale e internazionale. Questo processo non si limita all'investimento ma porta con se importanti implicazioni strategiche e organizzative.

Perché innovare tramite Corporate Venturing?

Negli ultimi anni, si è assistito a un significativo aumento nella formazione e nello sviluppo di nuove imprese e realtà imprenditoriali, con le startup che hanno dimostrato una spiccata agilità nel comprendere e sfruttare i processi innovativi. In molte situazioni, gli imprenditori emergenti hanno dimostrato la capacità di creare, sviluppare e introdurre rapidamente nuovi prodotti sul mercato, superando le più grandi ma più lente aziende concorrenti. In un contesto in cui la flessibilità e la rapidità sono cruciali per competere globalmente, numerose grandi aziende hanno riconosciuto la necessità di intraprendere attività di Corporate Venturing.

Nell'analisi degli strumenti del Corporate Venturing emergono modelli consolidati tra le aziende, quali il Corporate Venture Capital (CVC) e il Corporate Venture Clienting. Tuttavia, nell'ambito delle strategie adottate dalle grandi aziende per interagire con l'ampio e frammentato ecosistema delle startup, emerge la ricerca di modalità ancora più agili. In questo contesto, nuovi paradigmi di Corporate Venturing, quali Corporate Venture Building e Startup Studio, stanno acquisendo crescente rilevanza. È opportuno sottolineare, però, che la definizione ed il modello di business di tali attori

Figura 2.1 – I Modelli di Corporate Venturing



risultano spesso ambigui, generando una significativa confusione nell'interpretazione dei loro approcci e meccanismi.

Obiettivi del Capitolo

Il presente capitolo si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

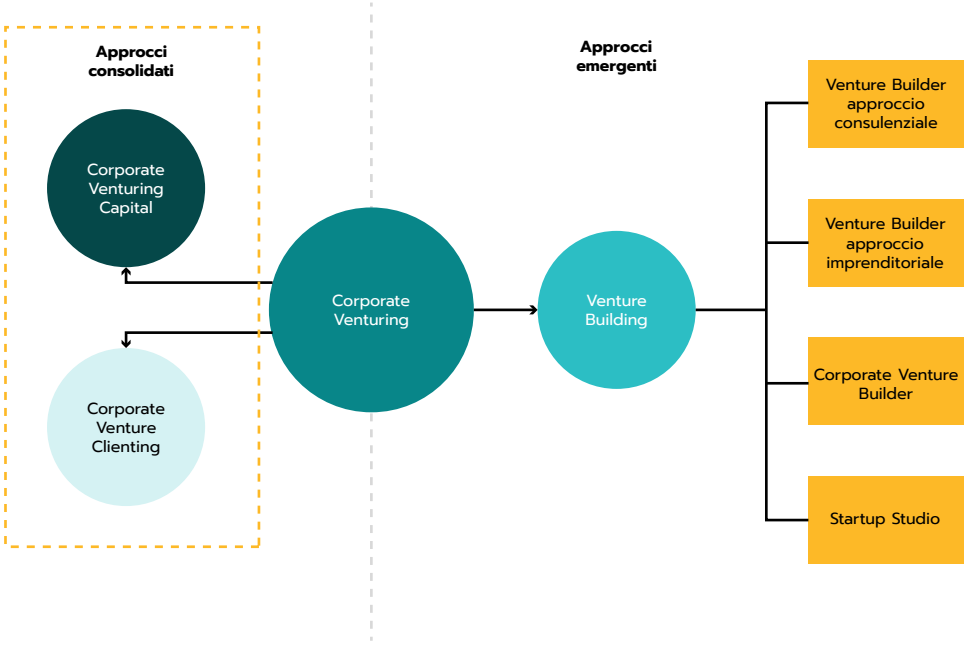
- Analizzare l'ecosistema dell'innovazione nel Corporate Venturing comprendendo la complessità e la dinamica delle relazioni tra le imprese nelle diverse iniziative di Venturing.
- Identificare e comprendere il nuovo paradigma del Venture Building attraverso l'analisi di questa metodologia e di come possa offrire un approccio distintivo alla creazione di nuove imprese di successo.
- Fornire alle Corporate una panoramica completa delle opportunità legate al Corporate Venturing, agevolando decisioni strategiche informate.

Definizione degli Attori e Modelli del Corporate Venturing

Modelli consolidati

Nel processo di analisi degli attori e dei modelli all'interno del Corporate Venturing, è utile distinguere tra approcci più consolidati ed approcci emergenti. Questa suddivisione è finalizzata a fornire un quadro chiaro e differenziato delle pratiche esistenti nell'ambito del Corporate Venturing. Gli approcci consolidati sono quelli che hanno dimostrato una robustezza nel tempo e che sono diventati parte integrante delle strategie di innovazione delle imprese. In questo contesto, due modelli di particolare rilevanza sono il Corporate Venture Capital e il Corporate Venture Clienting. Entrambi questi approcci hanno dimostrato nel tempo di essere efficaci nel promuovere l'innovazione e la collaborazione tra imprese consolidate e startup. L'analisi di queste pratiche consolidate è essenziale per comprendere il panorama attuale del Corporate Venturing e per offrire una base solida per esplorare gli approcci emergenti. Quest'ultimi rappresentano nuove prospettive e metodologie che hanno iniziato ad influenzare significativamente il modo in cui le imprese fanno innovazione.

Figura 2.2 – I Modelli di Corporate Venturing: gli approcci consolidati



Corporate Venture Capital: caratteristiche principali, vantaggi e limitazioni

Il Corporate Venture Capital (CVC) si configura come un investimento diretto o indiretto da parte di imprese di dimensioni medio-grandi in imprese con un notevole potenziale innovativo e di crescita, come le startup. L'obiettivo principale del Corporate Venture Capital è la generazione di opportunità esterne per la crescita e l'innovazione, consentendo all'azienda di esplorare da vicino nuove tecnologie e soluzioni emergenti. Queste, a loro volta, possono essere integrate nel core business aziendale per potenziarne la competitività e ampliare l'offerta di valore. Inoltre, il CVC si propone di ottenere rendimenti finanziari attraverso la gestione del portafoglio di partecipazioni. Le divisioni di Corporate Venture Capital agevolano lo scambio di risorse tra aziende e startup, con benefici condivisi. Le startup beneficiano del sostegno finanziario e dell'accesso a reti offerti dal CVC, accelerando lo sviluppo e aumentando la resilienza. Per le corporate, gli investimenti in CVC favoriscono l'innovazione e comunicano intenzioni strategiche positive. Tuttavia, le corporate affrontano diverse sfide nella valutazione delle startup, nella gestione delle interazioni e nella comprensione reciproca. Al contempo, le startup sono spesso frenate nella relazione perché preoccupate in merito alla possibile appropriazione tecnologica da parte delle aziende che investono o dalle lunghe tempistiche che spesso costituiscono un ostacolo critico nei processi di valutazione dei CVC.

Corporate Venture Clienting: caratteristiche principali, vantaggi e limitazioni

Il Corporate Venture Clienting rappresenta una strategia innovativa di collaborazione tra startup e imprese, delineando una relazione d'affari in cui la startup assume il ruolo di fornitore per l'azienda. Tale dinamica si focalizza sulla costruzione di una relazione cliente-fornitore finalizzata allo sviluppo collaborativo di una nuova tecnologia o di un nuovo prodotto o servizio. Questa sinergia conferisce alle startup risorse cruciali, quali una base clienti consolidata e una fonte diretta di entrate, essenziali per sostenere la fase di sviluppo dei propri prodotti, servizi e/o tecnologie di riferimento. L'approccio è attentamente progettato per garantire alle startup l'accesso a un team di elevata competenza e alle tecnologie necessarie. Dopo aver condotto con successo il test del prodotto, servizio o tecnologia, l'azienda può valutare la possibilità di investire nella startup, contribuendo simultaneamente a migliorare il tasso di successo del progetto.

Il vantaggio preminente di questo approccio consiste nell'offerta di valore centrata sull'efficiente utilizzo delle risorse esistenti, generando profitti per entrambe le parti coinvolte in una relazione mutuamente vantaggiosa. La collaborazione intensiva permette una valutazione rapida della validità della *partnership,* solidificando, in caso di successo, una relazione di lunga durata in un breve arco temporale. L'efficacia di questo modello si riflette nella possibilità per le startup di testare i propri prodotti e servizi su clienti effettivi, ottenendo *feedback* mirati per risolvere potenziali problematiche prima del lancio del prodotto o servizio. Inoltre, la bassa intensità di capitale richiesta e l'integrazione tra i team consolidano ulteriormente il modello di Corporate Venture Clienting come una soluzione bilanciata tra rischi di investimento, accesso all'innovazione e integrazione efficace del team, con risultati nel breve termine.

Tuttavia, risulta imperativo condurre anche un'analisi delle limitazioni che caratterizzano questo approccio. La collaborazione è circoscritta a prodotti, servizi e tecnologie ancora in fase di sviluppo e non ancora sul mercato, con un programma della durata tipica di 10-12 settimane. Gli obiettivi del Corporate Venture Clienting sono orientati alla soluzione di problemi aziendali concreti nel corso di una relazione a lungo termine, al fine di generare valore attraverso le vendite. È da notare che questo modello non comporta esclusività nella penetrazione di nuovi mercati o canali di vendita e non ha impatti diretti sui risultati finanziari.

OPINION PIECE

Corporate Venture Clienting: L'impatto sull'ecosistema dell'innovazione

Premessa

Enel ha coniugato Innovazione e Sostenibilità in un modello chiamato "Innovability®", basato sul concetto che per essere sostenibili nel business occorre innovare costantemente e, allo stesso tempo, ogni innovazione perseguita deve essere sostenibile.

Per innovare, Enel ha adottato un approccio "aperto" che fa leva su un ecosistema di clienti, dipendenti, fornitori, startup, imprese ed università. Per ingaggiare i diversi attori, Enel ha creato alcuni strumenti, quali "openinnovability.com", una piattaforma di crowdsourcing per raccogliere soluzioni innovative e una rete globale di Innovation Hub e Lab per entrare in contatto con startup ed altri stakeholder presenti nei più importanti ecosistemi di innovazione per il Gruppo. Gli Hub gestiscono relazioni con tutti gli attori coinvolti nelle attività di innovazione e costituiscono una fonte di scouting di startup e PMI innovative, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di innovazione del business.

La collaborazione con attori chiave esterni è un altro punto fondamentale della strategia di innovazione di Enel. L'azienda ha, infatti, all'attivo collaborazioni che coprono aree strategiche per il Gruppo e che si concentrano su temi rilevanti per il settore energetico e in alcuni casi anche di frontiera, guardando alla cross-fertilization da altri settori industriali; che attraverso il co-sviluppo con i vendors puntano a sviluppare e implementare, in maniera rapida ed efficace, soluzioni innovative facendo leva sulle competenze già esistenti.

Modalità di collaborazione con startup

Enel opera come partner industriale di startup e PMI, sia attraverso lo stimolo allo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche che tramite la stipula di contratti di fornitura con le stesse, diventando il loro primo grande cliente, e permettendo loro di crescere in un contesto globale. Per supportare le startup Enel offre la collaborazione dei propri esperti e l'accesso ai propri laboratori e testing facilities. Qualora i test comprovino il valore delle soluzioni proposte dai partner, Enel offre la possibilità di implementare tali soluzioni a livello internazionale, facendo leva sulla sua forte presenza nel mondo e sulla rete globale di relazioni.

Gioacchino Bellia
Head of Open Innovation,
Innovation Culture and Intelligence

OPINION PIECE

Corporate Venture Clienting e POC Factory: Nuovi paradigmi per la collaborazione tra Corporate e Startup

LVenture GROUP

Il *Corporate Venture Clienting* rappresenta un'evoluzione naturale del rapporto *Corporate-Startup*. Negli ultimi anni sono mutate le esigenze e gli approcci all'*Open Innovation* da parte dei gruppi industriali e, di conseguenza, anche il supporto richiesto a un *Service Provider* per i percorsi di innovazione e *co-design*, ha subito una profonda trasformazione.

Si è partiti con *Call4Startup* indirizzate per lo più da esigenze di esplorazione sul mondo dell'innovazione, con poco focus sulla risoluzione effettiva di problematiche di *business* mediante ricorso a soluzioni innovative. Lo step con due è avvenuto con i percorsi di accelerazione *Corporate* che, col passare del tempo, sono diventati sempre più *Industry-driven* e *PoC-oriented*. Il principale driver di questi programmi è stata la definizione in *co-design* di un possibile *Use Case* frutto di una serrata collaborazione tra *Corporate* e *Startup*, in una relazione *win-win* che ha consentito da un lato di innestare processi innovativi con maggiore rapidità nei contesti *business* e, dall'altro, velocizzare la validazione delle soluzioni delle *Startup* in virtù di *know how* verticale messo a disposizione dalle *Corporate*.

Oggi, un ulteriore cambiamento nella domanda di innovazione è in atto: c'è maggiore consapevolezza sull'opportunità che il mondo delle *Startup* può rappresentare per la *Corporate Innovation*, mitigando rischi e costi rispetto ai processi di innovazione tradizionali. Si sta consolidando il modello del *Corporate Venture Clienting*, in cui la *Corporate* diventa cliente della *Startup*, acquistandone il prodotto innovativo senza acquisire *equity*. Si procede con sperimentazioni volte a testare una possibile relazione commerciale tra le parti, in cui, ancora una volta, si misurano benefici per tutti gli *stakeholder* coinvolti: le *Startup* in termini di possibile *scaling* della propria soluzione e le *Corporate* assicurandosi l'innovazione *disruptive* e agile nei propri contesti.

In questo processo, il supporto di un operatore specializzato in servizi di *Open Innovation* diventa cruciale, fungendo da mediatore della relazione e consentendo di superare eventuali ostacoli per instaurare una relazione fluida e diretta. E tale supporto si sviluppa tanto sul piano strategico - in termini di strutturazione della *governance* della sperimentazione, diffusione di cultura dell'innovazione in azienda, definizione di processi di *Smart Procurement* e *Onboarding* più snelli – quanto a livello operativo.

Da quest'ultimo punto di vista un esempio concreto di servizio sviluppato da LVenture Group per facilitare l'interazione *Corporate-Startup* è rappresentato dalla *PoC Factory*: *practice* testata in più contesti *business* e che segue la logica di sviluppare in batteria sperimentazioni con più *Startup*, declinando in questo specifico contesto, la metodologia *SCRUM* con cui acceleriamo le nostre realtà di portfolio.

La possibilità di sviluppare più *PoC* in batteria consente, oltre che l'ottimizzazione delle risorse coinvolte lato *Corporate* (*Governance agile* e ben definita) e un trasferimento di esperienze e competizione positiva tra i *founder* (migliori prestazioni), anche maggiori probabilità di successo delle sperimentazioni stesse. Ponendo le basi per uscire dal contesto della sperimentazione in perimetro ristretto e scalare verso un *roll out* progettuale di più ampio respiro, prodromico all'avvio di una *partnership* commerciale.

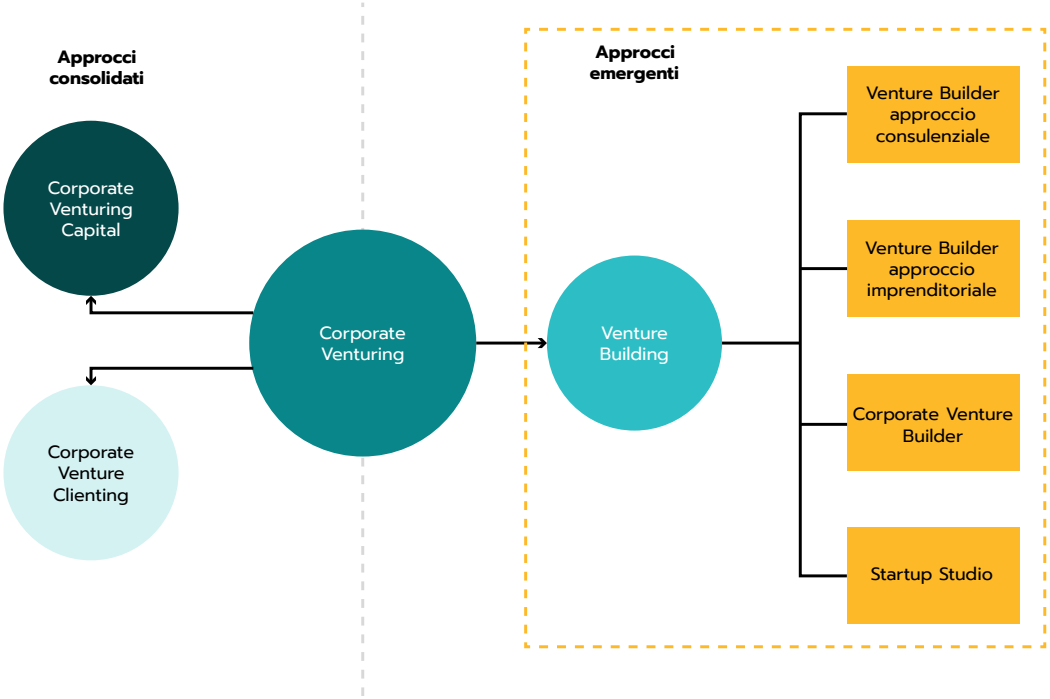
Michela Aliazzo
Innovation & Corporate Venturing Manager

Modelli emergenti di Corporate Venturing

Nel contesto dell'innovazione aziendale, i modelli e gli attori Venture Builder e Startup Studio stanno guadagnando sempre più rilevanza come approcci distintivi all'interno delle pratiche di Corporate Venturing. A differenza di altri modelli, la loro principale caratteristica è la creazione ex novo di un'impresa, indipendente dall'azienda madre, che mira a capitalizzare su nuovi mercati e tecnologie emergenti. Questo approccio consente alle aziende di innovare con rapidità, sfruttando le sinergie con l'azienda madre, ma mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per adattarsi alle dinamiche del mercato. Il Venture Building si configura, quindi, come un catalizzatore di innovazione, unendo l'agilità tipica delle startup con le risorse consolidate delle aziende, definendo una nuova era di creazione d'impresa e collaborazione strategica nel panorama imprenditoriale contemporaneo.

Nonostante le prospettive promettenti, è importante sottolineare che attualmente questi modelli rappresentano un paradigma emergente ancora privo di certezze.

Figura 2.3 – I Modelli di Corporate Venturing: gli approcci emergenti



OPINION PIECE

Corporate venturing strategico: Bilanciare investimenti in R&D e start-up per il successo

Nel contesto dinamico dell'innovazione, il Gruppo A2A adotta una strategia di Corporate Venturing strutturata e diversificata per coniugare la cultura dell'innovazione, gli investimenti, e la collaborazione attiva con le startup in ottica di sinergia industriale. Tale sinergia, fondata sul concetto di Open Innovation, si rivela cruciale per stimolare flussi di innovazione sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione.

In primis il Gruppo promuove la cultura dell'innovazione favorendo la crescita di progetti imprenditoriali tramite il programma di Corporate Venture Building (CVB) che agisce come catalizzatore di idee innovative, accompagnandole dalla fase di concezione fino al lancio sul mercato, integrando talenti interni ed esterni.

In secondo luogo, è stato adottato un programma di Corporate Venture Capital (CVC) con l'obiettivo di effettuare investimenti in start-up early-stage che operano a livello europeo in settori di interesse strategico per il Gruppo. Il programma ruota attorno ad un fondo di investimento principale in partnership con un operatore specializzato di venture capital e si completa di ulteriori fondi di investimento che coprono la catena del valore dal technology transfer fino agli stage Series A/B.

Infine, l'attività di Corporate Venture Clienting (VC) crea una connessione bidirezionale con l'ecosistema di innovazione, accelerando la sperimentazione di idee promettenti attraverso lo "Startup Kit", un pacchetto di misure finanziarie e amministrative ad hoc pensate per facilitare la collaborazione fra le startup e il Gruppo.

Attraverso queste strategie, A2A ha ottenuto successi tangibili, con venture che convergono sia internamente che esternamente, generando un impatto significativo in termini finanziari, industriali e di sostenibilità a medio e lungo termine. L'approccio bilanciato di open innovation ha potenziato infatti la capacità di adattamento e apprendimento continuo del Gruppo, posizionandolo come pioniere di settore nell'innovazione.

In conclusione, il corporate venturing si dimostra essere uno strumento principe per la crescita e il successo di lungo termine. Il Gruppo A2A, attraverso la sua visione e impegni strategici, ha plasmato un modello che dimostra come l'equilibrio tra la creazione di nuove iniziative imprenditoriali, gli investimenti e la collaborazione industriale con le startup possa essere la chiave per l'innovazione sostenibile e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il futuro di A2A presenta nuove sfide e opportunità, tra le quali il lancio del venture building che avrà l'obiettivo di costituire il motore propulsore per la crescita, permettendo l'identificazione e lo sviluppo di nuovi business innovativi con un potenziale di mercato superiore al miliardo.

Patrick Oungre
Group head Innovation
CVC and Digital Hub

Luca Volterrani
Innovation Ecosystem Lead

OPINION PIECE

GELLIFY

Differenziare per crescere: I nuovi modelli di venturing e collaborazione con le startup

Molte aziende clienti, dalle PMI alle grandi corporate, stanno maturando la consapevolezza che per affrontare l'attuale contesto di incertezza e continuare a crescere sia necessario compiere un passo deciso verso nuovi modelli di venturing.

A tal fine necessitano di capire come:

1. Aumentare i ricavi per rispettare il piano industriale, sempre più difficile da realizzare
2. Proteggersi dalle disruption della concorrenza e dei nuovi entranti, in un'economia digitale con basse barriere all'entrata

Il corporate venturing è un metodo efficace per impattare la top-line grazie ad una diversificazione dei ricavi, dei modelli di business, delle partnership: collaborando con gli ecosistemi innovativi si possono sviluppare nuove offerte, testare nuovi mercati, valorizzare asset esistenti.

Dal Corporate Venture Clienting al Corporate Venture Capital, dagli Acceleratori fino al Venture Building, ogni azienda ha la possibilità di implementare strumenti ritagliati sulle proprie esigenze (e disponibilità). Questi strumenti hanno in comune l'obiettivo di rendere l'open innovation ripetibile ed organica per:

- velocizzare l'esecuzione delle iniziative
- sperimentare diverse tecnologie e business model
- consolidare relazioni di lungo termine con l'ecosistema
- posizionarsi come player innovativi

Seguendo tale approccio, in GELLIFY un team si dedica full-time a Venture Box, un copycat venture builder che prevede la replica industriale di prodotti SaaS B2B (già validati in altri mercati), con un investimento minimo di sviluppo, rapidità nel lancio e ottimizzazione della go-to market.

Per una corporate applicare questo strumento, o parteciparvi, consente di:

1. Diversificare il portafoglio di innovazione (con basso volume d'investimento complessivo)
2. Massimizzare la velocità di aggancio a specifici trend di mercato e hype
3. Ridurre i rischi associati all'esecuzione di iniziative di venture building

Venture Box è solo una delle numerose esperienze di Venture Building svolte con clienti corporate. Grazie a queste abbiamo identificato alcune best practice per delineare strategie di venturing concrete ed efficaci:

1. Creare un team dedicato (ed autonomo) per ogni iniziativa; ancora meglio, prevedere la presenza di un team "centrale" con il mandato di ingaggiare le business unit.
2. Applicare il mantra "Done is better than perfect" per garantire efficaci product release e stimolare l'allocazione delle risorse.
3. Selezionare e gestire i partner con processi alternativi a quelli consolidati, così da accelerare l'esecuzione dell'innovazione.
4. Prevedere meccanismi di allocazione delle risorse slegati dalle tradizionali logiche di assegnazione budget.
5. "Sales fix everything", cioè affidarsi alle vendite come KPI di riferimento testare il product-market fit.
6. Nel caso del venture building, creare un brand che consenta libertà di movimento per testare prodotti/servizi distanti dal core business dell'azienda madre, catturando l'attenzione di nuovi settori ed investitori.

In conclusione, fare venturing richiede un sostanziale cambio di mentalità, che porti a un netto allontanamento dalle logiche corporate; legal entity separate e team dedicati con un mindset imprenditoriale permettono alle imprese di innovare differenziandosi, e di crescere in un panorama sempre più incerto e competitivo.

