



Osservatorio **Open Innovation Lookout**

Dall'Ecosistema all'Algoritmo:
evoluzione dei **Player**,
Venture Clienting ed **AI** per
l'Open Innovation

Dall'Ecosistema all'Algoritmo:
evoluzione dei **Player**,
Venture Clienting ed **AI** per
l'Open Innovation

REPORT 2026

Team Open Innovation Lookout

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



INNOVATION,
STRATEGY AND
FAMILY BUSINESS

OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION
LOOKOUT

IN COLLABORAZIONE CON:

Lab11

Partner

a2a
LIFE COMPANY

Angelini
Pharma

boosting
innovation
poliba

BRACCO
LIFE FROM INSIDE

Chiesi

DOS DESIGN

enel

eni

HT
HUB
INNOVAZIONE
TRENTINO

GELLIFY

GRUPPO
HERA

Opinno.

PIRELLI

PoliHub
Innovation Park
Startup Accelerator

Sella

snam

startupbakery

zest
Innovation

Patrocinatori



Media Partner



Chapter Sud Italia



Indice

Introduzione	10
Executive Summary	19
Metodologia della ricerca	30
1 La mappa dei Player e il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation	35
2 Lo stato dell'arte del Venture Clienting: <i>best practice</i> ed evidenze dal contesto italiano	97
3 L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation	171
Bibliografia	225

Introduzione, Executive Summary e Metodologia della Ricerca

Introduzione

Negli ultimi anni l'Open Innovation ha definitivamente superato la fase sperimentale, come una componente strutturale delle strategie di innovazione di un numero crescente di imprese. Se in passato la domanda chiave era se adottare modelli di innovazione aperta, oggi il confronto si è spostato su un piano più maturo: come implementare e governare l'Open Innovation in modo efficace, continuo e realmente allineato alle priorità strategiche dell'impresa. In un contesto sempre più complesso, l'Open Innovation non può più essere interpretata come un insieme di iniziative episodiche, ma come un sistema integrato di processi, competenze e relazioni.

In questo scenario, l'ecosistema dell'Open Innovation evolve rapidamente, arricchendosi di nuovi attori, modelli e modalità operative. Aggiornare la mappatura dei *player* e comprendere come le imprese collaborano con *startup*, *scale-up* e *partner* tecnologici diventa quindi essenziale per orientare scelte consapevoli. In tal senso, modelli come il Venture Clienting stanno guadagnando attenzione come strumenti concreti per ridurre il rischio dell'innovazione e accelerare l'adozione di soluzioni esterne, segnando un ulteriore passo verso una gestione più pragmatica e orientata all'impatto dell'innovazione aperta.

A rendere questo quadro ancora più sfidante è l'ingresso pervasivo dell'Intelligenza Artificiale nei processi di innovazione e Open Innovation. L'AI sta già trasformando il modo in cui le imprese individuano opportunità, analizzano dati, selezionano *partner* e prendono decisioni, aprendo nuove possibilità ma anche nuove complessità organizzative e strategiche. Comprendere come integrare l'AI in modo consapevole e coerente nei processi di innovazione rappresenta oggi una delle sfide più rilevanti per le imprese, chiamate a ripensare strumenti, competenze e modelli operativi per continuare a generare valore attraverso l'Open Innovation.

La struttura del report

Il report 2026 si articola in tre capitoli:

- **Capitolo 1:** Aggiornamento della mappatura dei *provider* di Open Innovation in Italia e analisi del valore dei servizi offerti. Questo capitolo fornisce un quadro chiaro dell'ecosistema, mettendo in evidenza l'evoluzione del mercato e l'impatto dei principali Service Provider.

- **Capitolo 2:** Stato dell'arte del Venture Clienting in Italia. L'analisi approfondisce il Venture Clienting come modello operativo, delineandone caratteristiche, fasi e modalità di implementazione. Attraverso i risultati della *survey* dell'Osservatorio, il capitolo restituisce una fotografia dello stato dell'arte del Venture Clienting in Italia, analizzando diffusione, *driver*, barriere, *asset* organizzativi e prospettive future, e mettendo in luce le principali criticità e opportunità per una sua adozione efficace e scalabile.
- **Capitolo 3:** Ruolo dell'Intelligenza Artificiale nei processi di innovazione e Open Innovation. In questo capitolo, l'AI viene letta come leva trasversale capace di trasformare attività, decisioni e modelli organizzativi, ma anche come fonte di nuove sfide in termini di competenze, *governance* e integrazione nei processi aziendali di innovazione e Open Innovation.

All'interno del *report* trovano spazio "Opinion Piece" ed "Hands-on", contributi scritti in collaborazione con i Partner dell'Osservatorio Open Innovation Lookout con l'obiettivo di arricchire l'analisi con un punto di vista concreto e operativo. Gli "Opinion Piece" danno voce alle esperienze "dal campo" dei protagonisti dell'ecosistema, offrendo chiavi di lettura, lezioni apprese e spunti strategici sui temi affrontati. Gli "Hands-on", invece, costituiscono delle mini guide pratiche per l'implementazione dell'Open Innovation che mettono a disposizione strumenti operativi, *framework* applicativi e *best practice* pensate per supportare *manager* e imprese che desiderano approfondire e applicare in modo concreto i principi dell'innovazione aperta nella propria realtà aziendale.

Grazie alla collaborazione con imprese, Service Provider e professionisti dell'ecosistema, questo *report* analizza l'evoluzione dell'Open Innovation in Italia, approfondendo come l'ecosistema stia cambiando e come i principali Service Provider stiano ridefinendo i propri modelli di offerta. Il *report* esplora inoltre le sfide emergenti legate al Venture Clienting come leva strategica di innovazione e il ruolo sempre più centrale dell'intelligenza artificiale nel potenziare processi, strumenti e decisioni di Open Innovation. Nel loro insieme, questi elementi offrono una lettura integrata delle trasformazioni in atto e delineano traiettorie di sviluppo fondamentali per rafforzare l'impatto e la sostenibilità dell'Open Innovation nel sistema imprenditoriale italiano.

Il gruppo di ricerca Innovation, Strategy and Family Business del Politecnico di Milano insieme al *team* Lab11 ha potuto approfondire le tematiche oggetto del *report* ha permesso di esplorare a fondo le tematiche dell'Open Innovation in Italia 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.

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 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

Ringraziamenti

Il report “Dall’Ecosistema all’Algoritmo: evoluzione dei Player, Venture Clienting ed AI per l’Open Innovation” 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 Open Innovation Lookout 2026: David Bassani, Ernesto Ciorra, Andrea Durante, Stefano Minini, Letizia Mortara, Michela Petronio, Alberto Sangiovanni Vincentelli, Gianmario Verona e Filippo Zanetti. Infine, estendiamo il ringraziamento a tutti i professionisti che ci hanno accompagnato nel processo di ricerca dell’Osservatorio.

In particolare, ringraziamo:

- Giovanni Aicardi – *Open Innovation and Corporate Programs Associate, PoliHub*
- Michela Aliazzo – *Delivery and Execution Lead, Zest Innovation*
- Raffaele Araneo – *Head of Research & Development, Dos Design*
- Benedetta Arioli – *Startup Scouting & Open Innovation, Snam*
- Gianluca Arnesano – *Responsabile Relazioni Esterne, Dos Design*
- Stefano Azzalin – *Head of Innovation, Sella*
- Vito Bavaro – *Dirigente Di Sezione, Regione Puglia*
- Gioacchino Bellia – *Head of Open Innovation Technology Intelligence and Innovation Culture, Enel*
- Gianna Elisa Berlingerio - *Direttrice del Dipartimento Sviluppo Economico, Regione Puglia*
- Francesco Blasi – *Early stage Innovation Manager, Bracco*
- Luca Bordogna – *Head of Open Innovation Ecosystem and Partnership, Eni*
- Stefano Brandinali – *Chief Innovation Officer, Angelini Pharma*
- Maurizia Brunetti – *Responsabile Sviluppo Open Innovation, Gruppo Hera*

- Erik Bruno – *Sustainability and Packaging Innovation Manager, Bracco*
- Tommaso Canonici - *Founding Partner and CEO, Opinno*
- Enrico Cattaneo – *Editor in Chief, MIT Technology Review Italia*
- Giacomo Cavalli – *Relationship Manager, Federated Innovation@MIND*
- Angelo Cavallini – *Co-Founder & COO, Startup Bakery*
- Antonio Palmo Cavallo – *Head of Digital Transition and Data Analytics, Gruppo Hera*
- Ivan Cazzol – *Partners Growth Lead, Zest Innovation*
- Carolina Chiappero – *Innovation Manager, Juventus*
- Lucia Chierchia – *Market Ambassador & Chief of Open Innovation Ecosystems, Gellify*
- Mariano Cilenti – *General Manager Centro Studi per Veicoli & Technical Plant Manager, Bosch*
- Giorgio Ciron – *Director, Innovup*
- Vittorio Colangiuli – *Direttore, Confindustria Bari BAT*
- Fabrizio Conicella – *Vice President center of Open Innovation & Competence, Chiesi Group*
- Caterina Crippa – *Ecosystem & Scouting Manager, a2a*
- Rossella Curcio – *Open Innovation Manager, Gruppo Hera*
- Elisa D'Alessandro – *Project manager e cluster coordinator, Cluster Nazionale Scienze della Vita Alisei*
- Giulia De Santis – *Head of Innovation Hub, Enel*
- Federico Dell'Aglio – *Open Innovation Specialist, BINP*
- Franco Di Cillo – *Analista bilanci e referente per la finanza, Confindustria Bari BAT*
- Daniela Manuela Di Dio – *Project Manager e formatrice, Regione Puglia*
- Eugenia Di Somma – *Senior Innovation Manager, Snam*
- Carmelida Capaldi – *Innovation Project Manager, Chiesi Group*
- Raffaella Donetti – *Head of Open Innovation, Knowledge Management and R&D, Pirelli*
- Nicola Doppio – *Open Innovation Manager, Fondazione Hub Innovazione Trentino*
- Davide Ederle – *Vice President, Cluster Nazionale Scienze della Vita Alisei*
- Veronica Fori – *Project & Officer Manager, Angelini Pharma*
- Daniela Gamberini – *Innovation Competence Manager, Chiesi Group*
- Angela Gamerro – *Ecosystem Manager, Sella*
- Manuel Gasperini – *Open Innovation Specialist, Eni*
- Federico Giovannini - *Client & Ecosystem Specialist, Gellify*
- Ilaria Guagnelli – *Client and Ecosystem Specialist, Gellify*
- Ilja Jankovic – *Global Natural Resources Open Innovation, Eni*
- Domenico Lopriore – *Head of Open Innovation, Sella*
- Federico Maisano – *Innovation Principal Scientist, Bracco*
- Stefano Marastoni – *Resp. Area strategica "Potenziamento del SIR ed Innovazione nelle Imprese", ARTI Regione Puglia*
- Alessia Marina – *HR Manager, Startup Bakery*
- Claudio Martina – *Senior Innovation & Venture Growth Manager, Opinno*
- Antonio Messeni Petruzzelli – *President, BINP e Full Professor, Politecnico di Bari*
- Rebecca Mini – *Senior Innovation Manager, Gellify*
- Gerardo Monferrato – *Creative & Open Innovation Director, Svicom*
- Vincenzo Mura – *Innovation and Venturing Lead Senior Manager, Gellify*
- Angelo Natalicchio – *Assistant Professor, Politecnico di Bari*
- Patrick Oungre – *CEO A2A Life Ventures, a2a*
- Marco Palmieri – *Head of External Relations and Communication, Sella*
- Paolo Perego – *Chief Technology Officer Solution Architect, Svicom*
- Cristina Ress – *Technology Transfer Manager, Fondazione Hub Innovazione Trentino*

- Sara Rigamonti – *Head of Operations, Innovup*
- Fabio Maria Rizzi – *R&D and Innovation Manager, Snam*
- Nicola Rodriguez – *Head of Tech Ventures, PoliHub*
- Marco Romei – *Head of Innovation Streams, Sella*
- Alice Saccardi – *Venture Program Manager - Deep Tech, PoliHub*
- Stefano Salvatore – *Operations & Communication, Italian Tech Alliance*
- Fabio Serafini – *Centro Studi Componenti per Veicoli S.p.A., Bosch*
- Antonio Susanna – *Open Innovation Manager, Pirelli*
- Andrea Tessera – *Chief Innovation Officer, Sella*
- Christian Tomasicchio – *Presidente Giovani Imprenditori, Confindustria Bari BAT*
- Vittoria Tuzzi – *Relationship Officer, Federated Innovation@MIND*
- Marco Varanese – *Open Innovation Officer, Angelini Pharma*
- Eleonora Venuti – *Senior Marketing & Communication Manager, Federated Innovation@MIND*
- Silvia Visciano – *Dirigente della Sezione Ricerca e Relazioni internazionali, Regione Puglia*
- Luca Volterrani – *Head of Ecosystem & Asset Exploitation @A2A Life Ventures, a2a*
- Sirio Vurro – *Director, BINP*

Si desidera esprimere un sentito ringraziamento a Nicole Ciocia, Dottoranda presso UniMORE – Università degli studi di Modena e Reggio Emilia per il prezioso contributo fornito alla ricerca sui Corporate Innovation Hub e a Federica Marchiò, tesista presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. Il loro supporto, l'impegno dimostrato e la qualità delle analisi svolte hanno rappresentato un apporto significativo allo sviluppo del lavoro.

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
Politecnico di Milano School of Management



Matteo Lavezzari

Project Manager
Politecnico di Milano School of Management



Alessandro Caterina

Researcher
Politecnico di Milano School of Management



Giorgia Lucini

Researcher
Politecnico di Milano School of Management



Cesare Panceri

Researcher
Politecnico di Milano School of Management



Maria Giulia Garcea

Researcher
Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa



Giovanni Tolin

Researcher
Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Team Management, Administration and Communication

- Stefano Mizio – *General Manager*
- Beatrice Grillo – *Communication Team*
- Beatrice Gobbi – *Communication Team*
- Chiara Cito – *Communication Team*
- Nicolas Peña Rodríguez – *Communication Team*
- Tommaso Spadaro – *Communication Team*
- Marta Re Ferrè – *Communication Team*

Scientific Advisory Board

- Ernesto Ciorra – *Innovation and Sustainability expert*
- Letizia Mortara – *Associate Professor in Technology Management, Department of Engineering, University of Cambridge*
- Michela Petronio – *Barilla CVC Advisor & Entrepreneur*
- Alberto Sangiovanni Vincentelli – *Full Professor Electrical, Engineering and Computer Science, University of California, Berkeley*
- Gianmario Verona – *Full Professor of Innovation Management, Università Bocconi*

Executive Summary

Italiano

In questo capitolo introduttivo vengono riassunti i principali messaggi emersi dalla ricerca condotta dall'Osservatorio Open Innovation Lookout 2026, suddivisi per i capitoli in cui si articola il *report*.

La mappa dei Player e il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

L'ecosistema italiano dell'Open Innovation sta evolvendo verso una maggiore integrazione: diminuiscono le sovrapposizioni tra categorie e si rafforzano ruoli più distintivi, con una capacità crescente di accompagnare le imprese lungo l'intero percorso di innovazione, dall'apertura verso l'esterno alla trasformazione delle idee in risultati misurabili. In questo scenario, per le imprese diventa sempre più rilevante "attivare" l'ecosistema combinando attori, competenze e modelli di collaborazione, oltre la logica di selezione del singolo fornitore. La spinta verso obiettivi chiari e impatti misurabili, insieme all'avvento di *trend* tecnologici (tra cui l'Intelligenza Artificiale), sta infatti riconfigurando *value proposition* e portafogli di servizio dei diversi operatori.

Dal punto di vista dimensionale, il mercato italiano dei servizi di Open Innovation raggiunge un valore complessivo stimato di circa 902 milioni di euro (stima su dati del 2024), in aumento rispetto ai 742 milioni di euro dell'edizione precedente (+160 milioni, con un'accelerazione della crescita rispetto all'incremento più contenuto osservato tra le stime 2023 e 2022). La crescita non è però distribuita in modo uniforme: le prime cinque categorie di attori per fatturato (31% del campione) concentrano circa l'81% del valore complessivo del mercato, mentre il restante 69% degli attori si attesta complessivamente sul 19%. La classifica per fatturato mostra continuità nelle posizioni di vertice, con Società di consulenza Open Innovation, Parchi Scientifico Tecnologici e Corporate Innovation Hub tra le principali categorie per valore generato.

Sul perimetro di analisi, la stima è costruita a partire da una mappatura iniziale di 979 *player*, affinata fino a un campione di 503

organizzazioni suddivise in 15 categorie di Service Provider. L'analisi legge l'evoluzione dell'offerta distinguendo tra servizi "core" (erogati da almeno il 50% dei *player* della categoria) e "non core", per intercettare ampliamenti del portafoglio di servizi in logica *end-to-end* e aree di disinvestimento.

L'aggiornamento 2023-2025 evidenzia dinamiche divergenti tra categorie, tra razionalizzazione e riposizionamento. Crescono in modo marcato le Società di consulenza OI (da 58 a 103 operatori), anche per ampliamento del perimetro di mappatura verso realtà più generaliste e per "migrazioni" da categorie limitrofe verso modelli più consulenziali. In parallelo, Startup Studio e Venture Builder raddoppiano (da 37 a 75), confermandosi tra i motori più dinamici, orientati all'*execution* e alla riduzione del rischio imprenditoriale. All'opposto, Incubatori e (in generale) i modelli di accelerazione/incubazione mostrano segnali di ibridazione: si osserva infatti un'integrazione verticale verso le fasi "a monte" (incubazione/pre-incubazione) e una crescente enfasi degli acceleratori su connessioni, capitali e opportunità di crescita rispetto alla *delivery* tecnica.

Nel complesso, le evidenze descrivono un ecosistema che tende a essere simultaneamente più specializzato e più integrato: alcune categorie concentrano il *focus* su servizi ad alto valore aggiunto e meno sostituibili, mentre altre ampliano la *value proposition* in logica *end-to-end* per offrire continuità tra conoscenza, sperimentazione e applicazione. Questa trasformazione, pur non omogenea, rende più "leggibile" l'offerta e sposta la competizione verso capacità di orchestrazione, integrazione e impatto nel tempo.

Lo stato dell'arte del Venture Clienting: *best practice* ed evidenze dal contesto italiano

Il Venture Clienting si conferma uno degli approcci più promettenti nell'ambito del Corporate Venturing: in questo modello l'impresa agisce come cliente della *startup*, acquistando e testando una soluzione in contesto reale senza necessariamente entrare nel capitale. La logica è fortemente pragmatica: accelerare l'accesso a tecnologie emergenti e sperimentarle nei processi aziendali, generando al contempo opportunità di crescita per la *startup* tramite *asset* e risorse della *corporate*.

L'efficacia del modello dipende dalla capacità di gestire alcune condizioni abilitanti. Il Venture Clienting funziona quando è ancorato alla strategia e supportato da una *governance* dedicata. È cruciale definire priorità chiare (bisogni e aree tecnologiche), processi chiari di prioritizzazione e un coinvolgimento del *top management*, soprattutto per abilitare lo *scale-up*. Sul piano operativo, organi decisionali come *board* o comitati e meccanismi di coordinamento tra innovazione e *business unit* aumentano coerenza e velocità; diventa

inoltre determinante coinvolgere presto le *business unit "owner"* dell'adozione, standardizzare le procedure lungo le fasi e costruire un *business case* con KPI chiari fin dall'inizio della collaborazione. Per ridurre gli attriti, sono raccomandati *fast track* su *legal e procurement* (NDA/contratti standardizzati e *time-boxed*, contratti pre-approvati, *onboarding* fornitori snello). Sul fronte risorse e *execution*, le *best practice* richiamano *team* dedicati con competenze e *mindset* imprenditoriale e una disponibilità effettiva di risorse interne lungo il ciclo. Servono *budget* dedicati a PoC e supporto operativo, con corretta formalizzazione/remunerazione dei PoC e condizioni che tengano conto della sostenibilità delle *startup* (anticipi fino al 50% alla firma e pagamenti rapidi, ad esempio entro 30 giorni). Per IP e dati, sono utili *policy* chiare e accordi progressivi/modulabili, supportati da un referente legale di mediazione e, sul piano tecnico, *test* in ambienti protetti. Infine, sono raccomandati modelli di interazione chiari (perimetro e modalità di collaborazione), comunicazione strutturata con un punto di contatto unico e tempi di risposta definiti (idealmente entro cinque giorni lavorativi), oltre a metriche su due livelli: micro (soglie/criteri per fase e tracciamento anche dei PoC che si fermano) e macro (misurazione ciclica dell'efficacia complessiva del processo su *input-processo-output-outcome*).

Accanto a queste *best practice*, lo "stato dell'arte" in Italia mostra una dinamica di adozione del Venture Clienting ancora selettiva. La conoscenza del modello è ampia ma disomogenea: il 68% delle imprese dichiara di conoscerne almeno in parte principi e caratteristiche, con un gradiente dimensionale marcato (93% grandi, 74% medie, 64% piccole). Nonostante l'*awareness*, solo il 31% ha avviato negli ultimi tre anni una o più collaborazioni secondo questo approccio, e circa il 75% delle imprese attive risulta costituito da grandi aziende.

Le barriere principali sono coerenti con le aree abilitanti: mancato allineamento con la strategia di innovazione (24%) e mancanza di risorse dedicate (18%) guidano le difficoltà, seguite da problemi nell'identificazione di *use case* rilevanti (15%) e nell'accesso all'ecosistema *startup* (13%). Dove viene applicato, il Venture Clienting si orienta prevalentemente su tecnologie a maturità intermedia: 65% su TRL medio-alto (4-6 e 7-8), contro 14% su TRL 1-3 e 21% su TRL 9.

Si evidenzia inoltre una criticità strutturale nel *funnel* di conversione: solo il 7,2% delle *startup* valutate evolve in una collaborazione avviata; una volta avviata, il passaggio a PoC è relativamente continuo (77,8%), ma il salto dal PoC allo *scale-up* avviene solo nel 25% dei casi di PoC avviati, portando la conversione complessiva da *startup* valutate a iniziative scalate all'1,4%.

Dal punto di vista organizzativo, la raccolta dei *need* di innovazione interni avviene in modo continuo nel 64% delle imprese, ma resta una quota significativa senza un processo strutturato (15%).

Lo *scouting* è prevalentemente ibrido (61%) e, tra i *partner* esterni, consulenze specializzate, università/centri di ricerca e acceleratori pesano ciascuno per 19%. Sul *budget*, il 36% dichiara un *budget* centralizzato, l'11% decentralizzato, mentre il 53% segnala assenza di *budget* dedicato a questa tipologia di iniziative; nonostante ciò, il campione che dichiara di adottare il modello del Venture Clienting, riporta una variazione percentuale assoluta positiva del *budget* destinato a queste iniziative pari al +53,7% tra il 2023 e il 2025.

Le prospettive future confermano una polarizzazione: tra i non adottanti prevale l'incertezza (51% non sa se userà il modello nei prossimi tre anni; 18% prevede un utilizzo strutturato e ricorrente), mentre tra le imprese già attive emergono segnali di continuità e investimento (41% intende proseguire, 47% prevede di investire ulteriormente). Nel complesso, il Venture Clienting appare in crescita ma ancora frenato da ostacoli di strategia, *governance* e risorse che incidono soprattutto sulla capacità di portare i PoC verso l'industrializzazione e nel trasformare sperimentazioni episodiche in capacità scalabile e ripetibile.

L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation

L'Intelligenza Artificiale sta introducendo un cambio di paradigma per l'Open Innovation: non si configura come semplice abilitatore tecnico o strumento di automazione, ma come tecnologia cognitiva che interviene sulle capacità di lettura del contesto, interpretazione e decisione. In questa prospettiva, l'apertura non riguarda più soltanto l'accesso a conoscenze esterne, ma l'integrazione di forme ibride di intelligenza, in cui algoritmi e persone operano in complementarità per generare valore.

Coerentemente, i processi di Open Innovation evolvono da sequenze lineari a sistemi adattivi e *data-driven*: *scouting* continuo, co-sviluppo assistito e valutazione dinamica diventano possibili grazie a modelli predittivi, strumenti generativi e piattaforme intelligenti. Tuttavia, l'adozione risulta ancora spesso frammentata e "acerba", rendendo necessario un quadro di lettura che colleghi fasi del ciclo OI e funzioni cognitive dell'AI, articolato lungo tre blocchi operativi: *mapping*, *coordinating* e *controlling*.

Nel blocco *mapping* (*scouting* e *trend sensing*), l'AI abilita una ricerca più continua e scalabile, riducendo la dipendenza da reti personali e migliorando rapidità e capacità predittiva. Il contributo distintivo non risiede però nella quantità di informazioni processate, quanto nella qualità degli *insight* e nella capacità di renderli interpretabili e utilizzabili dai *team*, preservando il filtro umano e riducendo il rischio di *overload* informativo. Si evidenziano riduzioni dei tempi di individuazione nell'ordine del 30-40%, ma solo

la presenza di *governance* e cultura adeguate consente di trasformare tali evidenze in decisioni operative coerenti con la strategia.

Nel blocco *coordinating* (gestione delle relazioni e dei flussi collaborativi), l'AI può agire come "infrastruttura silenziosa" che facilita coordinamento e continuità delle interazioni tra attori eterogenei, riducendo il carico operativo e migliorando monitoraggio e allineamento dei *deliverable*. A fronte di benefici potenziali rilevanti (riduzione degli attriti organizzativi, tempi più rapidi di risposta, migliore qualità percepita dai *partner*), le applicazioni risultano ancora poco diffuse su larga scala: interoperabilità con sistemi *legacy*, costi di implementazione e soprattutto fiducia e trasparenza delle logiche algoritmiche emergono come barriere critiche. La sfida diventa quindi progettare soluzioni che rafforzino, e non indeboliscano, la dimensione relazionale delle *partnership*.

Nel blocco *controlling* (valutazione continua e adattamento), l'AI supporta la trasformazione della valutazione da atto puntuale a processo distribuito e dinamico, abilitando monitoraggi continui e aggiustamenti in corso d'opera. I dati riportati indicano che l'adozione di strumenti AI in questa fase può ridurre del 25% i tempi di valutazione e migliorare la precisione delle previsioni di rischio; al contempo, il capitolo evidenzia vulnerabilità specifiche, tra cui *bias* algoritmici, *lock-in* su metriche riduttive ed esclusione di idee radicali. Ne deriva l'esigenza di integrare raccomandazioni automatiche e validazione umana, orientando la valutazione verso un apprendimento continuo e un "cruscotto" capace di riallocare risorse e correggere la rotta in modo tempestivo.

Sul piano organizzativo, l'integrazione dell'AI moltiplica i *touchpoint* e richiede nuove architetture di *governance*: ruoli ibridi, interdipendenze tra funzioni e responsabilità condivise diventano condizioni abilitanti per evitare attriti e frammentazione. La maturità organizzativa emerge come fattore discriminante: approcci episodici rischiano di produrre efficienze marginali, mentre l'integrazione in modelli collaborativi strutturati consente di trasformare l'AI in infrastruttura strategica dell'innovazione. Viene descritto un percorso di cambiamento graduale per l'adozione dell'AI nei processi di Open Innovation (da *pilot* locali al consolidamento fino all'adozione sistemica), che richiede metriche di impatto, *audit* algoritmico e *change management* per affrontare resistenze culturali, limiti dei sistemi *legacy* e carenze di competenze.

Le prospettive future fanno emergere che modelli generativi multimodali, agenti autonomi e sistemi di simulazione avanzata potrebbero spingere l'Open Innovation verso ecosistemi più interoperabili, inclusivi e predittivi, rafforzando la centralità della leva AI-OI per competitività e resilienza; tuttavia, la creazione di valore dipenderà dalla capacità di armonizzare algoritmi e intelligenza collettiva entro un equilibrio dinamico tra efficienza tecnologica e integrità relazionale.

Executive Summary

English

This introductory chapter summarizes the main messages that emerged from the research conducted by the Open Innovation Lookout 2026 Observatory, divided into the chapters that make up the *report*.

The map of players and the value of the Italian market for Open Innovation services

The Italian Open Innovation ecosystem is evolving towards greater integration: overlaps between categories are decreasing and more distinctive roles are being strengthened, with a growing ability to accompany companies along the entire innovation path, from opening up to the outside world to transforming ideas into measurable results. In this scenario, it is becoming increasingly important for companies to ‘activate’ the ecosystem by combining players, skills, and collaboration models, beyond the logic of selecting a single supplier. The drive towards clear objectives and measurable impacts, together with the advent of technological trends (including Artificial Intelligence), is in fact reconfiguring the value propositions and service portfolios of the various operators.

In terms of size, the Italian Open Innovation services *market* has an estimated total value of around €902 million (estimate based on 2024 data), up from €742 million in the previous edition (+€160 million, with an acceleration in growth compared to the more modest increase observed between the 2023 and 2022 estimates). However, growth is not evenly distributed: the top five players in terms of turnover (31% of the sample) account for approximately 81% of the total *market* value, while the remaining 69% of players account for a total of 19%. The *ranking* by turnover shows continuity in the top positions, with Open Innovation Consulting Companies, Science and Technology Parks, and Corporate Innovation Hubs among the main categories in terms of value generated.

Within the scope of the analysis, the estimate is based on an initial mapping of approximately 979 players, refined to a sample of 503 organizations divided into 15 categories of Service Providers. The analysis reads the evolution of the offer by distinguishing between “*core*” services (provided by at least 50% of the players in the category) and “*non-core*” services, in order to identify end-to-end expansions and areas of divestment.

The 2023–2025 update highlights divergent dynamics between categories, between rationalization and repositioning. OI consulting firms are growing significantly (from 58 to 103 operators), partly due to the expansion of the mapping scope to more generalist entities and “migrations” from neighboring categories to more consulting-oriented models. At the same time, Startup Studios and Venture Builders doubled (from 37 to 75), confirming their position as among the most dynamic drivers, focused on execution and reducing entrepreneurial risk. On the other hand, Incubators and (in general) acceleration/incubation models are showing signs of restructuring and hybridization: incubators fell from 38 to 34 operators, partly due to closures and repositioning towards adjacent categories (e.g., venture builders or consulting), while accelerators and incubators are converging on the “upstream” phases (incubation/pre-incubation) and accelerators are placing increasing emphasis on connections, capital, and growth opportunities rather than technical delivery.

Overall, the evidence describes an ecosystem that tends to be both more specialized and more integrated: some categories *focus* on high value-added and less substitutable services, while others expand their *value proposition* in an end-to-end logic to offer continuity between *knowledge*, experimentation, and application. This transformation, while not uniform, makes the offering more “readable” and shifts competition towards orchestration, integration, and impact over time.

The state of the art of Venture Clienting: best practices and evidence from the Italian context

Venture Clienting continues to be one of the most promising approaches in Corporate Venturing: in this model, the company acts as a client of the startup, purchasing and testing a solution in a real-world context without necessarily investing in the company. The logic is highly pragmatic: to accelerate access to emerging technologies and test them in business processes, while generating growth opportunities for the startup through the corporate’s assets and resources.

The effectiveness of the model depends on the ability to manage certain enabling conditions. Venture Clienting works when it is

anchored to strategy and supported by dedicated *governance*. It is crucial to define clear priorities (needs and technology areas), clear prioritization processes, and top *management* involvement, especially to enable *scale-up*. At the operational level, decision-making bodies such as boards or committees and coordination mechanisms between innovation and business units increase consistency and speed. It is also crucial to involve the business units that are “owners” of the adoption early on, standardize procedures throughout the phases, and build a business case with clear KPIs from the outset of the collaboration. To reduce friction, fast tracks for legal and procurement are recommended (standardized and time-boxed NDAs/contracts, pre-approved contracts, streamlined supplier onboarding). On the resource and execution front, best practices call for dedicated teams with entrepreneurial skills and mindsets and effective availability of internal resources throughout the cycle. Dedicated budgets for PoCs and operational support are needed, with proper formalization/remuneration of PoCs and conditions that take into account the sustainability of startups (advances of up to 50% upon signing and rapid payments, for example within 30 days). For IP and data, clear policies and progressive/modular agreements are useful, supported by a legal mediation contact person and, on a technical level, testing in protected environments. Finally, clear interaction models (scope and methods of collaboration), structured communication with a single point of contact and defined response times (ideally within five working days) are recommended, as well as metrics on two levels: micro (thresholds/criteria per phase and tracking of PoCs that are halted) and macro (cyclical measurement of the overall effectiveness of the process on *input–process–output–outcome*).

Alongside these best practices, the ‘state of the art’ in Italy shows that the adoption of Venture Clienting is still selective. Knowledge of the model is widespread but uneven: 68% of companies say they are at least partially familiar with its principles and characteristics, with a marked dimensional gradient (93% large, 74% medium, 64% small). Despite this awareness, only 31% have initiated one or more collaborations based on this approach in the last three years, and about 75% of active companies are large companies.

The main barriers are consistent with the enabling areas: lack of alignment with innovation strategy (24%) and lack of dedicated resources (18%) lead the difficulties, followed by problems in identifying relevant use cases (15%) and accessing the startup ecosystem (13%). Where it is applied, Venture Clienting focuses mainly on technologies at an intermediate stage of maturity: 65% on medium-high TRL (4–6 and 7–8), compared to 14% on TRL 1–3 and 21% on TRL 9.

There is also a structural criticality in the conversion *funnel*: only 7.2% of the startups evaluated evolve into an established collabora-

tion; once initiated, the transition to PoC is relatively continuous (77.8%), but the leap from PoC to *scale-up* occurs in only 25% of PoC cases initiated, bringing the overall conversion from evaluated startups to scaled initiatives to 1.4%.

From an organizational point of view, the collection of internal innovation needs takes place continuously in 64% of companies, but a significant proportion (15%) still lacks a structured process. Scouting is mainly hybrid (61%), and among external partners, specialized consultancies, universities/research centers, and accelerators each account for 19%. In terms of budget, 36% *report* a centralized budget, 11% a decentralized budget, while 53% *report* no dedicated budget; despite this, the sample that claims to adopt the Venture Clienting model reports a positive absolute percentage change in the budget allocated to these initiatives of +53.7% between 2023 and 2025.

The future outlook confirms a polarization: uncertainty prevails among non-adopters (51% do not know if they will use the model in the next three years; 18% expect structured and recurring use), while among companies already active, there are signs of continuity and investment (41% intend to continue, 47% plan to invest further). Overall, Venture Clienting appears to be growing but is still hampered by obstacles in terms of strategy, *governance*, and resources, which mainly affect the ability to bring PoCs to industrialization and transform episodic experiments into scalable and repeatable capabilities.

Artificial Intelligence as a lever for Open Innovation transformation

Artificial Intelligence is introducing a paradigm shift for Open Innovation: it is not simply a technical enabler or automation *tool*, but a cognitive technology that influences the ability to read context, interpret, and make decisions. From this perspective, openness no longer concerns only access to external *knowledge*, but the integration of hybrid forms of intelligence, in which algorithms and people work together to generate value.

Consistently, Open Innovation processes are evolving from linear sequences to adaptive, data-driven systems: continuous *scouting*, assisted co-development, and dynamic evaluation are made possible by predictive models, generative tools, and intelligent platforms. However, adoption is still often fragmented and “immature,” making it necessary to have a framework that links the phases of the OI cycle and the cognitive functions of AI, divided into three operational blocks: mapping, coordinating, and controlling.

In mapping (*scouting* and trend sensing), AI enables more continuous and scalable research, reducing dependence on personal networks and improving speed and predictive capabilities.

However, the distinctive contribution lies not in the quantity of information processed, but in the quality of the insights and the ability to make them interpretable and usable by teams, preserving the human filter and reducing the risk of information overload. There are reductions in identification times of around 30-40%, but only the presence of adequate *governance* and culture allows these findings to be transformed into operational decisions consistent with the strategy.

In coordination (management of relationships and collaborative flows), AI can act as a “silent infrastructure” that facilitates coordination and continuity of interactions between heterogeneous actors, reducing the operational load and improving monitoring and alignment of deliverables. Despite significant potential benefits (reduction of organizational friction, faster response times, better quality perceived by partners), applications are still not widely used on a large scale: interoperability with legacy systems, implementation costs, and above all trust and transparency of algorithmic logic emerge as critical barriers. The challenge, therefore, is to design solutions that strengthen, rather than weaken, the relational dimension of *partnerships*.

In controlling (evaluation and adaptation), AI supports the transformation of evaluation from a one-off act to a distributed and dynamic process, enabling continuous monitoring and adjustments as work progresses. The data reported indicate that the adoption of AI tools at this stage can reduce evaluation times by 25% and improve the accuracy of risk forecasts; at the same time, the chapter highlights specific vulnerabilities, including algorithmic biases, *lock-in* on reductive metrics, and the exclusion of radical ideas. This highlights the need to integrate automatic recommendations and human *validation*, orienting the assessment towards continuous learning and a “dashboard” capable of reallocating resources and correcting the course in a timely manner.

On an organizational level, the integration of AI multiplies touchpoints and requires new *governance* architectures: hybrid roles, interdependencies between functions, and shared responsibilities become enabling conditions for avoiding friction and fragmentation. Organizational maturity emerges as a discriminating factor: episodic approaches risk producing marginal efficiencies, while integration into structured collaborative models allows AI to be transformed into a strategic infrastructure for innovation. A path of gradual change is described for the adoption of AI in Open Innovation processes (from local pilots to consolidation to systemic adoption), which requires impact metrics, algorithmic auditing, and change *management* to address cultural resistance, legacy system limitations, and skills gaps.

Future prospects suggest that multimodal generative models, autonomous agents, and advanced simulation systems could push

Open Innovation towards more interoperable, inclusive, and predictive ecosystems, reinforcing the centrality of AI-OI leverage for competitiveness and resilience. However, value creation will depend on the ability to harmonize algorithms and collective *intelligence* within a dynamic balance between technological efficiency and relational integrity.

Metodologia della ricerca

L'Osservatorio Open Innovation Lookout si basa su un'attività di ricerca strutturata costituita da una fase 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.

Questa sezione approfondisce le metodologie utilizzate per sviluppare ciascun capitolo della ricerca. Nei successivi paragrafi, saranno descritte in modo dettagliato le procedure di raccolta dati, l'analisi delle fonti e l'elaborazione delle informazioni. L'obiettivo è fornire una visione completa e approfondita, assicurando un approccio analitico e sistematico nella trattazione dei temi specifici.

I Questionari alle imprese ed ai Service Provider dell'Open Innovation

L'Osservatorio "Open Innovation Lookout 2026" ha sviluppato e somministrato due questionari, indirizzati rispettivamente ai Service Provider dell'Open Innovation ed alle imprese operanti sul territorio italiano.

Il primo questionario, rivolto al campione di Service Provider operanti nel settore dell'Open Innovation in Italia, persegue un duplice obiettivo. Da un lato, intende aggiornare la mappatura dei Service Provider presentata nel Capitolo 1 ed iniziata con la prima edizione dell'Osservatorio 2024, analizzandone la *value proposition*, i servizi erogati e quantificando il volume d'affari generato dai servizi di Open Innovation. Il questionario è stato somministrato a tutti i Service Provider per i quali è stato possibile reperire un contatto email, telefonico e/o LinkedIn, coinvolgendo 898 dei 979 Service Provider inclusi nella mappatura aggiornata a fine 2025 dell'Osservatorio. Sono state raccolte 77 risposte complete, raggiungendo un tasso di risposta di circa il 9%. Per la valutazione di quest'anno

non sono state considerate le compilazioni incomplete della *survey*, poiché contenevano indicazioni utili per l'aggiornamento dei servizi offerti ma non informazioni sulla quota di fatturato.

Il secondo questionario, destinato alle imprese operanti in Italia, ha l'obiettivo di misurare lo stato dell'arte del *Venture Clienting* all'interno delle aziende, contribuendo alle analisi riportate nel Capitolo 2. Il questionario è stato somministrato ad un campione di 1.721 imprese con sede legale o almeno una sede operativa in Italia, ottenendo 95 risposte complete, raggiungendo un tasso di risposta di circa il 5,5%.

Si specifica che le analisi presentate nei Capitoli 1 e 2 sono state condotte considerando esclusivamente i casi in cui il campione analizzato risultava significativo.

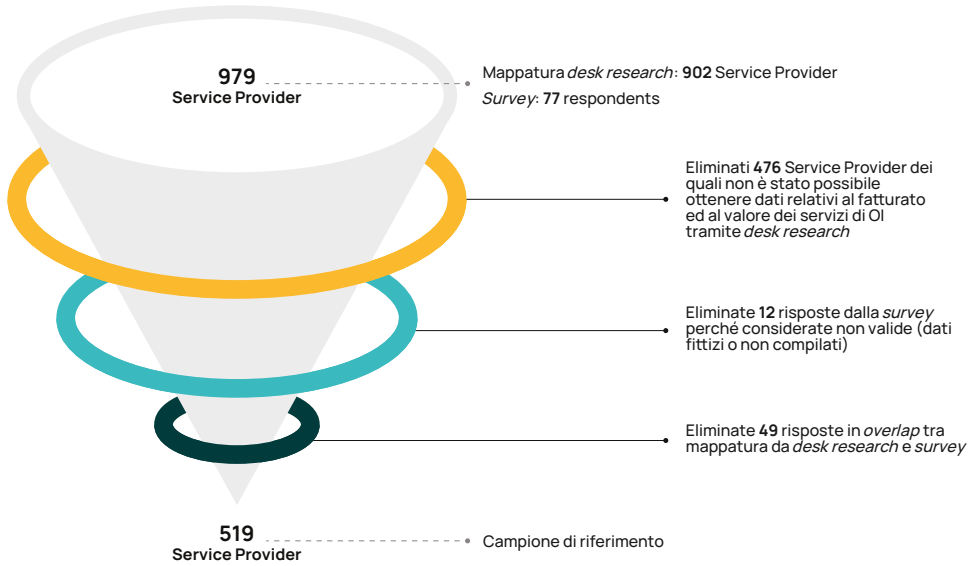
I questionari sono stati sviluppati dal *team* di ricerca dell'Osservatorio sulla base di un'analisi approfondita della letteratura scientifica di riferimento, arricchita dai contributi, commenti e suggerimenti forniti dai Partner dell'Osservatorio. L'implementazione informatica dei questionari, la distribuzione e somministrazione digitale dei questionari è stata gestita dal *team* di ricerca con il supporto dei Partner dell'Osservatorio. In numerosi casi, la metodologia di raccolta dati tramite e-mail e/o LinkedIn è stata integrata con interviste telefoniche. Per entrambi i questionari, i dati raccolti sono stati analizzati in forma aggregata, anonimizzati e mantenuti riservati all'interno del *team* di ricerca.

L'approccio sistematico di aggiornamento della *survey* testimonia l'impegno dell'Osservatorio nel cogliere le trasformazioni in atto nel settore, offrendo un quadro sempre più preciso e aggiornato delle risorse e delle opportunità disponibili nel contesto dell'Open Innovation in Italia.

Il Campione per la quantificazione dei volumi di mercato (Capitolo 1)

Per quantificare il valore dei servizi di Open Innovation in Italia, è stato necessario aggiornare il campione relativo alla ricerca 2025 in modo da poter includere nuovi Service Provider attivi nell'erogazione di attività e servizi all'interno dell'ecosistema. Di seguito è riportata una sintesi della metodologia adottata per la costruzione del campione finale di analisi per l'edizione in corso:

1. Attraverso l'attività di *desk research* sono state mappate 979 organizzazioni, con un incremento di 30 Service Provider rispetto alla precedente edizione e sono state raccolte informazioni relative al fatturato di 503 organizzazioni sulle totali inizialmente mappate.
2. In parallelo, sono state raccolte 77 risposte al questionario. Di fatto, 12 di queste sono state escluse perché non valide ai fini della quantificazione, principalmente a causa dell'assenza di dati di fatturato. Per il calcolo del valore complessivo del mercato sono quindi stati considerati validi i risultati di 65 compilazioni.
3. Nel processo di analisi dei dati, è stato effettuato un confronto tra le informazioni raccolte attraverso *desk research* e quelle ottenute mediante compilazione del questionario. Tra le risposte valide fornite dai partecipanti al questionario, sono stati identificati 49 duplicati, casi di organizzazioni già presenti nella mappatura iniziale. In tali circostanze, per garantire l'uso di dati più aggiornati e dettagliati, si è scelto di adottare il valore del fatturato dichiarato nel questionario, piuttosto che quello derivante dall'analisi *desk research*. Questa decisione è stata motivata dalla necessità di assicurare un'elevata accuratezza delle informazioni e di privilegiare le fonti primarie fornite direttamente dagli attori coinvolti.
4. Il campione finale utilizzato per calcolare il valore dei servizi di Open Innovation in Italia comprende i dati relativi ad un totale di 519 organizzazioni, derivanti dall'aggregazione delle 503 organizzazioni mappate (escludendo i 49 duplicati) e delle 65 risposte considerate valide ottenute tramite questionario. Queste organizzazioni sono state suddivise in 24 categorie, con una variazione nel numero rispetto alla prima edizione del *report*, dovuta all'unione di due attori in un'unica categoria (per maggiori dettagli, si veda Capitolo 1).



1 La mappa dei *Player* dell'ecosistema e il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

Messaggi chiave del capitolo

- L'ecosistema italiano dell'Open Innovation si sta consolidando verso una maggiore integrazione: diminuiscono le sovrapposizioni tra le diverse categorie di attori e si rafforzano ruoli più distintivi, con una capacità crescente di accompagnare le imprese lungo l'intero percorso di innovazione, dall'apertura verso l'esterno alla trasformazione delle idee in risultati misurabili.
- Per le imprese diventa sempre più importante saper attivare l'ecosistema, combinando in modo efficace attori, competenze e modelli di collaborazione, oltre la semplice selezione di un fornitore. La spinta verso obiettivi chiari e impatti misurabili, insieme a *trend* come l'AI, sta infatti riconfigurando *value proposition* e portafogli di servizio dei diversi operatori.
- Cresce il numero di Service Provider mappati rispetto all'anno precedente e con esso il mercato italiano dei servizi di Open Innovation: nel 2026 il valore complessivo stimato raggiunge 902 milioni di euro, con un buon incremento rispetto al 2025 (742 milioni di euro), a conferma di una capacità crescente del settore di generare valore, pur con dinamiche differenti tra le categorie.

Obiettivi del capitolo

Questo capitolo è dedicato all'analisi del mercato italiano dei *player* che erogano servizi di Open Innovation, con l'obiettivo di stimare il valore complessivo del volume d'affari, valutandone le variazioni rispetto all'anno precedente, e approfondire le principali caratteristiche del settore. Il capitolo fornisce un aggiornamento della mappatura dei servizi offerti dalle principali categorie di *player* dell'ecosistema dell'Open Innovation, rispetto a quanto presentato nella prima edizione di questo *report*.

A partire da questa analisi, è stata inoltre verificata la numerosità dei *player* per ciascuna delle categorie identificate e condotta una lettura sistematica dell'evoluzione dell'offerta, distinguendo tra servizi *core* (intesi come servizi erogati da almeno il 50% dei *player* appartenenti alla stessa categoria) e servizi non *core* (servizi erogati da meno del 50% dei *player* della categoria). In particolare, l'approfondimento mira a individuare eventuali nuovi servizi introdotti nel periodo e, al contempo, a rilevare possibili aree di disinvestimento o riduzione di presidio su servizi precedentemente offerti.

Le principali dinamiche emerse dall'analisi riguardano:

1. la variazione in numerosità dei *player* all'interno delle categorie
2. la variazione nei servizi offerti:
 - a. l'estensione della *value proposition* attraverso una strutturazione più capillare dell'offerta di servizi *core* e non *core* in logica *end-to-end*,
 - b. la riduzione del *focus* su alcuni servizi precedentemente offerti
 - c. l'evoluzione degli archetipi¹ organizzativi verso modelli ibridi, con confini sempre più sfumati tra le categorie dell'ecosistema.

La mappa dei *player* dell'Open Innovation in Italia

L'ecosistema italiano dell'Open Innovation

Nel corso delle prime due edizioni di questo *report*, l'analisi si è concentrata sul ruolo dei diversi Service Provider e sulla mappatura dell'ecosistema dei *player* che supportano le *corporate*

¹ L'archetipo di una categoria è costruito come l'insieme dei servizi *core* offerti, e da come questi servizi vengono combinati tra loro. Ciascun *player* personalizza il proprio modello associando ai principali servizi *core*, i servizi non *core* utili a completare la propria offerta a mercato.

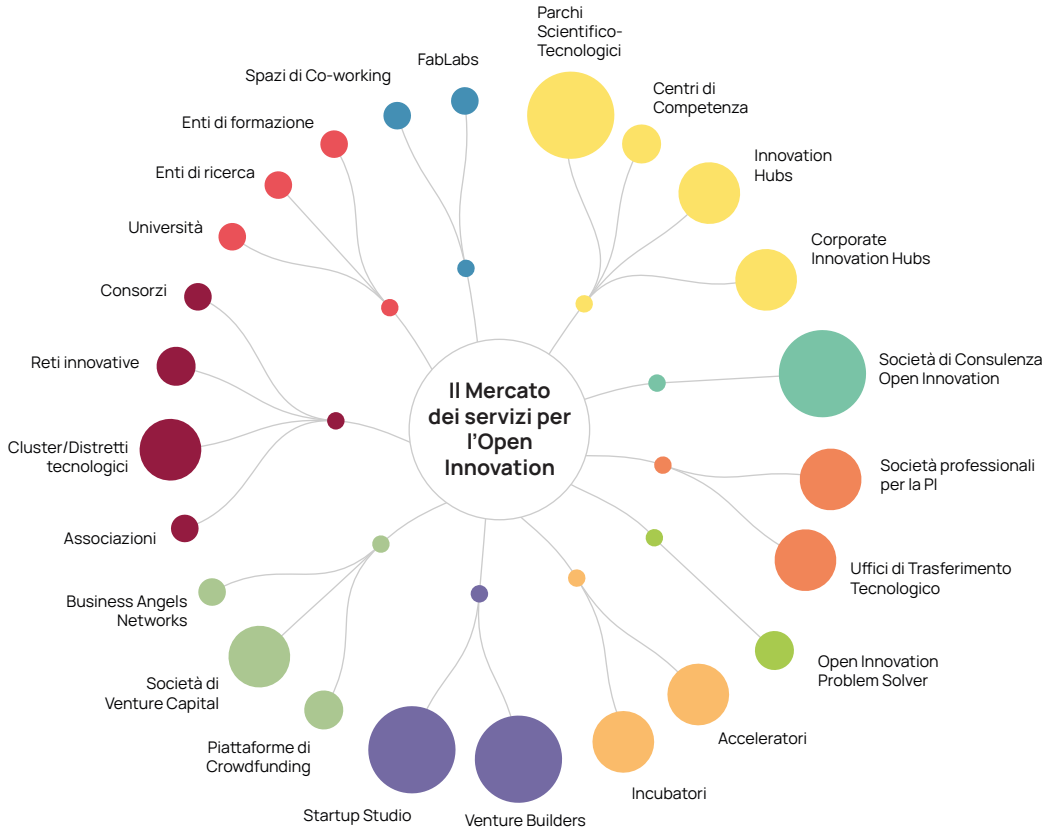
nello sviluppo di iniziative di innovazione aperta, contribuendo a chiarirne caratteristiche, dimensioni e valore generato. Questo percorso ha permesso di restituire una fotografia del mercato di riferimento e di un insieme eterogeneo di attori capaci di affiancare le aziende lungo diverse direttrici dell'innovazione.

Oggi, tuttavia, rispetto al passato, l'attenzione non può più essere rivolta esclusivamente ai singoli Service Provider come fornitori di servizi a supporto delle *corporate*, ma deve estendersi alla comprensione dell'ecosistema nel suo complesso: un insieme dinamico di attori, ruoli e relazioni in continua evoluzione. L'ecosistema italiano dell'Open Innovation si configura infatti come un sistema vivo, in cui le diverse categorie di *player* stanno progressivamente ridefinendo la propria *value proposition*, adattando modelli operativi e portafogli di servizi alle nuove esigenze delle imprese.

In questo scenario, emergono traiettorie evolutive differenziate. Da un lato, alcuni attori stanno razionalizzando la propria offerta, concentrandosi su un numero limitato di servizi altamente verticali e specialistici, con l'obiettivo di massimizzare profondità di competenza e valore generato. Dall'altro, si osserva una crescente diffusione di modelli *end-to-end*, in cui i *player* ampliano il perimetro di intervento lungo l'intero ciclo dell'innovazione, dalla definizione strategica fino all'implementazione operativa, facendo leva sull'unicità del punto di contatto come fattore distintivo. Questa pluralità di approcci riflette un ecosistema in trasformazione, in cui coesistono specializzazione e integrazione, sperimentazione e consolidamento.

Per le imprese, comprendere le logiche di funzionamento di questo ecosistema e le sue dinamiche evolutive diventa un elemento chiave per orientare in modo consapevole le proprie strategie di Open Innovation. Non si tratta più soltanto di selezionare un fornitore di servizi, ma di saper leggere e attivare combinazioni efficaci di attori, competenze e modelli di collaborazione, al fine di aumentare l'impatto e la sostenibilità delle iniziative di innovazione nel tempo. La mappa dei *player* proposta in questo capitolo si inserisce in questa prospettiva, offrendo una lettura aggiornata delle principali categorie dell'ecosistema italiano dell'Open Innovation e delle traiettorie lungo cui esse stanno evolvendo.

Figura 1.1 – Mappa dei *player* dell'Open Innovation²



Rilevanza



- | | |
|---|---|
| ● Aggregazioni di Impresa | ● OI Problem Solvers |
| ● Enti di ricerca e formazione | ● Player Finanziari |
| ● IPR Management Firms | ● Società di Consulenza OI |
| ● Incubatori & Acceleratori | ● Spazi di Collaborazione |
| ● Innovation Center | ● Venture Builders & Startup Studio |

² La rilevanza è determinata considerando tre criteri quantitativi e qualitativi: il numero di *player* della categoria rispetto alla mappatura complessiva dei *Service Provider*; il contributo economico al valore totale del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia; la centralità del ruolo del *player* stimata sulla base delle interviste e *workshop* dell'Osservatorio.

Distretti industriali e Impact Open Innovation: dal saper fare al saper evolvere

Sella

I distretti industriali italiani hanno portato il nostro Paese nel mondo: luoghi dove saperi artigiani e manifattura hanno creato valore, occupazione e reputazione. Questa vitalità è ancora presente: nel 2024 i nostri distretti hanno generato 163 miliardi di euro di *export*, con un avanzo commerciale superiore ai 100 miliardi, e impiegano oltre due milioni e mezzo di addetti, pari a un quinto della manifattura nazionale.

Ma il contesto sta cambiando: la competizione non premia più solo la qualità del prodotto, da sempre simbolo del *Made in Italy*: in un contesto globale in cui chi copia apprende e innalza a sua volta la qualità, questo non è più sufficiente a garantire il vantaggio competitivo; premia la capacità di apprendere in fretta e connettersi fuori dai propri confini. È qui che i distretti hanno davanti un bivio: preservare rendite di posizione o aprire una nuova stagione di innovazione, radicale quanto basta, ma soprattutto aperta e misurabile.

Oggi la *twin transition*, al tempo stesso digitale e sostenibile, sta trasformando la catena del valore e rende la domanda più esigente. Le opportunità di sviluppo arrivano da *startup*, università, piattaforme e *partner* internazionali. I distretti che crescono sono quelli capaci di far convivere radici locali e reti globali.

“*Aprire un distretto*” significa ripensarlo come piattaforma per trasformare le sfide di filiera in progetti comuni e allargare il perimetro d’impresa per includere competenze mancanti. Un passaggio culturale che trasforma l’innovazione in bene condiviso.

Il metodo è decisivo. L’esperienza ci insegna che le iniziative più efficaci si fondano su una teoria del cambiamento ben definita: un modello esplicito che descrive come e perché avverrà il cambiamento previsto. Per applicarla occorre partire dalla visione dell’impatto di lungo periodo e quindi lavorare a ritroso per delineare le attività da introdurre e le risorse richieste. Senza questa logica causale chiara, l’innovazione resta una narrativa; con essa, diventa uno strumento governabile e misurabile.

Partendo da questa visione, Sellalab, la piattaforma

d’innovazione a impatto del gruppo Sella, ha sviluppato un approccio distintivo: *l’Impact Open Innovation*. Un metodo che supera la logica del *matching* tecnologico e mette al centro l’impatto misurabile sul territorio e sulla filiera. La competenza verticale resta patrimonio delle PMI del distretto. Il valore aggiunto risiede nel metodo strutturato per trasformare le sfide in progetti efficaci, e nella capacità di attivare un ecosistema di *startup* e *partner* selezionati per competenza e abilità di generare ricadute concrete.

Coerentemente con questo approccio, la collaborazione di Sellalab con MagnoLab, polo di ricerca per la filiera tessile biellese, creato dalle imprese per innovare processi, materiali e modelli, rappresenta un esempio tangibile di *Impact Open Innovation*. La sinergia si è concretizzata con *Texploration*, programma internazionale che ha coinvolto 70 *startup*, di cui 8 oggi co-sviluppano soluzioni con 10 PMI del *network*: tecnologie per il rilevamento dei difetti in tempo reale, riciclo di PET per la produzione di poliestere, trasformazione di scarti in polimeri riciclabili, intelligenza artificiale che rende interrogabile il *know-how* dell’impresa. Tutto ciò reso possibile da un processo che si articola in quattro fasi — *problem mapping*, *scouting* delle soluzioni, selezione e co-creazione. I bisogni delle PMI diventano progetti concreti *testati* sui macchinari e negli spazi di avanguardia di MagnoLab.

In questo modo un distretto può cambiare pelle senza perdere la propria anima, evolvendo dal saper fare al saper innovare, costruendo impatto reale per le imprese e per il territorio.



Domenico Lopriore
Head of Open Innovation

Attori e dinamiche dell'ecosistema dell'Open Innovation

Negli ultimi anni, l'offerta di servizi delle diverse categorie di *player* dell'ecosistema dell'Open Innovation ha subito cambiamenti significativi. Questa evoluzione è stata guidata, da un lato, dalla crescente esigenza delle *corporate* di razionalizzare e focalizzare in modo più verticale i *budget* destinati all'innovazione, privilegiando iniziative con obiettivi chiari e impatti misurabili, e dall'altro dall'avvento di diversi *trend* tecnologici tra i quali, l'Intelligenza Artificiale, che ha rappresentato uno stimolo rilevante all'aggiornamento e alla riconfigurazione dei servizi offerti. In questo contesto, le diverse tipologie di attori hanno progressivamente adattato la propria *value proposition*. L'analisi presentata in questo capitolo si concentra sull'evoluzione dell'ecosistema nel tempo e di alcune categorie nello specifico, approfondendo i cambiamenti intervenuti in termini di numerosità delle diverse categorie³, le modifiche nei servizi *core* e *non core* proposti dagli attori mappati e i principali *trend* emergenti che caratterizzano le rispettive traiettorie di sviluppo. Tale analisi restituisce una lettura dinamica dell'ecosistema. Il presente capitolo analizza nel dettaglio le seguenti categorie di attori dell'ecosistema dell'Open Innovation.

Un primo gruppo comprende gli abilitatori di ecosistema e le piattaforme territoriali, come Innovation Hub, Consorzi e Parchi Scientifico-Tecnologici, che aggregano *community* e *stakeholder*, facilitano *networking* e *matching* e mettono a disposizione spazi e infrastrutture, riducendo i costi di coordinamento per le imprese e offrendo un punto di accesso integrato all'ecosistema.

Un secondo insieme è costituito dagli attori che presidiano la sperimentazione e la *delivery* tecnico-scientifica, con Centri di Competenza e Fab Lab, che supportano la prototipazione e la validazione, offrendo in molti casi laboratori, ricerca applicata e attività di formazione, con l'obiettivo di ridurre il rischio tecnologico e supportare l'introduzione e l'integrazione di tecnologie/soluzioni innovative nei processi aziendali, dal *PoC* alla messa a terra.

Accanto a questi, i *player* orientati a imprenditorialità e *venture creation*, Incubatori, Acceleratori e Startup Studio/Venture Builder, intercettano e sviluppano iniziative innovative lungo fasi diverse, combinando accompagnamento, *mentoring*, accesso a *network* e capitali e, nei modelli più evoluti, capacità di creazione e sviluppo di nuove *venture* anche su logiche "seriali".

Sul fronte della strutturazione e gestione dei programmi e dei modelli di Open Innovation, le Società di consulenza Open Inno-

³ La numerosità delle diverse categorie può risultare diversa rispetto ad altre ricerche per una diversa logica di allocazione. In questo lavoro le organizzazioni sono assegnate a una categoria sulla base del paniere di servizi *core* offerti, e non sulla semplice presenza di uno specifico servizio. Questa differenza di approccio può generare scostamenti nei conteggi. Ad esempio, un Innovation Hub che include anche attività di accelerazione tra i propri servizi non viene classificato come "Acceleratore", poiché l'accelerazione non è il servizio distintivo.

vation e gli Open Innovation *Problem Solver* svolgono un ruolo di orchestrazione: aiutano le *corporate* a definire priorità, *governance* e tradurre bisogni in progettualità, facilitando *scouting*, *matching* e collaborazione con *partner* esterni.

A completamento, gli attori dedicati alla valorizzazione e tutela dell'innovazione, come Uffici di Trasferimento Tecnologico e Società professionali per la Proprietà Intellettuale, presidiano la trasformazione della conoscenza in *asset* trasferibili e monetizzabili (trasferimento tecnologico, *licensing*, gestione IP), mentre le Società di Venture Capital abilitano la crescita con capitali e connessioni di ecosistema.

Infine, i Corporate Innovation Hub rappresentano la *capability* interna che connette strategia ed ecosistema, rafforzando, oltre a *scouting* e *pipeline*, anche componenti più operative di sperimentazione e validazione.

