



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

---

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

*Tesi di laurea*

*Oltre i confini aziendali: studio delle partnership tra aziende e startup  
nell'ambito dell'Open Innovation in Italia*

Relatore

*Ch.mo Prof. Stefano Biazzo*

Laureando

*Giovanni Lanciotti*

---

Anno Accademico 2023-2024



## Sommario

Questa tesi di laurea magistrale ha l'obiettivo di esplorare il ruolo degli intermediari nell'*Open Innovation*, con un focus particolare sulle dinamiche di relazione tra aziende consolidate e startup. Attraverso un'analisi approfondita, lo studio si propone di delineare come gli intermediari contribuiscano a creare e facilitare partnership efficaci tra questi due attori nel panorama dell'innovazione. Partendo da una revisione della letteratura esistente sull'*Open Innovation* e sul mondo delle startup nell'ecosistema dell'innovazione, la tesi introduce il concetto di intermediari, delineando le loro funzioni e il loro impatto sul successo delle collaborazioni. Vengono poi esaminati casi di studio e interviste con aziende e startup per capire le pratiche, le sfide e i benefici di tali relazioni mediate.

La metodologia adottata prevede principalmente analisi qualitative, sfruttando dati raccolti da fonti primarie e secondarie. Il lavoro si focalizza sulla analisi degli intermediari dell'innovazione che agiscono in Italia, svolta attraverso l'utilizzo di uno specifico *framework*, dividendoli in categorie e cercando quale tipologia di intermediari risulti più adatta ad una specifica situazione.

I risultati evidenziano l'importanza cruciale degli intermediari nel ridurre le barriere alla collaborazione, nel facilitare il trasferimento di conoscenze e nel gestire la complementarità delle competenze tra aziende e startup. Inoltre, lo studio discute come gli intermediari possano agire come catalizzatori per l'innovazione, amplificando i benefici dell'*Open Innovation*.

La tesi si conclude sottolineando il valore degli intermediari nell'ecosistema dell'*Open Innovation*, offrendo preziose intuizioni per le aziende e le startup che cercano di instaurare relazioni sinergiche. Si evidenziano anche potenziali direzioni per sviluppi futuri, considerando l'evoluzione continua nel campo dell'*Open Innovation*.



# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 - Open Innovation.....</b>	<b>5</b>
1.1 Definizione.....	5
1.2 Principi chiave .....	8
1.3 Tipologie di Open Innovation .....	9
1.4 Vantaggi della Open Innovation .....	11
1.5 Problematiche legate alla Open Innovation .....	14
1.6 Soggetti coinvolti.....	17
1.7 Implementazione della Open Innovation in azienda .....	19
1.8 Esempi di applicazioni reali.....	21
<b>Capitolo 2 - Startup e Open Innovation .....</b>	<b>25</b>
2.1 Definizione di startup .....	25
2.2 Caratteristiche delle startup .....	28
2.3 Ciclo di vita delle startup.....	31
2.4 Andamenti delle startup in Europa .....	36
2.5 Ruolo delle startup nella Open Innovation .....	40
<b>Capitolo 3 - Framework e Metodo di Ricerca .....</b>	<b>43</b>
3.1 Framework .....	43
3.2 Metodologia di ricerca .....	51
<b>Capitolo 4 - Collaborazioni tramite Intermediari.....</b>	<b>53</b>
4.1 Definizione Open Innovation Intermediaries .....	53
4.2 Processo di avvio di una partnership con il supporto degli intermediari.....	54
4.3 Specialized Innovation Brokers .....	62
4.4 Startup Development Partners.....	71
4.5 Academic Innovation Hubs.....	84
4.6 Open Innovation Platforms.....	88

<b>Capitolo 5 – Collaborazioni Dirette</b> .....	<b>91</b>
5.1 Corporate Venture Capital.....	91
5.2 Corporate Innovation Network.....	95
5.3 Corporate Accelerators and Incubator .....	101
<b>Conclusioni</b> .....	<b>107</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>113</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>117</b>





## **Introduzione**

L'era contemporanea è caratterizzata da un rapido e incessante processo di cambiamento, dove le aziende sono chiamate a navigare le acque tumultuose dell'evoluzione tecnologica, sociale ed economica. In questo contesto dinamico, l'innovazione emerge come un elemento cruciale per il successo e la sopravvivenza delle imprese. Investire tempo e risorse nell'innovazione non è più una scelta, bensì un imperativo strategico per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato e cogliere opportunità emergenti.

L'innovazione non è più considerata un mero lusso per le aziende, bensì una necessità vitale. Le imprese che abbracciano la cultura dell'innovazione si pongono in una posizione privilegiata per affrontare sfide competitive, anticipare le esigenze dei consumatori e stabilire nuovi standard di eccellenza. Attraverso l'innovazione, le aziende possono non solo ottimizzare processi interni ed aumentare l'efficienza operativa, ma anche sviluppare prodotti e servizi all'avanguardia, guadagnando così un vantaggio competitivo duraturo.

Nel panorama aziendale contemporaneo, l'innovazione è diventata un tratto distintivo tra il successo e la stagnazione. Le aziende che si impegnano

nell'innovazione dimostrano di possedere una prospettiva orientata al futuro, pronta ad affrontare le sfide dinamiche e capitalizzare sulle opportunità emergenti. L'innovazione rappresenta il cuore pulsante di un'azienda moderna, fungendo da motore per la crescita, la resilienza e la creazione di valore a lungo termine. Le aziende che abbracciano l'innovazione non solo prosperano nel presente ma costruiscono anche le fondamenta per un futuro sostenibile e promettente.

Quando si parla di innovazione, è cruciale comprendere che non esiste un'unica via. Le aziende possono perseguire strategie di innovazione aperta (*Open Innovation*) o chiusa (*Closed Innovation*), ciascuna con i propri vantaggi e sfide.

Nel complesso scenario dell'innovazione aziendale, numerosi attori si ergono come agenti catalizzatori fondamentali per stimolare la creatività, l'evoluzione e la crescita. Dall'incisivo contributo delle startup innovative alla crescente importanza dei soggetti promotori della collaborazione interaziendale, questi attori rivestono un ruolo cruciale nel plasmare e sostenere un ecosistema innovativo.

Le startup rappresentano il motore propulsivo dell'innovazione, caratterizzandosi per la loro audacia nel rompere schemi consolidati e nel proporre soluzioni "*disruptive*". La natura intraprendente delle startup favorisce la sperimentazione e l'adozione di approcci non convenzionali, spingendo i limiti dell'innovazione. La loro agilità e la predisposizione al rischio contribuiscono a introdurre nuove idee e tecnologie nel mercato, fungendo da catalizzatori per l'evoluzione dell'intero settore.

Comprendere il ruolo cruciale di questi attori nell'ecosistema dell'innovazione è fondamentale per delineare una prospettiva completa sulla dinamica evolutiva delle imprese. Nell'ambito di questa tesi, esploreremo in dettaglio come l'interazione tra tali soggetti plasmi il contesto in cui le aziende navigano nell'incessante ricerca di progresso e competitività.

Il cuore di questa tesi risiede nell'esplorazione approfondita del delicato equilibrio che sottende le relazioni tra aziende consolidate e startup nel contesto dell'innovazione. L'obiettivo primario è approfondire, nell'ambito della *Open Innovation*, le dinamiche che portano alla formazione di tali connessioni, esaminando i molteplici modi in cui le imprese possono collaborare con realtà più agili e innovative. L'attenzione sarà rivolta a delineare i vari tipi di relazioni che emergono da questo dialogo, identificando i meccanismi e le sinergie che alimentano l'innovazione congiunta.

Il primo capitolo costituirà un'analisi approfondita della letteratura relativa alla *Open Innovation*. In questo contesto, verranno esaminati i principi fondamentali che governano l'apertura delle aziende al contributo esterno, la gestione della conoscenza e il ruolo cruciale della collaborazione. La letteratura scientifica e le teorie emergenti forniranno un quadro teorico per comprendere il contesto in cui si inserisce la pratica dell'innovazione aperta.

Il secondo capitolo si concentrerà sulle startup e sul ruolo centrale che esse ricoprono nell'ecosistema dell'innovazione. Verranno esplorate le caratteristiche distintive delle startup, la loro capacità di adattamento rapido e la propensione all'assunzione di rischi. Un'analisi dettagliata delle funzioni delle startup all'interno dell'ecosistema innovativo fornirà una base solida per comprendere come questi attori dinamici possano influenzare il processo di innovazione.

Il nucleo centrale della tesi riguarderà la creazione e lo sviluppo delle relazioni tra aziende consolidate e startup. Esploreremo le diverse modalità in cui queste relazioni prendono forma, con un focus particolare alla situazione italiana. Sarà data particolare attenzione ai fattori critici che influenzano il successo di tali relazioni e alle strategie che favoriscono l'innovazione congiunta. Verranno presentati ed analizzati diverse tipologie di intermediari, oltre che schematizzato il processo che essi eseguono per connettere e collegare startup e aziende con il fine di instaurare una partnership duratura.



# Capitolo 1 - Open Innovation

In questo capitolo verrà esplorato il concetto di *Open Innovation* (OI), un paradigma che ha rivoluzionato il modo in cui le aziende approcciano l'innovazione. Partendo dalla definizione di OI, analizzeremo le sue caratteristiche distintive, i vantaggi e le difficoltà che comporta. Saranno poi discussi i soggetti coinvolti in questo processo e le diverse modalità attraverso cui l'OI può essere applicata nelle organizzazioni. Infine, il capitolo sarà arricchito da esempi concreti di successo dell'OI, fornendo così un quadro completo di questo approccio innovativo all'innovazione aziendale.

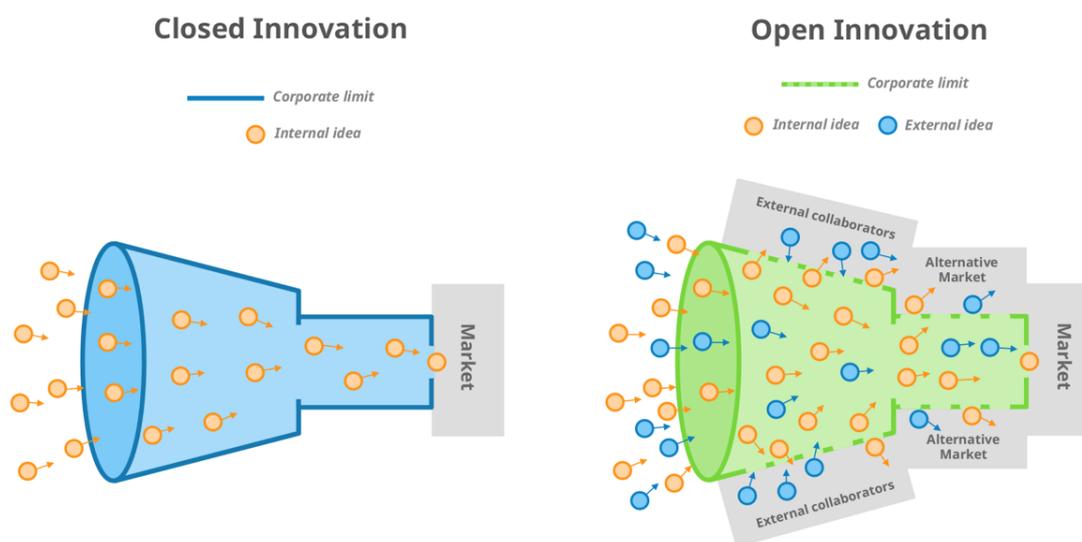
## 1.1 Definizione

L'*Open Innovation* è un paradigma gestionale che suggerisce che le imprese debbano cercare fonti esterne di idee, tecnologie e competenze, non limitandosi ai confini interni dell'organizzazione, ma aprendo il proprio processo di innovazione a collaborazioni esterne. Questo approccio implica la condivisione e lo scambio di conoscenze con partner esterni, come altre aziende, istituti di ricerca, università o anche singoli individui, al fine di stimolare lo sviluppo di

nuove idee, prodotti o servizi. Il concetto è stato formalizzato e reso popolare da Henry Chesbrough, che ha coniato il termine "*Open Innovation*" per descrivere questa pratica nel 2003.

L'*Open Innovation* rappresenta una strategia attraverso la quale le imprese consentono la circolazione della conoscenza oltre i propri confini al fine di potenziare la loro capacità innovativa. In questo contesto, i confini aziendali diventano "permeabili", agevolando l'abbinamento e l'integrazione di risorse tra l'azienda e i collaboratori esterni. A differenza di un approccio chiuso all'innovazione, in cui un'azienda si basa esclusivamente su risorse interne, l'OI implica una visione più aperta e collaborativa.

L'*Open Innovation* offre un mezzo innovativo per reperire innovazioni per le aziende aprendo i propri confini e globalizzando la ricerca di innovazione, come rappresentato in *Figura 1*.



*Figura 1: Confronto tra Closed e Open Innovation*

L'OI si caratterizza per il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, in diverse fasi del processo di innovazione, non limitandosi alla sola Ricerca e Sviluppo (R&S). Nell'immagine vengono contrapposte le rappresentazioni tra i processi di

*Closed Innovation* e *Open Innovation*. Nel diagramma della *Closed Innovation*, le idee, provenienti dall'interno dell'azienda (rappresentate dai cerchi), vengono esaminate, e le migliori o più promettenti di queste proseguono alle fasi di sviluppo e commercializzazione, fino ad essere sviluppate e proposte al mercato, mentre le idee meno promettenti vengono scartate.

La caratteristica distintiva della rappresentazione della *Open Innovation*, che la differenzia da un processo di innovazione chiusa, è che i confini aziendali diventano permeabili (la linea tratteggiata nella figura). Mentre in un tradizionale processo di innovazione chiusa, tutte le invenzioni, la ricerca e lo sviluppo vengono mantenuti sicuri e riservati all'interno dell'azienda fino al lancio del prodotto finale, con l'OI l'azienda può sfruttare competenze esterne (ad esempio, tecnologia produttiva) e consentire ad altre organizzazioni di creare prodotti derivati dalle sue innovazioni.

Per molti, il concetto di *Open Innovation* rappresenta una nuova modalità operativa; per altri, costituisce un'evoluzione o un rebranding di una già metodologia esistente. Sia per i praticanti esperti che per i neofiti, è di fondamentale importanza sviluppare un linguaggio comune e strumenti per l'innovazione, al fine di migliorare il successo nella commercializzazione delle idee, indipendentemente dalla loro origine. La presenza di un linguaggio comune e di strumenti consente alle aziende di comprendere meglio le esigenze, gli obiettivi e le potenziali soluzioni di ciascun partner. Questo è fondamentale per l'efficacia dell'*Open Innovation*, poiché le aziende spesso collaborano con una varietà di partner esterni, come startup, istituti di ricerca, o altre imprese. Un linguaggio e una terminologia condivisi migliorano la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia delle collaborazioni, riducendo le incomprensioni e facilitando una più rapida condivisione e implementazione delle idee innovative, traducendosi anche in un miglioramento della qualità e varietà delle idee proposte.

Per coloro che sono abituati all'approccio di innovazione "chiusa", una prospettiva più aperta può rappresentare un'esperienza liberatoria. Per gli strateghi aziendali, essa offre maggiore flessibilità, mentre per gli sviluppatori di prodotti si traduce in un ampio terreno di gioco, dove poter collaborare più

liberamente con altri individui o organizzazioni col fine di creare prodotti sempre più innovativi.

## 1.2 Principi chiave

L'OI si basa su diversi principi chiave:

- **Flusso di idee bidirezionale:** la *Open Innovation* implica un flusso continuo di idee e informazioni tra un'organizzazione e il suo ambiente esterno. Ciò significa che le idee possono fluire dall'interno verso l'esterno (ad esempio attraverso la commercializzazione di tecnologie sviluppate internamente) e viceversa (come attraverso l'acquisizione di tecnologie o idee esterne).
- **Collaborazione:** la collaborazione è un elemento fondante della *Open Innovation*. Questa può avvenire attraverso partnership, joint venture, reti di ricerca e sviluppo con altre aziende, istituzioni accademiche o enti governativi.
- **Sfruttamento di risorse esterne:** la *Open Innovation* suggerisce di cercare attivamente soluzioni al di fuori delle mura aziendali. Ciò può includere l'acquisizione di tecnologie o competenze da parte di terzi, l'utilizzo di piattaforme di *crowdsourcing* o la partecipazione a competizioni e *hackathon*.
- **Commercializzazione delle idee non utilizzate:** le organizzazioni possono trarre vantaggio dalla commercializzazione delle idee non utilizzate o sovrabbondanti. Ciò implica la vendita o la concessione in licenza di tecnologie o prodotti che potrebbero essere più preziosi per altri.
- **Sviluppo di ecosistemi:** la *Open Innovation* incoraggia la creazione e la partecipazione attiva a ecosistemi innovativi. Questi possono

comprendere un insieme di aziende, istituzioni accademiche e organizzazioni governative che collaborano per creare e condividere valore.

- **Approccio orientato al cliente:** la *Open Innovation* può coinvolgere attivamente i clienti nel processo di sviluppo e innovazione. L'ascolto attento delle esigenze e dei feedback dei clienti può portare a soluzioni più adatte al mercato.
- **Gestione delle proprietà intellettuali:** nella *Open Innovation*, la gestione delle proprietà intellettuali diventa cruciale. Le organizzazioni devono essere disposte a condividere e proteggere le proprie risorse intellettuali, stabilendo accordi chiari e vantaggiosi per tutte le parti coinvolte.

### 1.3 Tipologie di Open Innovation

L'evoluzione del concetto di *Open Innovation* nel tempo ha portato a una consapevolezza crescente della sua natura sfaccettata. Mentre in passato il termine poteva essere interpretato come un'entità omogenea, emerge oggi un panorama più ricco, caratterizzato da una molteplicità di approcci e strategie. L'idea fondamentale della *Open Innovation*, si concretizza in varie forme, ognuna delle quali rappresenta una prospettiva unica e distintiva. Si possono distinguere due tipologie dominanti di *Open Innovation*, l'*Inside-Out*, dove l'organizzazione sfrutta le proprie risorse interne e le muove verso l'esterno, e l'*Outside-In*, che si concentra sull'assorbire l'innovazione dall'esterno. Dalla integrazione di questi due approcci ne nasce uno ulteriore, unificato, che prende il nome di *Coupled Open Innovation*.

Nella *Open Innovation Inside-Out* (anche detta ***Outbound***), la conoscenza fluisce dall'interno verso l'esterno dell'organizzazione. Questo approccio richiede che le aziende permettano che la conoscenza interna inutilizzata o poco utilizzata venga diffusa all'esterno. Questo paradigma può aiutare le aziende a portare le

loro innovazioni sul mercato più rapidamente. Questa è una necessità in crescita, data la riduzione dei cicli di vita dei prodotti. Le aziende possono adottare diverse strategie nel modello *inside-out*, come concedere in licenza i diritti di proprietà intellettuale, creare *spin-off* basati su tecnologie o prodotti sviluppati in precedenza, o esternalizzare l'innovazione. Indipendentemente dalla strategia scelta, l'obiettivo principale sarà potenziare la conoscenza interna aprendo i confini dell'azienda per ottenere vantaggi condividendo idee con il mondo esterno. Questo approccio può essere un'opportunità strategica quando le aziende hanno la capacità di sviluppare innovazioni ma non dispongono di risorse sufficienti nell'area commerciale e produttiva. Può anche essere un approccio interessante per le aziende assumere un ruolo di primo piano nella definizione della direzione delle attività di R&D nell'industria. Inoltre, questo approccio permette alle organizzazioni di eludere di cadere nella trappola della "miopia dell'innovazione", un fenomeno che si manifesta quando le imprese pongono un'enfasi eccessiva sulla potenzialità e salvaguardia del proprio know-how. Ciò si può tradurre in una sopravvalutazione della propria proprietà intellettuale e in una sottovalutazione dell'utilizzo di risorse esterne e delle possibilità di convertire le innovazioni in applicazioni o servizi commercializzabili.

L'approccio *Outside-in* (anche detto *Inbound*) consiste invece nell'aprire il processo di innovazione di un'azienda alle contribuzioni provenienti da varie fonti esterne. Nella pratica, questo approccio comporta lo sfruttamento delle scoperte di terze parti, il che impedisce all'azienda di dipendere esclusivamente dalle proprie attività interne di ricerca e sviluppo. Ci sono diverse fonti di conoscenza esterna che l'azienda può utilizzare, come fornitori, concorrenti, università e startup, tra gli altri. Le collaborazioni tra aziende e fornitori, comuni in questo modello, mirano a migliorare la qualità del prodotto, nonché a ridurre i costi e i tempi di commercializzazione. I fornitori contribuiscono con la conoscenza di cui le aziende hanno bisogno e che è generalmente facile da integrare, poiché appartengono di solito alla stessa industria e condividono obiettivi comuni. I vantaggi derivanti dal rapporto con i fornitori possono essere sia strategici (ad esempio, accesso a nuove tecniche di produzione, riduzione dei

rischi finanziari) che tecnici (ad esempio, riduzione degli ordini di cambio produzione, miglioramento delle catene di approvvigionamento).