Federico Giovannini
Client & Ecosystem Specialist

Viola Daniele
Innovation Analyst

Rebecca Mini
Innovation Manager

Corporate Venture Builder e Startup Studio: Modelli a confronto

Identificazione dei modelli di riferimento o attori emergenti

Nel contesto delle iniziative di Venture Building, sono stati identificati quattro principali modelli emergenti che, con obiettivi e approcci differenziati, contribuiscono all'ecosistema dell'innovazione aperta attraverso proposte di valore rivolte a diversi settori e *target* (Figura 2.4).

All'interno dei modelli di Venture Builder, sia con approccio consulenziale che imprenditoriale, si evidenzia la necessità di chiarezza riguardo al servizio di *sviluppo di un Corporate Venture Builder proprietario*. Questo specifico servizio, sebbene fornito effettivamente dai Venture Builder, non rientra nell'insieme dei principali servizi core offerti.

Parlando invece di Startup Studio, è cruciale sottolineare le differenze presenti nelle attività svolte da questi ultimi rispetto ai servizi erogati da Venture Builder e Corporate Venture Builder. Gli Startup Studio si distinguono per l'offerta di soluzioni *plug & play*, fornendo direttamente l'accesso ad una delle startup presenti a portafoglio, anziché offrire un servizio di creazione di una nuova azienda *(newco).* Questa peculiarità è coerente con l'obiettivo primario di questa categoria di attori, che consiste nella cessione delle startup create e nella conseguente capitalizzazione generata attraverso l'*exit* finanziaria. Tale specificità si riflette concretamente anche nel *target* di riferimento delle attività degli Startup Studio, che si orientano maggiormente verso il Venture Capital Market. Ciò evidenzia la loro chiara focalizzazione su un approccio volto a generare rendimenti finanziari attraverso la creazione e lo sviluppo sistematici di startup ad alto potenziale. In questo contesto, l'*exit* finanziaria assume un ruolo chiave nel ciclo di vita delle startup gestite dagli Startup Studio.

Figura 2.4 – I modelli di Venture Building

Venture building

	Value proposition	Servizio/attività*	Target**	
VENTURE BUILDER Approccio consulenziale	Ente che, con un approccio seriale e sistematico, supporta lo sviluppo e la realizzazione di idee imprenditoriali o soluzioni (a partire da business need esistenti) per conto di una Corporate, attraverso servizi di supporto consulenziale end-to-end per la creazione, sviluppo e market launch di startup o newco.	Servizio di Venture Building (newco co-creation)	Corporate	Corporate Venture Builder
		Servizio di sviluppo Corporate Venture Builder proprietario	Corporate	
VENTURE BUILDER Approccio imprenditoriale	Ente che, con un approccio seriale e sistematico, supporta lo sviluppo e la realizzazione di idee imprenditoriali o soluzioni (a partire da business need esistenti) per conto di una Corporate, attraverso servizi di supporto consulenziale end-to-end per la creazione, sviluppo e market launch di startup o newco in co-proprietà con la Corporate.	Servizio di Venture Building (newco co-creation)	Corporate	Corporate Venture Builder
		Servizio di sviluppo Corporate Venture Builder proprietario	Corporate	
CORPORATE VENTURE BUILDER	Ente Corporate* che mira a realizzare idee imprenditoriali o soluzioni (a partire da business need interni) organizzando gli sforzi per la creazione, sviluppo e market launch della newco. *Unità/team interna o entità legale esterna di proprietà della Corporate	Attività di Venture Building (newco co-creation)	Corporate (se stesso)	
STARTUP STUDIO	Ente che, con un approccio seriale e sistematico, realizza idee imprenditoriali (a partire da un market gap) attraverso la creazione, sviluppo e market launch di startup.	Offerta di una soluzione plug & play (es. startup integrabile dalla Corporate)	Corporate	
		Exit Finanziaria	Venture Capital Market	

* Nel caso del CVB e SS, non si tratta di servizi ma di attività.
** Il Target «Corporate» include anche le PMI.

Attività e servizi di Venture Building

Nello specifico, il Venture Building può essere concepito come una "*journey*" caratterizzata dalla successione di una serie di servizi e/o attività, che emergono con maggiore frequenza nella definizione di un tipico percorso che porta alla creazione di una startup o di una *newco.* In particolare, si definiscono servizi quando sono destinati ad essere erogati e venduti a corporate esterne. Al contrario, vengono definite attività quando sono eseguite internamente e non da parte dei *player* sotto analisi (es. Startup Studio o unità di Corporate Venture Building). È cruciale sottolineare che la sequenza di servizi/attività presentata di seguito, non esclude la possibilità di variazioni e divergenze a seconda dello scenario di riferimento. Le specifiche relative ai servizi e alle attività che delineano il percorso del Venture Building sono dettagliate in modo più completo nel Glossario Servizi presente in Appendice.

La Figura 2.5 offre una panoramica del portafoglio di servizi o flusso di attività che è buona prassi svolgere quando si affronta un processo di Venture Building. Tuttavia, è imperativo evidenziare che tra i vari attori e modelli emergono differenziazioni significative nelle attività e nei servizi offerti. Un'analisi più dettagliata ha rivelato ad esempio che il servizio di "*innovation assessment*" è generalmente sempre offerto dai Venture Builder, ma risulta del tutto assente negli Startup Studio. In modo simile, lo "*startup scouting*" consiste in un'attività/servizio spesso offerto/sviluppato dai Venture Builder e Corporate Venture Builder, ma completamente assente negli Startup Studio. Al contrario, "*l'idea sourcing*" rappresenta una delle attività cardine di uno Startup Studio, ma si manifesta in modo sporadico negli altri attori o modelli. Questa stessa tendenza è riscontrabile per la "*ricerca investitori*", con l'eccezione del Venture Builder con approccio imprenditoriale, in cui tale attività risulta più frequente.

Le restanti attività o servizi presentati risultano sono costantemente presenti per tutti gli attori e/o modelli presi in considerazione.

Figura 2.5 – Il Venture Building Journey

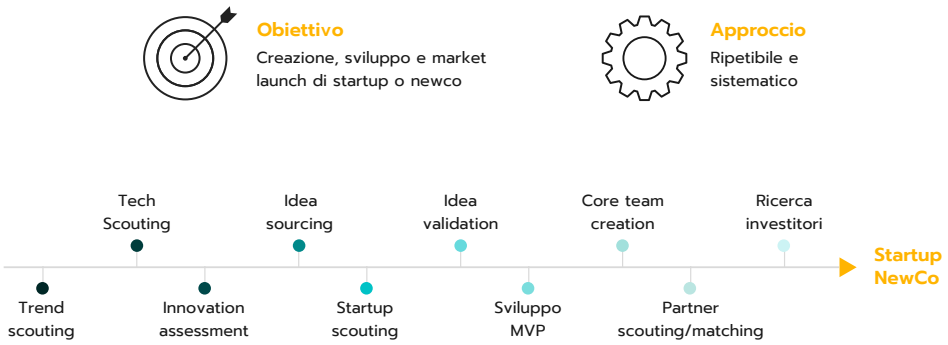
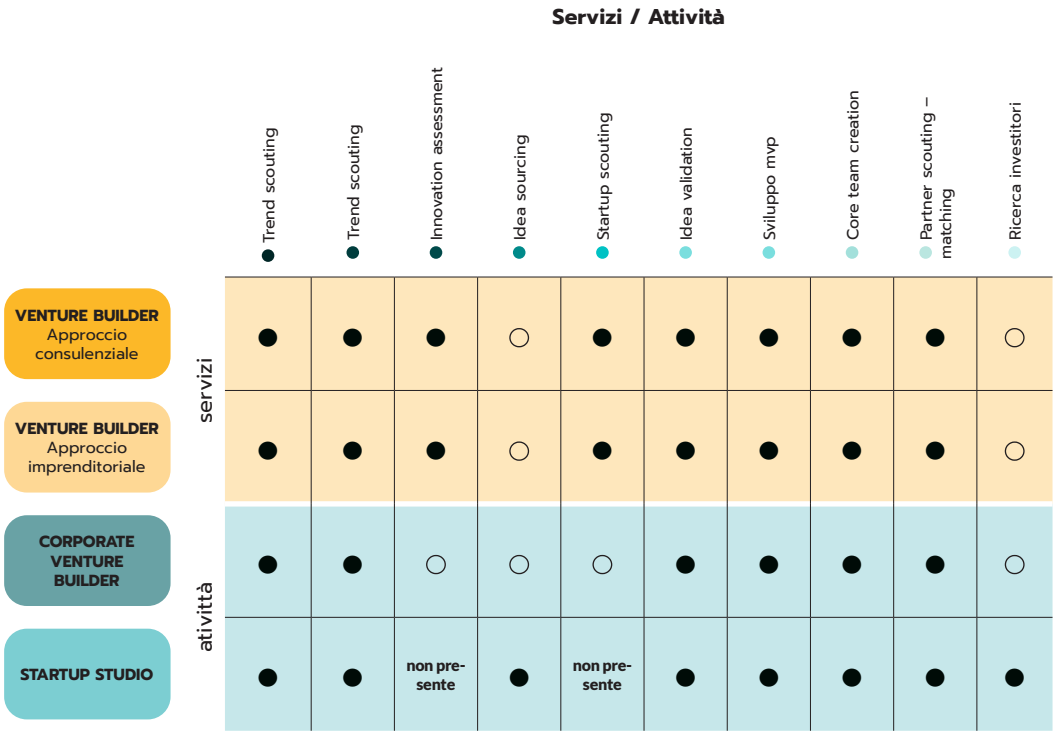


Figura 2.6 – Attività/servizi caratterizzanti il Venture Building



Legenda

● Sempre presente nella *value proposition* delle società analizzate

○ A volte presente nella *value proposition* delle società analizzate

Caratterizzazione degli attori o modelli

I modelli precedentemente delineati sono stati classificati e distinti sulla base di tre caratteristiche principale:

- **Trigger:** *driver* specifico per l'attivazione di un modello di Venture Building rispetto ad un altro.
- **Modello di proprietà:** strutturazione della proprietà azionaria all'interno dell'iniziativa di Venture Building. Le tipologie di proprietà dell'*equity* della *newco* variano in base ai modelli di Venturing ma anche in relazione alla fase del ciclo vita.
- **Core Team:** composizione del team imprenditoriale responsabile dell'iniziativa. Essa può differire notevolmente tra i modelli, ed in base alla fase del ciclo vita della *newco*.

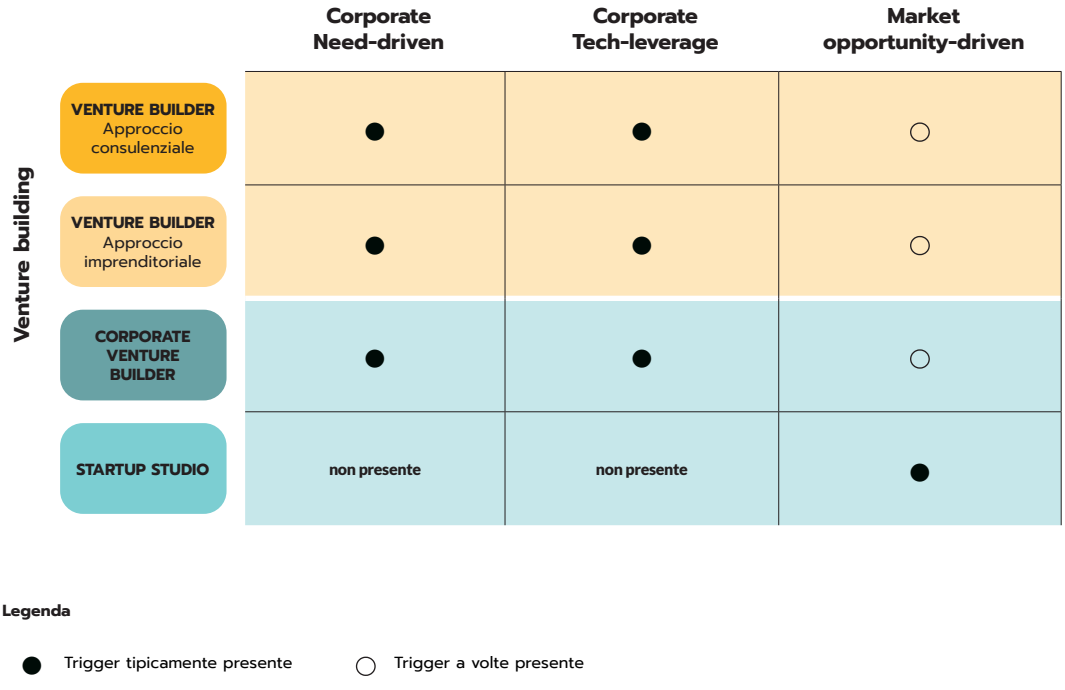
Queste tre variabili permettono di definire e descrivere i diversi modelli di Venture Building. Ciascuno di questi aspetti verrà di seguito analizzato ed approfondito per una comprensione più dettagliata delle dinamiche specifiche di ciascun approccio.

Trigger

I modelli/attori precedentemente delineati dimostrano una particolare idoneità in relazione alla tipologia di *trigger* che induce la loro attivazione. Con il termine "*trigger*" si fa riferimento al *driver* che stimola la creazione di una startup o *newco*, mediante l'adozione di uno dei modelli di Venture Building e tale meccanismo varia a seconda del modello di Ventre Building considerato.

Nel caso di entrambi gli approcci di Venture Builder e di Corporate Venture Builder, il trigger tipicamente riscontrato è associato a una necessità specifica dell'azienda madre, di una sua unità o di una delle *line of business* o alla volontà di sfruttare una particolare tecnologia/brevetto, che altrimenti non verrebbe valorizzato. Per gli Startup Studio, invece, il trigger parte da un'opportunità individuata sul mercato, l'identificazione di un *gap* e quindi di un *market need*, attorno al quale costruire l'iniziativa imprenditoriale.

Figura 2.7 – Trigger dei modelli di Venture Building



Modello di proprietà

I modelli divergono in relazione alla configurazione proprietaria, ossia la strutturazione della proprietà azionaria della nuova impresa. Queste categorie variano in funzione della fase specifica del ciclo di vita in cui la *newco*/startup si trova e del modello adottato.

Nelle fasi iniziali, è emerso che la totalità degli attori/modelli identificati come Venture Builder e Corporate Venture Builder non presentano una Cap Table. Le divergenze tra Venture Builder con approccio consulenziale e imprenditoriale diventano evidenti dopo il raggiungimento del *product-market fit.* Nel modello consulenziale, la partecipazione nell'*equity* della startup è limitata alla Corporate, mentre il modello imprenditoriale prevede la presenza in *equity* sia della Corporate che del Venture Builder. Entrambi hanno la possibilità di coinvolgere enti terzi, ma ciò dipende dal contesto specifico della startup. Ad esempio, se la startup è di fondamentale importanza e altamente strategica per l'azienda, la presenza di terzi è meno probabile.

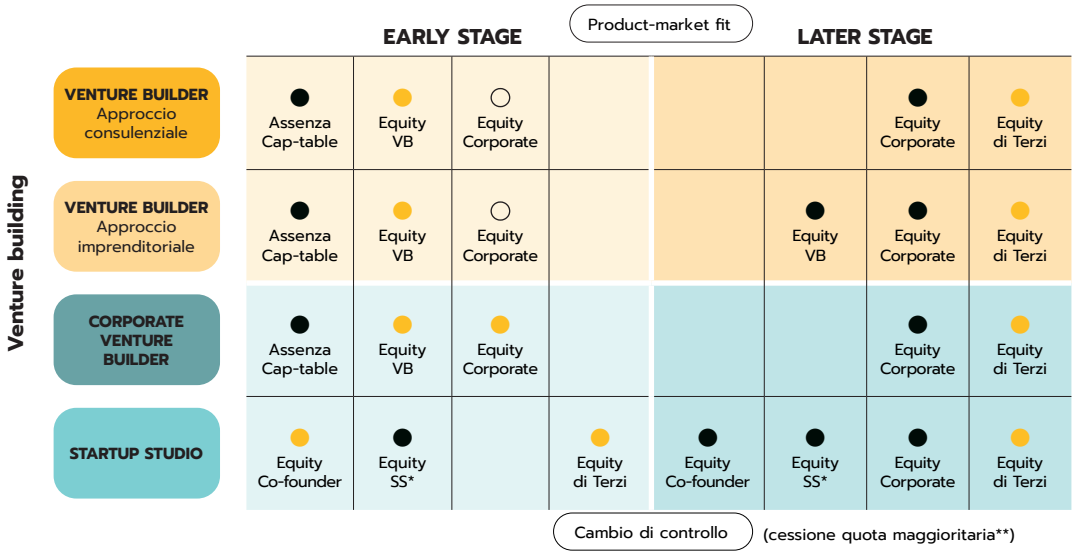
Per quanto concerne gli Startup Studio, è il medesimo Studio ad assumere l'iniziativa di creare le startup, detenendo pertanto l'*equity* nelle fasi iniziali del processo. Successivamente, viene coinvolto un *co-founder* che acquisisce una quota dell'*equity*. In seguito, mediante trattative con le Corporate interessate alle startup create, tali entità possono a loro volta entrare a far parte dell'*equity*. Il processo culmina con una *exit,* raffigurando il punto in cui l'*equity* viene ceduta o acquisita.

Legenda

- ● Investitore **sempre** presente
- ● Investitore **a volte** presente
- ○ Investitore **raramente** presente

*Con «Membro Startup Studio» si considera incluso l'eventuale veicolo di investimento di proprietà dello stesso
** Cessione quota maggioritaria da parte dello Startup Studio (perdita di Controllo in termini di Equity)

Figura 2.8 – Modello di proprità dei modelli di Venture Building



Core Team

I modelli o attori di Venture Building differiscono infine per quanto riguarda la definizione del Core Team, rappresentante il team imprenditoriale responsabile per lo sviluppo dell'iniziativa. Questo gruppo può essere composto da diverse tipologie di membri, e tale composizione può variare anche in base alla fase del ciclo di vita della nuova impresa.

Nel contesto dei Venture Builder, il core team iniziale si compone di membri sia della Corporate che del Venture Builder che collaborano attivamente all'iniziativa. Successivamente, dopo il momento di *product-market fit,* nell'approccio consulenziale, si assiste a una graduale diminuzione dei membri appartenenti al Venture Builder, e ad un progressivo aumento della presenza di membri provenienti dalla Corporate. Nel caso dell'approccio imprenditoriale, invece, entrambe le componenti, Corporate e Venture Builder, mantengono una presenza costante nel Core Team sia prima che dopo il *product-market fit.* Per quanto riguarda il Corporate Venture Builder, è possibile notare la costante presenza di membri Corporate in tutte le fasi, eventualmente affiancati da membri di un Venture Builder nelle prime fasi di creazione della venture.

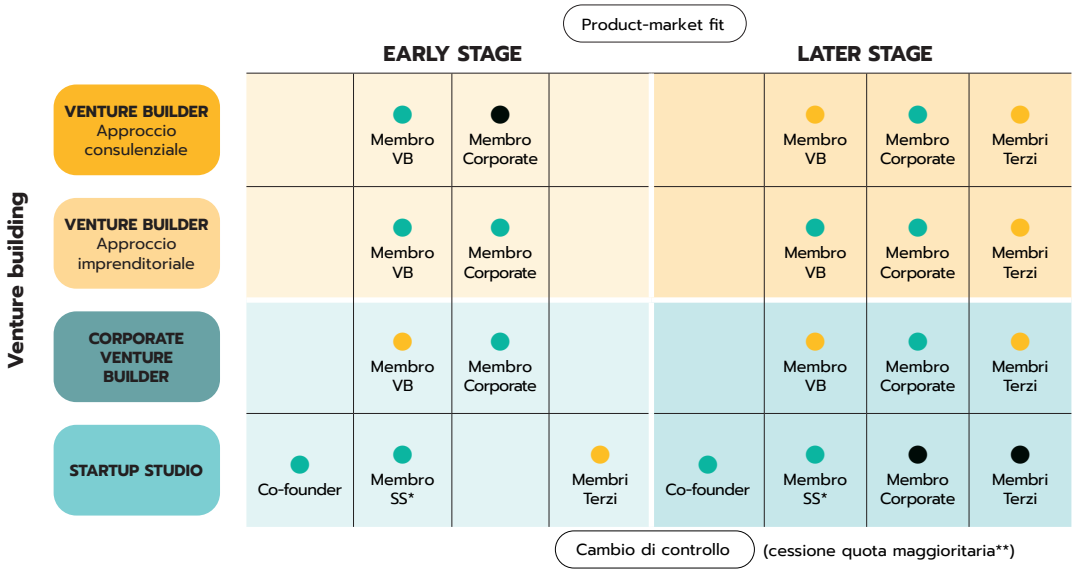
Infine, negli Startup Studio si osserva una composizione del Core Team che include membri dello Studio e il *co-founder* selezionato, sia nelle fasi iniziali che in quelle successive al raggiungimento del *product-market fit,* cambiando tuttavia il peso percentuale di ciascuno di essi. A questa configurazione si aggiungono membri della Corporate e membri terzi nel momento in cui manifestano interesse per le startup. In coerenza con quanto precedentemente delineato, questi soggetti possono diventare parte integrante dell'*equity* della startup.

Legenda

- Figura **sempre** presente
- Figura **a volte** presente
- Leadership Operativa

*Con «Membro Startup Studio» si considera incluso l'eventuale veicolo di investimento di proprietà dello stesso
** Cessione quota maggioritaria da parte dello Startup Studio (perdita di Controllo in termini di Equity)

Figura 2.9 – Core Team dei modelli di Venture Building



OPINION PIECE

Ripensare l'innovazione: il passaggio da idea contest a venture building

CARIPLO FACTORY

La crescita del ruolo del venture building rappresenta un passaggio cruciale nel panorama contemporaneo della corporate innovation, ed è il risultato di una consapevolezza sempre più diffusa tra le aziende sulla necessità di passare dalla mera generazione di idee alla loro effettiva realizzazione pratica e operativa.

Dall'idea contest al venture building: cresce la consapevolezza tra le aziende

Negli ultimi anni abbiamo assistito al proliferare di "Idea Contest" tra le aziende di ogni settore e dimensioni. Il processo prevede, abitualmente, la creazione di una piattaforma online tramite la quale i dipendenti possono proporre idee innovative. Le migliori idee vengono in seguito sottoposte a un comitato che decreta il vincitore finale.

Se è vero che le competizioni di idee sono un utile strumento per coinvolgere i dipendenti, esse dovrebbero anche prevedere un percorso di sviluppo successivo: l'obiettivo principale delle "Idea Contest" deve essere infatti quello di lanciare sul mercato nuovi progetti innovativi. Il venture building, in questo senso, si presenta come un modello che mira non solo a generare idee, ma soprattutto a sviluppare queste ultime in progetti d'impresa strategici, completi e funzionali in modo coerente con un contesto di business sempre più competitivo e in rapida evoluzione.

Dalla fase di test alla scalabilità: i momenti chiave del venture building

Il venture building permette infatti di esplorare e sviluppare nuove opportunità, parallelamente alle attività "business as usual", e di evolvere costantemente, mitigando i rischi di business nel medio-lungo periodo. Si distingue per la sua flessibilità nell'applicazione sia a idee preesistenti che a contesti in cui l'ideazione gioca un ruolo fondamentale nella scoperta di nuove soluzioni.

Una solida metodologia di venture building consente alle aziende di gestire meglio le risorse disponibili attraverso step di design e selezione e un approccio modulare, evitando investimenti significativi in idee che potrebbero non generare alcun impatto o non essere attuabili. Il testing dei business model rappresenta, in questo senso, un passaggio critico della metodologia volto ad assicurare la validità e sostenibilità delle nuove iniziative. Una strategia efficace prevede la creazione di prototipi o MVP (Minimum Viable Products) che consentano di mettere alla prova i principi chiave del business model in modo rapido ed economico. Attraverso l'iterazione continua basata sui risultati dei test, è possibile inoltre ottimizzare il business model e mitigare i rischi associati all'implementazione di nuove idee.

Conclusa la fase di test e verificata l'efficacia dei modelli di venture building, i progetti possono entrare nella fase di scalabilità e raggiungere un più ampio spettro operativo, geografico o di mercato, attraverso strategie di marketing, branding e distribuzione mirate a posizionare i nuovi prodotti o servizi.

Il modello di Governance

Per essere efficace, il venture building deve essere, infine, supportato da un corretto modello di governance. Vi sono diversi modelli possibili, adattabili alle esigenze e alla cultura aziendale, che possono variare dalla creazione di team interni dedicati all'innovazione, che lavorano al progetto come se fossero una startup, fino ad arrivare a veri e propri spin-off esterni all'azienda con la costituzione di una startup che, in alcuni casi, puo' andare a raccogliere capitali sul mercato.