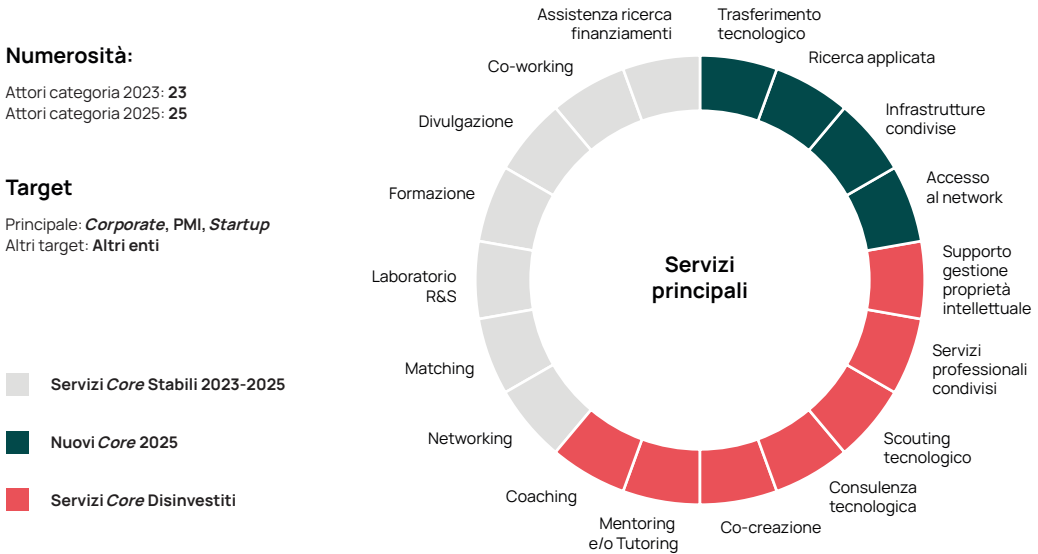
Nel complesso, le categorie analizzate coprono tutti i servizi di innovazione potenzialmente utili ad una *corporate* all'interno di un programma strutturato di Open Innovation: dall'attivazione dell'ecosistema, alla sperimentazione e messa a terra delle idee o dei progetti, fino alla crescita e alla valorizzazione degli *output*.

PARCHI SCIENTIFICO TECNOLOGICI

Definizione:

“Sito geograficamente definito, a forte componente infrastrutturale (spazi, laboratori e aree attrezzate), progettato per creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze e promuovere il trasferimento tecnologico, facilitando l'interazione tra imprese e attori della ricerca. Il Parco opera come piattaforma territoriale e relazionale con una *governance* dedicata e un *network* di soggetti, favorendo collaborazione, sperimentazione e progetti congiunti tra ricerca e industria, con l'obiettivo di stimolare l'innovazione e lo sviluppo economico locale o regionale.”

Figura 1.2 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* dei Parchi Scientifico Tecnologici



Altri servizi⁴

Accelerazione, Accesso *database*, Analisi conto terzi, Analisi di mercato, Assistenza acquisizione/cessione brevetti, *Coaching, mentoring e/o tutoring*, Co-creazione, Collaborazione formativa, Consulenza *corporate finance*, Consulenza *digital transformation*, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza marchi e brevetti, Consulenza Open Innovation, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, *Equity capital sourcing, Idea sourcing*, Incubazione, *Innovation assessment, Knowledge brokering, Knowledge co-creation*, Pre-incubazione, Promozione *Corporate Entrepreneurship*, Promozione rapporti istituzionali, Prototipazione, *Scouting tecnologico*, Sostegno imprenditoria accademica, *Startup scouting*, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto implementazione Open Innovation, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Sviluppo *Proof of Concept, Upskilling e reskilling*.

L'evoluzione della categoria Parchi Scientifico-Tecnologici

I Parchi Scientifico-Tecnologici si confermano una categoria

⁴ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

solida: tra 2023 e 2025 la numerosità resta pressoché stabile. Sono ecosistemi territoriali a forte componente fisica e infrastrutturale (spazi, laboratori, aree attrezzate), ma sempre meno riconducibili a una logica puramente immobiliare. Emergono invece come ecosistemi di innovazione da progettare e governare nel lungo periodo, con una *governance* dedicata e una visione strategica orientata a integrare ricerca, impresa e territorio. Il valore dei Parchi risiede sempre più nella capacità di agire come nodi attivi di collaborazione e come orchestratori di reti complesse, in cui infrastrutture, competenze e relazioni abilitano sperimentazione industriale e trasferimento tecnologico.

Nel 2025 entrano nel *core* infrastrutture condivise, accesso al *network*, ricerca applicata e trasferimento tecnologico: segnali di un consolidamento del Parco come piattaforma integrata di innovazione, non solo “luogo di insediamento”. In particolare, il rafforzamento di ricerca applicata e trasferimento tecnologico conferma il ruolo dei Parchi come ponte operativo e continuativo tra ricerca e industria, coerente con una crescente attenzione alla valorizzazione della proprietà intellettuale e alla sua messa a terra in progetti industriali di medio-lungo periodo.

L'uscita dal *core* di servizi più puntuali (accompagnamento, *scouting*, consulenza) indica una razionalizzazione verso ciò che distingue strutturalmente i Parchi: infrastrutture, *community* e progettualità. Ne deriva un modello in cui i Parchi presidiano soprattutto l'ambiente, la regia degli ecosistemi e l'abilitazione dei progetti, mentre servizi più verticali vengono attivati e gestiti tramite *partner* del *network* o attori specializzati, rafforzando una logica di piattaforma e di collaborazione stabile nel tempo.

CENTRI DI COMPETENZA

Definizione:

“Partenariato pubblico-privato che supporta le imprese (in particolare PMI) nell'innovazione e nell'adozione di tecnologie avanzate, integrando orientamento, *assessment* e formazione con servizi di consulenza e accompagnamento. I centri di competenza offrono anche una *delivery* tecnico-scientifica attraverso laboratori e attività di ricerca applicata, prototipazione e sviluppo di *Proof of Concept*, per testare rapidamente soluzioni e ridurre il rischio tecnologico. Inoltre, affiancano le imprese nell'accesso a finanziamenti per l'innovazione (bandi, *grant*, programmi) e nella gestione della proprietà intellettuale. In alcuni casi operano come strutture organizzative e di coordinamento (anche senza una sede laboratoriale unica), con funzioni di rete e supporto al sistema.”

Figura 1.3 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* dei Centri di Competenza

Numerosità:

Attori categoria 2023: 10
Attori categoria 2025: 11

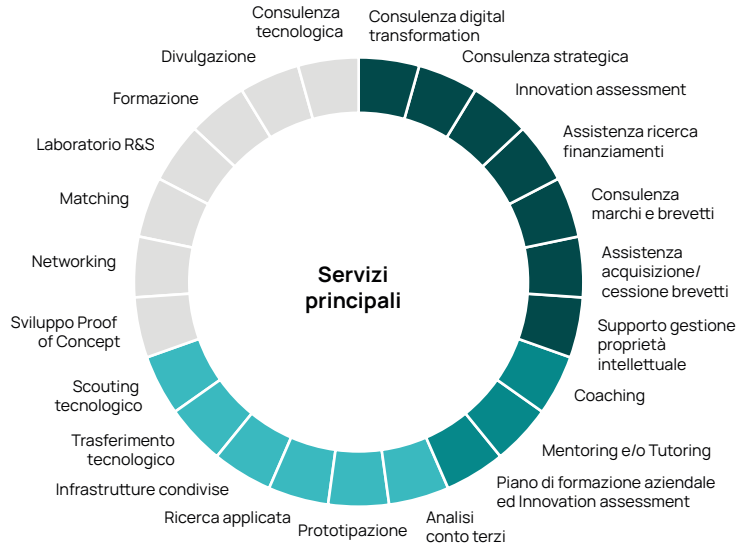
Target

Principale: *PMI, Corporate*
Altri target: *Startup, Altri enti*

■ Servizi *Core* Stabili 2023-2025

Nuovi Servizi *Core* 2025:

- Consulenza
- Formazione & Accompagnamento
- Delivery tecnico-scientifica



Altri servizi⁵

Accelerazione, Accesso al *network*, Analisi di mercato, Co-creazione, Collaborazione formativa, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza Open Innovation, *Co-working*, *Design* strategia d'innovazione, *Equity capital sourcing*, *Idea sourcing*, Identificazione *use cases*, Incubazione, *Knowledge brokering*, *Knowledge co-creation*, Promozione *Corporate Entrepreneurship*, Promozione rapporti istituzionali, Ricerca di base, Servizi professionali condivisi, *Startup scouting*, Supporto implementazione Open Innovation, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo *Minimum Viable Product*, *Upskilling e reskilling*, Valutazione economica proprietà intellettuale.

⁵ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

Tabella 1.1 – I centri di competenza

1	CIM 4.0 - Competence Industry Manufacturing 4.0
2	Made - Competence Center Industria 4.0
3	BI-REX - Big data Innovation-Research EXcellence
4	ARTES 4.0 - Industry 4.0 Competence Center on Advanced Robotics and enabling digital TEchnologies & Sy-stems 4.0
5	SMACT Competence Center
6	MediTech Competence Center I 4.0
7	START 4.0- Sicurezza e ottimizzazione delle Infrastrutture Strategiche Industria 4.0
8	CYBER 4.0 - Cybersecurity Competence Center
A questi si aggiungono:	
9	Seastar - "Competence center" localizzato in Environment Park (Torino), con laboratori e attrezzature per tran-sizione energetica
10	Centro di Competenza regionale per l'Intelligenza Artificiale nella PA
11	Centro di Competenza regionale per la semplificazione - Friuli Venezia Giulia

L'evoluzione della categoria Centri di Competenza

Tra il 2023 e il 2025, la categoria dei Centri di Competenza mostra una sostanziale stabilità in termini di numerosità, segnale di un assetto ormai consolidato all'interno dell'ecosistema italiano dell'Open Innovation. Il sistema continua a ruotare attorno al nucleo dei centri promossi dal MIMIT, che rappresentano l'ossatura della categoria e presidiano in modo strutturato diverse aree disciplinari e tecnologiche. Accanto a questi, operano ulteriori attori con un posizionamento complementare, che non sempre coincidono con un "centro" fisico in senso stretto. In diversi casi si tratta infatti di strutture organizzative della Pubblica Amministrazione (programmi o iniziative di coordinamento e accompagnamento) che svolgono funzioni di indirizzo, supporto e messa in rete, pur in assenza di una sede laboratoriale unica.

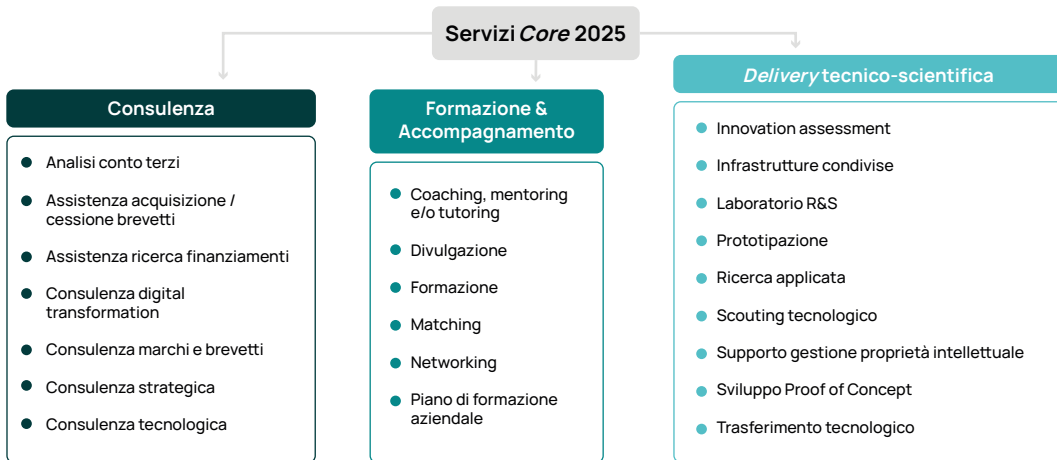
Nel loro ruolo, i Centri di Competenza si confermano come

infrastrutture abilitatrici dell'innovazione per le imprese, capaci di tradurre tecnologie emergenti e risultati della ricerca in applicazioni concrete. La loro azione contribuisce a ridurre l'incertezza tecnologica e le barriere all'adozione, soprattutto per le imprese meno mature dal punto di vista digitale e innovativo. Nel 2025, questa funzione si rafforza ulteriormente, con un'evoluzione verso il modello di "sportello integrato", in grado di combinare *assessment* tecnologici, formazione e sperimentazione in laboratorio con servizi di accompagnamento, *networking e matching*. I Centri di Competenza si propongono sempre più come luoghi in cui testare rapidamente soluzioni innovative, contenere il rischio tecnologico attraverso attività di prototipazione, ricerca applicata e *PoC*, e facilitare l'accesso a risorse utili per innovare, incluse opportunità di finanziamento, bandi e programmi dedicati.

In coerenza con questo posizionamento, tra il 2023 e il 2025 il numero dei servizi *core* offerti dai Centri di Competenza triplica. L'estensione dell'offerta rimane allineata al *core* originario della categoria, ma assume una configurazione molto più strutturata e leggibile. Il portafoglio dei servizi tende a organizzarsi attorno a tre blocchi principali: la consulenza, che include attività di diagnosi e supporto alla trasformazione digitale; la formazione e l'accompagnamento, finalizzati alla costruzione di competenze e capacità interne alle imprese; e la *delivery* tecnico-scientifica, che comprende l'accesso a laboratori, la ricerca applicata, la realizzazione di prototipi e lo sviluppo di *Proof of Concept*. L'integrazione di servizi legati ai finanziamenti e alla gestione della proprietà intellettuale segnala un ulteriore passo in avanti verso un posizionamento più completo, che va oltre la sola esecuzione tecnica per abilitare in modo più sostenibile l'intero percorso di innovazione.

L'assenza di segnali di disinvestimento, unita all'ampliamento progressivo del *core* dei servizi, conferma una traiettoria evolutiva orientata all'espansione della *value proposition* più che alla sua sostituzione. I Centri di Competenza si consolidano così come interlocutori sempre più strutturati e completi per le imprese, capaci di accompagnarle lungo l'intero ciclo dell'innovazione e di svolgere un ruolo chiave nel rafforzamento dell'ecosistema nazionale dell'Open Innovation.

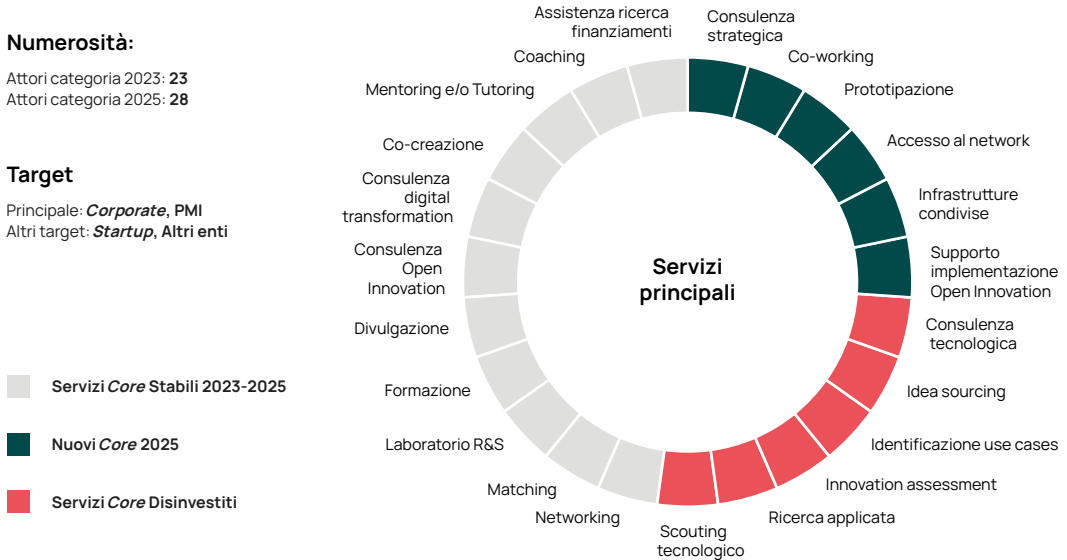
Figura 1.4 - La *value proposition* dei Centri di Competenza



INNOVATION HUB

Definizione:

“Ente progettato per creare, sviluppare e diffondere conoscenza e competenze e promuovere il trasferimento tecnologico, offrendo servizi alle imprese e ad altri *stakeholder* rilevanti (enti di ricerca, università, *cluster* tecnologici e distretti industriali, associazioni di categoria, *startup* e *policy maker*), connettendoli all’ecosistema dell’innovazione. Si configura sempre più come una piattaforma integrata *end-to-end*, capace di accompagnare le organizzazioni lungo percorsi continuativi di innovazione e di fungere da single point of contact, dalla costruzione di relazioni e consapevolezza fino alla messa a terra dei progetti. Svolge dunque un ruolo chiave nella promozione dell’innovazione, nella crescita economica e nello sviluppo di comunità ed ecosistemi imprenditoriali più ampi.”

Figura 1.5 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Innovation Hub

Altri servizi⁶

Consulenza tecnologica, *Competence & team pooling*, Consulenza corporate finance, *Placement*, *Idea sourcing*, Identificazione use cases, Sostegno imprenditoria accademica, *Innovation assessment*, Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza marchi e brevetti, *Equity capital sourcing*, *Venture Clienting*, Esecuzione Open Innovation, Pre-incubazione, Ricerca applicata, Analisi di mercato, *Scouting tecnologico*, Supporto gestione proprietà intellettuale, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Design strategia d'innovazione, Piano di formazione aziendale, Supporto internazionalizzazione, Collaborazione formativa, *Trend scouting*, *Upskilling e reskilling*, *Startup scouting*, Sviluppo *Proof of Concept*, Accelerazione, Incubazione, Trasferimento tecnologico.

L'evoluzione della categoria Innovation Hub

A livello numerico, l'aumento degli Innovation Hub si lega principalmente al riposizionamento di alcuni attori provenienti da altre categorie. In questo contesto, gli *hub* si confermano come motori di ecosistema e facilitatori di percorsi di innovazione, con un po-

⁶ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

sizionamento che nel 2025 si configura sempre più come risposta *end-to-end* alla domanda di servizi.

L'offerta integra, infatti, tre dimensioni complementari: la costruzione di *community e awareness* (*networking*, divulgazione, formazione), l'accompagnamento all'innovazione (consulenza Open Innovation, co-creazione, *matching, tutoring* e supporto continuativo) e una capacità di messa a terra tecnico-operativa tramite laboratori, prototipazione e infrastrutture. Proprio questa ampiezza permette agli Innovation Hub di presidiare anche componenti di sviluppo e sperimentazione e di proporsi come *single point of contact*, basato su un rapporto continuativo con il cliente.

Questa traiettoria è rafforzata dall'ingresso di nuovi servizi *core* nel 2025, consulenza strategica, supporto all'implementazione dell'Open Innovation, accesso al *network, co-working*, infrastrutture condivise e prototipazione, che aumentano la continuità tra attivazione dell'ecosistema e realizzazione dei progetti, riducendo frammentazione e costi di coordinamento per le organizzazioni servite.

Parallelamente, l'uscita dal *core* di servizi come consulenza tecnologica, *idea sourcing*, identificazione *use case, innovation assessment*, ricerca applicata e *scouting* tecnologico segnala una razionalizzazione del portafoglio: diminuisce l'enfasi su attività puntuali di diagnosi o *scouting*, mentre cresce il *focus* su ciò che consolida l'*hub* come interlocutore integrato e continuativo. Ne deriva un mercato in cui gli Innovation Hub competono sempre più sulla capacità di integrare servizi e garantire continuità di relazione, lasciando attività più verticali o altamente specialistiche a *partner* dedicati dell'ecosistema.

CORPORATE INNOVATION HUB

Definizione:

“Unità o entità *corporate* con significativa autonomia che funge da interfaccia tra l'azienda e l'ecosistema esterno, per promuovere e sostenere l'innovazione, facilitando lo sviluppo e l'acquisizione di nuove idee, tecnologie e approcci nel contesto aziendale, esplorando *trend* e opportunità e traducendoli in iniziative concrete. Supporta l'innovazione con approcci e percorsi strutturati (es. incubazione/accelerazione), abilita collaborazione e sviluppo di progettualità (co-creazione) e, la creazione di nuove *venture* (Corporate Venture Building). Integra competenze di *advisory e knowledge brokering* per orientare scelte e priorità e presidia aspetti operativi e di *compliance* necessari a rendere i progetti attivabili.”

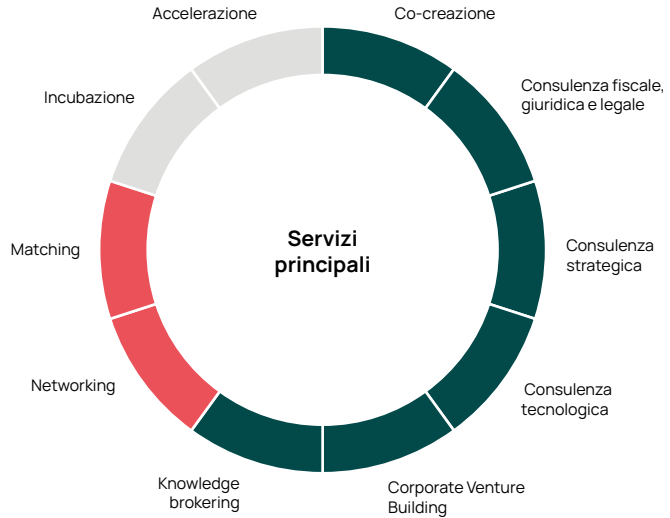
Figura 1.6 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* dei Corporate Innovation Hub**Numerosità:**

Attori categoria 2023: 32
Attori categoria 2025: 25

Target

Principale: *Corporate*
Altri target: *Startup*

- Servizi Core Stabili 2023-2025
- Nuovi Core 2025
- Servizi Core Disinvestiti

**Altri servizi⁷**

Accesso al *network*, Costruzione veicoli di CVC, *Equity crowdfunding*, Formazione, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, Prototipazione, Ricerca applicata, Ricerca di base, *Scouting* tecnologico, *Startup scouting*, Supporto gestione proprietà intellettuale, *Trend scouting*

L'evoluzione della categoria Corporate Innovation Hub

Tra il 2023 e il 2025 vediamo una diminuzione della numerosità della categoria probabilmente dovuto ad una migliore copertura e categorizzazione dell'ecosistema.

I Corporate Innovation Hub rappresentano uno strumento con cui le imprese esplorano *trend* tecnologici, costruiscono *partnership* con *startup* e altri attori dell'ecosistema e sviluppano competenze e progettualità a supporto del *business*. Agiscono da interfaccia tra bisogni interni e opportunità esterne, creando le condizioni organizzative (spazi, metodi, risorse) per sperimentare e collaborare. La loro diffusione risponde alla necessità crescente di rendere l'innovazione più continua, meno episodica e più integrata nelle

⁷ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

priorità aziendali.

I servizi *core* 2025 restituiscono in modo molto chiaro il ruolo dei Corporate Innovation Hub come “braccio operativo” dell’innovazione interna: accelerazione e incubazione confermano la capacità di accompagnare iniziative e *team* lungo percorsi strutturati, mentre Corporate Venture Building esplicita l’evoluzione verso la creazione e lo sviluppo di nuove *venture* collegate al *business*. Sul versante dell’esplorazione e della traduzione dell’innovazione in scelte concrete, entrano in modo coerente consulenza strategica, consulenza tecnologica e *knowledge brokering*, che qualificano l’*hub* come interfaccia tra *trend* esterni, competenze e priorità aziendali. Infine, co-creazione rafforza la dimensione collaborativa con *partner* e *stakeholder*, mentre consulenza fiscale/giuridica/legale segnala un presidio più maturo su temi contrattuali e di *compliance* necessari quando l’innovazione viene “messa a terra”. Nel complesso, questi *core* definiscono un *hub* che non si limita a connettere, ma orchestra e realizza: esplora, progetta insieme, struttura percorsi e costruisce iniziative fino a renderle attivabili per la *corporate*.

Il disinvestimento da *matching* e *networking* non significa che spariscano, ma che non sono più il “*core*”. Nel 2025 l’*hub* si sposta da una logica di connessione generica (mettere in contatto) a una logica più orientata all’esecuzione: le relazioni contano soprattutto quando sono funzionali a costruire e far avanzare iniziative concrete (co-creazione, consulenze, Venture Building, accelerazione/incubazione). In pratica, *networking* e *matching* restano strumenti abilitanti, ma vengono assorbiti dentro percorsi più strutturati e ad alto valore, dove il differenziatore non è “quanti contatti attivo”, bensì quanto riesco a trasformare quelle connessioni in progetti, decisioni e *venture*.

Corporate Innovation Hub in Italia: facilitatori dei processi innovativi nelle imprese

Negli ultimi anni i Corporate Innovation Hub (CIH) si sono progressivamente affermati come una componente rilevante dell'ecosistema italiano dell'innovazione. Essi rappresentano oggi uno strumento strategico attraverso cui le imprese esplorano nuovi *trend* tecnologici, costruiscono *partnership* con attori dell'ecosistema e sviluppano competenze, soluzioni e progetti innovativi coerenti con le priorità strategiche di *business*.

La crescente diffusione dei CIH riflette l'esigenza, sempre più evidente per le *corporate*, di dotarsi di spazi, competenze e metodologie dedicate alla sperimentazione ed all'innovazione, in grado di favorire la collaborazione con *startup*, centri di ricerca ed altri *stakeholder* dell'ecosistema. Tuttavia, se da un lato l'ampia diffusione dei CIH testimonia il dinamismo e la volontà delle imprese di investire in processi di innovazione, dall'altro contribuisce a generare una certa confusione su ciò che un Corporate Innovation Hub sia realmente, su come operi e su quali obiettivi persegua. Il panorama nazionale evidenzia infatti una forte varietà di modelli che differiscono per finalità strategiche, assetto organizzativo ed operativo, grado autonomia rispetto alla *corporate* di riferimento, tipologie di attività svolte, servizi erogati e livello di maturità. Questa eterogeneità si riflette anche in una pluralità di definizioni ed interpretazioni del concetto di Corporate Innovation Hub, rendendo complessa una lettura univoca del loro ruolo all'interno delle organizzazioni e dell'ecosistema dell'Open Innovation.

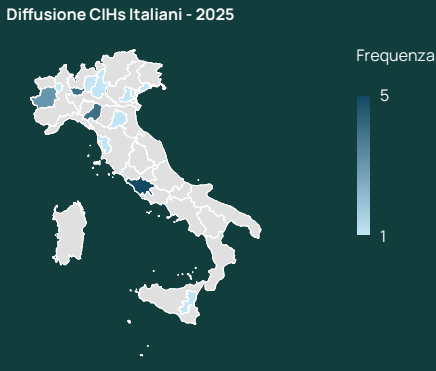
Alla luce di queste evidenze, questo approfondimento si propone di offrire una fotografia aggiornata dei Corporate Innovation Hub attivi in Italia, con l'obiettivo di identificarne le principali caratteristiche, le aree di convergenza e le differenze operative. L'analisi combina dati ed informazioni raccolti tramite un'analisi *desk*, con i dati raccolti tramite un questionario strutturato somministrato direttamente ai responsabili e ai membri operativi dei CIH, al fine di integrare una prospettiva descrittiva con evidenze empiriche⁸. Attraverso la prima fase di analisi sono stati individuati 26 Corporate Innovation Hubs sul territorio italiano e di questi circa il 50% ha partecipato alla rilevazione tramite questionario. Le analisi presentate in questo approfondimento si basano esclusivamente sui dati validati dai CIH che hanno partecipato attivamente al questionario.

Dal punto di vista geografico, la distribuzione dei Corporate Innovation Hub mostra una forte concentrazione nel Nord e nel Centro Italia. In particolare, Roma, Milano, Parma, e Torino emergono come i principali poli per numero di *hub* presenti.

⁸ L'analisi si basa su due fonti principali: (i) una raccolta *desk*, che include informazioni tratte da siti *web* ufficiali, *report*, documenti istituzionali e comunicazioni pubbliche degli *hub* e delle *corporate* di riferimento; (ii) un questionario strutturato rivolto a responsabili, *innovation manager* e figure operative dei CIH, finalizzato a raccogliere dati sull'organizzazione interna, sulle attività svolte, sugli obiettivi strategici, sugli *stakeholder* coinvolti e sui risultati ottenuti.

APPROFONDIMENTO

Figura 1.0.1 – Distribuzione geografica dei principali CIH italiani



La localizzazione geografica si conferma una variabile strategica, in quanto influenza l'accesso a talenti, competenze specialistiche, *partner* tecnologici e istituzioni pubbliche. Per questo motivo, il questionario ha indagato anche quali fossero state le logiche che hanno guidato le *corporate* nella scelta della sede dei propri *hub*. Dalle risposte emergono quattro principali motivazioni:

Tabella 1.0.1 – Motivazioni per la localizzazione geografica dei principali CIH italiani

1°	Vicinanza alla sede <i>corporate</i> , per facilitare l'integrazione e il trasferimento della conoscenza.	50%
2°	La prossimità a <i>partner</i> chiave, per agevolare collaborazioni e progettualità congiunte.	34%
3°	La presenza di università o poli di ricerca, per facilitare l'accesso a competenze specialistiche.	17%
4°	L'inserimento in ecosistemi innovativi già strutturati, per beneficiare di reti e relazioni preesistenti.	17%

La diffusione dei CIH rappresenta un fenomeno relativamente recente nel contesto italiano. La maggior parte delle realtà è nata negli ultimi due decenni, in concomitanza con l'accelerazione dei processi di trasformazione digitale, con la crescente adozione di modelli di Open Innovation e la diffusione di programmi *corporate-startup*. Tutti i CIH analizzati risultano essere stati avviati in un arco temporale compreso tra il 2003 e il 2024, con il 2019 come valore mediano. L'ondata più significativa di nuovi *hub* si colloca nel periodo 2017-2022, confermando come l'interesse delle imprese verso la creazione di strutture e spazi dedicati all'innovazione si sia rafforzato soprattutto negli ultimi anni.

Figura 1.0.2 – Distribuzione dell'anno di fondazione dei principali CIH italiani



Se le variabili anagrafiche mostrano quindi alcune traiettorie comuni nel panorama nazionale, è dall'analisi delle attività svolte dai CIH che emerge un livello di eterogeneità più marcato. L'analisi, si concentra innanzitutto sugli obiettivi dichiarati dai CIH e, successivamente, sulle attività e sugli ecosistemi attraverso cui tali obiettivi vengono concretamente perseguiti. Per rendere confrontabili i dati raccolti, gli obiettivi emersi dal questionario sono stati riclassificati in un insieme di temi sintetici. Ad esempio: obiettivi complessi come *"Stimolare cultura dell'innovazione interna ed esplorare gli ecosistemi esterni con approcci di Open Innovation"* sono stati ricondotti a tre dimensioni analitiche distinte quali: creazione di *mindset*, *scouting* e accesso all'ecosistema.

Gli obiettivi dichiarati dai Corporate Innovation Hub rispondenti sono stati riclassificati in 13 macrocategorie:

Tabella 1.0.2 – Gli obiettivi dei principali CIH italiani

R&D e ricerca applicata
Sviluppo competenze e talenti
Innovazione sostenibile
Trasferimento tecnologico
<i>Scouting</i>
Creazione di <i>mindset</i>
Accesso all'ecosistema
Accelerazione
Facilitazione dei processi di innovazione

APPROFONDIMENTO

Prototipazione

Generazione di valore economico

Generazione di valore economico

Supporto *startup*

Business matching

Tra gli obiettivi più ricorrenti emergono la facilitazione dei processi di innovazione (33%) e lo *scouting* (42%), ad indicare un orientamento prevalente verso attività di natura esplorativa e organizzativa. Allo stesso tempo, l'analisi mostra come i Corporate Innovation Hub raramente si configurino come strutture mono-focali. Nella maggior parte dei casi, infatti, essi perseguono simultaneamente una pluralità di obiettivi, combinando esplorazione dell'ecosistema, sviluppo di competenze interne, sperimentazione tecnologica e supporto ai processi innovativi aziendali. Questa multidimensionalità rappresenta da un lato un elemento di forza, in quanto riflette flessibilità operativa e capacità di adattamento alle diverse esigenze della *corporate*. Dall'altro, può tradursi in una potenziale criticità strategica: *hub* chiamati a presidiare un numero eccessivo di obiettivi rischiano infatti di disperdere risorse e attenzione, riducendo l'impatto complessivo delle iniziative. In questo senso, una delle sfide centrali nella configurazione di un CIH riguarda il bilanciamento tra ampiezza del perimetro di intervento e profondità dell'azione.

Obiettivi e servizi: cosa fanno davvero i CIHs italiani?

Per analizzare la relazione tra obiettivi dichiarati e attività effettivamente svolte, è stata sviluppata una *heatmap* che incrocia i 13 obiettivi con 12 tipologie di servizi, mostrando la percentuale di *hub* che, a fronte di uno specifico obiettivo, attivano una determinata attività. Poiché alcuni obiettivi sono presenti in un numero limitato di CIH, la normalizzazione rispetto al solo sottoinsieme di *hub* che perseguono ciascun obiettivo avrebbe prodotto distorsioni (ad esempio valori prossimi al 100% per obiettivi rari). Per garantire una maggiore solidità metodologica e una rappresentazione più fedele della diffusione dei servizi nel sistema, i valori sono stati normalizzati rispetto al numero totale di *hub* analizzati (N = 12).

L'analisi combinata degli obiettivi dichiarati e dei servizi erogati consente di ricostruire un quadro chiaro del ruolo attuale dei Corporate Innovation Hub italiani all'interno delle organizzazioni. Nonostante l'eterogeneità strutturale che caratterizza il panorama nazionale, sia in termini di struttura interna sia di finalità strategiche, emergono alcune tendenze trasversali che permettono di identificare le funzioni distintive dei CIH italiani.

Gli obiettivi dichiarati mostrano innanzitutto un orientamento forte **verso attività esplorative e di facilitazione interna**. La maggior parte dei CIH si concentra sullo *scouting* di nuove tecnologie, *startup e trend*, attività che rappresentano il principale meccanismo con cui la *corporate* entra in contatto con ciò che accade all'esterno e

comprende in che modo l'innovazione possa trasformarsi in valore per il *business*. A questa dimensione esplorativa si affianca, in modo altrettanto diffuso, la facilitazione dei processi di innovazione interni: molti CIH non si limitano a osservare ciò che accade all'esterno, ma si propongono come attori in grado di abilitare il cambiamento all'interno delle business unit, portare innovazione all'interno delle aziende *partner* e, in generale, abilitare il cambiamento all'interno delle *business unit*, diffondendo cultura, metodologie e competenze. Accanto a queste due dimensioni principali, esplorazione e facilitazione, emergono altri obiettivi rilevanti, come lo sviluppo di *mindset* innovativi, l'accesso all'ecosistema, il trasferimento tecnologico e, più recentemente, l'attenzione alle tematiche di sostenibilità. Risultano invece meno frequenti gli obiettivi esplicitamente orientati all'accelerazione o alla strutturazione di programmi di *business matching*, un elemento che contribuisce a delineare un tratto distintivo dei CIH italiani rispetto ad altri attori dell'ecosistema.

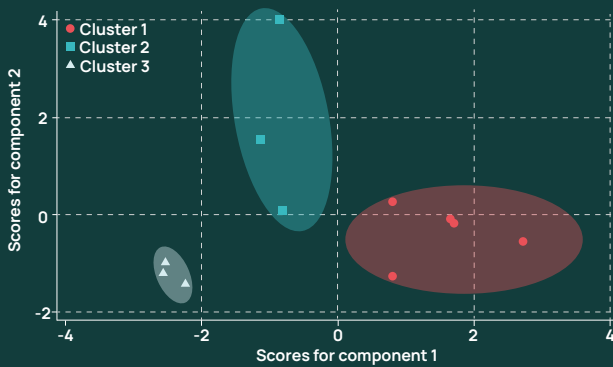
L'osservazione dei servizi effettivamente erogati rafforza ulteriormente questa lettura. Le attività di *scouting* emergono come il servizio più trasversale e ricorrente: *startup scouting* e *trend scouting* sono presenti nella quasi totalità dei CIH, indipendentemente dagli obiettivi dichiarati. Ciò indica che la comprensione dell'ecosistema esterno rappresenta un pilastro strutturale del modello italiano di Corporate Innovation Hub. Un secondo elemento centrale è rappresentato dai servizi di *knowledge learning*. Quasi tutti gli *hub* svolgono attività formative e organizzano o partecipano a *workshop* ed eventi, confermandosi come luoghi di diffusione della cultura dell'innovazione all'interno delle organizzazioni. La formazione continua diventa così uno strumento chiave per accompagnare processi di cambiamento più profondi e di medio-lungo periodo. Accanto a *scouting* e formazione, emerge una presenza significativa di servizi a carattere tecnico. Ricerca applicata, prototipazione e sviluppo di *Proof of Concept* vengono attivati in modo ricorrente, anche in assenza di obiettivi esplicitamente orientati alla sperimentazione tecnica. Questo suggerisce che i CIH italiani non si limitano a un ruolo di osservazione o *networking*, ma operano come spazi in cui le imprese possono testare concretamente nuove soluzioni, valutandone la fattibilità prima di un eventuale *scale-up*. Tale modalità operativa segnala una crescente maturità dei CIH, che assumono progressivamente un ruolo assimilabile a quello di laboratori di innovazione industriale.

In questo contesto si osserva una forte coerenza tra obiettivi e servizi. Gli *hub* che dichiarano un orientamento alla prototipazione attivano sistematicamente attività di *trend scouting*, ricerca applicata e collaborazioni di R&D con *partner* dell'ecosistema. Gli *hub* focalizzati sulla facilitazione interna, invece, presentano un portafoglio di servizi più ampio, che include *knowledge learning*, *PoC*, *scouting*, trasferimento tecnologico e supporto alle *startup*, configurandosi come nodi di collegamento tra attori diversi e processi di cambiamento organizzativo.

La *cluster analysis* riportata di seguito, ha permesso di individuare tre configurazioni di CIH in base ai servizi ed alle attività maggiormente erogate. Un primo gruppo comprende *hub* a forte orientamento tecnico, caratterizzati da attività di ricerca applicata, sperimentazione, *trend scouting* e trasferimento tecnologico. Un secondo cluster raccoglie *hub* con un portafoglio di attività più ampio e ibrido, che combina supporto alle *startup*, attività consulenziali, ricerca applicata e *scouting* tecnologico. Un terzo gruppo include *hub* maggiormente focalizzati sul supporto a iniziative imprenditoriali e su attività di *business matching*, interne o esterne alla corporate.

APPROFONDIMENTO

Figura 1. 0.3 – Mappatura dei Corporate Innovation Hub per Tipologia di Attività



Questo approfondimento mette in luce che i CIH italiani sono prevalentemente orientati all'esplorazione dell'ecosistema, alla generazione e diffusione di conoscenza e alla sperimentazione tecnica, più che all'erogazione di servizi consulenziali o di programmi strutturati di accelerazione. I CIH emergono come spazi che osservano l'esterno, interpretano i *trend*, sperimentano tecnologie e facilitano il dialogo tra *corporate* ed ecosistema, assumendo un ruolo sempre più centrale nei processi di innovazione interni delle imprese italiane.

Ringraziamenti

Questo approfondimento è stato realizzato grazie al contributo di Nicole Ciocia, PhD Student in Lavoro, Sviluppo e Innovazione presso l'Università di Modena e Reggio Emilia (Ciclo XL) e Innovation Manager presso l'Innovation Hub di Krones (Parma).

La pubblicazione è stata sviluppata nell'ambito del programma di dottorato con il supporto del Gruppo Krones, che ha finanziato la borsa di dottorato in apprendistato di alta formazione.

Il contributo di ricerca ha fornito un apporto rilevante all'analisi e alla comprensione del ruolo e dell'evoluzione dei Corporate Innovation Hub nel contesto italiano, integrando prospettive accademiche ed esperienze operative maturate all'interno di un *hub* corporate.

SOCIETÀ DI CONSULENZA OI

Definizione:

“Società di consulenza (o parte di essa) specializzata nell’erogazione di servizi professionali di *advisory* in ambito Open Innovation. Supportano imprese e organizzazioni nel definire priorità e strategie su misura per l’innovazione, selezionare approcci, strumenti e *governance* per le iniziative di innovazione aperta, trasformando *insight* e opportunità in progettualità coerenti con gli obiettivi aziendali. Facilitano inoltre la costruzione e l’attivazione di *network* qualificati (*partner, stakeholder, ecosistema*) per abilitare collaborazione e generazione di valore in modo efficace.”

Figura 1.7 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* delle Società di consulenza OI

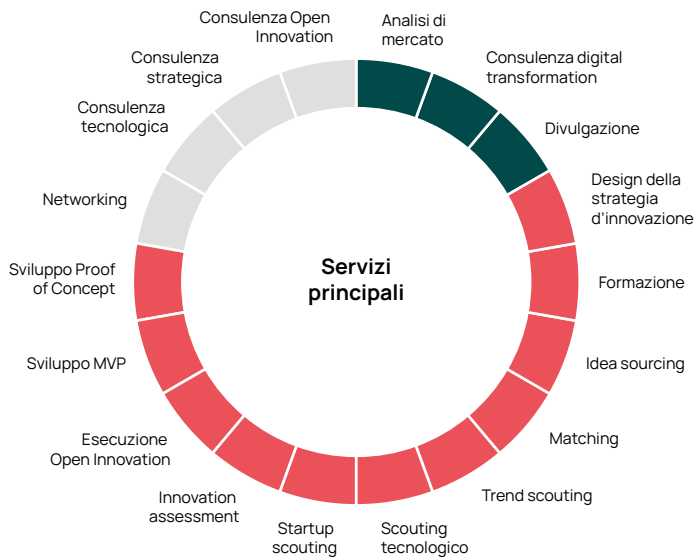
Numerosità:

Attori categoria 2023: 58
Attori categoria 2025: 103

Target

Principale: *Corporate*
Altri target: *PMI, Startup*

- Servizi *Core* Stabili 2023-2025
- Nuovi *Core* 2025
- Servizi *Core* Disinvestiti



Altri servizi⁹

Accelerazione, Accesso al *network*, Assistenza ricerca finanziamenti, *Coaching, mentoring e/o tutoring*, Co-creazione, Collaborazione formativa, *Competence & team pooling*, Consulenza *corporate finance*, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza marchi e brevetti, Corporate Venture Building, Costruzione veicoli di

⁹ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

CVC, Creazione Innovation Hub, *Design* strategia d'innovazione, Esecuzione Open Innovation, Formazione, *Idea sourcing*, Identificazione *use cases*, Incubazione, *Innovation assessment*, Infrastrutture condivise, *Knowledge brokering*, *Knowledge co-creation*, *Matching*, Piano di formazione aziendale, Promozione *Corporate Entrepreneurship*, Prototipazione, Ricerca applicata, Ricerca di base, *Scouting* tecnologico, *Startup due diligence*, *Startup scouting*, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto implementazione Open Innovation, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Sviluppo *Proof of Concept*, Trasferimento tecnologico, *Trend scouting*, *Upskilling e reskilling*, *Venture Clienting*.

L'evoluzione della categoria Società di consulenza OI

Nel periodo compreso tra il 2023 e il 2025, la categoria delle società di consulenza per l'Open Innovation evidenzia un rafforzamento significativo in termini di numerosità, arrivando nel 2025 ad oltre 100 operatori mappati. Questa crescita non è riconducibile unicamente all'ingresso di nuovi *player* "specialistici", ma anche a un ampliamento del perimetro di mappatura, che include oggi realtà di consulenza più generaliste le quali, all'interno del proprio portafoglio, offrono in modo strutturato anche servizi e progettualità di Open Innovation.

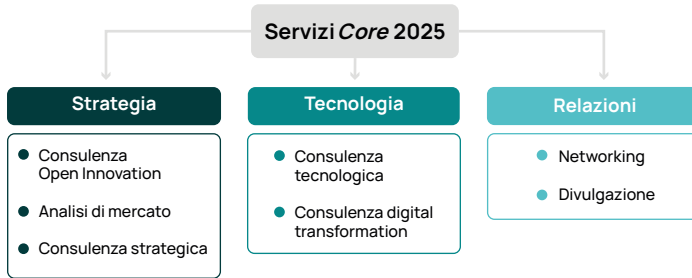
Parallelamente, si osservano anche dinamiche di riposizionamento: alcuni attori provenienti da categorie limitrofe dell'ecosistema (ad esempio incubatori e acceleratori) hanno progressivamente ricondotto la propria *value proposition* verso modelli più marcatamente consulenziali, spostandosi di categoria e intercettando una domanda crescente di supporto strategico e organizzativo da parte delle imprese.

All'interno dell'ecosistema dell'Open Innovation, le società di consulenza si confermano come *partner di advisory* per aziende e organizzazioni che intendono strutturare, governare ed evolvere nel tempo le proprie iniziative di innovazione aperta. Nel 2025, questo ruolo si rafforza ulteriormente in chiave di orchestrazione e *governance*: i consulenti affiancano le imprese nella definizione delle priorità strategiche, nella scelta degli approcci e degli strumenti più coerenti con gli obiettivi aziendali e nella traduzione di tali scelte in iniziative concrete e implementabili. In parallelo, svolgono una funzione chiave nell'attivazione e nella gestione delle relazioni esterne, facilitando il dialogo con l'ecosistema di *startup*, *partner* tecnologici e *stakeholder*, e trasformando *insight* e opportunità in progettualità strutturate.

In un contesto in cui alcune attività operative diventano sempre più accessibili grazie alla diffusione di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale, il valore delle società di consulenza tende a

concentrarsi su ambiti a maggiore impatto strategico. La capacità di interpretare contesti complessi, supportare decisioni critiche e governare processi articolati di innovazione diventa l'elemento distintivo della loro *value proposition*, più che l'esecuzione di singole attività standardizzabili.

Coerentemente, il portafoglio dei servizi *core* nel 2025 mostra una consulenza che "stringe" il proprio perimetro, focalizzandosi su attività ad alto valore aggiunto e che più difficilmente possono diventare una *commodity*. L'offerta si riorganizza attorno a tre pilastri principali: la strategia, che include la consulenza strategica e l'analisi di mercato; la tecnologia, con servizi di consulenza tecnologica e supporto alla *digital transformation*; e le relazioni, che comprendono *networking* e attività di divulgazione. La riduzione del numero di servizi *core* evidenzia una chiara razionalizzazione del *focus*: diminuisce l'enfasi su attività come *trend scouting*, *scouting* tecnologico e *startup scouting*, anche in risposta alla crescente efficacia dei *tool* di AI, che rendono queste attività più accessibili e, di conseguenza, meno distintive. Nel complesso, emerge una categoria che evolve verso un ruolo sempre più strategico, posizionandosi come abilitatore delle scelte di innovazione più rilevanti per le imprese.

Figura 1.8 - La *value proposition* delle Società di consulenza OI

SOCIETÀ PROFESSIONALI PER LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Definizione:

“Categoria di società professionali specializzate nella tutela, gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale lungo l’intera catena IP. Offrono consulenza legale e tecnico-specialistica (marchi e brevetti), supporto alla *governance* e *compliance* IP e alle implicazioni contrattuali e fiscali, oltre a servizi di valutazione economica degli *asset*. Affiancano i clienti nelle operazioni di acquisizione/cessione e *licensing* di beni di proprietà industriale, rendendo gli *output* innovativi più protetti, trasferibili e monetizzabili in un contesto di norme sempre più complesse e crescente rilevanza dell’IP nei progetti di Open Innovation.”

Figura 1.9 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* delle Società professionali per la Proprietà Intellettuale

Numerosità:

Attori categoria 2023: 36
Attori categoria 2025: 33

Target

Principale: *Corporate, PMI, Startup*
Altri target: *Altri enti*

■ Servizi *Core* Stabili 2023-2025
■ Nuovi *Core* 2025



Altri servizi¹⁰

Assistenza ricerca finanziamenti, Divulgazione, Formazione, *Licensing-out*, Trasferimento tecnologico.

L'evoluzione della categoria Società professionali per la Proprietà Intellettuale

Nel periodo 2023-2025 registra una lieve contrazione, riconducibile principalmente a processi di riposizionamento verso categorie adiacenti, come quello della consulenza per l'Open Innovation. Al netto di questi movimenti, il ruolo di tali attori all'interno dell'ecosistema risulta, come anche per gli UTT, sempre più centrale per un'efficace gestione dei progetti di innovazione. Le società specializzate in proprietà intellettuale supportano infatti le imprese nella protezione, gestione e valorizzazione degli *asset* tecnologici, contribuendo in modo determinante a ridurre i rischi legali e ad aumentare la trasferibilità degli *output* dell'innovazione.

Nel 2025, questo posizionamento si rafforza ulteriormente

¹⁰ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

lungo l'intera catena del valore della proprietà intellettuale, spinto da due fattori convergenti. Da un lato, la crescita di progetti tecnologici proprietari rende sempre più critico il presidio degli *asset IP* come leva competitiva; dall'altro, un quadro normativo in costante evoluzione e sempre più complesso richiede competenze specialistiche per garantire una tutela e una valorizzazione strutturate. In questo scenario, la gestione puntuale della proprietà intellettuale assume un ruolo sempre più "infrastrutturale" nelle strategie di Open Innovation delle imprese, sostenendo la capitalizzazione e la messa a valore del patrimonio tecnologico sviluppato attraverso collaborazioni e percorsi di innovazione aperta.

L'ingresso di nuovi servizi *core*, in particolare il supporto alla gestione della proprietà intellettuale e la consulenza fiscale e giuridico-legale, segnala un'evoluzione verso un modello di servizio più continuativo e integrato. L'intervento di queste società non si limita più ad un intervento su un singolo brevetto, ma si estende all'accompagnamento del cliente lungo aspetti di *governance*, *compliance* e strutturazione contrattuale e fiscale. Si tratta di dimensioni sempre più rilevanti in contesti in cui l'innovazione è il frutto di *partnership* articolate e deve essere al tempo stesso protetta, resa trasferibile e monetizzabile. L'ampliamento del *core* contribuisce così a legittimare la categoria come presidio specialistico indispensabile per trasformare la tecnologia in *asset* difendibili e valorizzabili nel tempo.

Sul fronte dei disinvestimenti, non si osservano uscite specifiche dal perimetro dei servizi *core*. L'assenza di riduzioni, unita all'ampliamento dell'offerta, indica una chiara traiettoria di rafforzamento della categoria. Il mercato si orienta verso servizi sempre più integrati e ad alta specializzazione, in cui la differenziazione non risiede nella quantità di attività svolte, ma nella capacità di gestire la complessità normativa e di convertire gli *asset IP* in leve concrete di valorizzazione e trasferimento dell'innovazione.

UFFICI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Definizione:

“Entità, prevalentemente accademica (università, IRCCS ed enti di ricerca), finalizzata a tutelare e valorizzare la conoscenza e le invenzioni generate dalla ricerca, facilitandone il trasferimento verso imprese e mercato. L'UTT funge da raccordo tra mondo accademico e industriale, presidia la gestione della proprietà intellettuale in termini di valutazione della brevettabilità, deposito e gestione brevetti, consulenza su marchi e brevetti e abilita la messa a mercato tramite trasferimento tecnologico e *licensing-out*, supportando l'individuazione di *partner/licenziatari*, la negoziazione dei termini

OPINION PIECE

Zest e Art-ER: dal PNRR ai PoC, connettere ricerca e impresa



La stagione dei “bandi a cascata” attivati in Emilia-Romagna nell’alveo del PNRR ha mostrato che un ecosistema si rafforza quando le opportunità finanziarie incontrano una regia territoriale competente. All’interno del progetto *Ecosister* gli *Spoke* universitari hanno lavorato su cinque aree strategiche, dai materiali per la sostenibilità all’economia circolare, e sul *Technology Transfer Innovation Program (TTIP)*. Quest’ultimo, il pilar del Trasferimento Tecnologico coordinato da UniParma con il supporto di ART-ER, ha costruito un ponte stabile tra ricerca e impresa: ha mobilitato soggetti come Almacube, Birex, Leap, Mister, Musp e ha coinvolto alcune imprese del territorio nella realizzazione di *Proof of Concept*. La logica è chiara: ridurre i “colli di bottiglia” che bloccano l’innovazione e avvicinare laboratori e mercato con strumenti mirati e una rete territoriale già operativa.

Quello che abbiamo sperimentato come Zest nell’esperienza con ART-ER è la consapevolezza che i bandi sono necessari, ma da soli incompleti per raggiungere un risultato; ciò che crea valore è il percorso. L’accompagnamento alle imprese effettuato da Zest sotto forma di *coaching* progettuale ha agito da “copilota”, capace di affinare la proprietà intellettuale e le *policy* di sfruttamento, correggere *business model* fragili, leggere scenari politici, economici e commerciali, integrare metriche di impatto e sostenibilità. Quando l’intervento è disegnato come *partnership* e non come verifica burocratica, l’innovazione diventa cumulativa, trasferibile e condivisa lungo le filiere.

In questo quadro, il ruolo di ART-ER è stato dirimente: coordinamento del servizio di accompagnamento, regia dell’interazione tra *spoke* universitari e soggetti affiliati, presenza capillare nell’ingaggio con le aziende. Con il supporto tecnico di Zest, la concertazione ha generato un effetto *win-win*: gli intermediari territoriali hanno rafforzato il proprio mandato di supporto; ART-ER ha ampliato la presenza sul territorio; le imprese hanno avuto accesso a un portafoglio integrato di competenze (IP, trasferimento tecnologico, formazione, incubazione/accelerazione, *public engagement*). Non è un dettaglio lessicale: “*coaching*” significa progettare insieme obiettivi,

milestone e rischi, impostare la disseminazione dei risultati e creare le condizioni perché i *PoC* abbiano continuità oltre la vita del bando.

I numeri lo confermano: aumento medio di +1 del TRL; riduzione stimata del -25% della probabilità di insuccesso; +15% di integrazione delle tematiche ESG (con *focus* su economia circolare); prime azioni di tutela della proprietà intellettuale nel 40% dei progetti; e oltre l’80% di attenzione alle attività di disseminazione. Sono indicatori che certificano il passaggio dall’idea all’esecuzione e un salto di qualità nella cultura dell’innovazione. La sfida ora è trasformare l’episodio virtuoso in politica industriale permanente: consolidare *format* riusabili, garantire continuità di accompagnamento e scalare il modello a livello interregionale. La combinazione di sostegno economico, *coaching* e rete territoriale “può davvero fare la differenza”: è una base solida su cui costruire una fase più connessa, sostenibile e orientata al futuro.



Valeria Martinetti
Innovation Manager

contrattuali e il monitoraggio delle *royalties*. Sempre più integra attività di accesso al *network*, divulgazione e sostegno all'imprenditoria accademica, per trasformare la *knowledge* della ricerca in opportunità di sviluppo e innovazione anche in sinergia con altri attori dell'ecosistema."

Figura 1.10 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Uffici di Trasferimento Tecnologico

Numerosità:

Attori categoria 2023: 42

Attori categoria 2025: 41

Target

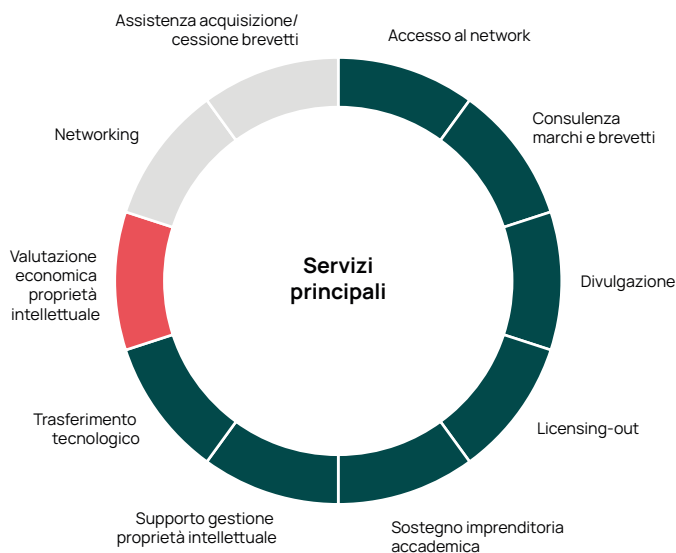
Principale: *Corporate* e PMI

Altri target: Altri enti

■ Servizi *Core* Stabili 2023-2025

■ Nuovi *Core* 2025

■ Servizi *Core* Disinvestiti



Altri servizi¹¹

Analisi conto terzi, Assistenza ricerca finanziamenti, Co-creazione, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Formazione, *Idea sourcing*, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, *Matching*, Ricerca applicata, *Scouting* tecnologico, Sviluppo *Proof of Concept*, Valutazione economica proprietà intellettuale.

L'evoluzione della categoria Uffici di Trasferimento Tecnologico

¹¹ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

Nel periodo compreso tra il 2023 e il 2025, la numerosità degli attori appartenenti alla categoria degli Uffici di Trasferimento Tecnologico rimane sostanzialmente stabile. Le variazioni osservate risultano marginali e non segnalano un cambiamento strutturale del perimetro della categoria; al contrario, indicano una fase di rafforzamento e maturazione dell'offerta.

Gli Uffici di Trasferimento Tecnologico (UTT) continuano a svolgere un ruolo centrale di ponte tra il mondo della ricerca e quello del mercato, rendendo valorizzabile e trasferibile la conoscenza prodotta all'interno di università e centri di ricerca. Nel 2025, questo posizionamento appare ulteriormente legittimato in un contesto in cui aumenta sempre di più la consapevolezza della rilevanza di una gestione della proprietà intellettuale efficace per i progetti di Open Innovation delle imprese. Il contributo degli UTT non si limita più alla tutela e al presidio tecnico-amministrativo degli *asset* di proprietà intellettuale, ma si estende all'attivazione di relazioni, opportunità e percorsi che aumentano concretamente la probabilità di trasferimento e adozione delle tecnologie sviluppate in ambito accademico e scientifico.

L'ingresso di nuovi servizi *core* segnala infatti un'evoluzione verso un modello di valorizzazione più capillare e riconoscibile. Accanto alle attività tradizionali di tutela (come il supporto alla gestione IP e la consulenza marchi e brevetti), entrano in modo più sistematico servizi orientati alla messa a mercato delle tecnologie quali il *licensing-out* ed il trasferimento tecnologico, e servizi abilitanti come l'accesso al *network* e le attività di divulgazione). Si rafforza inoltre il presidio del sostegno all'imprenditoria accademica, contribuendo a creare le condizioni per la nascita di nuove iniziative imprenditoriali a partire dai risultati della ricerca. In questa prospettiva, la conoscenza generata nei centri di ricerca si configura come un "diamante grezzo": un capitale tecnologico ad alto potenziale che, se opportunamente lavorato, connesso, ed accompagnato, può diventare una leva di sviluppo rilevante, anche in combinazione con altri modelli dell'ecosistema (ad esempio Venture Builder) capaci di tradurre risultati scientifici in soluzioni industriali da portare a mercato.

Il disinvestimento dalla valutazione economica della proprietà intellettuale come servizio *core* suggerisce un possibile cambiamento di approccio: meno enfasi sulla sola stima del valore e maggiore attenzione a strumenti operativi e relazionali in grado di incrementare in modo concreto la possibilità di valorizzazione. Ne deriva un mercato in cui gli UTT tendono a essere percepiti sempre meno come semplici gestori di pratiche IP e sempre più come attori chiave nel trasformare il "diamante grezzo" della ricerca in opportunità di trasferimento, sviluppo e innovazione, anche attraverso sinergie con altri attori dell'ecosistema dell'Open Innovation.

OPEN INNOVATION PROBLEM SOLVER

Definizione:

“Intermediario di Open Innovation che fa da ponte tra organizzazioni in cerca di soluzioni (*seeker*) e soggetti in grado di svilupparle (*solver*), riducendo costi e tempi di ricerca, selezione e attivazione. Opera lungo l'intero *funnel* dell'innovazione: dalle fasi iniziali (ingaggio, *community*, *matching*) a quelle di sviluppo e messa a terra delle soluzioni (sviluppo e validazione *PoC*/prototipi, gestione della proprietà intellettuale), con un'elevata capacità di supporto a livello di *execution* come principale elemento distintivo.”

Figura 1.11 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Open Innovation Problem Solver

Numerosità:

Attori categoria 2023: 14

Attori categoria 2025: 14

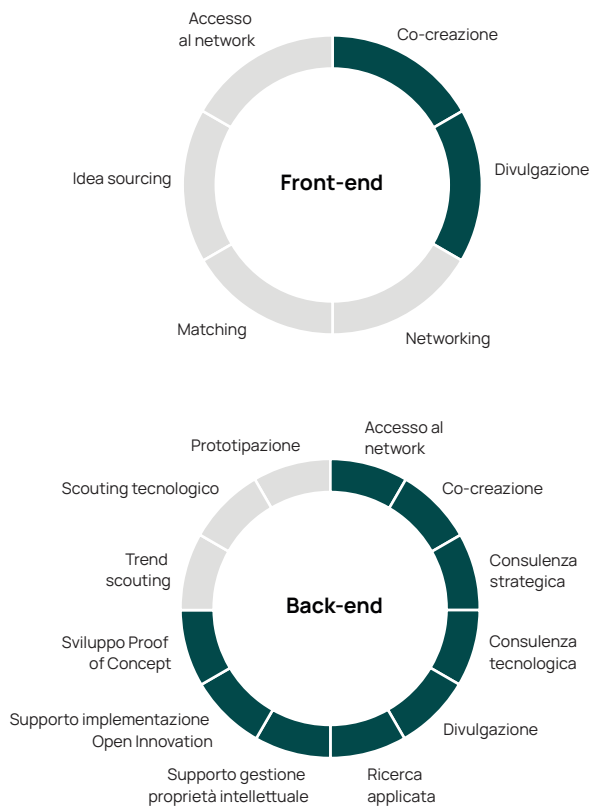
Target

Principale: *Corporate*, *Startup*

Altri target: *PMI*

■ Servizi *Core* Stabili 2023-2025

■ Nuovi *Core* 2025



Altri servizi¹²

Accesso *database*, Analisi conto terzi, Analisi di mercato, Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Assistenza ricerca finanziamenti, *Coaching, mentoring e/o tutoring*, Consulenza Open Innovation, Consulenza strategica, Creazione Innovation Hub, *Design* strategia d'innovazione, Formazione, *Idea sourcing*, Incubazione, *Knowledge brokering, Knowledge co-creation, Matching, Networking*, Prototipazione, Ricerca applicata, *Scouting* tecnologico, Servizi professionali condivisi, *Startup scouting*, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto implementazione Open Innovation, Trasferimento tecnologico, *Trend scouting*, Valutazione economica proprietà intellettuale.