La *Coupled Open Innovation* (traducibile come innovazione aperta accoppiata) è un approccio che integra sia l'*Open Innovation Inside-Out* che l'*Open Innovation Outside-In* in un modello unificato. In pratica, combina elementi di entrambi gli approcci.

La *Coupled OI* cerca di bilanciare l'utilizzo delle risorse interne con la collaborazione e l'assorbimento di innovazioni esterne. Questo approccio riconosce che un'organizzazione può ottenere un vantaggio competitivo sfruttando sia le proprie forze che le opportunità disponibili al di fuori delle sue mura. Questa strategia è spesso sensibile al contesto e alle esigenze specifiche dell'organizzazione. Ciò significa che la combinazione e il bilanciamento degli approcci *Inside-Out* e *Outside-In* è progettato in base alle caratteristiche, alle sfide e agli obiettivi specifici dell'organizzazione stessa.

L'obiettivo è mirare a creare sinergia tra le attività di ricerca e sviluppo interne e le fonti esterne di innovazione. Ad esempio, l'organizzazione potrebbe condurre ricerche interne per sviluppare una base di conoscenze solida e allo stesso tempo collaborare con partner esterni per integrare idee fresche e prospettive innovative. Ovviamente questo approccio richiede una gestione integrata delle risorse, che aumenta la complessità di gestione. Perciò è necessario definire chiari processi decisionali e creare una cultura organizzativa orientata all'innovazione.

## 1.4 Vantaggi della Open Innovation

Esistono sia pro che contro a questo tipo di innovazione. Nel decidere se un'azienda sceglierà di adottare l'innovazione chiusa o aperta, dovrà necessariamente ponderare gli svantaggi e vantaggi di ciascuna.

Nel corso delle ricerche sono state riscontrate **quattro ragioni chiave** (riportate in *Figura 2*) per cui le aziende intraprendono partnership aperte: riduzione dei tempi e costi, acquisizione di conoscenza, condivisione dei rischi e accessibilità alle risorse. L'acquisizione di conoscenza è riconosciuta sia come il motivo più

cruciale per intraprendere partnership esterne che come il principale beneficio dell'*Open Innovation*, come elemento critico per l'apprendimento organizzativo.

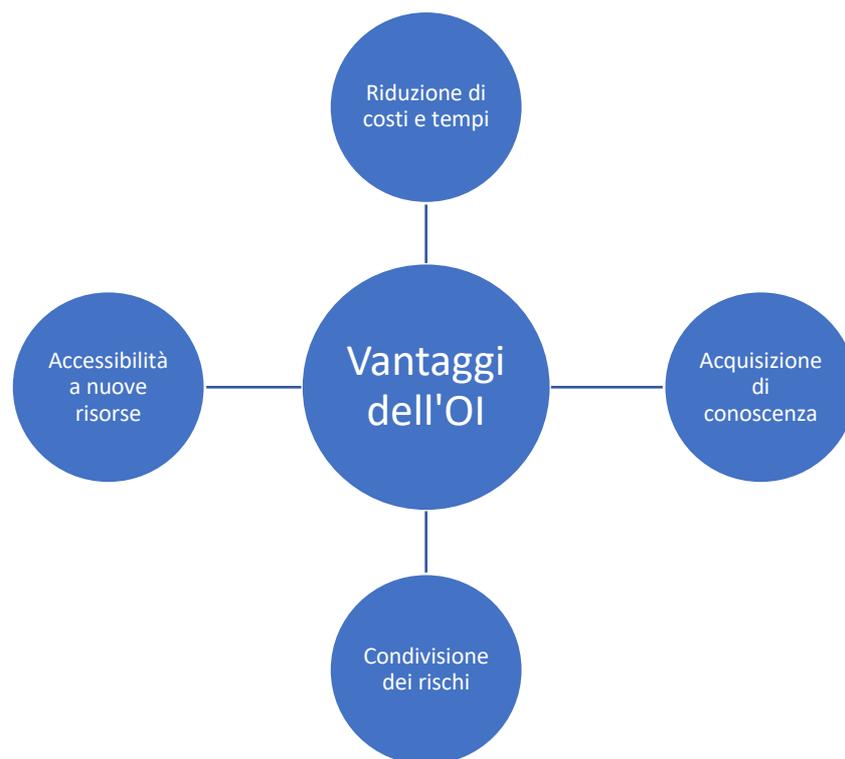


Figura 2: Vantaggi della Open Innovation

Se un'impresa rimuove le barriere integrando le conoscenze raccolte da clienti, fornitori, accademie e consulenti esterni, si favorisce lo sviluppo del proprio capitale intellettuale tramite la condivisione della conoscenza. Mediante la creazione di partnership nel mercato, le aziende possono accedere a un numero maggiore di risorse, le quali sarebbero limitate se sviluppate esclusivamente in ambito interno. L'approccio dell'*Open Innovation* amplia il bacino di conoscenze di un'azienda e accresce le possibilità di raggiungere una posizione di leadership nel mercato. Poiché la competitività riveste un ruolo fondamentale nello sviluppo dell'innovazione, le imprese hanno adattato i loro modelli di business, incrementando gli investimenti nella Ricerca e Sviluppo esterna per essere al passo con le nuove idee presenti sul mercato, anziché fare affidamento esclusivo

sulle risorse interne. L'acquisizione di conoscenze migliora il processo di apprendimento organizzativo di un'impresa, configurandosi come parte integrante delle sue strategie per costruire capacità interne e integrare conoscenze esterne. Di conseguenza, il tasso di innovazione registra un miglioramento attraverso le collaborazioni esterne, poiché l'OI riduce i tempi di introduzione sul mercato per nuovi prodotti e servizi, grazie a cicli di sviluppo più brevi.

Un altro dei vantaggi è la riduzione dei costi di ricerca e sviluppo e del time-to-market. L'aumento dei costi di sviluppo tecnologico, associato alla riduzione della durata dei prodotti sul mercato, suggerisce alle aziende di gestire meglio le spese, cercando partner esterni con cui condividere i costi di R&S, aumentando l'efficienza del processo innovativo e riducendo i tempi di commercializzazione dei nuovi prodotti.

Innovare significa di solito assumere rischi significativi, stabilire partnership esterne è un modo per condividere le opportunità dei progetti aziendali. Limitarsi alle risorse interne spesso rappresenta un vincolo: spesso non sono sufficienti per grandi progetti di innovazione. L'*Open Innovation* permette di beneficiare dell'esperienza e delle competenze esterne e di condividere i rischi derivanti dalla natura stessa dell'innovazione

Spesso le risorse interne non sono sufficienti per progetti innovativi ambiziosi. Tramite l'OI si può usufruire delle risorse esterne derivanti dalla collaborazione. Questo può risultare importante sicuramente per le piccole aziende e startup, che in questo modo possono ottenere capitali importanti e partecipare a progetti di grandi dimensioni, ma anche per le grandi aziende, che possono trarre vantaggio dal know-how specialistico delle piccole aziende e dal loro punto di vista differente, oltre che la possibilità di entrare in un nuovo mercato.

## 1.5 Problematiche legate alla Open Innovation

Se, da un lato, un piano OI cerca di ridurre il rischio associato allo sviluppo di soluzioni innovative, potrebbe anche portare a un aumento del rischio che riguarda la cooperazione tra diversi partner.

Ci sono sia fattori interni (all'interno delle singole aziende o singoli settori) che fattori esterni (associati principalmente al mercato e alla qualità delle collaborazioni) che agiscono come barriere per questo tipo di progetto. Riguardo a questi fattori, la letteratura sull'*Open Innovation* rivela che uno dei benefici più importante per le aziende che cooperano in progetti con obiettivi innovativi è la condivisione del rischio. Allo stesso tempo, però, la cooperazione è intrinsecamente rischiosa e costosa. Per questo motivo, emerge una contraddizione: anche se lo scopo principale delle aziende che adottano approcci OI è la condivisione del rischio, in queste partnership possono verificarsi minacce che modificano l'obiettivo originale di realizzare innovazioni e vantaggi competitivi.

L'OI ha generalmente limiti legati a tecnologia, mercato, collaborazione tra partner, disponibilità di risorse finanziarie, esigenze dei clienti, forza lavoro, conoscenza e diritti di proprietà intellettuale. Dato che cooperare in progetti congiunti è uno dei metodi più economici per ottenere conoscenze dall'esterno, potrebbe essere considerato il principale bene che viene scambiato nell'OI. Tuttavia, la collaborazione con partner poco esperti in questo tipo di relazioni potrebbe portare a costi non previsti e barriere al raggiungimento del risultato determinato.

Il processo di diffusione della conoscenza di un'azienda potrebbe portare alla diffusione di abilità e competenze interne a competitor sul mercato. Questo potrebbe causare una diminuzione del vantaggio competitivo di fronte a tali concorrenti, che a loro volta potrebbero conseguire un incremento significativo sia in termini di quota di mercato che di visibilità. La dispersione di risorse interne fondamentali e la condivisione di competenze chiave con i partner

potrebbero portare a una rivalutazione degli obiettivi e delle strategie alla base del processo di *Open Innovation*.

La possibilità di perdere conoscenze è legata alla scarsa fiducia nel collaboratore e alla comunicazione inefficace tra i partner su obiettivi e tattiche, che, alla fine, rallentano lo sviluppo dell'innovazione e i risultati della partnership. A questo si lega un altro fattore fondamentale per l'*Open Innovation*, ovvero la gestione dei diritti di proprietà intellettuale. Poiché c'è la possibilità di perdita o furto di conoscenza, sono necessarie azioni preventive per evitare il rischio di divulgazione di informazioni riguardanti tecnologie preziose, soprattutto quando si tratta di concorrenti. Protegge essenzialmente la conoscenza interna dallo spandersi al di fuori della collaborazione.

Le partnership, pratiche essenziali dell'OI, comportano diversi rischi. Le aziende potrebbero avere meno controllo sui loro processi, non monitorando le risorse esterne con lo stesso rigore di quelle interne. Le collaborazioni *Open Innovation* richiedono competenze nella gestione di progetti complicati, poiché c'è la necessità persistente di pensare alla gestione delle relazioni esterne, alla proprietà intellettuale, alla riservatezza. I rischi della collaborazione sono strettamente legati alla perdita di conoscenza e al comportamento opportunistico. I collaboratori si permettono di sviluppare competenze in un'area critica per la loro strategia e poi vendono le loro conoscenze ai concorrenti.

I collaboratori se non hanno gli stessi incentivi o aspettative potrebbero ridurre il loro impegno nella partnership. La dimensione del progetto di OI è un parametro che influenza fortemente i risultati: maggiore è il progetto, maggiori sono le risorse combinate necessarie (finanziarie, lavorative e conoscitive), e maggiore sarà la complessità di gestione e controllo. Il rischio di opportunità è un elemento aggiuntivo delle barriere di collaborazione perché è difficile individuare il miglior collaboratore per innovare.

L'accessibilità a un numero maggiore di risorse è una dei principali vantaggi dell'OI. Tuttavia, ottenere la possibilità di utilizzare una tale varietà di nuove risorse o utilizzare troppe risorse contemporaneamente crea difficoltà gestionali.

I costi di coordinamento potrebbero aumentare (ad esempio se bisogna assumere dei consulenti che facciano da intermediari tra le parti) e rendere l'accesso alle risorse esterne meno desiderabile. In generale, l'apertura dei confini aziendali richiede ottime capacità organizzative, di gestione, coordinamento e monitoraggio.

Tuttavia, i rischi legati alle persone sono considerati i problemi più significativi perché sono i giocatori e gli asset più importanti in questo tipo di partnership. La mentalità di molti dipendenti è avversa ai cambiamenti e all'innovazione, e potrebbe essere un rischio cruciale. Questo rischio potrebbe essere ancora più significativo quando diffuso nella alta direzione, comune nelle piccole e medie aziende italiane, non favorendo il processo di innovazione. La formazione non sufficiente del personale è un problema per una piccola azienda perché crea una barriera conoscitiva e chiusura mentale.

Un esempio di ostacolo all'implementazione della OI legato alle persone è la "*Not Invented Here Syndrome*", fenomeno psicologico e comportamentale che si verifica quando i dipendenti svalutano le innovazioni originarie da fonti esterne all'azienda. È un pregiudizio che favorisce le soluzioni interne a scapito di quelle esterne, indipendentemente dalla loro efficacia o efficienza. Tale demotivazione può essere superata coinvolgendo le persone nel processo decisionale, migliorando la comunicazione interna ed istituendo sistemi di ricompensa adeguati. Le organizzazioni devono sviluppare una cultura che valorizzi l'apprendimento, l'apertura e la collaborazione, e che riconosca il valore delle idee, indipendentemente dalla loro origine.

Il contesto di mercato esercita un'influenza significativa sull'attuazione dei progetti di *Open Innovation*. Molte imprese sono spinte a privilegiare obiettivi a breve termine, limitando così la ricerca orientata verso innovazioni radicali e di lungo periodo. Inoltre, le esigenze di mercato impongono una maggiore trasparenza riguardo ai flussi informativi, alle necessità e alle aspettative dei clienti, nonché alla struttura dei costi, influenzando di conseguenza le modalità di collaborazione con altre entità. Un mercato che presenta dati insufficienti o un deficit di conoscenze specifiche può rappresentare un rischio eccessivo per le

imprese. L'attuale instabilità economica globale obbliga le aziende a valutare con cautela le pratiche di outsourcing per prevenire possibili impatti negativi, come si sono visti durante la pandemia del covid-19. In particolare, nei paesi in via di sviluppo, la condotta non etica o immorale è un rischio maggiormente diffuso, che può limitare fortemente la volontà di una azienda di condividere le proprie risorse e competenze. Infine, l'OI si trova spesso ostacolata da barriere burocratiche, e le imprese si confrontano con crescenti oneri amministrativi nelle collaborazioni esterne.

## 1.6 Soggetti coinvolti

Nel complesso ambito dell'*Open Innovation* possono essere coinvolti diversi soggetti, ciascuno con un diverso ruolo nell'ecosistema dell'innovazione. Questi soggetti collaborano e interagiscono in vari modi per generare, condividere e applicare nuove idee e tecnologie. Aziende, sia grandi che piccole, startup, centri di ricerca, università, comunità di utenti, enti governativi, società di consulenza, sono tutti esempi di soggetti che possono essere coinvolti nel processo di OI, che assumono ruoli diversi ma complementari.

Tra le diverse categorizzazioni esistenti, emerge in modo preminente la tripartizione in "*seekers*", "*solvers*" e "*brokers*", ognuno dei quali svolge funzioni distinte e fondamentali all'interno del processo innovativo.

I ***Seekers* (Cercatori)** sono individui o organizzazioni che cercano soluzioni a problemi specifici o che necessitano di innovazioni per migliorare i propri prodotti, servizi o processi. Possono essere grandi aziende, PMI, startup o anche entità governative. Il loro ruolo è identificare e definire chiaramente i problemi o le sfide che necessitano di soluzioni innovative. Essi avviano il processo di *Open Innovation* cercando esperienza e competenze all'esterno.

I ***Solvers* (Solutori)** sono gli individui o le organizzazioni che offrono soluzioni ai problemi posti dai *seekers*. Possono essere specialisti in un particolare campo,

altre imprese, ricercatori, accademici o anche individui indipendenti con idee innovative. Forniscono le loro conoscenze, competenze, tecnologie o approcci innovativi per risolvere le sfide presentate dai *seekers*. I *solvers* possono partecipare a concorsi di innovazione, piattaforme di *crowdsourcing*, o dirette collaborazioni con i *seekers*.

I **Brokers (Intermediari)** agiscono come intermediari tra *seekers* e *solvers*. Possono essere piattaforme online, incubatori, acceleratori, consulenti di innovazione o altre entità che facilitano l'interazione e la collaborazione tra i vari attori. Facilitano la scoperta di soluzioni, aiutano a stabilire connessioni, gestiscono la proprietà intellettuale e il trasferimento di conoscenze, e possono anche aiutare a valutare e implementare le soluzioni trovate, assicurando che le soluzioni trovate siano effettivamente applicabili e vantaggiose per entrambe le parti. Spesso, i *brokers* svolgono un ruolo essenziale nell'assorbire e ridistribuire le conoscenze all'interno dell'ecosistema di *Open Innovation*.

Questi termini derivano principalmente dallo studio dei modelli di innovazione e di business, in particolare dall'esplorazione di come le organizzazioni possono efficacemente sfruttare risorse esterne per l'innovazione. La distinzione tra *seekers*, *solvers* e *brokers* aiuta a comprendere i diversi meccanismi e dinamiche all'opera nell'*Open Innovation*, enfatizzando l'importanza della collaborazione, della condivisione delle conoscenze e dell'intermediazione nel processo innovativo.

Va evidenziato che, sebbene questa categorizzazione faciliti la comprensione dell'*Open Innovation*, essa non copre l'intero spettro di soggetti coinvolti. Infatti, l'ecosistema dell'OI è più ampio e include diversi attori come fornitori, partner innovativi, istituti di ricerca, enti governativi, investitori e clienti. Ognuno di questi contribuisce in maniera specifica e significativa al processo di OI.

## 1.7 Implementazione della Open Innovation in azienda

Sebbene sia stata ampiamente discussa in ambito giornalistico e conferenziale la necessità di acquisire competenze, conoscenze e motivazioni per implementare l'OI, si è dedicata notevole minor attenzione alle pratiche atte a promuovere un approccio mentale orientato all'OI, ai cambiamenti culturali e strutturali necessari per adottare ed evolvere modalità di lavoro all'interno dell'*Open Innovation*. In particolare, ciò implica la comprensione che l'*Open Innovation* non rappresenta soltanto un diverso approccio alla ricerca e sviluppo, ma costituisce piuttosto un altro modo di concepire e gestire l'attività aziendale.

Creare una cultura aziendale favorevole all'*Open Innovation* è essenziale per l'implementazione efficace di questa strategia. Una cultura di OI implica l'accettazione e l'adozione di pratiche innovative che superano i confini tradizionali dell'organizzazione. Per sviluppare tale cultura, è fondamentale il coinvolgimento diretto della direzione aziendale, che deve sostenere e approvare attivamente la collaborazione con altre imprese.

Dallo studio della letteratura sull'argomento è stato evidenziato come per la maggior parte delle aziende il passaggio a un approccio aperto all'innovazione richiede il coinvolgimento diretto della massima dirigenza, traducendosi spesso in un cambiamento culturale in cui la collaborazione con altre aziende veniva accettata e promossa in tutta l'organizzazione. Questo cambiamento culturale può essere facilitato dalla creazione di team dedicati all'OI, che operano all'interno della configurazione aziendale tradizionale. Il movimento delle risorse all'interno dell'organizzazione può altresì essere utilizzato per potenziare la rete interna e favorire la collaborazione interfunzionale.

Le aziende dovrebbero formare gruppi di individui con competenze professionali diverse, anziché cercare di creare singoli "maestri" di OI. Un'azienda ha bisogno di persone con una vasta gamma di competenze per valutare ed esaminare le capacità e le opportunità esterne.

La formazione e l'adeguamento delle competenze sono essenziali per preparare l'azienda all'OI, così come lo sono i cambiamenti appropriati nelle strutture di incentivazione per motivare attivamente i dipendenti verso pratiche di OI.

Non esiste un set di competenze specifiche ben definita considerata un abilitatore definitivo per l'OI. Tuttavia, la mancanza di una combinazione appropriata di competenze è stata identificata come un ostacolo alla sua implementazione. In uno studio dell'Università di Cambridge (L. Mortara et al., 2009), queste competenze vengono classificate in quattro categorie:

- **Introspettive (*Introspective skills*):** consentono alle organizzazioni di valutare le lacune interne e le opportunità.
- **Estrospettive (*Extrospective skills*):** permettono alle aziende di esaminare le capacità e le opportunità esterne e di comprendere il punto di vista di altre organizzazioni.
- **Interattive (*Interactive skills*):** sono abilità comunicative che trasmettono il valore di ogni relazione con il mondo esterno sia ai partecipanti interni che esterni.
- **Tecniche (*Technical skills*):** includono tutte le abilità e gli strumenti tecnologici, di marketing, finanziari, commerciali, di gestione e di business necessari per supportare le tre categorie sopra citate.

Ciò sottolinea l'importanza della formazione, essenziale piuttosto che semplicemente auspicabile, per preparare l'azienda all'OI.

L'instaurazione di una cultura della *Open Innovation* non può avvenire da un giorno all'altro; tuttavia, apportare cambiamenti alla struttura aziendale, alle competenze, agli incentivi e ai metodi di controllo può gradualmente contribuire a sviluppare una cultura aziendale che sostiene l'OI. Il punto di partenza per questo cambiamento è probabilmente un team di implementazione di *Open Innovation*, in grado di promuovere una cultura di OI all'interno dell'organizzazione. Sebbene sia inevitabile che diverse unità aziendali sviluppino sottoculture distinte, è possibile sfruttare tali differenze per sostenere l'OI. Questo team di implementazione di OI deve identificare quali funzioni all'interno dell'azienda devono essere connesse e quali strumenti sono disponibili o devono essere acquisiti per raggiungere tale obiettivo.