Il passaggio dalle tradizionali competizioni di idee al venture building rappresenta quindi un'evoluzione cruciale nei percorsi di innovazione interni alle aziende: nuovi modelli di corporate innovation sono e saranno sempre più la chiave per anticipare e soddisfare le necessità di un ambiente aziendale in continua evoluzione

Paolo Salza
Innovation Manager

OPINION PIECE

Opinno.

Corporate Venture Building: dalla teoria alla pratica accelerati dalla IA

Il Corporate Venture Building è un metodo che va oltre le teorie aziendali, perché traduce in azioni concrete l'innovazione. In Opinno abbiamo costruito la nostra esperienza collaborando con oltre 40 imprese Fortune500 nel mondo, lanciando oltre 50 venture con importanti clienti come HP, BBVA, Ferrovial, Heineken, etc. A seguire cerchiamo di riassumere quello che abbiamo imparato in questo percorso e le chiavi per il successo.

Primo punto: un Corporate Venture Building si distingue da uno startup studio nell'uso strategico degli asset aziendali per lanciare nuovi prodotti e servizi. Se vogliamo raggiungere il successo, non possiamo mai dimenticare che dobbiamo lavorare al servizio dell'impresa madre. Uno dei principi cardine è iniziare qualsiasi progetto dall'analisi degli asset aziendali e dalle necessità aziendali: l'analisi della proprietà intellettuale, il piano strategico aziendale e le esigenze dei clienti della propria azienda madre. Il successo del CVB non è definito solo dal ritorno finanziario immediato ma da un rendimento industriale a lungo termine. L'EXIT non dev'essere l'obiettivo principale.

Secondo punto: il cuore del CVB risiede nell'azione pratica e il focus deve passare dal PowerPoint alla delivery. Bisogna creare una squadra multidisciplinare di talenti ed essere capaci di eseguire anche le azioni più noiose *come* la gestione amministrativa, le operazioni e il servizio clienti, etc. Una squadra, cioè, che integri competenze sia imprenditoriali sia aziendali. L'allineamento degli incentivi è cruciale per evitare tensioni e garantire la collaborazione armoniosa tra le parti.

Terzo punto: il time to market. Non possiamo trascurare la velocità di esecuzione per generare *quick-wins*. Dobbiamo eliminare i rallentamenti burocratici. Per esempio, un soggetto incubatore tra l'azienda madre e la newco, all'inizio del percorso, aiuta ad eliminare la burocrazia iniziale e permette di creare nuovi venture senza restrizioni e limiti. In Opinno creiamo imprese per i nostri clienti in un primo momento di proprietà Opinno e con un contratto di opzione d'acquisto da parte dell'impresa madre, in qualsiasi momento, con un esborso minimo. Questo ci permette di operare in maniera completamente libera.

Quarto punto: la governance e gli incentivi fiscali. Uno dei vantaggi dell'approccio CVB è che permette di sfruttare agevolazioni fiscali, facilitando così il finanziamento dei nuovi progetti.

Quinto punto: focus sul Go-to-Market. La metrica fondamentale del CVB riguarda i risultati della newco. Per questo bisogna investire sin dall'inizio per creare team di vendita e implementare strategie di marketing efficaci. Operare in totale libertà nelle fasi iniziali è fondamentale per permettere al nuovo venture di crescere: una buona pratica è lanciare la newco in mercati non primari dell'azienda madre per operare senza restrizioni.

Per ultimo, non dobbiamo dimenticare che la tecnologia deve essere al servizio dell'innovazione. Opinno ha sviluppato una metodologia di IA-Assisted Corporate Venture Building, accelerando il processo di Discovery e Product Market Fit attraverso strumenti di IA generativa come Wonderflow.ai, Mnemonic.ai, Dreamstudio, Amplified.ai, Mixo.ai, Venture AI, etc. Questi strumenti ci hanno permesso di ridurre a meno di 90 giorni il tempo medio di lancio di un nuovo venture.

In conclusione, la chiave del Corporate Venture Building è l'esecuzione: squadra, focus, go-to-market, uno stack tecnologico per accelerare i progetti e un compromesso da parte dell'azienda madre per eliminare barriere e mettere a disposizione asset. In Opinno, per tale ragione, abbiamo sviluppato una metodologia che unisce IA e know-how aziendale, con team di "entrepreneurs in residence" e operativi per costruire nuovi business di successo.

Tommaso Canonici
Founding Partner and CEO

OPINION PIECE

Dal design all'implementazione: Il modello emergente degli startup studio

startupbakery

Il panorama imprenditoriale italiano ha visto emergere con forza un approccio innovativo già presente da anni in mercati più maturi: gli startup studio, autentiche "fabbriche di startup". Questa nuova ondata, andando oltre i limiti della tradizionale concezione di start-up, si è rivelata essere un vero catalizzatore di innovazione, dalla fase iniziale di ideazione fino all'implementazione concreta.

Il modello degli startup studio si propone di raggiungere due vantaggi chiave rispetto alla creazione "classica" di una startup: ridurre il rischio di fallimento e aumentare la qualità dei progetti sviluppati. Questi benefici si traducono in opportunità tangibili per gli investitori, che possono adottare una strategia più mirata rispetto alla consueta diversificazione. Inoltre, le imprese possono diventare partner industriali, coltivando un vivaio di nuove realtà direttamente integrabili nei propri processi tecnici e di business. Per coloro che desiderano intraprendere la via dell'imprenditorialità, gli startup studio offrono un ambiente protetto per apprendere sul campo il mestiere dell'imprenditore, fungendo da autentiche fabbriche di esperienza.

Angelo Cavallini
Co-Founder & COO

Gli startup studio si distinguono nettamente dagli incubatori e dagli acceleratori poiché non si limitano a fornire consulenza alle startup, bensì le generano ex novo. Partendo dall'idea di business, attraversano fasi di sviluppo con una costante validazione di mercato. La forza di uno studio risiede nella sua capacità di scartare idee e progetti non funzionanti o di effettuare pivot quando necessario. Lo startup studio assume il ruolo di primo investitore e gestisce internamente la creazione del prodotto o servizio della startup.

Un ulteriore tratto distintivo degli startup studio è la gestione del rischio. Mentre le start-up tradizionali affrontano l'incertezza di mercato in modo isolato, gli startup studio condividono il rischio distribuendolo su diversi progetti simultanei. Quest'approccio non solo allevia la pressione finanziaria su ciascun progetto individuale, ma crea anche una rete di supporto che facilita la condivisione di conoscenze e risorse tra le diverse iniziative.

Il modello emergente degli startup studio sta ridefinendo il processo imprenditoriale, promuovendo l'innovazione rapida, ottimizzando l'efficienza delle risorse e gestendo il rischio in modo più equilibrato. Mentre le tradizionali start-up continuano ad avere il loro spazio, gli startup studio dimostrano che c'è un modo diverso e altamente efficace di portare idee innovative sul mercato, contribuendo a plasmare il futuro dell'imprenditoria attraverso la loro peculiare funzione di fabbriche di startup.

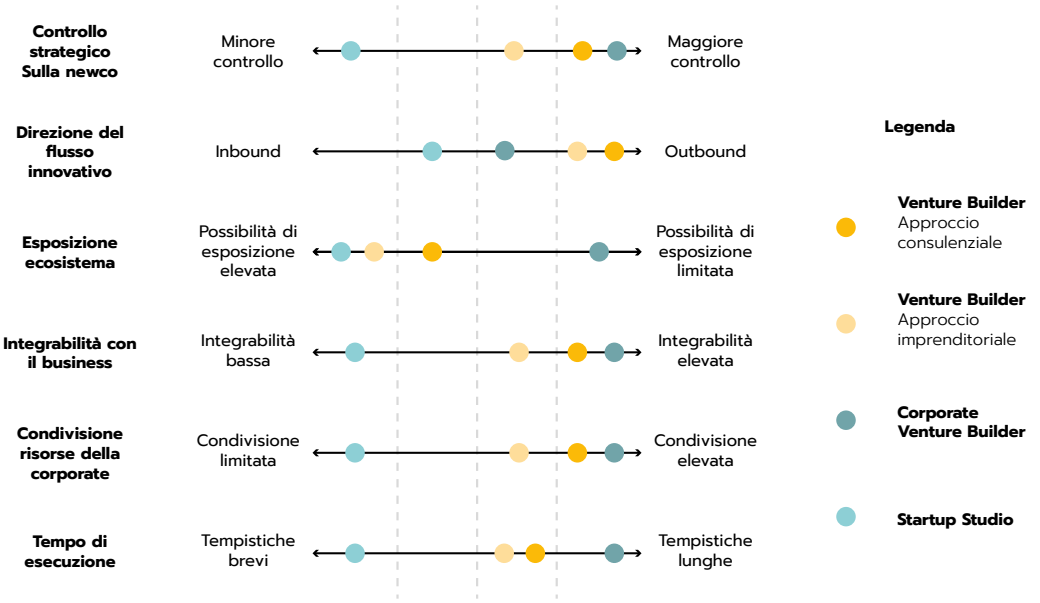
Progettare le iniziative di Corporate Venturing: I *driver* decisionali

I principali *driver* decisionali che influenzano la progettazione dell'iniziativa di Venture Building da parte della Corporate sono presentati in questa sezione. Si sottolinea come i vari modelli possono evidenziare divergenze in merito ai *driver* decisionali individuati, manifestandosi pertanto più o meno idonei per il conseguimento degli obiettivi specifici della Corporate. I *driver* presi in considerazione includono:

- **Controllo Strategico sulla *newco:*** la capacità di esercitare un potere decisionale, derivante dalla quota di proprietà, sullo sviluppo della nuova impresa o startup.
- **Direzione del flusso innovativo:** l'orientamento del flusso di innovazione, che può essere di tipo *outbound* (ad esempio, commercializzazione di brevetti, *spin-off* di attività non centrali) o *inbound* (come l'acquisizione di tecnologie esterne).
- **Esposizione all'ecosistema:** la possibilità di beneficiare dell'ecosistema in termini di individuazione di potenziali collaborazioni strategiche e/o esplorazione di nuove opportunità.
- **Integrabilità con il business:** la vicinanza al core business in termini di integrazione e connessione alle operations.
- **Condivisione risorse della Corporate:** il livello di condivisione delle risorse della Corporate per supportare lo sviluppo dell'iniziativa, ad esempio, tecnologie, strutture, laboratori, dati.
- **Tempo di esecuzione:** le tempistiche richieste per beneficiare dallo sviluppo della *newco* o startup.

La valutazione attenta di questi *driver* decisionali è essenziale per la progettazione di un Venture Building efficace e adattato alle esigenze specifiche della Corporate.

Figura 2.10 – *Driver* decisionali per le corporate rispetto ai modelli di Venture Building



Valorizzazione

Dai dati a disposizione, è emerso che il mercato italiano dei Venture Builders ammonta a 492 mila euro, rappresentando circa lo 0,1% del valore totale del mercato dei servizi Open Innovation. Questo posiziona i Venture Builder come attori emergenti e ancora poco diffusi nell'ecosistema italiano dell'innovazione aperta, sebbene in forte crescita. Questa tendenza sembra consolidarsi anche a livello internazionale, dove tali organizzazioni stanno guadagnando sempre più rilevanza nel campo dell'Open Innovation. I Venture Builders risultano particolarmente attrattivi per le organizzazioni grazie al loro approccio "*Startup as a Service*", che include la fornitura di servizi di consulenza strategica, tecnologica e di Corporate Venture Building.

A differenza dei Venture Builders, gli Startup Studio, caratterizzati dagli investimenti diretti nell'*equity* delle startup fondate e dalla focalizzazione su clienti *target* specifici (ovvero, singoli individui), non sembrano ancora influire in modo sostanziale sul panorama dell'Open Innovation italiano, nonostante offrano, oltre a servizi analoghi a quelli erogati dai Venture Builders, anche servizi di *equity capital sourcing, corporate equity investment* e assistenza nella ricerca di finanziamenti.

OPINION PIECE

Le iniziative di Open Innovation in Barilla

L'Open Innovation in Barilla è un approccio all' Innovazione storicamente guidato dall'R&D e fondato sullo sviluppo di Network collaborativi sia interni che esterni all'azienda. Un approccio molto presente nel DNA aziendale che ha allargato il proprio business sia con sviluppi proprietari ma anche mediante importanti partnerships con i propri fornitori, copackers e clienti.

Negli anni le attività sono cambiate adattandosi al contesto esterno e all'offerta di soluzioni Innovative accelerata anche dall'evoluzione scientifica più recente. Oggi l'ombrello dell'Open Innovation raccoglie diversi strumenti che hanno l'obiettivo comune di promuovere l'Innovazione testando nuove idee di prodotto, ingredienti, tecnologie, processi, business models, servizi…

L' Open Innovation Internal Network, gestito dall'R&D, facilita la condivisione delle informazioni all'interno della funzione focalizzandosi su specifiche Aree Tecniche prioritarie per l'Azienda. I partecipanti, circa 20 managers internazionali, condividono le loro esperienze e i loro needs sia internamente che nell'ecosistema aperto globale da dove portano stimoli e dove cercano soluzioni per avanzare i progetti di innovazione e il knowledge aziendale.

Il Programma di Accelerazione per Start Up Corporate (Good Food Makers) è un Programma di accelerazione focalizzato su sfide di Business concrete. Ogni anno, quattro Teams multifunzionali di Managers Barilla definiscono 4 tematiche specifiche (challenges) sulle quali viene lanciata una call internazionale per start ups. Dopo un'attenta selezione ogni Teams sceglie una start up che avrà la possibilità di collaborare per 8 settimane con i Managers, provando a testare le soluzioni proposte. Alla fine del Programma, nel caso in cui la soluzione sia stata validata, la start up può avere l'opportunità di continuare a collaborare con l'Azienda.

Fondato nel 2017 come un vero e proprio strumento di Open Innovation rivolto alle Start Up, il Corporate Venture BluFuture realizza investimenti early stage nei settori Agri-FoodTech. È lo strumento ideale per consolidare nel medio lungo periodo, collaborazioni già in essere o per sviluppare partnerships con realtà altamente innovative. In altri casi BluFuture può investire direttamente in nuovi brands in linea con le priorità strategiche del Gruppo.

Infine, esiste in Barilla un'area di Design Thinking dove numerose idee di nuovi prodotti e servizi sono sviluppate con metodologie collaborative di co-creation che utilizzano il contributo di Managers aziendali, di Designers e Consumatori reali. Anche a partire da questi spunti, negli anni, sono stati lanciati alcuni progetti utilizzando metodologie Lean e risorse esterne con l'obiettivo di esplorare nuove opportunità di mercato soprattutto in spazi adiacenti al core business, in nuove geografie o canali commerciali.

In sintesi, le iniziative di Open Innovation in Barilla si evolvono adattandosi alle esigenze aziendali, all'organizzazione e al contesto esterno. Grande attenzione è stata data alla misurazione dei KPI più idonei per valutarne l'impatto sia sulle specifiche attività di Business ma anche, più in generale, sulla cultura dell'Innovazione con indagini ad hoc e rewards dedicati.

Michela Petronio
Senior Advisor BluFuture

3 Le barriere all'Open Innovation

"Se l'innovazione è la chiave per il progresso, perché alcune imprese, pur adottando modelli strutturati e orientati all'Open Innovation, continuano a fare fatica a tradurre tale impegno in progetti concreti? Quali sono le principali barriere che ostacolano il raggiungimento del successo?"

Dopo due decenni di ricerca sull'Open Innovation e sui modelli e gli approcci che abilitano e favoriscono la collaborazione tra le aziende, emerge una verità fondamentale: non esiste una "*golden rule*" o un modello di riferimento "*one size fits all*". In questi anni di ricerca, tante imprese hanno sperimentato, strutturato, ed adattato i propri modelli con l'obiettivo di migliorare continuamente. La realtà è che, per conseguire il successo, ogni azienda deve definire e costruire il proprio approccio, in modo che possa riflettere l'identità aziendale e rispondere in modo efficace ai *"need"* di innovazione interni.

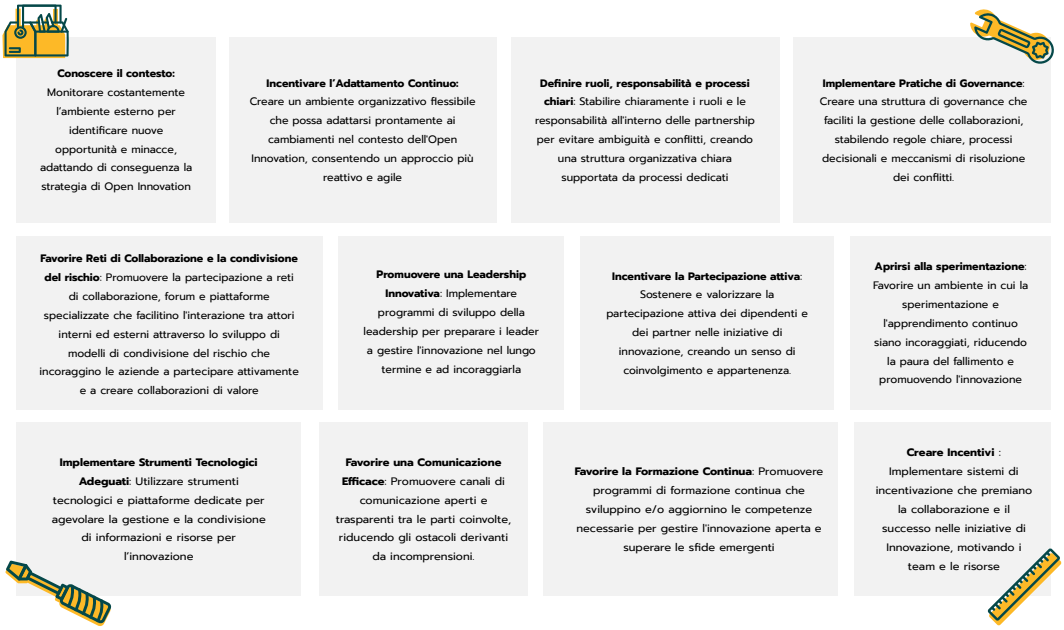
Nonostante il consolidamento di questa consapevolezza emergente, la narrazione dominante, sia nell'ambito accademico che in quello aziendale si è concentrata prevalentemente sui modelli di successo dell'Open Innovation. Purtroppo, questo ha comportato una scarsa attenzione verso un altro aspetto altrettanto cruciale: l'analisi dei fallimenti, degli errori critici da evitare e delle barriere che spesso ostacolano il cammino dell'Open Innovation. Crediamo fermamente che la mancanza di un dialogo aperto su tali ostacoli rappresenti un vuoto significativo non solo per la ricerca ma anche per i manager che lavorano o che vogliono intraprendere un percorso verso l'innovazione.

L'elemento centrale di questo capitolo risiede proprio nell'esplorare e mettere in luce queste barriere che ostacolano le aziende italiane nel valorizzare appieno il proprio potenziale, e che, se identificate e gestite opportunamente, possono costituire una leva per implementare in modo efficace i servizi di Open Innovation disponibili a mercato. La ricerca, focalizzata sul contesto nazionale e arricchita dal contributo di esperti accademici e del mondo business, propone anche alcuni possibili interventi correttivi per superare queste sfide e facilitare la transizione da un modello di innovazione chiuso ad uno aperto.

Innovare Senza Limiti
Superare le Barriere dell'Open Innovation

La mappatura ed analisi delle barriere nell'ambito dell'Open Innovation ha rivelato un panorama ricco e articolato di sfide. Dalla resistenza al cambiamento alla mancanza di comunicazione efficace, queste barriere possono ostacolare il flusso di idee innovative e limitare il potenziale delle collaborazioni aziendali. Il risultato di questo studio è un *toolkit* operativo, costituito da un insieme

Figura 3.1 – Action toolkit per mitigare le barriere all'Open Innovation

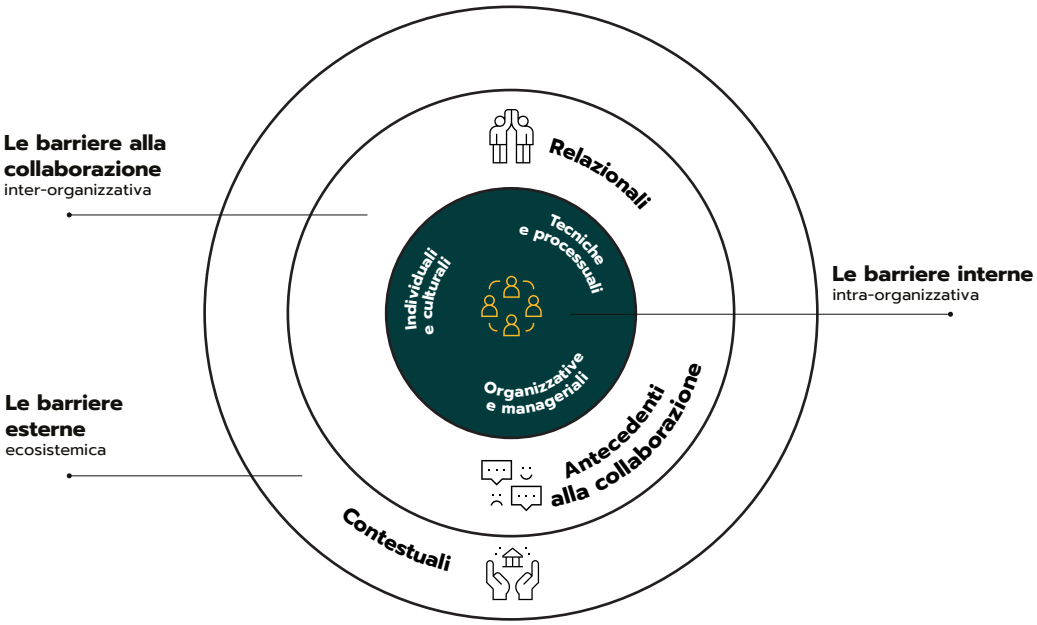


di azioni da implementare basate sulle *best practice* e sugli errori condivisi durante le interviste e l'analisi dei casi studio insieme ai partner della ricerca. Questo *Action Toolkit* offre una guida pratica ai manager, offrendo consigli e strategie per affrontare le barriere più comuni. Queste azioni, se adottate in modo coerente e sinergico, possono contribuire a superare le barriere tipiche dell'Open Innovation, limitandone gli effetti negativi e consentendo un ambiente più favorevole allo sviluppo di progetti innovativi e alla crescita sostenibile delle imprese.

Navigare le Sfide dell'Open Innovation: conoscere le principali barriere

La ricerca sulle barriere all'implementazione dell'Open Innovation in Italia è stata avviata con un'approfondita analisi della letteratura accademica. Tale approccio ha permesso lo sviluppo di un *framework* iniziale, strutturato su tre livelli di analisi (micro, meso e macro) e sei categorie di barriere identificate. Questo modello è stato poi esaminato e arricchito durante i workshop e le interviste di co-creazione e interviste dedicate con i partner dell'Osservatorio, validando la sua struttura multi-livello ed arricchendolo con nuovi elementi rilevanti per ciascuna delle dimensioni identificate.

Figura 3.2.1 – Frame per la classificazione delle barriere all'Open Innovation



In questa sezione, per ognuno dei livelli definiti nel modello, micro, meso e macro si fornisce una panoramica delle principali barriere identificate grazie all'analisi della letteratura ed alle sessioni di co-creazione con i partner dell'Osservatorio. Ogni barriera mappata viene poi accompagnata da una lista di interventi mirati, derivati da *best practice* ed esperienze pratiche, che se implementati, possono contribuire a ridurre il rischio associato alla specifica barriera e dalla lista di service provider in grado di supportare le aziende nell'implementazione di tali interventi mitigatori.

L'obiettivo primario di questo lavoro è fornire a manager ed aziende interessate ad intraprendere o consolidare il proprio percorso verso l'Open Innovation, linee guida concrete per evitare errori e superare ostacoli potenzialmente bloccanti.

La legenda dei Service Provider, inclusa nelle grafiche seguenti, offrirà una panoramica chiara delle risorse a disposizione delle imprese, in grado di favorire un approccio più consapevole e strategico all'implementazione dell'Open Innovation.