L'evoluzione della categoria Open Innovation Problem Solver

Numerosità stabile, l'evoluzione riguarda soprattutto profondità e direzione del portafoglio servizi, più che il perimetro della categoria.

Gli Open Innovation problem solver agiscono come ponte tra domanda e offerta di innovazione, riducendo costi e tempi di ricerca, selezione e attivazione di *solvers*. Nel 2025 emergono due ruoli complementari lungo il *funnel*: il modello *front-end* presidia idee, contatti, visibilità e coinvolgimento degli *stakeholder*; il modello *mid/back-end* presidia invece validazione e messa a terra, con capacità di portare soluzioni verso *PoC*/prototipi, implementazione e temi di IP. La connessione resta un ingrediente comune, ma il vero differenziatore è la capacità di supporto fornita da un punto di vista di *execution*.

I servizi *core* 2025 rendono evidente l'impostazione del modello: da una parte un forte orientamento ad aprire il *funnel* attraverso *community e matching* (*idea sourcing, matching, networking*, accesso al *network*), dall'altra una chiara direzione verso lo sviluppo, la validazione e l'implementazione delle soluzioni innovative (prototipazione, sviluppo *PoC*, supporto implementazione Open Innovation, ricerca applicata, supporto gestione proprietà intellettuale).

Questa configurazione rende gli Open Innovation problem solver un abilitatore chiave dell'ecosistema: aiutano le organizzazioni a trasformare problemi di innovazione in soluzioni concrete, garantendo un'interazione efficace tra l'ecosistema e le necessità aziendali.

¹² Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

ACCELERATORI

Definizione:

“Organizzazione che assiste *startup* prevalentemente già avviate nel validare e accelerare la crescita del proprio *business*, sviluppando un modello sostenibile e favorendo l’accesso a opportunità di mercato, *partner* e capitali. Opera tramite programmi selettivi, tipicamente della durata tra i 3 e i 6 mesi, offrendo accompagnamento, *mentoring*, supporto alla raccolta fondi e *networking*, spesso attraverso attività strutturate di connessione (es. *demo day*, *match-making*). In alcuni casi integra anche servizi di incubazione. La finalità principale non è la costruzione tecnica del prodotto, ma la crescita e validazione del *business*”.

Figura 1.12 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Acceleratori

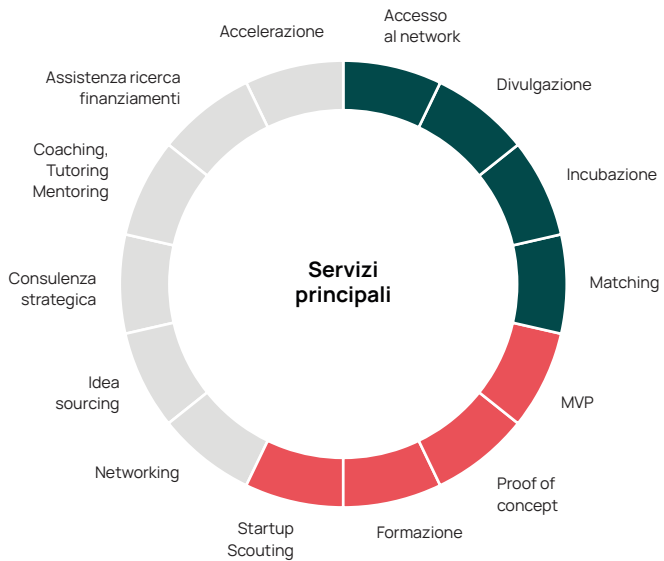
Numerosità:

Attori categoria 2023: 26
Attori categoria 2025: 28

Target

Principale: *Startup*
Altri target: *Corporate*, PMI

- Servizi *Core* Stabili 2023-2025
- Nuovi *Core* 2025
- Servizi *Core* Disinvestiti



Altri servizi¹³

Analisi di mercato, Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Co-creazione, *Competence & team pooling*, Consulenza *digital transformation*, Consulenza Open Innovation, *Co-working*, *Equity capital sourcing*, *Equity crowdfunding*, Formazione, *Innovation assessment*, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, Pre-incubazione, Prototipazione, Ricerca applicata, *Scouting* tecnologico, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto implementazione Open Innovation, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Sviluppo *Proof of Concept*, *Trend scouting*.

L'evoluzione della categoria Acceleratori

Tra il 2023 e il 2025, la categoria degli Acceleratori attraversa una fase di profonda trasformazione, che non si traduce tanto in una variazione del numero complessivo di operatori mappati (che passa da 26 a 28), quanto in un cambiamento della natura e del perimetro di attività della categoria. Circa il 30% dei soggetti mappati all'interno di questa categoria hanno mostrato una transizione verso modelli ibridi "acceleratore/incubatore" che integrano attività tradizionalmente distinte ed offerte dalle due tipologie di attori, contribuendo ad una maggiore sovrapposizione tra l'offerta dei diversi attori dell'ecosistema. L'ingresso dell'incubazione tra i servizi *core* proposti dagli acceleratori rappresenta un indicatore chiaro di questa evoluzione.

All'interno di questo scenario, l'acceleratore tende a confermare il proprio ruolo di regista dei percorsi di crescita delle *startup*, più che di mero abilitatore tecnico. L'accompagnamento imprenditoriale, il *mentoring*, il supporto alla raccolta di capitali e il *networking* restano elementi centrali della *value proposition* degli acceleratori. L'ampliamento dei servizi *core* verso ambiti come l'accesso al *network*, il *matching* e le attività di divulgazione segnala la volontà di offrire percorsi più strutturati e continuativi, rafforzando il presidio delle fasi di *go-to-market* e la costruzione di *partnership* strategiche. Questa trasformazione, pur non essendo ancora omogenea ed estesa a tutti gli attori all'interno della categoria, evidenzia una progressiva formalizzazione di processi e strumenti, come *demo day*, *speed date* e iniziative di *matchmaking* strutturato, che contribuiscono a superare una visione riduttiva dell'acceleratore come semplice "luogo dove si fanno *startup*". L'obiettivo appare sempre più quello di legittimarsi come piattaforma di connessioni per lo sviluppo e l'innovazione, capace di attivare relazioni qualificate, opportunità di mercato e accesso a risorse finanziarie e industriali.

¹³ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

In parallelo, il progressivo disinvestimento da attività ad alta intensità tecnica e di costo, come lo sviluppo di *MVP* e *PoC*, risulta coerente con l'affermazione di modelli di *Venture Clienting*, nei quali le *startup* collaborano direttamente con le *corporate*, riducendo il bisogno di un intermediario dedicato alla *delivery* tecnologica. In modo analogo, le attività formative tendono a spostarsi verso altri attori dell'ecosistema, università, enti di formazione e società di consulenza, mentre lo sviluppo tecnico viene sempre più spesso demandato a *tech provider* e *software house*. Ne emerge un mercato in cui gli acceleratori competono sempre meno sulla costruzione del prodotto e sempre più sulla capacità di attivare connessioni, capitali e opportunità di crescita.

Si osserva inoltre un *trend* convergente tra acceleratori e incubatori che interessa le fasi a monte del processo imprenditoriale. Se da un lato gli acceleratori integrano sempre più frequentemente attività di incubazione, dall'altro gli incubatori, come esplicitato nella scheda successiva, estendono il proprio perimetro alla pre-incubazione, intesa come l'insieme di attività preliminari che accompagnano il passaggio dall'idea imprenditoriale al *business model*. Questa integrazione a monte progressiva contribuisce a ridefinire le traiettorie evolutive delle due categorie, rafforzando l'idea di un ecosistema dell'Open Innovation sempre più fluido, interconnesso e orientato alla costruzione di percorsi continui di creazione di valore.

INCUBATORI

Definizione:

“Organizzazione che assiste *startup* in fase embrionale (*pre-seed* e *seed*) e pre-costitutiva con un orizzonte temporale flessibile, offrendo accompagnamento continuativo, competenze di base e un contesto abilitante (comunità, risorse e infrastrutture condivise). Sempre più spesso integra attività di pre-incubazione, intese come iniziative preliminari che supportano il passaggio da idea a progetto imprenditoriale strutturato (*business dream* → *business model*). L'incubatore favorisce inoltre l'accesso a *network* e capitali, creando un ambiente favorevole all'innovazione, alla collaborazione e all'apprendimento e preparando le *startup* alle fasi successive di validazione e crescita.”

Figura 1.13 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Incubatori

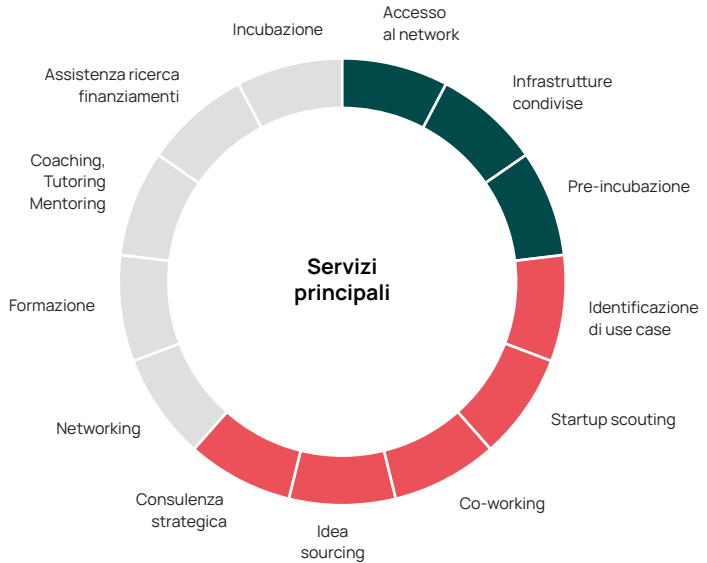
Numerosità:

Attori categoria 2023: **38**
 Attori categoria 2025: **34**

Target

Principale: **Startup**
 Altri target: **Corporate**

- Servizi Core Stabili 2023-2025
- Nuovi Core 2025
- Servizi Core Disinvestiti



Altri servizi¹⁴

Consulenza strategica, *Co-working*, *Idea sourcing*, Consulenza *corporate finance*, Consulenza marchi e brevetti, Laboratorio R&S, *Scouting* tecnologico, Sviluppo *Minimum Viable Product*, Analisi di mercato, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Innovation assessment, *Startup scouting*, Supporto gestione proprietà intellettuale, Sviluppo *Proof of Concept*, Accelerazione, Consulenza Open Innovation, Supporto internazionalizzazione, Supporto implementazione Open Innovation, Divulgazione, *Matching*.

L'evoluzione della categoria Incubatori

Tra il 2023 e il 2025, la categoria degli Incubatori evidenzia una riduzione rispetto al 2023, passando da 38 a 34 operatori mappati. Questa diminuzione non rappresenta tanto un segnale di indebolimento della categoria, ma riflette piuttosto una dinamica di ricomposizione del perimetro: da un lato, alcuni attori risultano oggi non più attivi o hanno ridotto significativamente la propria operatività; dall'altro, la mappatura intercetta nuovi soggetti emersi

¹⁴ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

nel periodo 2023-2025, che contribuiscono a mitigare il calo complessivo. In parallelo, diversi incubatori hanno intrapreso percorsi di riposizionamento strategico, modificando in modo sostanziale la propria *value proposition* e collocandosi in categorie adiacenti, come i Venture Builder o le società di consulenza per l'Open Innovation. Risulta interessante quanto fatto da una parte degli incubatori che ha ampliato il perimetro dei servizi offerti in logica *end-to-end*, contribuendo a una crescente ibridazione con il modello degli acceleratori.

Nonostante queste trasformazioni, l'incubatore continua a rappresentare un punto di riferimento per l'accompagnamento delle *startup* nelle fasi più iniziali del loro percorso di sviluppo. La sua funzione rimane quella di fornire competenze di base, supporto alla strutturazione del progetto imprenditoriale e un contesto comunitario in grado di ridurre l'isolamento e l'incertezza che caratterizzano la fase *early stage*. In questo senso, l'incubatore si conferma come uno spazio di crescita continua, in cui le *startup* possono maturare progressivamente, preparandosi ad affrontare le successive fasi di validazione e scalabilità.

Il portafoglio dei servizi *core* nel 2025 consolida questa funzione "storica" dell'incubatore come ambiente abilitante. Accompagnamento, sviluppo di competenze di base e comunità imprenditoriale restano elementi centrali dell'offerta, affiancati da un rafforzamento del ruolo di ponte verso *network* qualificati e risorse finanziarie. L'ingresso della pre-incubazione e delle infrastrutture condivise tra i servizi *core* rafforza il presidio delle fasi a monte del processo imprenditoriale, rendendo l'offerta più riconoscibile e strutturata. Allo stesso tempo, l'inclusione dell'accesso al *network* tra i servizi centrali avvicina l'incubatore a logiche più relazionali e orientate alle opportunità, accentuando la sovrapposizione con il modello degli acceleratori.

Parallelamente, si osserva una riduzione dell'enfasi su alcuni servizi che segnala una crescente specializzazione e una ricerca più esplicita di un'identità distintiva. Diminuisce l'attenzione verso funzioni tipicamente associate agli acceleratori, come lo *scouting*, l'*idea sourcing* o la consulenza strategica, così come verso attività percepite come più prossime alla mera offerta di spazi, come il *co-working*. Questa evoluzione suggerisce la volontà degli incubatori di essere riconosciuti sempre meno come semplici *provider* infrastrutturali e sempre più come attori in grado di generare valore attraverso l'abilitazione del percorso imprenditoriale. In linea con quanto emerso per gli acceleratori, si conferma un *trend* di integrazione "a monte" dei processi di innovazione: se gli acceleratori incorporano sempre più spesso attività di incubazione, gli incubatori rafforzano il presidio della pre-incubazione, intesa come l'insieme di attività preliminari che accompagnano il passaggio dal *business dream* al *business model*. Questa convergenza contribuisce a ridefinire i confini

Dall'ecosistema all'opportunità interna fino al mercato esterno:

il viaggio dell'innovazione in A2A Life Ventures



L'innovazione, oggi più che mai, non nasce in isolamento, ma dall'incontro di competenze, visioni, tecnologie e professionalità diverse, in una corralità di collaborazioni che trasforma la complessità in opportunità. Per A2A l'innovazione rappresenta un *asset* strategico per sostenere i pilastri del Piano Strategico 2035 – economia circolare e transizione energetica e, in questa prospettiva, è stata costituita una società dedicata: A2A Life Ventures.

A2A Life Ventures è il polo di innovazione del Gruppo che applica e amplia il paradigma dell'Open Innovation, attraverso la costruzione di un ecosistema internazionale di alleanze con *Innovation hub, startup, corporate*, università e *partner* istituzionali e industriali. L'obiettivo è intercettare tecnologie emergenti, idee innovative, nuove opportunità di mercato o modelli di *business* e competenze distintive da portare rapidamente a valore per il Gruppo. In questo perimetro, le relazioni dell'ecosistema, declinate in collaborazioni con acceleratori, dialoghi con i poli di innovazione, e programmi di *matchmaking*, vengono trasformate in progetti concreti per le *Business Unit*, attivando percorsi di *scouting* mirati e programmi di sperimentazione sui nostri *asset* industriali. Le soluzioni che nascono da questi progetti hanno quindi l'obiettivo di rispondere concettualmente e tecnicamente alle esigenze specifiche degli *asset*, delle *Operations* e dei processi industriali di A2A e, dopo essere state *testate* in condizioni reali, vengono accompagnate nel percorso di scalabilità industriale.

Tuttavia, non sempre l'*Innovation market* offre soluzioni immediatamente applicabili a causa delle caratteristiche specifiche del processo considerato. In questo caso, un approccio percorribile diventa lo sviluppo interno di soluzioni su misura e prototipi fisici e funzionali al servizio del Gruppo e, in questa logica, il *crowdsourcing* assume un ruolo strategico: attraverso *challenge* internazionali viene coinvolta una platea globale di innovatori per intercettare idee e intuizioni capaci di rispondere a bisogni ancora inespressi o non coperti dalle soluzioni esistenti.

Questo approccio ci ha portato negli anni al lancio di numerose *challenge* da cui è nato un vero portfolio di nuovi *asset* che, a seconda della maturità e della domanda del mercato interno ed esterno, possono essere capitalizzati come patrimonio del Gruppo e non solo.

Uno degli *asset* entrato nella fase di capitalizzazione, ad

esempio, è un sistema robotico per automatizzare il confezionamento dei giunti di media tensione, nato inizialmente da un'esigenza del *Business* nell'ambito della manutenzione delle reti di media tensione. In una fase successiva, abbiamo poi scoperto essere un problema diffuso tra vari operatori del settore e con un mercato potenziale realistico tale da poter pensare ad una *Go To Market Strategy* per il prototipo che avevamo ideato.

La valorizzazione degli *asset* sviluppati infatti, rappresenta un elemento distintivo del modello di A2A Life Ventures. Ogni progetto nasce per rispondere a un'esigenza concreta delle *Business Unit* e utilizza il cliente interno come ambiente di sperimentazione e validazione, riducendo rischi, tempi e costi nelle fasi di sviluppo. Parallelamente, sin dalle prime fasi viene valutato il potenziale di applicazione anche al di fuori del perimetro del Gruppo, secondo il modello "*double market*", che orienta le soluzioni verso una progressiva apertura al mercato. In questa prospettiva, le architetture vengono progettate, quando possibile, in modo scalabile e orientato all'industrializzazione e alla costruzione di *partnership*. L'*asset exploitation* consente così di portare sul mercato tecnologie, prodotti e competenze sviluppate internamente, rispondendo a bisogni comuni ad altre *utilities* e operatori industriali. Questo approccio rafforza il posizionamento di A2A come *player* tecnologico oltre che industriale mettendo a disposizione del tessuto industriale il *know-how* maturato nel tempo.

A2A Life Ventures si configura quindi come un polo internazionale capace di attrarre, orchestrare e trasformare l'innovazione, generando valore per il Gruppo e contribuendo allo sviluppo di un ecosistema aperto, collaborativo e orientato al futuro.



Luca Volterrani

Head of Ecosystem & Asset Exploitation



Caterina Crippa

Ecosystem & Scouting Manager

tra le categorie e a delineare un ecosistema dell'Open Innovation sempre più interconnesso.

STARTUP STUDIO e VENTURE BUILDER

Definizione:

“Organizzazione che, con un approccio seriale e sistematico, progetta, crea e sviluppa nuove imprese trasformando bisogni e opportunità in *startup* strutturate e pronte per il mercato. Può operare sviluppando *startup* proprie (orientate all'*exit*) e/o offrendo servizi di *Venture Building* a terzi (es. *corporate* o soggetti istituzionali), mettendo a sistema competenze, *asset* e processi strutturati per la creazione, sviluppo e lancio di nuove *startup*.”

Figura 1.14 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* degli Startup Studio e Venture Builder

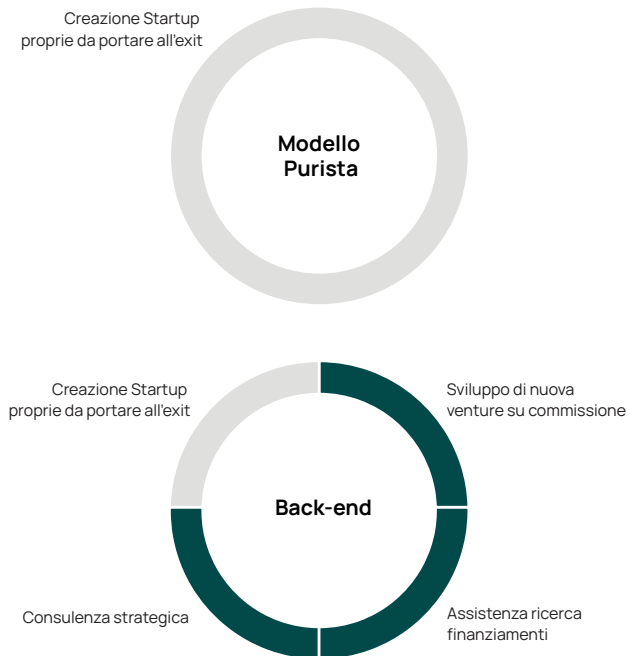
Numerosità:

Attori categoria 2023: 37
Attori categoria 2025: 75

Target

Principale: *Corporate*, PMI, investitori
Altri target: *Startup early stage*, *founders*

- Servizi *Core* Stabili 2023-2025
- Nuovi *Core* 2025



Startup Studio vs Venture Capital: due modelli a confronto per l'Open Innovation



Differenze, trade-off e criteri di scelta per Corporate e PMI che investono in *startup*

Keywords: *Open Innovation, startup studio, venture capital, investimenti, corporate*

Problem Setting

Negli ultimi anni l'Open Innovation si è affermata come uno dei principali strumenti attraverso cui *Corporate* e PMI cercano di rispondere alla crescente pressione competitiva e alla rapidità del cambiamento tecnologico. L'innovazione interna, pur rimanendo una leva fondamentale, mostra sempre più spesso limiti strutturali: tempi lunghi, costi elevati, difficoltà nell'attrarre competenze digitali e resistenze culturali al cambiamento.

In questo contesto, gli investimenti in *startup* rappresentano una delle modalità più diffuse per innovare "per linee esterne", accedendo rapidamente a nuove tecnologie, modelli di *business* e talenti. Tuttavia, quando un'azienda decide di avvicinarsi al mondo delle *startup*, si trova di fronte a una scelta non banale: *quale modello di investimento adottare?*

Il Venture Capital è storicamente il paradigma di riferimento. È il modello più conosciuto, maggiormente istituzionalizzato e spesso percepito come l'unica strada possibile per investire in *startup*. Accanto a questo, negli ultimi anni si è affermato il modello degli Startup Studio, che propone un approccio radicalmente diverso alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese.

La mancanza di una chiara comprensione delle differenze tra questi due modelli genera spesso aspettative errate, disallineamenti strategici e, nei casi peggiori, investimenti inefficaci. *Corporate* e PMI rischiano di adottare strumenti pensati per obiettivi puramente finanziari, quando invece la loro priorità è spesso l'innovazione industriale, l'integrazione tecnologica e la creazione di valore strategico di medio-lungo periodo.

Da qui nasce la necessità di un confronto strutturato tra Startup Studio e Venture Capital, per chiarirne logiche, vantaggi, limiti e ambiti di applicazione nell'ottica dell'Open Innovation.

Rilevanza del problema e target

Il confronto tra Startup Studio e Venture Capital è particolarmente rilevante per tutte quelle organizzazioni che intendono utilizzare gli investimenti in *startup* come leva strategica e non esclusivamente finanziaria. Il problema riguarda in modo diretto *Corporate*, PMI strutturate, *CEO*, *Innovation Manager*, *Corporate Development Manager* e responsabili *M&A*.

Molte aziende si avvicinano al mondo delle *startup* con l'obiettivo di accelerare l'innovazione, esplorare nuovi mercati o sviluppare nuove linee



Angelo Cavallini

Co-Founder & COO

di prodotto. Tuttavia, il modello Venture Capital nasce con finalità diverse: massimizzare il ritorno finanziario su un portafoglio di investimenti, accettando un'elevata probabilità di fallimento in cambio di pochi casi di successo eccezionale.

Questo approccio, se non correttamente compreso, può risultare poco compatibile con le esigenze di una PMI o di una *Corporate* che opera in mercati maturi, con vincoli di *budget*, aspettative di ritorni più prevedibili e una maggiore attenzione all'integrazione operativa.

Allo stesso tempo, il modello Startup Studio, pur offrendo un approccio più industriale e controllato, è ancora poco conosciuto e spesso confuso con altre forme di *Venture Building* o con la semplice "fabbricazione" di *startup* su richiesta.

Comprendere le differenze tra questi due modelli consente alle aziende di allineare le aspettative interne sugli obiettivi dell'investimento, scegliere lo strumento più coerente con la propria strategia di Open Innovation, ridurre il rischio di operazioni inefficaci o non scalabili e allocare capitale, tempo e risorse in modo più consapevole.

Introduzione della soluzione proposta

Questo Hands-On propone un confronto pratico e operativo tra il modello Startup Studio e il modello Venture Capital, con l'obiettivo di fornire alle aziende criteri concreti per orientare le proprie decisioni di investimento in *startup*.

Non si tratta di individuare un modello "migliore" in senso assoluto, ma di comprendere in quali contesti ciascun approccio risulti più efficace. Startup Studio e Venture Capital rispondono infatti a logiche profondamente diverse, sia in termini di creazione del valore sia di gestione del rischio.

Il Venture Capital agisce prevalentemente come investitore finanziario, entrando in *startup* già costituite e puntando su una crescita rapida e su *exit* di grande dimensione. Lo Startup Studio, al contrario, opera come imprenditore industriale, creando *startup* in serie, controllando le fasi iniziali di sviluppo e riducendo l'incertezza tipica dell'*early stage*.

Attraverso l'analisi dei due modelli, delle loro caratteristiche operative e delle implicazioni per *Corporate* e PMI, si vuole quindi cercare di comprendere:

- come cambia il profilo di rischio;
- quali sono le differenze nei tempi di ritorno;
- che tipo di coinvolgimento è richiesto all'azienda investitrice;
- quale modello favorisce maggiormente l'integrazione industriale.

La soluzione proposta è quindi una chiave di lettura strutturata che consenta ai *decision maker* di adottare il modello più coerente con i propri obiettivi di Open Innovation.

Spiegazione della soluzione

Per comprendere appieno le differenze tra Startup Studio e Venture Capital è utile analizzare i due modelli attraverso alcuni principi chiave.

HANDS-ON

1. Origine e selezione delle *startup*

Nel modello Venture Capital, l'investitore entra in *startup* già esistenti. Il *deal flow* è alimentato da acceleratori, *network* di *founder* e altri fondi. La selezione avviene su base competitiva e il VC investe solo in una piccola percentuale delle *startup* analizzate.

Nel modello Startup Studio, le *startup* non vengono selezionate, ma create internamente. Le idee nascono da analisi di mercato strutturate, dall'osservazione di bisogni non soddisfatti e da una logica di *problem-solution fit*. Questo consente di ridurre drasticamente il rischio legato alla validità dell'idea.

2. Gestione del rischio

Il Venture Capital adotta un approccio di portafoglio: molte *startup* falliranno, poche genereranno ritorni elevati. Il rischio è elevato e accettato come parte integrante del modello.

Lo Startup Studio, invece, lavora sulla riduzione del rischio *ex-ante*. Processi standardizzati, *team* condivisi, *asset* tecnologici comuni e validazione progressiva consentono di abbassare significativamente il tasso di fallimento rispetto a una *startup* tradizionale.

3. Ruolo dell'investitore

Nel Venture Capital l'investitore ha un ruolo prevalentemente di *governance* e supporto strategico. L'operatività rimane in capo al *team* della *startup*.

Nel modello Startup Studio, l'investitore-studio è parte attiva dell'operatività, soprattutto nelle fasi iniziali. Questo garantisce maggiore controllo sull'esecuzione e una più rapida iterazione del prodotto.

4. Orizzonte temporale ed exit

Il Venture Capital punta a *exit* di grande dimensione in orizzonti temporali medio-lunghi (7–10 anni), spesso attraverso acquisizioni o IPO.

Lo Startup Studio, soprattutto quando orientato all'Open Innovation, privilegia *exit* industriali, con acquisizioni progressive da parte di *partner* strategici, più coerenti con le capacità di spesa di *Corporate* e PMI.

5. Implicazioni per Corporate e PMI

Per una *Corporate* o una PMI, investire tramite Venture Capital significa spesso delegare l'innovazione a un soggetto finanziario, con minori possibilità di integrazione diretta.

Lo Startup Studio offre invece un percorso di avvicinamento graduale, che consente all'azienda di entrare presto in contatto con la *startup*, contribuire allo sviluppo e ridurre il rischio di rigetto culturale.

Condivisione di esempi e casi pratici

Un confronto concreto tra i due modelli emerge analizzando casi reali di Open Innovation.

Nel modello Venture Capital, una *Corporate* può partecipare come *limited partner* in un fondo o co-investire in singole *startup*. In questi casi l'azienda beneficia dell'accesso a un ampio *deal flow*, ma ha un controllo limitato sulle singole iniziative. L'integrazione industriale, se avviene, è spesso successiva all'*exit* e non sempre allineata alle esigenze operative dell'azienda.

Nel modello Startup Studio, invece, la *Corporate* entra in contatto con la *startup* in una fase molto più precoce. Un esempio è rappresentato dalle *startup SaaS B2B* create da Startup Bakery, in cui *partner* industriali entrano in *cap table* durante la fase *Seed*, quando il prodotto è ancora in costruzione ma il bisogno di mercato è già validato. L'ingresso del *partner* industriale è facilitato da un percorso a "scivolo" che consente un *commitment* progressivo dal primo investimento fino alla completa acquisizione.

Questo consente all'azienda *partner* di:

- influenzare lo sviluppo del prodotto;
- testare l'integrazione con i propri processi;
- esplorare nuovi verticali o porzioni di mercato senza esporre il proprio *brand*;
- costruire una relazione diretta con il *team*;
- pianificare un'acquisizione progressiva nel tempo.

In uno scenario di questo tipo, l'investimento non è solo finanziario, ma diventa uno strumento di apprendimento e di trasformazione interna.

Key takeaways e conclusione

Startup Studio e Venture Capital non sono modelli alternativi, ma strumenti diversi per obiettivi diversi. Il Venture Capital è efficace quando l'obiettivo principale è il ritorno finanziario e quando si dispone di capitali adeguati a sostenere una logica di portafoglio ad alto rischio.

Lo Startup Studio si dimostra particolarmente adatto a *Corporate* e PMI che vedono l'investimento in *startup* come leva di Open Innovation industriale, con l'obiettivo di integrare soluzioni, competenze e nuovi *business* in modo progressivo e sostenibile.

La scelta del modello corretto richiede consapevolezza, chiarezza sugli obiettivi e allineamento interno. Solo così l'Open Innovation può trasformarsi da *slogan* a reale motore di crescita e competitività.

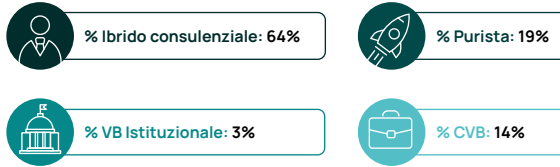
L'evoluzione della categoria Startup Studio/Venture Builder

Gli Startup Studio e i Venture Builder si confermano come uno dei motori più dinamici dell'ecosistema dell'Open Innovation, agendo come strutture dedicate alla generazione sistematica di nuove imprese. Il loro ruolo è quello di tradurre bisogni di mercato e opportunità tecnologiche in *startup* strutturate, adottando un approccio replicabile, fortemente orientato all'*execution* e alla riduzione del rischio imprenditoriale. A differenza di altri attori dell'ecosistema, il valore di questi *player* non risiede tanto nell'erogazione di singoli servizi, quanto nella capacità di costruire nuove iniziative imprenditoriali attraverso processi strutturati.

Nel 2025, l'analisi degli Startup Studio e Venture Builder evidenzia un portafoglio di modelli eterogeneo, confermando l'assenza di un archetipo unico e la coesistenza di configurazioni operative differenti all'interno della categoria. La mappatura consente di individuare almeno quattro tipologie principali.

- **Tipo 1** - "Purista": una prima configurazione è rappresentata dagli Startup Studio "puristi", focalizzati sulla creazione e sullo sviluppo di *startup* proprietarie, con l'obiettivo di accompagnarle verso operazioni di *exit* o di ingresso nel capitale da parte di *corporate*.
- **Tipo 2** - Ibrido consulenziale: la seconda configurazione che emerge è rappresentata dagli Startup Studio che affiancano allo sviluppo di iniziative imprenditoriali proprie l'erogazione di servizi di consulenza e Venture Building a terzi, monetizzando competenze, metodologie e *asset* interni.
- **Tipo 3** - VB istituzionale: una terza tipologia è rappresentata dai Venture Builder di matrice istituzionale, promossi o sostenuti da soggetti pubblici o para-pubblici (es. Cassa Depositi e Prestiti), con l'obiettivo di favorire la nascita di nuove imprese in ambiti considerati strategici per il sistema Paese.
- **Tipo 4** - Corporate Venture Builder italiani: la quarta tipologia è rappresentata dai Corporate Venture Builder italiani, strutturati come unità dedicate o entità giuridiche separate, attraverso le quali le imprese valorizzano e aprono al mercato le proprie *capability* interne di Venture Building, contribuendo in modo diretto allo sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale e dell'innovazione.

Figura 1.15 – Distribuzione percentuale dell'adozione delle configurazioni operative da parte dei *player* della categoria Startup Studio e Venture Builder



L'articolazione delle diverse configurazioni e la relativa distribuzione percentuale evidenziano come la categoria non sia riconducibile a un ruolo univoco né a una singola traiettoria evolutiva. Accanto ad attori che operano prevalentemente secondo un modello "purista", orientato alla creazione di *startup* con obiettivi di *exit*, emerge una quota più ampia di soggetti che adotta configurazioni ibride, combinando lo sviluppo di nuove *startup* con l'erogazione di servizi a supporto di imprese e organizzazioni.

In tutti i casi, lo sviluppo di *startup* rappresenta il denominatore comune della categoria: nel 2025, tutti gli Startup Studio/Venture Builder mappati sono stati coinvolti nella creazione di nuove iniziative imprenditoriali potenzialmente acquisibili o finanziabili da parte di *corporate*. Nei modelli ibridi, a questo si affiancano servizi di supporto alla ricerca di finanziamenti, consulenza strategica e sviluppo di nuove *startup* su commessa, includendo attività di validazione dell'idea, *test* di *product-market fit* e sperimentazione sul mercato.

La presenza crescente di Venture Builder istituzionali e di Corporate Venture Builder segnala come il Venture Building venga sempre più riconosciuto come una *capability* strategica da mettere a sistema, non solo per generare nuove imprese, ma anche per creare valore diffuso nell'ecosistema dell'innovazione.

La crescita della numerosità osservata nel periodo analizzato è quindi il risultato diretto di questa forte diversificazione dei modelli e dell'adozione del Venture Building da parte di nuovi tipi di attori. L'ecosistema evolve così da una categoria percepita in passato come di nicchia a un insieme articolato di ruoli distinti, che spaziano dalla creazione imprenditoriale pura, all'erogazione di servizi, fino alla costruzione di *capability* strategiche a supporto dell'innovazione per il sistema Paese.

SOCIETÀ DI VENTURE CAPITAL

Definizione:

“Società di investimento che fornisce finanziamenti a imprese, solitamente *startup* o aziende in fase iniziale, al fine di sostenerne la crescita e lo sviluppo. Queste società investono capitali propri o raccolti da investitori esterni (fondi, compagnie di assicurazione, fondi pensioni, banche, *family office*, attori istituzionali, fondazioni, *corporate*, PMI, etc.) in cambio di quote di partecipazione o azioni nell’azienda in cui investono. Oltre al capitale, i *venture capital* operano come abilitatori del *dealflow* e connettori dell’ecosistema, facilitando accesso a *network*, opportunità e risorse utili alla crescita.”

Figura 1.16 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* dei Venture Capital

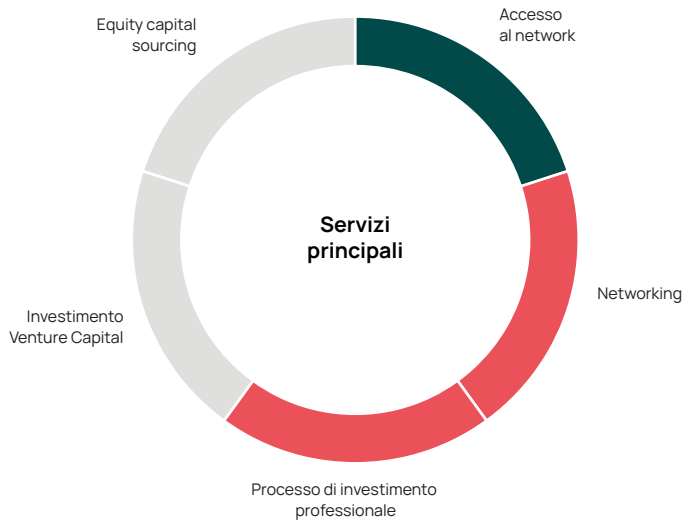
Numerosità:

Attori categoria 2023: 38
Attori categoria 2025: 83

Target

Principale: *Corporate, Startup*
Altri target: *PMI*

- Servizi *Core* Stabili 2023-2025
- Nuovi *Core* 2025
- Servizi *Core* Disinvestiti



Altri servizi¹⁵

Assistenza ricerca finanziamenti, Consulenza *corporate finance*, Consulenza strategica, *Networking*, Processo di investimento professionale, *Startup scouting*, Supporto internazionalizzazione.

L’evoluzione della categoria Società di Venture Capital

L’incremento della numerosità della categoria è riconducibile

¹⁵ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un’incidenza inferiore al 10%.

principalmente a un progressivo consolidamento della mappatura, che nel 2025 consente di intercettare in modo più puntuale un numero più ampio di società di Venture Capital attive nell'ecosistema.

Le società di Venture Capital si confermano attori chiave nei processi di finanziamento e selezione delle *startup*: da un lato, immettono capitale a supporto delle fasi di crescita e scalabilità; dall'altro, contribuiscono ad abilitare *pipeline* e opportunità di investimento. Nel 2025 il loro ruolo emerge in modo più chiaro lungo due direttrici principali: l'attività di investimento e l'abilitazione del *dealflow*, facendo leva su relazioni consolidate e connessioni all'interno dell'ecosistema. In questo senso, oltre al capitale finanziario, i VC incidono in modo significativo sulla capacità delle *startup* di accedere a opportunità, contatti e risorse strategiche per la crescita.

L'ingresso dell'accesso al *network* tra i servizi *core* offerti esplicita un posizionamento più definito del Venture Capital come attore connettivo dell'ecosistema: non solo fornitore di capitale, ma anche abilitatore di relazioni.

La categoria evidenzia un percorso di consolidamento nel tempo: nel 2025 la mappatura raggiunge oltre 80 *player*. Tale rafforzamento si confronta tuttavia con dinamiche strutturali del mercato locale, caratterizzato da una capacità complessiva di investimento ancora inferiore rispetto ai principali *hub* internazionali. A titolo esemplificativo, nel 2024 gli investimenti in Venture Capital in *startup* italiane si attestano intorno a 1,2 miliardi di euro, a fronte di circa 10,8 miliardi di dollari nell'area di Londra e circa 28,5 miliardi di dollari nell'area metropolitana di New York. Emergono dunque segnali positivi di crescita e strutturazione dell'ecosistema, ma anche l'evidenza di un divario di scala ancora significativo rispetto ai principali poli globali nonostante la comprovata centralità del loro ruolo per la crescita dell'ecosistema nazionale.

CONSORZI

Definizione:

“Aggregazione volontaria, legalmente riconosciuta, volta a coordinare e regolare iniziative comuni tra 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. È concepita per favorire sviluppo e diffusione di conoscenza e competenze, facilitare collaborazione tra gli attori e, sempre più, abilitare il trasferimento e l'applicazione dei risultati (collegando ricerca, progetti e opportunità di adozione) attraverso reti e connessioni di ecosistema.”

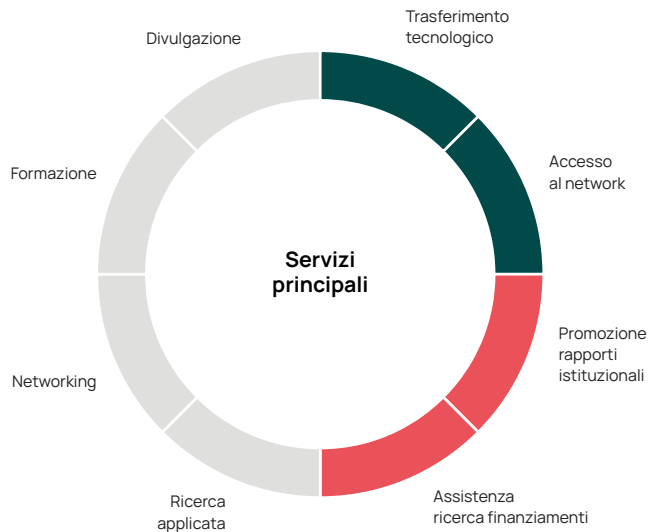
Figura 1.17 – Servizi *core* che caratterizzano la *value proposition* dei Consorzi**Numerosità:**

Attori categoria 2023: 24
Attori categoria 2025: 26

Target

Principale: *Corporate*, PMI
Altri target: *Startup*

- Servizi *Core* Stabili 2023-2025
- Nuovi *Core* 2025
- Servizi *Core* Disinvestiti

**Altri servizi¹⁶**

Analisi conto terzi, Analisi di mercato, Assistenza ricerca finanziamenti, Collaborazione formativa, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, *Innovation assessment*, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, *Matching*, Piano di formazione aziendale, Prototipazione, Ricerca di base, *Scouting* tecnologico, Supporto internazionalizzazione, Sviluppo *Proof of Concept*.

L'evoluzione della categoria Consorzi

Nel complesso, la numerosità della categoria risulta sostanzialmente stabile. I consorzi continuano a configurarsi come piattaforme di conoscenza e relazione, aggregando attori eterogenei, facilitando lo scambio di competenze e creando contesti favorevoli

¹⁶ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

in cui far emergere bisogni comuni, opportunità di collaborazione e progettualità condivise.

Nel 2025 si osserva un rafforzamento del loro ruolo abilitante per l'innovazione, con un orientamento crescente verso la trasferibilità e l'applicabilità della conoscenza prodotta e condivisa. In questa traiettoria, i consorzi mostrano un'evoluzione in parte allineata a quella di altre piattaforme territoriali, come i Parchi Scientifico-Tecnologici, con una maggiore attenzione a funzioni operative di connessione e trasferimento. L'analisi dei servizi *core* nel 2025 descrive consorzi che mantengono una centralità sulle attività di produzione e circolazione della conoscenza, in particolare ricerca applicata, formazione e divulgazione, e sulla dimensione relazionale, espressa attraverso il *networking*. Contestualmente, emerge un rafforzamento di un posizionamento più operativo: l'ingresso del trasferimento tecnologico e dell'accesso al *network* tra i servizi *core* segnala un orientamento più marcato verso l'abilitazione di progetti e opportunità di adozione.

L'estensione del perimetro dei servizi *core* offerti indica quindi un passaggio da un ruolo prevalentemente orientato al coordinamento e al presidio della conoscenza a una funzione più "di filiera" dell'innovazione, volta a connettere in modo più diretto la ricerca alle applicazioni. L'uscita dal portafoglio dei servizi *core* di quelli a maggiore connotazione istituzionale o legati alla finanza pubblica evidenzia una riallocazione del *focus*: i consorzi competono meno sul presidio delle relazioni istituzionali e sul supporto all'accesso ai finanziamenti, e maggiormente sulla capacità di abilitare processi di innovazione attraverso conoscenza, connessioni e trasferimento.

FAB LAB

Definizione:

“Laboratorio di sperimentazione tecnologica condiviso e aperto ad una vasta gamma di utenti, che rende accessibili spazi, strumenti e competenze per trasformare idee in prototipi attraverso tecniche di prototipazione rapida. Il Fab Lab promuove la condivisione di conoscenza ed esperienza e, oltre alla *personal fabrication*, abilita percorsi più strutturati di sperimentazione tramite infrastrutture condivise, consulenza tecnologica, attività di formazione e divulgazione e, quando presente, supporto alla validazione tecnica fino a *MVP* e *Proof of Concept*.”

Figura 1.18 – Servizi core che caratterizzano la *value proposition* dei Fab Lab

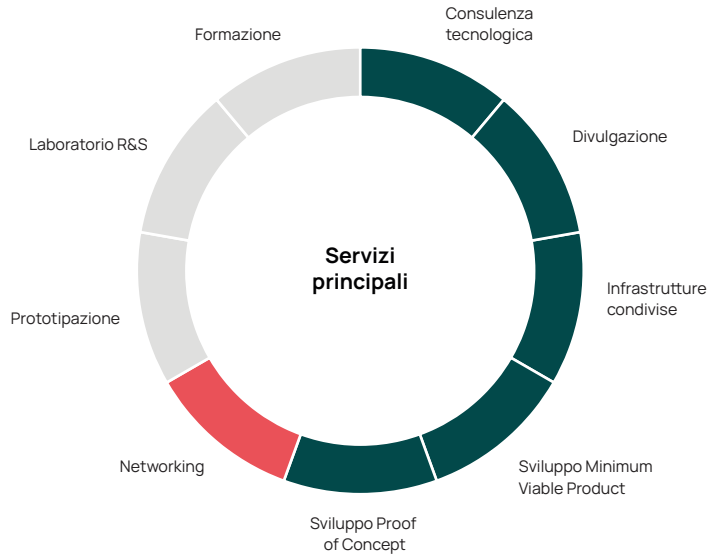
Numerosità:

Attori categoria 2023: **36**
 Attori categoria 2025: **34**

Target

Principale: **PMI, Startup**
 Altri target: **Corporate, Altri enti**

- Servizi Core Stabili 2023-2025
- Nuovi Core 2025
- Servizi Core Disinvestiti



Altri servizi¹⁷

Accesso al *network*, Assistenza ricerca finanziamenti, Co-creazione, Collaborazione formativa, *Co-working*, *Idea sourcing*, *Networking*, Ricerca applicata.

L'evoluzione della categoria FabLab

Tra il 2023 e il 2025, la categoria dei Fab Lab mostra una sostanziale stabilità in termini di numerosità, senza variazioni rilevanti nel perimetro degli attori mappati. Questa continuità riflette un posizionamento ormai consolidato all'interno dell'ecosistema dell'Open Innovation, in cui i Fab Lab si confermano come infrastrutture di prossimità dedicate alla sperimentazione. Il loro ruolo rimane quello di rendere accessibili strumenti, competenze e spazi che consentono di trasformare idee in prototipi, abbattendo le barriere di ingresso alla sperimentazione tecnologica e riducendo i tempi di apprendimento, soprattutto nelle fasi iniziali dei percorsi di innovazione.

L'analisi dei servizi *core* nel 2025 descrive un Fab Lab che rafforza

¹⁷ Nel seguente elenco non sono inclusi i servizi che, secondo il campione analizzato, presentano un'incidenza inferiore al 10%.

e rende più esplicita la propria funzione abilitante. L'ingresso della consulenza tecnologica e delle infrastrutture condivise tra i servizi centrali amplia la capacità di supportare percorsi più strutturati, mentre l'apertura verso attività di sviluppo di *MVP* e *PoC* segnala una crescente attenzione ai bisogni di validazione e *test* espressi da *startup*, *PMI* e *corporate*. In questo contesto emerge con maggiore chiarezza una configurazione “doppia” del Fab Lab: da un lato una funzione educativa, legata alla diffusione di cultura tecnologica, allo sviluppo di competenze e alle attività di *training*; dall'altro una funzione più strettamente tecnica, orientata alla sperimentazione, alla prototipazione e al *testing*. Questa duplice natura rafforza il ruolo dei Fab Lab come attori ponte tra la *maker culture* e i bisogni più strutturati di innovazione delle imprese, includendo anche casi di Fab Lab sviluppati all'interno di organizzazioni aziendali.

La riduzione del *networking* come servizio *core* suggerisce uno spostamento nel valore percepito della categoria. Diminuisce l'enfasi sulla dimensione relazionale generica, mentre cresce il *focus* su competenze, strumenti e capacità di sperimentazione concreta. Ne emerge un mercato in cui i Fab Lab tendono a specializzarsi come interlocutori sempre più rilevanti per attività di prototipazione e *test*, anche in ottica di *MVP* e *PoC*, posizionandosi in modo complementare rispetto ad altri attori dell'ecosistema che presidiano in misura maggiore le connessioni, le relazioni e le opportunità di mercato.

Verso un ecosistema più integrato, specializzato e orientato all'impatto

L'analisi comparativa 2023–2025 restituisce l'immagine di un ecosistema italiano dell'Open Innovation articolato e maturo, composto da attori eterogenei che presidiano fasi diverse del percorso di innovazione, dalla nascita e crescita di nuove imprese, alla sperimentazione tecnologica, fino alla valorizzazione della conoscenza e al trasferimento verso il mercato, e che nel biennio mostrano dinamiche prevalenti di razionalizzazione, riposizionamento e integrazione dei modelli operativi.

All'interno delle categorie analizzate, le variazioni più rilevanti riguardano da un lato la riduzione della numerosità di Acceleratori e Incubatori, riconducibile a cessate attività, riclassificazioni e a una crescente ibridazione tra i due modelli, e dall'altro la crescita degli Startup Studio e Venture Builder, sostenuta dalla diversificazione delle configurazioni operative e dal progressivo riconoscimento del Venture Building come *capability* strutturata e messa a sistema.

Sul piano dei servizi, il 2025 evidenzia un ecosistema più leggibile e selettivo: alcune categorie ampliano la propria *value proposition* in modo strutturato, rafforzando la continuità tra conoscenza,

sperimentazione e applicazione, mentre altre concentrano il *focus* su attività ad alto valore aggiunto e meno sostituibili, in risposta a una domanda che privilegia soluzioni *end-to-end* e relazioni continuative.

Oltre alle categorie analizzate, l'ecosistema include una pluralità di attori che svolgono funzioni complementari: associazioni, Business Angel Network, *cluster*, distretti tecnologici, enti di formazione e ricerca, piattaforme di crowdfunding, reti innovative e gli spazi di *co-working*. Ciascuno di essi contribuisce con ruoli specifici, alla diffusione della cultura dell'innovazione, allo sviluppo di competenze, all'accesso alle risorse e alla costruzione di connessioni sul territorio.

Nel loro insieme, queste evidenze delineano un ecosistema che tende a essere al tempo stesso più specializzato e più integrato: si riducono le sovrapposizioni tra categorie, si rafforzano i ruoli distintivi e aumenta la capacità complessiva di accompagnare l'innovazione dall'apertura verso l'esterno fino alla messa a terra di risultati concreti. L'analisi comparata 2023–2025 mette inoltre in luce due dinamiche trasversali – l'evoluzione della numerosità degli attori e la trasformazione dei portafogli di servizio – che costituiscono una chiave di lettura utile per interpretare le traiettorie di sviluppo delle diverse categorie, sintetizzate nella tabella che segue.

Open innovation contest: come vanno a finire?



Nell'ambito della propria *mission* di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei risultati della ricerca, Fondazione Hub Innovazione Trentino (HIT) organizza *innovation contest* che consentono ad imprese e pubbliche amministrazioni di sviluppare soluzioni a problemi di innovazione tecnologica con il supporto di studenti e studentesse universitari/e, ricercatori/trici e *startup*. Si tratta a tutti gli effetti di programmi di Open Innovation tematici, realizzati con cadenza annuale e verticalizzati su specifici ambiti tecnologici. Partecipano contemporaneamente più imprese, a ognuna delle quali viene assegnato un *team* di *solver* supportato da mentori esperti. I risultati dei *contest* hanno sempre un certo grado di maturazione (non solo idee, ma prototipi o *PoC* iniziali), vengono prodotti in tempi brevi (massimo tre mesi) e, da parte dell'impresa, c'è piena certezza dell'utilizzabilità dell'*output* (l'IP – Proprietà intellettuale appartiene alle imprese). Dal 2017 HIT ha supportato più di 120 tra imprese e pubbliche amministrazioni, che si dichiarano soddisfatte dei risultati ottenuti nell'immediato dal *contest* (punteggio medio: 4,2 su una scala da 1 a 5).

Ma come vanno a finire questi *contest*? HIT ne monitora gli impatti di medio periodo, tornando dalle imprese a distanza di 24 mesi dal termine per misurarne e approfondirne gli effetti. I dati raccolti sono incoraggianti e, a nostro avviso, meritano di essere condivisi. Anzitutto osserviamo impatti significativi in termini di supporto all'innovazione di prodotti, processi o servizi: grazie alla partecipazione al *contest*, il 12% dei rispondenti dichiara di essere riuscito a portare sul mercato un nuovo prodotto; il 23% dichiara di essere riuscito ad avviare lo sviluppo di un nuovo prodotto; mentre il 43% dichiara di essere riuscito a migliorare o innovare un prodotto che era già sul mercato. In generale, i due terzi dei rispondenti dichiara con certezza di aver raggiunto almeno uno dei vari tipi di impatti "di prodotto" contemplati dal questionario, il che ci pare notevole. È anche

interessante osservare come i *contest* paiano favorire più frequentemente miglioramenti o innovazioni incrementali anziché l'avvio o la conclusione di nuovi progetti di innovazione.

Ancora più frequente e marcato è l'ambito degli impatti sulle *capabilities* aziendali, come l'acquisizione di nuove competenze tecnologiche, metodologie per l'innovazione, una aumentata consapevolezza dei benefici e dei possibili casi d'uso di una certa tecnologia e delle relative criticità, e una sensibilizzazione del *management* rispetto ai benefici dell'Open Innovation, che riguarda quasi l'80% dei rispondenti. Un ultimo dato interessante è che il 25% delle imprese che raggiunge impatti significativi lo fa con *partner* conosciuti durante il *contest* (studenti universitari, ricercatori, *startup*) e, per la precisione, il 12% lo fa con ricercatori e docenti universitari conosciuti durante il *contest*, il che è particolarmente in linea con la *mission* di HIT.

Osserviamo infine, però, che circa un terzo delle imprese partecipanti, a distanza di due anni non riesce ad avviare un progetto di valorizzazione, per mancanza di *budget*, competenze e tempo. In futuro approfondiremo il tema dei fattori che abilitano e che ostacolano l'impatto dei *contest*, con l'intenzione di costruire un modello che ci aiuti a prevedere e meglio orientare gli effetti di questo tipo di iniziative.



Nicola Doppio

Open Innovation Manager

Tabella 1.2 – Trend evolutivi della numerosità di attori e dei servizi offerti dalle categorie di Service Provider dell'Open Innovation analizzate fra il 2023 ed il 2025

Principali categorie	Variazione numerosità	Variazione servizi	Principali servizi offerti (elenco servizi <i>core</i>)
Acceleratori	✓ (≈)	✓ (↑↓)	Accelerazione, Accesso al <i>network</i> , Assistenza ricerca finanziamenti, <i>Coaching, mentoring e/o tutoring</i> , Consulenza strategica, Divulgazione, <i>Idea sourcing</i> , Incubazione, <i>Matching, Networking, Startup scouting</i>
Incubatori	✓ (↓)	✓ (↑↓)	Accesso al <i>network</i> , Assistenza ricerca finanziamenti, <i>Coaching, mentoring e/o tutoring</i> , Formazione, Incubazione, Infrastrutture condivise, <i>Networking</i> , Pre-incubazione
Società di consulenza OI	✓ (↑)	✓ (↓)	Analisi di mercato, Consulenza <i>digital transformation</i> , Consulenza Open Innovation, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, Divulgazione, <i>Networking</i>
Centri di competenza	X	✓ (↑)	Analisi conto terzi, Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Assistenza ricerca finanziamenti, <i>Coaching, mentoring e/o tutoring</i> , Consulenza <i>digital transformation</i> , Consulenza marchi e brevetti, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, Divulgazione, Formazione, <i>Innovation assessment</i> , Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, <i>Matching, Networking</i> , Piano di formazione aziendale, Prototipazione, Ricerca applicata, <i>Scouting</i> tecnologico, Supporto gestione proprietà intellettuale, <i>Sviluppo Proof of Concept</i> , Trasferimento tecnologico
Startup studio/ Venture builder	✓ (↑)	✓ (≈)	Assistenza ricerca finanziamenti, Consulenza strategica
Società professionali PI	X	✓ (≈)	Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza marchi e brevetti, Supporto gestione proprietà intellettuale, Valutazione economica proprietà intellettuale
UTT	X	✓ (≈)	Accesso al <i>network</i> , Assistenza acquisizione/cessione brevetti, Consulenza marchi e brevetti, Divulgazione, <i>Licensing-out, Networking</i> , Sostegno imprenditoria accademica, Supporto gestione proprietà intellettuale, Trasferimento tecnologico
Fab Lab	X	✓ (≈)	Consulenza tecnologica, Divulgazione, Formazione, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, Prototipazione

Principali categorie	Variazione numerosità	Variazione servizi	Principali servizi offerti (elenco servizi <i>core</i>)
Innovation Hub	✓ (↑)	✓ (↑↓)	Accesso al <i>network</i> , Assistenza ricerca finanziamenti, <i>Coaching, mentoring e/o tutoring</i> , Co-creazione, Consulenza <i>digital transformation</i> , Consulenza Open Innovation, Consulenza strategica, <i>Co-working</i> , Divulgazione, Formazione, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, <i>Matching, Networking</i> , Prototipazione, Supporto implementazione Open Innovation
Consorzi	X	✓ (≈)	Accesso al <i>network</i> , Divulgazione, Formazione, <i>Networking</i> , Ricerca applicata, Trasferimento tecnologico
Problem solver	X	✓ (↑↓)	Accesso al <i>network</i> , Co-creazione, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, Divulgazione, <i>Idea sourcing, Matching, Networking</i> , Prototipazione, Ricerca applicata, <i>Scouting</i> tecnologico, Supporto gestione proprietà intellettuale, Supporto implementazione Open Innovation, Sviluppo <i>Proof of Concept, Trend scouting</i>
PST	✓ (↑)	✓ (≈)	Accesso al <i>network</i> , Assistenza ricerca finanziamenti, <i>Co-working</i> , Divulgazione, Formazione, Infrastrutture condivise, Laboratorio R&S, <i>Matching, Networking</i> , Ricerca applicata, Trasferimento tecnologico
Società di VC	✓ (↑)	X	Accesso al <i>network</i> , <i>Equity capital sourcing</i> , Investimento <i>Venture Capital</i>
Corporate Innovation Hub	✓ (↓)	✓ (≈)	Accelerazione, Incubazione, Co-creazione, Consulenza fiscale, giuridica e legale, Consulenza strategica, Consulenza tecnologica, Corporate Venture Building, <i>Knowledge brokering</i>

✓ (↓)

In diminuzione

✓ (≈)

Modifiche marginali

✓ (↑)

In aumento

✓ (↑↓)

Evidenza di aumenti e diminuzioni in parallelo

X

Nessuna variazione rilevante

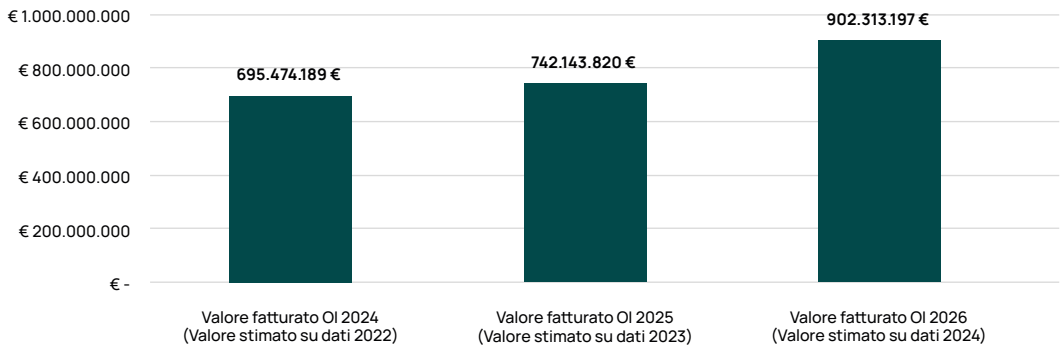
Valutazione del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

Il valore del mercato italiano dei servizi Open Innovation

Il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation è stato stimato a partire da una mappatura iniziale di circa 1.000 *player*, realizzata tramite *desk research* ed arricchita dall'acquisizione delle risposte da parte di Service Provider alla *survey* "Italian Open Innovation Lookout 2026"¹⁸

Successive iterazioni di verifica dei dati hanno portato ad un campione totale di 503 organizzazioni, suddivise in 15 categorie di Service Provider. Il mercato italiano dei servizi di Open Innovation risulta in leggera crescita, raggiungendo un valore complessivo di circa 902 milioni di euro¹⁹, superiore ai 742 milioni di euro stimati nell'edizione precedente dell'Osservatorio.

Figura 1.19 – Fatturato generato da attività di Open Innovation

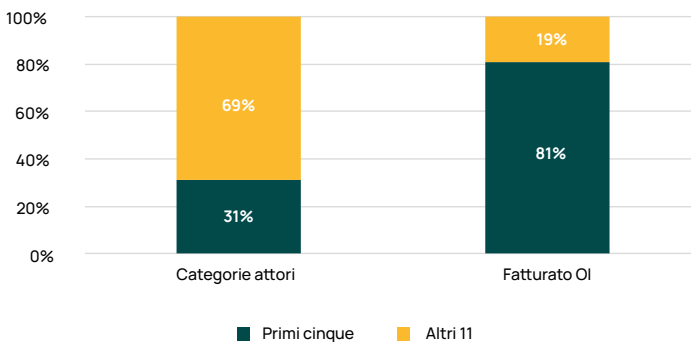


¹⁸ Per la quantificazione del mercato sono stati inclusi unicamente i soggetti per cui è stato possibile reperire il dato di fatturato, tramite *survey* e/o *desk research*.

¹⁹ La quantificazione è legata alla disponibilità dei dati al momento della raccolta (Dicembre 2025).