## **1.8 Esempi di applicazioni reali**

Come conclusione del capitolo vengono riportati due esempi di applicazioni della *Open Innovation*. Il primo riguarda la multinazionale Procter & Gamble (P&G) che con il programma "*Connect + Develop*" ha realizzato una delle prime applicazioni mondiali della OI nei primi anni 2000. Il secondo è un caso più recente avvenuto in Italia, fatto dal gruppo Edison, che riguarda la collaborazione tra una grande azienda e diverse startup e scale-up per innovare il proprio modello di business.

Agli inizi degli anni 2000 Procter & Gamble, gruppo multinazionale per i beni di largo consumo, lanciò il programma "*Connect + Develop*", attivo ancora oggi, con lo scopo di sfruttare le idee, le competenze e le soluzioni provenienti da fonti esterne, integrandole con le capacità interne dell'azienda per generare innovazioni rivoluzionarie, per rispondere alla crescente necessità di innovare in modo più veloce ed efficiente. In questa piattaforma, accessibile sia a privati che imprese, P&G pubblica i bisogni che hanno identificato dai loro clienti, e gli innovatori possono pubblicare le loro innovazioni per rispondere a questi bisogni.

Nei primi 10 anni di questa piattaforma P&G creò più di 2000 nuove collaborazioni globali, grazie alle quali ha creato decine di nuovi prodotti, migliorando la velocità di sviluppo e la produttività.

Attualmente vengono caricate sul sito *Connect+ Develop* più di 4000 idee di innovazioni all'anno.

(fonte: sito P&G).

Un esempio di applicazione più recente di OI riguarda l'azienda Edison, azienda italiana attiva nei settori dell'approvvigionamento, produzione e vendita di energia elettrica e gas, con il suo servizio "EDISONRisolve". L'azienda per entrare nel settore dei servizi per la casa ha usato l'approccio della *Open Innovation*, collaborando con diverse startup e scaleup.

Per creare questo nuovo servizio Edison ha svolto un programma di *Open Innovation* tramite lo sviluppo di POC (*Proof of Concept*<sup>1</sup>), per valutare in tempi rapidi e tramite prototipi la forza del proprio brand nel settore dei servizi per la casa e trovare valide opportunità.

Edison ha cercato partner già consolidati nel mercato, puntando su quelli che offrivano flessibilità, capacità di espandersi geograficamente e un alto grado di innovazione. Questo approccio collaborativo ha permesso a Edison di adeguare i propri processi interni per soddisfare le necessità delle startup, creando così servizi che rispondevano efficacemente alle aspettative dei propri clienti.

Da questo programma è nato EDISONRisolve, offerta di servizi professionali rivolti alla casa e alla persona (dalla pulizia alla gestione e risoluzione di guasti domestici e alle ristrutturazioni), attualmente attivo nelle città di Milano, Roma e Torino, ma che punta ad espandersi anche nel resto dell'Italia.

Questo è solo uno dei numerosi esempi di applicazione della *Open Innovation* in Italia. Nel 2023 in Italia l'86% delle grandi aziende italiane ha dichiarato di aver adottato l'OI, utilizzando principalmente l'approccio *Inbound (Outside-in)*, per arricchire il proprio patrimonio di innovazione assorbendo opportunità

---

<sup>1</sup> Un Proof of Concept (POC) è un modello sperimentale o dimostrativo utilizzato per testare l'idea o la fattibilità di un progetto prima di procedere con lo sviluppo completo, per verificarne le potenzialità pratiche e l'attuabilità tecnica.

dall'esterno. Meno frequenti ma comunque presenti sono le iniziative *Outbound* (*Inside-out*), principalmente con la diffusione di modelli di innovazione e *venturing* per creare startup come *spin-off* aziendali.

Inoltre, sta aumentando il numero di rapporti tra aziende e startup, con il 58% delle grandi aziende in Italia che dichiara di farlo (+25% dal 2018), con l'80% delle stesse che dichiara di aver in programma di svolgere in futuro questo tipo di collaborazioni. Invece il numero di PMI che collaborano con startup scende all'11%, probabilmente causato dalla minor disponibilità di risorse economiche e da una mentalità più chiusa, tipica di molte piccole aziende italiane. (fonte dati: Osservatori Startup Intelligence e Digital Transformation Academy della School of Management del Politecnico di Milano).



## Capitolo 2 - Startup e Open Innovation

In questo capitolo si procederà all'esplorazione dell'universo delle startup e del loro legame con l'innovazione. Si avvierà delineando definizioni e attributi fondamentali delle startup; successivamente, verrà presentata una delle distinzioni possibili riguardanti le fasi del ciclo di vita che caratterizzano tali entità, seguita da un'analisi dei dati pertinenti a questo contesto in Europa. Il capitolo si concluderà con un focus sul ruolo delle startup nell'ambito dell'*Open Innovation*.

### 2.1 Definizione di startup

Nella letteratura si incontrano diverse definizioni di startup, ognuna che sottolinea una diversa sfaccettatura di questo mondo. Una delle più popolari è quella di Eric Ries, creatore della *Lean Startup Methodology*:

*"A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty."*

"Una startup è un'istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza."

Unificando diverse definizioni, si può dire che una startup è un'impresa di nuova creazione orientata verso lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi, spesso legati all'uso di tecnologie avanzate. Caratterizzate da un alto potenziale di crescita e scalabilità, le startup operano in un regime di significativa incertezza, dato che esplorano nuovi modelli di business e mercati non ancora testati. Il loro obiettivo primario è identificare e validare un modello di business sostenibile e replicabile che possa permettere loro di crescere rapidamente e affermarsi nel mercato.

Le startup possono essere concepite come entità imprenditoriali emergenti, il cui nucleo è rappresentato dall'innovazione e dalla scalabilità. Esse si distinguono per la loro natura temporanea, poiché è temporanea la fase in cui un'azienda punta a definirsi tale, essendo organizzazioni in cerca di un modello di business replicabile e redditizio che non si è ancora consolidato. Le startup sono spesso associate alla "distruzione creativa" descritta da Schumpeter, poiché tendono a sfidare lo status quo, introducendo innovazioni radicali che possono rimodellare interi settori. La loro flessibilità e mancanza di strutture rigide consentono un rapido adattamento e sperimentazione, elementi cruciali in un ambiente di mercato caratterizzato da incertezza e cambiamenti rapidi.

L'importanza delle startup nell'ecosistema innovativo moderno è amplificata dalla loro capacità di colmare il divario tra ricerca e mercato, spesso fungendo da veicolo per la commercializzazione di tecnologie emergenti. Esse rappresentano un mezzo vitale attraverso il quale le idee innovative possono essere testate, affinate e ultimate, contribuendo in modo significativo al progresso tecnologico e alla dinamica competitiva delle economie.

Inoltre, le startup giocano un ruolo chiave nell'*Open Innovation*, paradigma che si contrappone al modello chiuso e segreto di R&S tradizionale. La cooperazione con una varietà di *stakeholder*, inclusi ma non limitati a università, centri di ricerca, consumatori e persino concorrenti, permette alle startup di attingere a un

bacino più ampio di conoscenze e risorse, spesso necessarie per superare le limitazioni imposte dalla loro nuova costituzione e dalla ridotta disponibilità di capitali. Le startup incarnano non solo l'ambizione imprenditoriale di trasformare idee innovative in imprese di successo, ma anche un meccanismo attraverso il quale il tessuto economico si rinnova e si adatta, alimentando il progresso tecnologico e offrendo soluzioni a problemi emergenti in una varietà di settori.

In Italia, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha diffuso dei requisiti per poter essere classificati ufficialmente come startup innovativa e poter essere ufficialmente iscritti al registro imprese, e poter di conseguenza accedere ad agevolazioni e programmi di vario genere.

“Ai sensi della normativa di riferimento (DL 179/2012, art. 25, comma 2) una startup innovativa è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti requisiti oggettivi:

- è un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni
- ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia
- ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro
- non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione
- non distribuisce e non ha distribuito utili
- ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico
- non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda

Infine, una startup è innovativa se rispetta almeno 1 dei seguenti 3 requisiti soggettivi:

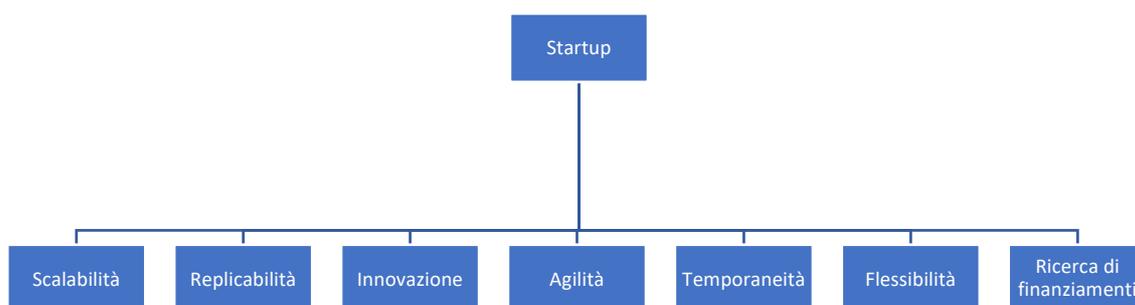
1. sostiene spese in R&S pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra costo e valore totale della produzione;

2. impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);
3. è titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.”

Questa definizione è sicuramente utile per fare una chiara distinzione riguardo l'accesso ad agevolazioni ed incentivi, ma è limitante per descrivere il complesso ecosistema del mondo delle startup con tutte le sue diverse sfaccettature.

## 2.2 Caratteristiche delle startup

Le startup sono aziende nuove, con caratteristiche differenti tra loro vista la moltitudine di variabili in gioco, che va dal settore in cui puntano ad emerge fino alla formazione dei fondatori e dei responsabili. Tuttavia, ci sono alcune caratteristiche (vedi *Figura 3*) che è utile siano presenti in tutte le startup che hanno l'obiettivo di arrivare al successo.



*Figura 3: Caratteristiche delle startup*

La **scalabilità** è uno degli attributi fondamentali che definiscono il carattere e il potenziale di successo di una startup. Si riferisce alla capacità di un'azienda di crescere e gestire un aumento significativo della domanda senza compromettere la qualità del prodotto o del servizio offerto. Questo concetto va oltre la semplice espansione; implica la possibilità di ampliare l'offerta aziendale con un incremento marginale dei costi operativi, permettendo così un aumento sproporzionato dei ricavi rispetto alle spese. La scalabilità consente alle startup di crescere senza essere ostacolate dai limiti delle risorse o della capacità produttiva. Idealmente, una startup scalabile potrebbe aumentare i suoi ricavi più rapidamente rispetto ai suoi costi operativi. La scalabilità è ciò che permette a una startup di trasformarsi da un'impresa emergente a un attore dominante nel suo settore. Gli investitori sono particolarmente attratti dalle startup scalabili perché offrono il potenziale per ritorni elevati sull'investimento.

La **replicabilità** costituisce la capacità di implementare il modello di business originario in varie località geografiche o in diversi archi temporali, mantenendo la sua essenza fondamentale pur adattandosi lievemente alle specificità del contesto. Sebbene possano essere apportate modificazioni per adeguarsi alle peculiarità locali o temporali, queste non riguardano mai alterazioni di rilievo della struttura portante del modello.

L'**innovazione** è il motore che alimenta la crescita e il successo delle startup in un mercato globalizzato e altamente competitivo. Essa rappresenta non solo l'introduzione di nuovi prodotti, servizi o tecnologie ma anche l'adozione di nuovi modelli di business, strategie operative e approcci al mercato. Per una startup, l'innovazione è fondamentale per diversi motivi, che vanno dalla differenziazione competitiva alla creazione di nuovi mercati, passando per l'attrazione di investimenti e la scalabilità a lungo termine.

L'**agilità** in una startup rappresenta la capacità dell'azienda di muoversi rapidamente e con facilità, adattandosi alle mutevoli condizioni del mercato, alle esigenze dei clienti e alle emergenti opportunità di business. Questa caratteristica è cruciale per il successo di una startup, in quanto consente di navigare l'incertezza e la volatilità tipiche degli ambienti imprenditoriali moderni. L'agilità

implica non solo la rapidità di azione ma anche la flessibilità dei processi decisionali, che devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e ai feedback dei clienti.

La **temporaneità** è un'altra caratteristica delle startup, si riferisce alla natura transitoria e alla fase evolutiva limitata nel tempo che definiscono il percorso iniziale di queste imprese. Diversamente dalle aziende consolidate, che operano con modelli di business e strutture organizzative ben definiti, le startup sono entità dinamiche, progettate per esplorare, innovare e scalare rapidamente. Questa fase di startup è quindi solo la prima fase del ciclo di vita dell'azienda, che pone le fondamenta per la crescita e stabilità futura. Infatti aziende di gran successo come Uber o AirB&B non sono più considerabili come startup, poiché ormai sono compagnie dal valore miliardario e che hanno superato questa fase di startup da molto tempo.

Le startup sono tipicamente caratterizzate da una maggior **flessibilità del business model** rispetto alle aziende consolidate, che conferisce loro la capacità di adattarsi e modificare il loro modello di business in risposta a cambiamenti del mercato, feedback dei clienti, evoluzioni tecnologiche e altre variabili esterne. Questa flessibilità è fondamentale non solo per la sopravvivenza iniziale ma anche per il successo a lungo termine di una startup. Essa consente infatti all'impresa di navigare attraverso l'incertezza e la volatilità tipiche di molti mercati contemporanei, dando occasione di cogliere eventuali opportunità emergenti, e permettendo di adattarsi al meglio alla nicchia di clienti iniziale che si vuole raggiungere per iniziare a costruire la propria quota di mercato.

La **capacità di cercare e assicurarsi finanziamenti** è una caratteristica vitale per le startup, essenziale per sostenere la crescita. Questa competenza non solo riflette la capacità di una startup di convincere gli investitori del valore e del potenziale del proprio business ma serve anche come una valida conferma del suo appeal sul mercato e della fiducia nel suo team di gestione. Nell'ecosistema delle startup, l'accesso al capitale può spesso significare la differenza tra il successo e il fallimento.

In particolare, il processo di finanziamento è tipicamente suddiviso in diverse fasi, denominate Serie A, Serie B, Serie C, ciascuna delle quali rappresenta un diverso stadio di maturità dell'azienda.

Per esempio, i finanziamenti di Serie A si svolgono durante le fasi iniziali della startup, per esempio durante la fase di *seed*, e sono rivolti al miglioramento del modello di business, al miglioramento del prodotto e all'espansione del team. Tipicamente le startup che riescono a concludere con successo questa serie riescono a raccogliere somme che vanno dai 2 ai 15 milioni di euro, ma i numeri possono variare in base a numerose variabili.

I finanziamenti di Serie B sono volti a portare le imprese oltre la fase di sviluppo, elevandole a un livello successivo, e i soldi ricavati vengono usati per far crescere l'azienda in modo che possa soddisfare i livelli di domanda che si stanno generando. Le somme coinvolte sono generalmente maggiori rispetto ai round di Serie A, riflettendo i minori rischi associati, poiché sono coinvolte aziende più solide, che hanno mediamente già raggiunto una valutazione di mercato di 35 milioni di euro.

Nella Serie C l'azienda ha già dimostrato di possedere un modello di business di successo; nuovi investitori quali hedge funds e banche d'investimento si avvicinano al tavolo delle trattative aspettandosi di investire somme significative in compagnie che sono già in fase di fiorente sviluppo, come mezzo per aiutare a consolidare la propria posizione di leader nel settore di riferimento.

## **2.3 Ciclo di vita delle startup**

Le startup hanno tutte percorsi diversi, caratterizzati da sfide, difficoltà e successi; tuttavia, è importante riconoscere come ci sia un ciclo di vita comune alla maggior parte delle startup, che può essere diviso in più o meno fasi. Si è deciso di descrivere la distinzione in 6 fasi differenti: *Pre-seed*, *Seed*, *Early Stage*, *GrowthStage*, *Expantion Stage* ed *Exit Stage*.

## 1. *Pre-seed*

Il *pre-seed* è la fase in cui avviene la nascita di una nuova idea di business, il punto di partenza dove tutto prende forma, dalla semplice idea alla possibilità di diventare un'entità commerciale. Durante questa fase embrionale i fondatori si concentrano sulla definizione dell'idea di business, in cui identificano e articolano l'idea centrale che risolve un problema specifico o soddisfa un bisogno non ancora colmato nel mercato. Continua poi con la validazione della loro idea di business, tramite prime ricerche di mercato, l'identificazione di potenziali clienti che sarebbero interessati al loro prodotto o servizio. Prima di investire tempo e risorse significative, è fondamentale verificare che l'idea abbia un reale potenziale di mercato.

L'obiettivo principale di questa fase è validare l'ipotesi iniziale di valore e determinare se esiste una domanda di mercato. Prima di procedere alla fase successiva, le startup spesso concettualizzano il loro "*Minimum Viable Product*"<sup>2</sup> (MVP) per testare la fattibilità della loro idea e iniziare a raccogliere i primi feedback dei potenziali clienti.

Per quanto riguarda i finanziamenti iniziali, le risorse economiche in questa fase sono spesso limitate e provengono da fonti personali dei fondatori, come risparmi personali, contributi di amici e familiari o prestiti. L'obiettivo è raccogliere abbastanza capitale per coprire le spese essenziali come la ricerca di mercato, lo sviluppo del MVP e altre attività chiave di validazione. Inoltre, i fondatori iniziano a costruire una rete di contatti nell'ecosistema delle startup che potrebbe tradursi in opportunità di finanziamento futuro.

In questa fase di *pre-seed* è essenziale adottare un approccio snello e flessibile, dato che l'idea di business è ancora in una forma molto fluida e può richiedere significativi aggiustamenti o persino un cambiamento di direzione in risposta ai feedback iniziali del mercato. La capacità di apprendere rapidamente e di adattarsi è fondamentale per trasformare un'idea in una startup potenzialmente redditizia e sostenibile.

---

<sup>2</sup> Minimum Viable Product: Prodotto Minimo Funzionante, ovvero la versione funzionante più basilare del prodotto, che abbia solo le funzionalità principali. Le startup usano questo prototipo per lanciarlo sul mercato per verificare l'esistenza di un interesse dei possibili clienti e raccogliere i primi feedback.

## 2. *Seed*

È la prosecuzione della fase di *pre-seed*, in cui si gettano le fondamenta per lo sviluppo futuro. Il passaggio si verifica quando c'è già stata una validazione del MVP e il prototipo si trasforma in un prodotto più robusto. L'impresa inizia ad essere costruita in maniera più strutturata, dalla creazione di team più specifici alla costruzione di processi aziendali più strutturati, con conseguente aumento dei dipendenti; in particolare vengono cercate figure altamente specializzate per le aree fondamentali del business, che possono andare dai *software engineer* a marketing e *sales specialist*.

Questa fase è caratterizzata da una comprensione più chiara della nicchia di mercato e allo sviluppo di strategie di marketing e di vendita per raggiungere i clienti. In questo frangente, molte startup cercano attivamente finanziamenti esterni, spesso da "Angel Investor" o fondi di *Venture Capital*. Con i finanziamenti derivanti da questo primo *round*, la startup può ulteriormente perfezionare il suo prodotto, basandosi sui feedback raccolti grazie al MVP, e condurre ulteriori ricerche di mercato per stabilire una base di clienti fedeli.

L'obiettivo principale di questa fase è la ricerca e l'ottenimento di un **fit prodotto-mercato**, ovvero il raggiungimento della situazione in cui la *Value Proposition* dell'azienda riesce a incontrare i bisogni non soddisfatti dei clienti. È un segno che la startup ha toccato un bacino di clientela più ampio e che il prodotto o servizio ha ottenuto l'approvazione di un segmento specifico di clienti.

La fase di *seed* è un periodo di intensa attività e crescita, durante il quale la startup deve dimostrare che la sua idea può essere trasformata in un'impresa vera e propria. I fondatori devono bilanciare lo sviluppo del prodotto, la ricerca di fondi e la costruzione di un team solido, mentre iniziano a esplorare il mercato più ampio.

## 3. *Early Stage*

Proseguendo, la fase *early stage*, spesso chiamata anche *startup stage*, indica che la startup ha guadagnato una certa trazione nel mercato. Con una base di clienti in

espansione e cicli di vendita iniziali promettenti, la startup potrebbe optare per la ricerca di ulteriori investimenti di Serie A da parte di società di *Venture Capital*. Gli investimenti derivanti da questo afflusso di capitale si concentrano principalmente sul miglioramento del prodotto, sull'assunzione di più personale e sul tentativo di addentrarsi in nuovi mercati con l'obiettivo di servire la fascia di clientela denominata "*Early Adopters*".