Legenda

- Associazione
- Cluster/distretto tecnologico
- Consorzio
- Rete innovativa
- Ente di Formazione
- Università
- Società professionale per la PI
- Ufficio di Trasferimento Tecnologico
- Centro di competenza
- Corporate Innovation Hub
- Innovation Hub
- Parco Scientifico- Tecnologico
- Collector
- Broker
- Società di consulenza OI

Le barriere interne
La prospettiva intra-organizzativa

L'adozione dell'Open Innovation per le aziende non costituisce quasi mai un processo immediato e senza difficoltà, ma richiede spesso una significativa trasformazione organizzativa. Questa evoluzione implica un cambiamento radicale nel modo di fare business, trasformando i confini tradizionalmente chiusi dell'organizzazione in qualcosa di più flessibile e permeabile alle innovazioni esterne. L'impatto di tale cambiamento è ampio ed influenza ogni aspetto dell'azienda, da ogni unità organizzativa a ogni livello gerarchico. Per passare da una fase di sviluppo alla successiva, le aziende devono sviluppare competenze e routine specifiche per l'Open Innovation, concentrando l'attenzione su tre elementi chiave: risorse chiave, persone e team dedicati alla ricerca di soluzioni esterne ed alla loro integrazione in azienda, processi per selezionare e assimilare idee innovative e strutture che supportino il coordinamento e l'apprendimento organizzativo.

Le barriere intra-organizzative costituiscono spesso il principale ostacolo all'innovazione e all'adozione di un *mindset* aperto. Queste barriere sono state suddivise in tre sottogruppi fondamentali: culturali e individuali, organizzative e manageriali, tecniche e processuali. Le barriere culturali e individuali riguardano le resistenze al cambiamento, la mancanza di una mentalità orientata all'innovazione e di fiducia nei confronti di nuove idee o approcci. Le barriere organizzative e manageriali si riferiscono alla rigidità delle strutture gerarchiche, la mancanza di supporto da parte della *leadership* e una cultura aziendale poco favorevole all'innovazione. Infine, le barriere tecniche e processuali costituiscono tutti quegli ostacoli legati ai sistemi e alle procedure interni, spesso non allineati con un approccio aperto all'innovazione.

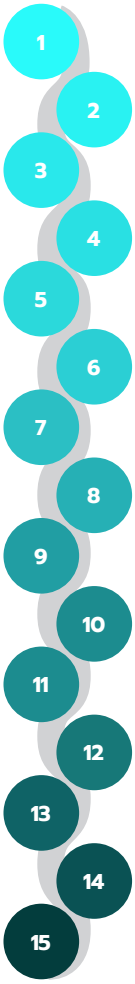
In generale, affrontare le barriere intra-organizzative è essenziale per costruire le basi per un approccio efficace all'Open Innovation. Come recentemente riaffermato anche da Henry Chesbrough, le principali sfide e barriere all'Open Innovation continuano ad essere all'interno delle organizzazioni stesse. Lavorare sulla cultura, favorire e promuovere un ambiente organizzativo flessibile e supportare la *leadership* nell'adozione di pratiche innovative sono elementi centrali per superare le sfide interne e abbracciare appieno il potenziale dell'innovazione aperta.

Le barriere culturali e individuali

Il "lato umano" dell'Open Innovation sta guadagnando sempre più attenzione, sottolineando l'importanza della cultura organizzativa e delle attitudini individuali, nella preparazione all'implementazione dell'innovazione aperta. Una strategia efficace richiede un nuovo modo di pensare e di rapportarsi a idee, conoscenze e tecnologie, insieme allo sviluppo di principi, norme, valori per l'innovazione. Tuttavia, il successo di tale "metamorfosi" richiede un considerevole sforzo per scardinare e sostituire modelli cognitivi e comportamentali radicati. Le principali barriere all'Open Innovation rimangono infatti le barriere interne tra cui emergono la sindrome del *"Not-Invented-Here"*, che porta a sottovalutare o utilizzare in modo non ottimale le tecnologie e soluzioni provenienti da fonti esterne all'azienda, e l'avversione al rischio che si lega alla naturale incertezza e al rischio di fallimento intrinseci all'Open Innovation.

La Figura 3.3 presenta la mappa delle principali barriere culturali e individuali nell'ambito dell'Open Innovation:

Figura 3.3 – Le barriere culturali e individuali



1. ASPETTATIVE IRREALISTICHE

Sopravvalutazione dell'impatto o sottovalutazione dell'effort richiesto da progetti di Open Innovation..

3.ASSENZA DI UNA VISIONE CHIARA

Formulazione della strategia e degli obiettivi per l'implementazione dell'Open Innovation assente o inefficace

5. MANCANZA DI COMMITMENT

Mancanza di «interesse» del dipartimento di R&D (o di altre unità chiave) nel manovrare processi e progetti di Open Innovation.

7. NOT-SHARED-HERE SYNDROME

Reticenza a condividere conoscenza non funzionale agli obiettivi dell'azienda.

9. INADEGUATEZZA DEGLI INCENTIVI

Assenza o inefficacia di incentivi verso i dipendenti per sostenere o partecipare attivamente a iniziative innovative, che può risultare in resistenza al cambiamento e diminuzione del coinvolgimento e della produttività

11. MANCANZA DI UN MINDSET IMPRENDITORIALE

Assenza di mentalità proattiva e orientata al rischio, che spinge a identificare nuove opportunità di mercato, a innovare, intraprendere e superare le sfide.

13. SOVRASTIMA DELLE COMPETENZE INTERNE (DIMENSIONE R&D INTERNO)

Sopravvalutazione dell'impatto o sottovalutazione dell'effort richiesto da progetti di Open Innovation..

1. INNOVATION MYOPIA

Focalizzazione esclusivamente su ritorno economico di breve termine dei progetti di openinnovation, tralasciando i potenziali benefici che si potrebbero avere in ottica di lungo terminer

2. AVVERSIONE AL RISCHIO

Percezione di tecnologie e soluzione provenienti dall'esterno come un rischio di progetto aggiuntivo o timore di perdere il controllo sul processo d'innovazione.

4. CARENZA DI CONSAPEVOLEZZA DELL'OI

Implementazione dell'Open Innovation considerata non necessaria all'interno dell'organizzazione dovuta alla mancanza di consapevolezza dei potenziali benefici.

6. NOT-INVENTED-HERE SYNDROME

Idee e soluzione provenienti dall'esterno trascurate o considerate errate a prescindere

8. AVVERSIONE AL CAMBIAMENTO

Incapacità di cambiare le modalità di lavoro e i processi interni a nuove circostanze o esigenze, basandosi sulla convinzione che le modalità attuali siano le uniche corrette per lavorare e innovare.

10. MANCANZA DI UNA CULTURA DEL FALLIMENTO

Assenza di un ambiente organizzativo che supporta o valorizza gli errori come opportunità di apprendimento, ostacolando così la tolleranza al rischio, la comunicazione aperta e la sperimentazione, il che può limitare le collaborazioni esterne e la capacità di innovare dell'organizzazione.

12. PROBLEMI DI AGENZIA

Divergenza di interessi che emergono all'interno di un'entità quando le aspirazioni e obiettivi dei dirigenti (qualificati come agenti) non convergono con gli interessi fondamentali dei proprietari odegli azionisti (denominati principal)

14. COMPLESSITÀ PI

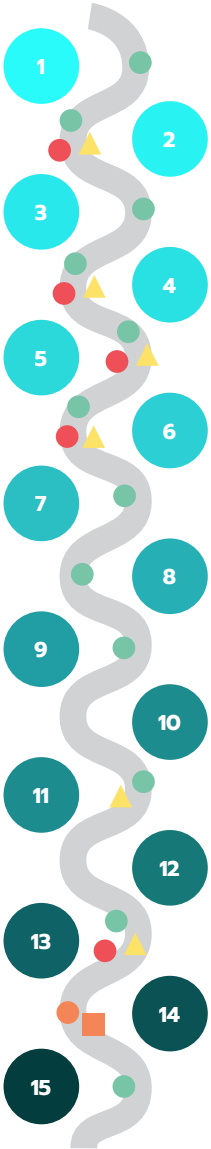
Inefficienza nella trasmissione di informazioni ai partner esterni e nella salvaguardia della proprietà intellettuale aziendale a causa di differenze nei protocolli o nelle prassi aziendali.

Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere interne - culturali e individuali

Per ogni barriera culturale-individuale è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti identificati.

Inoltre, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Le società di consulenza Open Innovation, gli Enti di Formazione e gli Innovation Hub, sono i principali attori in grado di supportare le aziende nel costruire la base di conoscenza ed i meccanismi interni utili a superare le sfide culturali e individuali interne alle organizzazioni.

Figura 3.4 – Azioni per mitigare le barriere culturali ed individuali



1. ASPETTATIVE IRREALISTICHE

- Stabilire obiettivi realistici
- Promuovere una comunicazione trasparente
- Implementare una revisione periodica dei progressi..

3. ASSENZA DI UNA VISIONE CHIARA

- Formulazione di obiettivi formali per le iniziative di Open Innovation attraverso momenti dedicat

5. MANCANZA DI COMMITMENT

- Mancanza di «interesse» del dipartimento di R&D (o di altre unità chiave) nel manovrare processi e progetti di Open Innovation.

7. NOT-SHARED-HERE SYNDROME

- Promuovere l'utilizzo di team diversificati nella ricerca e valutazione di idee e ruotare intenzionalmente i membri dei progetti per favorire una cultura di condivisione e apertura.
- Definizione di sistemi di incentivazione e ricompensa per favorire un approccio di apertura nei confronti della conoscenza esterna.

9. INADEGUATEZZA DEGLI INCENTIVI

- Definizione di sistemi di incentivazione e ricompensa obiettivi e personalizzati, basati sulle prestazioni individuali, per promuovere opportunità di crescita personale e professionale

11. MANCANZA DI UN MINDSET IMPRENDITORIALE

- Creazione di pratiche imprenditoriali interne (es. internal intrapreneurship programs) e creazione di spazi sicuri per la sperimentazione per favorire il personale a prendere iniziative e rischi calcolati.

13. SOVRASTIMA DELLE COMPETENZE INTERNE (DIMENSIONE R&D INTERNO)

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innvation per favorire la consapevolezza delle proprie capacità
- Valutazioni di competenza regolari e obiettive (es. innovation assessment

15. INNOVATION MYOPIA

- Integrazione di obiettivi legati all'Open Innovation nella strategia aziendale per favorire una visione di lungo termine in termini di ritorno sia economico che non-economico

2. AVVERSIONE AL RISCHIO

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innvation
- Definizione di sistemi di incentivazione e ricompensa.

4. CARENZA DI CONSAPEVOLEZZA DELL'OI

- Integrazione di obiettivi legati all'Open Innovation nella strategia aziendale
- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innvation
- Condivisione di esperienze di casi di successo e relative misurazioni dell'impatto
- Promozione di progetti pilota di collaborazione esterna.

6. NOT-INVENTED-HERE SYNDROME

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innovation per integrare le best practices di settore nella cultura aziendale (es. rotazione di team e di membri sui progetti)
- Definizione di sistemi di incentivazione e ricompensa per favorire un approccio di apertura nei confronti della conoscenza esterna
- Promozione di progetti pilota di collaborazione esterna

8. AVVERSIONE AL CAMBIAMENTO

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innvation per promuovere un clima di apertura e trasparenza
- Celebrare i successi intermedi per rafforzare il sostegno al cambiamento

10. MANCANZA DI UNA CULTURA DEL FALLIMENTO

- Promuovere la tolleranza al rischio attraverso la creazione di "zone sicure" per la sperimentazione e l'istituzione di programmi di riconoscimento che valorizzino l'apprendimento derivante dai fallimenti.

12. PROBLEMI DI AGENZIA

- Adottare un approccio graduale all'allineamento degli interessi tra azionisti e manager, rinforzare la governance e la trasparenza e incentivare i manager in base ai risultati a lungo termine dell'azienda

14. COMPLESSITÀ PI

- Creazione di programmi di formazione per il team legale per favorire apertura nella gestione delle complessità relativa all'Open Innovation.

Le barriere organizzative e manageriali

I manager rivestono un ruolo chiave nel promuovere l'innovazione all'interno delle aziende, contribuendo alla creazione di un ambiente favorevole allo spirito imprenditoriale e alla sperimentazione. La loro abilità nell'ispirare, sostenere e guidare i team nella ricerca di soluzioni innovative è essenziale per affrontare sfide e adottare un approccio proattivo all'innovazione. Nell'affrontare l'innovazione, diverse barriere organizzative possono compromettere il percorso verso il successo. Tra queste, la mancanza di continuità nella gestione dell'innovazione emerge come una sfida significativa, ma anche il *micro-management* sulle risorse, e la mancanza di *commitment* da parte dei manager sono in grado di compromettere l'efficacia dei risultati derivanti dall'Open Innovation. Affrontare queste barriere richiede un impegno continuo da parte di tutti i manager per garantire una *leadership* stabile, favorire una cultura organizzativa più flessibile e instillare un senso di *ownership* sulle attività ed i progetti di innovazione. Solo superando queste sfide, le aziende possono consolidare una cultura dell'innovazione dinamica e sostenibile nel tempo.

La Figura 3.5 presenta la mappa delle principali barriere organizzative e manageriali nell'ambito dell'Open Innovation.

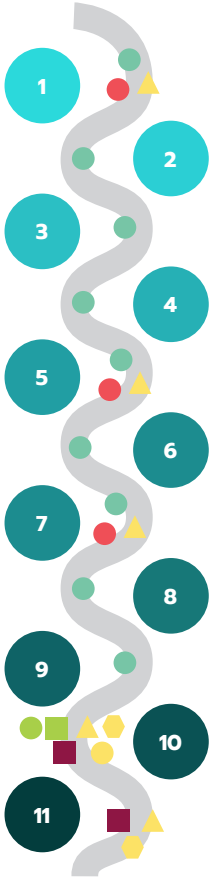
Figura 3.5 – Le barriere organizzative e manageriali

Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere interne - organizzative e manageriali

Per ogni barriera organizzativo-manageriale è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti identificati.

Inoltre, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Società di consulenza Open Innovation, Innovation Hub ed Enti di Formazione sono i principali attori in grado di favorire una gestione efficace delle sfide organizzative e manageriali nelle aziende, contribuendo a promuovere una transizione più agevole verso l'Open Innovation.

Figura 3.6 – Azioni per mitigare le barriere organizzative e manageriali



1. ASSENZA DI "INNOVATION CHAMPION"/SPONSOR

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innovation per le prime linee manageriali
- Definizione di una governance dedicata alla gestione delle attività di innovazione per sopperire alla mancanza di Innovation Champion/Sponsor

2. CARENZA DI COMMITMENT DEL TOP MANAGEMENT TEAM

- Definizione e pianificazione di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporizzati

3. INADEGUATEZZA DELLA PIANIFICAZIONE

- Investire su programmi di formazione in gestione dei progetti per i manager e i team responsabili della gestione delle progettualità, associati a una pianificazione basata su scenari e accompagnati da costanti analisi retrospettive e una chiara definizione degli obiettivi

4. INEFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

- Definizione di meccanismi di comunicazione e coordinamento dedicati alle attività di Open Innovation e relativa formazione sul corretto utilizzo

5. MANCANZA DI SKILL

- Creazione di programmi di formazione all'Open Innovation

6. CAMBI ORGANIZZATIVI E CONTINUITÀ INTERNA

- Stabilire processi di cambiamento strutturati, intensificare la comunicazione e il coinvolgimento dei dipendenti

7. ECCESSIVO CONTROLLO MANAGERIALE

- Offerta di corsi e workshop a manager per sviluppare competenze di leadership trasformazionale focalizzati sull'empowerment dei dipendenti, piuttosto che sul controllo stretto.

8. ECCESSIVA RIGIDITÀ ORGANIZZATIVA

- Definizione di strutture organizzative formalizzate ma che garantiscano il necessario livello di flessibilità richiesto dalle attività di innovazione (es. riconfigurazione team), associato a una attiva promozione della Cultura della Collaborazione per incoraggiare una mentalità aperta e collaborativa

9. INADEGUATEZZA DELLA DEFINIZIONE DEI RUOLI E RESPONSABILITÀ

- Svolgere una mappatura interna delle competenze e dei ruoli e successivamente svolgere corsi di formazione ai dipendenti.

10. MANCANZA DI RISORSE

- Ottimizzazione delle risorse esistenti accompagnate da una riorganizzazione dei processi interni e da nuove partnership e collaborazioni strategiche.

11. SCARSA ATTRATTIVITÀ DELL'AZIENDA

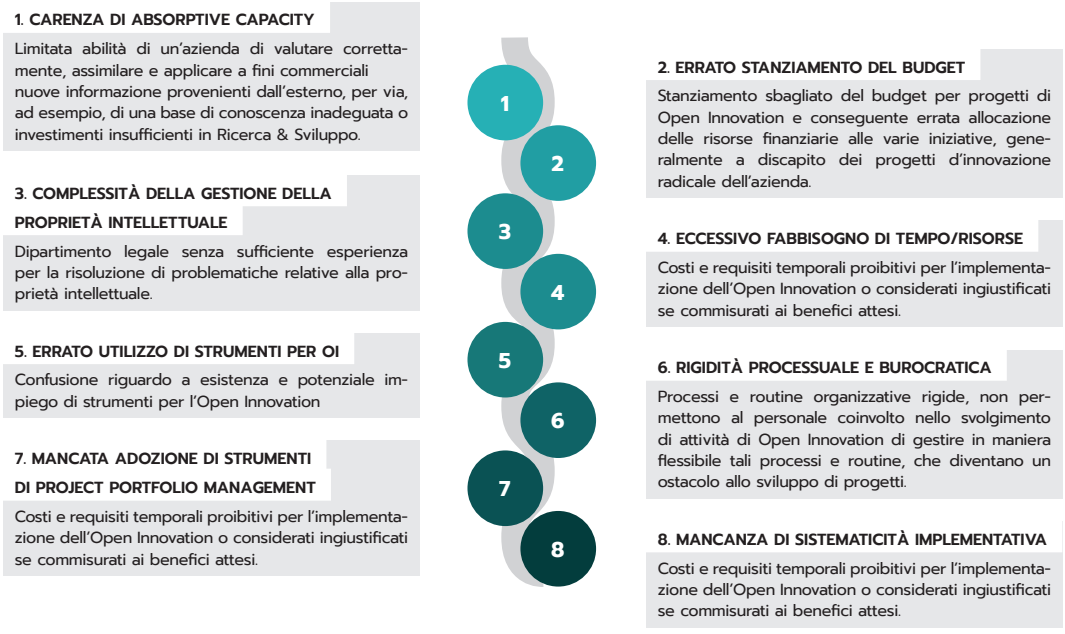
- Potenziamento dell'employer branding, accompagnato da investimenti in innovazione e tecnologia, e implementazione una comunicazione strategica efficace

Le barriere tecniche e processuali

La predisposizione di un'azienda all'introduzione dell'Open Innovation non può che passare dalla reingegnerizzazione dei processi esistenti e l'integrazione di nuovi, garantendo il corretto bilanciamento tra sistematicità implementativa e adattabilità, rendendo esecuzione e gestione di progetti innovativi, troppo comunemente *trial-and-error*, professionali. L'apertura dell'*innovation funnel* richiede all'organizzazione di dotarsi di sistemi che le consentano di scandagliare e monitorare costantemente la gamma di tecnologie disponibili nell'ambiente esterno, nonché di adottare nuove modalità di coinvolgimento delle fonti esterne d'innovazione. Individuate e acquisite idee e soluzioni promettenti, queste devono poi essere sottoposte a un'opportuna fase di valutazione e selezione, i cui criteri siano riadattati specificatamente all'Open Innovation, per permetterne la loro integrazione nel processo di sviluppo nuovo prodotto o processi affini.

La Figura 3.7 presenta la mappa delle principali barriere tecniche e processuali nell'ambito dell'Open Innovation.

Figura 3.7 – Le barriere tecniche e processuali



Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere interne - tecniche e processuali

Per ogni barriera tecnico-processuale è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti identificati.

Inoltre, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Il panorama di attori che possono essere coinvolti per migliorare la gestione delle barriere tecniche e processuali risulta variegato e include non solo società di consulenza Open Innovation, Innovation Hub ed Enti di Formazione, ma anche Centri di Competenza, Parchi scientifici e tecnologici, Consorzi, Società professionali per la Proprietà Intelletuale, Uffici di Trasferimento Tecnologico, Università. Questo ampio *panel* di attori si configura come un *network* essenziale per affrontare e superare queste sfide, facilitando l'adozione dell'Open Innovation e contribuendo al successo delle iniziative aziendali in questo ambito.

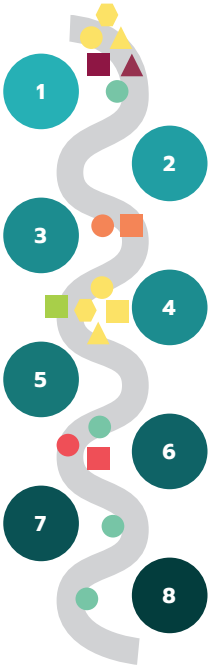
Figura 3.8 – Azioni per mitigare le barriere tecniche e processuali

1. CARENZA DI ABSORPTIVE CAPACITY

- Limitata abilità di un'azienda di valutare correttalncremento dell'esposizione dell'organizzazione all'ambiente esterno, tramite opportune modalità di interazione e collaborazione, aumentando ampiezza e profondità delle relazioni.
- Predilezione per potenziali partner e, più in generale, interlocutori in possesso di basi di conoscenza eterogenee e complementari a quelle dell'organizzazione
- Adozione di un approccio "learning by doing", per favorire lo sviluppo di nuove routine e plasmare i locus della ricerca di conoscenza futura.
- Potenziamento della "memoria organizzativa", che consenta raccolta ed elaborazione delle esperienze pregresse, di successo e non, per guidare la futura ricerca di conoscenza.
- Potenziamento delle competenze interne dell'azienda in termini di strategy making, gestione di informazioni e conoscenza e competenze tecnologiche.

3. COMPLESSITÀ DELLA GESTIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

- Adozione di approccio e strumenti agili
- Potenziamento delle interazioni tra dipartimento legale e unità di R&D
- Programmi di formazione per i dipendenti in materia di gestione della proprietà intellettuale.
- Gestione modulare degli strumenti per la tutela della proprietà intellettuale, a seconda dello stato di avanzamento della collaborazione.
- ideazione: impegni alla riservatezza e memorandum d'intesa, da preferire a meccanismi legali, in combinazione con meccanismi informali "soft" (es. accesso selettivo alle informazioni).
- sviluppo: introduzione di meccanismi legali forti, da combinare con impegni alla riservatezza, Joint Development agreement e altri strumenti, per prevenire il comportamento opportunistico dei soggetti esterni coinvolti. Definizione di una strategia brevettuale.
- commercializzazione: focalizzazione sul diritto all'utilizzo della proprietà intellettuale, con definizione di termini di licensing, esclusività, royalties, etc. Fondamentali meccanismi di



2. ERRATO STANZIAMENTO DEL BUDGET

- Scomposizione del budget di risorse complessivo in bucket strategici minori e focalizzati (es. Tecnologie innovative/Nuovi prodotti/Migliorie e modifiche/Riduzioni costi)
- Bilanciamento exploration vs exploitation e innovazione di processo vs di prodotto

4. ECCESSIVO FABBISOGNO DI TEMPO/RISORSE

- Collaborazione con attori in possesso di risorse e asset complementari a quelli dell'organizzazione focale
- Collaborazione con partner consolidati o altri attori di fiducia, aventi basi di conoscenza prossime a quelle dell'azienda focale, per massimizzare la comprensione reciproca e prevenire conflitti

5. ERRATO UTILIZZO DI STRUMENTI PER OI

- Investire su programmi di formazione dedicati alle iniziative di Open Innovation

6. RIGIDITÀ PROCESSUALE E BUROCRATICA

- Strutturazione progressiva (formazione, casi studio e bilanciamento KPIs
- Decentralizzazione

7. MANCATA ADOZIONE DI STRUMENTI DI PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT Costi e requisiti temporali proibitivi per l'implementazione dell'Open Innovation o considerati ingiustificati se commisurati ai benefici attesi.