L'analisi dei dati conferma un ecosistema in crescita: dopo un incremento più contenuto tra il valore fatturato OI 2024 (Valore stimato su dati 2022) ed il valore fatturato OI 2025 (Valore stimato su dati 2023), nel 2026 si registra un'accelerazione, con il valore complessivo del mercato che raggiunge circa 902 milioni di euro (Valore stimato sui dati 2024), con un incremento rispetto all'anno precedente di circa 160 milioni di euro. Questo *trend* evidenzia il rafforzamento della capacità del settore di generare valore, pur in un contesto dinamico in cui alcuni attori consolidano e ampliano il proprio ruolo, mentre altri attraversano fasi di riorganizzazione o ridimensionamento. Parte della crescita può essere ricondotta anche dall'immissione di risorse PNRR destinate all'innovazione, che le imprese hanno intercettato e valorizzato tramite progetti realizzati con il supporto di diverse categorie di Service Provider dell'ecosistema.

Figura 1.20 - Distribuzione del fatturato Open Innovation



La crescita non risulta tuttavia distribuita in modo uniforme. Nel 2026, i primi cinque attori per fatturato (pari al 31% del campione) concentrano circa l'81% del valore complessivo del mercato dei servizi di Open Innovation, mentre il restante 69% degli attori si attesta complessivamente sul 19%. Il mercato appare quindi trainato da un nucleo ristretto di operatori, con una concentrazione della capacità di generare valore che riflette differenze di scala, ampiezza del portafoglio servizi e posizionamento competitivo. L'analisi della classifica per fatturato evidenzia una forte continuità nelle posizioni di vertice tra 2025 e 2026: le Società di consulenza Open Innovation, i Parchi Scientifico Tecnologici e i Corporate Innovation Hub si confermano le principali categorie per valore generato.

2 **Lo stato dell'arte del Venture Clienting:** *best practice* ed evidenze dal contesto italiano

Messaggi chiave del capitolo

- Il Venture Clienting si consolida come un modello pragmatico di Corporate Venturing in cui la corporate agisce da cliente della *startup*, acquistando e testando soluzioni in contesto reale senza necessariamente entrare nel capitale, con l'obiettivo di accelerare l'accesso a tecnologie emergenti e l'adozione nei processi aziendali.
- L'efficacia dipende dall'ancoraggio alla strategia e da una *governance* dedicata, con priorità chiare su bisogni e aree tecnologiche, processi di prioritizzazione espliciti e *sponsorship* del *top management*, elementi che aumentano coerenza, velocità e capacità di portare le iniziative fino allo *scale-up*.
- Sul piano esecutivo, il modello funziona quando *innovation e business unit* operano in modo integrato, coinvolgendo presto le BU *owner* dell'adozione, standardizzando le fasi e i KPI, riducendo gli attriti con *fast track* su *legal e procurement* e garantendo risorse adeguate (*team* dedicati e *budget* per PoC) con condizioni operative sostenibili anche per le *startup*.
- In Italia il Venture Clienting è conosciuto dal 68% delle imprese, ma solo il 31% ha avviato collaborazioni negli ultimi tre anni e, tra chi lo ha attivato, circa il 75% sono grandi imprese.
- Le principali barriere all'adozione del modello sono il mancato allineamento con la strategia di innovazione (24%) e la mancanza di risorse dedicate (18%); i *driver* più rilevanti restano invece legati al *core business*, in particolare l'accesso rapido a tecnologie e soluzioni innovative (27%) e l'accelerazione del

time-to-market di nuove soluzioni (19%).

- Le prospettive future mostrano una forte polarizzazione: tra i non adottanti prevale l'incertezza, con il 51% che non sa se userà il modello nei prossimi tre anni e solo il 18% che prevede un utilizzo strutturato e ricorrente, mentre tra le imprese già attive emergono segnali di continuità e investimento, con il 41% intenzionato a proseguire e il 47% che prevede di investire ulteriormente.
- Tra le aree tecnologiche indicate come più rilevanti per iniziative future figurano *AI & Machine Learning*, *IoT & Cloud*, *Cybersecurity* e *Robotic Process Automation*.

Obiettivi del capitolo

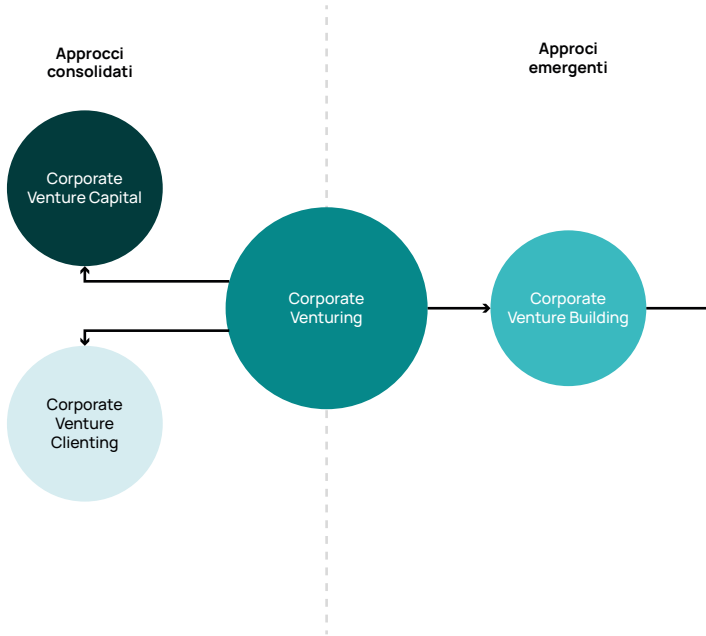
Questo capitolo si propone di analizzare il Venture Clienting con l'obiettivo di individuare le *best practice*, i modelli operativi e i principali fattori abilitanti in grado di rendere la collaborazione tra *corporate* e *startup* più efficace e scalabile. Inoltre, intende offrire una lettura sistematica del Venture Clienting in Italia, descrivendone le configurazioni organizzative, le caratteristiche distintive e le principali modalità di adozione, nonché misurandone il livello di diffusione e maturità.

Venture Clienting: un'introduzione

Il *Corporate Venturing* rappresenta oggi uno dei paradigmi strategici più rilevanti attraverso cui le imprese promuovono innovazione e crescita andando oltre le tradizionali dinamiche di ricerca e sviluppo interno. Alla base vi è la consapevolezza che idee, tecnologie e modelli di *business* ad alto potenziale possano nascere al di fuori dei confini organizzativi, spesso lontano dal *core business*, e che l'accesso tempestivo a queste opportunità sia cruciale per competere in contesti caratterizzati da elevata volatilità e accelerazione tecnologica. In questo senso, gli approcci di *Corporate Venturing* si sono progressivamente affermati come strumenti con cui le aziende strutturano l'accesso a nuove competenze, tecnologie e soluzioni, facendo evolvere strategia e posizionamento attraverso lo sviluppo di nuove capacità e di nuovi *business*. Coerentemente con il paradigma dell'Open Innovation, il *Corporate Venturing* diventa quindi una leva chiave per ampliare i confini dell'innovazione, integrando risorse provenienti dall'ecosistema esterno e abilitando processi di rinnovamento, cambiamento e crescita sostenibile nel tempo.

Il Venture Clienting rappresenta oggi uno degli approcci più promettenti del *Corporate Venturing*, accanto a strumenti più consolidati come il Corporate Venture Capital e a formule emergenti come il Corporate Venture Building. In questo modello, l'impresa agisce come cliente della *startup*: acquista e testa una soluzione in un contesto reale, senza necessariamente entrare nel capitale. Il Venture Clienting si distingue per la rapidità con cui consente alle aziende di accedere a tecnologie emergenti e di sperimentarle direttamente nei propri processi. Al tempo stesso, la collaborazione può accelerare la crescita della *startup* grazie alla disponibilità di *asset* e risorse messi a disposizione dalla *corporate* (ad esempio dati, infrastrutture, canali commerciali, competenze tecniche e di settore). Rispetto al Venture Building, che riguarda la concezione, lo sviluppo e il lancio di nuove iniziative imprenditoriali fino alla creazione di una nuova entità legale (*startup*, *spin-off* o *joint venture*) e alla sua valorizzazione sul mercato, il Venture Clienting non mira a "costruire" una nuova impresa, ma a validare e adottare soluzioni esterne in modo rapido e pragmatico. Analogamente, si differenzia dal Corporate Venture Capital, che consiste nell'investire direttamente nell'*equity* di *startup* o imprese innovative con obiettivi strategici (*sensing* di *trend*, esplorazione di nuovi mercati) e/o finanziari (ottenimento di un ritorno economico), mentre nel Venture Clienting il valore deriva principalmente dall'adozione della tecnologia e dall'impatto operativo generato dalla collaborazione.

Figura 2.1 – Gli approcci di Corporate Venturing



La tabella sottostante (Tabella 2.1) propone un confronto tra i tre approcci al *Corporate Venturing*. Il confronto mette in evidenza le differenze fondamentali lungo alcune dimensioni chiave, tra cui il coinvolgimento in termini di *equity*, gli obiettivi strategici, il profilo di rischio, il livello di controllo esercitato sulla *startup*, la tipologia di relazione e dipendenza instaurata con la *startup* e l'orizzonte temporale dell'impatto generato. Questo confronto consente di comprendere meglio il posizionamento del Venture Clienting rispetto agli altri approcci, evidenziandone i vantaggi distintivi, come il contenimento del rischio e la rapidità di accesso a soluzioni innovative, insieme ad alcuni limiti, in particolare in termini di controllo e di impatto strategico nel lungo periodo.

È tuttavia importante sottolineare che questi approcci non sono mutualmente esclusivi, ma sono da considerarsi complementari all'interno di una strategia di innovazione articolata, capace di rispondere a esigenze e obiettivi diversi. La scelta del modello più adeguato dipende da molteplici fattori, tra cui il grado di maturità del percorso di innovazione intrapreso dall'azienda, gli obiettivi strategici perseguiti e le risorse disponibili. In questo senso, il Venture Clienting si configura come un'opzione più agile e accessibile, particolarmente adatta anche ad organizzazioni nelle fasi iniziali di adozione dell'Open Innovation. Al contrario, la creazione di un

fondo di Corporate Venture Capital implica vincoli e complessità di natura finanziaria rilevanti, mentre l'avvio di iniziative di Venture Building implica spesso un investimento organizzativo più significativo e strutturato, che include la creazione di un *team* interno dedicato allo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali.

Tabella 2.1 – Confronto tra i principali approcci di Corporate Venturing

	Corporate Venture Capital	Corporate Venture Clienting	Corporate Venture Building
Equity	Investimento in <i>equity</i> , tipicamente con quota di minoranza (non di controllo).	Nessun investimento in <i>equity</i>	<i>Equity</i> di controllo, spesso 100% quota di maggioranza all'avvio; può essere parzialmente ceduta/diluata in <i>round</i> successivi.
Obiettivo primario	Ritorno finanziario e posizionamento su mercati/tecnologie emergenti	Adozione di soluzioni tecnologiche innovative	Sviluppo e lancio di nuove iniziative imprenditoriali (<i>startup</i>), finalizzato alla creazione di una nuova entità legale.
Tipo di rischio	Medio, per capitale investito	Basso, legato solo alle <i>performance</i> del progetto	Alto, per capitale investito e rischi legati all' <i>execution</i> del progetto
Controllo sulla <i>startup</i>	Medio, in funzione della quota di partecipazione	Basso, si limita ad una relazione commerciale	Alto, con controllo totale almeno nelle fasi iniziali
Dipendenza <i>startup</i>	Finanziaria e strategica	Commerciale	Totale (almeno nelle fasi iniziali)
<i>Timeline</i> impatto	Medio-lunga	Breve-media	Lunga

OPINION PIECE

Il paradosso del Venture Clienting: clienti sì, ma a che condizioni?



Negli ultimi anni il Venture Clienting è entrato nel vocabolario dell'innovazione corporate, spesso affiancato (e talvolta confuso) con l'Open Innovation, acceleratori o corporate Venture Capital. In realtà, il Venture Clienting è qualcosa di diverso e, per certi versi, più esigente: non è uno strumento di esplorazione, ma un modello strutturato di execution dell'innovazione, orientato alla soluzione di problemi concreti.

Fare Venture Clienting significa trattare le *startup* come fornitori strategici di soluzioni innovative, acquistando tecnologie o servizi per risolvere esigenze di business reali e ben definite. La sua forza non sta nell'ispirazione o nello scouting fine a sé stesso, ma nella sistematicità: use case chiari, *ownership* interna, budget allocato e responsabilità operative esplicite. In altre parole, il Venture Clienting funziona quando l'innovazione smette di essere un'attività accessoria o sperimentale e diventa parte integrante del funzionamento dell'azienda.

È anche per questo che, rispetto ad altri strumenti di innovazione come il corporate venture capital o il venture building, il Venture Clienting garantisce risultati più rapidi e misurabili. Non richiede di attendere una exit, una scale-up o una maturazione del mercato. Il valore viene generato nel breve periodo e si manifesta in indicatori concreti: maggiore efficienza operativa, riduzione dei costi, miglioramento delle performance o del time-to-market. Questo non significa che sia "migliore" in assoluto rispetto ad altri approcci, ma che eccelle su un fronte preciso e sempre più rilevante per le imprese mature: il time-to-impact.

Sulla carta, il Venture Clienting rappresenta anche una grande opportunità per le startup. In un ecosistema saturo di programmi di accelerazione, call for ideas e PoC non retribuiti, trovare un cliente reale costituisce una svolta significativa. Significa generare fatturato, costruire reference industriali credibili e ottenere una validazione di mercato difficilmente replicabile in altri contesti. Meno pitch deck, più trazione. Da questo punto di vista, il Venture Clienting viene spesso raccontato come un modello win-win, capace di allineare finalmente gli interessi di corporate e startup.

Ed è qui che iniziano le difficoltà. Perché nella pratica il Venture Clienting si scontra con un nodo tutt'altro che secondario: i modelli di collaborazione e procurement. Contratti pensati per fornitori tradizionali, termini di pagamento incompatibili con la struttura finanziaria di una startup, richieste di personalizzazione non adeguatamente remunerate. Il rischio è evidente: trasformare un "cliente" in una fonte di stress finanziario e operativo, scaricando sulla startup gran parte del rischio dell'innovazione.

Questo paradosso rivela una verità spesso ignorata: il Venture Clienting non è un problema di startup, ma di aziende. Più precisamente, è uno stress test della maturità dell'innovazione corporate. Mette alla prova *governance*, processi decisionali, procurement, IT e funzioni legali. Costringe l'organizzazione a prendere decisioni rapide, a definire modelli di acquisto sostenibili e a portare soluzioni innovative effettivamente in produzione.

Quando il Venture Clienting non funziona, il problema raramente è la tecnologia o la qualità dell'ecosistema. È l'azienda che non è ancora pronta a fare innovazione esecutiva. E forse è proprio questo il suo valore più grande: il Venture Clienting non fa innovazione "di facciata". Smaschera chi è davvero disposto a cambiare il proprio modo di lavorare e chi preferisce continuare semplicemente a raccontarlo.



Rebecca Mini

Senior Innovation Manager

Venture Clienting:

opportunità e sfide delle imprese che credono nelle *startup*



Michela Petronio

Barilla CVC Advisor and Entrepreneur

Membro Advisory Board

Riflettendo sulla mia esperienza nell'ecosistema dell'innovazione alimentare, considero il Venture Clienting una delle leve più concrete e trasformative per accelerare risultati che le aziende, da sole, fatiche-rebbero a raggiungere.

È una modalità che, superando schemi tradizionali di investimento o internalizzazione dell'R&D, consente alle grandi aziende di agire da clienti strategici di soluzioni sviluppate da *startup* altamente specializzate. In questo modello vedo la sintesi ideale tra pragmatismo industriale e agilità imprenditoriale: due logiche che, se messe in dialogo, generano valore reciproco.

Negli ultimi anni ho osservato come la capacità di innovare — nel *food tech*, ma non solo — dipenda sempre più dalla possibilità di sperimentare rapidamente e con rischio contenuto. Le *corporate* hanno bisogno di integrare innovazioni che rispondano a sfide urgenti: sostenibilità, digitalizzazione delle filiere, nuovi modelli di consumo. Il Venture Clienting permette proprio questo: accedere a nuove tecnologie e validare sul campo soluzioni che altrimenti rimarrebbero prototipi. È un modo per validare in tempi brevi idee che migliorano processi, riducono l'impatto ambientale o ridefiniscono la relazione con il consumatore.

Rispetto al Corporate Venture Capital (CVC) o al Venture Building, il Venture Clienting sposta il baricentro dal capitale al valore d'uso. Non si tratta di partecipare in *equity* o costruire nuove imprese da zero, ma di acquistare innovazione come servizio. Questo approccio consente di ridurre gli oneri finanziari e accelerare il *time-to-market*, offrendo alle *corporate* un accesso immediato a soluzioni efficaci e potenzialmente scalabili. È una scelta di efficienza strategica: meno strutture, più sperimentazione sul campo.

Dal punto di vista delle aziende consolidate, i vantaggi sono evidenti. Il primo è un accesso rapido all'innovazione: in pochi mesi, grazie a una collaborazione mirata, è possibile misurare l'impatto di tecnologie che

OPINION PIECE

ADVISORY BOARD

arricchiscono l'offerta o ottimizzano la produzione. Il secondo è la riduzione del rischio, poiché l'impegno si traduce in una spesa operativa e non in un investimento a lungo termine. Ma c'è un ulteriore elemento, spesso sottovalutato: l'effetto culturale, che a mio avviso è anche quello che genera più valore nel lungo periodo. Collaborare con *startup* dinamiche contamina i *team* interni, infonde nuove energie e stimola una cultura dell'innovazione diffusa. È un processo che cambia non solo i prodotti, ma il modo stesso di pensare il futuro dell'azienda.

Naturalmente, il Venture Clienting richiede un cambiamento strutturale e mentale dentro le organizzazioni. Le sfide principali riguardano l'identificazione dei bisogni d'innovazione reali e la capacità di tradurli in obiettivi chiari per le *startup*. A ciò si aggiungono le lentezze nei processi e le resistenze culturali. Collaborare con una *startup* non significa soltanto "comprare tecnologia", ma aprire il proprio ecosistema a logiche più fluide, dove fiducia e collaborazione sostituiscono la rigidità delle procedure. L'esistenza di Open Innovation Managers all'interno delle aziende facilita questi processi e aiuta a sfruttare il progresso scientifico e tecnologico in chiave collaborativa.

Dal lato delle *startup*, il Venture Clienting rappresenta una straordinaria opportunità. Ottenere una *corporate* come cliente genera ricavi immediati e validazione credibile sul mercato: due leve cruciali per la crescita. È molto più di un contratto commerciale — è una forma di legittimazione industriale che attira nuovi investitori e accelera la scalabilità. In parallelo, il confronto con esigenze complesse permette di migliorare il prodotto, renderlo più robusto e competitivo. Non di rado, il *feedback* derivante da una *partnership* di questo tipo diventa il motore di evoluzioni tecnologiche significative.

Eppure, anche per le *startup* le sfide non mancano. I tempi decisionali delle *corporate* possono essere

lunghi, mettendo alla prova la resilienza finanziaria. È importante preservare un equilibrio: rispondere con precisione ai bisogni della *corporate* senza creare troppa dipendenza da un solo cliente. La coerenza strategica resta la vera chiave di sostenibilità.

Molti progetti falliscono per disallineamento fra aspettative e soluzioni offerte.

L'azienda deve essere molto chiara quando descrive i propri bisogni e selettiva nell'identificare la *startup* più adatta. Dall'altra parte, la *startup* deve comunicare con trasparenza la propria capacità di fornire la propria soluzione nei tempi e nei costi stabiliti. Concordare chiare metriche di successo dell'esercizio rimane fondamentale anche per valutare la potenzialità di una *partnership* di più lungo respiro.

In questo ecosistema complesso, vedo un ruolo essenziale per i Venture Capital. Quando operano come facilitatori — non solo come investitori — diventano elementi di fiducia tra *corporate* e *startup*. Grazie al loro *network* di relazioni, i VC accelerano i processi di connessione. Questo genera un valore triplo: le *startup* guadagnano opportunità di crescita reale, le *corporate* innovano con rapidità e minore rischio, e i VC riducono il rischio del proprio portafoglio, potendo contare su validazioni di mercato tangibili.

La mia convinzione è che il Venture Clienting rappresenti, non solo nel settore alimentare, un ponte tra due mondi che hanno bisogno l'uno dell'altro. Le *startup* portano visione e velocità, le *corporate* offrono scala e concretezza. Quando questo incontro si basa su obiettivi chiari, processi snelli e cultura collaborativa, il risultato supera l'efficienza: diventa la base per un futuro industriale più sostenibile, aperto e competitivo. In questo equilibrio di sperimentazione e disciplina, vedo l'essenza stessa dell'innovazione che può trasformare anche il nostro modo di produrre e condividere il cibo.

Venture Clienting: definizione e modelli

Per comprendere appieno la natura e le peculiarità di questo approccio all'innovazione che si ispira ai principi dell'Open Innovation, può essere utile partire dal significato stesso delle parole che lo compongono. Il termine *client*, nella sua accezione originaria latina, non rimanda alla figura di un semplice acquirente, ma a una relazione fondata su obblighi di fiducia, collaborazione e reciprocità nei confronti di un *patronus*. Si tratta di un legame di natura mutuale e strategica, in cui le parti coinvolte condividono obiettivi e benefici, andando oltre la logica puramente transazionale tipica delle relazioni commerciali moderne. Trasponendo questo significato nel contesto del Venture Clienting, il rapporto tra *corporate* e *startup* può essere interpretato non come una tradizionale relazione fornitore-cliente, ma come una vera *partnership* strategica. In questo modello, la *startup* si impegna a fornire soluzioni innovative, mentre la *corporate* la supporta in una fase cruciale della sua crescita, attraverso il supporto allo sviluppo e l'adozione concreta di tale tecnologia. Il valore della collaborazione non risiede quindi esclusivamente nello scambio economico, ma in un patto di fiducia reciproca basato su collaborazione, interesse condiviso e creazione di valore congiunto: la *corporate* accede all'innovazione, la *startup* ottiene validazione, credibilità e opportunità di scalabilità.

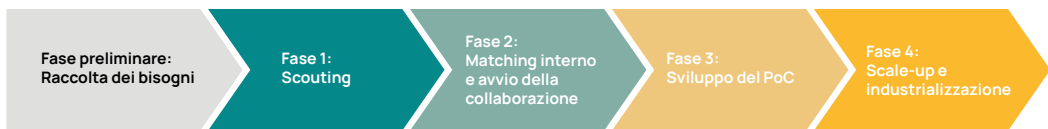
Recuperare il significato originario del termine consente di leggere il Venture Clienting come una forma di alleanza, orientata al raggiungimento di un obiettivo comune, piuttosto che come un rapporto opportunistico e di breve periodo. Nella pratica attuale, tuttavia, il termine viene utilizzato per descrivere la relazione commerciale tra una *corporate* e una *startup*, indipendentemente dal livello di maturità di quest'ultima, assumendo configurazioni differenti a seconda del contesto.

Quando la *startup* si trova in una fase *early-stage*, con una *value proposition* ancora in fase di definizione, la collaborazione tende a strutturarsi come un percorso di co-creazione e sviluppo congiunto, che può evolvere progressivamente fino a portare la *corporate* ad assumere il ruolo di primo cliente, attraverso l'adozione della soluzione sviluppata. Questa configurazione è particolarmente diffusa in settori caratterizzati da cicli di sviluppo lunghi e complessi, come quello farmaceutico, in cui i processi di sperimentazione e validazione richiedono tempi estesi. Al contrario, nel caso di soluzioni già mature, l'interazione assume più frequentemente la forma di un *Proof of Concept* finalizzato a una validazione rapida e all'eventuale industrializzazione della tecnologia, configurandosi fin dalle fasi iniziali come una relazione più tradizionale di tipo cliente-fornitore.

In entrambi i casi, il modello di Venture Clienting si articola lungo un insieme di fasi chiave che accompagnano il percorso dall'i-

identificazione dei bisogni fino all'adozione e all'industrializzazione della soluzione.

Figura 2.2 – Le fasi del processo di Venture Clienting



Fase preliminare: Raccolta dei bisogni

Un processo strutturato di Venture Clienting prende avvio dalla raccolta dei bisogni di innovazione espressi dalle diverse *business unit* aziendali. Questa fase rappresenta un passaggio chiave per definire con chiarezza le aree di interesse prioritario, su cui indirizzare le attività di *scouting* e selezione delle *startup*. Il coinvolgimento anticipato dei cosiddetti clienti interni è fondamentale per garantire allineamento e *commitment* nelle successive fasi di validazione e, potenzialmente, di adozione della soluzione. Accanto ai bisogni più immediati ed operativi, è inoltre rilevante considerare fabbisogni di natura più strategica ed esplorativa, con un orizzonte di medio-lungo periodo, utili per intercettare *trend* emergenti e abilitare nuove traiettorie di sviluppo.

Fase 1: *Scouting*

La fase di *scouting* è finalizzata all'individuazione di *startup* promettenti le cui tecnologie, prodotti o servizi risultino coerenti con i bisogni raccolti e con le priorità strategiche dell'organizzazione. Lo *scouting* può essere svolto:

- internamente, attraverso strumenti tradizionali o, sempre più frequentemente, mediante piattaforme digitali supportate da algoritmi di intelligenza artificiale;
- oppure avvalendosi del contributo di Service Provider specializzati.

A seguito di una prima valutazione, le *startup* che non soddisfano i requisiti tecnici o qualitativi vengono escluse, mentre quelle ritenute rilevanti vengono contattate per approfondire le opportunità di collaborazione.

Fase 2: *Matching* interno e avvio della collaborazione

In questa fase l'attenzione si concentra sul collegamento tra le soluzioni individuate e i potenziali casi d'uso interni. I *team* di Open Innovation svolgono un ruolo di facilitazione nel dialogo tra *startup* e *business unit*, valutando la sostenibilità del caso d'uso e il reale interesse degli *stakeholder* aziendali coinvolti. È in questo momento che viene presa la decisione se procedere con una fase di sperimentazione, generalmente sotto forma di *PoC* (*Proof of Concept*).

Fase 3: Sviluppo del *PoC*

La fase di *PoC* prevede la collaborazione diretta tra la *startup* e una *business unit* per adattare e testare la soluzione in un contesto operativo reale. Lo scopo è ridurre le asimmetrie informative, valutare le capacità tecniche e organizzative della *startup*, e misurare l'effettiva validità della tecnologia rispetto al problema specifico identificato. Al termine del progetto *PoC*, in base ai risultati ottenuti, l'azienda può decidere se:

- Procedere con l'adozione della soluzione;
- Avviare un ulteriore percorso di sviluppo congiunto;
- Interrompere la collaborazione.

Fase 4: *Scale-up* e industrializzazione

Le *startup* che superano con successo la fase precedente di sperimentazione accedono alla fase di *scale-up* e industrializzazione della soluzione. In questa fase, *corporate* e *startup* lavorano congiuntamente per preparare l'integrazione strutturale della soluzione all'interno dei processi aziendali, dando eventualmente avvio a una relazione fornitore-cliente stabile e scalabile nel tempo.

Dalla strategia all'*execution*: come progettare e gestire efficacemente le collaborazioni *corporate-startup*

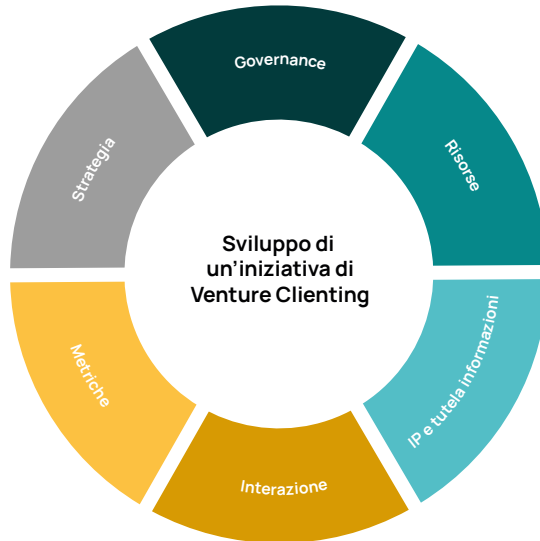
La collaborazione tra *corporate* e *startup*, sebbene racchiuda un elevato potenziale di creazione di valore, presenta spesso una serie di complessità operative e organizzative. Le differenze in termini di dimensioni, cultura organizzativa, processi decisionali e velocità operativa possono rappresentare degli ostacoli e generare frizioni significative lungo il percorso di collaborazione. Affinché questa relazione produca risultati concreti, è necessario adottare approcci e strumenti in grado di facilitare il dialogo, favorire la compren-

sione reciproca e valorizzare i punti di forza di entrambe le realtà, trasformando le naturali asimmetrie tra organizzazioni strutturate e realtà più agili in un fattore abilitante dell'innovazione.

A tal fine, nell'ambito delle attività dell'Osservatorio Open Innovation Lookout 2026, si è scelto di partire dal Vademecum Venture Client, sviluppato da InnovUp in collaborazione con A2A, Elis Innovation Hub, Mind The Bridge e Rainmakers e poi consolidato anche con il supporto del Politecnico di Milano: un documento operativo, pensato per offrire indicazioni concrete e linee guida applicabili alla progettazione e alla gestione delle collaborazioni tra *corporate* e *startup*. Il documento è stato ulteriormente arricchito grazie ai preziosi contributi delle aziende partecipanti all'Osservatorio, che hanno condiviso le proprie esperienze dirette sul campo, e integrato poi con evidenze e riflessioni provenienti dalla letteratura accademica.

A partire da questo lavoro congiunto, sono state individuate sei aree chiave su cui risulta fondamentale concentrarsi nello sviluppo di un'iniziativa di Venture Clienting, approfondite nei paragrafi che seguono. Le indicazioni proposte hanno un taglio prevalentemente pratico e intendono fornire una guida utile per facilitare le collaborazioni, pur mantenendo un livello di generalità che richiede un adattamento alle specificità di ciascuna organizzazione. Il Venture Clienting, infatti, è un approccio fortemente dipendente dal contesto: per essere efficace, deve tener conto delle peculiarità del settore, della cultura aziendale e delle esigenze concrete di entrambe le parti coinvolte – *corporate* e *startup*.

Figura 2.3 - Aree rilevanti per lo sviluppo di un'iniziativa di Venture Clienting



Strategia

Per valorizzare pienamente il potenziale del Venture Clienting e trasformarlo in uno strumento strategico a supporto della competitività aziendale, è fondamentale costruire le basi su una direzione strategica chiara, condivisa e coerente con le priorità dell'organizzazione.

1. Definire una strategia di innovazione chiara e allineata alla strategia di *business*

Affinché la collaborazione tra *corporate* e *startup* generi valore reale e duraturo, è essenziale che il Venture Clienting sia inserito all'interno di una strategia di innovazione esplicita e allineata agli obiettivi strategici aziendali. In questa prospettiva, il modello non va interpretato come un insieme di sperimentazioni isolate, ma come uno strumento strutturale a supporto della trasformazione e della competitività dell'impresa, con effetti che si estendono oltre il breve periodo.

2. Identificare aree tecnologiche prioritarie e bisogni strategici

Le *corporate* più mature in questo ambito sono in grado di definire con precisione le aree tecnologiche prioritarie e i bisogni strategici su cui attivare collaborazioni con le *startup*. Questo consente di costruire portafogli coerenti con la strategia aziendale, dinamici e capaci di adattarsi costantemente all'evoluzione del mercato, delle tecnologie e delle aspettative dei clienti.

3. Bilanciare gli orizzonti temporali dell'innovazione

OPINION PIECE

La Scalabilità dell'Innovazione: Trasformare Prototipi in Soluzioni di Valore



Il passaggio dal prototipo al prodotto rappresenta una delle fasi più complesse dell'innovazione. Per Enel, che opera in contesti globali con infrastrutture strategiche e tecnologie in rapida evoluzione, questo percorso richiede un approccio strutturato, multidimensionale e pienamente integrato con il *business*. Non basta dimostrare che un'idea funziona: occorre trasformarla in una soluzione scalabile, affidabile e sostenibile nel lungo periodo.

Il processo inizia con l'identificazione accurata di una sfida strategica. In Enel questo avviene tramite un'analisi *data-driven* che coinvolge non solo i *team* di innovazione, ma anche chi lavora ogni giorno nelle diverse aree del *business*. Individuare problemi reali e opportunità concrete evita la dispersione degli sforzi e assicura che l'innovazione crei impatto e valore per l'azienda.

Segue la fase di esplorazione, durante la quale vengono identificate e selezionate le soluzioni più promettenti, adattate ai casi d'uso specifici e testate attraverso attività di sperimentazione e validazione. Enel gestisce il proprio portafoglio di progetti innovativi puntando a rapidità, semplicità, efficienza economica e, soprattutto, all'adozione delle soluzioni. Il modello adottato valorizza la collaborazione con *partner* esterni e con l'intero ecosistema innovativo, facendo leva su un ampio portafoglio di strumenti e programmi di Open Innovation, declinati e mirati al fine di individuare le soluzioni più adatte e i *partner* più qualificati per ciascun caso specifico.

La tecnologia gioca un ruolo duplice: da un lato ci permette di identificare le soluzioni che meglio rispondono alle sfide del *business*, dall'altro ci permette di ottimizzare i processi di innovazione.

Il processo culmina nella fase di analisi conclusiva e di *handover*, dove avviene la valutazione critica dei risultati raggiunti rispetto al *target* fissato e viene consolidata l'analisi dell'impatto. Il passaggio dalla validazione in campo alla prima implementazione industriale rappresenta un salto qualitativo che viene pianificato con cura sin dalle fasi di avvio del progetto, individuando azioni e *partner* necessari anche per la

successiva fase di *scale-up*.

Un fattore fondamentale è la scelta del "contesto zero", ovvero il primo ambiente in cui testare la soluzione su scala reale. Enel seleziona impianti o ambienti di validazione rappresentativi del reale caso industriale e del futuro *scale-up*, così da poter misurare chiaramente i benefici delle attività che verranno svolte. Allo stesso tempo, è fondamentale coinvolgere nello sviluppo dei progetti tutte le competenze necessarie, incentivandone l'apertura al cambiamento, elemento decisivo per facilitare l'adozione.

Il percorso di *scale-up* richiede quindi una metodologia chiara e strutturata. Ogni innovazione deve dimostrare non solo di funzionare, ma di poter essere mantenuta, replicata e integrata in modo efficace e sostenibile.

Infine, un sistema di *governance* basato su *gate* decisionali, una gestione dinamica del portafoglio progetti e una selezione accurata dei *partner* consentono a Enel di massimizzare il valore generato. Le lezioni apprese nello sviluppo dei progetti innovativi (anche quelli meno riusciti) rafforzano la capacità di correggere tempestivamente le direzioni e trasformare le iniziative in valore tangibile.



Giulia De Santis

Enel Innovation Hub Manager

Italia

Un elemento chiave è il bilanciamento tra diversi orizzonti temporali. Da un lato, è necessario presidiare esigenze di *business* già manifeste, attraverso soluzioni concrete e implementabili nel breve-medio termine; dall'altro, è altrettanto importante mantenere una componente esplorativa, orientata a intercettare opportunità emergenti e potenzialmente dirompenti, caratterizzate da un orizzonte più lungo e da un maggiore grado di incertezza.

4. Rivedere periodicamente le priorità di *scouting* e collaborazione

Le priorità di *scouting* e di collaborazione con le *startup* non possono essere statiche, ma devono essere oggetto di una revisione periodica, in funzione dell'evoluzione della strategia aziendale, dei *trend* tecnologici e delle dinamiche competitive. Questo approccio consente di mantenere le iniziative rilevanti e coerenti con il contesto di riferimento.

5. Adottare un processo strutturato di prioritizzazione

Per garantire efficacia e oggettività nelle scelte, è utile dotarsi di un processo strutturato di prioritizzazione, sviluppato internamente con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* aziendali rilevanti. Tale approccio consente di superare decisioni basate esclusivamente sull'intuizione o su preferenze individuali, riducendo i colli di bottiglia nelle fasi iniziali e assicurando maggiore trasparenza e coerenza nell'attivazione delle collaborazioni.

6. Coinvolgere attivamente il *top management*

Un ulteriore fattore abilitante è rappresentato dal coinvolgimento attivo del *top management*, il cui supporto risulta determinante lungo tutto il percorso: dalla fase iniziale di sperimentazione fino alla delicata fase di *scale-up*. L'*endorsement* esplicito del vertice aziendale facilita l'allocazione delle risorse necessarie, rafforza la legittimazione della funzione innovazione e contribuisce a garantire continuità, impatto e visibilità alle iniziative di Open Innovation.

I ruoli strategici del Venture Clienting in Chiesi



Nel settore farmaceutico, il Venture Clienting assume una valenza strategica particolarmente rilevante. In un contesto caratterizzato da cicli di sviluppo lunghi, alti costi di R&D e forte regolamentazione, l'acquisto di soluzioni mature (TRL > 6-7) rischia di ridursi ad un'operazione di *procurement* o di *partnership* su prodotti molto avanzati da inserire nella *pipeline* o da utilizzare direttamente come soluzione ad un problema immediato.

Per questo motivo, realtà come Chiesi hanno scelto, accanto ad attività più tradizionali di *business development* e *innovative procurement*, di adottare approcci di Open Innovation per spostare il *focus* su **startup in fase precoce** (TRL 3-6), dove la tecnologia è ancora in validazione. Questo consente di contenere l'investimento iniziale, pur affrontando un rischio tecnologico più elevato, e di avviare collaborazioni strategiche con un **orizzonte di lungo termine**, gestendo l'eventuale rischio di insuccesso al di fuori del perimetro aziendale. In questo modo, il modello del Venture Clienting, diventa uno **strumento strategico** per supportare lo sviluppo della tecnologia stessa, creando valore condiviso.

Le collaborazioni si strutturano attraverso **soluzioni contrattuali ibride di breve durata** (6-12 mesi). Esse contengono sia aspetti di Venture Clienting che adattamenti relativi alla fase di sviluppo della tecnologia, e combinano elementi tipici di un progetto pilota con opzioni per la possibile successiva *escalation* della collaborazione, in funzione dei risultati intermedi. In pratica, il contratto include clausole che, permettono attraverso un *Right of First Negotiation* di ridiscutere in caso di risultati positivi i termini per l'estensione della collaborazione e l'adozione in prospettiva della soluzione. Questa flessibilità consente di modulare l'approccio in modo dinamico sulle priorità dell'azienda, offrendo un'alternativa più snella e adattiva rispetto al Venture Capital, spesso percepito come più rigido e complesso.

In un settore dove portare un prodotto sul mercato può richiedere oltre dieci anni, intercettare soluzioni promettenti in fase precoce significa anticipare i *trend*, costruire vantaggio competitivo e contribuire attivamente alla trasformazione del *business*. Il settore farmaceutico dimostra quindi come il modello del Venture Clienting, se adattato ed adottato con coerenza e visione, possa diventare una **leva potente per valorizzare le startup e guidare l'innovazione**, anche in contesti complessi e altamente regolamentati.

Governance

Una *governance* chiara, solida e ben strutturata rappresenta un fattore abilitante essenziale per il successo delle collaborazioni tra *corporate* e *startup*. L'efficacia operativa delle iniziative di Venture Clienting e la loro capacità di produrre risultati concreti dipendono in larga misura dalla definizione puntuale di ruoli, responsabilità, processi e meccanismi decisionali, in grado di garantire velocità di esecuzione senza compromettere l'allineamento strategico.

1. Attivare organi decisionali e di indirizzo a supporto dell'innovazione

L'istituzione di strumenti di governo come *board* periodici o comitati dedicati all'innovazione, con il coinvolgimento del *top management* e delle figure chiave dell'organizzazione, costituisce un elemento centrale per orientare le attività, prendere decisioni tempestive e monitorare in modo sistematico l'avanzamento delle iniziative. Tali organi garantiscono coerenza strategica, allineamento cross-funzionale e visibilità trasversale sui progetti in corso, facilitando il coinvolgimento delle diverse anime aziendali.

2. Coordinare e connettere le diverse unità organizzative

Accanto agli organi di indirizzo, risultano fondamentali meccanismi strutturati di coordinamento e comunicazione tra le diverse unità organizzative, attivati sin dalle fasi iniziali di raccolta dei bisogni del *business*. Tra questi strumenti, rivestono un ruolo centrale le piattaforme collaborative, che favoriscono la condivisione e l'aggregazione delle esigenze tra le *business unit* e l'unità innovazione, nonché la presenza degli *innovation evangelist*. Queste figure, più o meno formalizzate e presenti all'interno delle *business unit*, sono generalmente caratterizzate da un *mindset* innovativo e fungono da raccordo tra il *business* e il *team* innovazione. Il loro contributo è prezioso sia per l'intercettazione dei bisogni emergenti, sia per supportare le fasi successive di *scale-up* e industrializzazione delle soluzioni.

OPINION PIECE

Venture Client:

perché alle *corporate* serve ancora aiuto esterno per lavorare con le *startup*

**MIT
Technology
Review**

Negli ultimi anni il mantra dell'“Open Innovation” è diventato quasi obbligatorio nei piani industriali. Eppure, quando si passa dalle slide alla realtà, molte *corporate* scoprono che collaborare con una *startup* non è un tema di entusiasmo o di *scouting*: è un tema di esecuzione. Il modello Venture Client — cioè la *corporate* che diventa cliente delle *startup*, acquistandone soluzioni e validandole sul campo, senza necessariamente entrare nel capitale — promette valore rapido e misurabile. Ma proprio perché è operativo, mette a nudo le grandi differenze esistenti tra le due realtà. Ed è qui che l'aiuto esterno resta decisivo.

Le *startup* imparano a navigare l'incertezza: provano, misurano, iterano. Le *corporate* creano *governance* multi-livello, *compliance* stringente, *procurement* ottimizzato su fornitori consolidati, *budget* annuali e *KPI* con l'obiettivo (l'illusione) di eliminarla l'incertezza. È quindi evidente la difficoltà di trovare un linguaggio comune e la collaborazione diventa così un “attrito sistemico”: anche quando la soluzione è valida, il percorso per arrivare ad un *PoC* o a un contratto è lungo, incerto, pieno di *stop-and-go*.

L'aiuto esterno serve quindi, prima di tutto, sul fronte culturale. Non basta “aprire le porte” alle *startup*: bisogna allenare *manager* e funzioni di controllo a gestire l'innovazione con regole diverse. Significa imparare a valutare non solo la solidità finanziaria di un fornitore, ma anche la velocità di apprendimento, la qualità del *team*, la capacità di adattamento. Significa accettare che un *PoC* può fallire — ma fallire in fretta e con dati — e che questo non è uno scandalo, bensì un investimento in conoscenza, che permette di trovare la giusta strada da intraprendere.

Serve poi supporto di processo. Il Venture Client vive o muore nei passaggi amministrativi: *onboarding* fornitori, sicurezza IT, *privacy*, temi legali. Molte organizzazioni non hanno un “*fast track*” dedicato alle sperimentazioni e finiscono per applicare alle *startup* lo stesso percorso previsto per un grande *system integrator*. Un *partner* esterno può aiutare a disegnare un *funnel* chiaro (*scouting* → selezione → *proof of concept* → *scale-up*), definire criteri e responsabilità, e soprattutto costruire *template* contrattuali e meccanismi di *budget* che rendano replicabile ciò che

altrimenti resta artigianale.

Infine, c'è il tema dei *tool*. Senza strumenti adeguati, la relazione con le *startup* si riduce a contatti sparsi, file Excel e memoria individuale. Servono piattaforme per mappare l'ecosistema, gestire *pipeline* e valutazioni, monitorare *pilot* e metriche, condividere conoscenza tra *business unit*. Anche qui un abilitatore esterno porta metodo, *benchmark* e un'implementazione che non ricade tutta sulle spalle delle funzioni interne.

In Italia questo *gap* è spesso più evidente. Non per mancanza di talenti o di *startup* valide, ma per una combinazione di fattori: mercati più frammentati, minor abitudine a comprare innovazione “incompleta ma promettente”, *procurement* meno flessibile, e un ecosistema *corporate-startup* ancora in consolidamento. All'estero — soprattutto in alcuni *hub* europei e negli Stati Uniti — il Venture Client tende a essere più maturo: esistono unit dedicate, *budget* ricorrenti, *KPI* orientati all'impatto operativo, e procedure standard per passare dal prototipo al prodotto. Questo non significa che fuori dall'Italia tutto funzioni, ma che, in media, i meccanismi sono più rodati e il “costo organizzativo” dell'innovazione è già stato accettato e gestito.

La conclusione è che se il Venture Client è una disciplina, allora richiede allenamento. Le *corporate* che vogliono trarne valore devono trattare l'aiuto esterno non come un supporto occasionale, ma come un acceleratore di competenze: per cambiare cultura, semplificare processi, adottare *tool*, e trasformare la collaborazione con le *startup* da promessa ricorrente a capacità strutturale.



Enrico Cattaneo

Editor in Chief

MIT Technology Review Italia

Gli INNfluencer:un ponte tra *business* e innovazione

Eni ha recentemente avviato un'iniziativa di *awareness* denominata "Programmazione di Innovazione Diffusa" volta a promuovere cultura, valori e strumenti dell'Open Innovation all'interno dei propri siti industriali. Questa scelta nasce dalla minore familiarità che queste realtà operative, per natura e priorità, hanno con le logiche dell'innovazione *corporate*.

L'iniziativa è stata avviata coinvolgendo i siti industriali italiani e ha portato all'identificazione dei primi *INNfluencer*: figure chiave che operano come *innovation ambassador* nei tre distretti italiani di Eni e presso la sede centrale. Si tratta di persone caratterizzate da spiccata curiosità e attitudine verso l'innovazione, appartenenti alle funzioni di produzione, manutenzione e *operations*.

Coinvolti in un percorso formativo di due giorni, gli *INNfluencer* hanno avuto l'opportunità di approfondire l'approccio e l'impatto dell'Open Innovation in Eni, attraverso la presentazione di casi concreti e di successo già realizzati. La formazione si è conclusa con una sessione di ascolto attivo e confronto, durante cui sono state raccolte diverse opportunità di sviluppo per le quali l'Open Innovation rappresenta una leva strategica di miglioramento.

Elemento distintivo del programma è stato l'approccio fortemente *bottom-up*: la *team* di Open Innovation si è recato direttamente nei siti, per comprendere da vicino le necessità operative ed instaurare un dialogo ed una collaborazione diretti ed autentici, capaci di tradursi in azioni realmente efficaci.

L'iniziativa ha generato un impatto su più livelli:

- **Culturale** – Ha contribuito a ridurre il divario percepito tra innovazione e contesti operativi, rendendo l'Open Innovation più concreta, rilevante e comprensibile anche per chi opera in contesti industriali complessi.
- **Operativo** – Ha dato origine a una nuova *pipeline* di oltre 20 bisogni e opportunità, che si sono tradotte in attività di *scouting* e sperimentazioni in campo.
- **Organizzativo** – Ha permesso di identificare e ingaggiare un *network* di *innovation ambassador*, figure in grado di facilitare il dialogo continuo tra la *team* innovazione centrale e i siti operativi, diventando interlocutori privilegiati per raccogliere bisogni, stimolare idee e favorire l'adozione delle soluzioni innovative.

Grazie ai risultati positivi della fase pilota, l'iniziativa proseguirà con una seconda fase di espansione e consolidamento.

3. Coinvolgere tempestivamente le *business unit* chiave

Un ulteriore elemento abilitante è rappresentato dal coinvolgimento anticipato delle *business unit* che avranno un ruolo determinante nelle fasi di adozione e scalabilità delle soluzioni. È fortemente raccomandato attivarle già nella fase di valutazione preliminare, per assicurare sin dall'inizio il loro *commitment* e prevenire colli di bottiglia nelle fasi successive. La definizione di una *roadmap* chiara e condivisa che espliciti ruoli, responsabilità e tempistiche di coinvolgimento, sostenuta dalla linea manageriale, contribuisce a costruire un senso di *ownership* diffuso e a garantire continuità nell'esecuzione.

4. Standardizzare le procedure lungo tutto il processo

Dal punto di vista operativo, è importante che l'azienda disponga di procedure standardizzate che coprano tutte le fasi del processo di Venture Clienting: dallo *scouting* e selezione delle *startup*, alla sperimentazione, fino all'adozione e integrazione delle soluzioni. In questo quadro, la definizione tempestiva di un *business case*, supportato da *KPI* chiari e condivisi, idealmente prima dell'avvio del *PoC*, quando la maturità della soluzione lo consente, permette di affrontare in modo più strutturato le scelte rilevanti e di definire obiettivi, vincoli e modalità di collaborazione più efficaci.

5. Accelerare tempi e semplificare la burocrazia con *fast track*

L'adozione di *fast track* progettati *ad hoc*, in linea con le esigenze e le caratteristiche specifiche della *corporate*, è determinante per ridurre i tempi e superare i colli di bottiglia che spesso ostacolano l'implementazione delle iniziative. In particolare, la semplificazione e l'accelerazione dei processi contrattuali, legali e di *procurement* risultano determinanti. NDA, contratti e *iter* di qualifica per il *procurement* dovrebbero essere standardizzati e *time-boxed*, prevedendo, ad esempio, la firma degli NDA nelle prime fasi di interazione, l'utilizzo di contratti pre-approvati e percorsi di *onboarding* fornitori snelli. Questo approccio contribuisce a ridurre la frizione burocratica e a garantire un'esperienza più fluida, prevedibile e trasparente anche per le *startup partner*.

Governance distribuita e operatività snella: il caso Barilla



Nel programma di Open Innovation di Barilla, la *governance* delle attività di Venture Clienting è stata progettata per favorire **velocità, chiarezza e concretezza**, mantenendo al contempo un forte legame con i bisogni reali delle funzioni interne.

Al centro del modello organizzativo si trova un coordinamento centrale snello, affiancato da una rete di *Innovation Evangelist* distribuiti nei diversi dipartimenti del gruppo RDQ (Ricerca, Sviluppo e Qualità). Questi non appartengono formalmente alla *team* innovazione, ma rappresentano un punto di riferimento per identificare esigenze concrete del *business* e intercettare opportunità esterne, dedicando in prima persona parte del loro tempo ad iniziative di Open Innovation. Il loro compito è anche quello di promuovere una **cultura** più aperta verso l'innovazione, facilitando la connessione tra il mondo interno e quello delle *startup*.

Il programma principale di Open Innovation di Barilla, "*GOOD FOOD MAKERS*", è strutturato in forma *challenge-based* e inizia ogni anno con una *Call for Challenge* interna. I dipendenti sono invitati a segnalare problemi da risolvere, che vengono poi valutati e prioritizzati secondo criteri di rilevanza strategica e di compatibilità con approcci agili come il Venture Clienting. Le *challenge* selezionate vengono assegnate a *team* interni multifunzionali, che restano coinvolti attivamente lungo tutto il processo: dalla selezione della *startup* fino alla co-progettazione del *PoC*.

Dal punto di vista operativo, sono stati messi in atto diversi accorgimenti per semplificare e velocizzare le varie fasi. È previsto un premio economico per il *PoC*, che è gestito come un ordine di acquisto. Barilla considera la selezione della *startup* come equivalente a un processo di selezione fornitore, rendendo la **qualificazione amministrativa immediata** e consentendo l'avvio rapido della collaborazione, anche per attività di breve durata.

Dal punto di vista contrattuale, le prime interazioni sono regolate da **NDA semplificati**, pensati per accelerare il dialogo senza introdurre complessità superflue. In caso di ostacoli inattesi (come tematiche di *privacy* o *compliance IT*), l'azienda attiva in modo flessibile le funzioni competenti e cerca di individuare **fast track operativi** che permettano di risolvere i problemi senza interrompere il flusso del programma.

Questa agilità è favorita anche dal fatto che il numero di progetti viene mantenuto contenuto e concentrato in un **periodo ben definito** di 8 settimane per lo sviluppo del *PoC*, facilitando l'allineamento tra le funzioni e la gestione operativa.

Questo approccio, snello ma strutturato, consente a Barilla di collaborare in modo efficace con le *startup*, valorizzando le soluzioni innovative senza appesantire i processi interni e rafforzando al contempo il legame tra innovazione esterna e bisogni concreti dell'organizzazione.

Risorse

Affinché le collaborazioni con le *startup* siano davvero efficaci e non si limitino a *PoC* isolati, è fondamentale che le *corporate* prevedano un'allocazione strutturata, stabile e continuativa di risorse, competenze e *budget*. Solo in questo modo è possibile costruire un percorsi di Venture Clienting sostenibili nel tempo, capaci di andare oltre la sperimentazione occasionale e di favorire una reale integrazione delle soluzioni innovative all'interno dell'organizzazione.

1. Presenza di *team* con competenze imprenditoriali

Un primo elemento cruciale è la presenza di *team* dedicati, composti da figure professionali interne o *partner* esterni dotati di *mindset* imprenditoriale, spiccata propensione all'innovazione e, idealmente, esperienza diretta nella collaborazione con *startup*. Questi attori giocano un ruolo strategico nel facilitare il dialogo tra contesti culturali molto diversi, contribuendo a ridurre le incomprensioni, ad accelerare i processi di integrazione e ad aumentare le probabilità di successo delle iniziative.

2. Assicurare la disponibilità di risorse interne

Dal punto di vista operativo, è essenziale che la *corporate* garantisca la disponibilità effettiva di risorse interne dedicate alla gestione delle collaborazioni. L'innovazione non può essere affrontata in modo residuale, sottraendo tempo ad attività *core*: servono risorse che possano lavorare con continuità e coerenza lungo tutto il ciclo di collaborazione con la *startup*, dalla selezione all'implementazione. In questo senso, risulta auspicabile prevedere figure completamente o parzialmente dedicate, con un impegno minimo indicativo pari al 20–30% del tempo.

Venture Clienting in azione: come Bracco Imaging accelera l'innovazione nel Digital Health



Negli ultimi anni, il paradigma dell'Open Innovation si è evoluto rapidamente, passando da modelli di Venture Building a strategie sempre più orientate al Venture Clienting. In questo scenario, le aziende non si limitano più a investire in *startup* o a crearne di nuove, ma diventano veri e propri "clienti di innovazione", adottando soluzioni sviluppate da realtà emergenti per rispondere a bisogni concreti di *business* e accelerare la trasformazione digitale.

In Bracco Imaging, questa evoluzione si è tradotta in una collaborazione strategica con Subtle Medical, una piccola azienda internazionale specializzata in soluzioni di intelligenza artificiale per l'imaging medico. Il progetto oggetto della collaborazione nasce da una sfida concreta: migliorare la qualità delle immagini diagnostiche, rispondendo alle esigenze di precisione, accuratezza e sostenibilità che oggi caratterizzano il settore *healthcare*. Più specificatamente, il progetto nasce con l'obiettivo di sviluppare un *software* per procedure MRI con contrasto, capace di identificare le regioni del cervello perfuse dal mezzo di contrasto e di amplificarne selettivamente il "contrast enhancement" fino a due volte il valore tipicamente ottenuto con le dosi approvate di mezzo di contrasto.

La collaborazione ha potuto contare su *asset* distintivi da entrambe le parti. Da un lato, Bracco Imaging ha messo a disposizione mezzo secolo di esperienza nel mondo degli agenti di contrasto, oltre a un *know-how* di settore nell'applicazione dell'intelligenza artificiale all'*imaging* con contrasto, disponibile all'interno del bagaglio di competenza del *team* R&D. Dall'altro, Subtle Medical ha portato in campo una tecnologia avanzata e una notevole capacità di adattamento, dimostrando grande flessibilità nel modellare le proprie soluzioni in funzione delle esigenze cliniche e operative emerse durante il progetto.

Questo scambio virtuoso ha permesso di ridurre drasticamente i tempi di sviluppo e validazione, minimizzando i rischi tipici dei progetti di innovazione.

Integrare una soluzione di AI in un contesto regolato e ad alta complessità come quello della diagnostica

per immagini richiede di affrontare temi di interoperabilità, validazione clinica e aspetti regolatori, ma anche di garantire la protezione dei dati sensibili, l'integrazione fluida nei *workflow* clinici, la formazione degli operatori, la scalabilità tecnologica e l'allineamento con i processi aziendali. Solo una collaborazione strutturata e bilanciata tra piccola impresa e *corporate* ha permesso di trasformare questa sfida in un'opportunità concreta di innovazione.

L'esperienza con Subtle Medical ci ha insegnato che il Venture Clienting non è solo un modello di *procurement* innovativo, ma una leva strategica per accelerare l'adozione di tecnologie di frontiera. Essere "clienti" di una piccola impresa significa poter influenzare lo sviluppo della soluzione, ridurre i rischi di fallimento e creare valore condiviso, in un'ottica di co-creazione e apprendimento reciproco.

Crediamo che il Venture Clienting rappresenti una strada efficace per portare innovazione concreta e misurabile in aziende *corporate* come Bracco Imaging SpA, soprattutto in settori regolati e ad alta intensità tecnologica come il nostro. La chiave del successo sta nella capacità di identificare i *partner* giusti, costruire relazioni di fiducia e mantenere un approccio collaborativo.



Sonia Colombo Serra

Digital Health R&D Manager for MR

Global Research & Development

- Digital Health

3. Prevedere budget dedicati

Un ulteriore elemento abilitante è la disponibilità ed allocazione di *budget* specifici per finanziare attività di *test*, *Proof of Concept*, *onboarding* e supporto operativo. La disponibilità immediata di risorse economiche consente di evitare rallentamenti e incertezze che rischiano di compromettere l'efficacia delle iniziative. In molti casi, infatti, l'assenza di fondi dedicati alla fase di sperimentazione rappresenta uno dei principali ostacoli, poiché le *business unit* tendono a non destinare parte del proprio *budget* all'innovazione. L'allocazione preventiva di risorse contribuisce a sbloccare questo limite e ad agevolare lo sviluppo di progettualità strategiche.

4. Formalizzare e retribuire correttamente i PoC

Un ulteriore aspetto spesso sottovalutato, ma cruciale per instaurare fiducia e credibilità nella relazione, riguarda la corretta formalizzazione e remunerazione dei *PoC* da parte della *corporate*. Il pagamento puntuale da parte della *corporate* rafforza il *commitment* aziendale e contribuisce a ridurre l'asimmetria percepita tra *startup* e grande impresa. Per la *startup*, l'investimento diretto della *corporate* rappresenta una garanzia concreta di interesse, serietà e volontà di costruire una relazione basata sullo scambio reciproco.



HOT TOPIC – Pagare o non pagare i PoC?

Nel *Venture Clienting*, uno dei temi più dibattuti riguarda la scelta se pagare o meno i *PoC*. In passato, non era raro che alcune *corporate* chiedessero alle *startup* di sviluppare sperimentazioni a titolo gratuito, contando sul valore “promozionale” della collaborazione o sulla prospettiva di una futura adozione. Il *PoC* gratuito tende a essere accettato soprattutto da *startup* in fase *early stage*, spesso perché hanno maggiore urgenza di costruire referenze o casi d'uso. Tuttavia, questa modalità introduce un rischio sistemico: se il *PoC* non è finanziato, la *startup* potrebbe non avere la capacità o l'incentivo di dedicare risorse adeguate, con un impatto diretto sulla qualità e sulla velocità della sperimentazione; allo stesso modo, anche la *corporate* potrebbe essere meno stimolata a investire attenzione, tempo e supporto nello sviluppo del *PoC*. Proprio per questo, avviare *PoC* gratuitamente è spesso sconsigliato: l'assenza di un impegno economico tende a ridurre la priorità del progetto, abbassa la visibilità interna e limita l'esposizione dei responsabili aziendali, trasformando il *PoC* in un'iniziativa “laterale” anziché in un vero test strategico.

Oggi, però, l'ecosistema si sta spostando verso un approccio più maturo: anche quando il *PoC* è un progetto di dimensioni contenute, riconoscere economicamente il lavoro della *startup* significa valorizzare tempo, risorse e competenze che vengono sottratti ad altre attività critiche (sviluppo prodotto, vendite, *fundraising*). Di conseguenza, sempre più spesso la *corporate* finanzia la sperimentazione, anche con importi

limitati. Alcune aziende adottano *PoC* "leggeri" (ad esempio 10.000–15.000 euro) per coprire singoli *sprint* di prodotto, integrazioni tecniche o personalizzazioni minime necessarie a testare la soluzione in un contesto reale.

Tuttavia, una barriera frequente non è tanto la volontà quanto la mancanza di un *budget* strutturato per l'innovazione. Molti *manager* si trovano con "*budget zero*" o devono affrontare percorsi interni complessi per sbloccare i fondi necessari. In modo paradossale, questo rende talvolta più difficile attivare *PoC* di piccolo taglio: l'onere burocratico, le approvazioni e il tempo richiesto alle persone non sembrano giustificati da un investimento percepito come limitato, anche quando il valore strategico della sperimentazione è elevato. Una *best practice* che emerge con forza è quindi l'allocazione, a inizio anno, di un *budget* dedicato e flessibile per i *PoC*, pensato specificamente per abilitare sperimentazioni rapide. Questo approccio riduce attriti decisionali e di *procurement*, evita che la mancanza di fondi diventi una scusa per non innovare e, soprattutto, rafforza la credibilità del Venture Clienting come percorso orientato all'adozione e all'impatto operativo.

Il caso Juventus: il modello “*media for services*”



Nel panorama del Venture Clienting, Juventus rappresenta un esempio interessante di come una *corporate* possa attivare sperimentazioni con *startup* anche con una ridotta allocazione di risorse dedicate, valorizzando *asset* alternativi rispetto alle modalità più classiche. In particolare, la società adotta una pratica nota come “*media for services*”, un modello di collaborazione utilizzato soprattutto per la realizzazione di *PoC* e *test* tecnologici.

Il meccanismo alla base è uno scambio di valore: la *startup* offre la propria tecnologia, la *corporate* diritti di visibilità (presenti anche nei modelli di sponsorizzazione in uso) valorizzando i propri canali, la propria *audience* e la forza del proprio *brand*. Juventus può infatti contare su un seguito di 561 milioni di appassionati in tutto il mondo, dei quali oltre 100 milioni in Europa, e con oltre 190 milioni di *follower* sull'ecosistema digitale è il *brand* italiano più seguito al mondo.