In questa fase, si gettano le fondamenta di una startup di successo affinando il modello di business per assicurarsi che sia sostenibile e scalabile, definendo strategie di prezzo, canali di distribuzione e di marketing. Si svolgono analisi per comprendere in profondità il mercato e monitorare i concorrenti per definire opportunità e minacce. Fondamentale è la gestione delle finanze in questa fase, poiché dimostrare di avere una gestione finanziaria solida e trasparente e tenere un governo efficiente delle risorse è essenziale oltre che per l'azienda anche per infondere fiducia negli investitori.

L'*early stage* è un periodo di intensa attività dove la startup lavora per dimostrare che il suo modello di business è valido, sostenibile economicamente e scalabile. Il successo in questa fase è critico per il futuro dell'impresa, poiché stabilisce le fondamenta per le fasi successive di crescita ed espansione.

#### **4. *Growth Stage***

Nella fase di crescita si assiste all'effettiva materializzazione del potenziale iniziale. La startup ora vede una generazione di entrate rapida e il suo prodotto o servizio si è fermamente stabilito sul mercato.

Qui l'attenzione primaria è rivolta verso un'espansione sistematica delle attività operative, la penetrazione di nuovi segmenti di mercato e un ampliamento esponenziale del nucleo cliente, con l'obiettivo di aumentare significativamente il fatturato.

Le startup in fase di crescita possono ricevere investimenti di Serie B o ulteriori finanziamenti da parte di fondi di *Venture Capital*.

Vengono elaborate strategie di espansione e la startup potrebbe anche considerare un'ulteriore diversificazione del portfolio offerto, sia in termini di prodotti che di servizi.

## 5. *Expansion Stage*

La fase di espansione vede la startup che si avventura nell'esplorazione di mercati internazionali e diversifica ulteriormente le sue proposte commerciali. La sua reputazione nel mondo delle startup si sta consolidando e è tipicamente definita da una base di clienti robusta e in espansione. L'azienda non è più una piccola impresa in cerca della sua strada, ma un giocatore affermato che cerca di lasciare un'impronta duratura nel suo settore.

L'obiettivo è quindi competere con i più grandi player degli ambienti in cui si naviga, rubare loro quota di mercato, puntando a raggiungere lo status di "Unicorno", termine usato nel mondo della finanza per identificare le aziende che hanno raggiunto una valutazione di mercato superiore al miliardo di dollari. In questa fase le startup non sono più definibili come tali, poiché ormai sono aziende di medio-grande dimensione, e spesso rientrano nella categoria delle "Scaleup"<sup>3</sup>.

Questa fase potrebbe coinvolgere ulteriori *round* di finanziamento per alimentare ulteriore espansione e competere con i player più grandi e affermati sul mercato. I modelli di business vengono raffinati e l'attenzione dell'azienda potrebbe addirittura spostarsi verso l'acquisizione di startup più piccole o la collaborazione con giganti più grandi per una crescita sinergica, tramite operazioni di M&A.

La gestione efficace di questa fase richiede una visione strategica, la capacità di adattarsi e innovare, e un focus costante sulla costruzione di relazioni solide sia all'interno che all'esterno del settore.

## 6. *Exit Phase*

La fase di *Exit* rappresenta un momento decisivo e spesso l'apice nel ciclo di vita di una startup.

---

<sup>3</sup> L'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), definisce le scaleup come startup che hanno avuto una crescita media annua del 20% per un periodo di tre anni consecutivi, in termini di fatturato o di numero di dipendenti

Questa fase è caratterizzata dalla decisione dei fondatori e degli investitori di "uscire" dall'impresa, monetizzando il valore creato.

L'*Exit* non segnala la fine dell'azienda; al contrario, rappresenta un nuovo inizio sotto una diversa forma di proprietà o struttura.

Una delle forme più comuni di *Exit* è la vendita dell'intera azienda a un'altra società. Questo può essere particolarmente attraente per aziende più grandi che desiderano acquisire la tecnologia, il talento, o la quota di mercato della startup.

In alcuni casi, una startup può scegliere di fondersi con un'altra azienda. Una fusione può essere una strategia per accedere a nuovi mercati, tecnologie o risorse.

L'IPO (*Initial Public Offer*), o l'offerta pubblica iniziale, è un altro percorso di exit. Consiste nel rendere pubbliche le azioni della società, mettendole a disposizione nel mercato azionario. Un'IPO può generare una notevole liquidità per i fondatori e gli investitori preesistenti e può fornire alla società accesso a nuove forme di capitale per la sua ulteriore crescita.

Una strategia di uscita è cruciale, poiché definisce come i fondatori e i primi investitori monetizzeranno le loro "equity stake" della compagnia.

Mentre il sogno di alcune startup è l'IPO, altri trovano più appropriate le acquisizioni strategiche. In entrambi i casi la fase di *Exit* è il testamento del successo della startup e della sua abilità nel navigare tra le varie fasi del ciclo. I fondatori e i leader aziendali devono anche considerare come le loro decisioni di exit influenzeranno il futuro a lungo termine dell'azienda.

Una delle sfide più grandi in questa fase è determinare il momento giusto e il valore corretto per l'*Exit*. Una valutazione troppo precoce o troppo bassa può significare perdere il potenziale di guadagno, mentre un ritardo può rendere l'azienda meno attraente per gli acquirenti o i mercati pubblici.

## **2.4 Andamenti delle startup in Europa**

Nel contesto dell'ecosistema delle startup, è stato osservato che circa il 90% di queste iniziative non riesce a consolidarsi con successo, lasciando che solamente una frazione marginale, il 10%, emerga vittoriosa da questo processo altamente

selettivo. Tale dinamica sottolinea l'estrema variabilità e incertezza che caratterizzano il settore. In uno studio svolto da Bill Gross, founder di IdeaLab, condotto su un campione rappresentativo di 200 startup che sono arrivate al successo, sono stati considerati cinque fattori ritenuti cruciali per il successo di tali imprese: tempismo, composizione del team, originalità dell'idea, solidità del modello di business e disponibilità di finanziamenti. Dai risultati di questa indagine è emerso che il tempismo, ovvero la capacità di lanciare il prodotto o servizio nel momento più opportuno sul mercato, e la qualità del team, intesa come competenza, coesione e capacità di esecuzione dei suoi membri, rappresentano le variabili di maggior peso nel determinare le probabilità di successo di una startup. Questo mette in evidenza l'importanza di una strategia aziendale che non si limiti alla mera innovazione di prodotto o alla ricerca di capitali, ma che sappia anche cogliere con sensibilità le esigenze del mercato e valorizzare le risorse umane come pilastri fondamentali dell'impresa.

È interessante osservare a qualche numero riguardo alle startup in Europa, per capire come sia l'andamento di questo ambito (vedi *Figura 4*).

## Startup per settore in Europa

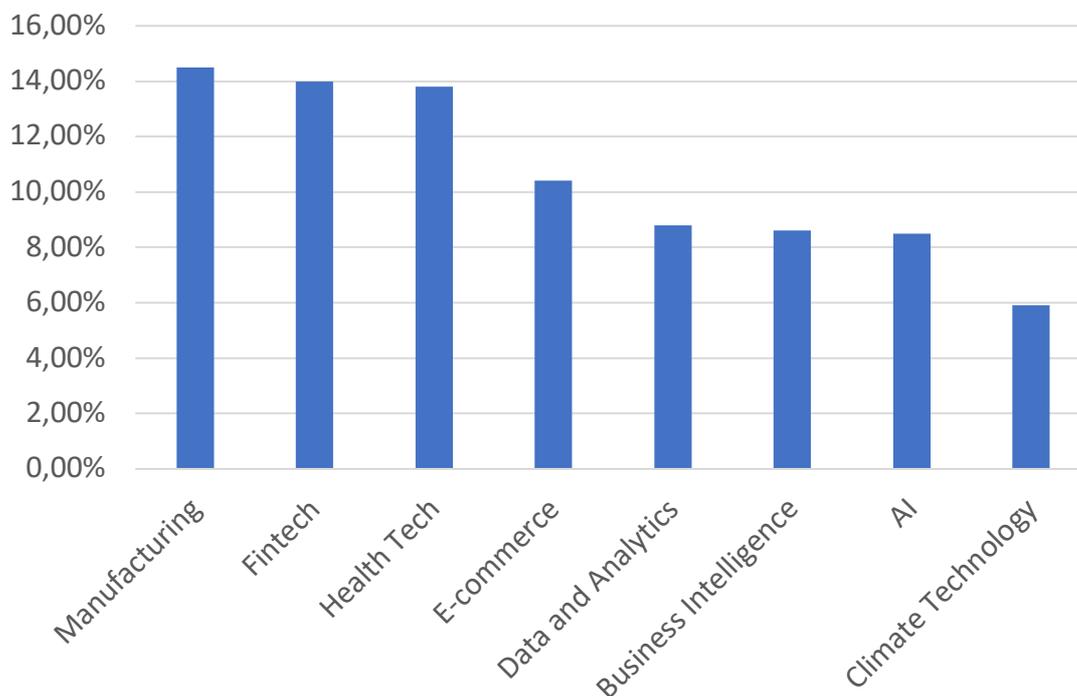


Figura 4: Startup per settore in Europa

Sulla base di un'analisi condotta su un campione di 17.000 startup tecnologiche europee, registrate nel portale SeedTable, emerge con chiarezza la maggior parte delle startup europee agisca nei settori manifatturiero, finanziario e sanitario. A seguire, per numero di entità, si posizionano le imprese associate all'e-commerce, all'analisi dati e alla *Business Intelligence*. Di seguito si incontrano il settore dell'intelligenza artificiale, indubbiamente il più cresciuto nell'ultimo anno, e di quello relativo alle tecnologie verdi, finalizzate a supportare la transizione energetica.

Di seguito, in *Figura 5*, sono invece presentati i dati relativi agli investimenti in aziende tech europei, con riferimento al 2022. (fonte: Sifted,2022)

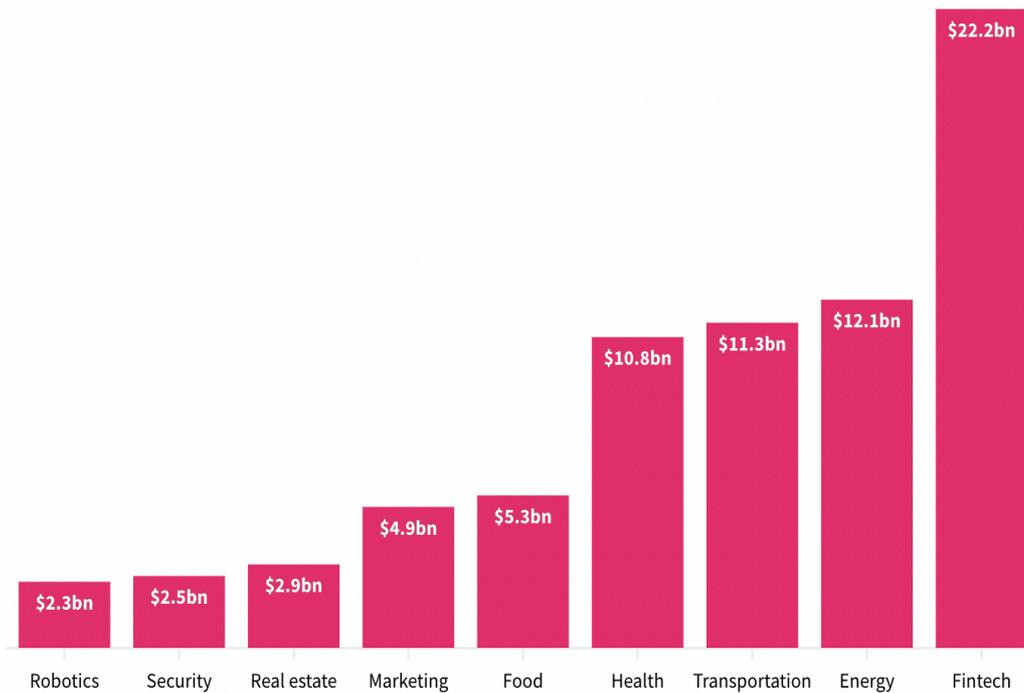


Figura 5: Finanziamenti totali per settore in Europa nel 2022

Come si evince dal grafico, il settore che in Europa ha attratto il maggiore volume di investimenti complessivi risulta essere, con ampio margine, quello del Fintech, seguito dai settori dell'Energia, dei Trasporti e della Salute. Pertanto, il settore finanziario continua ad essere il trascinatore, tuttavia si osserva un marcato orientamento degli investimenti verso ambiti quali Energia e Trasporti, essenziali per la transizione ecologica, tematica cruciale per gli sviluppi futuri a livello globale nei prossimi anni.

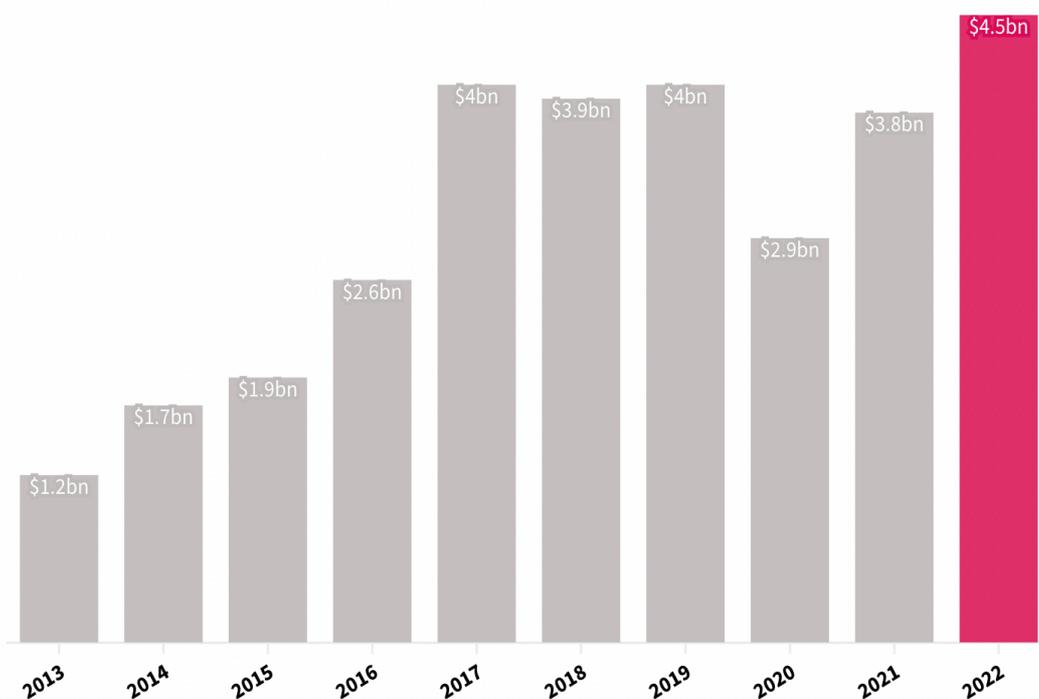


Figura 6: Finanziamenti raccolti nei round iniziali dalle startup in Europa, in miliardi di dollari

Osservando il grafico in *Figura 6* relativo ai fondi raccolti dalle startup europee durante i primi round di finanziamento, si evidenzia una tendenza crescente nel corso dell'ultimo decennio, caratterizzata da una stabilizzazione tra il 2017 e il 2019 e un calo registrato nell'anno dell'emergenza sanitaria legata al COVID-19. Nel 2022, i volumi totali di investimento hanno superato quelli del periodo antecedente la pandemia, suggerendo così una ripresa e la prospettiva di un ulteriore aumento nei prossimi anni.

## 2.5 Ruolo delle startup nella Open Innovation

Le startup rappresentano la frontiera dell'innovazione nel tessuto economico globale, fungendo da laboratori viventi dove nuove idee e tecnologie vengono sviluppate, testate e portate a maturazione. Queste imprese emergenti incarnano l'agilità e la capacità di rischiare, caratteristiche essenziali per navigare l'incertezza e capitalizzare rapidamente le opportunità emergenti. A differenza

delle entità aziendali più grandi e istituzionalizzate, le startup sono naturalmente predisposte a sfidare lo status quo, spesso introducendo innovazioni radicali che possono ribaltare interi settori industriali. Il loro impatto va ben oltre la semplice introduzione di nuovi prodotti o servizi; esse infondono dinamismo nell'economia, attirano investimenti in ricerca e sviluppo e stimolano la competizione, catalizzando così la progressiva evoluzione del mercato. Inoltre, la propensione alla collaborazione e alla condivisione di conoscenze all'interno di reti di innovazione aperta accelera il ciclo di innovazione. Con la loro intrinseca natura di entità trasformative, le startup non solo favoriscono l'innovazione tecnologica, ma promuovono anche lo sviluppo economico e la creazione di nuovi posti di lavoro.

La letteratura evidenzia il ruolo cruciale della *Open Innovation* come leva per le startup al fine di mitigare la scarsità delle risorse a loro disposizione. Rispetto alle organizzazioni di maggiori dimensioni, le piccole imprese sfruttano in misura superiore i vantaggi derivanti dall'innovazione aperta, grazie a strutture organizzative agili e una maggiore capacità di adattamento alle dinamiche di mercato in evoluzione. Le startup, tuttavia, incontrano notevoli ostacoli nell'introdurre innovazioni nel mercato. Le poche risorse, le restrizioni in termini di finanziamenti e un contesto commerciale sempre più agguerrito costringono le startup a volgersi verso risorse e conoscenze esterne. L'adozione dell'innovazione aperta genera benefici reciproci sia per le startup che per le grandi imprese, con queste ultime che offrono risorse quali tempo e competenze, fondamentali per il successo delle startup.

Le startup possono sfruttare entrambi gli approcci della *Open Innovation*, sia quello *Inbound* che quello *Outbound*. L'approccio *Inbound* si caratterizza per l'assorbimento di idee, tecnologie e conoscenze esterne, consentendo alle startup di arricchire il proprio patrimonio intellettuale e accelerare lo sviluppo di soluzioni innovative senza gravare eccessivamente sulle limitate risorse interne dedicate alla ricerca e sviluppo.

Parallelamente, l'approccio *Outbound* dell'innovazione aperta offre alle startup l'opportunità di valorizzare e commercializzare le proprie innovazioni e tecnologie verso esterni, che sono meglio posizionate per portare queste

innovazioni a una più ampia implementazione di mercato. Attraverso questo processo, le startup non solo generano nuove fonti di reddito ma stabiliscono anche partnership strategiche che possono facilitare ulteriori sviluppi tecnologici e l'accesso a nuovi mercati.

## Capitolo 3 - Framework e Metodo di Ricerca

In questo capitolo viene presentato il *framework* creato per lo studio delle partnership tra aziende e startup in Italia, e la metodologia seguita per condurre l'analisi per questa ricerca.

### 3.1 Framework

È stato creato un *framework* per strutturare ed eseguire l'analisi delle partnership tra aziende e startup nell'ambito della *Open Innovation* in Italia.

Inizialmente viene eseguita la distinzione in due grandi categorie di come vengono attivate le partnership nella *Open Innovation*: partnership che iniziano tramite il supporto degli "*Open Innovation Intermediaries*" (OII), e partnership che iniziano tramite un approccio diretto tra l'azienda e la startup. (vedi *Figura 7*)

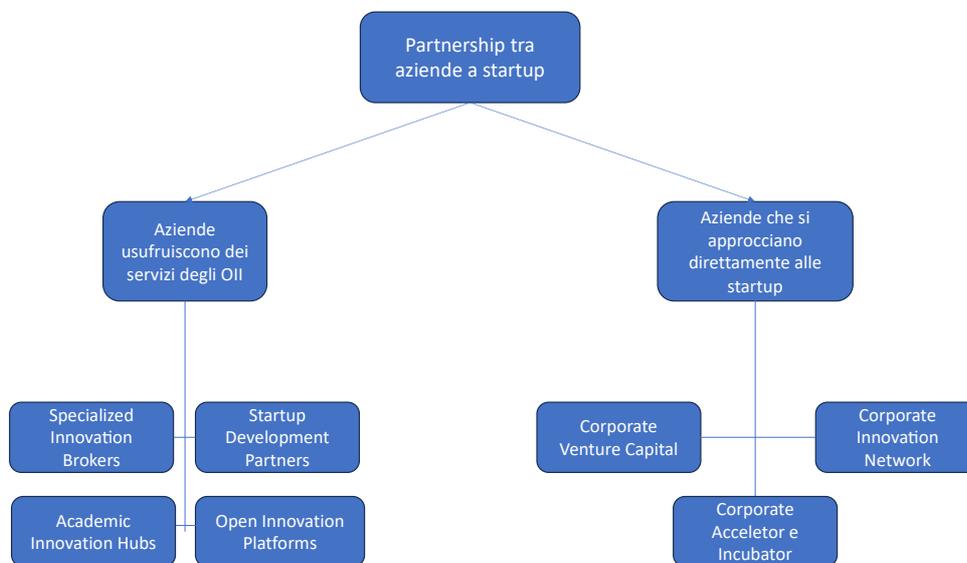


Figura 7: Framework per l'analisi

Il Capitolo 4 sarà dedicato al ramo relativo agli intermediari, mentre nel Capitolo 5 verranno approfondite le collaborazioni dirette.