8. MANCANZA DI SISTEMATICITÀ IMPLEMENTATIVA)

- Adeguamento di modelli Stage-Gate per il processo di sviluppo nuovo prodotto (es. GE Tollgate) all'Open Innovation attraverso:- integrazione di "Open Innovation Evaluation Criteria" ed esplorazione di opportunità di import/export nella preparazione di deliverables per il team responsabile del processo.- allineamento tra NPD team e altre funzioni chiave in ambito Open Innovation (es. licensing per export di know-how e tecnologia).- concezione degli Open Innovation Evaluation Criteria come albero decisionale gerarchico, che metta sotto esame anche business model e cpabailities dell'organizzazione, da non considerare come entità statiche
- Adozione di approccio e strumenti agili
- Adozione di un modus operandi che consenta la coesistenza di innovazione e Business As Usual

OPINION PIECE

La centralità di un approccio win-win all'open innovation: lezioni apprese ed esempi concreti

Agos investe nell'open innovation poiché ritiene che aprirsi alle soluzioni e alle innovazioni esterne sia una delle chiavi per la competitività e la riduzione del Time to Market. Per questo motivo con la condivisione e il supporto del nostro Board abbiamo creato un modello che ci guida nella raccolta dei principali bisogni interni ed esterni, quindi di dipendenti, clienti e partner e definisce la modalità più efficace per cercare, testare ed in seguito adottare soluzioni innovative capaci di rispondere ai bisogni identificati.

Primo e fondamentale passo nella costruzione del modello è stata la creazione di un ecosistema che ci consente uno scouting puntuale di Startup e PMI Innovative. In particolare, Agos si avvale della rete de LeVillage, gli acceleratori del gruppo Crédit Agricole, che ci garantiscono uno sguardo privilegiato sulle Startup incubate, partecipiamo a numerosi tavoli degli Osservatori del Politecnico di Milano e sponsorizziamo eventi e fiere sia italiane che internazionali dedicate al mondo delle startup. Come Agos cerchiamo di risponde alle esigenze agilmente, eseguendo test e verificando l'efficacia delle soluzioni prima di intraprendere lunghi e spesso complessi progetti di implementazione e abbiamo compreso che due aspetti sono fondamentali per lavorare efficacemente con le startup:

- i test sono necessari, ma devono essere finalizzati a rispondere ad un bisogno reale, non devono essere utilizzati per sperimentare in modo generico una nuova tecnologia
- è necessario che ogni sperimentazione abbia un responsabile di un'area di business come sponsor per garantirne l'implementazione in caso di successo
- le startup coinvolte devono essere sempre remunerate sia per garantire il giusto livello di commitment, sia per supportarne la crescita.

Nel corso degli anni, Agos ha collaborato con numerose startup, ma per citare qualche esempio con cui stiamo attivamente lavorando, c'è NuNow, una startup tutta italiana e autofinanziata, con la quale Agos ha costruito una partnership e dato vita a un progetto che tramite un'app semplice e intuitiva, permette di migliorare i servizi offerti ai collaboratori, l'approccio alla sicurezza e all'occupazione degli spazi, consentendo a tutti i dipendenti ad esempio di prenotare i parcheggi e la ricarica per le auto elettriche, offrire la prenotazione dei vaccini antinfluenzali, monitorare e sensibilizzare circa l'impatto della CO2 del tragitto casa-lavoro.

Un altro esempio è Flowpay, una startup nel mondo dei pagamenti che abbiamo coinvolto per creare un nuovo servizio. Questo servizio, che è live da pochi giorni, supporta la compravendita di mezzi targati tra privati, garantendo il pagamento del bene. L'idea è nata al nostro interno in seguito a ricerche, focus group e interviste alla nostra community. Tuttavia, per realizzarla, vista la difficoltà di inserire nuovi progetti in una roadmap già definita, abbiamo selezionato un partner esterno che offrisse servizi di Open banking e un gateway di pagamento. Con loro, abbiamo costruito la soluzione da zero collaborando attivamente in modalità agile al fine di traguardare in tempi molto rapidi un pilota che ci ha concesso di testare e validare la soluzione, prima di industrializzarla. In questo caso, abbiamo contribuito anche entrando nel capitale sociale della startup. È la prima volta che investiamo direttamente, ma siamo convinti che questa sia una strada efficace per fare da volano allo sviluppo dei nostri servizi e alla crescita del nostro partner.

Claudio Migliavacca
Head of Innovation Factory

OPINION PIECE

Strategie vincenti nell'Open Innovation: Dalla ricerca di startup alla ricerca di soluzioni

I processi di innovazione si realizzano grazie al grande patrimonio di competenze delle persone Eni e alla sinergia tra ricerca interna, avanzate capacità ingegneristiche, strumenti digitali che utilizzano i nostri big data e la grande potenza di calcolo dei supercomputer di Eni. Competenze e progetti innovativi sono arricchiti da un network di 70 Università e Centri di Ricerca nazionali e internazionali e dall'apertura al mercato ed alle startup, in Italia e all'estero, attraverso le attività di Open Innovation.

Eni gestisce i processi di Open Innovation in linea con la sua strategia di innovazione per la transizione energetica, valorizzando le proprie tecnologie e sostenendo sia giovani talenti nello sviluppo di progetti di sostenibilità e circolarità, sia startup ad alto potenziale per creare e sviluppare tecnologie game changer.

Oggi, la strategia all'Open Innovation di Eni prevede attività diversificate con 4 aree di interesse:

1. Open Innovation and Ecosystem Development, per individuare soluzioni in linea con le strategie aziendali
2. Joule, la scuola di Eni per l'impresa che supporta la crescita di startup innovative
3. Eni Next, il Corporate Venture Capital che investe in start up ad alto potenziale per la creazione di tecnologie game changer
4. Eniverse Ventures, il Corporate Venture Builder che valorizza il patrimonio tecnologico interno con la creazione di nuove iniziative di business.

Per una una grande corporate come Eni, le sfide tecnologiche sono in continua evoluzione e anche il mind-set delle persone all'interno dell'azienda deve evolvere costantemente. La sfida dell'unità di OI è, quindi, anche questa: agire da catalizzatore del cambiamento interno tenendo presente alcune linee guida:

- Avere una visione consolidata, comune e condivisa delle tematiche di innovazione utile ad una sinergia tra le diverse aree di business e la ricerca.
- Disporre di un team con competenze diversificate e multidisciplinari. L'open innovation, per sua natura, risponde ad esigenze molto diversificate. In Eni si affrontano tematiche che vanno dalla smart mobility alle operazioni nei siti industriali.
- Promuovere una cultura all'innovazione aperta e condivisa dal top management. Il modello di Eni prevede un team centralizzato che coordina le attività e le strategie e una visione diffusa volta all'innovazione all'interno delle unità di business e ricerca.
- Sfruttare al meglio le opportunità di collaborazione con le startups. La ricerca può essere volta (nello specifico nel caso di Eni Next) ad uno studio di possibile investimento, nel caso di R&D per attività di co-sviluppo oppure, nel caso del modello venture-client, si ricercano soluzioni ready-to-use che vengono testate e poi utilizzate in campo.

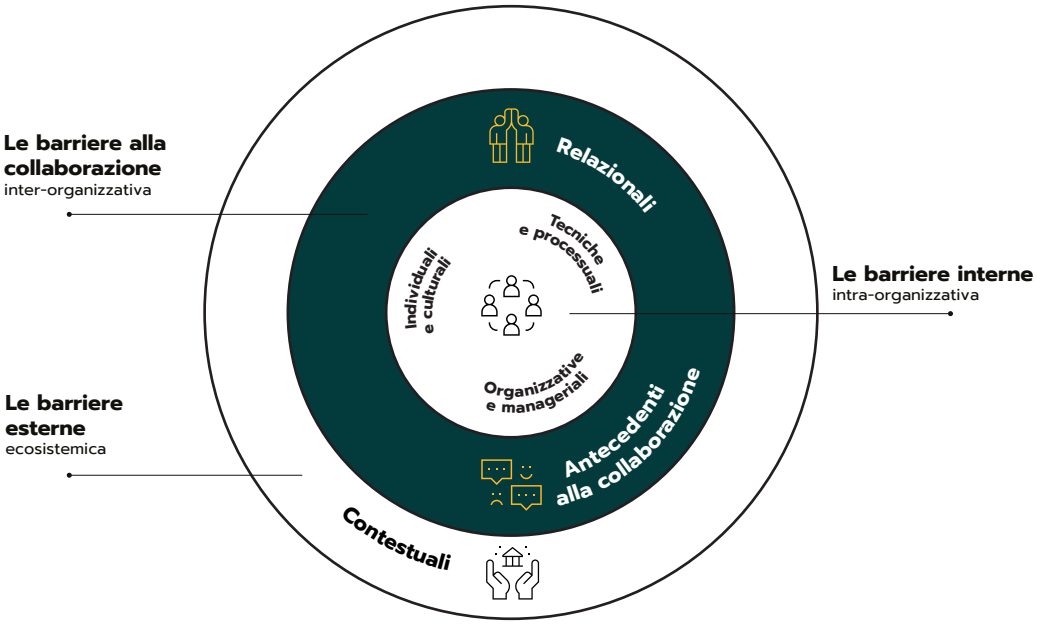
Oltre a selezionare e valutare soluzioni a problemi reali, l'open innovation è anche, in Eni, un abilitatore alla scoperta, una finestra sul mondo, un'apertura verso nuove tecnologie e mercati.

Per questo, è importante studiare ed entrare in contatto diretto con ecosistemi dove le innovazioni di interesse sono in forte crescita come la Silicon Valley, il Canada, UK e Israele.

Silvia Fierro
Head of Open Innovation Ecosystem and Partnership

Manuel Gasperini
Open Innovation Specialist

Figura 3.2.2 – Frame per la classificazione delle barriere all'Open Innovation



Legenda

- Associazione
- Cluster/distretto tecnologico
- Consorzio
- Rete innovativa
- Ente di Formazione
- Università
- Società professionale per la PI
- Ufficio di Trasferimento Tecnologico
- Centro di competenza
- Corporate Innovation Hub
- Innovation Hub
- Parco Scientifico- Tecnologico
- Collector
- Broker
- Società di consulenza OI

Le barriere alla collaborazione
La prospettiva inter-organizzativa

Nel mondo dell'Open Innovation, dove le aziende aprono le porte alla collaborazione con altre aziende, Service Provider o professionisti esterni, la scelta dei partner e il modo in cui si interagisce con loro sono elementi che non possono essere trascurati. La portata e la profondità di queste collaborazioni possono influenzare significativamente la capacità innovativa di un'organizzazione; più sono ampie e consolidate le relazioni con i collaboratori, più l'azienda può accrescere la sua capacità di innovazione. Ogni collaborazione rappresenta un'opportunità per acquisire conoscenza, e il successo dipende dalla capacità dell'azienda di valutare correttamente cosa può imparare e trasferire da tale relazione. Questa valutazione è influenzata non solo dalle caratteristiche del partner, ma anche e soprattutto dalla compatibilità tra le parti coinvolte. Pertanto, la selezione accurata dei partner diventa cruciale, poiché una scelta sbagliata potrebbe compromettere la collaborazione e portare al suo fallimento. Ma la selezione è solo l'inizio: per garantire il successo di una collaborazione, è necessario stabilire obiettivi chiari, creare un ambiente di lavoro condiviso, implementare meccanismi efficaci di comunicazione, coordinamento e di accordo tra le parti.

Le barriere inter-organizzative sono state categorizzate in due sottogruppi distinti: barriere antecedenti alla collaborazione e barriere relazionali. Le barriere antecedenti alla collaborazione rappresentano ostacoli che, se presenti, impediscono l'instaurarsi di una relazione o di un progetto di collaborazione, nonostante l'interesse delle parti coinvolte. In altre parole, sono sfide che devono essere superate fin dall'inizio affinché la collaborazione possa avere luogo. D'altra parte, le barriere relazionali si riferiscono a ostacoli che possono emergere nel corso di una relazione o di un progetto collaborativo. Queste sfide potrebbero non essere facilmente identificabili in anticipo e richiedono di essere gestite con continuità per evitare che compromettano il successo della collaborazione. In sintesi, mentre le barriere antecedenti alla collaborazione sono generalmente prevenibili in fase iniziale, le barriere relazionali devono essere affrontate e gestite nel corso della collaborazione per assicurarne il successo.

Le barriere antecedenti alla collaborazione

Queste barriere rappresentano gli ostacoli fondamentali che, se non superati, possono impedire l'avvio di una collaborazione con partner esterni. Tra le sfide principali spiccano le differenze dimensionali o linguistiche che possono complicare la comunicazione e la negoziazione. Tuttavia, è fondamentale non trascurare l'impatto negativo di esperienze pregresse sfavorevoli o la mancanza di fiducia, che costituiscono spesso elementi bloccanti e che meritano pertanto un'attenzione particolare.

La Figura 3.9 presenta la mappa delle principali barriere antecedenti alla collaborazione alle collaborazioni con partner esterni nell'ambito dell'Open Innovation.

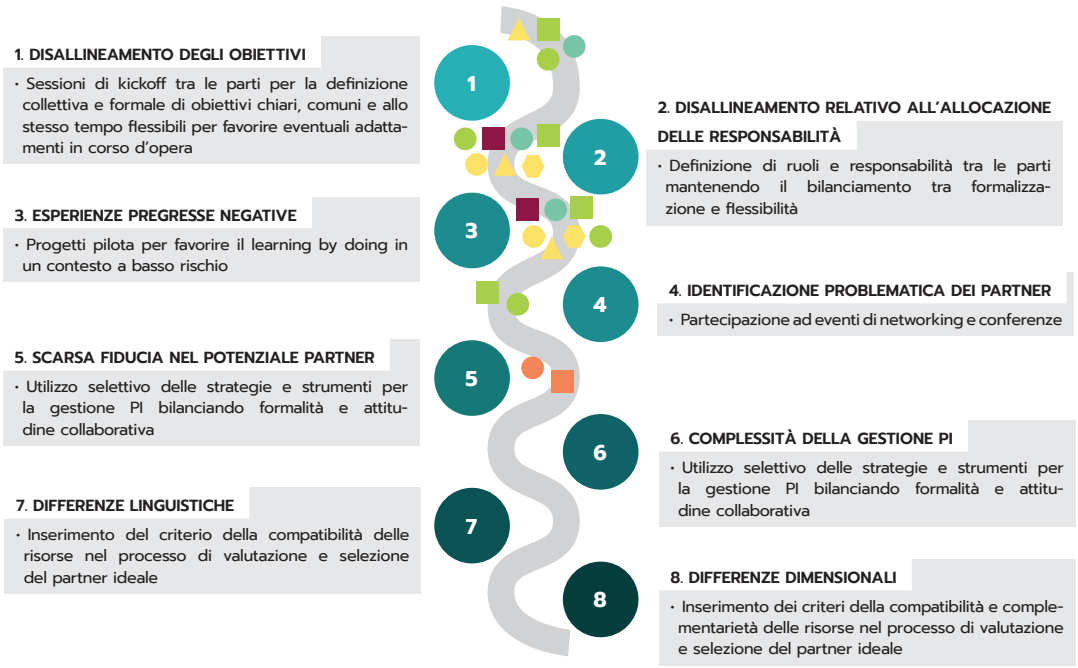
Figura 3.9 – Le barriere antecedenti alla collaborazione

Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere alla collaborazione - antecedenti

Per ogni barriera preliminare è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti identificati.

Inoltre, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Le società di consulenza Open Innovation, gli Innovation Hub, i Problem Solver e i Parchi scientifico-tecnologici emergono come protagonisti fondamentali in questo contesto. La loro *expertise* e la capacità di promuovere sinergie tra le parti si rivelano cruciali per superare differenze dimensionali, linguistiche e culturali, così come per gestire esperienze pregresse negative e costruire fiducia reciproca.

Figura 3.10 – Azioni per mitigare le barriere antecedenti alla collaborazione



Le barriere relazionali

Le barriere relazionali emergono durante lo sviluppo di una collaborazione o di una *partnership* e sono intrinsecamente legate all'ingaggio delle parti coinvolte. Tra gli ostacoli più significativi, spiccano comportamenti opportunistici, obiettivi non allineati e differenze culturali. Inoltre, la mancanza di ruoli e responsabilità chiari, di meccanismi di comunicazione e coordinamento efficaci, insieme alla mancanza di processi operativi dedicati, rappresentano ulteriori fattori che possono compromettere il successo di una collaborazione in corso.

La Figura 3.11 presenta la mappa delle principali barriere relazionali nell'ambito dell'Open Innovation.

Figura 3.11 – Le barriere relazionali

1. COMPORTAMENTO OPPORTUNISTICO

Potenziale perdita o furto di know-how e idee da parte del partner..

3. DIFFERENZA DI LINGUAGGIO SEMANTICO

- Inefficienza nella comunicazione tra le parti a causa della mancanza di un linguaggio comune in termini di significato attribuito alle parole

5. DISTRIBUZIONE IMPARI DEI PROVENTI DELL'INNOVAZIONE

- Inappropriata ripartizione tra le parti dei benefici derivati dal successo della collaborazione.

7. INCOMPATIBILITÀ DELLE RISORSE

- Mancanza di fit tra le risorse condivise tra le parti e, conseguentemente, di sinergie nel contesto della collaborazione; Eccessiva differenza in termini di conoscenza e approccio lavorativo

9. ECCESSIVO CONTROLLO DELLA PI

- Definizione di sistemi di incentivazione e ricompensa obiettivi e personalizzati, basati sulle prestazioni individuali, per promuovere opportunità di crescita personale e professionale

11. RIGIDITÀ STRUTTURA GIERARCHICA

- Eccessiva complessità e formalizzazione dell'assetto gerarchico a scapito di adattabilità e reattività del processo decisionale e di quello organizzativo che preclude possibilità di adattabilità (es. riconfigurazione team di lavoro) per favorire la collaborazione.

13. INADEGUATEZZA PROCESSI OPERATIVI

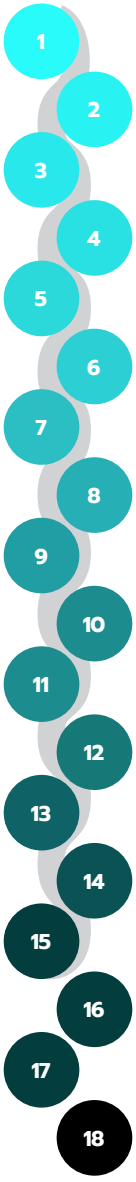
Assenza o inefficacia dei processi operativi dedicati per l'implementazione delle attività riguardanti la collaborazione

15. INADEGUATEZZA DELLA DEFINIZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ DELLA COLLABORAZIONE

- **Assenza o inefficacia della definizione dei ruoli e ownership delle attività tra le parti**

17. DIFFERENZE DIMENSIONALI

- Eccessiva disparità tra le parti in termini di dimensione organizzativa con conseguenti reciproche difficoltà collaborative.



2. DIFFERENZE CULTURALI

- Incompatibilità totale o parziale tra le parti in termini di valori, norme, abitudini e mentalità dovute a diverse culture organizzative

4. DISALLINEAMENTO DAGLI OBIETTIVI

- Divergenza di obiettivi tra le parti, con conseguente insorgenza di conflitti e altre dinamiche disfunzionali nel contesto della collaborazione.

6. ECCESSIVI COSTI DI COOPERAZIONE

- Utilizzo rigido ed eccessivo dei meccanismi di protezione della Proprietà Intellettuale a scapito dell'efficacia della collaborazione

8. INCOMPATIBILITÀ DELLE COMPETENZE

- Creazione di programmi di formazione e sensibilizzazione all'Open Innvation per promuovere un clima di apertura e trasparenza
- Celebrare i successi intermedi per rafforzare il sostegno al cambiamento

10. ECCESSIVO CONTROLLO MANAGERIALE

- Presidio e supervisione oltre misura e disfunzionale da parte delle figure manageriali coinvolte (micro-management) di una o entrambe le parti.

12. RIGIDITÀ STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Eccessiva complessità e formalizzazione dell'assetto organizzativo che preclude possibilità di modifica per favorire la collaborazione (es. riconfigurazione team di lavoro)

14. INADEGUATEZZA DEI MECCANISMI DI COMUNICAZIONE E COORDINAMENTO.

Eccessiva complessità e formalizzazione dei processi di comunicazione e coordinamento a scapito di adattabilità e reattività nella gestione della collaborazione

16. RIGIDITÀ CONTRATTUALE E BUROCRATICA

Eccessiva complessità e formalizzazione degli strumenti di controllo formale (es. contratti) e delle relative procedure burocratiche

18. ASSENZA DI ENTI ORCHESTRATORI

Assenza o insufficiente prossimità geografica di enti connettori (es. distretti, parchi scientificotecnologici...) che mirano a connettere gli attori dell'ecosistema al fine di favorire e supportare la creazione e la gestione delle collaborazioni tra le parti ha il menu contestuale.

Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere alla collaborazione - relazionali

Per ogni barriera relazionale è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti identificati.

Inoltre, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Le barriere relazionali, che possono emergere durante il percorso di una collaborazione, richiedono un costante impegno e presidio. Le società di consulenza Open Innovation, gli Innovation Hub e i Problem Solvers, insieme alle Società professionali per la Proprietà Intellettuale e agli Uffici di Trasferimento Tecnologico, si pongono come attori chiave in questo scenario. La loro capacità di mitigare comportamenti opportunistici, allineare gli obiettivi, superare differenze culturali e garantire chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità si dimostra essenziale per mantenere relazioni collaborative efficaci.

Figura 3.12 – Azioni per mitigare le barriere relazionali

1. COMPORTAMENTO OPPORTUNISTICO

Formalizzazione di efficaci strategie per la gestione ed il controllo della conoscenza e degli asset chiave
Creazione di una relazione di fiducia

3. DIFFERENZA DI LINGUAGGIO SEMANTICO

- Sessione di allineamento iniziale tra le parti circa il significato degli elementi chiave della collaborazione
- Utilizzo dell'unità interna dedicata all'OI con ruolo di intermediazione per favorire la comunicazione
- Utilizzo di enti terzi con un ruolo di intermediazione per favorire la comunicazione

5. DISTRIBUZIONE IMPARI DEI PROVENTI DELL'INNOVAZIONE

- Definizione dei diritti e delle modalità di distribuzione del valore generato

7. INCOMPATIBILITÀ DELLE RISORSE

- Definizione di un ruolo di facilitatore tra le parti al fine di colmare la distanza dovuta all'eterogeneità delle risorse
- Inserimento del criterio della complementarietà delle risorse nel processo di valutazione e selezione del partner ideale

9. ECCESSIVO CONTROLLO DELLA PI

- Utilizzo selettivo delle strategie e strumenti per la gestione PI bilanciando formalità e attitudine collaborativa
- Integrazione dei diversi sistemi di protezione delle Proprietà Intellettuale attraverso l'identificazione e la risoluzione delle differenze in una sessione iniziale e dedicata di kick off

11. RIGIDITÀ STRUTTURA GERARCHICA

- Definizione di un ruolo dedicato (es. Empowered Innovation Champion) come interfaccia per limitare le difficoltà
- Integrazione dei diversi sistemi gerarchici e decisionali attraverso l'identificazione e la risoluzione delle differenze in una sessione iniziale e dedicata di kick-off.

13. INADEGUATEZZA DEI PROCESSI OPERATIVI

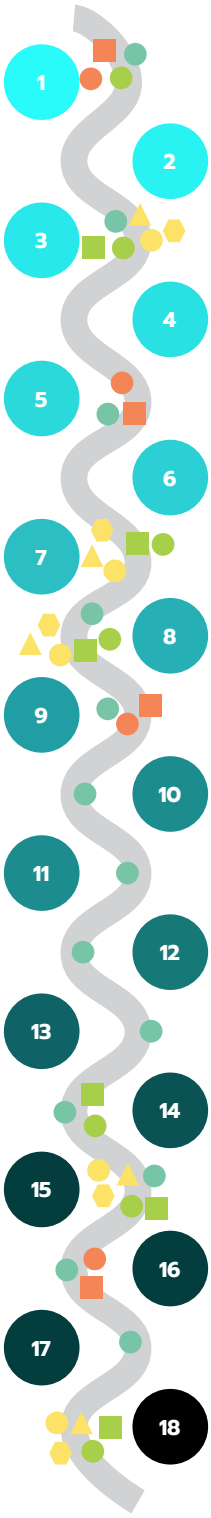
- Integrazione dei diversi sistemi operativi attraverso l'identificazione e la risoluzione delle differenze in una sessione iniziale e dedicata di kick-off

15. INADEGUATEZZA DELLA DEFINIZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ DELLA COLLABORAZIONE

- Definizione di ruoli e responsabilità tra le parti mantenendo il bilanciando tra formalizzazione e flessibilità

17. DIFFERENZE DIMENSIONALI

- Definizione di un ruolo dedicato (es. Empowered Innovation Champion) come interfaccia per limitare le difficoltà



2. DIFFERENZE CULTURALI

- Inserimento del criterio della compatibilità delle risorse nel processo di valutazione e selezione del partner ideale

4. DISALLINEAMENTO DAGLI OBIETTIVI

- Sessioni di kickoff tra le parti per la definizione collettiva e formale di obiettivi chiari, comuni e allo stesso tempo flessibili per favorire eventuali adattamenti in corso d'opera.