Dal punto di vista contrattuale, l'impostazione tende a configurarsi come un duplice accordo: da un lato la *startup* eroga la tecnologia o il servizio necessario a condurre la sperimentazione; dall'altro Juventus mette a disposizione un pacchetto di *sponsorship* e visibilità che viene definito e valorizzato economicamente, trasformando il *brand* e gli *asset* di comunicazione in una vera e propria “valuta” con cui attrarre tecnologia e acquistare innovazione.

Per la *corporate*, il vantaggio è immediato e pragmatico: il modello abilita sperimentazioni senza impatto diretto sul *cash-out*, risultando particolarmente utile in contesti in cui l'innovazione fatica a trovare spazio. Inoltre, “*media for services*” può contribuire a ridurre alcuni attriti tipici dei *PoC* tradizionali, come le lunghe pratiche burocratiche e i vincoli legati ai processi aziendali permettendo di portare a terra i *test* in modo più agile.

Dal lato *startup*, il valore è paradossalmente maggiore se comparato a quello di avere un “semplice” cliente, si tratta di un valore comunicativo ma anche strategico. Ottenere visibilità tramite un *brand* globale come Juventus produce un effetto di *brand validation*: la collaborazione diventa una credenziale spendibile sul mercato, utile sia per rafforzare la reputazione commerciale sia per aumentare credibilità verso *partner* e investitori. Questo aspetto è particolarmente rilevante per realtà *early stage*, per le quali l'accesso a piattaforme consolidate (*media*, intrattenimento, *community*) può generare un'accelerazione difficilmente replicabile con risorse proprie, dato che l'acquisto di spazi e campagne di pari portata avrebbe costi spesso proibitivi. Senza dimenticare l'aspetto di validazione che le peculiarità del *Club* bianconero rendono particolarmente interessante.

Infine, il modello può anche evolvere nel tempo. In alcuni casi, “*media for services*” rappresenta una fase iniziale funzionale al *test* e alla validazione; se la collaborazione si consolida e la tecnologia dimostra valore strategico, può aprire la strada a formule più strutturate, fino a possibili evoluzioni verso il “*media for equity*”, in cui la visibilità pubblicitaria viene scambiata con quote della *startup*. Questa evoluzione è stata osservata in alcune realtà internazionali della *Industry* sportiva.

In sintesi, l'esperienza Juventus mostra come una IP legata all'innovazione e *asset* di *brand* e comunicazione possano essere trasformati in una leva di Corporate Venturing: una modalità capace di ridurre l'esborso finanziario immediato, attrarre tecnologia e offrire alla *startup* una leva di crescita basata su reputazione e accesso a canali altrimenti difficili da raggiungere in un approccio *win-win* che vede crescere entrambe le parti “in gioco”.

5. Garantire la sostenibilità operativa delle *startup*

Infine, è essenziale tenere in considerazione la sostenibilità operativa delle *startup*, in particolare di quelle in fase *early-stage*, spesso caratterizzate da risorse finanziarie limitate e alta vulnerabilità ai ritardi nei pagamenti. L'adozione di meccanismi quali anticipi alla firma del contratto fino al 50% e termini di pagamento rapidi e certi (ad esempio entro 30 giorni dalla fatturazione) possono fare una grande differenza, contribuendo a creare un contesto collaborativo più equo, trasparente e produttivo per entrambe le parti.

Open innovation a misura di PMI: l'esperienza di PoliHub per superare il vincolo delle risorse



Nel contesto dell'innovazione aperta, l'allocatione delle risorse rappresenta uno degli ostacoli più critici per le piccole e medie imprese. A differenza delle grandi *corporate*, le PMI tendono a non considerare l'innovazione come una priorità strategica, precludendosi opportunità di grande valore. Se persino aziende con miliardi di fatturato dedicano risorse limitate all'Open Innovation, appare evidente quanto la sfida sia complessa per realtà di dimensioni ridotte. Diventa quindi essenziale dimostrare la bontà dell'investimento, chiarendo che l'innovazione esterna non sostituisce quella interna, ma la rafforza e la completa, contribuendo a migliorarne l'efficacia.

In questo scenario, i Service Provider assumono un ruolo strategico nel facilitare l'avvicinamento delle PMI al mondo dell'innovazione, agendo anche come mediatori culturali tra *startup* e imprese tradizionali. Un esempio significativo è rappresentato dal progetto sviluppato da PoliHub in collaborazione con Confindustria Varese, il cui obiettivo era rendere l'Open Innovation accessibile e comprensibile alle PMI coinvolte. Il percorso, articolato in diverse fasi, ha previsto attività di formazione su *innovation, governance e procurement*, la raccolta dei bisogni delle imprese per individuare le aree in cui un processo esterno potesse generare valore e il coinvolgimento diretto degli imprenditori, con l'intento di superare la diffusa convinzione che ciò che non è stato "inventato in casa" non possa funzionare.

Il progetto si è concluso con una giornata di *matching* strutturata secondo una logica di filiera: selezionato il settore meccanico e mappati gli attori coinvolti – dai produttori di componenti agli assemblatori – sono state identificate *startup* con potenziale impatto trasversale. I risultati sono stati significativi: circa 165 match tra aziende e *startup* e, a un mese dalla conclusione dell'evento, sono in corso circa 25 *follow-up* per esplorare diverse forme di collaborazione, che comprendono *Proof of Concept (PoC)*, attività di co-sviluppo e accordi di fornitura. In questa occasione è emersa con forza la centralità delle associazioni di categoria nel favorire l'accesso ai *network* e nello scalare le iniziative di innovazione. Questi attori possono infatti svolgere la funzione di primo *gate* culturale verso l'Open Innovation, diffondendo *best practice*, creando massa critica e garantendo sostegno – anche economico – alle realtà più piccole. Il tema del *budget*, emerso con particolare evidenza, ha sottolineato la necessità di affiancare al supporto culturale strumenti di accompagnamento economico e consulenziale. In una logica sistemica, Service Provider e associazioni possono diventare il braccio operativo dell'Open Innovation per le PMI, abilitando l'accesso a metodologie di Venture Clienting adeguate alla loro scala e al loro linguaggio.

L'esperienza di PoliHub dimostra così una *best practice* replicabile: colmare il divario culturale e organizzativo delle PMI attraverso Service Provider specializzati, operando in sinergia con gli attori di sistema e costruendo percorsi di Venture Clienting progressivi, concreti e sostenibili.

Proprietà Intellettuale e Tutela delle Informazioni

La gestione della proprietà intellettuale (IP) e la protezione delle informazioni sensibili rappresentano un pilastro imprescindibile per costruire collaborazioni solide, trasparenti e sostenibili tra *corporate* e *startup*. In assenza di regole chiare e condivise, il rischio è quello di generare incomprensioni, attriti legali o resistenze alla condivisione del *know-how*, con effetti negativi sull'andamento delle iniziative sin dalle fasi iniziali. Una *governance* solida dei temi legati all'IP contribuisce invece a creare un contesto di fiducia, trasparenza e allineamento tra le parti.

1. Adottare *policy* e linee guida strutturate

Le aziende più mature adottano *policy* e linee guida specifiche per disciplinare la gestione dell'IP nel contesto dell'Open Innovation. Questi strumenti permettono di chiarire in modo preventivo aspetti centrali quali la titolarità delle soluzioni sviluppate congiuntamente, la gestione e l'utilizzo dei dati, nonché le modalità di sfruttamento e riutilizzo dei risultati del *PoC* e delle tecnologie, riducendo ambiguità e potenziali conflitti.

2. Introdurre una formalizzazione progressiva degli accordi

Un approccio particolarmente efficace è quello della formalizzazione progressiva degli accordi sulla proprietà intellettuale. Invece di definire ogni dettaglio fin dall'inizio, si adottano contratti modulabili che si evolvono in funzione dello stadio di avanzamento del progetto. Questa strategia consente di bilanciare flessibilità e tutela, costruendo fiducia reciproca senza appesantire la fase iniziale con eccessiva burocrazia, ma garantendo protezione sugli *asset* critici quando il progetto entra in fasi più avanzate e strategicamente rilevanti.

3. Introdurre una figura legale di mediazione

A supporto di questo processo, può rivelarsi strategico introdurre una figura di mediazione legale, dotata di competenze sia giuridiche sia di *business*, in grado di fungere da punto di contatto unico per tutte le questioni contrattuali. Questo ruolo facilita il dialogo tra *corporate* e *startup*, contribuisce a prevenire incomprensioni e garantisce una gestione equa, trasparente e bilanciata degli interessi in gioco. In molti casi, tale funzione è affidata ad un ente terzo, come un Service Provider specializzato, in modo che possa tutelare entrambe le parti e operare come interfaccia legale: da un lato supporta la *corporate* nel gestire correttamente la relazione, dall'altro offre alla *startup* una tutela legale adeguata, permettendole di concentrarsi sugli aspetti tecnici e operativi della sperimentazione.

La Legal Sandbox:

un ponte tra *corporate* e *startup*
per innovare in sicurezza



Nel percorso di accompagnamento tra *corporate* e *startup*, **Zest**, in qualità di Service Provider, ha sviluppato un modello di *legal sandbox* che rappresenta oggi uno degli strumenti chiave delle attività di Venture Clienting. Questo approccio consente di sperimentare soluzioni innovative in un contesto protetto e conforme, facilitando la collaborazione tra due realtà con esigenze e dinamiche molto diverse.

La struttura è nata dall'esigenza di una *corporate* a partecipazione pubblica di collaborare con *startup* innovative per introdurre innovazione all'interno del proprio contesto con l'intento di superare i vincoli legali e burocratici di *procurement* tipici dei grandi gruppi. Dopo una prima fase di *benchmark* e *scouting*, funzionali a individuare il perimetro di ricerca di soluzioni innovative e le realtà dall'offerta maggiormente in *target* con le esigenze del committente, Zest ha selezionato sette *startup* rispondenti alle esigenze del cliente. Dopo un'ulteriore fase selettiva, due *startup* sono state coinvolte per sviluppare un *Proof of Concept (PoC)* in *co-design* con la *Corporate*. Tuttavia, le difficoltà legate ai requisiti richiesti ad una *startup* per accreditarsi come fornitore, nonché la complessità dei processi di *procurement* rischiavano di rallentare - se non bloccare - l'iniziativa.

Con la finalità di agevolare il più possibile la collaborazione tra la *Corporate* e le *Startup*, Zest ha introdotto la *legal sandbox* nei propri *framework* operativi. La *Legal Sandbox* rappresenta un ambiente giuridico e operativo controllato che permette di realizzare progetti sperimentali riducendo i rischi normativi e i rallentamenti burocratici. In questo contesto, Zest agisce come intermediario e garante del contratto di collaborazione, offrendo al contempo sicurezza normativa, rapidità di avvio, trasparenza finanziaria e maggiore efficacia nella collaborazione tra i *partner*.

La *sandbox* non è soltanto uno strumento contrattuale, ma un *framework* legale e metodologico che consente di testare innovazioni in sicurezza. Zest mette a disposizione modelli contrattuali già validati dal proprio *team* legale, in grado di tutelare entrambe le parti e ridurre l'*effort* a carico degli uffici legal della *corporate*, già oberati dall'operatività quotidiana del proprio lavoro. Parallelamente, il *team* di Zest svolge anche un ruolo di PMO operativo, monitorando l'avanzamento delle attività, la coerenza con gli obiettivi e il rispetto delle clausole contrattuali.

Questa modalità ha generato un duplice impatto: da un lato, ha reso possibili collaborazioni che altrimenti sarebbero rimaste solo sulla carta; dall'altro, ha spinto le *corporate* a ripensare i propri processi di *procurement*, rendendoli più aperti e reattivi verso l'innovazione.

La *legal sandbox* di Zest è riconosciuta come un forte strumento per favorire il passaggio da *PoC* a collaborazione strutturata e scalabile.

4. Sperimentare in ambienti sicuri e controllati

Dal punto di vista tecnico, le attività di sperimentazione sono spesso realizzate in ambienti isolati o *sandbox*, che consentono di proteggere le infrastrutture IT aziendali e limitare l'esposizione dei dati sensibili. Questo approccio consente di testare le soluzioni in condizioni realistiche ma controllate, garantendo la sicurezza dell'azienda e la riservatezza delle informazioni condivise, e creando le condizioni per una collaborazione più serena ed efficace.

HOT TOPIC: l'esclusività nelle attività di Venture Clienting



Tra gli elementi più controversi nella definizione degli accordi tra *corporate* e *startup* vi è senza dubbio il tema dell'esclusività. Sebbene possa rappresentare un vantaggio competitivo per l'azienda *partner*, l'inserimento di clausole esclusive nei contratti di collaborazione rischia spesso di compromettere l'equilibrio della relazione, soprattutto quando non è accompagnato da una valutazione consapevole degli impatti sulla controparte.

Il problema non è tanto l'esclusività in sé, quanto il modo in cui viene proposta e negoziata. Le *corporate* tendono infatti a replicare prassi contrattuali standard, pensate per fornitori consolidati, applicandole anche a realtà *early-stage*. Questo approccio può risultare particolarmente dannoso quando si richiede esclusività per attività di breve durata – come un *PoC* di breve durata – senza offrire né garanzie di sviluppo successivo né adeguate contropartite economiche. In questi casi, l'esclusività si trasforma in una barriera alla crescita della *startup*, che viene privata della possibilità di accedere ad altri mercati o clienti proprio nel momento in cui ha più bisogno di validare il proprio modello e ampliare il proprio *network*. Accettare un'esclusiva troppo rigida in una fase iniziale può inoltre essere visto come un segnale di debolezza da parte della *startup*, che potrebbe non credere pienamente nella scalabilità della propria soluzione o trovarsi in una posizione negoziale svantaggiata. Allo stesso tempo, per una *corporate* realmente interessata a fare Open Innovation, imporre vincoli eccessivi fin dalle prime fasi rischia di soffocare l'interesse dei *player* più promettenti e di compromettere l'efficacia stessa del processo di *scouting*, basato sulla varietà e la contaminazione di idee.

Il dibattito sull'opportunità dell'esclusività si concentra su due dimensioni principali:

- **Tipologia di innovazione:** nel caso di soluzioni di prodotto o prodotto-servizio, una forma di esclusività può essere giustificata se rappresenta un reale vantaggio competitivo per la *corporate*. In tal caso, però, deve essere riconosciuta e remunerata, non solo attraverso un compenso economico, ma anche garantendo un percorso di co-sviluppo, supporto al *go-to-market* e accesso facilitato alla rete commerciale aziendale. Al contrario, per le innovazioni di processo, l'esclusività appare spesso controproducente: la *startup* dovrebbe essere incen-

tivata a collaborare anche con altri attori – inclusi eventuali *competitor* – per aumentare l'adozione della soluzione e contribuire alla creazione di uno *standard* tecnologico di settore. Un approccio di questo tipo apporta benefici all'intero ecosistema e, indirettamente, anche alla *corporate*, che trarrebbe vantaggio dal rafforzamento della *startup*, destinata così a diventare un fornitore più solido e affidabile, riducendo il rischio tipicamente associato alla collaborazione con realtà ancora immature.

- **Tempistiche e durata:** in contesti particolarmente sensibili o regolati, la richiesta di esclusività può emergere con maggiore frequenza. In questi casi è fondamentale valutarne attentamente le condizioni e l'arco temporale, che deve essere chiaramente limitato per non ostacolare la scalabilità della soluzione. Esistono modelli articolati: ad esempio, una *corporate* può decidere di finanziare lo sviluppo di una soluzione in un mercato verticale ancora inesplorato dalla *startup*, acquisendo in cambio un diritto esclusivo circoscritto a quel perimetro geografico o settoriale e per un periodo definito, eventualmente abbinato a *royalties* future o a un supporto attivo nelle attività di *business development*.

Non di rado, l'inserimento di clausole esclusive non necessarie è il sintomo di un *deficit* di competenze interne da parte delle *corporate*, spesso poco avvezze alle dinamiche peculiari dell'innovazione *early-stage*. In questo contesto, soggetti come i Service Provider specializzati giocano un ruolo cruciale, supportando le aziende nella valutazione dell'effettiva opportunità dell'esclusiva e promuovendo modelli collaborativi più flessibili e sostenibili.

Il tema dell'esclusività si conferma così un nodo critico per il Venture Clienting: uno strumento potente ma delicato, che va maneggiato con competenza, misura e consapevolezza. Se ben calibrata, può diventare una leva di valore reciproco; se mal gestita, rischia di generare squilibri, diffidenza e chiusura, minando alla base la collaborazione tra *corporate* e *startup*.

Modelli di Interazione

Affinché le collaborazioni con le *startup* siano realmente efficaci, scalabili e sostenibili nel tempo, è fondamentale definire con chiarezza le modalità di interazione sin dalle fasi iniziali. Una struttura solida consente di creare fiducia reciproca, ridurre le ambiguità operative e facilitare il passaggio da sperimentazioni puntuali a soluzioni concretamente adottate su larga scala da parte della *corporate*.

1. Scegliere consapevolmente il modello di collaborazione

Le modalità di collaborazione dovrebbero essere definite a monte, scegliendo in modo consapevole tra diversi modelli, come fornitura, *licensing*, co-sviluppo, integrazione tecnologica o commerciale, in funzione degli obiettivi strategici specifici. La definizione esplicita del *framework* di riferimento consente a entrambe le parti di comprendere il perimetro dell'interazione, finalità ed aspettative reciproche, riducendo il rischio di incomprensioni lungo il percorso.

OPINION PIECE

Engine: Nuove frontiere per il Venture Clienting di Eni



Eni si posiziona oggi come una *global energy tech company*, presente in 64 Paesi con oltre 32.500 persone. In mercati segnati da volatilità e incertezza, l'innovazione tecnologica è una leva rilevante e guida la trasformazione verso un'energia sostenibile, sicura ed equa.

Eni ha progressivamente adottato un approccio all'innovazione di tipo aperto, garantendo il presidio e il monitoraggio costante dell'ecosistema esterno e dei suoi attori principali. Nel tempo, l'azienda si è quindi dotata di un sistema articolato di leve di Open Innovation che comprendono: Engine, il *team* di Venture Clienting che seleziona soluzioni innovative da *startup* e *scale-up* per rispondere ai bisogni del *business*; Eni-verse, il Corporate Venture Builder che si dedica alla creazione di nuove iniziative imprenditoriali a partire dalle tecnologie più promettenti; Joule, la scuola di Eni per l'impresa che supporta la crescita delle *startup* e lo sviluppo di competenze imprenditoriali; Eni Next, il Corporate Venture Capital che investe in *startup* con tecnologie strategiche per l'azienda.

L'età della maturità per il Venture Clienting

Il Venture Clienting in Eni oggi ha un nome e un'identità precisa, ovvero quella di Engine: grazie al presidio dell'ecosistema di innovazione, il *team* garantisce alle linee di *business* l'accesso a soluzioni innovative pronte all'uso. Così Eni si posiziona come un vero e proprio "cliente di innovazione", capace di testare rapidamente risposte concrete ai propri fabbisogni.

Oggi Engine è una realtà consolidata: ogni anno il *team* valuta più di 1.200 *startup* attraverso oltre 40 attività di *scouting*, gestisce più di 50 progetti pilota e supporta l'adozione in scala di oltre 10 soluzioni innovative. La priorità è chiara: ridurre i tempi di validazione delle soluzioni più promettenti attraverso progetti pilota e accelerare la fase di adozione stabile da parte delle linee di *business*.

Dopo la fase di crescita iniziale, la sfida si sposta sull'adozione: ovvero l'integrazione all'interno dei processi di *business* delle soluzioni selezionate, validate e dall'impatto comprovato in termini di efficienza, sicurezza e sostenibilità.

Da Venture Client a Venture Partner

Il confronto costante con il mercato ha rivoluzionato l'impostazione di Eni nello sviluppo di nuove tecnologie, dando vita al "*Dual Innovation Model*": un modello fondato sulla collaborazione con l'ecosistema esterno sin dalle prime fasi di ideazione, in modo da accelerare il *time-to-market* delle tecnologie più innovative e condividere rischi e successi con i *partner* coinvolti.

Da questa trasformazione deriva una nuova sfida per il Venture Clienting, che è chiamato a superare l'approccio cliente-fornitore per iniziare a considerare le *startup* come autentici *partner* di innovazione, con cui co-sviluppare nuove tecnologie e accelerare i processi di ricerca e sviluppo interni. Si profila dunque l'opportunità di esplorare nuove forme di collaborazione tra la grande azienda e le *startup* in cui queste ultime, da semplici fornitori di soluzioni innovative, possono diventare veri e propri *partner* strategici che contribuiscono attivamente a potenziare le capacità di sviluppo tecnologico dell'azienda.

Venture Partnering significa creare un circuito virtuoso di innovazione condivisa e collaborativa, dove competenze esterne, creatività e velocità del mondo *startup* si integrano con la solidità, le competenze interne e la scala di un *player* globale come Eni.



Luca Bordogna

Head of Open Innovation
Ecosystem and
Partnerships



Ilija Jankovic

Open Innovation
Business Partner

2. Affidare un ruolo chiave al *team* di Innovazione

Un elemento abilitante centrale è la presenza di un *team* di innovazione che funge da snodo di connessione e facilitazione tra *startup* e *business unit*. Questo presidio assicura coordinamento, allineamento strategico e comprensione reciproca, accompagnando l'iniziativa lungo l'intero percorso: dalla fase esplorativa fino all'adozione operativa della soluzione. In particolare, il *team* raccoglie e qualifica i bisogni interni di innovazione, svolge attività di *scouting* e avvia i primi contatti con le *startup* per verificare l'allineamento tra proposta di valore e priorità di *business*. Parallelamente, agisce da ponte con la *business unit* potenzialmente coinvolta, ingaggiandola fin dalle fasi iniziali per garantire *ownership*, *commitment* e rapidità decisionale.

Nelle prime fasi operative, il *team* di innovazione svolge inoltre un ruolo di PMO: supporta la contrattualizzazione, coordina l'esecuzione e il monitoraggio del *PoC*, e presidia l'avanzamento complessivo dell'iniziativa. Successivamente, con il passaggio alla fase di *scaling*, la responsabilità viene trasferita progressivamente alla *business unit*, che diventa *owner* dell'industrializzazione e dell'adozione su scala. Anche dopo il passaggio di consegne, il *team* di innovazione mantiene un presidio leggero per garantire continuità, rimuovere eventuali frizioni di processo e sostenere l'effettiva adozione della soluzione. Queste considerazioni trovano riscontro anche nelle evidenze emerse dalla *survey* (si veda Capitolo 2.3).

OPINION PIECE

Dal PoC al Venture Clienting: una Squad bianconera in campo per l'innovazione



Con la creazione di una funzione dedicata all'innovazione, il concetto di Open Innovation è entrato stabilmente nel vocabolario del *Club* bianconero. Tuttavia, sono state necessarie alcune stagioni per sedimentarlo e capire la miglior forma applicativa per un contesto, quello sportivo, storicamente distante da pratiche di questo tipo, soprattutto a livello nazionale. Tra dichiarazioni di intenti e risultati concreti, il percorso si è rivelato fatto di tentativi, adattamenti e opportunità non sempre immediate. È in questo spazio, tra sperimentazione e impatto reale, che il *Venture Clienting* ha iniziato a emergere come uno strumento tanto promettente quanto complesso.

Attraverso Juventus Forward, il progetto di innovazione del *Club*, sono state esplorate modalità differenti di innovazione: *scouting* tecnologico, programmi di accelerazione, *challenge* e *Proof of Concept*. Queste fasi sono state fondamentali per testare l'innovazione, comprenderne le complessità e costruire un linguaggio comune, riducendo la distanza culturale tra *startup* e organizzazione. Allo stesso tempo, l'implementazione di questa metodologia ha reso evidenti alcuni limiti strutturali: *PoC* difficili da scalare, soluzioni interessanti ma non prioritarie, aspettative non sempre allineate tra chi innova e chi deve poi adottare, oltre alla difficoltà a reperire tempo e risorse dedicate all'implementazione.

È proprio da queste lezioni che nasce l'evoluzione verso il *Venture Clienting* e, più recentemente, verso la Forward Squad. L'idea di fondo è semplice, ma ambiziosa: superare la logica della sperimentazione fine a sé stessa e costruire relazioni in cui il *Club* agisca come abilitatore di comunicazione e validazione. Un approccio *win-win* in cui le *startup* possono ottenere credibilità, *feedback* qualificati e visibilità, mentre il *Club* può attrarre tecnologie e, soprattutto, soluzioni concrete a bisogni reali.

Questo cambio di prospettiva sposta il baricentro dell'innovazione dal "proviamo" al "risolviamo", introducendo un livello di responsabilità reciproca più elevato e un elemento chiave per l'adozione interna: il coinvolgimento dei dipartimenti fin dalle prime fasi, non come destinatari passivi del *PoC*, ma come attori del processo.

La Forward Squad rappresenta il tentativo di strutturare questo approccio all'interno di Juventus. Non una vetrina

di *startup*, ma un gruppo selezionato, una vera e propria squadra che gioca insieme al *Club* su un nuovo campo: quello dell'innovazione. Le *startup* sono quindi chiamate a confrontarsi con bisogni reali e trasversali, dalla *performance* al *fan engagement*, dal *digital media* al *facility management*, fino ai processi interni riflettendo la natura dei *club* sportivi come aziende strutturate e complesse, in cui l'innovazione può generare valore a 360 gradi.

In questo modello, la *startup* non è chiamata a dimostrare quanto sia innovativa, ma quanto sia rilevante nel risolvere un problema esistente. Il *Club*, a sua volta, è chiamato a mettersi in discussione: riconoscere e prioritizzare i propri bisogni, costruire un *funnel* coerente per l'individuazione delle soluzioni e accettare di interfacciarsi con fornitori "*sui generis*", diversi dai *partner* tradizionali.

Le difficoltà restano. Il *Venture Clienting* richiede chiarezza di obiettivi, *commitment* interno e la capacità di accettare che non tutte le collaborazioni porteranno risultati immediati o facilmente misurabili nel breve periodo. Allo stesso tempo, offre un vantaggio competitivo significativo: riduce il *time-to-market*, abilita un apprendimento rapido e trasforma l'organizzazione in un vero *learning environment*. A questo si aggiunge una peculiarità tipica dei *club* sportivi: il valore del *brand*. La visibilità, l'*awareness* e la qualità dei *feedback* generati dalla collaborazione rappresentano per le *startup* un *playground* di validazione capace di incidere direttamente sulla loro credibilità e sul loro valore percepito.

Guardando al futuro, l'ambizione è che la Forward Squad diventi non solo uno strumento operativo, ma una piattaforma di innovazione e un dispositivo culturale. Perché, come nel calcio, anche nell'innovazione non bastano i singoli talenti: servono ruoli chiari, gioco di squadra e la capacità di scendere in campo insieme per giocare partite che si vincono solo nel lungo periodo.



Carolina Chiappero
Innovation Manager

3. Curare la relazione attraverso una comunicazione strutturata

La relazione con la *startup* va inoltre gestita con cura, attraverso un modello di comunicazione continuo, strutturato e trasparente. La definizione di un punto di contatto unico, come ad esempio un *Venture Client lead* o un PMO dedicato, tempi di risposta chiari (idealmente entro cinque giorni lavorativi), e momenti regolari di confronto, quali *kick-off* o *review* intermedie, contribuiscono a costruire la fiducia, a rafforzare l'empatia tra le parti, prevenire vuoti comunicativi che possono rallentare o compromettere la collaborazione.

4. Garantire alla *startup* la *freedom to operate*

Infine, è importante garantire alla *startup* la cosiddetta *freedom to operate*: ovvero, la possibilità di continuare a sviluppare e commercializzare le proprie soluzioni anche al di fuori dell'ambito della *corporate*, nei limiti di quanto concordato contrattualmente. Imponendo vincoli eccessivi si rischia di scoraggiare realtà ad alto potenziale e di limitarne la crescita, riducendo di fatto il valore che la collaborazione può generare per entrambe le parti.

Metriche

Affinché le collaborazioni con le *startup* generino risultati tangibili e siano realmente integrate nei processi aziendali, è fondamentale che gli obiettivi siano concreti, tracciabili, allineati alla strategia dell'impresa e supportati da indicatori misurabili. L'adozione di metriche adeguate consente di guidare il processo in modo oggettivo, favorendo decisioni basate su dati e risultati.

1. Strutturare le metriche su due livelli: micro e macro

Per garantire coerenza, trasparenza e continuità nel tempo, le metriche devono essere definite su due livelli distinti ma complementari.

A **livello micro**, è necessario monitorare l'andamento delle singole iniziative, in particolare dei *PoC*, attraverso indicatori di *performance* sia qualitativi che quantitativi. Ogni *PoC* dovrebbe essere accompagnato da soglie minime condivise e criteri di valutazione chiari per ciascuna fase. Questo approccio aiuta a evitare ambiguità, ad accelerare i processi decisionali e a facilitare il passaggio verso l'implementazione o lo *scale-up*. Anche i *PoC* che non proseguono devono essere tracciati, documentati e condivisi internamente, così da costruire un patrimonio di conoscenza utile per affinare i processi futuri.

A **livello macro**, è fondamentale monitorare in modo ciclico le attività di Venture Clienting per valutarne l'efficacia complessiva e orientarne l'evoluzione strategica. In questa dire-

zione, è utile valorizzare anche i risultati emersi nelle edizioni precedenti dell'Osservatorio, che rappresentano una base solida per la definizione di *KPI* rilevanti e coerenti. È consigliabile strutturare la misurazione lungo tutte le fasi del processo: dagli *input* iniziali, al processo stesso, fino agli *output* e agli *outcome* di medio-lungo periodo. Questi ultimi rappresentano i benefici strategici derivanti dalla collaborazione con le *startup*, come il miglioramento della reputazione aziendale, l'impatto su sostenibilità e transizione ecologica, l'attrattività verso talenti e *partner*, e il rafforzamento della capacità innovativa complessiva dell'organizzazione.

2. Utilizzare il monitoraggio anche come leva culturale

Un sistema di monitoraggio strutturato non solo migliora la gestione operativa delle attività di Venture Clienting, ma fornisce anche evidenze concrete a supporto della comunicazione interna. Rendere visibili i risultati ottenuti, anche quando parziali o intermedi, è infatti cruciale per far percepire il valore delle iniziative, abbattere eventuali barriere culturali e rafforzare il *commitment* trasversale verso l'innovazione.

Misurare l'Open Innovation per Superare la Retorica e Creare Valore Reale



L'innovazione è spesso celebrata come motore di cambiamento, crescita e competitività, ma troppo spesso la sua valutazione si limita a metriche superficiali, basate sul processo più che sul valore creato o sull'impatto: numero di idee raccolte, *engagement*, progetti o, in alcuni casi, aneddoti di successo. Questi indicatori, seppur utili per stimolare la partecipazione, raramente riescono a comunicare il reale valore strategico delle iniziative innovative. In questo contesto, la metodologia sviluppata in Chiesi rappresenta un cambio di paradigma necessario e, a nostro avviso, non più rimandabile.

Il framework nasce dalla consapevolezza che l'innovazione deve essere allineata agli obiettivi strategici aziendali e valutata secondo criteri oggettivi e dinamici che vedono il concetto di "valore" al centro delle attività. La nostra metodologia consente di superare la logica dell'attività fine a sé stessa, trasformando l'innovazione in un processo trasparente, misurabile e orientato al valore.

Uno dei principali punti di forza della metodologia è la sua capacità di integrare dimensioni spesso trascurate nella valutazione dei progetti: la fiducia basata su evidenze, il valore economico potenziale, l'urgenza o il tempismo e l'allineamento strategico.

Questa multidimensionalità permette di distinguere tra attività che generano valore economico diretto e quelle che, pur non producendo valore immediato, rafforzano l'ecosistema innovativo aziendale, come scouting, talks ispirazionali e foresight strategico.

Tuttavia, adottare questa metodologia non significa solo dotarsi di una nuova metrica, ma abbracciare una cultura della responsabilità e della trasparenza. L'introduzione di criteri rigorosi e condivisi eleva l'innovazione al livello delle altre funzioni aziendali, facilitando il dialogo

tra team innovazione e top management e promuovendo decisioni più informate e tempestive. In un contesto come quello di Chiesi, dove l'Open Innovation è leva strategica, la metodologia consente di monitorare l'intero portafoglio di iniziative, correggere la rotta in corso d'opera e misurare gli scostamenti tra valore atteso e valore realizzato.

Non mancano, però, le criticità. La valutazione di dimensioni come la Confidence o la Strategic Fit resta in parte soggettiva e richiede un investimento culturale per essere applicata in modo coerente. Inoltre, la tentazione di ridurre tutto a un unico numero rischia di semplificare eccessivamente la complessità dei processi innovativi. È quindi fondamentale che questa metodologia sia utilizzata come strumento di dialogo e apprendimento continuo, non come semplice "pagella" di progetto.

In conclusione, la metodologia elaborata da Chiesi per valorizzare le attività di Open Innovation rappresenta un passo avanti verso una gestione dell'innovazione più matura, sostenibile e orientata al valore. Solo superando la retorica dello "short-termism" e dell'"Innovation theatre", adottando metriche che riflettano la reale complessità e l'impatto delle iniziative, le aziende potranno trasformare l'innovazione da costo incerto a vero motore di crescita sostenibile.



Carmelida Capaldi

Innovation

Project Management Lead

THE **IMPULSE**
by Chiesi

$$xV = \text{Confidence} \cdot \text{Predicted Value} \cdot \text{Time Sensitivity} \cdot \text{Strategic Fit}^*$$

Confidence	Predicted Value	Time Sensitivity	Strategic Fit
A measure of evidence-based belief in an initiative's potential.	The potential economic value if successful.	It reflects how urgent a particular activity is.	How well an initiative aligns with organization Strategic directions.

*Expected Value (xV) combines four critical dimensions to create a dynamic assessment of innovation potential

OPINION PIECE

La crescita dell'Open Innovation

in azienda: dall'analisi degli
insuccessi ai risultati concreti



Negli ultimi anni, il Gruppo Hera ha intrapreso un percorso di Open Innovation che ha trasformato radicalmente il modo in cui l'azienda affronta le sfide del mercato e della sostenibilità. L'innovazione aperta, superando i confini organizzativi tradizionali, ha permesso di valorizzare idee, competenze e tecnologie provenienti sia dall'interno che dall'esterno del Gruppo, coinvolgendo *partner* industriali, *startup*, università e *stakeholder* territoriali.

Il modello adottato dal Gruppo Hera si fonda su una logica di "Venture Clienting", in cui l'azienda si pone come primo cliente di *startup* innovative, favorendo la sperimentazione di soluzioni ad alto impatto. Questo approccio, tuttavia, non è stato privo di ostacoli: la difficoltà nel tradurre in modo concreto l'esecuzione dei progetti è stata parte integrante del processo. La selezione rigorosa delle *startup*, la gestione di *Proof of Concept (PoC)* e la costante interazione con le unità di *business* hanno portato a risultati tangibili, ma anche a inevitabili insuccessi. Il 6% delle *startup* gestite ha raggiunto la fase di industrializzazione e molte altre hanno rappresentato preziose occasioni di apprendimento.

Il valore che deriva anche da questi insuccessi risiede nella capacità di apprendere rapidamente dagli errori, di adattare le strategie e di rafforzare la resilienza organizzativa. Nel Gruppo Hera, ogni insuccesso è stato analizzato criticamente, trasformato in opportunità di crescita e integrato nei processi di innovazione. La collaborazione con attori esterni, come incubatori, università e società di consulenza, ha accelerato la diffusione di nuove competenze e la creazione di filiere d'innovazione a livello territoriale.

I risultati concreti sono oggi visibili: progetti di digitalizzazione, nuove tecnologie di trattamento, intelligenza artificiale, economia circolare e sostenibilità ambientale sono stati implementati grazie a una strategia di Open Innovation che integra *scouting*, *benchmarking* e *market/trend monitoring*. L'adozione di strumenti digitali e la revisione dei processi hanno mi-

gliorato l'efficienza operativa e generato valore per gli *stakeholder*. La crescita di *startup* in settori strategici, il supporto a progetti e la sperimentazione di tecnologie avanzate come la *computer vision* e il telerilevamento satellitare testimoniano la capacità di Hera di tradurre l'innovazione in risultati concreti.

In conclusione, la storia dell'Open Innovation nel Gruppo Hera dimostra che gli insuccessi sono una leva fondamentale per la crescita di un approccio aperto e continuativo verso l'innovazione. Solo attraverso la sperimentazione, l'apprendimento continuo e la collaborazione costante è possibile generare innovazione autentica e sostenibile. Il percorso del Gruppo Hera ispira a guardare oltre il risultato immediato, valorizzando il processo e la cultura dell'innovazione come motore di crescita per l'azienda e per il territorio.



Curcio Rossella

Open Innovation Manager

Transizione Digitale

Best practice identificate per implementare efficacemente il modello Venture Clienting

Strategia

- 1 Definire una strategia di innovazione chiara e allineata alla strategia di business
- 2 Identificare aree tecnologiche prioritarie e bisogni strategici
- 3 Bilanciare gli orizzonti temporali dell'innovazione
- 4 Rivedere periodicamente le priorità di scouting e collaborazione
- 5 Adottare un processo strutturato di prioritizzazione
- 6 Coinvolgere attivamente il top management

Governance

- 1 Attivare organi decisionali e di indirizzo a supporto dell'innovazione
- 2 Coordinare e connettere le diverse unità organizzative
- 3 Coinvolgere tempestivamente le business unit chiave
- 4 Standardizzare le procedure lungo tutto il processo
- 5 Accelerare tempi e semplificare la burocrazia con fast track

Risorse

- 1 Presenza di team con competenze imprenditoriali
- 2 Assicurare la disponibilità di risorse interne
- 3 Prevedere budget dedicati
- 4 Formalizzare e retribuire correttamente i PoC
- 5 Garantire la sostenibilità operativa delle startup

Proprietà Intellettuale e Tutela delle Informazioni

- 1 Adottare policy e linee guida strutturate
- 2 Introdurre una formalizzazione progressiva degli accordi
- 3 Introdurre una figura legale di mediazione
- 4 Sperimentare in ambienti sicuri e controllati

Modelli di Interazione

- 1 Scegliere consapevolmente il modello di collaborazione
- 2 Affidare un ruolo chiave al team di Innovazione
- 3 Curare la relazione attraverso una comunicazione strutturata
- 4 Garantire alla startup la freedom to operate

Metriche

- 1 Strutturare le metriche su due livelli: micro e macro
- 2 Utilizzare il monitoraggio anche come leva culturale



HOT TOPIC – Quando “uccidere” i PoC e come trasformare il fallimento in valore

Nel Venture Clienting, il tema del fallimento non è un'eccezione ma una componente fisiologica del processo di esplorazione: su un portafoglio di PoC attivati, è normale che molti non superino la fase iniziale e che solo una minoranza arrivi allo *scale-up*. Il vero tema manageriale, quindi, non è “evitare” il fallimento, ma governarlo: capire quando è opportuno portare avanti un'iniziativa su cui si è già investito e quando, invece, è consigliabile interromperla per evitare un consumo inefficiente di risorse. In assenza di criteri chiari, il rischio è quello di continuare per inerzia, per

pressione politica o per la difficoltà psicologica di ammettere che un investimento non produrrà ritorni, generando quella che spesso viene definita *escalation of commitment*.

Per gestire questo dilemma in modo maturo è fondamentale dotarsi di strumenti di valutazione lungo le diverse fasi del percorso, coerenti con una logica *stage & gate*. In particolare, diventano centrali: (i) la definizione di *KPI* e meccanismi di misurazione adeguati alla natura sperimentale del *PoC*; (ii) l'introduzione di momenti *Go/No-Go* strutturati; (iii) la capacità di intercettare e interpretare i *weak signals*. Questi ultimi, segnali deboli come scarso *engagement* degli utenti, difficoltà di integrazione ricorrenti, mancanza di sponsor interni, rallentamenti "inspiegabili", disallineamenti tra *BU* e *startup*, sono spesso i primi indicatori che un progetto non sta creando le condizioni per evolvere. Saperli leggere presto consente di efficientare il consumo di risorse, reindirizzando tempo e *budget* su iniziative con maggiore potenziale.

Un punto critico, spesso sottovalutato, riguarda la valutazione del *business case* a monte della sperimentazione. Non di rado un *PoC* fallisce non perché la tecnologia non funziona, ma perché il problema risolto non è economicamente rilevante a sufficienza da giustificare i costi di implementazione e *change management*. Per questo, una *best practice* è chiarire ex ante: quale valore ci aspettiamo (riduzione costi, aumento ricavi, miglioramento *performance*), quali condizioni operative sono necessarie per scalare e quali vincoli potrebbero rendere non sostenibile l'adozione. In parallelo, alcune aziende introducono contratti ibridi con *trigger events* (risultati qualitativi o quantitativi specifici): se durante il pilota tali soglie non vengono raggiunte, la *corporate* può scegliere di non esercitare le opzioni per proseguire alle fasi successive, rendendo "normale" e non conflittuale la decisione di chiusura.

In questo contesto, la disponibilità di una chiara autorità di *write-off* diventa un fattore abilitante: nelle grandi organizzazioni è essenziale avere la legittimità e il coraggio di chiudere iniziative che non mostrano segnali convincenti, evitando di continuare a investire su un terreno non fertile. La logica è semplice: l'Open Innovation non significa arrivare sempre "a meta", ma testare per capire se una strada è percorribile. La condizione perché il fallimento diventi una risorsa, però, è che venga capitalizzato. Questo richiede pratiche di *learning* strutturato: documentazioni post-mortem, raccolta sistematica delle cause di stop, confronto tra aspettative iniziali e risultati, e condivisione interna di ciò che ha funzionato e ciò che no.

Qui si apre un'ulteriore opportunità: l'AI può diventare un supporto concreto all'*innovation management*, perché può aiutare a individuare *pattern* ricorrenti che anticipano l'insuccesso e a trasformare conoscenza dispersa e tacita in *insight* operativi. Se alimentati con dati e conoscenza organizzativa, modelli e strumenti di intelligenza artificiale possono rafforzare i processi di valutazione nelle diverse fasi, rendendo più robusti i meccanismi di *stage & gate* e aiutando i *team* a prendere decisioni più rapide e informate. "Uccidere" un *PoC* al momento giusto non è un fallimento: è una competenza manageriale che protegge risorse, accelera l'apprendimento e aumenta la probabilità che le poche iniziative davvero promettenti arrivino a scalare.

Il Venture Clienting in Italia: diffusione, modelli e prospettive future

Informazioni anagrafiche del campione

L'indagine si basa su un campione di imprese italiane la cui distribuzione è illustrata nella **Figura 2.4**. La presenza bilanciata di piccole, medie e grandi aziende, sia per numero di dipendenti che per volume d'affari, assicura una visione d'insieme rappresentativa dell'ecosistema italiano. Tale composizione permette di restituire una fotografia fedele delle pratiche e delle priorità del Venture Clienting per le imprese italiane, integrando efficacemente le prospettive di organizzazioni con caratteristiche e strutture differenti.

Figura 2.4 - Tipologia di aziende rispondenti del campione

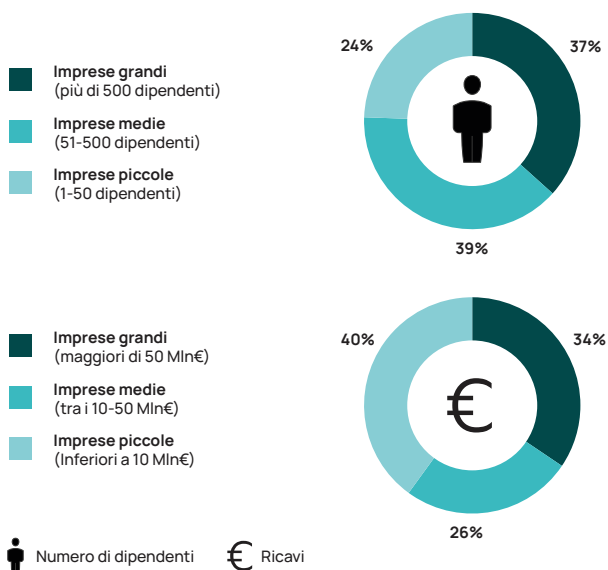


Figura 2.5 - I settori in cui operano i rispondenti del campione

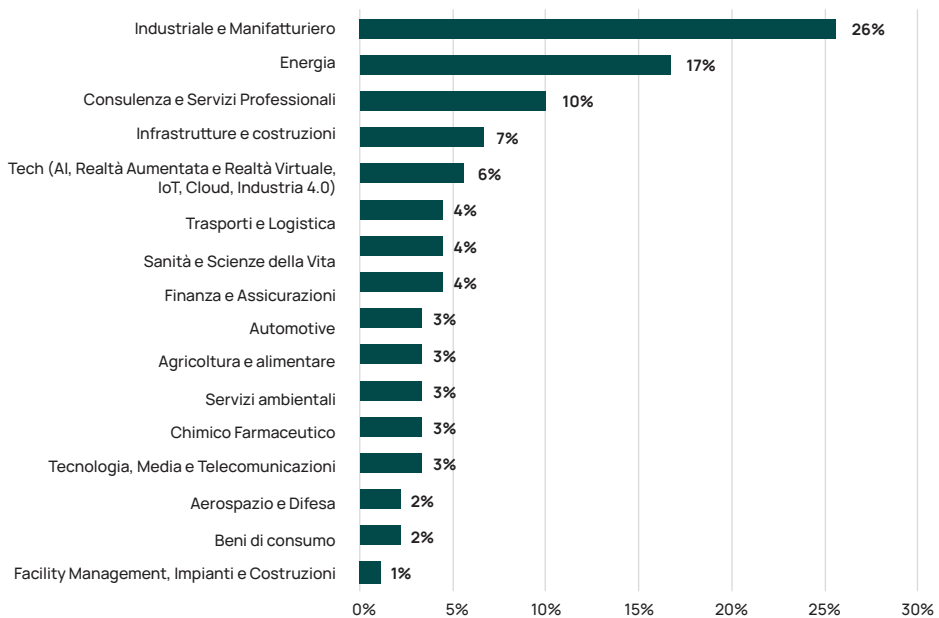
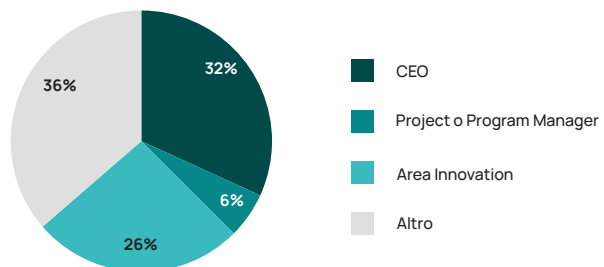


Figura 2.6 - Il ruolo aziendale dei rispondenti del campione

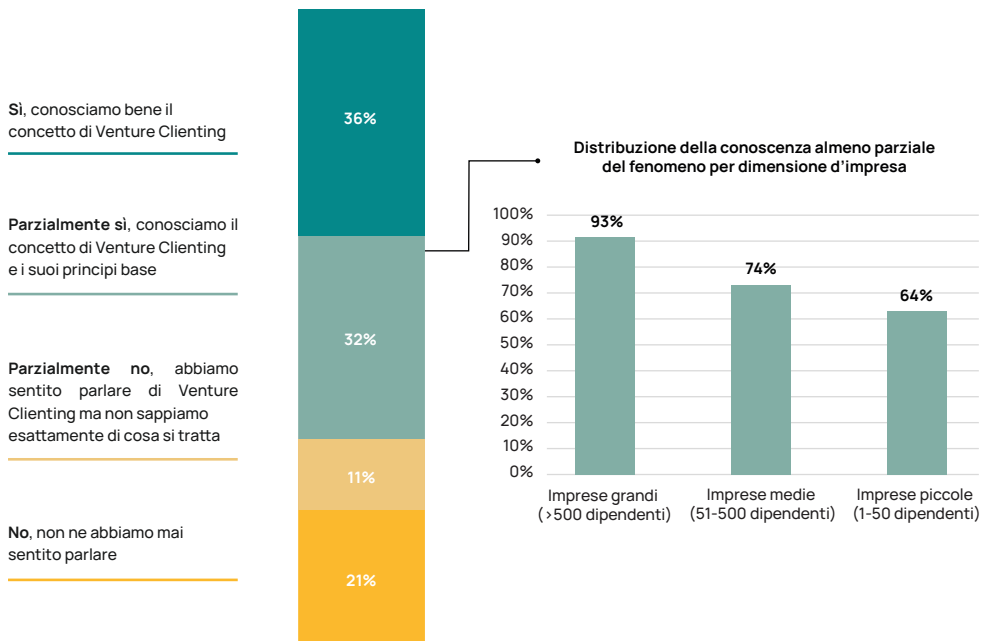


La diffusione del fenomeno

I risultati della *survey* mostrano come il Venture Clienting sia oggi un modello ampiamente conosciuto nel panorama imprenditoriale italiano, seppur con livelli di maturità eterogenei. Nel complesso, il 68% delle imprese dichiara di conoscerne almeno in parte i principi e le caratteristiche dello strumento, evidenziando una

correlazione positiva con la dimensione aziendale. La conoscenza del modello risulta infatti particolarmente diffusa tra le grandi imprese, dove raggiunge il 93%, mentre si riduce progressivamente nelle medie (74%) e, in misura più marcata, nelle piccole imprese (64%). Questi dati suggeriscono come il Venture Clienting sia ancora percepito prevalentemente come uno strumento complesso e accessibile per organizzazioni di maggiori dimensioni, tipicamente dotate di risorse dedicate e di funzioni formalizzate per la gestione dell'innovazione.

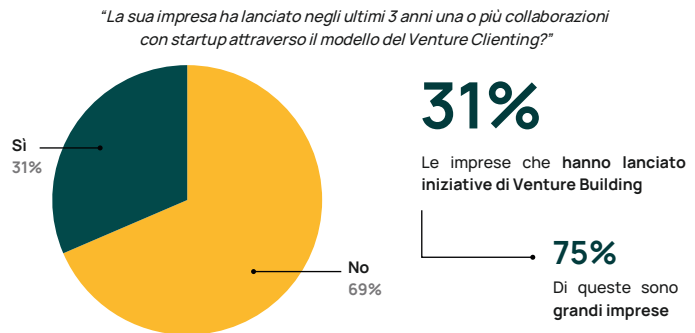
Figura 2.7 - Conoscenza del Venture Clienting e distribuzione per dimensione d'impresa



Nonostante un livello di *awareness* relativamente elevato, il passaggio dalla conoscenza all'adozione operativa del modello risulta ancora limitato. Solo il 31% delle imprese dichiara infatti di aver avviato, negli ultimi tre anni, una o più collaborazioni con *startup* secondo il modello del Venture Clienting. L'adozione del modello appare inoltre fortemente concentrata: circa il 75% delle imprese che hanno effettivamente lanciato iniziative di Venture Clienting sono grandi aziende. Questo dato evidenzia come la capacità di tradurre l'interesse in sperimentazioni operative sia oggi prerogativa soprattutto delle organizzazioni di maggiori dimensioni, in grado

di sostenere la complessità organizzativa, decisionale e di coordinamento che il modello richiede. Il divario osservato tra conoscenza e adozione segnala la presenza di frizioni operative e strategiche che rallentano la trasformazione dell'interesse in iniziative concrete, confermando come il Venture Clienting si trovi ancora in una fase di consolidamento nel contesto italiano.

Figura 2.8 - Livello di adozione del Venture Clienting come pratica per l'innovazione



L'analisi delle principali barriere all'adozione del Venture Clienting rafforza ulteriormente questa lettura. Il primo ostacolo è rappresentato dal mancato allineamento con la strategia di innovazione aziendale, seguito dalla carenza di risorse interne dedicate, in termini di tempo, competenze e *budget*. A queste criticità di natura più strutturale si affiancano difficoltà operative, quali l'identificazione di *use case* realmente rilevanti per il *business* e l'accesso all'ecosistema *startup*. Nel complesso, tali evidenze confermano come il Venture Clienting non possa essere ricondotto a una semplice relazione cliente-fornitore, ma richieda un ripensamento dei processi interni, dei meccanismi decisionali e delle modalità di collaborazione, aspetti rispetto ai quali molte imprese non risultano ancora pienamente pronte.

Tabella 2.2 Principali ostacoli e barriere all'adozione del Venture Clienting

Non rientra nella nostra strategia di innovazione	24%
Mancanza di risorse interne dedicate (tempo, personale, <i>budget</i>)	18%
Difficoltà a identificare <i>use case</i> o soluzioni rilevanti per il nostro <i>business</i>	15%
Difficoltà ad accedere o entrare in contatto con l'ecosistema <i>startup</i>	13%
Priorità allo sviluppo di sviluppare soluzioni internamente o con fornitori già consolidati	9%
Vincoli normativi o regolatori che limitano la sperimentazione nel settore	5%
Processi di acquisto troppo rigidi per lavorare con <i>startup</i> early-stage	5%
Tempi decisionali aziendali troppo lunghi per interagire efficacemente con <i>startup</i>	5%
Percezione di rischio elevato nel lavorare con <i>startup</i> non consolidate	4%

Sul fronte dei *driver*, le motivazioni che spingono le imprese verso il Venture Clienting appaiono fortemente orientate alla creazione di valore per il *core business*. L'accesso rapido a tecnologie e soluzioni innovative e l'accelerazione del *time-to-market* rappresentano le principali leve di attrattività del modello, seguite dalla possibilità di ridurre rischi e costi legati allo sviluppo interno dell'innovazione. La minore rilevanza attribuita a *driver* di natura più esplorativa, come l'accesso a soluzioni non direttamente collegate al *core business*, suggerisce una lettura del Venture Clienting prevalentemente tattica e orientata al breve-medio periodo. Se da un lato questo approccio ne facilita l'adozione in contesti fortemente *business-driven*, dall'altro rischia di limitarne il potenziale trasformativo come strumento di esplorazione strategica di nuove traiettorie di crescita.

Tabella 2.3 Principali *driver* di interesse verso il Venture Clienting

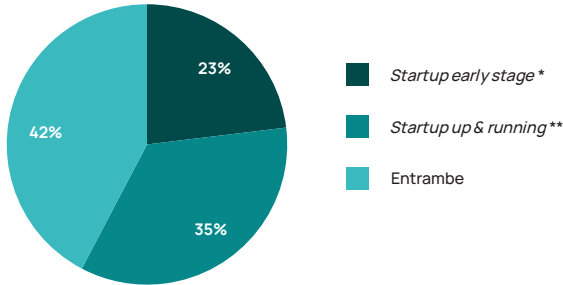
Accesso rapido a tecnologie e soluzioni innovative legate al <i>core business</i>	27%
Accelerazione del <i>time-to-market</i> di nuove soluzioni	19%
Possibilità di testare soluzioni senza investire direttamente nell' <i>equity</i> della <i>startup</i>	15%
Riduzione del rischio legato allo sviluppo dei progetti di innovazione	14%
Riduzione dei costi legati allo sviluppo dei progetti di innovazione	10%
Attività continua di <i>scouting</i> tecnologico	8%
Accesso rapido a tecnologie e soluzioni innovative NON legate al <i>core business</i>	7%

La tipologia di soluzioni ricercate attraverso il Venture Clienting

L'analisi della tipologia di *startup* con cui le imprese collaborano mostra come il Venture Clienting venga utilizzato in modo flessibile lungo l'intero ciclo di vita delle imprese innovative. Una quota significativa delle aziende (35%) dichiara infatti di collaborare sia con *startup* in fase iniziale, ancora impegnate nella definizione e validazione della propria *value proposition*, sia con *startup* più mature, già posizionate sul mercato e in grado di scalare autonomamente le proprie soluzioni. Questa distribuzione evidenzia come il Venture Clienting non sia interpretato esclusivamente come strumento di *early experimentation*, ma anche come leva per l'integrazione rapida di soluzioni già pronte all'uso. Al tempo stesso, la presenza di una quota non trascurabile di imprese (65%) focalizzate su una sola tipologia di *startup* segnala approcci strategici differenti, che riflettono livelli diversi di propensione al rischio e di maturità nei processi di innovazione aperta.

Figura 2.9 Tipologia di *startup* con cui le imprese attivano collaborazioni di Venture Clienting

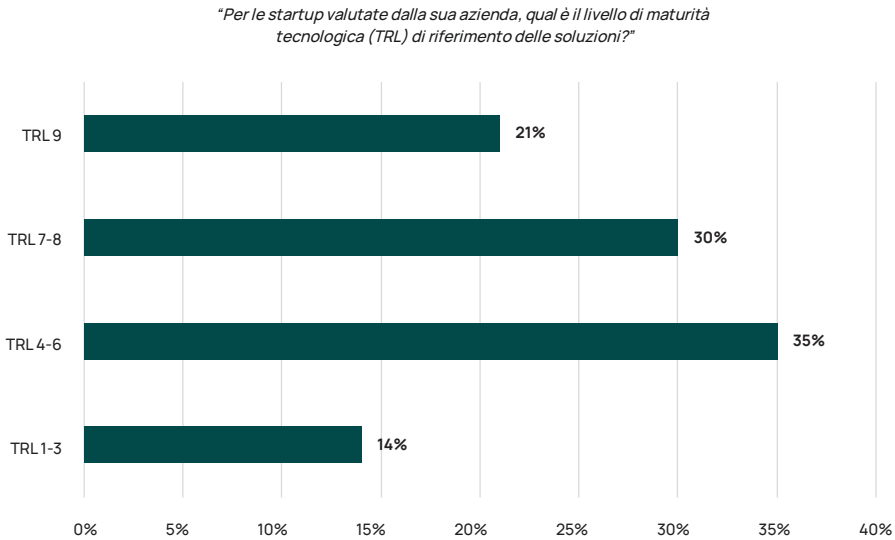
"Quali di queste affermazioni rappresenta in modo più coerente la tipologia di startup con collabora la sua impresa?"



***Startup early stage:** *startup* nelle primissime fasi (idea, MVP, validazione) che sta ancora verificando l'aderenza tra problema e soluzione e il proprio modello di *business*; presenta ricavi nulli o limitati e un'elevata incertezza su prodotto e mercato.

****Startup up & running:** *startup* già avviata e in crescita, con un prodotto consolidato sul mercato, clienti attivi e processi commerciali e operativi funzionanti; genera ricavi ricorrenti (o mostra una crescita misurabile) ed è focalizzata sulla scalabilità e sull'espansione.

L'analisi del livello di maturità tecnologica delle soluzioni ricercate conferma un orientamento prevalentemente pragmatico nell'implementazione del Venture Clienting come approccio all'innovazione. La maggior parte delle imprese (65%) dichiara infatti di concentrarsi su soluzioni caratterizzate da un TRL medio-alto, in particolare comprese tra TRL 4 e 6 e tra TRL 7 e 8. Risultano invece meno frequenti le collaborazioni su tecnologie ancora molto immature (TRL 1-3) che coinvolgono il 14% delle imprese, così come quelle su soluzioni completamente mature (TRL 9), pari al 21%. Questo posizionamento intermedio suggerisce che il Venture Clienting venga utilizzato prevalentemente come strumento di co-sviluppo e di validazione industriale, in cui il rischio tecnologico risulta già parzialmente mitigato, ma permane uno spazio significativo per attività di personalizzazione, adattamento e sperimentazione in contesti operativi reali.

Figura 2.10 Livello di maturità tecnologica (TRL) delle soluzioni ricercate dalle imprese

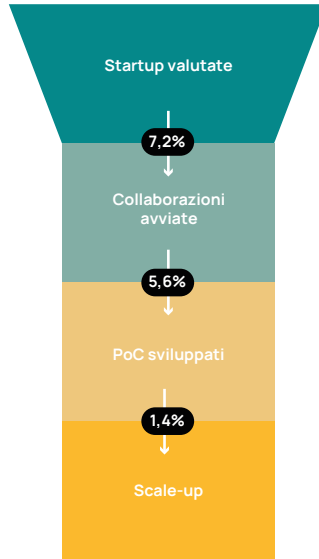
Un'ulteriore chiave di lettura emerge dall'analisi congiunta tra livello di maturità tecnologica e settore di appartenenza delle imprese. I comparti industriali e manifatturieri mostrano una maggiore concentrazione su soluzioni a TRL medio, coerentemente con la necessità di integrazioni progressive all'interno di sistemi produttivi complessi e ad alta intensità di capitale. Al contrario, settori quali consulenza, servizi professionali e finanza presentano una distribuzione più articolata lungo i diversi livelli di TRL, riflettendo una maggiore flessibilità nell'assorbimento di tecnologie sia emergenti sia mature. Questa eterogeneità settoriale conferma come il Venture Clienting venga declinato in modo differenziato in funzione delle specificità dei diversi contesti, rafforzandone il ruolo di strumento modulare e adattabile a esigenze di innovazione eterogenee.