Il focus principale sarà sulla parte delle partnership che usufruiscono dei servizi degli *Open Innovation Intermediaries*.

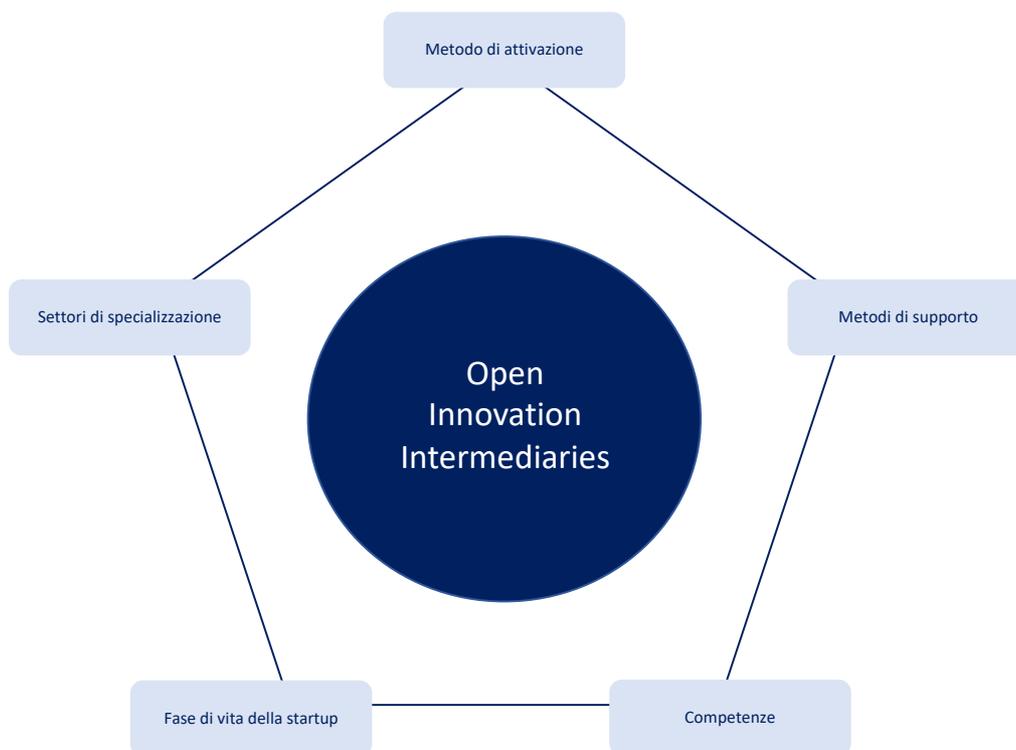
Gli OII sono stati divisi in 4 categorie principali:

- 1) ***Specialized Innovation Brokers***: aziende che agiscono nel mondo della *Open Innovation* fornendo servizi per favorire la attivazione e lo sviluppo delle partnership tra aziende e startup.
- 2) ***Startup Development Partners***: acceleratori ed incubatori di startup attivi in Italia e che si occupano anche della parte di collegamento con le aziende.
- 3) ***Academic Innovation Hubs***: associazioni di innovazione gestiti dalle università e centri di ricerca.
- 4) ***Open Innovation Platforms***: piattaforme online globali, usufruibili anche dall'Italia, in cui le aziende possono pubblicare le loro *innovation challenge*.

Per le prime due categorie (*Specialized Innovation Brokers* e *Startup Developer Partners*) sarà eseguita una mappatura della situazione italiana tramite l'analisi dettagliata di queste tipologie intermediari.

In questa analisi sono state confrontate diverse categorie (*Figura 8*):

- Settori in cui è specializzato l'intermediario.
- Competenze che li contraddistinguono.
- Fase di vita delle startup con cui collaborano.
- Metodo di attivazione delle partnership: metodologie che utilizzano di ricerca delle startup e attivazione delle partnership.
- Metodo di supporto alle partnership: servizi che offrono per il supporto delle partnership in corso.



*Figura 8: Categorie per l'analisi degli intermediari*

I risultati dell'analisi verranno rappresentati tramite la creazione di due tabelle, una per gli *Specialized Innovation Brokers* e una per gli *Startup Development*

*Partners*, in cui riportare brevemente le loro caratteristiche. Nelle tabelle, per ogni intermediario, sono state riportate fino a due componenti di ogni categoria, in particolare quelle ritenute più caratterizzanti.

Sono stati selezionati e riportati in *Figura 9* diversi elementi per le categorie competenze, settore e fase di vita della startup, da assegnare ai diversi intermediari in base alle informazioni e dati reperiti su di loro.



*Figura 9: Casistiche delle categorie del framework*

Per la classificazione delle metodologie di attivazione e supporto alle partnership invece si è partiti da un altro *framework* (riportato in *Tabella 1*) che trovato in letteratura, che clusterizza i servizi offerti dagli intermediari in tredici ruoli chiave di intermediazione. Ogni cluster di ruoli descrive un insieme di responsabilità, funzioni e principali attività di intermediazione. (Soares, Romero, Lopes Nunes, 2020, “*Innovation and technology transfer: a framework for clustering intermediation roles*”).

Tabella 1: Cluster degli intermediari

#	Roles	Description
1	Policy & Strategy	Support and lobby policy makers in the development and implementation of regional, sectorial or national-wide innovation policy strategies, providing a bridge connection to government and public entities in matters of innovation.
2	Mediation & Mobilization	Create and coordinate networks and other strategic intermediation platforms, providing neutral grounds to foster collaboration between innovation system's stakeholders and potentiate the mobilization of its key resources.
3	Knowledge Diffusion & Support	Act as two-way communication channel between university and industry, providing a centralized point of contact to both knowledge diffusion and knowledge support.
4	Funding & Finance	The focus is to identify and to bid for funding opportunities aligned with the project needs, or in the due diligence related to activities of strategic selection and sourcing of public or private financing schemes.
5	Technology Scouting & Market Foresight	Constantly monitor the technology state of the art evolution, scan and gather information to support innovation decisions and technology procurement. Playing as an input source of market opportunities through strategic foresight activities, such as identifying and diagnosing market trends, industry' needs and innovation challenges.
6	Idealization	Assist through the conceptualization and generation of new project ideas, by assisting in the idealization process contributing with knowledge and creative support.
7	Brokering and Connecting	Brokering is about gatekeeping and bridging technology and other R&D results between sources and interested recipients, arranging and negotiating technology deals but also supporting in the connecting process of building working groups and consortiums, searching for potential partners and coordinating cooperative relations both to maximize synergies and to monitor behaviours that could put the group relationship at risk.
8	Project Management & Assessment	Assisting with the design, set-up and management of projects properly aligned with defined goals and needs, interacting regularly with key stakeholders from project administration and execution control tasks. Also, since acting as neutral third parties, intermediaries can independently assess and evaluate technology transfer projects performance and its impacts.
9	Financial and Technical Feasibility	Assisting with concept proofing, supplying qualified feasibility analysis and testing, diagnosing and evaluating ideas, models and technologies' prototypes in order to validate and evaluate its potential.
10	Accreditation & Quality	Support in accreditation and standards, aiding in technology regulation and arbitration due diligences and through quality processes.
11	Intellectual Property & Rights	Answer to the R&D and technology needs through legal strategies, representing and supporting bureaucratic processes to protect and value intellectual property, rights and other innovation assets.
12	Implementation & Knowledge Transfer	Be part of the technology transfer and implementation processes fostering the recipient absorptive capacity through knowledge transfer strategies such as the selection and training of specialised workforces.
13	Marketing & Business Development	Bridge and help to sell ready-to-market technology innovations, by assisting in key business activities like marketing research and strategy and after by assisting in the commercialization process. Also, in the case of entrepreneurial technology transfer strategies, being in the form of spin-offs and/or start-ups, it adds up the need for business development support to create, accelerate and grow the ventures.

Queste 13 cluster sono stati studiati e divisi tra le categorie di attivazione e di supporto alle partnership.

#### METODI DI ATTIVAZIONE:

1. *“Mediation and Mobilization:* Creare e coordinare reti e altre piattaforme di intermediazione strategica, fornendo un terreno neutrale per promuovere la collaborazione tra gli attori del sistema di innovazione e potenziare la mobilitazione delle sue risorse chiave.”

2. *“Knowledge Diffusion and Support*: fungere da canale di comunicazione bidirezionale tra l'università e l'industria, fornendo un punto di contatto centralizzato per la diffusione e il supporto delle conoscenze.”
3. *“Technology Scouting and Market Foresight*: Monitorare costantemente l'evoluzione dello stato dell'arte della tecnologia, analizzare e raccogliere informazioni per supportare le decisioni sull'innovazione e l'approvvigionamento tecnologico. Svolgere il ruolo di fonte di input per le opportunità di mercato attraverso attività di previsione strategica, come l'identificazione e la diagnosi delle tendenze di mercato, delle esigenze del settore e delle sfide dell'innovazione.”
4. *“Brokering and Connecting*: consiste nel fare da *gatekeeping* e da ponte tra la tecnologia e altri risultati di R&S tra le fonti e i destinatari interessati, organizzando e negoziando accordi tecnologici, ma anche sostenendo il processo di collegamento tra gruppi di lavoro e consorzi, la ricerca di potenziali partner e il coordinamento delle relazioni di cooperazione sia per massimizzare le sinergie sia per monitorare i comportamenti che potrebbero mettere a rischio la relazione di gruppo.”

Nel cluster *“Brokering and Connecting”* sono stati considerati anche gli intermediari che utilizzano specifiche tecniche ed eventi di collegamento aziende-startup. Alcune di queste tecniche sono:

- *Call4Ideas/Call4Startup*: sono richieste aperte a individui, startup, ricercatori o imprese per proporre idee innovative o soluzioni a problemi specifici. Le *Call4Ideas* sono inviti rivolti a individui, come studenti e dottorandi, per presentare le loro proposte creative e innovative su specifiche tematiche. Le *Call4Startup*, invece, sono indirizzate a startup già formate che hanno sviluppato un prodotto o servizio e che sono alla ricerca di opportunità per crescere ed espandersi.

- ***Innovation Challenges***: concorsi aperti per raccogliere idee innovative tramite il *crowdsourcing*, ovvero proponendo il problema ad una vasta audience, che può includere studenti, clienti, startup o altre aziende, con il fine di stimolare creatività e innovazione
  
- ***Hackathon***: è un evento in cui si riuniscono individui, gruppi o startup per collaborare intensamente per un breve periodo, che può andare dalle 24 ore ad una settimana, col fine di sviluppare nuovi prodotti o soluzioni. Per certi versi sono simili alle *challenge*, ma con un focus sulla prototipazione rapida di soluzioni a problemi specifici. Il nome deriva dall'unione di "*hacking*" e "*marathon*", poiché sono nati inizialmente nel mondo dello sviluppo software.

#### METODI DI SUPPORTO:

1. ***Policy and Strategy***: Sostenere e fare pressione sui responsabili politici nello sviluppo e nell'attuazione di strategie di politica dell'innovazione a livello regionale, settoriale o nazionale, fornendo un ponte di collegamento con il governo e gli enti pubblici in materia di innovazione."
  
2. ***Funding and Finance***: L'attenzione è rivolta all'identificazione e all'offerta di opportunità di finanziamento allineate con le esigenze del progetto, o alla due diligence relativa alle attività di selezione strategica e di reperimento di schemi di finanziamento pubblici o privati."
  
3. ***Idealization***: Assistere attraverso la concettualizzazione e la generazione di nuove idee di progetto, assistendo nel processo di idealizzazione e contribuendo con conoscenze e supporto creativo."
  
4. ***Project Management and Assessment***: Assistere nella progettazione, nell'impostazione e nella gestione di progetti adeguatamente allineati agli obiettivi e alle esigenze definite, interagendo regolarmente con le principali parti interessate e svolgendo compiti di amministrazione e

controllo dell'esecuzione dei progetti. Inoltre, agendo come terze parti neutrali, gli intermediari possono valutare in modo indipendente le prestazioni dei progetti di trasferimento tecnologico e il loro impatto.”

5. ***“Financial and Technical Feasibility:*** Assistenza nel *concept proofing*, fornitura di analisi di fattibilità qualificate e test, diagnosi e valutazione di idee, modelli e prototipi di tecnologie al fine di validarne e valutarne il potenziale.”
6. ***“Accreditation and Quality:*** Supporto nell'accreditamento e negli standard, assistenza nella regolamentazione tecnologica e nelle due diligence arbitrali e nei processi di qualità.”
7. ***“Intellectual Property and Rights:*** Rispondere alle esigenze di R&S e tecnologia attraverso strategie legali, rappresentando e supportando i processi burocratici per proteggere e valorizzare la proprietà intellettuale, i diritti e altri asset di innovazione.”
8. ***“Implementation and Knowledge Transfer:*** Partecipare ai processi di trasferimento e implementazione della tecnologia, promuovendo la capacità di assorbimento dei beneficiari attraverso strategie di trasferimento delle conoscenze, come la selezione e la formazione di personale specializzato.”
9. ***“Marketing and Business Development:*** fungere da ponte e assistere nella vendita di innovazioni tecnologiche pronte per il mercato, assistendo in attività aziendali chiave come la ricerca e la strategia di marketing e, in seguito, assistendo nel processo di commercializzazione. Inoltre, nel caso di strategie di trasferimento tecnologico di tipo imprenditoriale, sotto forma di *spin-off* e/o startup, si aggiunge la necessità di un supporto allo sviluppo aziendale per creare, accelerare e far crescere le imprese.”

Riguardo l'analisi delle collaborazioni dirette, approfondita nel Capitolo 5, sono state identificate 3 possibili categorie:

- 1) *Corporate Venture Capital (CVC)*: fondi aziendali per investire ed acquisire direttamente le startup.
- 2) *Corporate Innovation Network*: attività che svolge l'azienda per conoscere ed incontrare le startup.
- 3) *Corporate Accelerators and Incubators*: acceleratori ed incubatori creati e gestiti dalle aziende corporate.

Per ognuna di queste categorie verrà portato almeno un esempio di azienda in Italia che svolge attività di questo tipo.

### **3.2 Metodologia di ricerca**

La metodologia di ricerca impiegata nell'esplorazione del ruolo degli intermediari della *Open Innovation* si è distinta per un approccio sistemico, puntando principalmente su tecniche di indagine qualitativa per approfondire il fenomeno in esame. Questo approccio ha permesso di navigare la complessità del fenomeno, focalizzandosi sulla profondità e specificità dei diversi soggetti presi in esame. Attraverso tale metodologia è stato possibile immergersi nelle dinamiche dettagliate e nelle sfumature particolari del ruolo degli intermediari, offrendo una comprensione ricca e dettagliata del contesto e delle dinamiche operative.

La fase di raccolta dati ha seguito una duplice direzione: da un lato, si è fatto affidamento su fonti primarie, inclusi dati direttamente estratti dai siti web e dai profili social degli intermediari in questione. Questa scelta metodologica ha permesso di accedere a informazioni tempestive e particolarmente rilevanti riguardo le attività correnti, i servizi offerti, le politiche di engagement con le

comunità di innovazione e le modalità di collaborazione con altri attori dell'ecosistema di innovazione. Dall'altro, l'analisi si è avvalsa di una vasta gamma di fonti secondarie, tra cui articoli accademici, pubblicazioni di settore, case study e report, al fine di costruire un quadro comprensivo delle esperienze, delle performance e delle pratiche adottate dagli intermediari nel tempo.

L'incrocio e l'analisi di queste molteplici fonti di dati hanno permesso di identificare *pattern*, tendenze e *best practices* relative al ruolo e alle modalità di operare degli intermediari nell'ambito dell'*Open Innovation*, offrendo spunti rilevanti sia per la teoria che per la pratica manageriale.

Gli intermediari da analizzare sono stati selezionati sulla base di specifici criteri: devono operare attivamente sul territorio italiano e avere un record comprovato di collaborazioni con startup. Questo filtro è stato scelto per mantenere il focus sull'obiettivo della tesi, ovvero l'approfondimento delle partnership tra aziende e startup in Italia.

## Capitolo 4 - Collaborazioni tramite Intermediari

In questo capitolo vengono presentate ed analizzate le diverse tipologie di intermediari che operano per aziende e startup nell'ambito della *Open Innovation*, seguendo la metodologia del *framework* precedentemente presentato. Viene inoltre rappresentato un approfondimento sul processo di attivazione delle partnership tra aziende e startup con il supporto degli OII.

### 4.1 Definizione Open Innovation Intermediaries

Gli *Open Innovation Intermediaries* (OII) sono organizzazioni o piattaforme che facilitano la condivisione di conoscenze, risorse e opportunità tra le aziende che cercano soluzioni innovative e le diverse entità esterne in grado di fornire tali soluzioni. Svolgono un ruolo cruciale in questo ecosistema, colmando il divario tra i dipartimenti interni di R&S e le fonti esterne di innovazione.

In letteratura ci sono numerose definizioni per questi intermediari, il cui denominatore comune è che sono sempre orientati a colmare i divari tra risorse e conoscenza introducendo, collegando e facilitando interazioni e relazioni tra

diverse parti esterne che altrimenti sarebbero disconnesse e avrebbero difficoltà a comunicare. Possono quindi contribuire a diverse attività, quali diminuire i costi e i tempi dell'innovazione legati allo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie, integrare rapidamente capacità complementari nei processi di generazione e acquisizione della conoscenza, e aumentare l'opportunità di trovare i percorsi appropriati per portare le tecnologie sul mercato. Gli OII possono essere considerati terze parti, le cui principali finalità sono facilitare e sostenere l'interazione, la partecipazione, la collaborazione e la creazione di relazioni redditizie tra i diversi attori coinvolti nel processo di innovazione, modificando i tradizionali sistemi di creazione di valore e, in tal modo, colmando le lacune tra le diverse risorse di conoscenza (interne ed esterne alle organizzazioni), riuscendo a superare i disallineamenti.

Alcuni di questi intermediari sono specializzati nello svolgere questi ruoli di supporto nelle collaborazioni tra aziende e startup. Possono essere molto differenziati tra loro, in base alla tipologia della loro azienda e dalla loro specializzazione. C'è chi è specializzato nelle fasi di *scouting* e di *matching*, chi nella gestione dei progetti di ricerca, chi nelle analisi di fattibilità e chi nella protezione della proprietà intellettuale.

## **4.2 Processo di avvio di una partnership con il supporto degli intermediari**

In questo paragrafo viene rappresentata una concettualizzazione di come funziona la parte iniziale di un processo di *Open Innovation*, in cui una azienda, grazie all'aiuto di un intermediario, instaura una partnership con una o più startup (vedi *Figura 10*). Le informazioni per questa rappresentazione sono state raccolte intervistando esperti del settore, sia dal lato della azienda che da quello dell'intermediario.



Figura 10: Rappresentazione processo di avvio di una partnership tramite i servizi degli intermediari

## FASE 1: ENGAGEMENT

È il momento iniziale in cui si decide di intraprendere un progetto di *Open Innovation*. Può avvenire in diversi modi: una grande azienda può decidere di buttarsi nel mondo dell'innovazione aperta e contattare un intermediario dell'*Open Innovation*, oppure possono essere gli intermediari a proporsi e a convincere l'azienda ad iniziare questa avventura. Il fine dell'azienda può essere sia quello di cercare innovazioni per risolvere dei problemi interni che ha identificato, sia quello sviluppare innovazioni da commercializzare.

Il primo contatto tra l'azienda e l'intermediario può avvenire attraverso diversi canali, come eventi di *networking* dedicati all'innovazione, introduzioni da parte di terze parti (ad esempio, consulenti, altre aziende o istituzioni accademiche), o tramite piattaforme professionali online. Questo primo scambio serve a

presentare l'azienda e l'intermediario, esporre le reciproche capacità, interessi e settori di specializzazione, e discutere le potenziali aree di collaborazione.

A seguito dei primi contatti, se positivi, si procede con incontri più strutturati, virtuali o in presenza, per approfondire la conoscenza reciproca, discutere in dettaglio i bisogni di innovazione dell'azienda e valutare come l'intermediario possa supportare nel raggiungimento di questi obiettivi. Si definiscono gli obiettivi specifici della collaborazione, le risorse disponibili, le tempistiche e possibili KPI (*"Key Performance Indicator"*) per misurare il successo della collaborazione.

Infine, si formalizza la partnership attraverso un accordo o un contratto che delinea i termini della collaborazione, inclusi ruoli e responsabilità e modalità di condivisione delle risorse e delle informazioni. A questo punto può iniziare ufficialmente la collaborazione, con la grande azienda e l'intermediario della *Open Innovation* che lavorano insieme per esplorare, trovare e sviluppare nuove soluzioni innovative.

Si esegue una analisi dell'organigramma aziendale, con l'obiettivo di identificare le unità organizzative, chiamate anche *"Business Unit"* (BU), più adatte a partecipare al progetto di *Open Innovation*. Queste possono variare in base alla tipologia di azienda e dalla sua strategia; possono infatti appartenere a diverse divisioni aziendali, che vanno da *Operations* a ICT (*"Information and Communication Technologies"*), fino ad arrivare alle aree che si dedicano alla finanza dell'azienda o alla sostenibilità. Ovviamente ci sono diversi intermediari specializzati nei diversi ambiti. Per questo è importante trovare il giusto fit tra obiettivi e competenze per instaurare una collaborazione di successo.