6. ECCESSIVI COSTI DI COOPERAZIONE

- Inserimento dei criteri della compatibilità e complementarietà delle risorse nel processo di valutazione e selezione del partner ideale
- Creazione di ambienti virtuali per favorire la sperimentazione a basso rischio

8. INCOMPATIBILITÀ DELLE COMPETENZE

- Inserimento dei criteri della compatibilità e complementarietà delle risorse nel processo di valutazione e selezione del partner ideale
- Adattamento della conoscenza scambiata per favorire l'efficacia della comunicazione

10. ECCESSIVO CONTROLLO MANAGERIALE

- Bilanciamento tra l'utilizzo eccessivo di meccanismi di monitoraggio e controllo formali e l'utilizzo di meccanismi dedicati maggiormente flessibili, trasparenti e partecipatori.

12. RIGIDITÀ STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Definizione di unità organizzative semi-formalizzate per beneficiare delle efficienze della formalizzazione e garantire allo stesso tempo autonomia e flessibilità

14. INADEGUATEZZA DEI MECCANISMI DI COMUNICAZIONE E COORDINAMENTO.

- Creazione di una relazione di fiducia
- Riduzione dei meccanismi di comunicazione e coordinamento eccessivamente formali, centralizzati e gerarchici a favore di meccanismi dedicati maggiormente flessibili, orizzontali, trasparenti e partecipatori.
- Integrazione dei diversi sistemi di comunicazione e coordinamento attraverso l'identificazione e la risoluzione delle differenze in una sessione iniziale e dedicata di kick off

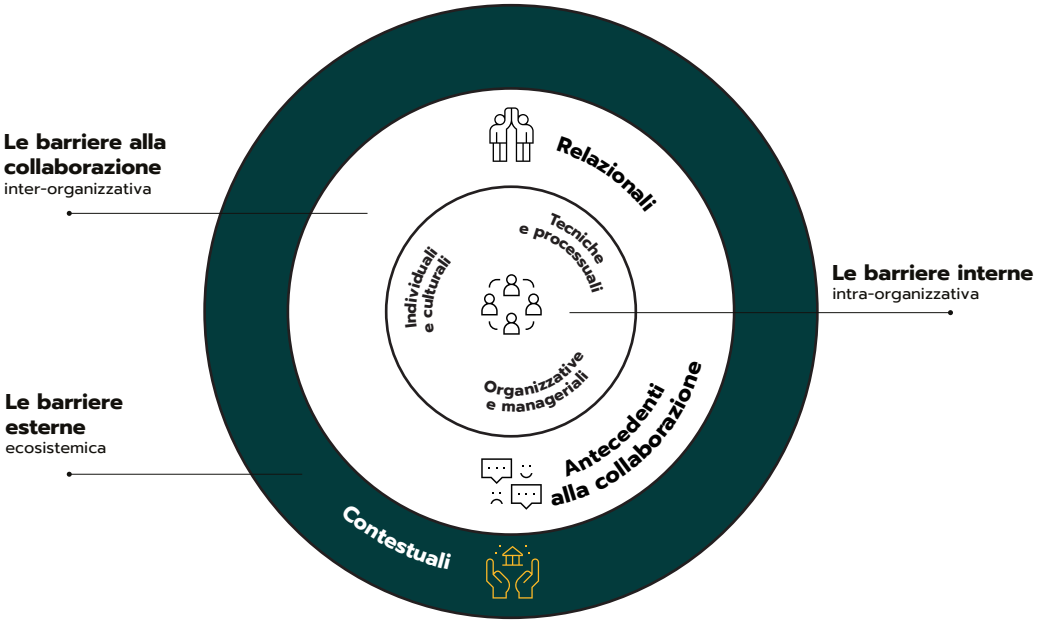
16. RIGIDITÀ CONTRATTUALE E BUROCRATICA

- Evitare eccessiva complessità e livello di dettaglio nella definizione dei contratti legali per favorire flessibilità nella gestione della collaborazione

18. ASSENZA DI ENTI ORCHESTRATORI

- Attivazione di un ente centrale per favorire e stimolare la cooperazione tra enti qualificati attraverso attività strategiche di comunicazione, connessione e coordinamento del network.

Figura 3.2.3 – Frame per la classificazione delle barriere all'Open Innovation



Legenda

- Associazione
- Cluster/distretto tecnologico
- Consorzio
- Rete innovativa
- Ente di Formazione
- Università
- Società professionale per la PI
- Ufficio di Trasferimento Tecnologico
- Centro di competenza
- Corporate Innovation Hub
- Innovation Hub
- Parco Scientifico- Tecnologico
- Collector
- Broker
- Società di consulenza OI

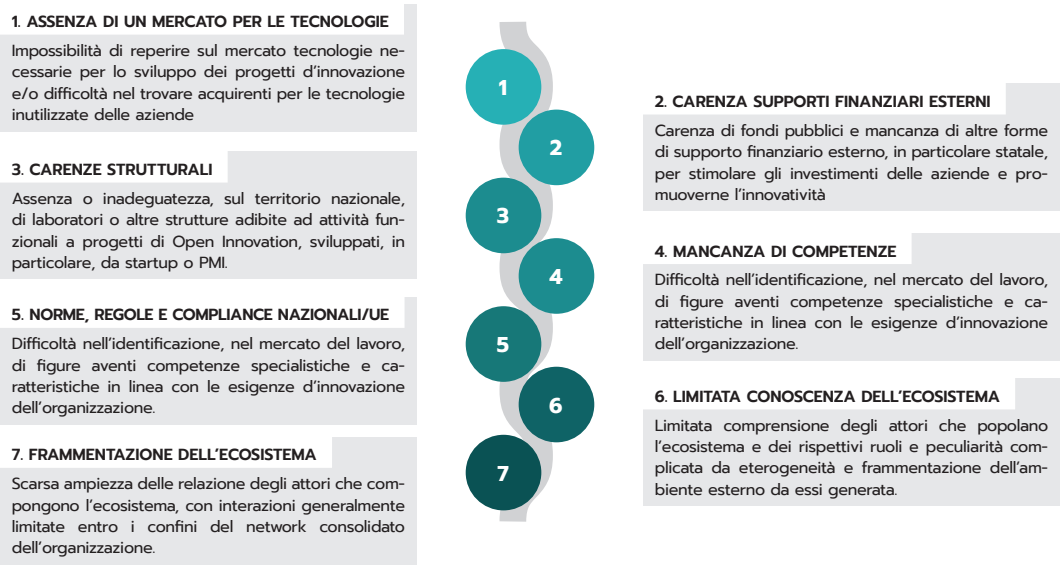
Le barriere esterne
La prospettiva ecosistemica

Un ecosistema dell'innovazione consiste in una rete di attori, attività e idee in costante evoluzione. Si tratta di un mondo in cui si intrecciano organizzazioni e individui, un mix di collaborazione e competizione che va ben oltre il concetto tradizionale di azienda. In questo scenario, prodotti, servizi, risorse sia tangibili che intangibili sono elementi fondamentali che caratterizzano un sistema interconnesso, ma è la rete di relazione che sussiste tra i diversi attori il vero elemento determinante in grado di facilitare la comunicazione, guidare le attività degli attori e condividere regole e standard comuni.

Le barriere contestuali

Le principali barriere contestuali si collocano in diversi ambiti chiave che abbracciano il mercato, i finanziamenti, la *compliance*, le competenze e l'ecosistema circostante. Nel vasto panorama dell'innovazione, ciascuna di queste categorie può essere cruciale nel modellare il percorso delle imprese verso il successo innovativo.

Figura 3.13 – Le barriere contestuali



Il ruolo dei Service Provider per affrontare le barriere - contestuali

Per ogni barriera contestuale individuata è stato identificato un primo *set* di interventi correttivi mirati, che potrebbero contribuire a superare efficacemente gli ostacoli specifici che emergono nei diversi ambiti del mercato, dei finanziamenti, delle norme, delle competenze e dell'ecosistema.

Inoltre, come per le altre tipologie di barriere, sono state identificate le principali categorie di Service Provider il cui supporto può risultare fondamentale nell'attuazione di tali azioni correttive. Da soggetti pubblici impegnati nell'orchestrazione e nella promozione di sinergie tra gli attori locali, a entità private come Associazioni, Centri di Ricerca e Network professionali che favoriscono la prossimità socioeconomica nell'ecosistema, questi Service Provider giocano un ruolo cruciale, soprattutto nella creazione di legami ed interazioni fra le parti.

Figura 3.14 – Azioni per mitigare le barriere contestuali

1. ASSENZA DI UN MERCATO PER LE TECNOLOGIE

- Creazione di un registro nazionale per il monitoraggio degli accordi di licensing e i dettagli delle transazioni.
- Supporto statale alla creazione di standard tecnologici condivisi offerto a organizzazioni specializzate (es. ISO).
- Skill development in materia di commercializzazione del tecnologie (es licencing)
- Adozione di un approccio orientato al mercato

3. CARENZE STRUTTURALI

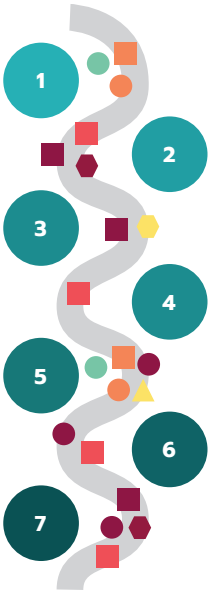
- Co-investimento, da parte di istituzioni pubbliche e grandi imprese del Paese, per la creazione di nuove strutture a disposizione del sistema nazionale o potenziamento di quelle esistenti

5. NORME, REGOLE E COMPLIANCE NAZIONALI/UE

- Supporto alla gestione degli aspetti burocratici nelle alleanze/partnership
- Introduzione di Politiche di medio-lungo termine (3-5 anni), con stabilità di finanziamenti e contesto istituzionale.
- Empowerement di intermediari specializzati, incaricati di arbitrato e intermediazione nel caso di conflitti

7. FRAMMENTAZIONE DELL'ECOSISTEMA

- Promozione attiva del networking
- Creazione e promozione di iniziative di confronto e lobbying tra gli attori chiave dell'ecosistema italiano OI
- Investimento nella creazione ed accrescimento di capitale relazionale



2. CARENZA SUPPORTI FINANZIARI ESTERNI

- Erogazione di prestiti a tasso agevolato
- Incremento di finanziamenti pubblici per l'innovazione e formulazione di criteri d'eccellenza per l'allocazione delle risorse
- Creazione e promozione di iniziative di confronto e lobbying tra gli attori chiave dell'ecosistema italiano OI

4. MANCANZA DI COMPETENZE

- Potenziamento dei programmi di formazione in materia di innovazione e imprenditoria su scala nazionale
- Introduzione di politiche del lavoro che favoriscano la mobilità dei lavoratori
- Incentivi statali per corporate che vogliono fare OI.
- Sensibilizzazione su scala nazionale in materia di Open Innovation

6. LIMITATA CONOSCENZA DELL'ECOSISTEMA

- Inserimento del criterio della compatibilità delle risorse nel processo di valutazione e selezione del partner ideale

OPINION PIECE

Affrontare gli ostacoli dell'innovazione nel fintech: driver e strategie per il successo

Sella

Marco Romei
Head of Innovation Streams

L'innovazione deve essere aperta, concreta e sostenibile: questa è la nostra visione e un valore fondante dei nostri principi. Portare benefici alle persone e alle aziende con prodotti e servizi efficaci, semplici e performanti è parte integrante del nostro DNA.

Oggi siamo consapevoli che per realizzare innovazione aperta il nostro Gruppo deve continuare a far evolvere l'ecosistema fatto di talenti, start-up, PMI innovative, Centri di Ricerca, Università e parchi tecnologici, fino ad ampliarsi alle altre Corporate, ai fondi di investimento e alla Pubblica Amministrazione.

Il nostro obiettivo è sviluppare un ecosistema finanziario aperto e sostenibile, che consenta di portare a mercato prodotti e soluzioni efficaci per i nostri clienti.

La sfida innovativa è far coincidere un framework normativo forte, indispensabile per garantire la fiducia che i clienti ripongono in noi, con la sperimentazione e la ricerca di progettualità che facciano progredire e aprano spazi nuovi.

Così come cambiano però i bisogni delle persone e delle aziende, in una dinamicità che poi riscontriamo sul mercato, anche le stesse funzioni di controllo sono dinamiche e la normativa è in costante evoluzione. Abbiamo, oggi, il know-how sufficiente per affermare che quello che sembra impossibile da realizzare ora domani potrà invece essere un prodotto o un servizio scelto da migliaia di clienti.

Come possiamo quindi rintracciare le idee più innovative? Oggi utilizziamo diversi strumenti tra quelli presenti nel toolbox dell'innovazione aperta: dagli scouting mirati, sia sul territorio nazionale sia in ecosistemi più maturi in altre parti del mondo, fino a programmi specifici di open innovation come l'incubazione e l'accelerazione. Abbiamo così un punto di vista privilegiato su un ampio numero di soluzioni diverse. Nel caso in cui il lavoro congiunto con una start-up, ad esempio, porti alla realizzazione di un prodotto o un servizio che il Gruppo può accelerare direttamente sul mercato attraverso i propri canali, allora investiamo direttamente con il Corporate Venture Capital del Gruppo. Essere partner non solo finanziari ma anche industriali nella fase iniziale di vita di una start-up è per noi il completamento del ruolo di supporto all'ecosistema. Mettiamo a disposizione la nostra esperienza e le nostre competenze perché è per noi il modo più efficace per dare velocità, forza e struttura alle start-up nella loro fase iniziale di vita. Dall'altro lato, in maniera complementare, le start-up ci offrono conoscenze specifiche, energia e visione del futuro che, spesso, influenzano la nostra.

La nostra è quindi un'innovazione consapevole: da un lato riesce ad intercettare e incorporare i benefici dell'evoluzione tecnologica e dall'altro rende conto alle funzioni di controllo, parte essenziale del nostro mondo.

Intuire le prospettive di business dell'innovazione e procedere per passi successivi è il modus operandi che ci permette di raggiungere i risultati migliori, con la consapevolezza che alcune idee potranno essere realizzate, altre rimarranno in attesa di tempi più maturi, altre invece non vedranno mai il mercato.

OPINION PIECE

cdp

L'innovazione aperta: un driver per il progresso del settore pubblico

I cittadini e i loro bisogni si evolvono di pari passo con l'evoluzione sempre più veloce della tecnologia e gli attuali metodi utilizzati dalla Pubblica Amministrazione per rispondere a tali bisogni non sono più adeguati. I paradigmi dell'innovazione aperta, che hanno avuto successo nel settore privato, possono stimolare la trasformazione necessaria per affrontare efficacemente le sfide della PA, valorizzare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e proporre soluzioni creative ed efficienti per risolvere problemi complessi.

L'innovazione aperta si basa sulla collaborazione, sulla condivisione delle conoscenze e sull'uso efficace della tecnologia, per migliorare sensibilmente la qualità dei servizi e semplificare e rendere più produttiva la vita dei cittadini. Questo approccio richiede cambiamenti, ma i benefici potenziali sono enormi per le pubbliche amministrazioni, le imprese, i cittadini e la società nel suo complesso.

Bisogna favorire il dialogo tra pubblico e privato, nonché tra pubblica amministrazione e cittadinanza. Questo rafforza il legame tra Governo e società, incoraggiando un'innovazione più partecipata e democratica. Piattaforme per la raccolta di idee, hackathon e bandi per start-up permettono al settore pubblico di ricevere feedback, migliorare i servizi e cooperare con realtà innovative, assicurando che le soluzioni siano in linea con i bisogni reali del Paese grazie alle conoscenze e alle competenze diffuse nel territorio.

Bisogna creare un ecosistema nazionale coeso e inclusivo dove il pubblico partecipi attivamente alla creazione di opportunità di cooperazione. Così facendo, le idee possono circolare liberamente e le innovazioni essere applicate per migliorare l'efficienza dei servizi pubblici e favorire lo sviluppo economico e sociale. Le innovazioni che nascono da queste cooperazioni possono portare a servizi migliori, a una maggiore competitività dell'industria nazionale e a una crescita economica sostenibile.

Si dovrebbe coinvolgere un numero maggiore di entità pubbliche sia istituzionali che controllate dallo Stato nel settore industriale, che con il loro apporto possano arricchire l'ecosistema e beneficiare di uno scambio di valore costante. Si verrebbe così a creare una mescolanza di idee e competenze e l'opportunità di accedere a innovazioni e soluzioni provenienti da realtà più flessibili e creative come le start-up, le piccole imprese innovative o i centri d'eccellenza universitari, che potrebbero ottenere risorse prima irraggiungibili, come finanziamenti, network e una piattaforma per verificare e sviluppare le proprie idee, tecnologie o soluzioni di mercato.

Ma per favorire e promuovere l'innovazione aperta bisogna far evolvere il quadro normativo. Lo Stato può svolgere un ruolo di facilitatore, offrendo un sistema di metodi e regole chiare ma flessibili, che stimolino la collaborazione eliminando barriere burocratiche. Si possono semplificare le procedure per la collaborazione, prevedere incentivi alla partecipazione e assicurare presidi di protezione della proprietà intellettuale e dei dati personali.

Per rendere l'innovazione aperta nel settore pubblico una pratica sistemica e duratura nel tempo, occorre superare la cultura gerarchica e segmentata a favore di una cultura nuova, aperta al cambiamento e alla collaborazione. Per fare questo, è fondamentale investire sulle persone e sulle loro competenze, stimolando un cambiamento culturale e una mentalità innovativa tra il personale pubblico attraverso programmi di formazione, workshop ed esperienze pratiche, mirati a diffondere approcci come il design thinking, la co-creazione con gli utenti e la co-innovazione con le start-up.

I leader del settore pubblico hanno un ruolo chiave nel guidare questo cambiamento, devono incoraggiare la sperimentazione, mostrare una maggiore tolleranza al rischio e all'incertezza e instaurare un dialogo continuo con gli attori esterni, come cittadini, imprese, start-up e centri di ricerca.

Adriano Amalfi
Head of Innovation Lab

Valeria de Flaviis
Head of Innovation Lab
& Digital Transformation,

4 Le frontiere evolutive dell'Open Innovation

L'analisi presentata fin qui rappresenta un punto di partenza importante per fornire una visione comopleta ed aggiornata dei Service Provider e relativi servizi che alimentano il mercato dell'Open Innovation in Italia. La ricerca ha altresì evidenziato molte nuove domande, che forniscono una base per esplorare ulteriormente l'evoluzione del settore.

- **La sostenibilità dell'innovazione:** Perché è necessaria un'innovazione sostenibile? Quali sono i rischi associati ad un'innovazione di facciata? Qual'è il ruolo dell'Open Innovaton nel favorire e abilitare innovazioni sostenibili?
- **Il ruolo dell'innovazione *Deep Tech*:** In che modo l'innovazione *Deep Tech* supporterà le aziende nell'affrontare le nuove sfide di mercato? Come cambiano i paradigmi, i servizi e le modalità di collaborazione nei contesti *Deep Tech*?
- **L'impiego dell'Intelligenza Artificiale nell'Open Innovation:** Quale sarà il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nell'Open Innovation? L'AI costituirà uno strumento di democratizzazione dell'innovazione? Sarà un ulteriore stimolo per le collaborazioni? Quali saranno i vantaggi e gli svantaggi associati ad un suo utilizzo?
- **Le sfide e opportunità dell'Open Innovation nella Pubblica Amministrazione:** Quali sono le principali sfide culturali, organizzative, normative e tecnologiche per integrare l'Open Innovation nella Pubblica Amministrazione? Quali i fattori abilitanti?
- **La gestione dell'innovazione *crowd-based:*** Come è possibile governare in modo efficace l'innovazione *crowd -based?* Quali sono i meccanismi per favorire il contributo di ampie popolazioni di persone e imprese ai processi di innovazione? Quali sono le sfide e le *best practice* per fare leva sulle *crowd* per innovare?
- **La necessità di coltivare il capitale relazionale per l'Open Innovation:** Quale è il valore del capitale relazionale per l'Open Innovation? Come il capitale relazionale può aiutare a massimizzare il successo delle *partnership* nell'ambito dell'Open Innovation? Rappresenta un reale elemento strategico? Quali sono gli elementi abilitanti da considerare?
- **Il ruolo delle informazioni per l'Open Innovation:** In che modo l'informazione può facilitare l'Open Innovation? Quanto è rilevante una comunicazione trasparente all'interno delle collaborazioni tra *partner*? In che modo può diventare un fattore abilitante per il successo delle iniziative di Open Innovation?
- **Il ruolo delle PMI nell'ecosistema dell'Open Innovation e l'influenza delle corporate capofiliera:** Come possono le piccole e medie imprese (PMI) integrarsi effi-

cacemente nell'ecosistema dell'Open Innovation? Come flessibilità e dinamismo possono costituire dei motori per l'Open Innovation nelle PMI? Quale può essere il ruolo dei capofiliera nel promuovere e diffondere le migliori pratiche all'interno di questo ecosistema? Quali sono le principali sfide per le PMI?

- **Gestione della *Governance* dell'Open Innovation:** Quali sono i meccanismi e le dinamiche più efficaci per gestire la *governance* dell'Open Innovation? Come è possibile strutturare e regolare le collaborazioni e le *partnership* per massimizzare i benefici dell'Open Innovation, mantenendo un equilibrio tra condivisione di conoscenze, innovazione e vantaggi competitivi?
- **KPI e la misurazione dell'Open Innovation:** Come si può misurare il successo o l'insuccesso delle iniziative di Open Innovation? Quali sono gli indicatori chiave (KPI) per valutare l'efficacia delle strategie di Open Innovation? Quanto è importante la misurazione dell'impatto dell'Open Innovation per guidare le decisioni strategiche aziendali?

Sostenibilità, *Deep Tech*, AI, sinergie pubblico-privato, *crowd-control,* capitale relazionale, informazione, PMI, *Governance*, KPI rappresentano solo alcune delle parole chiave definite dall'intero gruppo di lavoro per tracciare un quadro dell'Open Innovation del futuro. Questi temi promettono di arricchire e stimolare il dibattito tra i *partner* dell'Osservatorio e l'Advisory Board, tracciando un percorso per le future edizioni e le evoluzioni in questo settore.

Per aprire il dibattito e l'approfondimento su questi importanti temi, si presentano di seguito gli opinion piece dell'Advisory Board dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout 2024.

Le prospettive dell'Advisory Board

L'importanza della crowd innovation governance

Christopher Tucci
Professor of Digital Strategy & Innovation
Imperial College London Business School

Negli ultimi anni, l'innovazione digitale è diventata un fattore chiave per l'innovazione aperta, aumentando non solo i flussi di conoscenza multidirezionale, ma anche la capacità di valutare, assorbire e utilizzare tale conoscenza attraverso il crowdsourcing. Tuttavia, non tutto il crowdsourcing è uguale. Diverse strutture e meccanismi di "governance" (forme di crowd organizzation), sotto il più ampio termine di crowd innovation, sono in grado di creare diversi gradi di innovazione non sollecitata che può evolvere in direzioni inedite, il che è l'essenza della generatività. L'idea qui, basata su un recente lavoro con Joana Pereira e Gianluigi Viscusi, è che diversi livelli di "controllo" sulla folla hanno implicazioni per i tipi di risultati che ci si può aspettare dalla folla.

In generale, pensiamo che il tipo di "controllo" che potete esercitare sulla vostra folla si basi su quanto poco affiatata sia la sua composizione, sul grado di emersione o imposizione di norme e sul grado di autonomia della folla. Ad esempio, se create un gruppo su LinkedIn e i membri del gruppo devono essere invitati direttamente da voi (strettamente accoppiati), controllate tutte le interazioni e istruite i membri su come comportarsi (norme stabilite) e tutti i risultati passano attraverso di voi per essere verificati (membri non autonomi), allora diremmo che la vostra organizzazione ha un controllo stretto sulla folla. D'altra parte, se create una piattaforma e chiunque può iscriversi, i membri negoziano tra loro su come interagire e diversi sottogruppi possono "separarsi" e lavorare sui propri progetti e voi osservate ciò che fanno, lo classificheremmo come un controllo non rigido sulla folla.