Tabella 2.4 Occorrenze delle categorie di TRL per settore di appartenenza delle imprese

Settore	TRL 1-3	TRL 4-6	TRL 7-8	TRL 9
Aerospaziale e Difesa	100%	50%	0%	0%
Agricoltura e alimentare	0%	0%	100%	100%
Automotive	100%	0%	0%	0%
Consulenza e Servizi Professionali	100%	100%	100%	100%
Energia	0%	50%	75%	62%
Finanza e Assicurazioni	0%	100%	100%	50%
Industriale e Manifatturiero	17%	83%	17%	0%
Infrastrutture e costruzioni	0%	0%	100%	0%
Sanità e Scienze della Vita	0%	100%	0%	100%
Tech (AI, AR/VR, IoT, Cloud, Industria 4.0)	50%	50%	0%	0%

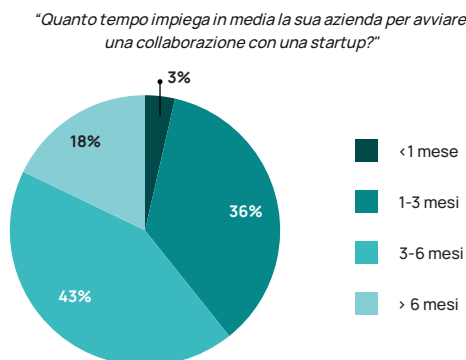
Il *funnel* di conversione delle iniziative di Venture Clienting

L'analisi del *funnel*, dal numero di *startup* valutate fino allo *scale-up* delle iniziative, mette in luce una significativa dispersione lungo le diverse fasi del processo. Solo il 7,2% delle *startup* valutate evolve infatti in una collaborazione avviata, a testimonianza di una elevata selettività nella fase iniziale di *screening*. Se da un lato questo dato può essere interpretato come un segnale di rigore nei processi di valutazione, dall'altro mette in luce un primo potenziale collo di bottiglia, legato alla difficoltà di individuare soluzioni realmente allineate ai bisogni di *business*. La fase di *PoC* rappresenta invece un momento di maggiore continuità all'interno del *funnel*: oltre tre quarti delle collaborazioni avviate (77,8%) si traducono nello sviluppo di un *PoC*, confermando il ruolo centrale di questa fase come strumento di validazione tecnica e di *business*. Il principale punto di caduta del *funnel* emerge però nel passaggio dal *PoC* allo *scale-up*, che avviene solo nel 25% dei casi, riducendo la conversione complessiva da *startup* valutate a iniziative scalate a un valore residuale (1,4%). Questo risultato suggerisce come la sfida principale del Venture Clienting non risieda tanto nell'avvio delle sperimentazioni, quanto nella loro industrializzazione e integrazione su larga scala.

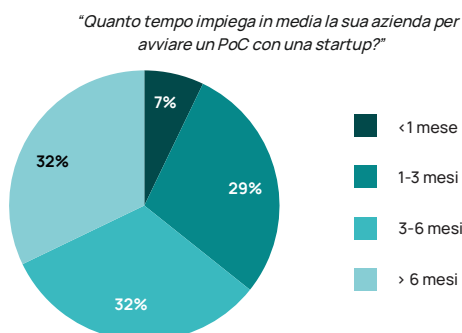
Figura 2.11 Tassi di conversione del *funnel* di Venture Clienting: dalle *startup* valutate allo *scale-up*

Le tempistiche di sviluppo sono molto variabili e dipendenti dalle specificità del progetto, tuttavia le evidenze che emergono contribuiscono a chiarire ulteriormente la dinamica.

Le tempistiche di avvio delle collaborazioni vanno lette con riferimento al tempo che intercorre tra i primi contatti con la *startup* e la contrattualizzazione della collaborazione. In questa fase si valutano la sostenibilità del caso d'uso e il reale interesse degli *stakeholder* aziendali, e si procede alla formalizzazione dell'interazione, così da poter avviare una sperimentazione strutturata, generalmente sotto forma di *PoC*. Nella maggior parte dei casi (61%), le imprese impiegano più di tre mesi per avviare una collaborazione con una *startup*, solo il 3% delle imprese invece riporta tempi minori di 1 mese. Sebbene tali tempistiche siano coerenti con processi decisionali strutturati, possono risultare poco allineate alle esigenze di rapidità tipiche delle *startup*, incidendo negativamente sul loro ingaggio e sulla continuità del percorso. La presenza di una minoranza di imprese in grado di attivare collaborazioni in meno di un mese indica tuttavia l'esistenza di margini di miglioramento, in particolare attraverso la semplificazione dei processi interni e dei meccanismi di *procurement*.

Figura 2.12 Tempistiche medie di avvio delle collaborazioni con *startup*

Un quadro analogo emerge anche nelle tempistiche di avvio dei *PoC*: il tempo tra la contrattualizzazione della soluzione e l'effettivo avvio della sperimentazione è nuovamente, nella maggior parte dei casi (64%), maggiore di tre mesi. Se da un lato tali tempi riflettono la complessità delle fasi di definizione degli obiettivi, l'allocatione delle risorse e l'integrazione tecnologica, dall'altro rappresentano un ulteriore fattore di attrito lungo il *funnel* complessivo. La combinazione di tempi lunghi e bassi tassi di *scale-up* suggerisce che il Venture Clienting, pur dimostrandosi efficace nella fase di esplorazione, test e validazione, incontra ancora difficoltà strutturali nel trasformare le sperimentazioni in iniziative scalabili e replicabili.

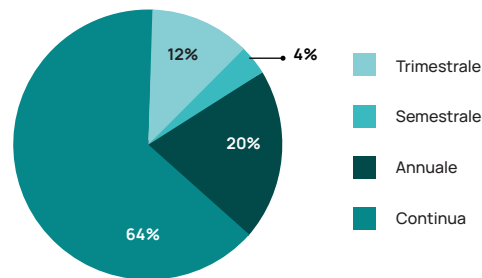
Figura 2.13 Tempistiche medie di avvio di una collaborazione con una *startup*

La gestione delle iniziative di Venture Clienting

Nella maggior parte delle imprese coinvolte attraverso la *survey* (64%) la raccolta dei fabbisogni di innovazione avviene in modo continuo, ad indicare una crescente attenzione all'ascolto delle *business unit* e alla capacità di intercettare tempestivamente esigenze di innovazione emergenti. Permane tuttavia una quota non trascurabile di imprese che opera secondo logiche meno frequenti, prevalentemente su base semestrale (20%) o trimestrale (12%).

Figura 2.14 Frequenza di raccolta interna dei need di innovazione delle *business unit*

"Nella sua azienda con che frequenza vengono raccolti internamente i need di innovazione delle *business unit*?"



Gli incontri periodici con le *business unit* rappresentano lo strumento più diffuso per la raccolta dei bisogni di innovazione, a conferma di un'impostazione ancora fortemente relazionale del processo, a cui si affiancano, in misura crescente, strumenti e piattaforme digitali finalizzati ad una maggiore sistematizzazione della domanda di innovazione. Rimane comunque significativa la quota di imprese che dichiara di non disporre di un processo formalizzato, affidandosi a modalità variabili e spesso informali. Questo elemento rappresenta un potenziale punto di debolezza dell'intero percorso di Venture Clienting: in assenza di una domanda chiaramente definita e prioritizzata, aumenta il rischio di attivare sperimentazioni poco allineate alle reali esigenze di *business*, con effetti negativi lungo tutto il *funnel* di innovazione.

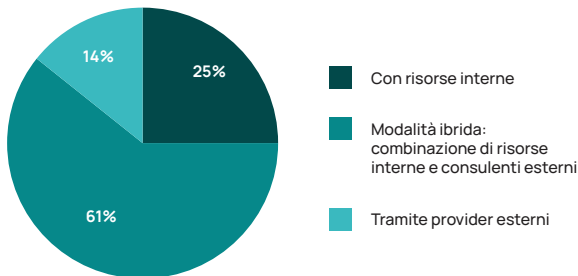
Tabella 2.5 Principali metodi di raccolta dei need di innovazione adottati dalle imprese

Incontri periodici	32%
Innovation <i>board</i> o comitati	21%
Strumenti digitali e piattaforme	17%
Survey interne	15%
Non abbiamo un processo strutturato (modalità variabili)	15%

L'analisi delle modalità di *scouting* mostra come la maggior parte delle imprese (61%) adotti un approccio ibrido, combinando risorse interne e supporto di attori esterni. Questa scelta riflette una consapevolezza diffusa della complessità dell'attività di *scouting*, che richiede al contempo conoscenza profonda dei bisogni interni e capacità di presidiare ecosistemi esterni ampi e frammentati.

Figura 2.15 Modalità di svolgimento delle attività di *scouting*

"Come vengono svolte le attività di scouting della sua azienda?"



La pluralità di soggetti esterni coinvolti conferma la natura eterogenea dell'ecosistema di supporto e l'assenza di un modello dominante di intermediazione, suggerendo come le imprese selezionino i *partner* in funzione di esigenze specifiche, quali l'accesso a verticali tecnologici o la prossimità settoriale.

Tabella 2.6 Tipologie di soggetti esterni a supporto delle attività di *scouting*

Società di consulenza specializzate in servizi di Open Innovation	19%
Centri di ricerca o università	19%
Acceleratori	19%
Incubatori	15%
Parchi scientifico-tecnologici	12%
Innovation Center	10%
Altro	4%

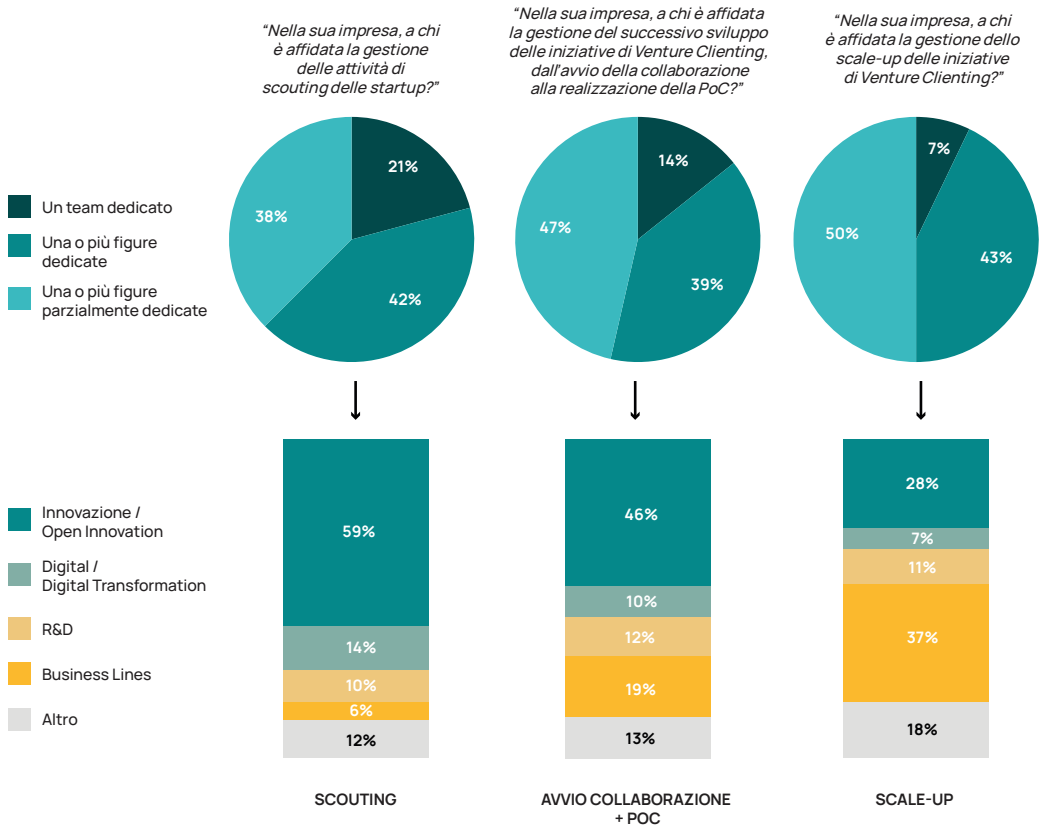
Nella maggior parte dei casi, lo *scouting* è affidato a una o più figure dedicate afferenti allo stesso *team*/unità organizzativa o a unità organizzative differenti, mentre il ricorso a *team* di *scouting* formalmente strutturati di due o più persone rimane limitato. Dal punto di vista funzionale, la *governance* di questa fase è prevalentemente concentrata nelle funzioni di Innovazione e Open Innovation, che si confermano come il principale punto di accesso all'ecosistema *startup*.

Nella fase successiva, che va dall'avvio della collaborazione allo sviluppo del *PoC*, cresce il peso delle figure dedicate, pur rimanendo rilevante il contributo di risorse solo parzialmente allocate su queste attività. Questa configurazione riflette la natura ibrida del *PoC*, che richiede competenze di coordinamento, valutazione tecnologica e gestione dell'interazione con le *startup*, ma anche un forte coinvolgimento delle funzioni operative. Coerentemente, accanto alle strutture di Innovazione e Open Innovation, assumono maggiore rilevanza le funzioni di R&D e Digital Transformation.

Nella fase di *scale-up*, invece, la gestione delle attività è affidata in larga parte a risorse solo parzialmente dedicate, mentre la presenza di *team* di *scaling* strutturati con due o più persone dedicate risulta residuale. Dal punto di vista funzionale, la responsabilità si sposta progressivamente verso le *business line*, affiancate ancora dalle funzioni di Innovazione, segnalando una transizione dell'*ownership* verso l'operatività.

Nel complesso, il confronto trasversale tra le tre fasi del processo mette in luce un modello organizzativo che tende a diventare progressivamente meno strutturato man mano che ci si avvicina allo *scale-up*. Se le fasi di *scouting* e *PoC* beneficiano di una regia più chiara, seppur centralizzata, lo *scale-up* appare spesso privo di una responsabilità definita, risultando fortemente dipendente dalle caratteristiche delle singole soluzioni specifiche.

Figura 2.16 Modalità di gestione e funzioni organizzative incaricate delle varie fasi del processo di Venture Clienting



Nel complesso, le principali criticità del Venture Clienting risultano riconducibili principalmente a rigidità di natura organizzativa, culturale e procedurale, più che a limiti tecnologici o di mercato. La lentezza dei processi decisionali, la difficoltà di adattare procedure e contratti standard alla sperimentazione con *startup* e una non sempre efficace integrazione tra funzioni di innovazione, *business unit* e *top management* generano attrito lungo il processo, in particolare nelle fasi di transizione dallo *scouting* alla sperimentazione e, soprattutto, verso lo *scale-up*.

Tabella 2.7 Principali ostacoli riscontrati nel processo di Venture Clienting

Tempi lunghi nei processi di approvazione o decisione	19%
Ostacoli culturali (bassa propensione al rischio, resistenza al cambiamento, mentalità poco aperta)	15%
Eccessiva burocrazia interna (molti livelli autorizzativi, approvazioni multiple, processi standard anche per PoC)	13%
Difficoltà nel coinvolgimento tempestivo del top <i>management</i> e delle <i>business unit</i> operative	9%
Contratti standard rigidi non adatti alle specificità delle <i>startup</i>	9%
Difficoltà nel garantire liquidità ex-ante alle <i>startup</i> (anticipi, tempistiche di pagamento)	8%
Assenza o carenza di competenze interne dedicate all'innovazione	7%
Processo di <i>scouting</i> e selezione poco strutturato o troppo lento	5%
Diffidenza reciproca nella condivisione di informazioni critiche/proprietarie	5%
Mancanza di un punto di contatto unico e stabile per la <i>startup</i>	4%
Gestione della proprietà intellettuale (IP) non chiaramente definita	4%
Mancanza di incontri in presenza / occasioni per costruire fiducia e allineamento	1%

In risposta a tali criticità, le imprese dichiarano di aver attivato diversi meccanismi correttivi, orientati prevalentemente a rendere il processo più fluido e prevedibile per le *startup*. Tra le leve più utilizzate emergono il coinvolgimento anticipato delle *business unit*, la definizione di referenti dedicati e l'adozione di strumenti contrattuali e di *governance* più agili.

Tabella 2.8 Meccanismi organizzativi adottati per superare gli ostacoli nel Venture Clienting

Coinvolgimento BU fin dalle prime fasi	13%
Firma tempestiva di NDA	13%
Referente dedicato (punto di contatto unico e stabile)	12%
PoC con <i>governance</i> agile	10%
Contratti semplificati (<i>template</i> brevi e flessibili per <i>startup</i>)	8%
Definizione chiara della gestione IP	7%
Board periodici per la guida dell'innovazione	6%
Coinvolgimento top <i>management</i> (sponsorship formale)	6%

<i>Business case e KPI strutturati</i>	5%
Incontri in presenza / co-locazione temporanea	5%
Iter di qualifica semplificato (<i>onboarding</i> fornitori rapido)	5%
Pagamenti anticipati	4%
Pagamenti rapidi (es. entro 30 giorni)	4%

Sul fronte della misurazione delle *performance*, il Venture Clienting viene valutato dalle imprese prevalentemente attraverso metriche assolute, come il numero di *PoC* avviati e il numero di iniziative portate in *scale-up*, a conferma di una focalizzazione sui risultati immediati e quantitativi. Risulta invece meno diffuso l'utilizzo di metriche di efficienza del processo, come i tassi di conversione tra le diverse fasi del *funnel*, così come di indicatori legati ai benefici intangibili e agli impatti strategici di medio-lungo periodo. Questo orientamento suggerisce una difficoltà nel leggere il Venture Clienting come un processo *end-to-end*, con il rischio di sottovalutare i colli di bottiglia organizzativi che emergono lungo il percorso.

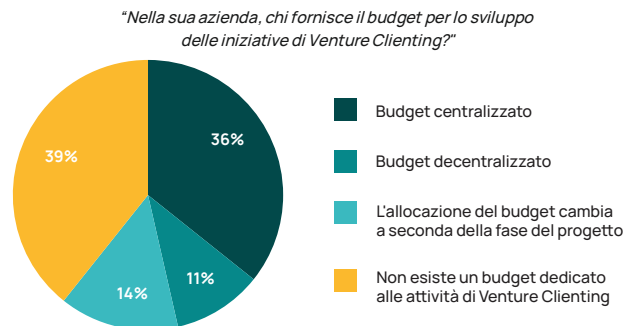
Tabella 2.9 Principali metriche adottate per la valutazione delle attività di Venture Clienting

Numero di <i>PoC</i> avviati	15%
Valore economico generato tramite l'adozione della soluzione	15%
Numero di <i>startup</i> contattate/valutate	11%
Numero di <i>scale-up</i>	11%
<i>Conversion rate PoC → scale-up</i>	8%
Risparmi ottenuti dall'adozione della soluzione	8%
Numero di <i>business unit</i> coinvolte (<i>PoC</i> e <i>scale-up</i>)	6%
Time-to- <i>PoC</i> (tempo medio tra <i>scouting</i> e avvio sperimentazione)	5%
Livello di soddisfazione interno (<i>survey/feedback</i> BU)	5%
Numero di tecnologie innovative introdotte tramite Venture Clienting	5%
<i>Time-to-scale</i> (tempo medio tra <i>PoC</i> e adozione operativa)	4%
Metriche di impatto (<i>KPI</i> quali-quantitativi su benefici strategici medio-lungo periodo)	4%
Interesse dei clienti per le <i>startup</i> intercettate	1%

Il *budget* delle iniziative di Venture Clienting

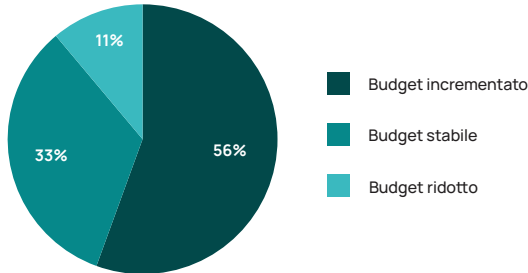
In poco più di un terzo (36%) dei casi il *budget* destinato al Venture Clienting risulta centralizzato a livello *corporate*, mentre una quota più contenuta di imprese (11%) adotta un modello decentralizzato, in cui il finanziamento delle iniziative è demandato alle singole unità organizzative su base progettuale. Accanto a questi approcci, emerge una percentuale rilevante di imprese (53%) che dichiara di non disporre di un *budget* dedicato oppure di variare l'allocazione delle risorse in funzione della fase del progetto. Questo dato suggerisce come, per una parte significativa del campione, il Venture Clienting non sia ancora riconosciuto come una linea di investimento strutturata e ricorrente, ma venga gestito secondo logiche più opportunistiche o sperimentali.

Figura 2.17 Modalità di allocazione del *budget* per le iniziative di Venture Clienting



Nonostante questa eterogeneità nei modelli di definizione del *budget*, l'analisi dell'evoluzione del *budget* allocato negli ultimi tre anni restituisce un segnale complessivamente positivo. La maggioranza delle imprese dichiara infatti un incremento delle risorse destinate al Venture Clienting e, considerando l'intero campione, si osserva una variazione percentuale assoluta positiva pari al +53,7% di *budget* allocato per questa tipologia di iniziativa. Questo *trend* indica un progressivo rafforzamento della rilevanza del modello all'interno delle strategie di innovazione aziendale, pur in assenza, in molti casi, di una piena formalizzazione.

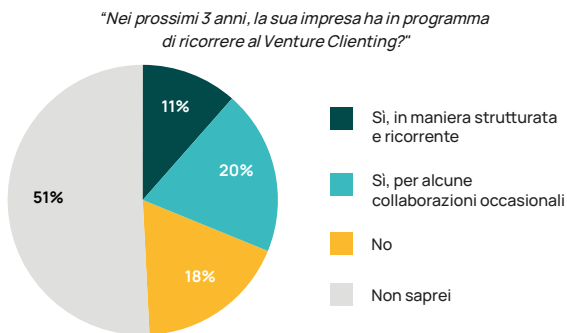
Figura 2.18 Variazione del *budget* destinato al Venture Clienting nel periodo 2023-2025



Le prospettive future del Venture Clienting

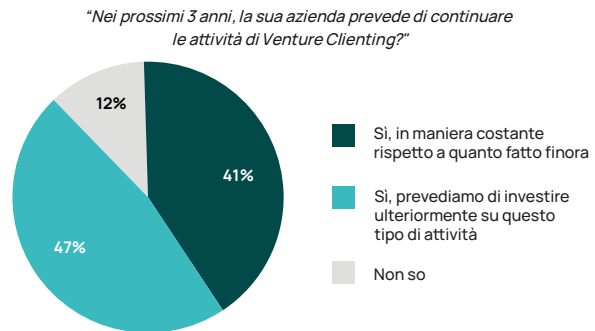
Le prospettive future delineano un quadro caratterizzato da forte incertezza. Tra le imprese che non hanno ancora adottato il Venture Clienting, oltre la metà (51%) dichiara di non sapere se ricorrerà a questo modello nei prossimi tre anni, mentre solo una quota minoritaria (18%) prevede un utilizzo strutturato e ricorrente. Questo elevato livello di incertezza suggerisce che, per molte organizzazioni, il Venture Clienting non sia ancora entrato nel perimetro delle scelte strategiche di medio periodo, rimanendo una possibilità potenziale ma non prioritaria. La difficoltà nel prendere una posizione riflette, in parte, la carenza di riferimenti operativi chiari e di casi di successo percepiti come replicabili.

Figura 2.19 Prospettive future di adozione del Venture Clienting per le aziende che non hanno ancora adottato il modello.



Di natura opposta risultano invece le prospettive delle imprese che hanno già avviato iniziative di Venture Clienting. Tra queste, una larga maggioranza (41%) prevede di proseguire le attività in corso, mentre quasi la metà (47%) dichiara l'intenzione di investire ulteriormente su questo tipo di iniziative nei prossimi anni. Il modello sembra quindi generare un effetto di *path dependency* positiva: una volta superata la fase di avvio e sperimentazione, il Venture Clienting viene riconosciuto come uno strumento efficace, meritevole di continuità e rafforzamento. Questo dato conferma come le principali barriere all'adozione si concentrino nella fase di ingresso, mentre i benefici percepiti emergono in modo più evidente nel tempo, incentivando una progressiva strutturazione delle attività.

Figura 2.20 Prospettive future di continuità e investimento nel Venture Clienting



Guardando infine ai settori tecnologici di maggiore interesse per le iniziative future, si osserva una forte focalizzazione su ambiti digitali e *data-driven*. *AI & Machine Learning*, *IoT & Cloud* e *Cybersecurity* emergono come le principali aree di attenzione, riflettendo l'esigenza delle imprese di intervenire su tecnologie abilitanti trasversali ai processi *core*. Al contrario, tecnologie più esplorative o di frontiera, come il Quantum, rimangono per il momento marginali, a conferma di un approccio prevalentemente orientato all'impatto di breve-medio periodo. Questa tendenza si declina in modo differenziato a seconda del settore industriale. Tra le imprese maggiormente attive nel Venture Clienting emergono infatti alcune preferenze ricorrenti: nel comparto *Energy* tutte le aziende dichiarano di voler investire in *AI & ML*, mentre la maggioranza (72%) indica anche *IoT & Cloud* e *Robotic Process Automation* come priorità. Nel settore Aerospazio e Difesa l'attenzione si concentra su *AI & ML*, *Additive Manufacturing* e *Cybersecurity*; in Finanza e Assicurazioni prevalgono *AI & ML* e *Cybersecurity*; infine, nel comparto Industriale e Manifatturiero le aree più citate risultano *AI & ML*, *Additive Manufacturing* e *IoT & Cloud*. Questa segmentazione suggerisce

come, pur in presenza di un nucleo comune di tecnologie abilitanti, le scelte di investimento in Venture Clienting siano fortemente influenzate dalle priorità operative e dai *driver* di trasformazione specifici di ciascun settore.

Tabella 2.10 Settori tecnologici di maggiore interesse per le iniziative future di Venture Clienting

<i>AI & ML</i>	22%
<i>IoT & Cloud</i>	16%
<i>Robotic Process Automation</i>	13%
<i>Cybersecurity</i>	14%
<i>Additive Manufacturing</i>	10%
Realtà Aumentata e Realtà Virtuale	5%
<i>Big Data</i>	6%
<i>Quantum</i>	3%
Altro	11%

HANDSON

Come rendere più efficace il Venture Clienting? PMI e industries: un Framework per l'Implementazione graduale del Venture Clienting



Problem Setting

Come tutto il mondo delle imprese, anche le piccole e medie imprese (PMI) si trovano ad affrontare sfide decisamente complesse, dall'evoluzione delle tecnologie digitali alla transizione energetica, alle incertezze dei mercati, includendo anche le recenti turbolenze generate dai dazi. Alle PMI si richiede una capacità di innovare continuamente processi e prodotti/servizi, pena lo scivolamento verso posizionamenti di mercato sempre più marginali. In questo contesto, il modello del Venture Clienting (VC) è una possibile soluzione per cavalcare i sempre più rapidi *trend* di innovazione senza esserne travolti. Un approccio vincente, quello del VC, che consente ad aziende consolidate di collaborare con *startup* e *scale-up* per accelerare la propria trasformazione, senza disperdere risorse preziose dal *core business*.

Dalla nostra esperienza come intermediari di innovazione, abbiamo colto la necessità di adattare l'implementazione dei modelli di Open Innovation (OI) al caso specifico, spesso precedendo lo *scouting* con attività di *intelligence* che consentano di mettere a fuoco le dinamiche del settore in cui si opera, sia in termini di evoluzioni di mercato sia di *trend* tecnologici. L'*intelligence* è spesso sottovalutata in ambito PMI, dato che i modelli di Open Innovation sono storicamente stati studiati e sviluppati a beneficio delle *corporate* e soprattutto nei casi in cui la strada dell'innovazione è tracciata dai grandi clienti.

Rilevanza del problema e target

Le PMI operano frequentemente come fornitori specializzati all'interno di filiere più complesse, concentrandosi sulla qualità operativa e sul soddisfacimento delle specifiche tecniche richieste. Questo posizionamento all'interno delle catene del valore limita, inevitabilmente, la visibilità sulle dinamiche strategiche dei mercati finali e sui *trend* di innovazione che guidano le decisioni degli OEM e dei grandi *player* industriali. Per implementare percorsi di OI in casi del genere occorre tenere conto sia delle caratteristiche aziendali sia delle dinamiche di settore.

Le PMI mostrano una naturale prudenza (quando non anche scetticismo) verso l'innovazione aperta, che si intensifica ulteriormente quando si parla di Venture Clienting. Una cautela che ha le sue radici nelle specificità culturali, organizzative e finanziarie di ogni PMI e che influenzano la capacità di assorbimento dell'innovazione esterna. Parallelamente, i diversi settori tecnologici differiscono per incertezza e velocità di cambiamento delle dinamiche di mercato. In contesti caratterizzati da elevata incertezza tecnologica, proprio quando l'innovazione esterna appare più necessaria, le *startup* – tradizionali protagonisti dell'ecosistema dell'innovazione – po-



Sirio Vurro

Managing Director



Federico Dell'Aglio

Open Innovation Specialist

trebbero non rappresentare la soluzione ottimale.

Le giovani aziende innovative, infatti, tendono a focalizzarsi su nicchie specifiche con soluzioni verticalizzate, spesso inadeguate ad affrontare problemi tecnologici complessi che richiedono approcci sistemici e competenze multidisciplinari. Il Venture Clienting, per sua natura, implica cicli decisionali e di sviluppo prolungati che amplificano l'esposizione al rischio. Diversamente dall'acquisizione di soluzioni mature, dove la responsabilità del fallimento può essere condivisa con il fornitore, nel VC la PMI assume (o dovrebbe assumere) piena *ownership* delle scelte strategiche e dei relativi esiti, spesso misurabili solo nel medio-lungo termine.

Si configura così una "trappola dell'innovazione esterna": collaborare con *startup* esistenti può risultare limitante per problemi tecnologici complessi, mentre l'opzione di sviluppare internamente o co-creare soluzioni *ad hoc* – pur potenzialmente più efficace – richiede un perfetto allineamento tra time *frame* di sviluppo, disponibilità di risorse e capacità di risoluzione dell'incertezza tecnologica sottostante. Per questo motivo, adottare un modello di Venture Clienting con un approccio "*one-size-fits-all*" in contesti di alta incertezza tecnologica o di mercato può essere rischioso, e gli errori emergono solo tardivamente, quando ormai le risorse sono state impegnate.

Introduzione della soluzione proposta

A differenza di una grande impresa, la PMI dispone di risorse limitate e il margine di errore a sua disposizione è più basso. Come rendere, quindi, più efficace il Venture Clienting? Questo articolo propone un *framework* pratico per guidare le PMI nell'identificazione e adozione di strumenti e metodologie di innovazione più appropriate per la loro situazione specifica, proponendo un set di servizi prodromici all'integrazione efficace di un modello di Venture Clienting interno.

Il presupposto di questo approccio risiede nella consapevolezza, maturata in questi anni di lavoro a stretto contatto con le PMI del territorio, di dover superare il binomio "Open Innovation – *startup*", un binomio consolidato ma limitativo. L'Open Innovation, proprio in virtù del suo essere *open*, dovrebbe essere in grado di adattarsi ed includere anche tutti quegli approcci e servizi, non limitandosi allo *scouting* iniziale di *startup* dell'ecosistema dell'innovazione; spesso occorre "preparare il terreno" per valorizzare e promuovere un'interazione consapevole e di successo proprio con i *provider* di soluzioni innovative (*spin-off*, *startup*, *scale-up*...).

Il metodo proposto si inserisce in un percorso più ampio che stiamo portando avanti, come BINP, per aiutare il comparto delle PMI ad affacciarsi sul mondo dell'innovazione aperta mediante un processo modulare, flessibile e meno strutturato rispetto al mondo *corporate*.

Spiegazione della soluzione

Il modello proposto può essere rappresentato tramite una matrice bidimensionale che considera due parametri:

- **Contenuto Tecnologico:** il grado di complessità e sofisticazione tecnologica richiesta.

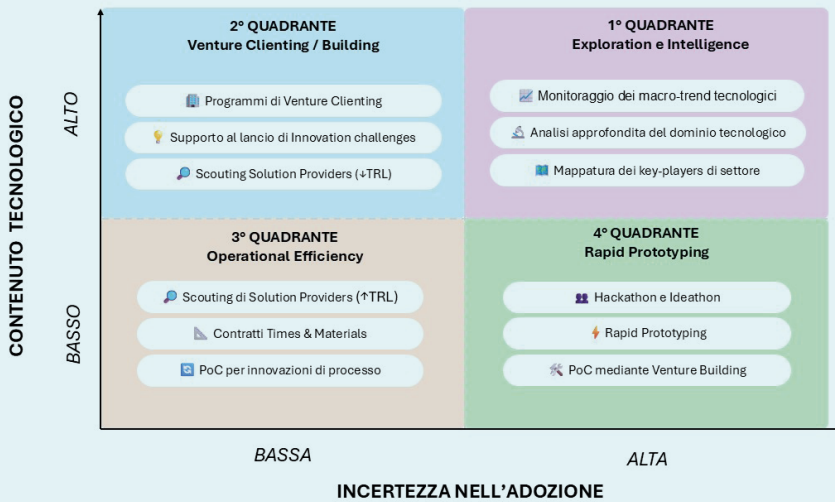
HANDSON

- **Intensità nell'Adozione:** livello di prevedibilità e resistenza che il mercato mostra nell'accettare e implementare le innovazioni disponibili in quel settore.

Ogni dimensione assume valori "Alto" o "Basso", generando quattro quadranti distinti, ciascuno con strategie e strumenti specifici.

Quadrante 1: Alto Contenuto Tecnologico + Alta Incertezza di Adozione

Settori emergenti, contraddistinti da tecnologie sofisticate e non ancora



mature, con barriere normative, culturali o infrastrutturali rilevanti. Possiamo citare come esempio le biotecnologie, dove le regolamentazioni sono ancora in corso d'opera in determinati blocchi geopolitici, mentre sono già ampiamente diffuse in altri. In questi mercati, la tecnologia è messa a punto dal punto di vista scientifico, ma il percorso verso uno *scaling* industriale e l'adozione commerciale è frammentato e imprevedibile.

Cosa fare: attività di *intelligence* strategica/di mercato, come strumento preliminare ai modelli di VC o VB, per comprendere le dinamiche di adozione e identificare i percorsi di sviluppo del settore. Oltre allo studio del mercato e della tecnologia, risulta utile affiancare una mappatura degli *stakeholder* più attivi al momento, monitorando l'evoluzione normativa e identificando i possibili *early adopter*. Queste attività consentono di costruire *roadmap* basate sui dati e progettare percorsi di sviluppo tecnologico. Mediante attività di *technology scouting* sistematico, analisi brevettuale e *advisory board* con esperti del settore, l'*output* di queste attività si concretizza in una base di conoscenza utile ad orientare le future decisioni

di investimento in R&D e l'instaurazione di *partnership* tecnologiche.

Quadrante 2: Alto Contenuto Tecnologico + Bassa Incertezza di Adozione

Settori ad alta complessità tecnologica ma con barriere di adozione quasi o totalmente superate. In questi casi, le traiettorie di crescita sono maggiormente prevedibili. Si tratta di ambiti in cui il mercato ha già validato il valore delle soluzioni sviluppate, esistono standard condivisi e le soluzioni sono a un livello medio-alto di TRL e BRL. Il principale ostacolo, qui, è dettato dall'esistenza di barriere all'ingresso dei nuovi entranti a causa dell'alto livello di competenze e investimenti richiesti.

Cosa fare: implementare programmi di Venture Clienting e/o Venture Building per acquisire rapidamente competenze e posizionarsi nella catena del valore. La relativa certezza delle dinamiche di mercato consente di impegnarsi con maggior sicurezza in *partnership* con *startup/spin-off* o altri tipi di *solution provider*. Si rende quindi necessario un approccio *execution-oriented*, dove il *focus* è sulla compressione del *time-to-market* e sul rapido *scaling* della soluzione assorbita.

Quadrante 3: Basso Contenuto Tecnologico + Bassa Incertezza di Adozione

Ricadono in questo quadrante quei mercati maturi, dove le tecnologie sono ampiamente consolidate e le dinamiche di mercato già definite. Rappresenta quei settori dove l'innovazione, ormai già arrivata a un livello commerciale, segue *pattern* incrementali e le soluzioni hanno un alto livello di standardizzazione – ad esempio: sensoristica *IoT*.

Innovazione qui significa digitalizzazione, automazione e ottimizzazione di *workflow* già definiti, innovazione dei modelli di *business*, innovazione nel *marketing*, nella *supply chain*, nella *compliance* normativa, fra gli altri. Le aziende che ricadono in questo quadrante hanno bisogno di supporto nella ricerca di fornitori che possano implementare soluzioni già esistenti e che possano introdurre innovazione incrementale per migliorare l'efficienza dell'area *target*.

Cosa fare: concentrarsi su *operational efficiency* mediante l'adozione di soluzioni già a mercato finalizzate all'ottimizzazione di processi esistenti. Gli interventi ideali includono automazione di *workflow* e digitalizzazione di processi manuali. L'approccio deve privilegiare soluzioni standard, contratti *Time & Materials* e *provider* affidabili con *track record* consolidato nel segmento specifico. In questo caso, il servizio dell'intermediario dell'innovazione deve basarsi su un modello consulenziale che parta da un assessment del reale fabbisogno di innovazione, prosegua con lo *scouting* di *provider* – a cui affidare lavori prevalentemente su commessa – e fornisca un supporto di *project management* per agevolare l'introduzione delle soluzioni innovative nell'organizzazione. L'obiettivo qui è la riduzione dei costi operativi e il miglioramento della produttività.

HANDSON

Quadrante 4: Basso Contenuto Tecnologico + Alta Incertezza di Adozione

Questo quadrante rappresenta quei mercati caratterizzati da tecnologie accessibili ma caratterizzati da modelli di *business* in rapida evoluzione o comportamenti di consumo imprevedibili. Si tratta di settori in cui la validazione del *business model* è più importante di quella tecnologica. Ad esempio, soluzioni digitali che si appoggiano su servizi di AI generativa tramite API. La soluzione è relativamente semplice da realizzare, ma l'incertezza sul potenziale di mercato e su quale approccio commerciale risulterà vincente resta elevata, richiedendo sperimentazione continua e flessibilità.

Cosa fare: attività di *rapid prototyping* per testare ipotesi di mercato multiple contemporaneamente. Gli strumenti ideali includono *hackathon* per generare *concept*, sviluppo di MVP a basso costo e programmi di sperimentazione con *early adopter*. L'approccio deve essere *lean* e iterativo, con *focus* sulla velocità di esecuzione e sulla capacità di pivot rapido per identificare le traiettorie di investimento più di lungo termine sul portafoglio di *concept* generati.

L'incertezza che caratterizza i settori emergenti di rado è solo di natura tecnologica. Settori come quantum computing, idrogeno verde, biotecnologie, AI generativa, tecnologie spaziali presentano più livelli di complessità; alle sfide tecnologiche si sovrappongono incertezze normative a causa dell'evoluzione dei *framework* regolatori, di mercato per via della definizione di standard industriali differenti e geopolitiche con *policy* di incentivazione/restrizioni commerciali che variano a seconda del blocco considerato.

Entrare in questi settori può aprire interessanti opportunità di *business* per le PMI, ma è necessario adottare un approccio sequenziale: prima bisogna acquisire una comprensione approfondita del settore attraverso attività di *intelligence* strategica, poi valutare modalità di ingresso graduale e a rischio controllato (Venture Clienting/Building). L'alternativa – un ingresso diretto con investimenti in *partnership* o acquisizioni – espone l'azienda a rischi che potrebbero compromettere anni di sviluppo.

La nostra esperienza nel settore dell'idrogeno conferma questa logica: di fronte a un mercato caratterizzato da tecnologie ancora in fase di sviluppo, standard normativi in via di definizione e catene del valore ancora molto frammentate, l'*intelligence* si è rivelata non solo consigliabile ma essenziale per orientare decisioni di investimento informate e identificare il timing e il posizionamento ottimale per l'ingresso nel mercato.

Condivisione di esempi e casi pratici (in forma anonima)

Il *framework* ideato è stato già utilizzato con successo nelle nostre attività di supporto con una rilevante realtà pugliese, PMI manifatturiera operante nel settore mecatronico, che ha valutato l'opportunità di entrare nel mercato dell'idrogeno verde come nuova area di *business* attraverso lo sviluppo di soluzioni automatizzate per il controllo di qualità e la validazione di componenti critici. L'azienda si è trovata di fronte alla necessità di acquisire competenze, sia tecnologiche sia di mercato, in un settore

emergente e ad alta complessità.

L'analisi del contesto ci ha permesso di collocare l'azienda nel Quadrante 1 (Alta Tecnologia + Alta Innovazione). Il mercato delle tecnologie dell'idrogeno richiede infatti competenze in elettrochimica, materiali, sistemi di controllo ad alta precisione: un settore estremamente *technology-intensive*. Dal punto di vista del mercato, il contesto è ancora in rapida evoluzione, con standard in definizione, barriere infrastrutturali e una forte competizione per il dominio tecnologico.

Per l'implementazione di questi servizi è stata innanzitutto condotta una valutazione dell'Intensità Tecnologica. Sono stati considerati fattori come la complessità delle tecnologie *core* del settore, il livello di specializzazione richiesto, le barriere all'entrata e i cicli di sviluppo dei prodotti, fra gli altri. Parallelamente, è stata valutata l'Intensità di Innovazione con analisi sulla velocità di cambiamento del mercato, l'eventuale presenza di *disruption* tecnologiche, il numero di nuovi entranti, l'evoluzione delle politiche che regolamentano il settore. A valle di questa analisi, è stato possibile assegnare dei valori per ciascuna dimensione, stabilire il quadrante di riferimento e i servizi più idonei al caso in questione.

L'azienda aveva già avviato investimenti di base in R&D nella direzione prescelta ma, di fronte all'elevata incertezza tecnologica e di mercato, prima di accelerare l'implementazione ha commissionato a BINP un'attività di *advisory* strutturata propedeutica a un'attività di Venture Clienting vera e propria. Prima di individuare eventuali "*solution provider*" esterni, sono state condotte attività di *intelligence* sulle dinamiche di mercato e sui *key player* di settore.

Il risultato è stato il conseguimento di una base di conoscenza approfondita del mercato e dei *trend* tecnologici, una mappatura ampia dei principali operatori europei – arricchita da un'analisi effettuata sul *dataset* ottenuto – ed alcune raccomandazioni sui principali segmenti di mercato su cui focalizzarsi, con suggerimenti di posizionamento all'interno della *value chain*.

Un elemento chiave emerso dall'analisi è stato proprio il disallineamento tra percezioni iniziali e realtà di mercato: l'azienda si era inizialmente orientata verso segmenti risultanti fortemente dipendenti da incentivi pubblici e tecnologie favorite da politiche nazionali, presumendo che queste rappresentassero le opportunità più solide. L'*intelligence* condotta ha invece evidenziato che i segmenti con maggiore potenziale commerciale nel medio-lungo termine erano differenti, con dinamiche di domanda più sostenibili e meno soggette a volatilità normativa.

Ciò ha rappresentato un momento di svolta: il confronto con dati oggettivi ha dissolto lo scetticismo iniziale verso approcci di Open Innovation, facendo maturare nella *leadership* aziendale la consapevolezza che un'approfondita fase preliminare di *intelligence* porta ad una scelta più oculata delle collaborazioni esterne, specie se si tratta di *startup*. È importante sottolineare che l'*output* del progetto non è stato solo informativo, ma anche metodologico: l'azienda ha acquisito *framework*, strumenti e competenze che restano patrimonio interno, aumentando la propria capacità autonoma di intercettare e valorizzare tecnologie emergenti e di mettere a

HANDSON

fuoco le “*challenges*” su cui avviare programmi di Open Innovation/Venture Clienting a supporto delle strategie di differenziazione perseguite.

Sintesi dei messaggi chiave e conclusione

Il posizionamento nella matrice non deve essere statico. Le aziende devono periodicamente rivalutare la propria posizione considerando l'evoluzione tecnologica del settore in cui operano o in cui desiderano entrare, così come lo sviluppo delle competenze interne e le variazioni di mercato. Si richiede un approccio dinamico per adattare continuamente la strategia di *innovation management* e gli strumenti utilizzati, massimizzando l'efficacia degli investimenti.

Il *framework* proposto offre alle PMI una guida strutturata a supporto dell'innovazione aziendale, dove la chiave del successo risiede nella capacità di auto-analisi, nella selezione degli strumenti più appropriati al proprio contesto e in un processo di *monitoring* continuo. Il *case study* nel settore idrogeno dimostra come un approccio metodico, supportato da attività di *intelligence*, possa fornire informazioni utili a diminuire l'incertezza e individuare opportunità di *business*. L'adozione di questo *framework* rappresenta il primo passo verso l'adozione di una cultura dell'innovazione più strutturata, capace di generare valore sostenibile nel lungo termine e in grado di orientare le decisioni strategiche con un qualificato strumento di supporto, capace di coprire la quasi totalità degli scenari aziendali.

3 L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation

Messaggi chiave del capitolo

- L'Intelligenza Artificiale rappresenta un cambio di paradigma per l'Open Innovation: non è un semplice strumento di automazione, ma una tecnologia cognitiva che ridefinisce i processi di scoperta, collaborazione e decisione all'interno degli ecosistemi di innovazione.
- Il valore dell'AI emerge quando è integrata con l'intelligenza collettiva: algoritmi e persone operano in complementarità, combinando capacità di analisi su larga scala con giudizio umano, interpretazione e costruzione di senso.
- I processi di Open Innovation evolvono da sequenze lineari a sistemi adattivi e *data-driven: scouting* continuo, co-sviluppo assistito e valutazione dinamica diventano possibili grazie a modelli predittivi, strumenti generativi e piattaforme intelligenti.
- L'adozione dell'AI moltiplica i *touchpoint* organizzativi e richiede nuove architetture di *governance*: ruoli ibridi, interdipendenze tra funzioni e responsabilità condivise diventano condizioni abilitanti per evitare attriti e frammentazione.
- I benefici in termini di velocità, qualità decisionale e scalabilità sono significativi, ma non automatici: *bias* algoritmici, opacità dei modelli e rischi di *lock-in* tecnologico rendono necessarie regole di trasparenza, validazione umana e *accountability*.
- La maturità organizzativa è il vero fattore discriminante: le imprese che integrano l'AI in modelli collaborativi strutturati la trasformano in infrastruttura strategica dell'innovazione, mentre approcci episodici rischiano di produrre solo efficienze marginali.
- I modelli generativi multimodali, agenti autonomi e sistemi di simulazione avanzata spingeranno l'Open Innovation verso ecosistemi sempre più interoperabili, inclusivi e predittivi, rendendo l'AI-OI una leva centrale per la competitività e la resilienza.

Obiettivi del Capitolo:

Questo capitolo si propone di analizzare in che modo l'Intelligenza Artificiale stia modificando le condizioni operative e strategiche dell'Open Innovation. L'obiettivo non è descrivere in modo tecnico l'adozione di nuove soluzioni, ma offrire una chiave interpretativa che aiuti imprese e istituzioni a capire come l'IAI possa trasformare i processi di scoperta, selezione e collaborazione. La prospettiva suggerita considera l'AI non solo come strumento di automazione, ma come tecnologia cognitiva capace di amplificare la capacità di leggere segnali deboli, coordinare processi complessi e prendere decisioni in contesti incerti. In questa chiave, il capitolo si pone come guida pratica per accompagnare una transizione che riguarda non solo l'adozione di *software* e soluzioni tecnologiche avanzate, ma l'evoluzione di modelli organizzativi e pratiche collaborative.

Introduzione: Perché l'AI cambia le regole del gioco dell'OI

L'Intelligenza Artificiale non è una tecnologia come le altre: rappresenta un primo salto quantico nella capacità delle organizzazioni di leggere, interpretare e rielaborare conoscenza. Se le precedenti ondate digitali hanno soprattutto automatizzato attività e connesso persone, l'AI agisce su un piano più profondo, quello cognitivo. È in questa dimensione che acquista rilevanza per l'Open Innovation, paradigma che si fonda sulla combinazione di saperi distribuiti e sull'orchestrazione di reti eterogenee. L'introduzione dell'AI spinge infatti le imprese a ripensare la natura stessa dell'apertura: non più solo apertura verso l'esterno, ma apertura verso forme ibride di intelligenza, in cui algoritmi e persone interagiscono in modo complementare per generare valore. Questo cambio di prospettiva rende evidente come l'AI non debba essere intesa come un semplice "abilitatore" tecnico, bensì come un fattore di riconfigurazione delle logiche collaborative su cui si regge l'innovazione aperta.

Ne consegue che i processi di OI non possano essere concepiti come sequenze lineari o come semplici meccanismi relazionali. L'AI introduce infatti modalità nuove di osservazione del contesto, di valutazione delle alternative e di costruzione condivisa delle soluzioni, trasformando tempi, confini e aspettative della collaborazione. Non si tratta di sostituire l'intelligenza collettiva che alimenta l'OI, ma di amplificarla, accelerando i cicli di apprendimento e rendendoli più scalabili. In questa prospettiva, l'AI agisce come catalizzatore

di un equilibrio dinamico tra esplorazione ampia e focalizzazione strategica, tra apertura radicale e *governance* strutturata. Comprendere questa trasformazione è il primo passo per coglierne appieno il potenziale: significa evitare di ridurre l'AI a una collezione di strumenti tecnologici e riconoscerla invece come una leva per ripensare in profondità i sistemi collaborativi che sostengono l'innovazione.

L'Open Innovation come sistema interattivo in evoluzione

Per comprendere l'impatto dell'Intelligenza Artificiale sull'Open Innovation è necessario partire da una riflessione teorica. L'OI, infatti, oggi non rappresenta più soltanto un paradigma organizzativo che apre l'impresa a idee e risorse esterne, ma un sistema dinamico e adattivo che evolve insieme agli ecosistemi di cui fa parte. L'AI, dal canto suo, non va letta come un insieme di strumenti tecnici, ma come una tecnologia cognitiva capace di amplificare le capacità di percezione, interpretazione e decisione delle organizzazioni. L'innovazione è stata a lungo descritta come un processo sequenziale interno, che partiva dalla ricerca per arrivare allo sviluppo e infine alla commercializzazione. Questa rappresentazione, utile per semplificare, non riflette più la complessità dei contesti tecnologici e competitivi. Con l'affermarsi dell'Open Innovation, le imprese hanno iniziato ad aprirsi a conoscenze e risorse esterne, collaborando con *startup*, università, fornitori e persino concorrenti. L'innovazione non è più solo il prodotto di laboratori interni, ma un processo distribuito che si nutre di reti eterogenee di attori. Questo approccio ha permesso di accedere a idee più diversificate, ridurre tempi di sviluppo e condividere rischi, trasformando l'apertura da scelta opzionale a prerequisito competitivo.

Oggi l'OI non può essere intesa come semplice *outsourcing* della creatività. In un contesto segnato da volatilità tecnologica e mercati globalizzati, assume i tratti di un sistema adattivo e relazionale. Le imprese costruiscono architetture flessibili che includono *startup* emergenti, *community* digitali e piattaforme globali, orchestrando contributi eterogenei in modo dinamico. Si è passati dai modelli lineari alle configurazioni tipiche della terza generazione dell'innovazione, caratterizzate da reti distribuite e strumenti digitali che favoriscono processi decentralizzati. In questa prospettiva, l'OI funziona come un sistema cognitivo distribuito, in cui dati e interpretazioni circolano e vengono ricombinati per generare soluzioni nuove. È proprio questa natura "aperta e adattiva" a renderla particolarmente adatta a integrare tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, che amplificano la capacità di percepire segnali esterni, elaborare conoscenze e prendere decisioni complesse.

L'AI come tecnologia cognitiva abilitante

L'Intelligenza Artificiale è spesso associata alla sola automazione di attività ripetitive, utile per ridurre tempi e costi. Questa dimensione resta importante – strumenti come *robotic process automation (RPA)* o *natural language processing (NLP)* velocizzano la classificazione di proposte, l'identificazione e mappatura di parole chiave o il tracciamento documentale – ma non esaurisce il potenziale dell'AI nei processi di Open Innovation. La vera novità risiede nella capacità di assumere un ruolo cognitivo: integrare e amplificare le funzioni di interpretazione, valutazione e decisione che sono al centro della collaborazione tra organizzazioni. È in questa prospettiva che l'AI si configura come tecnologia abilitante di nuova generazione, capace di ridefinire l'intelligenza organizzativa.

Oltre all'automazione, l'AI estende infatti le possibilità di analisi e decisione in contesti complessi e incerti. Modelli predittivi, algoritmi di *clustering* semantico e strumenti di *trend detection* permettono di analizzare volumi di dati eterogenei in tempo reale, restituendo *insight* più accurati e tempestivi. Per l'Open Innovation, ciò significa poter selezionare *startup*, finanziare progetti o presidiare mercati con maggiore precisione e coerenza strategica. L'AI non sostituisce il giudizio manageriale, ma lo arricchisce con evidenze altrimenti inaccessibili, creando scenari alternativi e raccomandazioni dinamiche che rafforzano la resilienza dei processi collaborativi. In questo senso diventa un vero e proprio “*partner analitico*” dei *team* umani.

La terza dimensione riguarda il ruolo generativo dell'AI. I *large language models (LLM)* e gli agenti intelligenti sono in grado di produrre testi, idee, prototipi o documenti rapidamente e in maniera interattiva. Ciò apre scenari nuovi nella co-ideazione: *team* distribuiti possono collaborare in modalità asincrona, ricevere stimoli creativi e accelerare la costruzione di soluzioni condivise. L'AI diventa un'interfaccia capace di supportare *brainstorming* e processi di *design thinking*, facilitando la sintesi e il rilancio dei contributi provenienti da attori diversi. Non sostituisce la creatività umana, ma ne amplia la portata, rendendo possibile un'orchestrazione più fluida dell'intelligenza collettiva. Intesa come tecnologia cognitiva, l'AI non è dunque un semplice “acceleratore” dei processi, ma una leva che trasforma profondamente il modo in cui le organizzazioni generano valore collaborativo.

OPINION PIECE

AI Agentica e Venture Clienting: Service Design, Sistemi Formali BPMN, PSB e DMN come Catalizzatori del Cambiamento

DOS DESIGN
PEOPLE ABOUT CHANGE

Al Politecnico di Milano si è svolto il *workshop* “AI for Open Innovation (AIxOI)”, dedicato a esplorare il confine tra teoria e applicazioni dell’intelligenza artificiale nella realtà aziendale. L’iniziativa, guidata da **DOS Design**, ha coinvolto esperti e professionisti dell’innovazione nell’analisi di come l’integrazione dell’AI possa trasformare i processi organizzativi in *asset* competitivi, con un *focus* pragmatico sulla traduzione del potenziale tecnologico in valore tangibile e agilità di mercato.

AI e design: i pilastri dell’innovazione

In uno scenario che presenta al contempo complessità operative e opportunità trasformative, l’intelligenza artificiale offre strumenti avanzati per l’analisi e l’automazione dei processi, mentre il *design* fornisce un metodo strutturato per governare l’integrazione di questa tecnologia nelle pratiche organizzative. La sinergia tra questi due elementi costituisce una base essenziale per lo sviluppo di un’innovazione concreta e sostenibile.

Innovare il Venture Clienting

Nel contesto del Venture Clienting, in particolare, metodologie come *Practical Service Blueprint* (PSB), *Business Process Model and Notation* (BPMN) e *Decision Model and Notation* (DMN) emergono come facilitatori chiave dell’innovazione, consentendo la mappatura di processi complessi, l’ottimizzazione dei flussi di lavoro e il supporto alle decisioni basato sui dati, mediante l’integrazione dell’AI in tutte le fasi del processo: dalla ricerca di opportunità innovative (*Scouting*) alla prototipazione e validazione delle idee (*Piloting*), fino alla valorizzazione dei risultati ottenuti (*Leveraging*).

L’approccio di DOS Design

Il *workshop*, co-progettato e facilitato da DOS Design, ha utilizzato il *Service Design* come *grounding*

di co-progettazione. *Manager* e specialisti dell’innovazione hanno lavorato in gruppi focalizzati sulle diverse fasi del Venture Clienting, guidati da facilitatori esperti attraverso metodologie di *design thinking* e gestione della conoscenza.

Risultati e prospettive

I risultati hanno mostrato come l’AI, se adeguatamente addestrata e contestualizzata, possa evolvere da tecnologia abilitante ad acceleratore di innovazione tangibile. L’utilizzo di dati specifici e formalizzati dei processi consente all’AI di operare in modo mirato e *goal-driven*. È emerso inoltre il ruolo centrale del *design* nel guidare l’adozione dell’AI, mettendo al centro le persone e riducendo i rischi di automazione basata su presupposti incompleti.

La formalizzazione dei processi si conferma il ponte verso l’automazione: tradurre gli *asset* umani in formati *machine-consumable* quali il BPMN rende utilizzabile la conoscenza estratta, colmando così il *translational gap*.

L’integrazione della AI Agentica con BPMN è in grado di impattare in modo importante sullo sviluppo del modello *End-to-End* per il Venture Clienting, poiché consente di tradurre osservazioni pratiche in *blueprint* operativi. Grazie ad essa, la conoscenza umana può divenire *asset* digitale interoperabile BPMN, fondamentale per l’automazione futura. In questo quadro l’AI agisce come consulente acceleratore delle analisi, supportando decisioni immediate e identificando rischi in tempo reale. Ha inoltre facilitato la co-progettazione di soluzioni tattiche mirate, attraverso un processo strutturato e scalabile in cui *Service Design*, BPMN, PSB e DMN non sono stati utilizzati solo come strumenti formali di rappresentazione, ma come soggetti attivi a supporto dei processi di Open Innovation.

NOME STEP DI PROCESSO	DESCRIZIONE STEP	COMMENTO RISPETTO AL SECI
Inizio processo di venture capital	Avvio del flusso principale per valutare le proposte di investimento.	Socialization potrebbe non essere direttamente evidente, ma prepara il terreno per la condivisione delle intuizioni iniziali tra i partecipanti.
Screening delle proposte	Gli analisti VC esaminano le proposte di investimento per valutare la loro fattibilità e allineamento strategico.	Socialization : Condivisione di esperienze tacite tra gli analisti per identificare segnali non espliciti nei progetti.
Valutazione finanziaria	Le proposte passate al screening vengono esaminate in termini di fattibilità finanziaria usando strumenti e metriche standardizzati.	Externalization : Le intuizioni tacite degli analisti vengono formalizzate attraverso modelli finanziari espliciti.
Decisione di investire o no	Il management VC decide se procedere con l'investimento basandosi su criteri definiti come la sostenibilità finanziaria.	Combination : La conoscenza esplicita viene aggregata e sistematizzata per prendere una decisione informata.
Approvazione dell'investimento	Formalizzazione dell'accordo di investimento, coinvolgendo il management VC.	Internalization : Assimilazione della conoscenza contrattuale da parte degli investitori per rafforzare le competenze operative.
Chiusura della trattativa	Consulenti legali e altri specialisti garantiscono che tutti i dettagli contrattuali siano conformi alle normative e agli accordi.	Internalization : La conoscenza esplicita dei documenti contrattuali viene interiorizzata, migliorando la comprensione delle procedure standard per future operazioni.
Conclusione del processo	Il processo termina con la formalizzazione dell'accordo o il rifiuto della proposta, segnando la fine di questo ciclo.	Socialization potrebbe essere implicito nelle riflessioni post-processo tra gli stakeholder per migliorare future iterazioni del processo.

Questa tabella sintetizza come ciascun step del processo Venture Capital possa essere interpretato attraverso il prisma delle fasi SECI, evidenziando l'interazione dinamica tra la condivisione delle intuizioni tacite e l'articolazione della conoscenza esplicita all'interno dell'organizzazione



Carlo Consoli

Master Certified Data Scientist

Pre-Sales Manager

Come l'AI sta entrando nei processi di Open Innovation

Il primo ambito in cui l'AI sta ridefinendo l'Open Innovation riguarda la scoperta e la selezione delle opportunità. Tradizionalmente, le imprese si affidavano a reti di contatti, *broker* tecnologici o *scouting* manuale per individuare *startup* e *trend* emergenti. Con strumenti di *machine learning* e algoritmi di *trend detection*, la ricerca diventa continua, automatizzata e capace di coprire volumi di dati prima ingestibili. La questione cruciale è come trasformare questa abbondanza informativa in *insight* realmente utili agli obiettivi aziendali. Qui entrano in gioco il filtro umano, i criteri di selezione e il bilanciamento tra esplorazione ampia e focalizzazione strategica, che restano indispensabili per evitare un eccesso di segnali non prioritari.

Il secondo ambito riguarda le modalità di collaborazione tra attori. L'introduzione di sistemi AI porta nuove interfacce di interazione: piattaforme che sintetizzano contributi, *dashboard* predittive che guidano decisioni collettive e agenti intelligenti che fungono da mediatori tra *team* e *partner* esterni. Queste soluzioni creano spazi ibridi, in parte automatizzati e in parte basati su logiche relazionali. La domanda chiave è come ridefinire ruoli, responsabilità e dinamiche di fiducia quando una parte del processo decisionale è mediata da algoritmi. Non basta misurare l'efficienza: occorre considerare l'impatto su legittimità, reciprocità e senso condiviso nelle *partnership*.

Il terzo ambito riguarda la *governance* dei processi collaborativi in presenza di sistemi *AI-driven*. Quando le decisioni non sono più interamente umane, ma influenzate da raccomandazioni algoritmiche, emergono nuove sfide di *accountability*. Come attribuire responsabilità se un progetto fallisce a causa di un *insight* generato dall'IA? Quali metriche usare per valutarne l'impatto? E in che modo garantire trasparenza e comprensibilità? Queste domande richiedono non solo soluzioni tecniche, ma anche regole organizzative e principi etici. La *governance* AI-OI dovrà bilanciare velocità e legittimazione, prevedendo validazione umana, *audit* e *standard* di trasparenza per costruire fiducia. Questi nodi – scoperta, collaborazione e *governance* – rappresentano il filo conduttore che orienta le analisi e gli esempi applicativi sviluppati nei capitoli successivi.

AI x OI: che vor di?**Ernesto Ciorra**

Membro Advisory Board

L'Open Innovation si fonda sull'idea che la conoscenza utile all'evoluzione tecnologica, organizzativa e culturale non risieda solo dentro le imprese, ma circoli liberamente tra università, *startup*, centri di ricerca, istituzioni, fornitori e perfino comunità di pratica. In questo contesto dinamico, caratterizzato da complessità informativa e necessità di collaborazione, l'intelligenza artificiale (IA) può diventare una leva strategica imprescindibile.

La sua funzione non si limita a quella di abilitare soluzioni tecnologiche: l'AI può essere utilizzata come "intelligenza estesa" capace di supportare le diverse fasi dei processi di Open Innovation, dalla costruzione dell'ecosistema fino alla misurazione delle *performance*. L'obiettivo è amplificare le capacità umane, rendere più trasparente e meritocratica la selezione delle idee, accelerare l'implementazione e rafforzare la capacità di valutare l'efficacia delle iniziative.

Di seguito vengono analizzati i principali ambiti nei quali l'AI può contribuire in modo significativo.