I *deliverable* di questa fase sono un contratto che definisca i confini di questa collaborazione e un'analisi di alto livello dell'azienda, con una lista delle *Business Unit* con cui collaborare in questo progetto.

## FASE 2: WORKSHOP CON LE BUSINESS UNIT

A questo punto gli intermediari incontrano i responsabili delle diverse *Business Unit*, iniziando a svolgere della formazione sulla *Open Innovation* e creando una pianificazione di massima per questa progettualità. Questa pianificazione include la definizione degli obiettivi specifici per ciascun incontro, la selezione dei partecipanti chiave (inclusi i *decision maker* e i team operativi delle BU), e la preparazione del materiale informativo preliminare che le BU possono fornire per dare una panoramica delle loro attività.

In questa fase l'intermediario analizza il funzionamento di ogni singola *Business Unit* che partecipa al progetto, per comprendere i suoi compiti e modalità di lavoro. Si cerca di eseguire una descrizione di alto livello delle sue attività e dei suoi processi.

Durante queste riunioni, ciascuna BU presenta la propria struttura, il *core business*, i processi chiave, le tecnologie utilizzate, e i principali obiettivi, ponendo particolare attenzione sulle operazioni quotidiane.

Vengono intervistati dei rappresentanti dei processi delle BU con l'obiettivo di identificare i loro *Pain Points*, che ad esempio possono essere delle fasi collo di bottiglia, che aumentano i tempi di attraversamento delle attività.

Questo richiede un dialogo aperto e onesto, in cui le BU sono incoraggiate a condividere le loro difficoltà, sia quelle evidenti sia quelle meno visibili.

A questo punto gli OII possono svolgere un'analisi dei bisogni, cercando di identificare i bisogni non detti oltre a quelli espliciti. Ci sono diverse tecniche utili per questa fase, come l'analisi di dati operativi per identificare inefficienze, il *benchmarking*, o l'osservazione diretta del lavoro quotidiano delle unità organizzative, per nominarne alcune.

L'OII, usando le proprie esperienze e competenze, identifica i bisogni per cui possono esistere delle soluzioni tecnologiche o innovative, nuove o in via di sviluppo, che possano colmare i gap e le inefficienze rilevate.

Tutte le informazioni, le osservazioni e le idee raccolte durante i *meeting* e i *workshop* vengono poi analizzate e sintetizzate dall'intermediario della *Open*

*Innovation*. Questo include la classificazione dei *Pain Points*, con una proposta di valutazione delle priorità, e l'identificazione delle aree su cui il progetto di *Open Innovation* potrebbe avere il maggiore potenziale di impatto.

I *deliverable* di questa fase possono essere delle mappature dei bisogni e delle opportunità rilevate. La mappatura serve come base per la pianificazione delle fasi successive del progetto di collaborazione, orientando le decisioni su quali iniziative di innovazione perseguire.

### **FASE 3: SCOUTING**

A questo punto si consegna la mappatura delle opportunità alle *Business Unit*, che la analizzano e decidono un ordine di priorità da dare alle diverse opportunità/problemi rilevati. Sulla base di questo ordine di priorità l'OII può iniziare la fase di *scouting* delle startup. Lo *scouting* è un processo complesso che prevede una serie di passaggi strategici e metodici volti a identificare e attrarre soluzioni innovative esterne che si allineano con gli obiettivi specifici e i bisogni identificati dell'azienda.

Il lavoro effettivo di esplorazione è un approccio sfaccettato, sfruttando una varietà di canali, strumenti e reti per scoprire potenziali opportunità. Gli intermediari partecipano attivamente a conferenze di settore, esposizioni tecnologiche ed eventi di presentazione di startup, che sono ricchi di opportunità per scoprire tecnologie emergenti e modelli di business innovativi. Inoltre, il processo si può estendere a piattaforme online e *database* che elencano startup, brevetti e ricerche accademiche, offrendo una visione più ampia del paesaggio dell'innovazione attraverso diversi settori e geografie. Social network, forum professionali e comunità online specializzate possono essere altre risorse preziose per identificare e connettersi con leader di pensiero, innovatori e imprenditori che sono all'avanguardia nel mondo delle startup.

Un aspetto critico dell'esplorazione è la capacità di guardare oltre le tendenze di mercato e tecnologiche immediate, addentrandosi anche in industrie adiacenti e

campi non direttamente correlati, ma dove l'incrocio di idee può portare a innovazioni rivoluzionarie. Infatti, alcune startup, soprattutto nelle prime fasi, possono partire il loro sviluppo da una idea innovativa, senza aver ancora ben definito i confini dei settori i cui questa idea potrebbe essere applicata. Bisogna quindi essere in grado di cogliere e individuare idee dal grande potenziale, anche se non hanno ancora un'applicazione diretta nel proprio settore di riferimento, poiché potrebbe essere la base per un progetto di *Open Innovation* di successo.

Ciò richiede agli intermediari di possedere una profonda comprensione degli sviluppi tecnologici, delle dinamiche di mercato e della capacità di individuare schemi e opportunità non immediatamente evidenti. Devono essere abili nel *networking*, nella costruzione di relazioni con i principali *stakeholder* dell'innovazione e nella comunicazione efficace della *Value Proposition* della collaborazione con la loro azienda ai potenziali partner innovativi.

Una volta identificate potenziali startup o tecnologie, entra in gioco l'aspetto dell'acquisizione del processo, dove l'attenzione si sposta sull'ingaggio con questi potenziali partner, valutando la loro compatibilità con gli obiettivi di innovazione dell'azienda e valutando la fattibilità e il possibile impatto delle loro soluzioni. Questo studio spesso comporta un primo processo di *Due Diligence*<sup>4</sup> da parte degli OII verso la startup, esaminando la fattibilità tecnica, il potenziale di mercato, la scalabilità e le considerazioni sulla proprietà intellettuale delle possibili innovazioni in questione. Gli OII possono anche collaborare con alcuni team interfunzionali dell'azienda, come ricerca e sviluppo o marketing, per garantire una valutazione completa che tenga conto sia della compatibilità che degli aspetti di integrazione operativa dell'innovazione potenziale.

L'OII quindi esegue uno *scouting* approfondito, seguendo l'ordine di priorità dei bisogni definito con le *Business Unit*, partendo dalla identificazione di un gran numero di startup e facendo via via sempre più una scrematura per arrivare ad un numero ristretto di soluzioni più promettenti.

---

<sup>4</sup> La Due Diligence è un processo investigativo condotto per valutare la situazione finanziaria, legale, e commerciale di un'entità aziendale. Questo processo permette al potenziale acquirente o investitore di prendere decisioni informate valutando rischi e opportunità.

Per le soluzioni più promettenti esegue poi la stesura di *Use Case* specifici. Lo *Use Case* è un documento in cui si descrive come un prodotto o servizio può potenzialmente essere usato. In questo specifico caso viene creato uno *Use Case* per ogni startup promettente, in cui si descrive come il suo prodotto o idea di prodotto possa essere implementato in azienda per risolvere uno dei bisogni individuati. In uno *Use Case* viene ad esempio descritto come una innovazione tecnologica proposta possa essere utilizzata concretamente all'interno di uno specifico processo aziendale.

I *deliverable* di questa fase sono quindi gli *Use Case* redatti per le opportunità ritenute più importanti, che verranno presentati alle *Business Unit* aziendali interessate per dare loro la possibilità di eseguire un'analisi interna.

#### **FASE 4: AVVIO**

A questo punto gli OII presentano i vari *Use Case* all'azienda. Questi *Use Case* fanno un passaggio sia con le BU interessate direttamente dal progetto, sia con altre unità organizzative più trasversali, che possono essere *Privacy&Security*, *ICT*, *Compliance* o *Legal*, a seconda dello specifico caso. Ad esempio, se si presenta lo *Use Case* di una startup che propone una soluzione digitale per risolvere un bisogno, potrebbe essere necessario fare un focus con l'area *ICT* ("*Information and Communication Technologies*") per capire la fattibilità dell'integrazione di questa soluzione con i sistemi informativi aziendali.

Segue una fase di valutazione e *Due Diligence* interna, dove l'azienda analizza la fattibilità tecnica, commerciale e finanziaria della startup e delle soluzioni proposte. Viene eseguito lo studio di fattibilità per le varie proposte e in base al budget a disposizione e a quanto sono ritenute interessanti e promettenti si decide con quali procedere.

Per le soluzioni fattibili ritenute migliori per la strategia e gli obiettivi aziendali si procede con la fase di contrattazione. La fase di negoziazione vera e propria tra una grande azienda e una startup è caratterizzata da un intenso scambio di

idee, proposte e condizioni. Se la proposta è ritenuta fattibile e promettente per l'azienda, sia avviano le discussioni per definire come strutturare la partnership. In questa fase sono necessarie abilità di negoziazione e di gestione delle relazioni per strutturare accordi che siano vantaggiosi per entrambe le parti, e che siano allineati per obiettivi, aspettative e contributi. Coinvolge un impegno per un dialogo aperto, flessibilità e una volontà di adattare i modelli di collaborazione man mano che i progetti si evolvono ed emergono nuove opportunità.

Un elemento fondamentale di questa fase è la negoziazione sui diritti di proprietà intellettuale, che richiede di trovare un equilibrio tra la protezione degli interessi della startup, legati alla propria innovazione e tecnologia, e il desiderio della grande azienda di sfruttare la collaborazione per il proprio sviluppo e crescita. Altri punti di negoziazione includono i termini finanziari, come eventuali investimenti iniziali, oltre a milestone specifici che determinano il flusso di pagamento o altri tipi di compensazione. Questo processo necessita di trasparenza e una comunicazione efficace per instaurare una fiducia reciproca, superare divergenze e allineare le aspettative, garantendo così una partnership solida e produttiva.

Una volta terminata questa fase di negoziazione e allineati tutti gli obiettivi, la partnership tra la grande azienda e la startup entra nella fase di inizio effettivo del progetto, segnando l'avvio della co-creazione del prodotto. Questo periodo si caratterizza per l'implementazione pratica delle idee concordate, richiedendo un'intensa collaborazione e scambio di conoscenze tra i team di entrambe le organizzazioni. Avviene la costituzione di un team di progetto misto, composto da membri sia della startup che dell'azienda, integrati talvolta da esperti esterni forniti dagli intermediari, per garantire una vasta gamma di competenze.

In molti casi, soprattutto in ambiti legati al digitale, la fase di co-creazione prevede un approccio iterativo allo sviluppo del prodotto, con cicli continui di prototipazione, *testing* e *feedback*. Questa metodologia *Agile* permette di adattarsi rapidamente a eventuali cambiamenti di scenario, ottimizzando il prodotto in base ai reali bisogni del mercato. È fondamentale, in questa fase, mantenere una comunicazione costante e aperta tra tutte le parti coinvolte, per condividere

successi, identificare tempestivamente eventuali criticità e implementare le necessarie correzioni.

Parallelamente allo sviluppo del prodotto, si lavora anche sull'integrazione delle soluzioni innovative all'interno delle strutture esistenti dell'azienda, assicurando che il nuovo prodotto o servizio possa essere efficacemente scalato e commercializzato. Questo richiede spesso un lavoro di adattamento da parte dell'azienda, che può includere la formazione del personale, l'aggiornamento dei sistemi IT e la modifica dei processi interni, per accogliere e valorizzare l'innovazione portata dalla startup.

In questa fase, il ruolo degli intermediari può essere cruciale, come consulenti o nel ruolo di *Project Manager*, per facilitare la comunicazione, risolvere incomprensioni e fornire supporto tecnico, assicurando che la collaborazione proceda nel modo più fluido e produttivo possibile.

In questa fase i *deliverable* di ogni iterazione variano in base all'avanzamento del processo. Inizialmente potrebbero essere semplicemente "*Proof of Concept*", per poi passare a MVP fino ad arrivare a veri e propri prodotti strutturati.

### **4.3 Specialized Innovation Brokers**

In questo paragrafo vengono presentati ed analizzati gli "*Specialized Innovation Brokers*", ovvero intermediari specializzati nelle collaborazioni tra aziende e startup nell'ambito dell'*Open Innovation*. In questa categoria possono rientrare società come piattaforme online, aziende di consulenza, o aziende specializzate nell'innovazione aperta, l'importante è che abbiano un focus sulle startup e che operino in Italia.

Durante l'analisi è stata fatta un'assunzione: se non sono state trovate evidenze dettagliate riguardo la fase del ciclo di vita delle startup con cui collaborano, è stato assunto che collaborino con startup nella fase "*Early stage*", poiché questa fase è generalmente chiamata anche "*Startup Stage*".

## OPEN MARKETPLACE

Open Marketplace è una piattaforma online che si occupa di *matching* tra aziende e startup. Si avvale dell'intelligenza artificiale per trovare, analizzare e monitorare le startup che meglio rispondono alle necessità dei clienti.

Partendo dalla comprensione dell'esigenza del business del cliente, utilizza l'AI per individuare le soluzioni innovative sul mercato immediatamente implementabili.

Si dichiarano come il primo *Open Innovation Marketplace* italiano. Nel loro motore di ricerca sono indicizzate più di 30.000 startup, ed eseguono analisi su più di 2 milioni di brevetti.

I servizi offerti sono diversificati per soddisfare le esigenze di una clientela eterogenea: per i consulenti d'impresa, Open Marketplace diventa un potente strumento di identificazione di soluzioni ottimali per i loro clienti; per le PMI, fornisce la preziosa assistenza di un consulente interno per capitalizzare sulle opportunità del marketplace nel potenziare il proprio business; e per le *Corporate*, propone *tool* specifici per le *Business Units* di ricerca, al fine di promuovere un'innovazione sia *Inside-out* che *Outside-in*.

In aggiunta, la piattaforma dispone di un sistema di ricerca gratuito di startup accessibile direttamente dal proprio sito web. Questo meccanismo di ricerca si basa su parole chiave e permette un'accurata selezione attraverso filtri geografici - come nazione, regione e provincia - e criteri di maturità aziendale, quali anni di esperienza, numero di dipendenti, fatturato. Si distingue ulteriormente per filtri avanzati che consentono di individuare startup incubate o accelerate, aderenti agli obiettivi di sostenibilità (SDGs), o detentrici di brevetti o software registrati. Questa funzionalità enfatizza la volontà dell'Open Marketplace di fornire non solo un servizio, ma anche un valore aggiunto tangibile attraverso la facilitazione dell'accesso a risorse innovative, sostenibili e su misura per ogni tipologia di business

Fa parte del gruppo PTS, gruppo che si occupa di consulenza strategiche e operativa, innovazione, finanza e comunicazione, che conta più di 60 anni di esperienza; Open Marketplace ha il suo focus principale sulle fasi di *scouting* e *matching*, mentre rimanda al gruppo madre per il supporto alle fasi successive del processo d'innovazione aziendale.

## MIND THE BRIDGE

Mind The Bridge è una piattaforma di *Open Innovation* che mette a disposizione una ampia gamma di prodotti e servizi ad aziende ed ecosistemi di startup in tutto il mondo. Nata in Silicon Valley da un fondatore italiano, adesso ha uffici anche in Italia, Spagna, Corea e Israele.

Sin dal 2007, anno di inizio della sua esperienza nel campo dell'*Open Innovation*, Mind The Bridge ha sviluppato i propri servizi con l'obiettivo di collegare e rafforzare gli ecosistemi di startup. L'entità e la portata di questi hanno posto le basi per una rete estesa e funzionale, essenziale per la promozione e il sostegno dell'innovazione e dell'impresa.

Tra i servizi più rilevanti offerti vi è l'MTB Ecosystem, una piattaforma di *Open Innovation* che utilizza l'intelligenza artificiale per le attività di *matching* tra aziende e startup. Questa funzione avanzata permette non solo di effettuare incontri e collaborazioni proficue ma di ottimizzare i tempi e la qualità del servizio offerto. La piattaforma si vanta di entrare in contatto con oltre 10.000 startup annualmente e di collaborare con più di 100 corporate, sottolineando il suo ruolo di ponte tra l'innovazione emergente e le realtà aziendali consolidate. Mind The Bridge ha dimostrato la propria capacità di essere un partner strategico nell'innovazione, assistendo entità importanti come Eni nell'apertura della loro "antenna"<sup>5</sup> nella Silicon Valley, situata proprio nel MTB Innovation Center. Questo esempio evidenzia l'efficacia e l'importanza dei servizi offerti dalla piattaforma nel facilitare l'ingresso e l'espansione delle aziende nei più dinamici e innovativi ecosistemi tecnologici al mondo.

La piattaforma offre inoltre alle *Corporate* una serie di servizi altamente specializzati, quali consulenza, formazione e *Technology Scouting*. Questi servizi sono pensati per fornire un sostegno completo, dalla formazione professionale mirata fino alla ricerca e selezione di tecnologie di punta.

Con i *Dedicated Matching Programs*, Mind The Bridge propone intense sessioni di durata variabile da uno a tre giorni, durante le quali vengono presentate alle

---

<sup>5</sup> Nel contesto dell'innovazione, il termine "antenna" si riferisce metaforicamente a una struttura o un'entità che una società mette in atto con l'intento di captare segnali di tendenze emergenti, nuove tecnologie, modelli di business innovativi, e opportunità di sviluppo o di investimento. Queste "antenne" di solito vengono create in luoghi caratterizzati da alti livelli di innovazione.

aziende le startup che meglio rispondono alle loro specifiche esigenze. Il servizio si estende ulteriormente offrendo supporto nel procurement, nella *due diligence* e nelle acquisizioni, delineando un percorso integrato che guida le aziende attraverso le complessità e le sfide dell'*Open Innovation*.

## **GROWNNECTIA**

Grownnectia è una società di consulenza specializzata sullo sviluppo e crescita di iniziative startup. È specializzata nella innovazione aperta, che svolge con il suo programma *Make Innovation*, nato per offrire servizi di *Open Innovation* e di *Digital Trasformation* alle grandi imprese. Attraverso l'adozione di nuovi strumenti e metodologie avanzate, Grownnectia assicura la guida di *mentor* e *advisor* di primo piano per trasformare e modernizzare il percorso innovativo delle aziende.

Operativa in ambiti d'avanguardia quali l'Intelligenza Artificiale, il Food, la Blockchain, la Moda, il Fintech e il Travel, la società vanta un portfolio consistente con oltre 100 startup con cui collabora. Offre inoltre un programma di accelerazione, denominato *Pay4Growth*, strutturato in un percorso semestrale che mira a promuovere un rapido sviluppo delle startup partecipanti.

Grownnectia adotta una varietà di tecniche per facilitare il collegamento tra le aziende e le startup emergenti, tra cui *hackathon* e *call4ideas*, che hanno dimostrato efficacia nell'incoraggiare la condivisione di conoscenze e la collaborazione. La società si impegna attivamente nel sostenere le startup nelle fasi iniziali del loro ciclo di vita, a partire dalla fase di *pre-seed*.

La consulenza offerta da Grownnectia è incentrata su aspetti critici quali il finanziamento, il marketing e lo sviluppo del business. Il team di professionisti dell'azienda lavora a stretto contatto con le startup per definire modelli di business solidi e per identificare le strategie di crescita più adatte. Inoltre, Grownnectia si occupa dell'ottimizzazione della "*traction*"<sup>6</sup>, che è fondamentale per il successo a lungo termine di qualsiasi startup.

---

<sup>6</sup> Con il termine "*traction*" si riferisce alla capacità di attrarre, acquisire e mantenere clienti. Questa caratteristica è fondamentale per ogni azienda e startup che punti al successo a lungo termine.

Essenziale è anche il supporto offerto nella fase di raccolta fondi, durante la quale Grownnectia aiuta le startup a strutturare la migliore strategia di finanziamento per sostenere e rendere sostenibile il loro percorso di crescita. Non meno importante è l'assistenza fornita nella fase di *Go To Market*, dove i team ICT e Marketing di Grownnectia intervengono per garantire che il prodotto o servizio della startup raggiunga efficacemente il mercato di riferimento, completando così un ciclo di sviluppo che da supporto strategico si traduce in azione concreta sul campo.

## SOSA

Sosa è una *Open Innovation Company*, con sede principale in Israele ma che opera attivamente anche nel mercato italiano. Si occupa di *scouting* e di validazione di startup per le aziende, supportando i team di innovazione aziendali nella ricerca della giusta tecnologia di cui hanno bisogno per risolvere problemi, identificare opportunità o sviluppare nuovi prodotti inediti. L'operato di SOSA abbraccia integralmente il processo di *Open Innovation*, a partire dalla ricerca preliminare e dall'analisi dei trend di mercato, passando per lo *scouting* e la validazione, fino all'effettivo supporto nell'esecuzione e nella gestione di progetti di *Open Innovation*.