Questa folla controllata in modo non rigoroso potrebbe proporre idee piuttosto selvagge, persino devianti o folli. Sebbene ciò sembri rischioso, a seconda dei vostri obiettivi, potreste prendere in considerazione la possibilità di rinunciare a un certo controllo sulla vostra folla di innovatori. Per il feedback su un nuovo prodotto, ovviamente, un gruppo strettamente controllato potrebbe essere efficiente. Tuttavia, se volete fare brainstorming su nuovi servizi o vedere come gli utenti sviluppano/estendono i vostri prodotti o servizi, potreste prendere in considerazione l'idea di semplificare le cose!

I Luoghi Dell'innovazione Sostenibile

Marta Bertolaso
Full Professor of Logic and Philosophy of Science
Università Campus Bio-Medico di Roma

"Bad theories destroy good practices" scrisse Ghoshal. Il mondo dell'innovazione non fa eccezione. Stiamo vedendo cose che funzionano (dai partenariati strategici agli ecosistemi di impresa, dagli open space alle riunioni phygital, dagli investimenti in start-up al venture building e alle holding di nuova generazione), ma la ragione della loro efficacia e soprattutto le condizioni della sostenibilità di questi processi di innovazione possono non essere chiari.

Sostenerle senza una riflessione sui nuovi fondamenti epistemologici ed assiologici, significa incorrere nel pericolo denunciato da Goshal e che è già realtà, per esempio, nei sette peccati imputati al Greenwashing: peccato di omessa informazione, peccato di nessuna prova, peccato di vaghezza, peccato di irrilevanza, peccato del male minore, peccato di mentire, di adozione di false etichette.

Possibile una innovazione di facciata, come lo è un ecologismo di facciata? Condivideremo qui solo due considerazioni come bussole per navigare in modo costruttivo in mari costitutivamente incerti.

Come la transizione ecologica anche l'innovazione è una necessità e non un'opzione. Ma la prima è una questione di sopravvivenza, la seconda appartiene alla sfera delle scelte, della libertà. Anche le transizioni tecnologiche e digitali sono una necessità, ma la loro necessità è di natura ancora diversa, è strumentale. E in questo senso si colloca tra le due necessità precedenti: appartiene cioè al modo umano di far fronte alle sfide, un modo che è naturalmente tecnico.

Se è utile allora disambiguare la domanda sulla necessità di queste transizioni, servirà ancor più disambiguare la risposta sulla loro sostenibilità. Non è estranea, infatti, alla consapevolezza di molti la domanda sulla sostenibilità dei processi innovativi in corso: il mercato assorbirà tutta l'innovazione? Quale può essere il suo impatto in termini etici? È sostenibile l'autoreferenzialità dei mercati finanziari o la discrepanza tra valore reale e quello imputato delle cose/monete che può alimentare?

La domanda quindi sulla sostenibilità dell'innovazione non è mal posta, ma possono esserlo le risposte (come le teorie a cui fanno riferimento). Come dice Mario Giampietro, politiche meramente volte a stabilizzare il business as usual (una crescita economica basata sul "more of the same") – sono semplicemente un suicidio. Questo vale anche per l'innovazione, da quella tecnologica a quella dei modelli organizzativi. Anche risolvessimo i problemi ecologici,

è il nostro attuale modello di sviluppo economico che rimarrebbe insostenibile.

Una innovazione proiettata verso crescite che reiterano sistemi produttivi ed economici come quelli che hanno creato i problemi che soffriamo, portano sistematicamente ad evitare la riflessione sui limiti e sui confini, che sono invece generativi di nuove prassi e nuove economie. Anche quando enfatizziamo l'importanza delle relazioni, sembra facile dimenticare che prenderle sul serio significa adattamento, cambiare passo, fare i conti in modo sistematico e sistemico con le dipendenze reciproche.

Come tutte le leggi della vita e dei sistemi complessi ricordano, una innovazione di sistema che punta ad una mera sommatoria degli interessi dei singoli, non funziona. La collaborazione generatrice di nuovo benessere porta ad una economia (lo dico in senso epistemologico) di beni comuni, di cura della cosa comune, di costruzione della stessa.

L'innovazione, allora, o è sostenibile e volta alla sostenibilità o non è innovazione affatto e la ragione della sua sostenibilità viene all'inizio, non alla fine: sta nella motivazione che la genera all'inizio, non in un calcolo del rischio sui possibili impatti. È frutto di scelte non di necessità. Non mancano esempi belli.

E la ragione antropologica è che ogni vera innovazione nasce e ha come obiettivo la cura dei luoghi, intesi come esperienze spazio-temporali di co-esistenza con sé stessi, con gli altri e con il mondo che abitiamo. Vivere bene non è un diritto, ma un dovere. Abbiamo l'obbligo del prenderci cura.

Per una vera innovazione serve allora declinare un ragionamento nuovo sui doveri umani (più che sui diritti umani). Doveri che sussistono nella coscienza di ciascuno anche se nessuno li dovesse riconoscere, direbbe Simone Weil. Per una innovazione sostenibile, non servono normative in primo luogo, ma una coscienza morale ed etica personale e collettiva nuova.

Oltre i Limiti dell'Innovazione: l'incontro tra Open Innovation e Deep Tech

Stefano Mizio
Managing Director
Innovation & Strategy
Politecnico di Milano

È indubbio che viviamo tempi difficili dove il livello delle sfide che, come genere umano, dobbiamo affrontare è senza precedenti: dal veloce peggioramento delle condizioni climatiche sul nostro unico pianeta, alla crescita demografica e alla esigenza di produrre cibo, a virus e batteri che a causa della velocità di spostamento si propagano velocemente. Tutto ciò richiede la capacità di generare soluzioni "nuove" che sfruttino l'innovazione generata nelle università, nei centri di ricerca ed in una particolare tipologia di startup.

Purtroppo però la parola "innovazione" trova frequentemente declinazioni che più si adattano ad una particolare tipologia detta " shallow innovation", ovvero , per fare un esempio, come "*creare l'ennesima app per stimare le condizioni atmosferiche per la nostra prossima gita al mare*" quando, invece, avremmo più che mai bisogno di un diverso tipo di innovazione come quella in grado, per rimanere al nostro esempio, di *" trovare soluzioni per pulire i nostri oceani dalle isole galleggianti di plastica*".

Le Deep Tech – "science based technology solutions" - rappresentano la sintesi, il luogo, dove ricerca di base e ricerca applicata si incontrano in quello che Donald E. Stokes definisce il "quadrante di Pasteur" - "use inspired base research"- ed in grado di generare "deep innovation".

Posizionate sulla frontiera della conoscenza con una elevata incertezza tecnologica, molto spesso focalizzate nel creare soluzioni che mettano insieme " bit ed atomi", le deep tech hanno bisogno del supporto di diversi player per poter indirizzare le sfide tecnologiche, di mercato, regolatorie e di scale up delle operations come nel recente caso dello sviluppo dei vaccini mRNA che ha visto la stretta collaborazione tra BioNTech, spin off dell'università di Mainz, ed un gigante come Pfizer per garantire scala e distribuzione.

La peculiarità delle Deep Tech richiede il ripensamento dei modelli di ingaggio con le aziende, nelle modalità *outside-in* tipica dell'Open Innovation, che permettano di gestire e ridurre la forte asimmetria informativa intrinseca (tecnologia complessa e con TRL bassi; applicazioni e individuazione di possibili mercati non

sempre chiari; investimenti iniziali significativi con orizzonti temporali di ritorno di diversi anni).

È immaginabile per le corporate una possibile Open Innovation Deep Tech Strategy da sviluppare secondo tre direttrici:

Stimando l'urgenza della ricerca e della implementazione di soluzioni nuove oggi appannaggio di deep tech startup, attraverso la generazione di futuri probabili e delle relative sfide all'orizzonte per le loro Industry, e con esse immaginando in che modo la disponibilità di tecnologie emergenti possa ridefinire i confini, la struttura ed i paradigmi dei settori di interesse.

Una delle caratteristiche delle deep tech è la convergenza di più tecnologie con livelli di maturità diverse: si pensi ai recenti sviluppi nell'Urban Air Mobility con i primi taxi volanti che inglobano avanzamenti nelle scienze dei materiali, algoritmi di machine learning per la guida assistita da computer e la disponibilità di nuove tipologie di motori elettromagnetici. Per le corporate, quindi, la necessità di interagire con numerosi player per capire la maturità di altre tecnologie complementari e fondamentali per la realizzazione del pieno potenziale della soluzione (prodotto o servizio) necessaria.

Identificare modalità di ingaggio con le deep tech che possano ritagliare per le corporate ruoli diversi in base alle strategie individuate: scegliendo ad esempio di investire su deep tech più mature e con un approccio prudente attraverso la collaborazione con altri player per ridurre rischi e costi o facendo scout proattivo alla ricerca di deep tech per entrare in nuovi settori e mercati. Da ultimo, come semplici osservatori che scandagliano l'orizzonte per individuare possibili minacce legate a nuove ed emergenti tecnologie.

In sintesi, per le corporate la relazione e l'ingaggio con le deep tech è un modo per "guardare dietro l'angolo" dando un occhio al prossimo futuro e guadagnando "tempo" per progettare organizzazioni che abbiano la necessaria agilità per adattarsi alla nuova " predictably unpredictability normalità".

OPINION PIECE La prospettiva degli Advisor dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout

AI come catalizzatore per l'Open Innovation nei Corporate Ecosystems

Lorenzo Tencati
Serial Entrepreneur
& Tech investor

Mentre ci troviamo alla vigilia di un rinascimento tecnologico e della terza rivoluzione industriale, il ruolo dell'intelligenza artificiale (IA) nel rimodellare gli ecosistemi aziendali è innegabile. L'IA non è solo uno strumento operativo, ma è precursore di una nuova era di innovazione aperta, in particolare nella promozione di collaborazioni dinamiche tra grandi aziende e startup.

L'IA democratizza l'innovazione livellando il campo di gioco, consentendo ad aziende di ogni dimensione di impegnarsi in innovazioni all'avanguardia. Le startup, spesso agili e innovative, possono sfruttare l'IA per offrire soluzioni uniche, mentre le grandi aziende possono fornire scalabilità, risorse e diffusione sul mercato. Questa simbiosi è fondamentale per promuovere un ambiente aziendale diversificato e inclusivo.

La collaborazione è fondamentale per questo nuovo ecosistema. Prevediamo joint venture in cui le aziende forniscano alle startup l'accesso a vasti set di dati e finanziamenti, mentre le startup apportino nuove prospettive e agilità nell'applicazione dell'IA. Queste partnership potrebbero portare allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e modelli di business basati sull'IA.

Nel campo della ricerca e dello sviluppo, le aziende possono collaborare con le startup su progetti di R&D, combinando le risorse e le infrastrutture aziendali con le metodologie innovative delle startup. Ciò può abbreviare notevolmente i cicli di sviluppo dei prodotti, portando a una rapida innovazione e diffusione delle soluzioni di IA.

Le grandi aziende possono creare o collaborare con incubatori e acceleratori di IA. Questi programmi possono favorire la crescita delle startup, fornendo mentorship, supporto tecnico e investimenti. In cambio, le aziende ottengono un accesso antici-

pato alle innovazioni all'avanguardia e possono integrare questi progressi nelle loro attività.

Un ecosistema di IA collaborativo si basa sulla conoscenza condivisa. Le aziende e le startup possono beneficiare di programmi di scambio di talenti, in cui i dipendenti trascorrono del tempo nei rispettivi ambienti, favorendo la contaminazione di idee, competenze e comprensione culturale.

Mentre questa collaborazione si sviluppa, dobbiamo anche sostenere le pratiche etiche dell'IA, tra cui la gestione trasparente dei dati, la garanzia della privacy e l'equità degli algoritmi.

In conclusione, l'integrazione dell'IA sta aprendo la strada a una nuova era dell'innovazione aziendale, caratterizzata dalla collaborazione aperta tra grandi aziende e startup. In qualità di leader, abbiamo l'opportunità di promuovere queste partnership, facendo progredire non solo le nostre aziende, ma anche contribuendo al progresso della società. Abbracciando l'IA in modo responsabile ed etico, possiamo creare un futuro innovativo, inclusivo e sostenibile.

Aprire le porte della Pubblica amministrazione: sfide e opportunità per l'Open Innovation

Monica Gabrielli
Executive to support Head of Digital Transition (RTD) & relations with the Agency for Digital Italy
Sogei

L'Open Innovation, o l'innovazione aperta e collaborativa, è una visione che ci invita a condividere conoscenza, risorse e competenze con diversi attori, come imprese, università, centri di ricerca, cittadini e istituzioni. In questo modo, possiamo creare insieme soluzioni innovative, efficienti e sostenibili, approfittando delle potenzialità offerte dalle tecnologie digitali e dalla rete.

Per la Pubblica Amministrazione (PA), l'Open Innovation è una grande opportunità per rendere i servizi ai cittadini più qualitativi, trasparenti e partecipativi, per stimolare la crescita economica e sociale, per affrontare le sfide emergenti e complesse. Ma per realizzare questi benefici, dobbiamo superare alcune sfide, di natura culturale, organizzativa, normativa e tecnologica.

Tra le ***sfide culturali***, c'è quella di cambiare la mentalità e l'atteggiamento degli operatori pubblici, che spesso sono restii al cambiamento e alla collaborazione con soggetti esterni. Per favorire una cultura dell'innovazione, dobbiamo promuovere la formazione, la sensibilizzazione, il coinvolgimento e il riconoscimento dei dipendenti pubblici, valorizzando le loro competenze e le loro idee. Un modo per farlo è creare una **comunità di pratica** tra le 20 community of practice previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per sviluppare e contaminare best practice di Open Innovation all'interno della PA.

Tra le ***sfide organizzative***, c'è quella di creare strutture e processi adeguati per gestire e coordinare le attività di Open Innovation, definendo chiaramente ruoli, responsabilità, obiettivi e indicatori. Dobbiamo creare degli **ecosistemi di innovazione**, ovvero delle reti di relazioni e di collaborazione tra le diverse amministrazioni pubbliche, a livello locale, nazionale ed europeo, e con gli altri attori dell'ecosistema dell'innovazione, come le imprese, le università, i centri di ricerca, le associazioni, le fondazioni, i cittadini. Un elemento chiave per creare questi ecosistemi sono gli **spazi di innovazione**, ovvero dei luoghi fisici o virtuali dove possiamo incontrarci, dialogare, co-creare e sperimentare insieme le soluzioni innovative.

Tra le ***sfide normative***, c'è quella di adeguare il quadro legislativo e regolatorio per facilitare e incentivare le pratiche di Open Innovation, eliminando gli ostacoli e le barriere che ne limitano lo sviluppo. Ad esempio, dobbiamo semplificare le procedure di acquisto e di finanziamento dell'innovazione, garantire la protezione

della proprietà intellettuale e dei dati, favorire la diffusione e il riuso delle soluzioni innovative. In questo contesto, la PA deve utilizzare gli **appalti innovativi**, che sono procedure di appalto che ci permettono di acquisire soluzioni innovative, basate su tecnologie emergenti, che non sono ancora disponibili sul mercato, in tempi brevi e condividendo i rischi e i benefici con i fornitori. Gli appalti innovativi stimolano il mercato e la ricerca a offrire soluzioni innovative alle sfide sociali e pubbliche, e coinvolgono gli operatori interessati in una fase di consultazione preliminare e di definizione funzionale del fabbisogno. Tuttavia, gli appalti innovativi presentano anche delle sfide, tra cui quella di accorciare e diminuire la durata delle procedure di appalto, in una logica di **smart procurement**, che richiede una maggiore semplificazione, digitalizzazione e standardizzazione dei processi, una maggiore interoperabilità tra le diverse piattaforme e una maggiore capacità di monitoraggio e controllo delle performance.

Tra le ***sfide tecnologiche***, c'è quella di dotarsi di infrastrutture e piattaforme digitali che ci consentano di supportare e integrare le attività di Open Innovation, facilitando la comunicazione, la condivisione, la collaborazione, la co-creazione, la sperimentazione, la valutazione, la scalabilità delle soluzioni innovative. Un esempio di soluzione che possiamo utilizzare sono le piattaforme di **idea management**, ovvero dei sistemi online che ci permettono di raccogliere, selezionare, sviluppare e implementare le idee innovative provenienti da diverse fonti, come i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner, i cittadini.

In conclusione, l'Open Innovation nella PA è una sfida che ci mette alla prova, ma anche una grande opportunità per dare una svolta e un miglioramento alle istituzioni pubbliche, rendendole più aperte, innovative, efficienti, efficaci, trasparenti, partecipative, responsabili e sostenibili. Aprire le porte della PA all'Open Innovation significa quindi avere il coraggio di adottare una **visione strategica e sistemica**, che richiede un forte impegno e una forte leadership da parte dei decisori pubblici, ma che può creare importanti opportunità di **crescita e di sviluppo per il Paese**.

Partnership strategiche: l'intreccio vincente tra relazioni e Open Innovation

Benedetto Buono
Founding Partner
Buono & Partners

Le partnership strategiche, tipicamente molto utilizzate in settori ad alto tasso di innovazione, sono sostanzialmente accordi collaborativi tra due o più aziende, che mirano a ottenere vantaggi reciproci attraverso sinergie e cooperazione. È quindi innanzitutto intuitivo individuare al loro interno il plastico incrocio tra i concetti di relazioni di business e Open Innovation. In tal senso, occorre ricordare come il capitale relazionale sia costituito dai legami sociali che interconnettono le persone e che producono vantaggi individuali e collettivi: ciò si può applicare, specularmente, anche alle aziende e alle organizzazioni di varia natura, protagoniste di relazioni di business codificate da appositi contratti come le partnership strategiche. L'uso strategico del capitale relazionale diviene, quindi, la chiave di una innovazione, per definizione, aperta e collaborativa come quella che può essere prodotta nell'ambito di una partnership strategica. Un approccio strategico alla gestione del capitale relazionale, in particolare per utilizzarlo a supporto delle iniziative di innovazione che si intendono promuovere coinvolgendo soggetti terzi, è possibile in qualsiasi settore o industry. Le fasi fondamentali in cui progettare e agire strategicamente il capitale relazionale sono tre, ossia la sua costruzione, attivazione e utilizzo, mentre le principali attività che occorre svolgere per gestire strategicamente il capitale relazionale sono: (i) la definizione di obiettivi e target di sviluppo del capitale relazionale stesso; (ii) l'analisi del contesto e la pianificazione delle linee di azione; (iii) l'allocazione delle risorse per implementare tali linee di azione; (iv) il monitoraggio e

la valutazione dei risultati ottenuti. Quello appena descritto è, in linea di massima, il framework di riferimento a cui qualsiasi organizzazione potrà riferirsi. Una volta approcciato strategicamente il capitale relazionale, quindi, si potrà passare all'utilizzo dello stesso mediante – per esempio – lo strumento della partnership strategica, che è soltanto uno dei diversi strumenti disponibili per adottare una strategia di innovazione aperta. Essenziale, per massimizzare le possibilità di una buona riuscita di una partnership di questo tipo, è lavorare su aspetti tanto strategici quanto operativi. Tra i primi, certamente rientra la necessità di definire nel dettaglio gli obiettivi strategici che si vogliono perseguire attraverso la partnership, accertandosi che siano in linea con quelli del (o dei) partner: nel caso così non fosse, occorre lavorare sull'allineamento di tali obiettivi e sul conseguente piano strategico che si dovrà poi seguire e rispettare. Importante anche chiarire formalmente, sin da subito, ruoli e responsabilità. Molte partnership non raggiungono gli obiettivi sperati proprio perché si lavora poco o male in queste fasi propedeutiche. Tra gli aspetti operativi, invece, sarà fondamentale per i partner concentrarsi su una comunicazione efficace e continua tra essi, su un sistema di monitoraggio e reporting relativo agli avanzamenti nel raggiungimento dei diversi obiettivi, su una risoluzione proattiva degli eventuali conflitti e sulla creazione di un ambiente di fiducia reciproca: con queste premesse, nessun obiettivo, anche il più ambizioso, sarà precluso.

L'informazione abilitante

Luca De Biase
Giornalista
Il Sole 24 Ore

Nell'economia della conoscenza il valore si concentra sulla dimensione immateriale dei prodotti e servizi: la ricerca, il design, l'immagine, e così via. L'infrastruttura della gestione della conoscenza è digitale. E l'innovazione garantisce la dinamica evolutiva del sistema. La supposta linearità del sistema industriale tradizionale è ormai sciolta nella complessità. E tra i molti cambiamenti che conseguono c'è il ruolo della comunicazione.

Nell'antico regime si poteva immaginare che la comunicazione fosse una funzione da svolgere quando le imprese avevano realizzato il loro prodotto e dovevano farlo conoscere sul mercato. Poteva avere senso se la generazione del prezzo era in qualche misura oggettivamente basata sul costo dei fattori. Ma nell'economia della conoscenza la differenza tra il prezzo e il costo si spiega essenzialmente con il contenuto immateriale dei prodotti, dunque il valore si realizza soltanto se i potenziali clienti lo sanno riconoscere. E questo è un tema particolarmente delicato nel caso di un prodotto innovativo sul quale non ci sia sufficiente esperienza del suo valore.

Le conseguenze sono significative. L'innovazione è tale davvero non quando viene proposta nella forma di novità, ma solo quando viene adottata e modifica effettivamente una storia. Quindi l'innovazione si situa concettualmente nella relazione comunicativa tra chi la propone e chi l'adotta. La comunicazione, di fatto, è parte integrante del progetto di innovazione. La comunicazione non è più un processo che si avvia una volta realizzata la novità tecnica: la comunicazione deve essere pensata come componente dell'innovazione.

Come è fatta questa comunicazione? Nell'antico regime industriale la comunicazione doveva essenzialmente conquistare attenzione. Spesso cercando di connettersi al quadro interpretativo del momento, nell'innovazione. E poiché molti si comportavano nello stesso modo, alla fine l'idea del momento diventava una moda, alla quale tutti si accodavano, determinando un entusiasmo esagerato

che, come nel ciclo dello hype di Gartner, arrivava a un picco per poi disperdersi nella disillusione, fino a quando, raggiunge un equilibrio tra annunci e realizzazioni, tra visioni e realtà: a quel punto la novità tecnologica comincia ad essere adottata in modo stabilmente crescente.

In questo contesto, la comunicazione efficace non è orientata semplicemente ad agganciare un prodotto alla moda per conquistare attenzione, ma tenta di raggiungere tre obiettivi e a perseguire tre valori: vuole dimostrare la necessità della soluzione tecnica proposta in quanto risponde a un bisogno reale; descrive la continua attività esplorativa dell'azienda che produce quella soluzione perché mostra come l'innovazione sia mantenuta in una rotta di costante miglioramento; informa senza manipolare la realtà e, anzi, ricerca tutti i possibili feedback dalla realtà.

Generalizzando, negli ecosistemi dell'innovazione, la circolazione di informazione di qualità è essenziale per favorire l'incontro tra la novità e la sua adozione che, appunto, può dare luogo all'innovazione. In questo modo, l'innovazione è frutto di una sorta di coprogettazione di fatto, o in qualche caso, addirittura esplicita. E l'informazione di qualità diventa parte integrante del processo che abilita l'innovazione.

Appendice e Bibliografia

Appendice

Il presente glossario comprende l'elenco di tutti servizi di Open Innovation individuati e definiti dal team di ricerca, a valle di *desk research* e *field research* (*workshop* tematici), che hanno visto il coinvolgimento diretto dei *partner* dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout 2024.

Suddetti servizi sono erogabili singolarmente, come Servizi Semplici, o, talvolta, in combinazione con altri, generando quelli che sono stati definiti come Servizi Compositi. Un percorso di Accelerazione rappresenta un esempio di Servizio Composito, che include Servizi Semplici quali coaching/mentoring e/o tutoring, formazione, networking, etc.

La finalità del glossario è duplice:

- garantire la mutua comprensione dei contenuti tra team di ricerca e utente.
- assistere l'utente nell'individuazione di servizi erogati non già inclusi all'interno delle liste fornite automaticamente in fase di compilazione.

Sezioni del glossario

1. Servizi Semplici da Accesso al network a Investimento Venture Capital.
2. Servizi Semplici da Knowledge brokering a Trend scouting.
3. Servizi Semplici da Upskilling e reskilling a Venture clienting.
4. Servizi Compositi.
5. Aree di specializzazione consulenziali.

Disclaimer

Nel caso di categorie di attori strettamente collegate a uno dei Servizi Compositi (es. Acceleratore --> Accelerazione), per i quali tale servizio rappresenta un cardine dell'offerta dell'organizzazione, la lista mostrata in fase di compilazione includerà i soli Servizi Semplici che lo compongono, per garantire un maggiore livello di dettaglio e granularità della mappatura. Il solo Servizio Composito sarà invece mostrato per altre categorie.