1. Costruzione dell'ecosistema

Per avviare percorsi di innovazione aperta è necessario costruire un ecosistema vivo, articolato e coerente con i bisogni strategici delle organizzazioni. L'IA può svolgere un ruolo fondamentale nell'identificazione degli attori rilevanti e nel tracciamento delle relazioni esistenti tra loro.

Attraverso tecniche di analisi dei *network*, *machine learning*, *text mining* e sistemi di raccomandazione, l'AI è in grado di:

- individuare *startup*, ricercatori, brevetti, laboratori e centri di competenza pertinenti;
- evidenziare *trend* scientifici e tecnologici emergenti;
- ricostruire mappe delle competenze e delle potenzialità presenti nei territori;
- prevedere possibili nuove sinergie e punti di contatto tra mondi apparentemente distanti.

In questo senso l'AI agisce come radar cognitivo, che consente di ridurre dispersioni, individuare opportunità e disegnare ecosistemi basati su dati attendibili.

2. Generazione del *deal flow*, delle idee e delle proposte

Uno dei pilastri dell'Open Innovation è la capacità di alimentare costantemente un flusso di idee, stimoli e proposte progettuali. L'IA può contribuire sia ampliando le fonti di ispirazione, sia supportando la creazione di nuove soluzioni.

Le sue applicazioni includono:

- *scouting* automatizzato di *startup*, brevetti, pubblicazioni e progetti di ricerca;
- identificazione di approcci, *benchmark* o soluzioni applicate con successo in altri mercati;
- generazione autonoma di *concept*, architetture e possibili strategie di sviluppo;
- simulazione preventiva dei benefici, delle criticità e dei rischi connessi a un'idea;
- analisi dei bisogni del mercato tramite interpretazione semantica di dati sociali e comportamentali.

Grazie all'IA, la produzione di idee può essere ampliata e resa più interdisciplinare: la macchina accede a enormi volumi di informazioni e li combina in modi spesso non immediatamente intuibili per l'essere umano, aprendo spazi creativi più ampi.

3. Selezione delle idee e delle proposte

L'abbondanza di idee genera il problema opposto: filtrare, selezionare e individuare ciò che ha reale potenzialità. In questa fase l'AI può operare come supporto di valutazione oggettiva.

OPINION PIECE

ADVISORY BOARD

Algoritmi predittivi, modelli statistici e tecniche di regressione consentono di:

- stimare la probabilità di successo di un progetto basandosi su dati storici comparabili;
- valutare impatti economici, ambientali e sociali;
- verificare coerenza con priorità strategiche, competenze disponibili e obiettivi di sostenibilità;
- quantificare risorse necessarie, rischi potenziali e tempi di realizzazione.

La selezione diventa così meno soggetta a bias cognitivi, percezioni personali o logiche di convenienza. L'IA non sostituisce le decisioni umane, ma le arricchisce con elementi misurabili, riducendo margini di errore e aumentando trasparenza e meritocrazia.

4. Implementazione dei progetti di innovazione

Quando l'idea entra nella fase operativa, l'AI può supportare lo sviluppo, il coordinamento e la gestione dell'intero percorso progettuale.

Tra i contributi più rilevanti si trovano:

- generazione automatica di test, prototipi *software* o analisi di fattibilità;
- supporto tecnico e scientifico nei laboratori R&D;
- ottimizzazione di flussi di lavoro tra *partner*, fornitori e reparti interni;
- monitoraggio costante dello stato di avanzamento;
- identificazione precoce di criticità e suggerimento di contromisure;
- verifica di opportunità brevettuali o vincoli normativi.

In ecosistemi complessi l'AI può diventare una piattaforma di orchestrazione, in grado di semplificare la collaborazione tra più attori e accelerare i cicli di innovazione, riducendo costi, tempi e rischi.

5. Misurazione dei progetti di innovazione

L'efficacia dell'innovazione si misura con metriche spesso eterogenee: ritorno economico, cambiamento culturale, sostenibilità, impatto sociale o efficienza operativa. L'IA può rendere la misurazione più accurata, completa e tempestiva.

Grazie all'analisi automatica dei dati, è possibile:

- tracciare in tempo reale KPI finanziari, tec-

nici e ambientali;

- correlare investimenti, risultati e tempi di maturazione;
- confrontare *performance* di progetti diversi;
- identificare segnali prematuri di successo o fallimento.

Strumenti di *data visualization intelligente* rendono fruibili informazioni complesse, facilitano decisioni basate sui dati e forniscono indicazioni utili per eventuali ripensamenti progettuali.

6. Analisi dell'efficienza dell'ecosistema

Per funzionare, l'Open Innovation deve essere bilanciata e inclusiva: gli attori coinvolti devono generare valore reciproco e non risultare sovrapposti o inefficaci. L'IA consente di valutare lo stato di salute dell'ecosistema.

Modelli di analisi delle reti, *machine learning* e algoritmi di *scoring* possono:

- misurare produttività e contributo dei vari *stakeholder*;
- identificare colli di bottiglia organizzativi o tecnologici;
- valutare intensità e qualità delle collaborazioni;
- mettere in evidenza attori virtuosi, marginali o da rafforzare;
- calcolare indicatori di ritorno sull'innovazione a livello di sistema.

L'ecosistema diventa così osservabile e misurabile, permettendo interventi mirati e strategie più efficaci.

Conclusioni

L'IA, integrata sistematicamente nelle diverse fasi dell'Open Innovation, rappresenta un fattore abilitante cruciale. Non sostituisce la creatività, la visione e le relazioni umane, ma le amplifica. Rende più accessibile la conoscenza, più equa la selezione, più rapida l'esecuzione e più rigorosa la misurazione.

L'IA trasforma l'innovazione aperta in un processo più scientifico, predittivo e consapevole: sostiene la generazione di idee, facilita le collaborazioni e fornisce strumenti per valutare con precisione il valore prodotto. In un mondo dove l'interdipendenza tra soggetti è la chiave del progresso, l'AI può rappresentare il motore cognitivo capace di accelerare e rendere più efficace la costruzione del futuro.

Le sperimentazioni AI-OI sono numerose ma frammentate e spesso ancora acerbe. Per leggere questo panorama in modo più sistematico, proponiamo un *framework* che incrocia fasi del ciclo OI e funzioni cognitive dell'AI. Le successive sezioni illustrano i tre blocchi principali: *mapping*, *coordinating* e *controlling*.

Mapping – Scouting e trend sensing automatico

L'Intelligenza Artificiale ha trasformato la fase esplorativa dell'Open Innovation, dove tradizionalmente le imprese si affidavano a reti di contatti, fiere, *broker* tecnologici o altri *player* dell'ecosistema per individuare *startup* e nuove tecnologie. Oggi strumenti di *natural language processing*, *clustering* semantico e *web crawling* permettono di scandagliare in tempo reale enormi volumi di dati provenienti da brevetti, pubblicazioni scientifiche, *report* settoriali e altre fonti online. BASF utilizza sistemi di categorizzazione automatica per individuare *pattern* trasversali utili a più divisioni, mentre Unilever ha creato una piattaforma che connette le esigenze di innovazione dei *business owner* con *startup* mappate tramite algoritmi di valutazione del *fit* strategico. In questo modo, lo *scouting* diventa continuo, scalabile e meno dipendente da reti personali, con un guadagno in rapidità e capacità predittiva.

Il valore di queste soluzioni non risiede solo nella quantità di informazioni processate, ma nella qualità degli *insight* restituiti ai *team*. Le piattaforme più efficaci non sostituiscono il giudizio umano, ma lo rafforzano con raccomandazioni chiare e interpretabili. Questo equilibrio riduce il rischio di *overload* informativo e consente di focalizzarsi su opportunità ad alto potenziale. Restano tuttavia sfide aperte: qualità e aggiornamento dei dati, trasparenza degli algoritmi, capacità di integrare i risultati nelle decisioni strategiche. Studi recenti stimano che le imprese che adottano sistemi AI nello *scouting* riducono i tempi di individuazione del 30–40%, ma solo chi dispone di *governance* e cultura adeguate riesce a trasformare queste evidenze in scelte operative coerenti con la strategia.

HANDS ON

Smart *scouting* AI-boosted: come Opinno reinventa la ricerca di *startup*



Metodologie e strumenti per uno *scouting data-driven* potenziato dall' AI

Keywords: startup, scouting, AI, Open Innovation, data-driven

Problem Setting

Negli ultimi anni fare *scouting* di *startup* è diventato un esercizio sempre più complesso. L'ecosistema dell'innovazione cresce in ampiezza e profondità: ogni mese nascono nuove iniziative imprenditoriali, si aprono verticali tecnologici, cambiano i modelli di *business*. Piattaforme di *scouting* mappano oggi milioni di *startup*, *scale-up* e aziende tecnologiche nel mondo, attingendo a centinaia di *database*, *news*, brevetti e contenuti proprietari.

Se questo è vero in generale, lo è ancora di più quando parliamo di intelligenza artificiale. La definizione stessa di "soluzione AI" è fluida: modelli generativi, strumenti di MLOps, piattaforme di *data labeling*, agenti autonomi che orchestrano altri *software*, *tool* di *computer vision* integrati in *hardware*. Le stesse *startup*, nel giro di pochi mesi, possono cambiare posizionamento e narrativa, spostandosi da un *use case* all'altro in funzione della domanda di mercato.

Per chi guida l'innovazione in azienda, la domanda non è più "quali *startup* esistono?", ma "quali fanno davvero al caso mio, oggi, nel mio contesto organizzativo e regolatorio?". Non basta una ricerca sui motori di ricerca, la partecipazione a qualche evento o il passaparola nella propria rete. La probabilità di intercettare solo una piccola porzione delle opportunità realmente rilevanti è altissima, mentre il tempo a disposizione dei *team* di innovazione è limitato.

Inoltre, le decisioni devono essere prese sempre più rapidamente. Non si tratta solo di compilare una lista di nomi, ma di costruire evidenze: capire quanto è matura la tecnologia, come si integra con i sistemi esistenti, quali sono i rischi (regolatori, di sicurezza, di dipendenza dal fornitore), che tipo di impatto può generare sui processi e sui KPI di *business*. Tutto questo richiede informazioni affidabili, aggiornate e confrontabili.

In questo scenario, lo *scouting* manuale non è semplicemente lento: è strutturalmente inadeguato. Per questo, in Opinno abbiamo scelto di trasformare lo *scouting* in un processo *AI-boosted*, in cui l'intelligenza artificiale non sostituisce il lavoro dei consulenti, ma lo amplifica.

Rilevanza del problema e target

L'esigenza di uno *scouting* più intelligente e scalabile riguarda molti attori diversi. Le grandi *corporate* che vogliono innovare i propri prodotti e servizi, gli operatori finanziari che cercano *deal flow* qualificati, le aziende pubbliche impegnate in programmi di trasformazione digitale, fino alle PMI più strutturate che desiderano "agganciarsi" all'ecosistema *startup* senza costruire da



Tommaso Canonici

Founding Partner and CEO



Dario Malerba

Head of Venture Growth

zero una funzione di Open Innovation.

Per tutti loro, il problema ha una radice comune: il rapporto tra abbondanza di dati e scarsità di tempo. Da un lato, l'ecosistema offre una quantità enorme di segnali – *funding*, brevetti, nuove *partnership*, lancio di prodotti, casi d'uso – che potrebbero guidare scelte migliori. Dall'altro, i *team* interni non possono permettersi settimane di *desk research* per ogni tema, né hanno sempre le competenze tecniche per valutare in profondità soluzioni AI avanzate.

Un approccio *data-driven* allo *scouting* consente di affrontare questo paradosso. L'uso combinato di *big data* e intelligenza artificiale permette di filtrare milioni di informazioni, di ridurre l'attrito informativo e di concentrarsi solo sulle opportunità realmente allineate agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Ricerche indipendenti mostrano che i processi di *innovation scouting* alimentati da *dataset* strutturati e algoritmi di analisi riescono a ridurre drasticamente i tempi di identificazione delle soluzioni e a migliorare la copertura rispetto ai metodi tradizionali.

Il *target* principale della metodologia che utilizziamo in Opinio comprende quindi Chief Innovation Officer, responsabili di Open Innovation e Corporate Venture Capital, ma anche direttori di *business unit* che vogliono risolvere problemi molto concreti (riduzione dei costi operativi, nuovi servizi digitali, automazione di processi complessi) attraverso l'adozione di soluzioni AI sviluppate all'esterno.

Introduzione della soluzione proposta

Per rispondere a queste sfide, Opinio ha scelto di integrare nella propria pratica di Open Innovation la Discovery Platform di StartUs Insights e l'assistente di ricerca FoxiAI, arricchendo il tutto con l'uso sistematico di *Large Language Models* (LLM) come ChatGPT e con il lavoro di un *team* multidisciplinare di consulenti, analisti e *designer* di servizi.

La Discovery Platform è un ambiente che consente di esplorare in pochi secondi l'ecosistema globale delle *startup*, delle *scale-up* e delle tecnologie emergenti, attraverso un motore di ricerca semantico che attinge a centinaia di fonti: documenti *web*, *database* del mondo *startup*, aggregatori di aziende, *news*, pubblicazioni, contenuti aziendali.

Le *query* possono combinare centinaia di *keyword*, includere filtri su geografie, settori, tag tecnologici, dimensioni aziendali, stadio di sviluppo, consentendo di costruire rapidamente una "mappa lunga" delle soluzioni disponibili.

Su questa base dati, FoxiAI agisce come un vero e proprio assistente conversazionale di innovazione. Invece di limitarsi a restituire liste di risultati, risponde a domande poste in linguaggio naturale, collega informazioni provenienti da aziende, tecnologie, brevetti, *news* e *report*, sintetizza i contenuti e propone analisi focalizzate sulle esigenze del progetto.

Attorno a questi strumenti abbiamo codificato una metodologia di *AI-boostered scouting* articolata in cinque fasi:

1. definizione del perimetro e degli obiettivi (*challenge framing AI-assisted*);

HANDS ON

2. esplorazione dell'ecosistema (*smart discovery*);
3. valutazione e comparazione delle *startup* (*screening* e *scoring AI-driven*);
4. approfondimento qualitativo e validazione (*deep-dive* e *validation*);
5. costruzione del portafoglio di opzioni e degli scenari di collaborazione (*portfolio design*).

Nelle sezioni successive vediamo come queste fasi si traducono operativamente.

Spiegazione della soluzione

1. *Challenge framing*: partire dalle domande giuste

Ogni progetto di *scouting AI-boosted* inizia con una fase di ascolto e strutturazione del problema. Incontri e *workshop* con gli *stakeholder* servono a chiarire gli obiettivi di *business*, i vincoli organizzativi e tecnologici, le metriche di impatto attese.

In parallelo, utilizziamo modelli come ChatGPT per esplorare in modo rapido il perimetro della sfida: generiamo tassonomie di *use case*, elenchi di sinonimi e parole chiave, prime ipotesi di segmentazione per settori o funzioni aziendali. Questo ci aiuta a tradurre un bisogno spesso espresso in modo generico (“vogliamo usare l’AI per migliorare l’esperienza cliente”) in un brief di *scouting* strutturato, che include: area di applicazione, tecnologie plausibili, livelli di maturità desiderati, mercati prioritari, elementi da includere ed escludere.

Il risultato è una base chiara su cui impostare le ricerche successive, riducendo il rischio di generare un *deal flow* troppo dispersivo o, al contrario, eccessivamente ristretto.

2. *Smart discovery*: dalle *query* strutturate alla ricerca conversazionale

Una volta definito il perimetro, passiamo alla fase di scoperta, che combina in modo iterativo ricerca strutturata e conversazionale.

Con la Discovery Platform impostiamo le prime *query*, utilizzando combinazioni di *keyword* e filtri per restringere il campo: ad esempio, *startup* che lavorano su modelli generativi per il *customer service* in specifici settori regolamentati, o *player* che applicano *computer vision* a determinati processi industriali. Le capacità di ricerca semantica e la possibilità di utilizzare fino a mille *keyword* in un’unica *query* permettono di esplorare in profondità anche temi molto tecnici senza perdere controllo sul perimetro.

In parallelo, sfruttiamo i moduli di *trend* e *patent analytics* della piattaforma per capire come si muovono le traiettorie tecnologiche: quali *trend* stanno crescendo più rapidamente, in quali geografie, con quali volumi di investimento e di attività brevettuale.

Questo consente di distinguere tra *hype* momentanei e dinamiche che mostrano una massa critica sufficiente per giustificare investimenti di medio periodo.

Su questa base, FoxiAI entra in gioco come “co-ricercatore”: poniamo domande in linguaggio naturale (“quali sono le *startup* europee che combinano LLM e *process mining* per il settore bancario?”), chiediamo confronti tra aziende rispetto a criteri specifici (capacità di *explainability*, sicurezza,

readiness enterprise) e otteniamo risposte che non si limitano a elencare nomi, ma offrono sintesi argomentate e riferimenti alle fonti.

Quando necessario, arricchiamo ulteriormente l'analisi esportando i risultati e lavorandoli con LLM generalisti per identificare *pattern* trasversali: *cluster* di posizionamento, archetipi di modello di *business*, possibili “*white space*” ancora poco presidiati.

3. *Screening* e comparazione: l'AI come filtro intelligente

La fase successiva riguarda la trasformazione della *long list* in una *short list* gestibile. Qui utilizziamo un *framework* di valutazione multi-criterio che combina elementi quantitativi e qualitativi.

Per ogni *startup* costruiamo una scheda che tiene conto, tra le altre cose, di *problem-solution fit*, maturità tecnologica, trazione commerciale, *readiness* per la collaborazione con *corporate*, rischi regolatori e impatto potenziale sui KPI del cliente.

Parte di queste informazioni viene ricavata direttamente dalla Discovery Platform, che offre dati su dimensioni, *funding*, geografia, settore, segnali di crescita e contenuti aziendali.

FoxiAI e i modelli generativi ci aiutano a sintetizzare in modo omogeneo materiali eterogenei – descrizioni sui siti, articoli, comunicati, *pitch deck* – proponendo punteggi preliminari motivati. Il confronto tra più modelli e la revisione da parte dei consulenti riducono il rischio di *bias* o “allucinazioni” da parte dell'AI.

In questa fase sperimentiamo anche approcci più avanzati, come il clustering semantico delle *startup* attraverso tecniche di *embedding*, che permette di visualizzare come le soluzioni si distribuiscono nello spazio dell'innovazione e di individuare nicchie scoperte o aree particolarmente affollate.

4. *Deep-dive* & *validation*: quando serve il giudizio umano

Una volta definita la *short list*, l'attenzione si sposta sugli aspetti qualitativi. L'obiettivo non è più solo capire “cosa fa” la *startup*, ma se e come può essere un *partner* credibile per l'organizzazione cliente.

In questa fase prepariamo interviste e questionari di approfondimento con il supporto dei LLM, che ci aiutano a generare domande mirate su temi come architettura tecnica, modalità di integrazione, gestione dei dati, *compliance* normativa, modello di pricing. Dopo gli incontri, utilizziamo nuovamente l'AI per sintetizzare le note, estrarre citazioni chiave, classificare i rischi emersi ed evidenziare convergenze e divergenze rispetto alle ipotesi iniziali.

Incrociando queste informazioni con i dati di *trend* e brevetti, possiamo stimare il grado di difendibilità della tecnologia e la posizione competitiva della *startup* nel proprio segmento.

A questo punto, il giudizio umano è insostituibile: sono i consulenti Opipino, insieme al cliente, a decidere se procedere verso una *proof-of-concept*, una *partnership* commerciale o – in alcuni casi – un'operazione di investimento.

5. *Portfolio design*: dal *deal flow* agli scenari di collaborazione

L'ultima fase consiste nel trasformare la *short list* in un portafoglio di opzioni strategiche. Non si tratta solo di scegliere “la migliore” *startup*, ma di costruire una combinazione di soluzioni complementari che copra in modo

HANDS ON

coerente la catena del valore del caso d'uso.

Con l'aiuto dei modelli generativi esploriamo diversi scenari: sequenze di sperimentazioni progressive, possibili sinergie tra *startup*, impatti organizzativi delle scelte (competenze da sviluppare, processi da modificare, dipendenze tecnologiche da gestire). In parallelo definiamo regole chiare di *governance* dell'AI all'interno del progetto: tracciamo le fonti utilizzate, documentiamo i prompt principali, distinguiamo nei *deliverable* cosa è stato generato con il supporto degli strumenti AI e dove è intervenuta la valutazione umana.

In questo modo lo *scouting* non rimane un esercizio teorico, ma diventa l'avvio di un percorso strutturato di adozione dell'innovazione.

Esempi e casi pratici**Automazione dei sinistri in ambito assicurativo**

Una grande compagnia assicurativa voleva ridurre i tempi di gestione dei sinistri e migliorare la qualità delle decisioni, utilizzando l'AI per estrarre informazioni da documenti, individuare frodi e assegnare priorità alle pratiche.

Partendo da un problema espresso in modo generico, abbiamo lavorato con il cliente per scomporlo in sotto-*use case* specifici. La Discovery Platform ha permesso di identificare in pochi giorni un insieme ampio di *startup* attive su questi ambiti, filtrate per settore, geografia e livello di maturità.

FoxiAI è stato utilizzato per comparare le soluzioni più promettenti, evidenziando approcci tecnologici, casi d'uso reali e punti di differenziazione. Le interviste di approfondimento, supportate da *script* generati con LLM, hanno portato a una *shortlist* di cinque *startup* e a tre scenari di implementazione progressiva, dal *quick win* su un segmento di sinistri fino alla trasformazione completa del processo.

Osservazione della Terra e mappatura del suolo

In un altro progetto, il cliente – un attore industriale attivo in infrastrutture e servizi – era interessato a tecnologie di *earth observation* e *ground mapping* basate su AI, con un'attenzione particolare alla presenza europea e italiana.

La ricerca manuale su un tema così specialistico avrebbe richiesto settimane: molte soluzioni non sono visibili al grande pubblico, ma operano in nicchie specifiche. Grazie alla Discovery Platform abbiamo potuto ampliare la ricerca alle aziende più mature, combinando filtri per tecnologie (*remote sensing*, *geospatial analytics*, *data fusion*) e per mercati serviti.

FoxiAI ha aiutato a interpretare la complessità tecnica, confrontando approcci diversi (costellazioni di microsatelliti, uso di dati *open source*, modelli di AI applicati a dati multispettrali) e sintetizzando le implicazioni per il cliente in termini di precisione, frequenza di acquisizione, costi e vincoli regolatori. Il risultato è stato un ventaglio di opzioni che andava dall'acquisto di dati "as-a-service" a *partnership* di co-sviluppo per nuove applicazioni verticali.

Key takeaways e conclusione

In sintesi, l'esperienza di Opipino mostra che lo *scouting* di *startup* potenziato dall'AI non è solo una questione di *tool*, ma di metodologia. Da questa esperienza possiamo trarre alcuni messaggi chiave:

- l'AI esprime il suo valore quando è messa al servizio di un problema

- ben definito e di criteri di valutazione chiari;
- piattaforme dati come la Discovery Platform, combinate con assistenti conversazionali come FoxiAI, permettono di passare dalla ricerca manuale a un'esplorazione sistematica e documentata dell'ecosistema;
 - il ruolo dei consulenti rimane centrale: l'AI riduce il rumore informativo e velocizza le analisi, ma sono le persone a interpretare i risultati, a costruire scenari di collaborazione e a gestire il cambiamento organizzativo.

In Opinno vediamo quindi l'intelligenza artificiale come un *partner* di lavoro: uno strumento che libera tempo dai compiti più ripetitivi di ricerca e sintesi, e che ci permette di concentrare energie su ciò che fa davvero la differenza nella relazione con i clienti e con le *startup*. Lo *scouting* diventa così una capability continua, capace di alimentare costantemente nuove opportunità di innovazione.

Coordinating – Gestione delle relazioni e dei flussi collaborativi

La fase di co-sviluppo è caratterizzata da forte complessità organizzativa, poiché coinvolge attori con obiettivi, risorse e livelli di maturità differenti. In questo contesto, l'AI agisce come infrastruttura silenziosa che facilita coordinamento e continuità delle interazioni. Siemens ha introdotto copiloti intelligenti nei programmi di *corporate venture co-creation*, assistenti virtuali che aggregano informazioni da sistemi interni ed esterni e suggeriscono azioni correttive ai *project manager*. Enel ha sperimentato modelli AI per agevolare la collaborazione tra *team* tecnici e *startup*, riducendo i rischi di interruzione dei flussi informativi tra funzioni diverse. Questi esempi mostrano come l'AI possa alleggerire il carico operativo, migliorare il monitoraggio dei *deliverable* e garantire maggiore allineamento nelle *partnership*.

Nonostante il potenziale, queste applicazioni non sono ancora diffuse su larga scala. Le barriere principali riguardano interoperabilità con sistemi *legacy*, costi di implementazione e, soprattutto, fiducia degli attori coinvolti. Delegare parte del coordinamento a un algoritmo può generare diffidenza, soprattutto se le logiche di funzionamento non sono trasparenti. Tuttavia, le imprese che riescono a integrare *dashboard* predittive, *chatbot* intelligenti e assistenti virtuali nei *touchpoint* collaborativi ottengono benefici significativi: riduzione degli attriti organizzativi, tempi più rapidi di risposta e maggiore qualità percepita dai *partner*. La sfida è quindi garantire che l'AI rafforzi – e non indebolisca – la dimensione relazionale, trasformandosi da supporto tecnico a fattore abilitante della fiducia.

L'AI accelera, le persone guidano:

il nuovo equilibrio
dell'Open Innovation



Negli ultimi mesi il dibattito sull'innovazione si è progressivamente spostato verso un nuovo asse: l'Intelligenza Artificiale e il capitale umano. Se fino a poco tempo fa l'attenzione era focalizzata prevalentemente su modelli di Open Innovation, collaborazione tra *corporate* e *startup* e contaminazione di competenze, oggi l'AI sembra promettere accelerazioni senza precedenti. Tuttavia, l'esperienza sul campo dimostra che, soprattutto nel contesto degli Startup Studio, il capitale umano rimane il vero fattore abilitante dell'innovazione.

L'Intelligenza Artificiale ha indubbiamente trasformato il modo in cui si analizzano i mercati, si validano le idee e si sviluppano i prodotti. Automatizza processi, riduce i tempi di esecuzione e rende accessibili competenze che un tempo richiedevano *team* numerosi. Ma l'AI, per quanto potente, non innova da sola. Non prende decisioni strategiche, non assume rischi imprenditoriali e non costruisce visioni di lungo periodo. Queste restano prerogative delle persone.

Nel modello dello *startup studio*, come quello di Startup Bakery, questo aspetto è ancora più evidente. Lo Startup Studio è, per sua natura, *human capital intensive*: crea valore attraverso la selezione, lo sviluppo e l'affiancamento delle persone giuste. L'AI può supportare l'analisi delle opportunità o l'ottimizzazione dei processi, ma la creazione di una *startup* passa inevitabilmente dalla scelta del *co-founder*, che diventerà CEO e guida del progetto.

Rispetto all'anno scorso, è diventato ancora più chiaro che la sfida non è sostituire il capitale umano con la tecnologia, bensì integrare l'AI come leva di potenziamento delle capacità imprenditoriali. Il passaggio da *manager* a imprenditore resta complesso: richiede *mindset*, capacità di assumersi responsabilità in condizioni di incertezza e una forte resilienza al fallimento. L'AI può offrire strumenti decisionali più raffinati, ma non può insegnare il coraggio di scegliere quando i dati sono incompleti.

In questo scenario, l'ecosistema assume un ruolo cruciale. Un ambiente che combina competenze umane,

supporto strategico, formazione continua e tecnologie avanzate consente agli imprenditori di sfruttare al massimo le opportunità offerte dall'AI senza perdere la centralità della persona. Le esperienze imprenditoriali fallite, la capacità di apprendere rapidamente e l'attitudine alla collaborazione restano elementi distintivi che nessun algoritmo può replicare.

Se l'AI rappresenta il nuovo acceleratore dell'innovazione, il capitale umano continua a esserne il motore. Negli Startup Studio, come nei processi di Open Innovation più maturi, il vero vantaggio competitivo nasce dall'equilibrio tra tecnologia e persone. Perché anche nell'era dell'Intelligenza Artificiale, sono ancora le persone a decidere dove andare e con chi.



Alessia Marina
HR Manager

Controlling – Valutazione e adattamento dinamico

In un contesto di Open Innovation, valutare idee, progetti e *partner* non è un atto puntuale ma un processo distribuito, soggetto a continue revisioni. L'AI consente di rendere questo ciclo più dinamico, supportando sia la selezione iniziale sia il monitoraggio in corso d'opera. TeamSystem utilizza modelli linguistici per analizzare proposte raccolte tramite *challenge* interne, raggruppandole automaticamente in *cluster* tematici e identificando priorità ricorrenti. Philips Healthcare si affida ad algoritmi predittivi per stimare rischi di fallimento e tempi di ritorno delle collaborazioni con centri di ricerca, basandosi su dati storici e variabili contestuali. Questi strumenti non eliminano la necessità di valutazioni esperte, ma offrono ai *team* informazioni più tempestive e precise, riducendo i margini di errore e migliorando l'allocazione delle risorse.

Il *controlling* AI-OI non è però esente da rischi. *Bias* algoritmici, *lock-in* su metriche riduttive o esclusione di idee radicali possono compromettere la qualità delle decisioni. Per questo, i sistemi più efficaci integrano raccomandazioni automatiche con validazione umana, trasformando la valutazione in un processo di apprendimento continuo. I dati disponibili mostrano che le imprese che adottano strumenti AI in questa fase riducono del 25% i tempi di valutazione e migliorano la precisione delle previsioni di rischio. La vera posta in gioco non è automatizzare le decisioni, ma costruire un cruscotto dinamico che aiuti le organizzazioni a riallocare risorse, correggere la rotta e cogliere opportunità emergenti. In questo equilibrio, l'AI diventa leva di resilienza e adattività per i portafogli di innovazione.

L'AI nei processi di Open Innovation: un nuovo *framework* per accelerare e scalare l'innovazione nelle *corporate*:

Come l'intelligenza artificiale rende sistemico, veloce e *data-driven* lo sviluppo di iniziative imprenditoriali interne

Keywords: *AI, Open Innovation, Intrapreneurship, Corporate Innovation, Innovation Coaching*

Problem Setting

L'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi di Open Innovation sta trasformando in profondità il modo in cui le aziende generano, selezionano e sviluppano iniziative imprenditoriali interne. Nei programmi di *Corporate Intrapreneurship*, in particolare, uno dei problemi principali riguarda la gestione della complessità: elevato numero di proposte, dispersione informativa, bias cognitivi e cicli di validazione spesso lenti o non strutturati. Questo rallenta la capacità delle organizzazioni di identificare le idee realmente strategiche e di portarle al mercato con la velocità richiesta dai nuovi scenari competitivi.

Rilevanza del problema e target

In un momento di profonda trasformazione culturale e organizzativa, le *corporate* si trovano a dover prendere decisioni sempre più rapide, ma al tempo stesso informate, e a portare le soluzioni sul mercato con estrema velocità. In questo scenario, l'innovazione interna diventa un fattore critico e richiede modelli più adattivi, processi più strutturati e strumenti capaci di ridurre incertezza e complessità. L'Intelligenza Artificiale (AI) offre una leva concreta per potenziare la qualità dei processi decisionali, ridurre inefficienze e rendere l'innovazione accessibile anche a profili non tecnici. Tuttavia, senza un quadro metodologico chiaro e una *governance* adeguata, il rischio è quello di un'adozione frammentata, che non produce un impatto sistemico.

Introduzione della soluzione proposta

Per affrontare questo contesto, Zest Innovation ha introdotto un'evoluzione del proprio *Corporate Intrapreneurship Program* in chiave "*powered by AI*", applicando l'intelligenza artificiale lungo l'intero *funnel* di innovazione. La soluzione integra strumenti avanzati con il ruolo degli *Innovation Coach*, figure responsabili di orchestrare l'uso consapevole della tecnologia, preservando metodo, obiettività e qualità dell'apprendimento. L'AI viene così trasformata da semplice acceleratore tecnico a vero *booster* culturale e strategico.



Michela Aliazzo

Delivery & Execution Lead



Filippo Bria

Innovation Manager & Coach

HANDS ON

Spiegazione della soluzione

Il modello si articola in quattro momenti chiave. Nella fase di *Call4Ideas & People*, l'AI valorizza il *knowledge* aziendale, suggerisce proposte coerenti con le priorità strategiche e facilita il *matching* tra competenze emergenti e *challenge* interne. Nella fase di Selezione, algoritmi di *ranking* e *scoring* riducono i bias cognitivi e permettono analisi più profonde e oggettive. Durante la Discovery, l'AI accelera la validazione del problema e del mercato attraverso ricerche automatizzate, generazione guidata della documentazione e simulazioni con *digital twin*. Infine, nella fase di *Fast Prototyping*, strumenti *no-code*, *full-code* assistito o prototipazione con *startup* permettono di sviluppare MVP più rapidamente, con *output* di qualità superiore e test in *sandbox* controllate.

Condivisione di esempi e casi pratici

Diversi casi reali mostrano l'impatto concreto di questo approccio: riduzione del *time-to-validation* fino al 50%, maggiore qualità delle proposte presentate al *Top Management*, aumento della partecipazione trasversale alle iniziative di innovazione interna e realizzazione di prototipi funzionali in tempi estremamente ridotti. L'AI permette di gestire volumi maggiori, approfondire *insight* e generare documentazione istantanea, mentre il Coach assicura che ogni *output* sia inserito in un percorso di apprendimento e in una logica di *business* solida e lineare.

Key takeaways e conclusione

L'esperienza conferma che l'adozione dell'AI nei programmi di Open Innovation non è solo una questione tecnologica, ma organizzativa e culturale. Richiede competenze, *governance* e chiarezza metodologica. Se l'AI è già presente nella maggior parte delle iniziative di innovazione, il vero passo in avanti consiste nel dotarsi di un *framework* organico che la integri in ogni momento del percorso imprenditoriale interno: un modello capace di trasformare l'innovazione da attività episodica a processo continuo, sistemico e scalabile nei contesti *corporate*.

Opportunità strategiche e nuovi dilemmi legati all'applicazione dell'AI nei processi di Open Innovation

Dopo aver analizzato i principali ambiti applicativi dell'AI nei processi di Open Innovation, è necessario riflettere sugli effetti che ne derivano. Ogni nuova tecnologia apre infatti un campo di possibilità, ma porta con sé anche limiti e criticità. Da un lato, i benefici che l'AI può offrire in termini di velocità, efficienza e apertura di nuovi spazi di collaborazione; dall'altro, le sfide legate a trasparenza, etica, *lock-in* tecnologici e *bias*.

Dalle potenzialità ai vantaggi concreti

L'adozione dell'AI nei processi di OI apre opportunità significative sul piano operativo e strategico. Sul fronte operativo, la possibilità di analizzare grandi volumi di dati in tempo reale accelera *scouting* e selezione, riducendo i tempi di individuazione delle *startup* e migliorando la qualità delle decisioni. Questo si traduce in una maggiore capacità di intercettare segnali deboli e cogliere *trend* emergenti prima dei *competitor*. Dal punto di vista strategico, l'AI consente di gestire con più efficacia la complessità dei portafogli di innovazione: valutare opzioni in parallelo, simulare scenari alternativi e stimare impatti potenziali permette di rendere più robusti i processi decisionali. Inoltre, modelli generativi e strumenti collaborativi offrono nuove modalità di co-ideazione, ampliando la partecipazione e accelerando la prototipazione. In questo senso, l'AI diventa un moltiplicatore della capacità di innovare, aumentando sia la velocità sia la portata delle iniziative.

Un secondo blocco di opportunità riguarda la dimensione organizzativa e relazionale. L'integrazione di sistemi AI nei *touchpoint* collaborativi permette di ridurre attriti, migliorare la qualità dello scambio informativo e rafforzare la continuità delle interazioni tra *partner*. *Dashboard* predittive e assistenti virtuali possono anticipare colli di bottiglia, monitorare *deliverable* e mantenere allineati *team* distribuiti, aumentando la fiducia e la soddisfazione degli attori coinvolti. Allo stesso tempo, l'AI stimola lo sviluppo di nuove competenze trasversali: capacità di interpretare *output* algoritmici, orchestrare flussi informativi complessi e guidare processi creativi aumentati dalla tecnologia. Queste *skill*, se diffuse a livello aziendale, contribuiscono a costruire una cultura più aperta e *data-driven*, in grado di sostenere l'innovazione collaborativa in modo sistematico. In prospettiva, le imprese che sapranno sfruttare queste opportunità potranno non solo innovare più velocemente, ma anche rafforzare la propria posizione negli ecosistemi globali.

OPINION PIECE

Open Innovation 2.0: perché il modello standardizzato non basta più



Negli ultimi dieci anni l'Open Innovation è diventata la mantra di ogni grande azienda che desidera "fare innovazione" senza assumersene totalmente il rischio. Programmi di *scouting*, *hackathon*, *challenge* verticali sono stati proposti in serie dagli *hub* di innovazione, quasi come pacchetti preconfezionati. Ma oggi questo modello mostra limiti evidenti: è lento, poco predittivo e troppo spesso scollegato dai reali obiettivi di *business* delle imprese.

La verità è che l'innovazione non è un servizio "a catalogo". Le aziende non cercano più l'ennesimo *hackathon*, ma un *partner* capace di comprendere le loro priorità strategiche e tradurle in soluzioni costruite su misura. La standardizzazione ha semplificato l'adozione iniziale dell'Open Innovation, ma ora rischia di soffocarla. Senza un cambio di passo, gli *hub* rischiano di diventare semplici fornitori di eventi, non attori capaci di generare impatto industriale.

La pressione competitiva è reale: i *CEO* chiedono ritorni quantificabili, i *board* domandano metriche solide e i *budget* di innovazione sono sempre più scrutinati. È in questo scenario che gli *hub* devono ripensare radicalmente il proprio ruolo. La direzione è chiara: passare da "organizzatori di attività" a consulenti di innovazione strategica, capaci di definire *roadmap*, valutare il ROI, anticipare rischi e proporre soluzioni *end-to-end*.

Qui entra in gioco l'intelligenza artificiale. Non come moda, ma come abilitatore indispensabile. Per rispondere alla domanda crescente di personalizzazione, gli *hub* devono dotarsi di *tool* verticali basati su AI, progettati per automatizzare processi critici dell'Open Innovation.

Si parla di algoritmi per identificare *startup* realmente coerenti con i bisogni tecnologici dell'azienda; modelli predittivi per stimare il ritorno potenziale di una collaborazione; analisi semantiche per mappare brevetti, tecnologie emergenti e *trend* industriali; strumenti che accelerino la fase di *scouting* e riducano drasticamente i costi di progettazione dei *PoC*. L'AI, se usata in modo mirato e verticale, permette di passare da

una consulenza artigianale e lenta a un modello industrializzato, preciso e replicabile.

Non si tratta solo di efficienza. L'introduzione di questi *tool* abilita una nuova forma di Open Innovation, più vicina alla logica dei fondi di *venture* e meno a quella degli eventi *corporate*. Una logica dove ogni iniziativa viene valutata sulla base di metriche finanziarie, impatti sul *business* e sinergie industriali concrete. Dove le aziende non comprano "progetti", ma risultati.

Gli *hub* che evolveranno verso questa direzione — integrando competenze consulenziali, capacità analitiche e strumenti di AI — diventeranno *partner* strategici per le imprese, non semplici facilitatori. Gli altri, inevitabilmente, verranno superati.

L'Open Innovation del futuro sarà customizzata, *data-driven* e *AI-powered*. E non è un'opzione: è una necessità per restare rilevanti in un mercato che non premia più l'entusiasmo, ma la capacità di generare impatto reale.



Giovanni Aicardi

Head of Venture

Scout Programs



Nicola Rodriguez

Director Venture Factory

I limiti nascosti e le nuove vulnerabilità

Accanto alle opportunità, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di Open Innovation comporta una serie di rischi che non possono essere sottovalutati. Il primo riguarda la trasparenza e la comprensibilità degli algoritmi: quando le decisioni sono guidate da modelli opachi, diventa difficile per i *manager* spiegare o giustificare le scelte compiute. Questo problema di "black box" mina la fiducia sia all'interno dell'organizzazione sia nei confronti dei *partner* esterni. Un secondo rischio è legato ai *bias* algoritmici: se i dati di addestramento sono incompleti o distorti, le raccomandazioni prodotte dall'IA possono escludere idee radicali o favorire soluzioni già note, riducendo la varietà che l'OI dovrebbe invece garantire. Inoltre, un uso eccessivamente prescrittivo degli strumenti rischia di spostare l'attenzione dalle intuizioni umane al mero *output* automatico, impoverendo la creatività collettiva che costituisce la linfa dei processi collaborativi.

Un ulteriore fronte di rischio riguarda la dipendenza tecnologica e le implicazioni etiche. L'affidamento a piattaforme esterne o a modelli proprietari può generare *lock-in* difficili da gestire, limitando l'autonomia delle imprese e aumentando la vulnerabilità rispetto ai fornitori. Sul piano etico, restano aperte questioni di proprietà dei dati, tutela della *privacy* e responsabilità legale in caso di errori o danni derivanti da raccomandazioni algoritmiche. Anche le dinamiche relazionali possono risentirne: se i *partner* percepiscono che la mediazione dell'IA sostituisce il dialogo diretto, la qualità della collaborazione rischia di indebolirsi. Per queste ragioni, le imprese devono adottare un approccio prudente, che bilanci velocità ed efficienza con requisiti di trasparenza, *accountability* e inclusività. Solo così sarà possibile sfruttare i benefici dell'AI senza compromettere i principi di fiducia e reciprocità alla base dell'Open Innovation.

Verso un equilibrio dinamico

L'analisi delle opportunità e dei rischi mostra come l'Intelligenza Artificiale sia al tempo stesso leva e sfida per l'Open Innovation. Da un lato accelera *scouting*, valutazione e co-ideazione, ampliando la portata e la velocità dei processi collaborativi. Dall'altro introduce rischi legati a *bias*, opacità algoritmica e *lock-in* tecnologici che possono minare fiducia e qualità delle *partnership*. La linea di confine è sottile: l'AI diventa risorsa strategica solo se integrata con competenze critiche, validazione umana e regole di trasparenza. Non si tratta quindi di scegliere tra adozione entusiastica o diffidenza, ma di costruire un equilibrio dinamico tra efficienza tecnologica e integrità relazionale. Le imprese che sapranno farlo potranno trasformare l'AI da strumento sperimentale a infrastruttura stabile per l'innovazione collaborativa.

OPINION PIECE
ADVISORY BOARD

Est modus in rebus:

processi decisionali, responsabilità,
limiti e considerazioni per l'adozione
consapevole dell'intelligenza
artificiale nelle organizzazioni



Dr. Letizia Mortara

Associate Professor in
Technology Management

Head of the Decision-making for
Emerging technologies group

Institute for Manufacturing
University of Cambridge

L'intelligenza artificiale (AI) è diventata una presenza pervasiva nei processi organizzativi, inclusa l'innovazione. Dall'analisi di mercato alla previsione tecnologica, dal *technology scouting* alla generazione di idee, sembra davvero esistere "un'AI per ogni gusto". Se il primo problema è decidere se usare l'AI (e questo non è molto in discussione), di seguito bisogna considerare i dettagli sul come fare.

Per cominciare, bisogna pensare che non tutte le decisioni sono uguali. Le decisioni caratterizzate da bassa incertezza si prestano bene all'automazione o all'ottimizzazione algoritmica offerta dagli AI più analitici. Diverso è il caso delle decisioni strategiche, dove l'incertezza è elevata, gli esiti sono molteplici e spesso non quantificabili, verificabili o prevedibili, e il contesto è in continuo mutamento. Qui, dove c'è necessità di interpretazione più che di ricerca di una risposta definitiva, l'AI può supportare l'esplorazione, ma difficilmente può sostituire completamente il giudizio umano. Questo tema è particolarmente rilevante nell'Open Innovation, un ambito in cui l'obiettivo non è necessariamente scegliere l'opzione "migliore" sulla base di dati storici, ma interpretare segnali deboli, costruire relazioni e scommettere su traiettorie emergenti per investire sul nuovo in contesti non visti in precedenza. L'AI può accelerare enormemente l'accesso alle informazioni – come mostrano esempi di piattaforme di *market intelligence* e *foresight* – ma dobbiamo essere consapevoli che l'interpretazione rimane un atto umano, che può essere supportato da sistemi di AI in grado di espandere il range interpretativo.

L'introduzione dell'AI non è neutra dal punto di vista organizzativo: sposta il potere, ridefinisce i ruoli, modifica le responsabilità. Se un algoritmo suggerisce una direzione strategica, chi ne risponde? Il *manager* che accetta la raccomandazione? Il *team* che ha scelto

lo strumento? Il fornitore della tecnologia? Senza una chiara *governance*, l'AI può essere una "scatola nera" che deresponsabilizza. Quando l'AI entra nel processo decisionale, influenzando cosa viene considerato rilevante e cosa no, decidere dove l'AI entra nel processo è quindi tanto importante quanto decidere se usarla. Un'AI che supporta la raccolta e l'organizzazione delle informazioni ha un impatto molto diverso da un'AI che filtra le opzioni strategiche o addirittura che propone le priorità di investimento, senza la trasparenza e il processo di responsabilità dei tradizionali processi organizzativi.

Un terzo punto da considerare è quanto sia ampio l'impatto dell'AI nel contesto: tante volte si cerca di usare l'AI per risolvere problemi percepiti nel processo decisionale locale, senza considerare le conseguenze a lungo termine. Se una decisione non ha effetti sul sistema, l'uso dell'AI è relativamente poco rischioso. Ma quando una decisione si inserisce in un sistema complesso modificandolo – ad esempio orientando investimenti, escludendo attori o definendo standard – allora entrano in gioco questioni etiche, regolatorie e di equità. Introdurre l'AI senza un quadro di responsabilità complessivo sulle conseguenze è potenzialmente dannoso.

Molte decisioni sono connesse (l'*output* di una decisione è usato in una decisione successiva). È quindi utile chiedersi: in quale parte del processo decisionale l'*output* dell'AI viene "consumato"? Per esempio, molti anelano all'uso di AI per correggere pregiudizi e parzialità nascoste nelle decisioni locali. Ma se il bias rimane nel resto del processo non operato dall'AI, il risultato della decisione presa con AI sarà difficilmente assimilabile dal sistema ed avrà poche probabilità di andare a buon esito.

In conclusione, l'introduzione dell'AI nei processi di innovazione non è una questione puramente tecnologica e di competenze, ma anche e soprattutto decisionale. Richiede di interrogarsi sulla natura delle decisioni, sui ruoli organizzativi, sull'impatto sistemico e sulla capacità di adattamento. L'AI oggi è adatta prevalentemente per aumentare le capacità umane, non per sostituirle. Ma anche questo tipo di inserimento richiede cambiamenti profondi: nuove competenze, processi modificati, nuovi modi di controllare *input* e

output. Non tutte le AI sono uguali – analitiche e generative rispondono a logiche diverse – e non tutte le organizzazioni sono pronte a usarle in modo consapevole. Senza una reale comprensione dei limiti e delle conseguenze dell'AI, il rischio è di adottarla inseguendo un vantaggio competitivo che in realtà può creare nuovi problemi.

Per approfondimenti: <https://www.repository.cam.ac.uk/items/c6e76e17-3ac1-4fa0-a986-4bffa00b750e>

L'integrazione organizzativa dell'AI nei processi di Open Innovation

Integrare l'AI nell'Open Innovation non è solo una scelta tecnologica, ma un cambiamento organizzativo che tocca ruoli, processi e culture. Perché le sperimentazioni locali diventino pratiche sistemiche servono nuove responsabilità, interfacce più integrate tra funzioni e un'evoluzione delle competenze.

Ruoli, responsabilità e governance in trasformazione

L'Intelligenza Artificiale sta ridisegnando il ruolo dei *manager* coinvolti nei processi di Open Innovation. Figure come responsabili *R&D* e *innovation manager* non si limitano più a orchestrare relazioni esterne, ma devono interpretare *output* algoritmici, integrando evidenze complesse nelle decisioni quotidiane. Emergono nuovi profili ibridi, come i *data translator* o gli *AI innovation officer*, che agiscono da ponte tra competenze tecniche e strategiche. Anche i *project manager* si trovano a collaborare con copiloti intelligenti che suggeriscono priorità e monitorano flussi di lavoro. Questa evoluzione riduce parte del carico operativo, ma aumenta la responsabilità di validare e contestualizzare le raccomandazioni. In questo scenario, il confine tra decisione umana e supporto algoritmico diventa cruciale: non si tratta di delegare scelte, ma di costruire complementarità solide.

Questa trasformazione investe anche l'architettura organizzativa più ampia. Funzioni tradizionalmente a supporto dell'OI, come legale, *procurement* e *compliance*, entrano in gioco già nelle fasi iniziali, grazie a strumenti che automatizzano analisi contrattuali e verifiche preliminari. Di conseguenza, i processi diventano più interdipendenti e richiedono la creazione di *touchpoint* strutturati tra *team* di innovazione, *data science* e *business unit* operative. Questa nuova configurazione, se non governata, rischia di generare attriti culturali e duplicazioni di responsabilità. I *team* tecnici possono diffidare di strumenti che semplificano decisioni complesse, mentre le funzioni di supporto temono di perdere il controllo sui processi regolatori. Per evitare frizioni, le imprese devono progettare interfacce organizzative chiare, definendo ruoli, flussi informativi e criteri condivisi di validazione. In molte esperienze avanzate, vengono introdotti comitati interfunzionali che supervisionano l'uso dell'IA e assicurano che gli *insight* siano compresi e utilizzati correttamente. Al tempo stesso, la tecnologia può rafforzare la fiducia tra *partner* esterni se utilizzata per garantire trasparenza e tracciabilità dei contributi. L'emergere di questi nuovi *touchpoint* segna quindi un passaggio: l'AI non sostituisce i canali di collaborazione esistenti,

ma li arricchisce, spingendo le organizzazioni a sviluppare meccanismi più integrati e resilienti di cooperazione. Una *governance* chiara e responsabilità ben distribuite permettono di trasformare la tecnologia in leva di *accountability* e coerenza. In questo senso, l'AI non sostituisce i ruoli umani, ma li spinge a evolvere, spostando il *focus* dal “fare” al “decidere come interpretare e integrare” ciò che la tecnologia suggerisce.

Competenze e cultura organizzativa

L'adozione dell'IA nell'Open Innovation richiede competenze nuove, che vanno oltre le tradizionali *skill* tecniche o gestionali. I *team* devono essere in grado di interpretare e validare gli *output* algoritmici, comprendendo logiche di funzionamento, limiti e potenziali *bias* dei modelli. La capacità critica diventa fondamentale: non basta accettare i suggerimenti generati, serve valutarne la pertinenza rispetto agli obiettivi strategici. Allo stesso tempo, emergono competenze trasversali come la *data literacy*, la collaborazione in ambienti digitali e la sensibilità etica. Queste *skill* consentono di tradurre i risultati dell'AI in decisioni operative, mantenendo al contempo attenzione agli aspetti di trasparenza e responsabilità. Senza un rafforzamento di tali capacità, il rischio è di dipendere eccessivamente dagli algoritmi, perdendo la capacità di integrare intuizioni e giudizi umani che restano indispensabili.

Accanto alle competenze individuali, la sfida riguarda la cultura organizzativa. L'introduzione dell'AI spinge le imprese a costruire un *mindset* orientato alla sperimentazione continua e all'apprendimento collettivo. Servono ambienti che incoraggino il confronto tra discipline diverse e riducano le barriere tra funzioni tecniche e di *business*. La diffusione di pratiche collaborative supportate dall'AI può diventare occasione per rafforzare la fiducia, stimolare l'apertura e consolidare una cultura *data-driven*. Tuttavia, questo richiede investimenti non solo in formazione, ma anche in *leadership* capace di valorizzare la complementarità tra intelligenza umana e artificiale. Le organizzazioni che riescono a diffondere questo approccio trasformano l'AI da semplice strumento operativo a leva di rinnovamento culturale, capace di ridefinire le modalità stesse con cui si fa innovazione aperta.

Un percorso di cambiamento graduale

Integrare l'AI nei processi di Open Innovation non è un percorso immediato: richiede una transizione graduale che accompagni le imprese dalla sperimentazione locale alla piena integrazione sistemica. La prima fase è spesso caratterizzata da progetti pilota, li-

mitati a specifici *use case* di *scouting* o co-ideazione, che permettono di testare la tecnologia e valutarne la compatibilità con le pratiche esistenti. Successivamente, le imprese devono passare a una fase di consolidamento, in cui gli strumenti AI vengono estesi a più funzioni e integrati in piattaforme collaborative comuni. Solo allora si può parlare di adozione sistemica, quando l'AI diventa parte integrante dei processi di *governance*, valutazione e gestione dei portafogli di innovazione. Questa traiettoria, seppur variabile nei tempi, consente di bilanciare sperimentazione e scalabilità, riducendo i rischi di investimenti prematuri o fallimenti dovuti a mancanza di maturità organizzativa. Accanto alle fasi di maturazione, una *roadmap* efficace richiede strumenti operativi e condizioni abilitanti. *Dashboard* di monitoraggio, metriche di impatto e modelli di *audit* algoritmico sono essenziali per garantire trasparenza e *accountability*. Parallelamente, serve un *change management* mirato, capace di affrontare resistenze culturali, superare limiti dei sistemi *legacy* e costruire fiducia nei *team*. Le barriere più frequenti riguardano la scarsa interoperabilità delle piattaforme, i timori legati alla perdita di controllo e la difficoltà nel reperire competenze adeguate. Superare questi ostacoli significa creare un'infrastruttura solida, in cui algoritmi e persone lavorino insieme in modo complementare. Le imprese che riescono a sviluppare questo equilibrio trasformano l'AI da strumento sperimentale a leva strategica, consolidando un modello di innovazione aperta più resiliente, scalabile e capace di generare valore nel lungo periodo.

AI Prossima frontiera



Stefano Mizio

Direttore

Osservatorio AI4Innovation

Negli ultimi decenni l'innovazione nelle grandi imprese è stata gestita come un processo relativamente lineare: idee, selezione, sviluppo, *test*, lancio, scandito da *stage-gate* e *governance* formale.

Questo modello ha permesso efficienza e controllo, ma al prezzo di cicli lunghi, sperimentazione limitata e forte dipendenza dall'intuizione umana e da capacità organizzative che non sempre riescono a tenere il passo con la complessità delle sfide globali.

La *generative AI* (GenAI), sta aprendo un nuovo paradigma: l'impresa come sistema capace di esplorare in silico migliaia di percorsi d'innovazione, orchestrando *team* ibridi di umani e agenti autonomi che imparano continuamente dal mondo e dalle simulazioni.

Mentre il dibattito attuale sulla diffusione della GenAI e di modelli agentici cattura l'attenzione dei *board* nella rincorsa alla stima di potenziali *Return on Investment* e la discussione su una, probabilmente assai lontana, AGI alimenta analisi che spaziano dal distopico a scenari di ricchezza diffusa per l'intera umanità, un approccio più pratico ci porta ad interrogarci come cambierà il modo con il quale *corporate* ed istituzioni faranno innovazione in base a *roadmap* tecnologiche difficili da seguire vista l'accelerazione esponenziale.

In questo scenario, l'eco della frase di Star Trek: "*explore strange new worlds, to seek out new life and new civilizations, to boldly go where no man has gone before*"; diventa una metafora potente: le *corporate* sono chiamate ad esplorare nuove frontiere tecnologiche e organizzative per affrontare crisi climatiche, sanitarie e sociali senza precedenti, in un contesto esterno sempre più caratterizzato da turbolenze e instabilità ormai strutturali.

Ci sono pochi dubbi sul fatto che l'accelerazione tecnologica associata agli LLM e la convergenza abilitante di disponibilità di tanti DATI, e di un contesto esterno che sarà sempre più "adatto" nel generare più dati (sensori *IoT*, dati sintetici) non farà che aggiungere

OPINION PIECE

ADVISORY BOARD

accelerazione generando una discontinuità senza precedenti a cui dovremo abituarci.

Per comprendere la portata della discontinuità è utile partire dal “prima”.

I modelli classici di innovazione *corporate* (*stage-gate, funnel, portfolio management*) presuppongono un numero relativamente contenuto di *concept* esplorati, dati limitati e una forte centralità del giudizio manageriale nei momenti di *Go/NoGo*. Questo approccio è stato razionale in un contesto di informazioni scarse e di costi elevati per esperimenti fisici, ricerche di mercato e prototipi. Il futuro prossimo, visibile e già presente nel 2026, indica che la direzione di marcia è chiara: dalla gestione di pochi progetti ad alta selettività verso portafogli di centinaia di ipotesi esplorate continuamente, supportate da modelli generativi e agenti che ampliano la capacità cognitiva dell'organizzazione.

Ma questo è solo il futuro prossimo abilitato da tecnologie già presenti come LLM, RAG, e piattaforme di *Workforce automation* in grado di progettare agenti AI e di orchestrazione.

Cosa possiamo immaginare oggi, guardando avanti?

Cos'è visibile oggi nei radar di chi osserva i prossimi sviluppi tecnologici e come questi potrebbero abilitare nuove capacità di innovazione?

Tra le suggestioni più interessanti e a maggior impatto “potenziale” sul modo nuovo, emergente, di “fare innovazione”, vi sono senz'altro i grandi investimenti - e la presenza di personalità di spicco che hanno fatto la storia della Generative AI nello scorso decennio - nella nuova frontiera rappresentata dai *World Model*: un modello generativo che apprende una rappresentazione compatta e predittiva dell'ambiente, consentendo di pianificare e testare strategie “dentro il modello” anziché solo nel mondo reale.

Mentre l'intelligenza artificiale tradizionale (*GenAI*) si limita a identificare *pattern* nei dati storici, i modelli del mondo costruiscono rappresentazioni interne del funzionamento della realtà, consentendo loro di anticipare scenari futuri mai verificatisi.

Progetti come *Genie di Google DeepMind, World Labs*

di Fe-Fei Li e gli Ami Labs di Yann LeCunn, sono predittori di come i *World Model* arriveranno forse prima di quanto possiamo immaginare.

E se il modello del mondo è abbastanza accurato, diventa possibile spostare gran parte della sperimentazione dal mondo fisico a quello simulato, riducendo costi, tempi e rischi.

Per l'innovazione *corporate* nei prossimi cinque anni, saranno disponibili *World Model* sempre più ricchi e multimodali che integrano dati numerici, testi, immagini, *log* di sensori e flussi operativi.

È probabile che nei prossimi 3-4 anni vedremo le prime applicazioni verticali e specifiche (robotica, guida autonoma) ma l'accelerazione esponenziale a cui ci siamo quasi abituati, potrebbe riservarci delle sorprese e tra 4-5 anni - con l'accelerazione sul *quantum computing* e nelle architetture a basso consumo energetico - potremmo avere modelli di mondi completi che consentiranno, molto probabilmente, di:

- Simulare mercati, *supply chain*, sistemi energetici o sanitari, generando scenari *what-if* (nuovi schemi tariffari, nuove architetture di servizio, nuove combinazioni di canali) prima di investire in esperimenti sul campo.
- Ridurre sensibilmente i costi di R&S, consentendo la sperimentazione su larga scala di varianti progettuali in ambienti simulati (*digital twins* e piattaforme di simulazione), con validazione selettiva nel mondo reale.

Per le *corporate* i *World Model* rappresentano la nuova frontiera per trasformare l'incertezza in vantaggio competitivo. Comprendere oggi questo paradigma emergente, prima che raggiunga la maturità commerciale, consente alle organizzazioni di posizionarsi strategicamente per sfruttarne le potenzialità quando queste tecnologie diventeranno accessibili.

Le aziende che riusciranno a simulare il futuro non si limiteranno a operare con maggiore efficienza; sapranno individuare opportunità invisibili agli altri, prevenire rischi che gli altri subiranno, e adattarsi ai cambiamenti che gli altri resisteranno. Ogni successo predittivo alimenterà un divario strategico destinato a crescere nel tempo.

In questo senso, i *World Model* diventeranno l'infrastruttura cognitiva delle nuove macchine dell'innovazione, fornendo agli agenti un "universo" in cui esplorare ipotesi a velocità e scala inaccessibili agli esseri umani.

Se i *World Model* rappresentano il mondo, gli agenti ne sono gli esploratori.

Per *agentic AI* si intendono sistemi che non si limitano a generare risposta a *prompt*, ma sono capaci di fissare obiettivi, pianificare sequenze di azioni, interagire con strumenti esterni (*API*, *database*, sistemi di automazione) e apprendere nel tempo.

Nel giro di pochi anni si sta assistendo al passaggio da *GenAI* come "copilota conversazionale" a ecosistemi di agenti che "agiscono" nei processi aziendali: raccolgono dati, analizzano, redigono documenti, configurano esperimenti e orchestrano *workflow multi-step*.

Forse il 2026 non sarà ancora l'anno degli Agenti AI - secondo Andrey Karpathy, solo l'inizio di una "decade di agenti" - ma se guardiamo all'evoluzione di quello che viene chiamato "la lunghezza del passo al 99%", cioè "quante azioni può compiere un sistema con un'affidabilità del 99% prima che un umano debba intervenire" - oggi "solo 100 passi" - ma con previsioni che questo numero possa superare i 10,000 nel 2029, è facile immaginare cosa questo vorrà dire in termini di autonomia di reti di agenti in grado di governare ampie parti del "funnel di innovazione".

Applicati ai processi di innovazione, questi agenti possono già oggi:

- Generare, filtrare e prioritizzare idee, combinando *insight* provenienti da dati interni, ricerche esterne, brevetti e letteratura scientifica.
- Orchestrare cicli rapidi di *discovery*, prototipazione e test, interagendo con strumenti di *analytics*, piattaforme di sperimentazione e sistemi di *feedback* dei clienti.

Tra cinque anni?