L'expertise di SOSA si estende a settori critici e in rapida evoluzione, come quello Fintech e quello industriale e manifatturiero. Alle startup interessate, SOSA offre anche l'opportunità di entrare a far parte del proprio database, incrementando le loro chance di essere selezionate per potenziali collaborazioni. La piattaforma consente alle startup di registrarsi a partire dalla fase di *pre-seed*, agevolando così l'accesso ad una visibilità amplificata sin dalle prime fasi dello sviluppo imprenditoriale.

Oltre a questo, SOSA si impegna nell'organizzazione di eventi e programmi incentrati sull'innovazione e sulle startup, rivolti a entità governative e al settore pubblico.

I programmi offerti da SOSA agli enti pubblici mirano a promuovere uno scambio globale di conoscenze e pratiche innovative con l'obiettivo di generare crescita economica e di contribuire allo sviluppo degli ecosistemi innovativi nei

diversi paesi. In tal modo, SOSA agisce come un catalizzatore per la diffusione di un approccio all'innovazione aperto e collaborativo, indispensabile per accelerare il progresso tecnologico e l'evoluzione delle infrastrutture economiche contemporanee.

Ha collaborato in progetti di *Open Innovation* con aziende leader nei loro settori, come da esempi HP e Siemens.

## **PLUG AND PLAY MILAN**

Plug and Play è una piattaforma d'innovazione con l'ambiziosa missione di costituirsi come leader mondiale nell'*Innovation Platforming*, avendo come obiettivo la democratizzazione dell'innovazione aperta a tutti gli attori del sistema. Al fine di realizzare questa visione, Plug and Play facilita e incoraggia il *networking* tra imprenditori, aziende consolidate e investitori a scala globale.

Con l'apertura di una sede a Milano, Plug and Play ha voluto focalizzarsi sui propri programmi nei settori di punta quali l'agroalimentare, il fintech e la sostenibilità. Questa iniziativa permette di individuare, accelerare e investire nelle startup italiane più promettenti, sostenendole nella loro crescita e nel loro percorso di innovazione.

La piattaforma si impegna a congiungere le migliori startup con le aziende leader del territorio, promuovendo soluzioni tecnologiche avanzate e contribuendo attivamente alla trasformazione digitale del paese. Attraverso la collaborazione con i rappresentanti di Plug and Play, le aziende possono progettare, esplorare e intraprendere sinergie con le startup più innovative, ottimizzando i processi interni, scoprendo nuove realtà imprenditoriali e individuando opportunità di sviluppo inaspettate.

Tra le iniziative di rilievo attualmente in corso, Plug and Play sta conducendo un programma nel settore agroalimentare, cercando startup per una collaborazione della durata di otto settimane con il gruppo Barilla. Nell'ambito delle altre aree di competenza sul territorio italiano, sono in fase di sviluppo collaborazioni con realtà prestigiose quali Unicredit e A2A, testimonianza del forte impatto e della rilevanza delle attività di Plug and Play nel contesto nazionale.

Il network globale di Plug and Play annovera più di 50.000 startup, oltre 500 aziende di fama mondiale, e centinaia di società di *Venture Capital*, istituti universitari e agenzie governative. La piattaforma non si limita a un'azione puramente catalizzatrice ma supporta attivamente le startup dalla fase *seed* in poi, offrendo loro visibilità, mezzi e risorse essenziali per affrontare e superare con successo le sfide del mercato globale.

## BLENDX

BlendX è una piattaforma di *Open Innovation*, concepita per accelerare il *matching* sinergico tra aziende, startup, compagnie tecnologiche e innovatori. La piattaforma si pone come strumento all'avanguardia nell'ambito del *Innovation Process Management* (IPM), volto a strutturare e ottimizzare la gestione dei processi innovativi a partire dalle esigenze specifiche di innovazione. Il software proposto da BlendX è progettato per migliorare la gestione dei processi di innovazione in maniera *end-to-end*, integrando anche moduli dedicati alla gestione di *Hackathon*, allo sviluppo di *Proof of Concept* e al lancio di iniziative quali *Call4Ideas*.

Centrali nella filosofia di BlendX sono le funzionalità del loro software, che include un esteso database di startup. Questo database è un nodo cruciale nella rete di connessioni che BlendX: permette di realizzare un efficace *matching* tra le startup e quelle aziende che scelgono di integrare la piattaforma nel loro ecosistema, promuovendo così la collaborazione e la condivisione di soluzioni innovative. Il target di BlendX non è circoscritto a settori industriali specifici; al contrario, la piattaforma si rivela uno strumento versatile, adatto a ogni azienda desiderosa di potenziare e rendere più efficienti i propri percorsi innovativi.

La cooperazione con Seedble, una società di consulenza con quartier generale a Roma, rappresenta un altro tassello strategico per BlendX. Seedble si impegna a "democratizzare l'innovazione", operando principalmente negli ambiti di *Open Innovation* e *Digital Transformation*, e la sua sinergia con BlendX attesta un impegno comune verso la promozione di un ambiente di innovazione aperto e accessibile. Insieme, BlendX e Seedble riescono a seguire interamente le aziende

che intendono affacciarsi alle collaborazioni con startup, seguendole sia nella parte di attivazione delle partnership che nel supporto di quelle già in corso.

Tabella 2: Analisi Specialized Innovation Brokers

NOME	SETTORE	COMPETENZE	FASE CICLO DI VITA STARTUP	METODO DI ATTIVAZIONE PARTNERSHIP	METODO DI SUPPORTO PARTNERSHIP
<i>OPEN MARKETPLACE</i>	Multisetoriale	Rete e connessioni	Da seed in poi	Mediation and Mobilization, Brokering and Connecting	Marketing and Business Development, Financial and Technical Feasibility*
<i>MIND THE BRIDGE</i>	Multisetoriale	Network internazionale, Strategiche	Early Stage	Technology Scouting and Market Foresight, Mediation and Mobilization	Funding and Finance, Marketing and Business Development
<i>GROWNNECTIA</i>	Food AI Fintech Fashion .....	Manageriali, Finanziarie	Da seed in poi	Brokering and Connecting	Marketing and Business Development, Funding and Finance
<i>SOSA</i>	Fintech AI Industriale	Esperienza internazionale, Manageriali	Da pre-seed in poi	Technology Scouting and Market Foresight, Brokering and Connecting	Financial and Technical Feasibility, Project Management and Assessment
<i>PLUG AND PLAY MILAN</i>	Food Fintech Sustainability	Network internazionale, Esperienza internazionale	Da seed in poi	Technology Scouting and Market Foresight, Brokering and Connecting	Financial and Technical Feasibility, Marketing and Business Development
<i>BLENDX</i>	Multisetoriale	Tecnologiche, Software	Early Stage	Mediation and Mobilization, Brokering and Connecting	Implementation and Knowledge Transfer, Marketing and Business Development*

\*: Open Marketplace e BlendX non forniscono supporto alle partnership direttamente, lo fanno tramite dei loro stretti collaboratori.

## 4.4 Startup Development Partners

In questa categoria vengono inseriti gli intermediari che partono dal supporto nello sviluppo delle startup, solitamente nelle fasi iniziali quali *pre-seed* o *seed*, per poi introdurle nelle collaborazioni con aziende *corporate* tramite il loro network o altre vie. In questa categoria entrano gli acceleratori e gli incubatori di startup.

Un **acceleratore** di startup è un sistema di supporto strutturato progettato per favorire la rapida crescita di imprese in fase iniziale, fornendo loro risorse essenziali, *mentorship* e accesso a una rete di investitori, mentori e altre startup. A differenza degli incubatori, che spesso si concentrano sull'allevamento di idee in uno stadio molto nascente senza un arco temporale definito, gli acceleratori operano secondo un calendario stabilito, tipicamente variabile tra tre e sei mesi, durante i quali le startup sono spinte a realizzare ciò che normalmente richiederebbe anni. Questo approccio intensivo e “*Co-hort based*”<sup>7</sup>, incoraggia le startup a iterare rapidamente i loro modelli di business, validare la loro aderenza al mercato e raffinare le loro offerte di prodotto sotto la guida di imprenditori esperti ed esperti del settore.

Il modello di business di un acceleratore di startup è principalmente costruito intorno all'investimento e alla partecipazione azionaria. Gli acceleratori investono una piccola quantità di capitale nelle startup in cambio di *equity*, solitamente variabile dal 5% al 10%. Questo investimento non riguarda solo il denaro, ma include anche il valore della *mentorship*, dello spazio ufficio, dei servizi di supporto e delle opportunità di *networking* fornite. L'obiettivo finale è preparare queste startup a un significativo evento di finanziamento, come un round di investimento *seed* o Serie A, entro la fine del programma, dove possono attrarre investimenti maggiori da parte di società di *Venture Capital* o *Angel Investor*. Gli acceleratori realizzano un profitto quando escono con successo dal loro investimento in una startup, che può avvenire attraverso vari mezzi come l'acquisizione da parte di un'azienda più grande o una quotazione in borsa (IPO).

---

<sup>7</sup> “*Co-hort based*” è un approccio collaborativo in cui gli studenti o gli individui procedono insieme per tutta la durata di un corso, programma o progetto. Il termine coorte indicava originariamente una divisione militare dell'esercito romano.

Oltre agli aspetti finanziari e di *mentorship*, le caratteristiche di un programma di accelerazione di startup includono un processo di selezione altamente competitivo, dove centinaia o addirittura migliaia di startup possono candidarsi per poche decine di posti. Questa natura selettiva assicura che solo le startup più promettenti, che dimostrano un potenziale di crescita esponenziale e innovazione, vengano scelte. Durante la durata del programma, le startup partecipano a *workshop*, sessioni di "Pitch"<sup>8</sup> ed eventi di *networking* progettati per accelerare il loro sviluppo e aumentare la loro visibilità nell'ecosistema delle startup. L'evento culminante di molti programmi di accelerazione è un "Demo Day", dove le startup presentano i loro progressi e propongono il loro business a una sala piena di investitori, con l'obiettivo di assicurarsi finanziamenti e partnership.

Inoltre, il valore di un acceleratore di startup si estende oltre i benefici immediati di finanziamento e *mentorship*. Far parte di un programma di accelerazione significa anche entrare a far parte di una rete di alumni di partecipanti passati, che può essere una risorsa inestimabile per future collaborazioni, consigli e opportunità. Questo aspetto comunitario favorisce una cultura di innovazione e supporto reciproco, spesso citato dai partecipanti come uno dei principali benefici dell'adesione a un acceleratore.

L'impatto degli acceleratori di startup sul panorama imprenditoriale globale è significativo, con molte delle odierne aziende leader nel settore tecnologico che sono state accelerate da tali programmi nei loro primi giorni. Gli acceleratori sono diventati un componente critico dell'ecosistema delle startup, agendo come catalizzatori per l'innovazione, la creazione di posti di lavoro e la crescita economica. Aiutano a colmare il divario tra idee nascenti e prodotti o servizi pronti per il mercato, giocando così un ruolo cruciale nelle storie di successo di molte startup.

Un **incubatore** di startup invece è un'organizzazione progettata per sostenere le startup in fase iniziale, fornendo loro gli strumenti essenziali, le risorse e il supporto necessari per crescere e avere successo. A differenza degli acceleratori, che si concentrano sulla crescita rapida e tipicamente hanno un lasso di tempo

---

<sup>8</sup> "Pitch": sessione di presentazione di qualche minuto, in cui il team della startup mostra il proprio lavoro ad investitori o ad altri soggetti interessati.

definito affinché le startup avanzino nel loro business, gli incubatori offrono un ambiente più nutriente, spesso senza una scadenza rigida, permettendo alle startup di svilupparsi al proprio ritmo. L'obiettivo primario di un incubatore è aiutare le imprese nascenti a superare le sfide iniziali della fase di avvio, inclusa la mancanza di finanziamenti, la validazione del modello di business, la pianificazione strategica e il *networking*. Gli incubatori offrono tipicamente servizi come spazio ufficio, supporto amministrativo, accesso a Internet ad alta velocità, orientamento legale e, talvolta, accesso a opportunità di finanziamento tramite *Angel Investor* o *Venture Capitalist* collegati all'incubatore.

Il modello di business di un incubatore di startup varia, ma spesso ruota attorno all'*equity*, a tariffe di iscrizione, o a una combinazione di entrambi. Alcuni incubatori sono finanziati da aziende private, enti governativi o università, con l'obiettivo di favorire l'innovazione e l'imprenditorialità all'interno di una specifica regione o industria. Questi incubatori potrebbero non richiedere *equity* dalle startup, ma piuttosto, fornire risorse nella speranza di promuovere lo sviluppo economico o l'avanzamento dell'innovazione tecnologica. Altri, in particolare quelli gestiti privatamente, possono acquisire una quota nelle startup in cambio dei loro servizi, scommettendo sul successo futuro di queste aziende per un ritorno sul loro investimento.

Una delle caratteristiche distintive degli incubatori di startup è il loro focus sulla comunità e sulla *mentorship*. Gli incubatori spesso favoriscono un ambiente collaborativo dove gli imprenditori possono condividere idee, sfide e successi gli uni con gli altri, creando una rete di supporto che può essere inestimabile per le aziende in fase iniziale. Questo aspetto comunitario è completato dalla *mentorship* di imprenditori esperti, esperti del settore e investitori che forniscono orientamento, feedback e connessioni per aiutare le startup a crescere. Questa *mentorship* può essere cruciale nell'aiutare i fondatori a rifinire i loro modelli di business, strategie e offerte di prodotto.

Gli incubatori hanno tipicamente una struttura più aperta rispetto agli acceleratori. Mentre gli acceleratori conducono coorti di startup attraverso un programma a termine fisso, solitamente terminando con un giorno di *Pitch* o un evento dimostrativo per gli investitori, gli incubatori permettono alle startup di rimanere e crescere fino a quando non sono pronte a "diplomarsi", il che può variare significativamente nel tempo da una startup all'altra. Questa flessibilità

rende gli incubatori particolarmente adatti alle startup che sono ancora nelle fasi di ideazione o prototipazione e possono beneficiare di un periodo esteso di sviluppo e sperimentazione.

La differenza tra un incubatore di startup e un acceleratore è significativa, con ciascuno che si rivolge a diverse fasi del ciclo di vita di una startup. Gli acceleratori sono più adatti per le startup che hanno definito il loro modello di business e sono pronte per una crescita rapida, fornendo un programma strutturato che mira ad accelerare il loro percorso verso il mercato e l'investimento. Al contrario, gli incubatori offrono un ambiente nutriente per le startup per sviluppare le loro idee, modelli di business e prodotti su un periodo più esteso, con meno enfasi sulla scalabilità rapida e più sulla crescita fondamentale. Mentre gli acceleratori spesso hanno un processo di candidatura competitivo per un numero limitato di posti in ogni coorte, gli incubatori possono essere più accessibili, con il processo di selezione focalizzato sul potenziale impatto della startup e sull'allineamento con gli obiettivi e le risorse dell'incubatore.

Nell'ecosistema dell'*Open Innovation*, acceleratori e incubatori svolgono un ruolo critico di intermediari tra startup e aziende consolidate, giocando un ruolo chiave nel colmare il divario tra l'innovazione nascente e la scalabilità aziendale. Queste entità offrono alle aziende l'accesso a un bacino di soluzioni innovative e prospettive fresche che possono far avanzare le loro agende di innovazione. Gli acceleratori, con i loro programmi intensivi a termine fisso, spingono le startup a sviluppare rapidamente i loro prodotti e modelli di business, preparandoli per il mercato a un ritmo accelerato. Spesso culminano in giorni di dimostrazione o eventi di *Pitch*, dove le startup vengono presentate a una rete di potenziali investitori, incluse grandi corporazioni alla ricerca di soluzioni innovative da incorporare nelle loro operazioni o offerte di prodotto. Questa configurazione crea un terreno fertile per le corporazioni per individuare e impegnarsi con startup le cui tecnologie o modelli di business si allineano con i loro obiettivi strategici, facilitando potenziali partnership, investimenti o acquisizioni.

D'altra parte, gli incubatori offrono un ambiente più nutriente per le startup, concentrato sulle prime fasi dello sviluppo aziendale senza la pressione di una tempistica fissa. Forniscono uno spazio per le startup per maturare le loro idee e

tecnologie, spesso all'interno di settori specifici o aree di focus, il che attrae aziende consolidate interessate a quei particolari domini. Attraverso gli incubatori, le aziende possono attingere a un flusso continuo di innovazione, partecipando in ruoli di *mentorship* e ottenendo un accesso anticipato a tecnologie emergenti e modelli di business che potrebbero potenzialmente interrompere o migliorare le loro industrie. Questo impegno a lungo termine permette relazioni più profonde tra startup e corporazioni, promuovendo collaborazioni che sono mutualmente vantaggiose. Sia acceleratori che incubatori facilitano lo scambio di conoscenze e la co-creazione, consentendo alle startup di sfruttare la scala, le risorse e l'esperienza industriale delle aziende consolidate, mentre le corporazioni acquisiscono agilità, innovazione e potenziali vantaggi competitivi attraverso le loro interazioni con le startup.

Il ruolo di intermediario di acceleratori e incubatori si estende oltre al *matching* tra startup e corporazioni. Possono fornire anche un *framework* strutturato per la collaborazione, riducendo i rischi e le incertezze intrinseche associate all'*Open Innovation*. Scegliendo le startup attraverso processi di selezione rigorosi, assicurano che solo quelle con soluzioni funzionanti, scalabili e pronte per il mercato vengano presentate alle aziende. Inoltre, acceleratori e incubatori spesso assistono nella negoziazione dei termini di collaborazione, nella protezione dei diritti di proprietà intellettuale e nell'allineamento delle aspettative, facilitando così il percorso per partnership di successo. Questa loro funzione è vitale nell'ecosistema dell'*Open Innovation*, poiché abbassa le barriere all'entrata per le startup, semplifica il processo di ricerca dell'innovazione per le corporazioni e aumenta l'efficienza e l'efficacia delle pratiche di *Open Innovation*.

In conclusione, acceleratori e incubatori agiscono come intermediari essenziali nell'ecosistema dell'*Open Innovation*, facilitando il flusso di idee, tecnologie e innovazioni dalle startup alle aziende consolidate. Attraverso i loro programmi, reti e sistemi di supporto, abilitano le startup a scalare e raffinare le loro innovazioni mentre forniscono alle aziende l'accesso a una rappresentazione curata dei potenziali cambiamenti di gioco per i loro affari. Facendo ciò, non solo contribuiscono alla crescita e al successo delle startup, ma aiutano anche le corporazioni a rimanere all'avanguardia dell'innovazione, garantendo la loro competitività e sostenibilità a lungo termine in un paesaggio di mercato in continua evoluzione.

Di seguito vengono descritti ed analizzati diversi acceleratori ed incubatori che agiscono attivamente nel territorio italiano:

## TECHSTARS

Techstars è una rete globale di acceleratori per startup, con l'obiettivo di fungere da catalizzatore di crescita e innovazione nell'ambito dell'*Open Innovation*. Questa organizzazione ha l'obiettivo di collegare startup, ricche di potenziale, con investitori, *mentor* esperti e grandi aziende, per fornire loro le risorse e le competenze necessarie a scalare rapidamente. Attraverso un metodo di accelerazione intensivo, Techstars seleziona annualmente centinaia di startup e le inserisce in un ecosistema stimolante, fornendo loro accesso a finanziamenti, spazi di *coworking* e opportunità di *networking*. È tra i più grandi acceleratori di startup a livello mondiale.

In Italia, facendo base a Torino, lancia i suoi programmi di accelerazione in collaborazioni con aziende italiane, come ad esempio Intesa Sanpaolo Innovation Center. Nel 2020 aveva attivato il programma di accelerazione *Techstars Smart Mobility*, primo programma sulla *Smart Mobility* in Europa, il cui focus principale erano le tecnologie volte a migliorare la circolazione di merci, persone e servizi, le tecnologie relative alle *Smart Cities*.

Nel 2024 ha attivo invece il programma *Techstars Transformative World Torino*, il cui obiettivo è plasmare il mondo di domani attraverso tecnologie migliorative della vita di tutti. In altre parole, l'ambizione del programma è trovare soluzioni che hanno ciò che serve per produrre impatti positivi, che non solo immaginano il futuro della mobilità e della vita nelle metropoli, ma che vogliono dare forma ad un cambiamento significativo nel mondo di domani. Per questo ha ampliato le candidature a startup che operano in diversi settori oltre alla *Smart Mobility*, che vanno dalla sostenibilità alla *cyber security*.

Le loro peculiarità sono il gigante network internazionale, la grande disponibilità di investimenti e l'esperienza in questo ambito, essendo uno dei principali player mondiali.

Attraverso eventi dedicati, come i famosi *Techstars Startup Weekends*, e programmi di *mentorship*, Techstars crea ponti tra le corporazioni e le giovani imprese, favorendo un flusso bidirezionale di idee, tecnologie e strategie commerciali innovative. In questo modo, Techstars non solo aiuta le startup a realizzare i loro obiettivi, ma sostiene anche le aziende nell'innovare e mantenersi competitive nel mercato globale.