Glossario

Servizio semplice	Definizione
Accesso al network	Abilitazione all'accesso di una rete di partner e community di solvers.
Accesso database	Messa a disposizione di licenze per l'utilizzo di banche dati (es. Crunchbase).
Analisi conto terzi	Consulenza, messa a punto e/o esecuzione di test analitici finalizzati a caratterizzazione dei materiali o simili attività laboratoriali associate al processo di produzione delle aziende.
Analisi di mercato	Studio approfondito dell'ambiente economico in cui opera l'organizzazione cliente, volto all'acquisizione di informazioni relative a settori, clienti, concorrenti e altre dimensioni rilevanti.
Assistenza ricerca finanziamenti	Supporto, assistenza (scouting e/o matching), consiglio relativi a tematiche in materia di gestione finanziaria, quali segnalazione di bandi e iniziative di interesse (soft loan, prestiti bancari e a fondo perduto).
Attività di normazione	Supporto alle organizzazioni nei percorsi di normazione, mediante lo sviluppo di nuovi standard oppure l'adozione di standard esistenti con la realizzazione di prove tecniche, analisi e report necessari.
Assistenza acquisizione/cessione brevetti	Processo di negoziazione della proprietà intellettuale (es. licenza o cessione di brevetti).
Coaching, mentoring e/o tutoring	Metodo di formazione basato sull'attività di affiancamento da parte di un soggetto avente esperienza o approfondita conoscenza in uno specifico ambito, volta a 1. raggiungimento di un obiettivo professionale; 2. acquisizione di medio-lungo termine di competenze; o 3. assistenza su determinate tematiche.
Co-creazione	Collaborazione per lo sviluppo integrale di un nuovo prodotto o servizio.
Collaborazione formativa	Programmi di alternanza scuola-lavoro, stage formativi e/o project work svolti con la collaborazione di aziende partner.
Competence & team pooling	Raccolta di informazioni, identificazione e, potenzialmente, reclutamento di candidati aventi competenze e qualifiche di cui l'organizzazione cliente necessita in determinate posizioni.
Consulenza (specializzazioni)	Servizio di advisory e supporto professionale rispetto a specifiche aree di specializzazione (vedere focus per la definizione delle aree di specializzazione).
Corporate Equity Investment	Investimento in equity nella startup da parte della corporate cliente attraverso il Venture Builder.
Costruzione veicoli di CVC	Assistenza alle corporate clienti per la costruzione di veicoli per l'investimento in equity di startup.
Co-working	Offerta di postazioni in un ufficio condiviso, con accesso ad alimentazione elettrica e connessione internet ai clienti-lavoratori, in modo da permettere di lavorare in spazi fisici condivisi e di beneficiare dello scambio di idee e conoscenza.
Creazione innovation hub	Supporto all'azienda cliente nella creazione di un centro d'innovazione, che agisca come sua "appendice" per l'esplorazione di nuovi sentieri e la ricerca, supportando visione e obiettivi strategici dell'organizzazione madre.
Divulgazione	Organizzazione di eventi, pubblicazioni scientifiche e altre iniziative volte a sensibilizzazione e promozione della ricerca.
Equity Capital Sourcing	Assistenza finanziaria per la ricezione di un finanziamento in forma di capitale equity.
Equity Crowdfunding	Accesso al capitale di tipo equity da persone ("folla" o crowd), anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet ("piattaforme" o "portali").
Esecuzione Open Innovation	Design e implementazione della governance (risorse, strutture, unità organizzative, processi dedicati, ...) per la gestione delle attività di Open Innovation.
Formazione	Lezioni, talvolta customizzate, finalizzate all'acquisizione, da parte dei partecipanti, di specifiche nozioni applicabili all'interno del proprio ambito lavorativo.
Funding	Azione di investimento in equity.
Identificazione use cases	Identificazione delle tecnologie sviluppate dalle startup incubate/accelerate per soddisfare i bisogni della corporate cliente.
Idea Sourcing	Ricerca e generazione di idee, attraverso innovation contests, innovation challenges, hackathons, call4ideas, call4proposal e altre modalità alternative.
Infrastrutture condivise	Spazi laboratoriali o di altra natura messi a disposizione degli associati per lo svolgimento di attività collaborative.
Innovation Assessment	Analisi della capacità di innovazione della corporate cliente (spesso definito come innovation maturity).
Investimento Venture Capital	Azione di investimento in equity nell'asset class Venture Capital.

Glossario

Servizio semplice	Definizione
Knowledge Brokering	Connessione del problem seeker con un problem solver all'interno del network selezionato dal player sulla base di un'analisi specifica del problema.
Laboratorio R&S	Messa a disposizione di spazi fisici di lavoro, dotati di risorse tecnologiche specifiche (strumenti, attrezzature, licenze, personale qualificato, ...).
Knowledge co-creation	Risoluzione collaborativa di problemi d'innovazione, a partire da identificazione delle necessità dell'organizzazione cliente e scomposizione degli stessi in sotto- problemi "elementari"
Licensing-out	Portafoglio di brevetti disponibile per la cessione in licenza a terzi.
Matching	Supporto all'organizzazione cliente nella ricerca di partner progettuali (o di altra natura) maggiormente in linea con caratteristiche ed esigenze della stessa.
Networking	Accesso ed esposizione a una community che favorisce la visibilità e la creazione di una rete di contatti.
Piano formazione aziendale	Sviluppo di un'offerta formativa personalizzata in base alle esigenze dell'organizzazione cliente.
Placement	Servizi di formazione e orientamento professionale per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro.
Pre-incubazione	Insieme di attività preliminari finalizzate alla nascita e crescita di una nuova impresa, ovvero al passaggio da business dream a business model.
Processo di investimento professionale	Supporto all'investimento per i Business Angels attraverso l'offerta di una gestione formalizzata e strutturata del capitale, di tipo professionale.
Promozione Corporate Entrepreneurship	Organizzazione e gestione di workshop. challenges e altre iniziative, per conto della corporate cliente, mirate a incoraggiare lo spirito imprenditoriale dei dipendenti.
Promozione rapporti istituzionali	Funzione di rappresentanza nelle interazioni con organi istituzionali, altre aggregazioni o entità di diversa natura, per esprimere e valorizzare interessi e necessità degli associati.
Prototipazione	Realizzazione di una prima versione del prodotto finale, per valutarne il funzionamento completo.
Ricerca applicata	Studi progettati per la risoluzione di specifici problemi pratici o rispondere a determinate domande del mondo industriale.
Ricerca di base	Studi che mirano a espandere la base desistente di conoscenza scientifica.
Scouting Tecnologico	Raccolta organizzata di documentazione tecnico-scientifica ottenuta grazie a un processo di ricerca, analisi ed elaborazione di informazioni, realizzato con strumenti di ricerca professionali e specializzate attraverso il contatto diretto con centri di ricerca e aziende.
Servizi professionali condivisi	Accesso, a tariffa agevolata, a servizi professionali (es. studi legali, commercialisti) concesso ai membri del network dell'organizzazione.
Singolo punto di accesso	Elaborazione e gestione della piattaforma online (già esistente o creata ad hoc) per fare da tramite tra aziende e solvers.
Sostegno imprenditoria accademica	Sostegno allo sviluppo di realtà imprenditoriali accademiche o industriali.
Startup Due Diligence	Processo di investigazione e approfondimento su dati e informazioni relativi a startup, d'interesse per l'organizzazione cliente, per la valutazione di opportunità di acquisizione o di creazione di relazioni commerciali di altra natura.
Startup Scouting	Servizio di ricerca, identificazione e selezione di startup, non ancora costituite o in fase embrionale, in linea con le esigenze tecnologiche o d'innovazione della corporate cliente.
Supporto gestione proprietà intellettuale	Orientamento, valutazione economica, strategia IP e altri servizi di assistenza per la gestione della proprietà intellettuale.
Supporto internazionalizzazione	Adesione a network nazionali e internazionali e sviluppo di opportunità (progetti/collaborazioni) tramite accordi internazionali per favorire il soft landing degli associati in nuovi mercati.
Sviluppo Minimum Viable Product (MVP)	Sviluppo di una forma minima e utilizzabile del prodotto completo, per comprenderne funzionalità principali e value proposition.
Sviluppo Proof of Concept (PoC)	Produzione di documentazione o presentazioni volte a determinare la fattibilità tecnica ed economica di un'idea o di un prodotto.
Trasferimento tecnologico	Attività finalizzate a valutazione, protezione, marketing e commercializzazione di tecnologie e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale sviluppata nell'ambito dei progetti di ricerca e sviluppo condotti dal mondo accademico.
Trend scouting	Analisi, a medio-lungo termine, con particolare attenzione a trend di mercato e tecnologici, presenti e futuri, con perimetro settoriale o aziendale.
Valutazione economica Proprietà intellettuale	Valutazione di valore economico di asset quali brevetti, tecnologie, prodotti, servizi.
Venture clienting	Facilitazione della collaborazione tra corporate e startup a TRL elevato, in una logica cliente-fornitore, mirata a un'acquisizione semplificata dell'innovazione.

Glossario

Servizio semplice	Definizione	Componenti servizio
Accelerazione	Programma formativo intensivo per supportare startup già avviate nel divenire business a elevata crescita, grazie a mentorship, formazione e partnership, che spesso include un investimento finanziario.	• Assistenza ricerca finanziamenti • Coaching, mentoring e/o tutoring • Consulenza fiscale, giuridica e legale • Consulenza strategica • Co-working • Formazione • Funding • Idea sourcing • Identificazione use cases • Matching • Networking • Startup scouting • Supporto gestione proprietà intellettuale • Sviluppo Minimum Viable Product • Sviluppo Proof of Concept
Corporate Venture Building	Servizio professionale di corporate venturing per la creazione e sviluppo di startup o newco per conto della corporate cliente, al fine di soddisfarne le esigenze. Prevede la creazione di un Core Team per lo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale e un investimento in equity da parte della Corporate (diretto o intermediato dal venture builder). Può comprendere i servizi di trend scouting, scouting tecnologico, startup scouting, innovation assessment, idea sourcing, sviluppo PoC, sviluppo MVP, core team creation, partner scouting/matching e di ricerca di investitori.	• Core team creation • Idea sourcing • Innovation assessment • Partner scouting/matching • Ricerca investitori • Scouting tecnologico • Startup scouting • Sviluppo MVP • Sviluppo PoC (o Idea Validation) • Trend Scouting
Incubazione	Programma formativo per supportare "giovani" startup nel superare la fase embrionale, ad esempio assistendole nella creazione di un MVP. Include comunemente mentorship, risorse tecniche e logistiche e spazi ufficio a disposizione delle realtà incubate.	• Assistenza ricerca finanziamenti • Coaching, mentoring e/o tutoring • Consulenza fiscale, giuridica e legale • Consulenza strategica • Co-working • Formazione • Idea sourcing • Identificazione use cases • Matching • Networking • Pre-incubazione • Startup scouting • Supporto gestione proprietà intellettuale • Sviluppo Minimum Viable Product • Sviluppo Proof of Concept
Trasferimento tecnologico	Attività finalizzate a valutazione, protezione, marketing e commercializzazione di tecnologie e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale sviluppata nell'ambito dei progetti di ricerca e sviluppo condotti dal mondo accademico.	• Assistenza acquisizione/cessione brevetti • Assistenza ricerca finanziamenti • Consulenza marchi e brevetti • Formazione • Ricerca applicata • Valutazione economica proprietà intellettuale

Glossario

Area di specializzazione	De inizione (oggetto del servizio consulenziale)
Open Innovation: servizio professionale per il design e l'implementazione di pratiche di Open Innovation.	Costruzione innovation hub: vedere glossario.
	Innovation Strategy Design: supporto alla formulazione della strategia di innovazione della corporate
	OI Execution: design e implementazione della governance (risorse, strutture, unità organizzative, processi…) per la gestione delle attività di Open Innovation
	Idea Sourcing: vedere **glossario**.
	Scouting Tecnologico: vedere **glossario**.
	Startup Scouting: vedere **glossario**.
	Supporto CVC: assistenza alle corporate per la costruzione di veicoli per l'investimento nell'equity di startup
	Trasferimento Tecnologico: vedere **glossario.**
Assurance	Servizi assicurativi, finanziari, normativi, qualità, sicurezza, responsabilità sociale, risk management & compliance.
Corporate Finance	Servizio professionale di advisory in materia di gestione, reperimento e investimento delle risorse finanziarie dell'impresa.
Digital Transformation	Digital transformation: supporto di tipo strategico, organizzativo e tecnologico per la trasformazione digitale del business.
Fiscale, giuridica e legale	Supporto alla gestione fiscale e legale.
Marchi & Brevetti	Consulenza orientata alla scrittura di documenti quali richieste di marchi e di brevetti.
Marketing & Sales	Customer satisfaction & service, market research, analisi portafoglio prodotti, benchmarking.
Strategica	Advisory e supporto professionale rispetto a strategia di business, internazionalizzazione e tematiche affini.
Operations	Procurement, production & planning, lean manufacturing, NPD & engineering, logistica.
Tecnologica	Advisory e supporto professionale rispetto a tecnologie innovative (es. AI&ML, Industry 4.0, Advanced Automation, Metaverso, Blockchain, IoT, Cloud, Advanced Softwares, 3D Printing…).

Bibliografia

Capitolo 1

Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. Technovation, 27(5), 254-267.

Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. Journal of Business Research, 69(5), 1775-1779.

Al-Tabbaa, O., & Ankrah, S. (2016). Social capital to facilitate 'engineered'university–industry collaboration for technology transfer: A dynamic perspective. Technological Forecasting and Social Change, 104, 1-15.

Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R. M., Köhler, R., Preston, D. L., & Shane, S. (2018). Rocket Internet: organizing a startup factory. Journal of Organization Design, 7(1), 1-15.

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. Journal of business venturing, 29(5), 585-609.

Belleflamme, P., Omrani, N., & Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. Information Economics and Policy, 33, 11-28.

Benassi, M., & Di Minin, A. (2009). Playing in between: patent brokers in markets for technology. R&d Management, 39(1), 68-86.

Benassi, M., & Di Minin, A. (2009). Playing in between: patent brokers in markets for technology. R&d Management, 39(1), 68-86.

Berger, A., & Brem, A. (2016). Innovation hub how-to: Lessons from Silicon Valley. Global business and organizational excellence, 35(5), 58-70.

Blikstein, P., Kabayadondo, Z., Martin, A., & Fields, D. (2017). An assessment instrument of technological literacies in makerspaces and FabLabs. Journal of Engineering Education, 106(1), 149-175.

Bonini, S., Capizzi, V., Valletta, M., & Zocchi, P. (2016). Groups, networks and the business angels' investment process. Stevens Institute of Technology-School of Business Research Paper Series

Brüntje, D., & Gajda, O. (2016). Crowdfunding in Europe. Cham: Springer.

Carstensen, T., Walter-Herrmann, J., & Büching, C. (2014). Gendered fab labs. Fab Lab: Of machines, makers and inventors, 53-64.

Caviggioli, F., & Ughetto, E. (2013). The drivers of patent transactions: corporate views on the market for patents. R&d Management, 43(4), 318-33

Caviggioli, F., & Ughetto, E. (2013). The drivers of patent transactions: corporate views on the market for patents. R&d Management, 43(4), 318-332.

Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. Management Research Review.

Colombo, G., Dell'Era, C., & Frattini, F. (2015). Exploring the contribution of innovation intermediaries to the new product development (NPD) process: a typology and an empirical study. R&D Management, 45(2), 126-146.

Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs–a new knowledge broker called the digital innovation hub. Journal of Knowledge Management.

de Alvarenga, R., Junior, O. C., & Zeny, G. C. (2019). Venture Building & Startup Studios versus Acceleration Programs-Conceptual & Performance Differences. In ISPIM Conference Proceedings (pp. 1-14). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

de Alvarenga, R., Junior, O. C., & Zeny, G. C. (2019). Venture Building & Startup Studios versus Acceleration Programs-Conceptual & Performance Differences. In ISPIM Conference Proceedings (pp. 1-14). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. Small Business Administration, 10, 1-44.

Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: Venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. Journal of management, 43(6), 1820-1853.

Esmaeilpoorarabi, N., Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., & Guaralda, M. (2020). Conceptual frameworks of innovation district place quality: An opinion paper. Land Use Policy, 90, 104166.

Goetheer, J. D., & Butter, M. (2017). Digital Innovation Hubs Catalogue.

Katz, B., & Wagner, J. (2014). The rise of urban innovation districts. Harv. Bus. Rev.

Kubr, M. (Ed.). (2002). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization.

Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2008). Innovation intermediaries: Why internet marketplaces for technology have not yet met the expectations. Creativity and innovation management, 17(1), 14-25.

Link, A. N., & Scott, J. T. (2017). US science parks: the diffusion of an innovation and its effects on the academic missions of universities. In Universities and the Entrepreneurial Ecosystem (pp. 3-36). Edward Elgar Publishing.

Manzo, C., & Ramella, F. (2015). Fab labs in Italy: collective goods in the sharing economy. Stato e mercato, 35(3), 379-418.

Micozzi, A., Iacobucci, D., Martelli, I., & Piccaluga, A. (2021). Engines need transmission belts: the importance of people in technology transfer offices. The Journal of Technology Transfer, 1-33.

Micozzi, A., Iacobucci, D., Martelli, I., & Piccaluga, A. (2021). Engines need transmission belts: the importance of people in technology transfer offices. The Journal of Technology Transfer, 1-33.

Monteiro, F., & Birkinshaw, J. (2017). The external knowledge sourcing process in multinational corporations. Strategic Management Journal, 38(2), 342-362.

Morgan, E. J., & Crawford, N. (1996). Technology broking activities in Europe–a survey. International Journal of Technology Management, 12(3), 360-367.

Parrino, L. (2015). Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. Knowledge Management Research & Practice, 13, 261-271.

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'este, P., ... & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. Research policy, 42(2), 423-442.

Prodi, E. (2017). I centri di competenza per l'Industria 4.0: la "lezione" dei parchi scientifici e tecnologici. Professionalità studi, 1(5), 172-207.

Rush, H., Bessant, J., & Hobday, M. (2007). Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. R&d Management, 37(3), 221-236.

Santoro, M. D., & Gopalakrishnan, S. (2001). Relationship dynamics between university research centers and industrial firms: Their impact on technology transfer activities. The Journal of Technology Transfer, 26(1-2), 163-171.

Sassanelli, C., & Terzi, S. (2022). Building the Value Proposition of a Digital Innovation Hub Network to Support Ecosystem Sustainability. Sustainability, 14(18), 11159.

Schoen, A., van Pottelsberghe de la Potterie, B., & Henkel, J. (2014). Governance typology of universities' technology transfer processes. The Journal of Technology Transfer, 39, 435-453.

Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2012). Alternative types of entrepreneurial finance.

Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). "Coworking is about community": but what is "community" in coworking?. Journal of business and technical communication, 33(2), 112-140.

Terwiesch, C., & Xu, Y. (2008). Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving. Management science, 54(9), 1529-1543.

Tykvová, T. (2018). Venture capital and private equity financing: an overview of recent literature and an agenda for future research. Journal of Business Economics, 88(3-4), 325-362.

Altre fonti

Area Science Park (2019), "I modelli di business dei Parchi Scientifici e Tecnologici"

Social Innovation Monitor 2022, "Report sugli incubatori/acceleratori Report Completo 2022"

Ministero delle Imprese e del Made in Italy. https://www.mise.gov.it/it/incentivi/centri-di-competenza-ad-alta-specializzazione

Startup Geeks. https://www.startupgeeks.it/incubatori-acceleratori-startup-in-italia/

Capitolo 2

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 479–491.

Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, *38*(1), 58–76.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(3), 11–28.

Tawiah, B., & O'Connor Keefe, M. (2022). Financing a Corporate Venture Capital program. *Journal of Banking & Finance*, *135*, 106364.

Gregory Henley, L. (2007). Extending innovation boundaries: Corporate Venture Capital gives large firms a strategic option. *Journal of Business Strategy*, *28*(5), 36–43.

Siota, J., Alunni, A., Riveros-Chacón, P., Wilson, M., & Dinnetz, M. K. (2020). *Corporate Venturing: Insights for European leaders in government, university and industry*. Publications Office of the European Union.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, *57*(2), 66-90.

AIFI, (2018). Guida al Corporate Venture Capital.

Capitolo 3

Aquilani, B., Abbate, T. & Codini, A. Overcoming cultural barriers in open innovation processes through intermediaries: a theoretical framework. Knowl Manage Res Pract 15, 447–459 (2017).

Arsanti, T. A., Rupidara, N. S., & Bondarouk, T. (2022). How to Find the Right Partner? Open Innovation Partner Selection Process. Administrative Sciences, 12(4), 165.

Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2018). The "human side" of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. Research Policy, 47(1), 218-231.

Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. Regional Studies, 39(1), 61–74.

Brunswicker, S., & Chesbrough, H. (2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. Research-Technology Management, 61(1), 35-45.

Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, A. (2014). Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., Bakici, T., & Lopez-Vega, H. (2011). Open innovation and public policy in Europe.

Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. R&d Management, 40(3), 222-245.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Quarterly, 35(1), 128–152.

Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., & Scheid, F. (2013). Open innovation processes within clusters–the role of tertius iugens. Management Decision, 51(8), 1701-1715.

Cricelli, L., Mauriello, R., & Strazzullo, S. (2023). Preventing open innovation failures: A managerial framework.

Cummings, Jeffrey & Holmberg, Stevan. (2012). Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. Long Range Planning. 45. 136–159.

De Jong, J. P., Kalvet, T., & Vanhaverbeke, W. (2010). Exploring a theoretical framework to structure the public policy implications of open innovation. Technology Analysis & Strategic Management, 22(8), 877-896.

Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. Journal of Product Innovation Management, 23(4), 330–341.

Enkel, E., Bell, J., & Hogenkamp, H. (2011). Open innovation maturity framework. International Journal of Innovation Management, 15(6), 1161–1189.

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2019). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition.

Grönlund, J., Sjödin, D. R., & Frishammar, J. (2010). Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. California Management Review, 52(3), 106–131.

Herzog, P., & Leker, J. (2010). Open and closed innovation-different innovation cultures for different strategies. In Int. J. Technology Management (Vol. 52).

Hosseini, S., Kees, A., Manderscheid, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2017). What does it take to implement open innovation? Towards an integrated capability framework. Business Process Management Journal, 23(1), 87-107.

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27(2), 131–150.

Lüttgens, D., Antons, D., Pollok, P., & Piller, F. T. (2012). Implementing open innovation beyond the pilot stage: Barriers and organizational interventions. RWTH-TIM Working Paper, October.

Manzini, R., & Lazzarotti, V. (2016). Intellectual property protection mechanisms in collaborative new product development. R and D Management, 46, 579–595.

McPhillips, M. (2020). Trouble in paradise? Barriers to open innovation in regional clusters in the era of the 4th industrial revolution. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(3), 84.

Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., & Minshall, T. (2009). How to Implement Open Innovation: lessons from studying large multinational companies.

Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. Administrative Science Quarterly, 50(1), 100–130.

Salter, A., Criscuolo, P., & Ter Wal, A. L. J. (2014). Coping with open innovation: Responding to the challenges of external engagement in R&D. California Management Review, 56(2), 77–94.

Savitskaya, I., Salmi, P., & Torkkeli, M. (2010). Barriers to Open Innovation: Case China. Journal of Technology Management & Innovation, 5(4), 10–21.

Zynga, A., Diener, K., Ihl, C., Lüttgens, D., Piller, F., & Scherb, B. (2018). Making Open Innovation Stick: A Study of Open Innovation Implementation in 756 Global Organizations: A large study of international companies shows that distinct routines and organizational structures differentiate organizations that succeed with open innovation. Research Technology Management, 61(4), 16–25.

Capitolo 4

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education, 4*(1), 75-91.

Tucci, C.L., Afuah, A. and Viscusi, G. eds., 2018, Creating and Capturing Value through Crowdsourcing, *Oxford: Oxford University Pres.*

Tucci, C.L., Chesbrough, H., Piller, F. and West, J., 2016, When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models, *Industrial and Corporate Change 25*(2), pp.283-288.

Yoo, Y., 2013, The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research? *Journal of the Association for Information Systems 14*(5), p.227-236.

Zittrain, J. L., 2006, The generative Internet, *Harvard Law Review 119*, 1974–2040