In combinazione con i *World Models*, gli agenti diventeranno veri e propri esploratori di spazi di possibilità, in grado di simulare, valutare e implementare nuove soluzioni con un grado di autonomia crescente.

Per le *corporate*, la domanda chiave non è se *GenAI*, *agentic AI*, *World Model* cambieranno l'innovazione, ma come progettare modelli organizzativi e di *governance* che sfruttino il loro potenziale riducendone i rischi.

In un mondo che sarà sempre più permeato dall'AI, le imprese che prospereranno saranno, con molta probabilità, quelle che si comporteranno come sistemi *bayesiani*: partono da ipotesi, le aggiornano continuamente con nuovi dati e decidono in modo probabilistico, non dogmatico. Portare questa logica in azienda significa concepire la strategia come un processo di apprendimento incrementale, in cui nessuna scelta è definitiva e ogni evidenza modifica le priorità.

Nel contesto AI, questo diventa strutturale: modelli predittivi, sistemi di raccomandazione e agenti operativi aggiornano stime di rischio, domanda, propensione all'acquisto sulla base di nuovi *stream* di dati. Di fatto, l'azienda che integra seriamente l'AI finisce per assomigliare a un "organismo bayesiano" che raffina le credenze operative in tempo quasi reale.

L'AI fornirà distribuzioni di probabilità e scenari, mentre il *management* potrà aggiornare le proprie ipotesi strategiche (*mosse*, *risk appetite*, vincoli regolatori, ...) negoziando quali opzioni adottare.

Per chi fa innovazione:

- il compito di diffondere nelle *corporate* un approccio che valuti le idee, i progetti in termini di probabilità e di aggiornamento, non in termini di "giusto/sbagliato" definitivo; che incentivi, ad esempio, l'uso di reportistiche che esplicitino l'incertezza, gli intervalli di confidenza operativi e le condizioni in cui una decisione andrebbe rivista.
- Diventare attori centrali in azienda, spingendo verso una cultura in grado di leggere gli *output* di AI come distribuzioni, scenari e credenze aggiornabili, non come verità.

OPINION PIECE

ADVISORY BOARD

“*Essere bayesiani*” oggi, e sempre di più nel prossimo futuro, sarà un vincolo competitivo: chi non aggiornerà credenze e modelli operativi alla velocità dei dati, in un mondo Alintensivo, perderà trazione. In ultima analisi, allora, il vero “salto di frontiera” non riguarda solo l’adozione di nuove tecnologie, ma la capacità delle imprese di adottare “modelli” di analisi, decisioni e cambiamento, in cui il significato di “innovazione” sarà radicato in profondità, nel modo di operare e nel modo di scegliere e decidere. Solo così l’invito di Star Trek – andare là dove nessuno è mai giunto prima – potrà tradursi in un progetto concreto di innovazione responsabile ed efficace.

L’AI avrà bisogno di molto più umano di quanto si pensi.

Cosa abbiamo imparato

L'analisi svolta mostra come l'Intelligenza Artificiale stia ridisegnando l'Open Innovation lungo tre direttrici: scoperta, collaborazione e *governance*. Nei processi di *scouting*, gli algoritmi ampliano la capacità di rilevare segnali deboli e interpretare ecosistemi tecnologici complessi, riducendo tempi e incertezze. Durante il co-sviluppo, piattaforme predittive e copiloti intelligenti favoriscono il coordinamento tra *partner* eterogenei, rendendo più fluidi i flussi di lavoro e facilitando la condivisione delle conoscenze. Nei momenti decisionali, modelli di valutazione e *dashboard* interattive abilitano monitoraggi continui e adattivi, aiutando le imprese a correggere la rotta in tempo reale. Tuttavia, il valore dell'AI non risiede nell'automazione in sé, ma nella capacità di integrarla con l'intelligenza collettiva, creando processi più rapidi ma anche più consapevoli. Proprio in questo equilibrio si gioca la possibilità di trasformare la tecnologia in infrastruttura strategica, anziché in esercizio episodico o in semplice acceleratore operativo.

Accanto a queste opportunità, emergono vulnerabilità che richiedono attenzione mirata. *Bias* algoritmici, opacità delle decisioni e *lock-in* tecnologici rischiano di minare la fiducia nei processi collaborativi e di ridurre la varietà di soluzioni considerate. Senza regole chiare di *accountability*, l'AI può diventare fonte di conflitti interni o di fragilità nelle relazioni esterne. La differenza tra successo e fallimento non dipende dalla potenza degli strumenti, ma dal grado di maturità organizzativa, dalla cultura aziendale e dalla capacità di bilanciare sperimentazione e *governance*. In questo senso, l'AI si configura come una cartina di tornasole che rivela la solidità dei sistemi di innovazione: chi dispone di processi agili e trasparenti riesce a trasformarla in vantaggio competitivo, mentre chi si limita ad adozioni superficiali rischia di fermarsi a soluzioni episodiche e poco sostenibili, incapaci di generare valore duraturo.

Guardando avanti, le traiettorie evolutive dell'AI-OI intrecceranno dimensioni tecnologiche, istituzionali e culturali. L'arrivo di modelli generativi multimodali renderà la co-ideazione più inclusiva, abbattendo barriere di lingua e distanza, mentre l'integrazione con *IoT*, *blockchain* e *quantum computing* darà vita a ecosistemi ancora più interconnessi e scalabili. Parallelamente, crescerà l'urgenza di *standard* comuni su interoperabilità, *audit* algoritmico e responsabilità etica, per garantire trasparenza senza ostacolare la sperimentazione. *Policy maker* e istituzioni avranno un ruolo decisivo nel definire quadri normativi favorevoli, mentre le imprese dovranno sviluppare *governance* e competenze adeguate per rendere l'adozione sostenibile. Il messaggio conclusivo è chiaro: l'AI non è fine a sé stessa, ma un catalizzatore che spinge l'innovazione collaborativa a reinventarsi. Solo chi saprà armonizzare algoritmi e intelligenza collettiva riuscirà a costruire sistemi realmente resilienti e aperti, capaci di generare valore condiviso nel lungo periodo.



Politecnico
di Bari

Applicazioni AI e strategie di Open Innovation: Esempi dal Mezzogiorno

Questo approfondimento sul tema dell'introduzione e applicazione dell'*artificial intelligence* (AI) all'interno delle strategie di Open Innovation è stato realizzato in collaborazione con il Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management (DMMM) del Politecnico di Bari ed in particolare con i Professori Antonio Messeni Petruzzelli e Angelo Natalicchio. L'iniziativa è stata resa possibile dal contributo di Bosch, Confindustria Bari – BAT, Regione Puglia, Svicom, che hanno permesso di costituire un Chapter Sud Italia dell'Osservatorio Open Innovation Lookout 2026. La nostra intenzione, con la costituzione di questo Chapter, è di esplorare e analizzare più in profondità e livello di dettaglio le dinamiche dell' Open Innovation nelle principali aree geografiche e regioni del nostro Paese, contribuendo a una maggiore comprensione e diffusione delle pratiche di innovazione più evolute nel tessuto imprenditoriale italiano.



Politecnico
di Bari



BOSCH



CONFINDUSTRIA
Bari e Barletta - Andria - Trani



REGIONE
PUGLIA

Svicom
REAL ESTATE MANAGERS

Introduzione

Negli ultimi anni, in linea con il *boom* tecnologico che sta caratterizzando l'intelligenza artificiale (AI), le applicazioni dell'AI sono cresciute a ritmo sostenuto e in numerosi ambiti, rendendola sempre più pervasiva nei processi aziendali. I progressi nelle applicazioni dell'AI e lo sviluppo di interfacce *user-friendly*, come ChatGPT e DALL-E, stanno rendendo l'AI sempre più accessibile a individui e organizzazioni, al punto che non ci si chiede più se adottare o meno l'AI a livello aziendale, ma piuttosto come implementarla in maniera efficace ed efficiente. Inoltre, l'AI è sempre più integrata nei prodotti sviluppati dalle imprese. Ad esempio, Google ha incorporato applicazioni AI nei suoi smartphone Pixel, a partire dal Pixel 8, per abilitare diverse funzionalità, come il miglioramento della qualità delle fotografie e il blocco delle chiamate *spam*. Anche Samsung includerà lo strumento Gauss AI nei suoi *smartphone*, per supportare gli utenti nello svolgimento di attività quotidiane, come la composizione di *e-mail* e la sintesi e la traduzione di documenti. Similmente, sono sempre di più i dispositivi *wearable* che sfruttano il potenziale delle tecnologie AI per offrire caratteristiche aggiuntive, come il monitoraggio costante del benessere degli utenti attraverso l'analisi di dati personali, fino a diventare veri e propri assistenti personali in grado di registrare, trascrivere e sintetizzare conversazioni, fornire informazioni e tener traccia dell'agenda dell'utente.

Le applicazioni AI possono avere un impatto significativo anche nell'incrementare l'efficienza delle funzioni aziendali. Infatti, le imprese possono utilizzare strumenti basati su AI come supporto alle proprie attività, sia operative che strategiche. Attualmente, per esempio, gli strumenti di AI vengono impiegati per numerose funzioni, che vanno dalla scrittura di codice allo sviluppo di soluzioni avanzate per problemi tecnologici che l'impresa si trova ad affrontare. Di conseguenza, il maggiore impiego dell'AI sta portando cambiamenti nelle strutture e nei processi aziendali, spesso anche rilevanti ed estesi. Si pensi, per esempio, al potenziale impatto della diffusione degli agenti AI, entità autonome in grado di eseguire attività complesse, prendere decisioni e apprendere dall'ambiente circostante. Sviluppi recenti mostrano che gli agenti AI sono in grado di rendere più efficienti alcune *routine* aziendali che riguardano diverse funzioni, dalla contrattazione sulla base di criptovalute alla scrittura di *e-mail* e alla pianificazione delle agende. Le imprese che impiegano agenti AI sono quindi chiamate a ripensare le proprie strutture organizzative, che non possono più essere basate esclusivamente sugli individui, ma devono tener conto della presenza degli agenti AI e delle loro interazioni con gli individui stessi. Questo fenomeno di estremo interesse e rilevanza può generare nuove sfide manageriali, ma può anche aprire nuove traiettorie di crescita aziendale.

AI e processi innovativi

Una funzione organizzativa che potrebbe beneficiare notevolmente delle applicazioni AI è la Ricerca e Sviluppo (R&S), a causa del potenziale che l'AI offre per la gestione dei processi di innovazione. Gli esempi di utilizzo dell'AI nei processi di innovazione delle imprese si stanno moltiplicando, evidenziando come le applicazioni AI possano aumentare l'efficacia dei dipartimenti di R&S in modi non banali. Ad esempio, Airbus ha utilizzato l'AI per identificare interruzioni nel flusso produttivo e abbinarle a soluzioni tecnologiche precedentemente adottate, semplificando la risposta ai problemi emergenti. Un altro caso esemplare riguarda la progettazione di celle solari, per cui l'AI, attraverso tecniche di *machine learning*, ha permesso di individuare un *design* ottimale in grado di aumentare sensibilmente la produzione annua di energia e, di conseguenza, di incrementare il valore che il prodotto offre al consumatore.

Le possibilità sono quindi molteplici e variegata e, per classificarle, Gama e Magistretti (2025) hanno definito tre modalità con cui le imprese adottano l'AI per supportare i propri processi innovativi, ovvero *Replace*, *Reinforce* e *Reveal*:

- **Replace:** l'AI è utilizzata come strumento per migliorare i processi aziendali e sostituire il lavoro umano, soprattutto per quanto riguarda il lavoro routinario. In questo senso, la modalità *Replace* supporta, ottimizza, controlla e accelera i processi di innovazione;
- **Reinforce:** l'AI è utilizzata come leva per lo sfruttamento di nuove opportunità tecnologiche, per rinforzare processi attualmente esistenti e supportare il lavoro umano. La modalità *Reinforce* potenzia, quindi, le decisioni umane, accelera le scoperte e assiste gli esseri umani nei compiti analitici, favorendo la creazione di valore in tempo reale;
- **Reveal:** l'AI è utilizzata come un sonar per attività esplorative e per svelare opportunità tecnologiche nascoste e imprevedibili. La modalità *Reveal* indica l'uso dell'AI per scoprire nuove soluzioni innovative.

AI e Open Innovation

L'impatto che l'AI può avere sui processi innovativi è sostanziale ed è ulteriormente esaltato dalle evoluzioni che li hanno caratterizzati negli ultimi anni. Infatti, gli attuali processi innovativi sono contraddistinti da cicli più brevi rispetto al passato, da maggiore incertezza di mercato e tecnologica e da una maggiore richiesta di *input* di conoscenza, ai quali si affianca un incremento della competizione, che ormai si valuta su scala globale. L'ideazione e la diffusione

del paradigma dell'Open Innovation, proposto per la prima volta da Henry Chesbrough (2003), sono state una soluzione che le imprese hanno trovato per far fronte a questi fenomeni emergenti. Secondo il paradigma dell'Open Innovation, le imprese possono creare idee e conoscenza sia per poterle sfruttare all'interno dei propri processi innovativi, sia per poterle valorizzare attraverso il loro uso da parte di altri soggetti. Inoltre, le imprese devono poter e saper utilizzare, come *input* per i propri processi innovativi, conoscenza sviluppata internamente così come conoscenza sviluppata all'esterno dei confini dell'impresa. A partire dalla sua prima elaborazione, il paradigma dell'Open Innovation è stato esteso e applicato in diversi contesti e a diversi livelli (micro, meso e macro), portando, ad oggi, a una sua definizione più comprensiva e diffusa. L'Open Innovation si è rivelato un paradigma fondamentale per rispondere alle sfide dei mercati globali degli ultimi vent'anni, dall'aumento della competizione a livello mondiale all'emergere dell'economia della conoscenza.

È utile evidenziare che l'uso dell'AI e l'adozione di strategie di Open Innovation non sono due possibilità mutuamente esclusive a disposizione delle organizzazioni per incrementare efficienza ed efficacia dei propri processi innovativi, tutt'altro. L'AI può giocare un ruolo chiave nei processi di innovazione quando viene integrata con il paradigma dell'Open Innovation, generando benefici e sinergie vantaggiose per i processi innovativi delle imprese. Nello specifico, questo può avvenire attraverso due modalità. Da un lato, l'AI può rappresentare un dominio di conoscenza dell'impresa che può beneficiare dell'adozione di strategie di Open Innovation. In questo caso, l'Open Innovation favorisce lo scambio di conoscenza, permettendo all'impresa di acquisire *input* per i propri processi innovativi e di sviluppare o migliorare nuove applicazioni AI, oppure di valorizzare esternamente la propria conoscenza in ambito AI. D'altra parte, le imprese possono far leva sulle applicazioni AI per abilitare e sviluppare nuove capacità innovative che possono rivelarsi particolarmente utili per l'implementazione delle strategie di Open Innovation. L'AI può, quindi, potenzialmente trasformare in maniera radicale il modo in cui un'organizzazione innova, attraverso l'automazione di compiti di routine (*Replace*), il potenziamento del processo decisionale (*Reinforce*) e la possibilità di generare conoscenza sulla base di un'enorme quantità di dati interni ed esterni all'organizzazione (*Reveal*). Queste modalità di adozione dell'AI si integrano e potenziano l'impatto dell'adozione delle strategie di Open Innovation.

Esempi di applicazione dell'AI per l'Open Innovation

Un esempio di uso di applicazioni AI con funzioni di *Replace* è quello di Bayer. L'impresa tedesca collabora con Amazon Web Services (AWS) per integrare l'uso della *generative AI* nei propri processi innovativi, in particolare nello sviluppo di nuovi farmaci. Nello specifico, il *team AWS Prototyping and Customer Engineering (PACE)* ha sviluppato un *chatbot* che risponde alle domande che gli scienziati pongono in linguaggio naturale, risparmiando l'onere della ricerca di risposte tra i *database* disponibili. Inoltre, uno dei modelli sviluppati viene usato per prevedere gli esiti delle reazioni chimiche, mostrando come la *generative AI* possa trovare impiego nella scoperta di farmaci. L'AI generativa ha infatti il vantaggio di poter analizzare *dataset* di reazioni chimiche per prevedere le potenzialità di nuovi composti chimici, offrendo la possibilità di ridurre in maniera sensibile il tempo e le risorse necessari per effettuare diverse prove sperimentali, con il risultato di velocizzare i processi di R&S. Questo è stato possibile grazie al *training* dell'AI generativa con la conoscenza acquisita da libri di testo e articoli accademici, attraverso collaborazioni con consulenti interni ed esterni ad AWS e tramite una costante interazione tra il *team* di AWS e gli scienziati di Bayer. Attraverso l'apprendimento dei *pattern* di reazioni chimiche d'interesse per gli scopi di Bayer, i modelli di AI possono suggerire parametri di reazione, catalizzatori e solventi, aiutando i ricercatori a concentrarsi sui percorsi più promettenti per la sintesi di nuove molecole che verranno poi usate nel processo di sviluppo di nuovi farmaci. Attraverso l'uso della *generative AI*, gli scienziati di Bayer possono ridurre i processi di *trial-and-error*, anticipare i possibili risultati degli esperimenti e procedere con una ricerca supportata dall'AI. In questo modo, l'adozione dell'AI facilita l'integrazione di conoscenza esterna nei processi innovativi aziendali, coerentemente con il paradigma dell' Open Innovation.

Guardando invece all'uso dell'AI con la funzione di *Reinforce*, un esempio interessante è quello di L'Oréal – ModiFace. ModiFace è un'impresa, fondata da un professore di ingegneria della University of Toronto, focalizzata sull'applicazione di *augmented reality* e AI all'industria cosmetica. ModiFace ha sviluppato una tecnologia proprietaria per il tracciamento di capelli, viso e unghie tramite fotocamera. Attraverso l'uso di tecnologie AI, ModiFace utilizza le fotocamere degli *smartphone* per rilevare informazioni sulla pelle degli individui, sulla forma del viso e sul colore dei capelli. Queste informazioni vengono poi fornite in *input* all'AI di ModiFace e permettono di testare virtualmente l'effetto di diversi prodotti cosmetici, consentendo anche di elaborare una *routine* di bellezza personalizzata. L'Oréal ha acquisito ModiFace nel 2018 e ha sfruttato le nuove opportunità tecnologiche offerte dall'impresa per creare una *customer experience* radicalmente nuova, permettendo ai

suoi potenziali clienti di selezionare i prodotti più adatti alle loro caratteristiche fisiche e alle loro scelte estetiche. Di recente L'Oréal ha definito una *partnership* con Amazon Beauty per integrare Modi-Face nella piattaforma di *e-commerce*, con l'obiettivo di coinvolgere i consumatori Amazon e far conoscere e testare i propri prodotti. L'AI, in questo esempio, viene usata come supporto "in tempo reale" alle decisioni e alle scelte (*try-on*, diagnosi/consiglio), aumentando le capacità di analisi e personalizzazione.

Infine, l'uso dell'AI con la funzione *Reveal* si ritrova, ad esempio, in SES AI. SES AI è un'impresa che si occupa dello sviluppo di materiali e della produzione di batterie elettriche, con la particolarità di mettere l'AI al centro del processo di R&S. L'idea alla base del processo innovativo di SES AI è che il numero di molecole potenzialmente utilizzabili come elettroliti è dell'ordine delle centinaia di miliardi. Tuttavia, la ricerca ne ha studiate solo alcune migliaia e circa cento di queste sono state utilizzate commercialmente nelle batterie a ioni di litio. Di conseguenza, l'impresa punta a creare un *database* di strutture molecolari e delle relative proprietà che possa essere usato dai ricercatori nelle attività di R&S per nuove batterie. Questo sforzo di mappatura viene sostenuto dall'applicazione di tecniche AI tramite *machine learning* e dall'utilizzo di una notevole potenza computazionale. Pertanto, SES AI è entrata in una *partnership* con Nvidia, che ha messo a disposizione le competenze del suo *AI Lab for Chemistry and Materials Innovation* per permettere a SES AI di raggiungere i suoi obiettivi. Grazie alla *partnership* con Nvidia ALCHEMI, SES AI ha dichiarato il raggiungimento di progressi significativi nello sviluppo di nuove batterie, tra cui un'accelerazione di un fattore pari a 1.600 nei flussi di lavoro di simulazione, un aumento del 25% nell'accuratezza dei modelli LLM e un'esplorazione dei dati dieci volte più rapida, che ha portato all'identificazione di 17 materiali candidati e a un miglioramento del 20% nella durata del ciclo delle batterie. Il caso SES AI mostra quindi come la *partnership* con Nvidia possa supportare l'impresa nell'implementazione dell'AI nei propri processi innovativi, permettendo l'analisi di numerose soluzioni tecniche al fine di individuare opportunità tecnologiche promettenti. Questo processo non sarebbe stato possibile senza la congiunta applicazione di tecniche AI e strategie di Open Innovation.

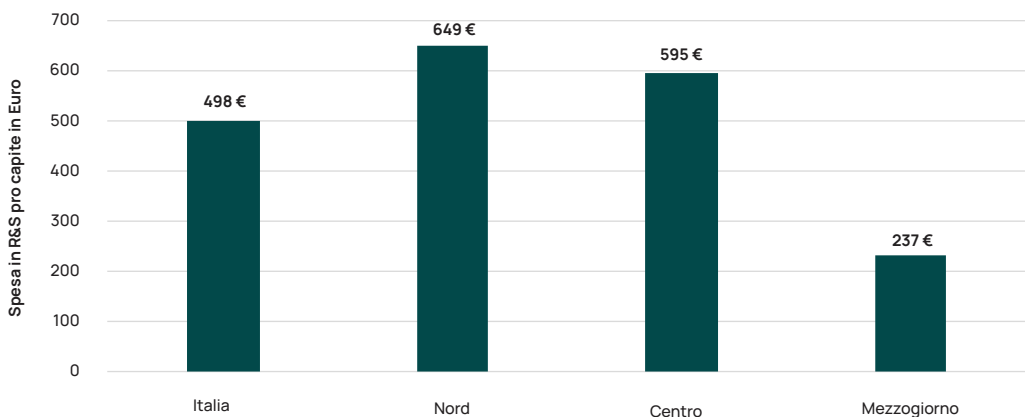
Quelli appena citati sono solo alcuni degli esempi di come l'AI e l'Open Innovation possano interagire a livello aziendale per supportare le attività di R&S. Tali esempi fanno riferimento a un contesto internazionale e a casi di imprese che operano in settori ad elevato contenuto tecnologico. Questo non preclude, però, che i vantaggi possano essere ottenuti anche in altri contesti. Infatti, sono numerosi i casi che mostrano come le strategie di Open Innovation vengano applicate in maniera efficiente ed efficace sia in contesti *high-tech* sia in contesti *low-tech*. Inoltre, i casi di applicazione di

successo coinvolgono sia imprese multinazionali che imprese che operano in contesti più geograficamente localizzati. In tutti questi ambiti, l'AI può intervenire riducendo le barriere all'implementazione efficace dell'Open Innovation.

Le potenzialità dell'AI e dell'Open Innovation per il Mezzogiorno

Alla luce di quanto evidenziato finora, il Mezzogiorno diventa un contesto molto interessante per analizzare il potenziale dell'interazione fra AI e Open Innovation per diverse ragioni. Innanzitutto, il Mezzogiorno è un territorio che presenta meno connessioni fra imprese rispetto ad altri contesti. Di recente, la SVIMEZ, nel suo rapporto annuale (2025), ha evidenziato come solo un'impresa del Mezzogiorno su tre partecipi alle catene del valore globali, a differenza del dato nazionale di due imprese su tre. Questo è causato da un'elevata frammentazione del tessuto produttivo e da una minor presenza di grandi imprese rispetto al Centro e al Nord Italia. A questo fenomeno si aggiunge poi il dato sui minori investimenti in R&S nel Mezzogiorno rispetto al resto d'Italia. Dati ISTAT¹ mostrano che nel 2023 la spesa in R&S pro capite in Italia è stata di 498 €, ma per il Mezzogiorno tale valore è stato di circa 237 €, contro i 649 € del Nord Italia (Figura 3.1).

Figura 3.1 Spesa in R&S pro capite (Elaborazione su dati ISTAT)



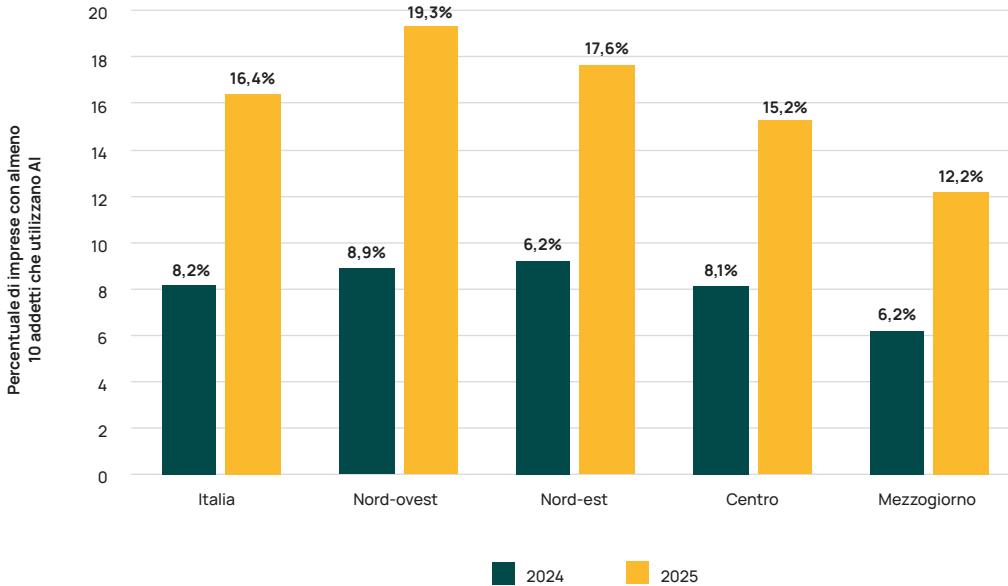
¹ ISTAT (2024), Spesa per ricerca e sviluppo intra-muros (migliaia di euro a prezzi correnti), Anno 2023, https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1,Z-0900ENT,1,0/DCSP_RS/DCSP_RS_EXPEND/IT1,6_20_DF_DCSP_RS_7,1,0

Quindi, analizzare l'adozione di AI e Open Innovation nel Mezzogiorno diventa interessante per capire se e come si possa sopperire alle minori connessioni e ai ridotti investimenti in R&S, rendendo la spesa più efficiente. D'altra parte, sebbene le imprese del Mezzogiorno siano caratterizzate da una minore spesa per l'innovazione rispetto a quelle del Nord Italia, va anche evidenziato come negli ultimi anni il territorio sia in crescita. Nel periodo 2021-2024 il Mezzogiorno ha registrato una crescita del PIL dell'8,5%, contro il 6,3% nazionale. Pur tenendo conto che tale risultato è influenzato dal *bounce-back* post-pandemia da COVID-19, il *trend* resta comunque positivo. Guardando al solo 2024, infatti, si registra una crescita del PIL del Mezzogiorno del +1,0%, superiore a quella nazionale (+0,7%). Simili dati e dinamiche, in riferimento al periodo post-pandemia, emergono anche osservando i dati sull'occupazione. Nell'intervallo di osservazione 2021-2024, il tasso di occupati nel Mezzogiorno è aumentato dell'8,0%, a fronte del 6,1% che ha caratterizzato l'intero Paese.

Infine, è interessante notare la crescente diffusione del paradigma dell'Open Innovation nelle imprese del Mezzogiorno. Le imprese del Mezzogiorno vedono l'adozione dell'Open Innovation come una strategia finalizzata a incrementare la loro innovatività e la loro competitività, soprattutto in settori in crescita come l'*agritech*, il turismo, le energie rinnovabili e l'industria 4.0. Questo aspetto è stato discusso nell'edizione 2025 dell'OI Lookout, nella quale è stata esplorata la diffusione dell'Open Innovation nel Mezzogiorno, con riferimento specifico al caso della Regione Puglia. La Puglia, in particolare, rappresenta una vibrante realtà innovativa nella quale sono state promosse diverse iniziative volte a diffondere il paradigma dell'Open Innovation, anche con un Disegno di Legge regionale. Tuttavia, quanto osservato per la Puglia può essere esteso anche ad altre regioni del Mezzogiorno, rendendo il contesto particolarmente interessante per studiare le dinamiche di applicazione dell'AI alle strategie di Open Innovation.

Inoltre, il caso del Mezzogiorno è interessante anche con riferimento alla diffusione e all'uso di applicazioni AI per i processi di R&S. Dati ISTAT mostrano che fra il 2024 e il 2025 la percentuale di imprese del Mezzogiorno con più di dieci addetti che usano tecnologie di AI è passata dal 6,2% al 12,2%, mentre a livello nazionale si è passati dall'8,2% al 16,4% (Figura 3.2).

Figura 3.2 Percentuale di imprese con almeno dieci addetti che utilizzano software o sistemi AI (Dati ISTAT)



Guardando invece alle modalità di impiego, nel 2025 il 15,8% delle imprese del Mezzogiorno che usano tecnologie AI lo fa con riferimento alle attività di R&S o di innovazione (contro il 20,0% a livello nazionale). Per questo dato si registra un calo rispetto al 26,4% del 2024 (contro il 24,6% a livello nazionale). La ragione può essere ricondotta all'aumento del numero di nuove imprese che usano tecnologie AI, le quali però possono non avere una conoscenza sufficientemente matura degli strumenti AI da poterli applicare in ambiti a elevato contenuto di conoscenza come quello della R&S. Questi dati indicano una progressiva adozione delle tecnologie AI da parte delle imprese del Mezzogiorno, con un uso delle stesse per attività di R&S e innovazione tutto sommato in linea con la media nazionale. D'altra parte, i dati mostrano come ci sia spazio per un'ulteriore adozione e per l'ideazione di nuove modalità di utilizzo.

Uno degli obiettivi di questo *Chapter* è proprio quello di presentare e discutere casi di successo di imprese del Mezzogiorno che beneficino dall'interazione fra applicazioni AI e le proprie strategie di Open Innovation. I risultati di tale ricognizione possono essere, da un lato, utili per avere un quadro delle applicazioni allo stato dell'arte e, dall'altro, per offrire spunti di riflessione e suggerimenti

alle imprese che intendono incrementare efficienza ed efficacia dei propri processi innovativi e che vedono nell'AI un mezzo utile per raggiungere tale scopo. Va evidenziato che il fenomeno è in repentina evoluzione e che le modalità con cui l'AI interagisce con le strategie di Open Innovation potrebbero evolversi notevolmente nel giro di poco tempo, portando a nuove e più impattanti pratiche nel prossimo futuro. Pertanto, i casi discussi nel presente Chapter possono essere interpretati come esempi da cui partire per ideare nuove, più efficienti ed efficaci applicazioni dell'AI e favorire l'adozione e la diffusione del paradigma dell'Open Innovation.

Processi di Open Innovation

Secondo il paradigma dell'Open Innovation introdotto da Henry Chesbrough (2003) "*firm can create ideas for external and internal use, and the firm can access ideas from the outside as well as from within*" (p. 40). In questa definizione sono quindi compresi diversi processi, corrispondenti alle diverse direzioni dei flussi di conoscenza e ai luoghi in cui avviene l'innovazione. In particolare, possono essere individuati tre processi archetipici: *Outside-in*, *Inside-out* e *Coupled*. Con il processo *Outside-in* si fa riferimento all'integrazione sistematica di idee, tecnologie e conoscenze provenienti da attori esterni nei processi di innovazione dell'impresa. L'obiettivo delle strategie che rientrano in questa categoria di processi è arricchire la base di conoscenza interna introducendo nuove prospettive e sfruttando le competenze dei *partner* esterni al fine di stimolare e accelerare l'innovazione. Il processo *Inside-out*, invece, riguarda la valorizzazione e la diffusione verso l'esterno di idee e tecnologie sviluppate internamente, attraverso strumenti quali la concessione di licenze, la vendita a *partner* esterni o la creazione di *spin-off*. Infine, il processo *Coupled* si basa su modalità collaborative di innovazione, in cui imprese e *partner*, sia interni che esterni, cooperano congiuntamente allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, spesso tramite piattaforme condivise o ecosistemi aperti.

Nel seguito di questo *Chapter*, l'applicazione dell'AI all'Open Innovation nelle imprese del Mezzogiorno verrà descritta utilizzando questi tre processi come chiave di analisi.

AI e Open Innovation: casi esemplari dal Mezzogiorno

In Tabella 3.1 sono riportati i casi discussi in questa sezione in base alla tipologia di processo di Open Innovation influenzata dall'uso dell'AI.

Tabella 3.1 Casi esemplari presentati.

Processo	Impresa	Regione	Settore
Outside-In	Genome Up	Puglia	Health
	Tuidi	Puglia	Grande distribuzione
	Planetek	Puglia	Spazio
	Revelis	Calabria	Software
	Innereo	Campania	Software
	Exprivia	Puglia	IT
Inside-Out	Apuliasoft	Puglia	Software
	Abinsula	Sardegna	IT
Coupled	CEDAT85	Puglia	IT
	Morpheos	Sicilia	IoT
	Crisalide Competence Center	Campania	Servizi

Outside-In

Come anticipato, il processo di Open Innovation *Outside-In* riguarda l'acquisizione di conoscenza esterna all'impresa finalizzata ad alimentare i processi di innovazione. L'uso dell'AI in relazione a questo processo di Open Innovation è il più documentato per le imprese del Mezzogiorno. Nel seguito vengono forniti alcuni esempi.

Un primo caso è quello di Genome Up, una *startup* con sede legale a Bari che opera nell'ambito della sanità. Genome Up si occupa di supportare ospedali e laboratori di analisi nella diagnosi di malattie rare e nell'identificazione di terapie adatte, anche attraverso lo sfruttamento dell'AI. Sostanzialmente, Genome Up utilizza un'AI proprietaria per analizzare i dati genomici dei pazienti e fornire al medico un *output* di supporto alle decisioni per quanto riguarda le malattie rare. Inoltre, l'AI di Genome Up viene alimentata con la conoscenza codificata nelle pubblicazioni scientifiche biomediche disponibili nel *database* PubMed. Questo rappresenta un caso di Open Innovation *Outside-In*, in quanto la conoscenza in ambito medico disponibile nei *database* di articoli scientifici viene sfruttata dall'AI proprietaria per disporre di uno strumento il più possibile preciso e accurato da utilizzare nell'attività di diagnosi e di definizione della terapia per il paziente. In aggiunta, le collaborazioni che Genome Up ha avviato con istituzioni sanitarie e universitarie nazionali e internazionali contribuiscono

ulteriormente ad incrementare la base di conoscenza che viene fornita in *input* all'AI e a rendere la stessa più solida e affidabile. Con riferimento alla classificazione di Gama e Magistretti (2025), questo è un caso in cui l'AI viene utilizzata con la funzione *Reinforce*.

Un altro esempio interessante è quello di Tuidi, una *startup* pugliese che sviluppa assistenti virtuali basati su AI. Tuidi favorisce la trasformazione digitale nella grande distribuzione organizzata (GDO), utilizzando modelli di *machine learning* per gestire i punti vendita e in particolare l'approvvigionamento, il personale, i prezzi e l'assortimento. Gli agenti AI sviluppati da Tuidi vengono usati per ottimizzare la gestione e l'approvvigionamento nella distribuzione di beni di consumo. Sulla base dei dati forniti dalle imprese e di variabili contestuali, i modelli di *machine learning* sfruttati dagli agenti AI permettono di prevedere la domanda di mercato e, di conseguenza, rendono più efficiente la gestione del punto vendita. La conoscenza esterna è fondamentale in questo caso per sviluppare modelli accurati e rendere il prodotto di Tuidi adatto alle esigenze dei suoi clienti.

Planetek, invece, è un'impresa pugliese fondata nel 1994 che opera nella *Space Economy*. Planetek offre principalmente soluzioni basate sull'acquisizione, sulla gestione e sull'analisi di dati geospaziali. Le soluzioni di Planetek vengono applicate in diversi ambiti come le infrastrutture, l'energia, la pianificazione territoriale, l'analisi dell'ambiente marino, costiero e forestale, l'agricoltura e l'*open government*. Inoltre, Planetek vanta collaborazioni con numerose imprese ed enti pubblici nazionali e internazionali. Una delle soluzioni sviluppate da Planetek è la piattaforma *cloud* Rheticus. Rheticus offre servizi geoinformativi per il monitoraggio del territorio, delle infrastrutture, dell'ambiente e delle risorse alimentari, attraverso servizi quali Rheticus Safeland, Rheticus Marine, Rheticus Network Alert e Rheticus Displacement. Nello specifico, la piattaforma impiega dati geospaziali raccolti dalla costellazione Copernicus, il programma di punta dell'Unione Europea per l'*Earth Observation*, e li utilizza a fini di monitoraggio per diverse tipologie di clienti. La particolarità del caso è che, data la grande mole di dati disponibili, Planetek ha sfruttato una *partnership* con Descartes Labs per integrare algoritmi di *machine learning* nella propria piattaforma Rheticus. Questa *partnership* si inserisce nel cambiamento di paradigma dei servizi di osservazione della Terra, che stanno passando da un modello basato su progetti a un modello di "*information-as-a-service*". Ciò è reso possibile dalla combinazione delle capacità di AI, *machine learning* e *cloud computing* di Descartes Labs con oltre vent'anni di esperienza di Planetek Italia nella progettazione e nello sviluppo di servizi di osservazione della Terra legati a Copernicus.

Le collaborazioni col mondo accademico e con centri di ricerca nazionali e internazionali sono invece funzionali per Revelis, un'impresa calabrese che sfrutta gli scambi di conoscenza con tali enti per sviluppare i propri prodotti basati su AI. Revelis impiega l'AI per

analizzare *big data*, fornire previsioni e utilizzare le informazioni derivate per migliorare i processi aziendali e le attività di monitoraggio. Ad esempio, Revelis ha sviluppato il progetto PRIMA per la prevenzione e la gestione degli incendi boschivi. Utilizzando come *input* dati satellitari forniti, ad esempio, da Meteosat, i moduli AI di Revelis monitorano le anomalie termiche nella vegetazione e le condizioni atmosferiche e prevedono la propagazione di un incendio, fornendo quindi informazioni critiche agli operatori che devono decidere come intervenire.

Innereo è un'impresa IT con sede a Napoli, che ha sviluppato una piattaforma che genera musica personalizzata per migliorare il benessere degli utenti sfruttando le conoscenze nell'ambito delle neuroscienze applicate all'AI. L'impresa afferma che la piattaforma può essere molto utile in ambito lavorativo, al fine di alleviare lo *stress* emotivo dei dipendenti. Per raggiungere i suoi obiettivi, Innereo raccoglie i dati biometrici degli individui attraverso dispositivi *wearable* come *smartwatch* e *smart ring*. Tali dati vengono quindi elaborati da un *software* basato su AI che produce musica adattiva, in funzione delle condizioni personali degli individui, raccolte in tempo reale, per ridurre il loro *stress* e migliorare la concentrazione. Inoltre, la tecnologia di Innereo non viene applicata solo in ambito lavorativo, ma può essere utilizzata anche in altre situazioni in cui si vuole generare benessere per l'utente. Ad esempio, Innereo vanta collaborazioni nel campo dell'arte, con il fine di utilizzare la sua tecnologia per rendere la fruizione di musei e opere d'arte più emozionalmente soddisfacente per gli individui. Infine, Innereo promuove *hackathon* con musicisti e produttori per raccogliere e integrare le loro conoscenze al fine di migliorare lo strumento AI sviluppato.

L'assimilazione di competenze AI tramite l'acquisizione di imprese è una delle strategie di Open Innovation implementate da Exprivia. L'impresa IT pugliese sta puntando molto sull'AI e sull'integrazione della stessa nei processi delle imprese che operano in vari settori, come *l'healthcare*, *il mobile*, *il banking*, *la finance*, *l'insurance*, *il manufacturing* e *la distribution*. L'ingresso nel capitale di altre imprese, come QuestIT e il Gruppo Present, permette di accedere a un capitale di conoscenze fondamentali per supportare iniziative strategiche in ambito AI, volte a sostenere e incrementare il vantaggio competitivo dell'impresa. Questo viene perseguito anche attraverso la definizione di *partnership* strategiche. Ad esempio, Exprivia sfrutta queste collaborazioni per acquisire conoscenze necessarie a competere sul mercato della RPA (*Robotic Process Automation*) e dell'*Hyperautomation*. In questo ambito, l'AI viene utilizzata per reingegnerizzare e automatizzare processi di *business* manuali, ripetitivi, semplici e con poche variazioni, in modo da rendere la gestione dell'impresa più efficace ed efficiente.

Inside-out

Secondo la ricognizione effettuata, i processi *Inside-out* sono al momento quelli meno esplorati dalle imprese del Mezzogiorno. Pertanto, verranno riportati solo due esempi di imprese che beneficiano dell'interazione fra AI e paradigma dell'Open Innovation per trovare applicazioni esterne della conoscenza sviluppata internamente.

Il caso di Apuliasoft è esemplare in tal senso. Per l'impresa *software* pugliese, l'AI diventa una piattaforma per la collaborazione. Infatti, Apuliasoft partecipa a progetti di sviluppo *software Open Source*, mettendo anche le proprie conoscenze a disposizione della comunità di sviluppatori tramite *GitHub*. In particolare, Apuliasoft integra l'AI e, nello specifico, l'AI basata su *machine learning* nei suoi prodotti. In questo modo, da un lato Apuliasoft offre le sue conoscenze agli sviluppatori, dall'altro lato può attirare sviluppatori e appassionati nel proprio ecosistema e sfruttare le loro conoscenze e le modifiche da essi implementate per migliorare i propri *software* e incrementare la propria competitività.

Un altro esempio è quello di Abinsula, un'impresa sarda che fornisce soluzioni *embedded, IoT, web e mobile*, con un *focus* principale sull'industria *automotive*. Anche Abinsula sfrutta le potenzialità dell'*Open Source*, avendo realizzato un modello di piattaforma open per la gestione delle reti idriche con il supporto dell'AI.

Coupled

Infine, guardando ai processi di *Coupled Open Innovation*, si evidenziano casi di imprese che sfruttano l'AI per cooperare al fine di sviluppare prodotti e servizi a maggiore valore aggiunto.

CEDAT85 è un'impresa pugliese, con sedi anche nel Centro e nel Nord Italia, che usa l'AI per *l'automatic speech recognition* e quindi per offrire servizi di riconoscimento e trascrizione vocale in oltre 30 lingue. Nel corso della sua storia, CEDAT85 ha collaborato con imprese ed enti pubblici per personalizzare i servizi offerti in base alle esigenze specifiche dei *partner*. In questo modo, l'AI diventa una piattaforma per realizzare applicazioni adatte alle esigenze dei propri *partner*, sfruttando le loro specifiche conoscenze e competenze. Per esempio, CEDAT85 ha collaborato con Mediaset per trascrivere e indicizzare i contenuti multimediali, attraverso lo sviluppo di applicazioni dedicate, e realizzare un *database* completamente esplorabile. Un altro esempio di collaborazione è quello con Allianz, con la quale è stato sviluppato uno strumento destinato ai dipendenti ipoudenti, in grado di tradurre automaticamente e in tempo reale le riunioni, oltre che fornire una trascrizione delle stesse. Questo è stato possibile grazie a una stretta collaborazione con Allianz nello

sviluppo di una soluzione innovativa personalizzata.

Un altro caso interessante di *Coupled Open Innovation* è quello di Morpheos, un'impresa siciliana che sviluppa soluzioni *IoT* e *AI*, coadiuvando le imprese dalla fase di prototipazione del nuovo prodotto alla fase di produzione. Un caso tipico dei servizi offerti da Morpheos, che mostra come l'impresa utilizzi l'*AI* all'interno dei processi di *Open Innovation*, è rappresentato dalla collaborazione con Vitrum Design. In collaborazione con Vitrum Design, Morpheos ha sviluppato una piattaforma per la gestione dei dispositivi *Smart Home*. Morpheos utilizza le funzionalità di *AI* nella sua piattaforma per supportare l'autoapprendimento e la gestione intelligente dei dispositivi per l'illuminazione sviluppati da Vitrum. Morpheos ha quindi realizzato una *dashboard* di controllo dedicata agli installatori e ai *system integrator*, pensata per garantire un processo di installazione e configurazione dei dispositivi Vitrum rapido e intuitivo. In questo modo, le competenze *AI* di Morpheos, messe a sistema con le competenze di Vitrum Design nell'illuminotecnica, hanno permesso di sviluppare un nuovo prodotto di maggior valore per i clienti finali e più facilmente utilizzabile e configurabile.

In conclusione, Crisalide Competence Center rappresenta un peculiare caso di *Coupled Open Innovation*. Crisalide, con sede a Pozzuoli, è una rete di ventuno imprese che operano in collaborazione per generare soluzioni tecnologicamente avanzate per settori quali la comunicazione, l'*IT*, il medicale e farmaceutico, le risorse umane e la formazione, la pubblica amministrazione e la *cyber security*. Le imprese che fanno parte della rete Crisalide sfruttano anche le potenzialità dell'*AI* e hanno realizzato, fra le altre cose, soluzioni *smart* per la sorveglianza e la sicurezza. Nello specifico, strumenti di video-analisi intelligente co-sviluppati all'interno di Crisalide permettono di svolgere attività di monitoraggio, rilevamento e analisi del comportamento degli individui in una certa area, che possono essere utili per la sorveglianza e la sicurezza, per la fornitura di servizi e per la gestione di stazioni di trasporto ferroviario. La *Coupled Open Innovation* è quindi un punto di forza di Crisalide, in quanto, sfruttando le competenze diversificate dei membri del suo *network*, genera soluzioni tecnologiche avanzate che permettono di avvantaggiarsi delle potenzialità dell'*AI* in ambiti diversi. Le competenze tecnologiche e di dominio contribuiscono a creare un vero e proprio ecosistema innovativo che fa leva sulle sinergie fra diverse imprese per generare un maggior valore per il cliente finale.

Osservazioni finali

La crescente diffusione e lo sviluppo di applicazioni di *AI* stanno aprendo nuove opportunità per le imprese, che possono sfruttarle per ottimizzare ed efficientare i propri processi, ren-

dere i propri prodotti e servizi più appetibili e personalizzabili da parte del cliente e, complessivamente, generare maggiore valore e competitività. Fra le varie opportunità abilitate, le applicazioni AI possono offrire interessanti sinergie con le strategie di Open Innovation. Infatti, l'AI può rinforzare il paradigma dell'Open Innovation sia rappresentando un dominio di conoscenza che può essere scambiata con potenziali *partner* sia utilizzando le applicazioni AI per supportare le attività di R&S e favorire l'implementazione di strategie di Open Innovation. Queste due opportunità richiedono, per poter essere colte in maniera efficace, competenze ed esperienze sensibilmente diverse.

La ricognizione effettuata sulle imprese del Mezzogiorno mostra un panorama in espansione e ricco di opportunità di crescita. La maggior parte delle imprese del Mezzogiorno analizzate vede l'AI essenzialmente come un ambito di conoscenza che beneficia dell'applicazione delle strategie di Open Innovation. Per questa ragione, la maggior parte dei casi presentati riguarda imprese che sviluppano (o co-sviluppano) soluzioni informatiche basate su AI per vari settori. Risultano invece più limitati i casi di imprese che usano l'AI per supportare e potenziare le loro strategie di Open Innovation. Tuttavia, fra i pochi casi riscontrati, la maggior parte usa l'AI con funzioni di *Replace* e/o *Reinforce*. Se da un lato questo è un sintomo di potenzialità non pienamente sfruttate, dall'altro evidenzia lo spazio di crescita per le imprese del Mezzogiorno.

Infatti, come mostrano i dati ISTAT discussi nel Chapter, l'adozione di tecnologie AI da parte delle imprese del Mezzogiorno sta crescendo repentinamente. Ad oggi, la platea di imprese che usa l'AI nei processi di R&S e innovazione è ancora relativamente ridotta. Quello che ci si può attendere è che, col crescere della maturità nell'uso dell'AI e della relativa conoscenza, le imprese del Mezzogiorno possano, anche ispirandosi a casi internazionali di successo, beneficiare sempre di più dall'interazione fra AI e Open Innovation. Le imprese del Mezzogiorno, per esempio, potrebbero focalizzarsi sull'uso dell'AI per l'innovazione con funzione di *Reveal* e, in questo modo, esplorare nuove e rilevanti opportunità tecnologiche, rendendo l'uso dell'AI un fattore di crescita.

In conclusione, approfondire il legame fra AI e Open Innovation può favorire una maggiore competitività e capacità innovativa delle imprese del Mezzogiorno, generando effetti significativi sullo sviluppo complessivo dell'economia del territorio.

Bibliografia

Capitolo 1 - La mappa dei player dell'ecosistema e il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: *tool* for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- AIFI. (2025). Venture Capital. VentureUp. <https://www.ventureup.it/mondo-venture/venture-capital/>.
- Ayerbe, C., Azzam, J., Boussetta, S., & Pénin, J. (2023). Revisiting the consequences of loans secured by patents on technological firms' intellectual property and innovation strategies. *Research Policy*, 52(8), 104824.
- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80-111.
- 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.
- Crişan, E. L., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 62-89.
- 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*, 24(6), 1263-1288.
- Del Sarto, N., Isabelle, D. A., & Di Minin, A. (2020). The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups. *Technovation*, 90, 102102.
- EconomyUp. (2025). *Chi investe sulle startup: tutti i fondi di venture capital in Italia da conoscere*. <https://www.economyup.it/innovazione/chi-investe-sulle-startup-tutti-i-fondi-di-venture-capital-in-italia-da-conoscere/>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Il Sole 24 Ore. (s.d.). Parchi scientifici, gli ecosistemi innovativi vanno progettati a lungo termine. <https://www.ilsole24ore.com/art/parchi-scientifici-ecosistemi-innovativi-vanno-progettati-lungo-termini-AInMWy>
- InnovUp & PwC Italia. (2025, novembre). Il trasferimento tecnologico come motore per la crescita.
- Lecluyse, L., Knockaert, M., & Spithoven, A. (2019). The contribution of science parks: A literature review and future research agenda. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 559-595.
- Jarchow, S., & Röhm, A. (2023). Business builders, contractors, and entrepreneurs—An exploratory study of IP venturing funds. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1451-1496.
- 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.
- LIUC Business School. (2024). VeM – Venture Capital Monitor: Rapporto Annuale 2024. LIUC – Università Cattaneo. https://www.liuc.it/wp-content/uploads/VeM_ITA_2024.pdf
- London & Partners. (2024). London hits all-time high for venture capital investment into AI in 2024. <https://www.londonandpartners.com/newsroom/news-and-communications/london-hits-all-time-high-for-venture-capital-investment-into-ai-in-2024>

Longo, M. C., & Giaccone, S. C. (2017). Struggling with agency problems in Open innovation ecosystem: corporate policies in innovation *hub*. *The TQM Journal*, 29(6), 881-898.

Ministero delle Imprese e del Made in Italy. (2024, giugno). Centri di competenza ad alta specializzazione <https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/centri-di-competenza-ad-alta-specializzazione>

Office of the New York State Comptroller. (2026). Report 13-2026. Venture Capital Investment in New York City. <https://www.osc.ny.gov/files/reports/osdc/pdf/report-13-2026.pdf>

Patel, P. C., & Chan, C. R. (2024). The influence of differences between venture studios on differences in venture outcomes. *Venture Capital*, 26(3), 283-301.

Pinarello, G., Trabucchi, D., Frattini, F., & Manfredi Latilla, V. (2022). How firms use inbound Open innovation practices over time: evidence from an exploratory multiple case study analysis. *R&D Management*, 52(3), 548-563.

Romme, A. G. L., Bell, J., & Frericks, G. (2023). Designing a deep-tech venture builder to address grand challenges and overcome the valley of death. *Journal of Organization Design*, 12(4), 217-237.

Sansone, G., Vigliani, D., Ughetto, E., & Landoni, P. (2023). What is a Startup Studio? Evidence from Europe. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 13027).

Startup Geeks. (s.d.). Lista completa degli incubatori e degli acceleratori nazionali. <https://www.startupgeeks.it/incubatori-acceleratori-startup-in-italia/#post-content-elementor>

Suciu, S., & Cirjan, A. L. (2022). The European Cybersecurity Competence Centre-One More Step towards Supranationalism. *Perspective Politice*, 15, 57.

Youtie, J., & Shapira, P. (2008). Building an Innovation Hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research policy*, 37(8), 1188-1204.

Capitolo 1 – Approfondimento. Corporate Innovation Hub in Italia: facilitatori dei processi innovativi nelle imprese

Marie Amann et al., “Mitigating Not-Invented-Here and Not-Sold-Here Problems: The Role of

Corporate Innovation Hubs,” *Technovation*, 111 (2022): 102377, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102377>

Henry Chesbrough and Sabine Brunswicker, “Managing Open Innovation in Large Firms,” Garwood Center for Corporate Innovation, University of California, Berkeley, and Fraunhofer Society (2013).

Maria Cristina Longo and Sonia Caterina Giaccone, “Struggling with Agency Problems in Open Innovation Ecosystems: Corporate Policies in Innovation Hubs,” *The TQM Journal*, 29/6 (2017): 881–898, <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2017-0020>.

Divina Márcia Borges Pinheiro et al., “A Typology Proposal for Innovation Hubs,” *Journal of Innovation Management*, 12/4 (2024), https://doi.org/10.24840/2183-0606_012.004_0001.

Filipe Monteiro and Julian Birkinshaw, “The External Knowledge Sourcing

Process in Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, 38/2 (2017): 342–362, <https://doi.org/10.1002/smj.2487>

Bart Walrave et al., “A Multi-Level Perspective on Innovation Ecosystems for Path-Breaking Innovation,” *Technological Forecasting and Social Change*, 136 (2018): 103–113, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.011>

Henry Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation in Open Innovation: Researching a New Paradigm*, ed. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West (Oxford: Oxford University Press, 2006), 1–19.

Henry Chesbrough and Sabine Brunswicker, “Managing Open Innovation in Large Firms,” Garwood Center for Corporate Innovation, University of California, Berkeley, and Fraunhofer Society (2013).

Njeri Otieno, “Corporate Innovation Hubs: Fostering Intrapreneurship and New Ventures,” *Research Output Journal of Arts and Management*, 3/3 (2024): 24–28.

Capitolo 2 – Lo stato dell’arte del Venture Clienting: *best practice* ed evidenze dal contesto italiano

Banka, M., Chmiel, N., Kostrzewski, M., Marczevska, M., Kowalski, A. M., Sedkiewicz, K., & Salwin, M. (2024). Understanding corporate concerns. Barriers and challenges in corporate–start-up collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), Articolo 100388. <https://doi.org/10.1016/j.foitmc.2024.100388>

Barrett, G., & Tsekouras, G. (2022). A tango with a gorilla: An exploration of the microfoundations of open innovation partnerships between young innovative companies and multi-national enterprises. *Technovation*, 117, Articolo 102561. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102561>

Baumgärtner, L. D., Stoffregen, R., Soluk, J., Kammerlander, N., & Gimmy, G. (2025). Harnessing the innovative potential of start-ups for corporate entrepreneurship in incumbent firms: A study of asymmetric buyer–supplier relationships. *R&D Management*, 55(3), 772–794. <https://doi.org/10.1111/radm.12726>

Capella, F., Tolin, G., Frattini, F., Kotlar, J., & Di Minin, A. (2025). Corporate Venture Clienting: A governance perspective through the lens of stewardship theory. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.70008>

Demir, F., & Lukes, M. (2024). Corporate-startup collaboration: A managerial decision-making framework based on a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00818-1>

Dizdarevic, A., van de Vrande, V., & Jansen, J. (2024). When opposites attract: a review and synthesis of corporate-startup collaboration. *Industry and Innovation*, 31(5), 544–578. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271853>

InnovUp. (2024, 17 settembre). *Vademecum Venture Client: Breve guida per una collaborazione virtuosa tra corporate e startup*. InnovUp - VADEMECUM VENTURE CLIENT - InnovUp

Gimmy, G., & Schäfer, S. (2023). *State of venture client report. 27pilots*. State of Venture Client Report 2023 - by 27pilots

Gutmann, T., & Lang, C. (2022). *Unlocking the Magic of Corporate-Startup Col-*

laboration: How to Make It Work. *IEEE Engineering Management Review*, 50(2), 19–25. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3158490>

Kurpjuweit, S., & Wagner, S. M. (2020). Startup supplier programs: A new model for managing corporate-startup partnerships. *California Management Review*, 62(3), 64–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620914995>

Onetti, A., & Marinucci, M. (2024). Benchmarking venture client: A global comparison (2024 *report*). Mind the Bridge.

Varesco Kager, N., Sparr, J. L., & Grote, G. (2022). Looking for Guidance? Five Principles for Leveraging Tensions in Corporate–Startup Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 682–715. <https://doi.org/10.1177/00218863221117850>

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

Capitolo 3 - L'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation

Broekhuizen, T., Dekker, H., de Faria, P., Firk, S., Nguyen, D. K., & Sofka, W. (2023). AI for managing open innovation: Opportunities, challenges, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 167, 114196.

Den Hamer, P., Buytendijk, F., Karamouzis, F., Ramos, L., Brethenoux, E., Andrews, W., Plummer, D., Resnick, M., & Foo Kune, L. (2023). The future of AI: Reshaping society. Gartner Research.

Gartner (2024). GenAI Planning Workbook: 4 steps to implementing generative AI in your *enterprise*. Gartner Research.

Gartner (2025). Map Your AI Use Cases by Opportunity: Ready the IT *team* to drive success. Gartner Research.

Green, A. (2023). The great acceleration: CIO perspectives on generative AI [Report, produced in *partnership* with Databricks]. MIT Technology Review Insights.

Jorzik, P., Yigit, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabić, M. (2023). Artificial intelligence-enabled business model innovation: Competencies and roles of top management. *IEEE transactions on engineering management*, 71, 7044-7056.

Kuzior, A., Sira, M., & Brożek, P. (2023). Use of artificial intelligence in terms of open innovation process and management. *Sustainability*, 15(9), 7205.

Mariani, M. M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, 122, 102623.

Mühlroth, C., & Grottke, M. (2020). Artificial intelligence in innovation: How to spot emerging trends and technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 493-510.

Popa, I., Cioc, M. M., Breazu, A., & Popa, C. F. (2024). Identifying sufficient and necessary competencies in the effective use of artificial intelligence technologies. *Amfiteatru economic*, 26(65), 33-52.

Roberts, D. L., & Candi, M. (2024). Artificial intelligence and innovation management: Charting the evolving landscape. *Technovation*, 136, 103081.

Truong, Y., & Papagiannidis, S. (2022). Artificial intelligence as an enabler for innovation: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 183, 121852.

Capitolo 3 – Approfondimento Chapter Sud Italia. Applicazioni AI e strategie di Open Innovation: Esempi dal Mezzogiorno

Bianchi, L., & Petraglia, C. (Eds.). (2025). Rapporto SVIMEZ 2025—L'economia e la società del Mezzogiorno (p. 470). Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno - SVIMEZ. <https://www.svimez.it/rapporto-svimez-2025/>

Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>

Broekhuizen, T., Dekker, H., de Faria, P., Firk, S., Nguyen, D. K., & Sofka, W. (2023). AI for managing open innovation: Opportunities, challenges, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 167, 114196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114196>

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Das, O., Volpin, G., Dominguez, J. A., Mendonca, M., Schaudt, O., Kruse, O., & Appel, S. (2024). Driving Innovation in Drug Discovery Using Generative AI with Bayer | AWS for Industries. AWS. <https://aws.amazon.com/blogs/industries/driving-innovation-in-drug-discovery-using-generative-ai-with-bayer-case-study/>

Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>

Gama, F., & Magistretti, S. (2025). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 76–111. <https://doi.org/10.1111/jpim.12698>

Haefner, N., Wincet, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>

Kumar, V., Kumar, S., Chatterjee, S., & Mariani, M. (2024). Artificial Intelligence (AI) Capabilities and the R&D Performance of Organizations: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11522–11532. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3423669>

L'Oréal. (2025a). L'Oréal Group: Discovering ModiFace. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/discovering-modiface/>

L'Oréal. (2025b). L'Oréal's Modiface Brings AI-powered Virtual Makeup Try-on To Amazon. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/l-o>

real-modiface-brings-ai-powered-virtual-makeup-try-ons-to-amazon/

Modiface. (2025). ModiFace—Augmented Reality. <https://www.modiface.com/our-technology.html>

Ong, W. J., Altoè, P., Smith, J. S., Foster, D., Alkan, M., & Petty, H. (2024). Revolutionizing AI-Driven Material Discovery Using NVIDIA ALCHEMI. NVIDIA Technical Blog. <https://developer.nvidia.com/blog/revolutionizing-ai-driven-material-discovery-using-nvidia-alchemi/>

Ong, W. J., Moseley, K., Juluru, N. K., Hobson, C., & Wang, Z. (2025). Accelerating the Future of Transportation with SES AI's NVIDIA-Powered Innovation for Electric Vehicles. NVIDIA Technical Blog. <https://developer.nvidia.com/blog/accelerating-the-future-of-transportation-with-ses-ais-nvidia-powered-innovation-for-electric-vehicles/>

Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). Reshaping Business With Artificial Intelligence. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/reshaping-business-with-artificial-intelligence/>

Ripalda, J. M., Buencuerpo, J., & García, I. (2018). Solar cell designs by maximizing energy production based on machine learning clustering of spectral variations. *Nature Communications*, 9(1), 5126. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-07431-3>

Xu, K., Hannah, D., Zhang, Y., & Hu, Q. (2025). Spotlight: Accelerating the Discovery of New Battery Materials with SES AI's Molecular Universe. NVIDIA Technical Blog. <https://developer.nvidia.com/blog/spotlight-accelerating-the-discovery-of-new-battery-materials-with-ses-ais-molecular-universe/>

Dall'Ecosistema all'Algoritmo:
evoluzione dei **Player**,
Venture Clienting ed **AI** per
l'Open Innovation

ISBN 978-88-649-3128-9



9 788864 931289

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



**INNOVATION,
STRATEGY AND
FAMILY BUSINESS**