## DIGITAL MAGICS

Digital Magics è un incubatore dedicato alle startup digitali. Forte di un portfolio che include 145 startup di diversa natura, il cui valore complessivo supera i 40 milioni di euro, questa realtà si distingue per la sua attività di incubazione ed accelerazione e per il supporto fornito alle imprese dalla fase di *pre-seed* o *seed*.

La sfera di interesse di Digital Magics abbraccia settori all'avanguardia e in rapida evoluzione: dal FinTech e InsurTech, passando per l'Internet of Things, la HealthTech, il settore dei trasporti coniugato all'Intelligenza Artificiale, fino a toccare l'ambito dell'Impresa 4.0.

Gli aspiranti imprenditori che si affacciano ai programmi di Digital Magics sono accolti in spazi di lavoro all'insegna dell'innovazione, dove ricevono un sostegno mirato nello sviluppo delle *Proof of Concept* e nell'individuazione delle milestone di progetto. L'incubatore assicura un supporto *end-to-end*, coprendo aspetti tanto del prodotto quanto del business, e non si fa mancare la possibilità di erogare investimenti diretti, testimoniando così il proprio impegno nell'affiancare concretamente le startup selezionate.

Con una presenza capillare sul territorio, Digital Magics conta 8 uffici sparsi in diverse località italiane e vanta di una sede a Londra, segno di una visione che oltrepassa i confini nazionali. Collabora a stretto giro con Talent Garden, riconosciuto operatore educativo e la più grande community europea di innovatori e spazi di *coworking*, arricchendo ulteriormente la proposta di Digital Magics, che si avvale di un ecosistema fertile per l'innovazione e la condivisione di conoscenze e risorse.

Digital Magics, con l'ambizione di costruire e consolidare hub innovativi nel panorama italiano, si dedica alla creazione di sinergie strategiche tra esperti di

settore, aziende riconosciute e investitori di primaria importanza. La finalità è di dare vita a centri di eccellenza capaci di crescere, sperimentare e introdurre nel mercato soluzioni software tecnologicamente avanzate. L'intento primario risiede nell'investimento mirato nelle startup di maggior valore, accompagnandole in un percorso di crescita strutturato, per potenziarne la capacità di espansione e penetrazione di mercato.

L'approccio di Digital Magics all'inizio delle collaborazioni con le startup è poliedrico e attivo: inizia tramite delle "Open Call", in cui le startup si possono candidare spontaneamente per provare ad accedere ai loro programmi, e prosegue con una rigorosa selezione tramite diversi colloqui. In caso di esito positivo si ottiene la possibilità di iniziare il programma di incubazione o accelerazione.

## **BIO4DREAMS**

Bio4Dreams è il primo incubatore italiano specializzato nelle scienze della vita e nell'health care. Con il suo status di incubatore certificato, si pone come un catalizzatore di valore per ricercatori e imprenditori in fase *pre-seed* e *seed* che desiderano tradurre in realtà commerciale i frutti della loro ricerca scientifica nel campo delle Scienze della Vita.

Dal 2014, questo incubatore ha messo in atto un processo selettivo di valutazione di oltre 1400 progetti, decidendo di supportare direttamente 42 startup innovative, partecipando attivamente al capitale di 12 tra queste. La metodologia adottata prevede una prima fase di valutazione e pre-incubazione, estesa su alcuni mesi, durante la quale il progetto viene scrutato in profondità e, se giudicato promettente, viene affiancato nella fase di studio di fattibilità. Questo approccio pragmatico è il punto di partenza per un percorso di incubazione che può estendersi dai 24 ai 72 mesi, in base alle esigenze specifiche e al potenziale di crescita individuato.

L'incubatore non si limita alla semplice valutazione, ma invita all'inserimento attivo delle startup nel loro ambito, come ad esempio organizzando *Call4Ideas*.

Il loro valore aggiunto è significativo: si tratta di un contesto in cui ricerca, industria e mercato si incontrano e dialogano, favorendo scambi e collaborazioni che possono tradursi in sinergie produttive e commerciali.

La rapidità dello sviluppo dei progetti è un altro pilastro fondamentale: avere a disposizione in un unico luogo tutte le competenze e gli strumenti necessari per il successo del progetto implica un'accelerazione nei tempi di sviluppo e un time-to-market più efficiente. Questo aspetto è cruciale in un settore come quello delle scienze della vita, dove i tempi di ricerca e sviluppo possono essere particolarmente prolungati.

Inoltre, l'incubatore adotta una strategia di *Derisking*, lavorando all'interno di un ecosistema che facilita il dialogo con potenziali target industriali e altri player sinergici, al fine di consolidare e strutturare lo sviluppo delle iniziative intraprese, minimizzando i rischi associati. L'accesso a risorse finanziarie è parte integrante di questa strategia, con investimenti che possono raggiungere fino a 200.000€ per i progetti selezionati. Grazie alla rete di investitori e player industriali associati, le startup incubate possono godere di una posizione privilegiata nella raccolta di capitali, cruciale per sostenere le fasi iniziali di sviluppo e crescita.

## **DIGITAL-HUB**

Digital-Hub è un acceleratore d'impresa certificato, iscritto nella sezione speciale del Registro delle Imprese, che ha focalizzato la sua missione sul potenziamento delle capacità imprenditoriali e gestionali specificatamente per le startup native digitali. I settori a cui rivolge maggior interesse sono:

- i servizi e le applicazioni mobile
- l'e-commerce
- le tecnologie collegate all'advertising e al marketing digitale

Quest'istituzione trova le sue radici nell'expertise accumulata da imprenditori di lungo corso, i quali hanno percepito la necessità di istituire un'organizzazione che fosse in grado di incentivare lo sviluppo di imprese emergenti ad alto

contenuto tecnologico. In questo ecosistema favorevole, le giovani aziende vengono assistite nella crescita, attraverso un percorso di affinamento delle competenze imprenditoriali e l'adozione di un *mindset* adeguato alla gestione dell'innovazione aziendale.

I mentori e i consulenti di Digital-Hub, grazie alla loro vasta rete di contatti e alla profonda conoscenza del settore acquisita sul campo, si adoperano per forgiare progetti di valore, con l'obiettivo di un successo sia nei mercati nazionali che internazionali. Il loro intento è di selezionare startup dalla forte spinta innovativa e con una marcata disposizione a immergersi in un tragitto di crescita qualitativamente eccellente.

Digital-Hub promuove un'atmosfera di fertile scambio e confronto di idee, proponendo percorsi formativi mirati, con lo scopo ultimo di garantire la sostenibilità e la scalabilità dei progetti selezionati. Le attività svolte spaziano dalla consulenza alla validazione delle idee, dall'affiancamento personalizzato al *mentoring* e al supporto consultivo, oltre che la possibilità di condividere spazi di *coworking*.

Particolarmente specializzati nello sviluppo delle abilità manageriali e di business, gli esperti di Digital-Hub offrono alle startup un accesso privilegiato a una rete di relazioni stratificate e di alto profilo, inclusi *Venture Capital*, *Angel Investors* e altri finanziatori.

## **TECH-UP ACCELERATOR**

Tech-Up Accelerator nasce nel fervido contesto del *Digital District* di Reggio Emilia, con la finalità di alimentare la crescita di startup innovative e progetti di *Open Innovation*. Il loro focus principale è sull'ambito dell'industria 4.0. L'obiettivo è di contribuire allo sviluppo di un ecosistema industriale che sia non solo sostenibile, ma anche all'avanguardia dal punto di vista tecnologico. Questo approccio si inserisce in un quadro più ampio che tende a valorizzare il patrimonio manifatturiero del territorio, dirigendo particolare attenzione verso

quelle startup hardware e “Phygital”<sup>9</sup> che offrono soluzioni tangibili e integrabili nel tessuto produttivo esistente.

Per le startup, Tech-Up Accelerator si configura come un ambiente fertile, in cui queste possono prepararsi ad interfacciarsi con il mercato, imprese affermate e finanziatori. Attraverso programmi di accelerazione e incubazione mirati, viene fornito un supporto concreto nella ricerca di partnership industriali e nella raccolta di capitali, fattori entrambi decisivi per la scalabilità dei progetti imprenditoriali emergenti.

Per le aziende, l'acceleratore si pone come un alleato strategico nel percorso di crescita e innovazione. Offrendo una vasta gamma di servizi personalizzabili, Tech-Up Accelerator promuove la collaborazione tra le startup del suo network e le aziende esterne, incentivando l'avviamento di progetti pilota e il sostegno di partnership tecnologiche. I servizi spaziano dall'*Innovation Design* a *workshop* specifici per i team aziendali.

Uno degli aspetti più significativi dell'operato di Tech-Up Accelerator è l'organizzazione di *Challenge* e *Call4Ideas*, rispondendo così alle necessità specifiche di ciascun interlocutore aziendale. Inoltre, dopo il *Demoday*, l'acceleratore organizza incontri di *matching*, creando ulteriori opportunità di incontro e dialogo tra le realtà emergenti e il tessuto produttivo.

Un passaggio chiave del percorso proposto da Tech-Up è la possibilità per le startup selezionate di interfacciarsi con un network di oltre 1.000 imprese locali. Questa rete rappresenta una risorsa preziosa per creare connessioni, avviare progetti pilota e instaurare partnership di sviluppo strategiche. Le startup che al termine del percorso avranno dimostrato la dovuta maturità verranno affiancate nella ricerca di un partner aziendale per lo sviluppo di un primo *Proof of Concept*.

## **TAKEOFF ACCELERATOR**

Takeoff emerge nel panorama degli acceleratori di startup come una realtà specializzata nei settori dell'aerospaziale e dell'*advanced hardware*. Con sede nella città di Torino, Takeoff propone un programma di accelerazione della durata di

---

<sup>9</sup> Il termine Phygital deriva dall'unione di Physical (Fisico) e Digital (Digitale), e si riferisce a soluzioni che integrano e combinano elementi reali e virtuali.

cinque mesi, durante il quale le startup selezionate, in fase *seed* o *pre-seed*, hanno la possibilità di affinare il loro progetto imprenditoriale.

Takeoff si avvale della collaborazione di partner di primo piano, come Plug and Play, Unicredit e Leonardo, che contribuiscono alla crescita e allo sviluppo delle startup con la loro esperienza e il loro sostegno. Takeoff si dedica attivamente alla formazione delle startup che accedono ai loro programmi, offrendo *workshop* settimanali su vari aspetti cruciali, quali lo sviluppo del prodotto, la tutela della proprietà intellettuale, l'accesso a ulteriori finanziamenti e la gestione delle sfide tipiche del mondo imprenditoriale.

La strategia di supporto finanziario è altrettanto robusta, prevedendo per le startup selezionate un finanziamento iniziale che possa consentire loro di dedicarsi pienamente al programma di accelerazione. A seconda dei risultati ottenuti, e in particolare per quelle startup che dimostrano un notevole potenziale, è prevista la possibilità di accedere ad investimenti fino a 500.000 euro.

In aggiunta al supporto economico, Takeoff mette a disposizione uno spazio di *coworking* attrezzato, accessibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7, con connessione internet ad alta velocità, creando così un ambiente di lavoro ottimale per le startup partecipanti al programma. Questo spazio fisico si trasforma in un luogo di incontro e di scambio, dove le idee possono crescere ed evolversi in progetti concreti e innovativi.

Un ulteriore valore aggiunto di Takeoff risiede anche nella sua rete internazionale di *Venture capitalist*, *Angel Investors*, imprenditori affermati ed esperti del settore.

Takeoff durante il percorso di accelerazione apre le porte a opportunità di partnership strategiche. Le startup hanno la chance di incontrare partner aziendali per lo sviluppo di PoC (*Proof of Concept*) e per costruire relazioni che siano in grado di sostenere gli obiettivi imprenditoriali a lungo termine e di convalidare il prodotto offerto.

Infine, anche al termine del programma di accelerazione, restano un punto di riferimento per continuare dare supporto alle startup nello sviluppo di relazioni, nella creazione di legami e nel perfezionamento della strategia aziendale.

Tabella 3: Analisi Startup Development Partners

<b>NOME</b>	<b>SETTORE</b>	<b>COMPETENZE</b>	<b>FASE CICLO DI VITA STARTUP</b>	<b>METODO DI ATTIVAZIONE PARTNERSHIP</b>	<b>METODO DI SUPPORTO PARTNERSHIP</b>
<i>Techstars</i>	Smart Mobility, Sostenibilità, Cyber security, ...	Network internazionale, Finanziarie	Da pre-seed in poi	Brokering and Connecting	Funding and Finance, Marketing and Business Development
<i>Digital Magics</i>	Fintech, IoT, Health, Industria 4.0, ...	Rete e connessioni	Da pre-seed in poi	Brokering and Connecting	Marketing and Business Development, Financial and Technical Feasibility
<i>Bio4Dreams</i>	Life Science	Scientifiche, Manageriali	Pre-seed e seed	Knowledge and Diffusion Support, Brokering and Connecting	Technical and Financial Feasibility, Marketing and Business Development
<i>Digital-Hub</i>	Mobile app, E-commerce, Digital marketing	Manageriali, Rete e connessioni	Da seed in poi	Mediation and Mobilization	Marketing and Business Development
<i>Tech-Up Accelerator</i>	Industria 4.0	Tecnologiche, Rete e connessioni	Da seed in poi	Brokering and Connecting	Implementation and Knowledge Transfer
<i>Takeoff Accelerator</i>	Aerospaziale, Hardware avanzati	Rete e connessioni, Manageriali	Pre-seed e seed	Brokering and Connecting	Marketing and Business Development, Fundings and Financial

## 4.5 Academic Innovation Hubs

Le università e i centri di ricerca rivestono un ruolo fondamentale come intermediari nell'ecosistema dell'innovazione aperta. Queste istituzioni, ricche di conoscenze e risorse, fungono da ponti che collegano startup e aziende, facilitando uno scambio simbiotico di idee, tecnologie e innovazioni. Il loro ruolo di intermediari è multifaccettato, abbracciando la collaborazione nella ricerca, il trasferimento di conoscenze, la concessione di licenze tecnologiche e la creazione di aziende *spin-off*.

Università e centri di ricerca spesso si impegnano in progetti di ricerca collaborativa con aziende e startup. Queste collaborazioni possono assumere varie forme, come programmi di ricerca congiunti, ricerca sponsorizzata o partecipazione a consorzi.

L'ambiente collaborativo offre alle imprese l'opportunità di attingere alla ricerca all'avanguardia e agli avanzamenti tecnologici sviluppati all'interno delle istituzioni accademiche. A loro volta, le università traggono vantaggio dalle intuizioni del settore, dai finanziamenti e dalle applicazioni pratiche della loro ricerca, potenziando la loro rilevanza e impatto.

Un altro fattore fondamentale a cui contribuiscono questi enti è il trasferimento tecnologico. Attraverso conferenze, *workshop* e pubblicazioni, università e centri di ricerca diffondono gli ultimi risultati della ricerca e gli avanzamenti tecnologici. Questo continuo trasferimento di conoscenze aiuta le startup e le aziende a rimanere aggiornate sui nuovi sviluppi, a identificare potenziali aree di innovazione e ad applicare gli ultimi spunti accademici per risolvere problemi reali.

Università e centri di ricerca sono fonti prolifiche di nuove tecnologie e IP (*Intellectual Property*). Attraverso i loro uffici di trasferimento tecnologico, queste istituzioni concedono in licenza tecnologie sia a startup che alle aziende. Questo processo consente alle imprese di commercializzare invenzioni accademiche, mentre le università generano entrate che possono essere reinvestite nella ricerca. Una gestione efficace della proprietà intellettuale e degli accordi di licenza è

cruciale in questo contesto, per garantire che i diritti e gli interessi di tutte le parti siano protetti.

Un'ulteriore attività delle università è il favorire la creazione di aziende *spin-off* per commercializzare i risultati della ricerca. Questi *spin-off* traducono la ricerca accademica in prodotti e servizi commercializzabili, colmando il divario tra ricerca teorica e applicazione pratica. Fornendo supporto in termini di finanziamenti iniziali, *mentorship* e accesso alle strutture di ricerca, queste istituzioni aiutano gli *spin-off* a prosperare nel competitivo panorama aziendale.

Il ruolo delle università e dei centri di ricerca come intermediari *Open Innovation* è essenziale per stimolare la ricerca e lo sviluppo, promuovere una cultura imprenditoriale e facilitare il trasferimento di tecnologia e conoscenza tra accademia e industria. Sfruttando il loro capitale intellettuale, capacità di ricerca e reti, queste istituzioni permettono a startup e aziende di innovare in modo più efficace ed efficiente.

L'interazione tra università, centri di ricerca, startup e aziende è facilitata attraverso vari meccanismi. Questi meccanismi sono progettati per promuovere la collaborazione, lo scambio di conoscenze e la co-creazione di valore. Comprendere queste interazioni è fondamentale per sfruttare appieno il potenziale dell'innovazione aperta.

Molte università e centri di ricerca ospitano o hanno creato al loro interno incubatori e acceleratori. Questi incubatori ed acceleratori fungono da interfaccia critica tra la ricerca accademica e il mondo degli affari, aiutando a tradurre idee innovative in imprese commerciali fattibili. Attraverso questi programmi, le startup, spesso sviluppate dagli studenti dell'accademia, ottengono accesso alla ricchezza di conoscenze e risorse disponibili nelle istituzioni accademiche, mentre le aziende possono identificare e collaborare con innovatori emergenti nel loro settore.

In Italia ci sono diversi esempi di questo tipo. PoliHub è l'incubatore di startup del Politecnico di Milano, riconosciuto tra i migliori a livello mondiale. PoliHub

si focalizza su tecnologie avanzate e innovazione, puntando a trasformare le idee imprenditoriali in realtà commerciali di successo.

I3P è l'incubatore del Politecnico di Torino. Fondato nel 1999, è stato uno dei primi a nascere I3P, supporta la creazione e lo sviluppo di imprese innovative offrendo servizi di incubazione in diverse aree tecnologiche, promuovendo la crescita di startup in settori come l'ICT, CleanTech, BioTech e Industrial.

AlmaCube è l'incubatore e acceleratore dell'Università di Bologna, creato in collaborazione con la Fondazione Golinelli. Si concentra su diversi settori, tra cui il digitale, la mecatronica, la green economy e le scienze della vita, facilitando il ponte tra la ricerca accademica di alto livello e il mondo dell'impresa, promuovendo l'innovazione e lo sviluppo economico del territorio.

Questi incubatori e acceleratori rappresentano solo alcuni degli esempi dell'impegno delle università italiane nel sostenere l'innovazione e l'imprenditorialità nell'ambito dell'*Open Innovation*.

Gli uffici per il trasferimento tecnologico sono dipartimenti specializzati all'interno di università e centri di ricerca incaricati di gestire e facilitare il trasferimento di tecnologia e conoscenza all'industria. Svolgono un ruolo cruciale nell'identificare la ricerca con potenziale commerciale, proteggere la proprietà intellettuale, negoziare accordi di licenza e promuovere partnership industriali. Semplificando questi processi, questi uffici assicurano che le innovazioni sviluppate all'interno delle istituzioni accademiche possano essere commercializzate efficacemente, a beneficio sia degli inventori sia dei partner industriali.

Un altro metodo di collaborazione tra università, aziende e startup sono i progetti di ricerca congiunti, per lavorare su obiettivi di ricerca comuni. Queste collaborazioni si concentrano spesso su sfide complesse che richiedono un approccio multidisciplinare, combinando l'esperienza e le risorse di tutte le parti coinvolte. Il finanziamento per questi progetti può provenire da sovvenzioni pubbliche, contributi dell'industria o una combinazione di entrambi, evidenziando l'investimento condiviso nei risultati della ricerca. Queste iniziative non solo accelerano l'innovazione ma costruiscono anche reti e partnership forti che possono portare a collaborazioni continue.

Attraverso questi e altri meccanismi, università e centri di ricerca agiscono come intermediari vitali nell'ecosistema dell'*Open Innovation*. Facilitando connessioni, collaborazione e scambio di conoscenze, permettono a startup e aziende di accedere a un bacino più ampio di idee, tecnologie e talenti, potenziando così le loro capacità di innovazione.

Tuttavia, le università affrontano anche diverse sfide nell'agire come intermediari tra startup e aziende.

Una delle principali sfide è allineare gli interessi e le aspettative delle istituzioni accademiche con quelli dei partner industriali. Le università danno priorità alla ricerca fondamentale e all'educazione, mentre le aziende cercano di sviluppare applicazioni commerciali e ottenere successo sul mercato. Questo disallineamento può portare a conflitti riguardanti i diritti di proprietà intellettuale, la pubblicazione dei risultati della ricerca e la direzione dei progetti collaborativi.

Stabilire accordi chiari e canali di comunicazione fin dall'inizio di ogni collaborazione è perciò critico e fondamentale. Riunioni regolari e aggiornamenti possono anche garantire che tutte le parti rimangano allineate sugli obiettivi e sui progressi del progetto.

Le differenze culturali tra accademia e industria possono ostacolare una collaborazione efficace. Il ritmo della ricerca e dello sviluppo, la tolleranza al rischio e i processi decisionali spesso differiscono significativamente tra i due ambienti.

Per questo è importante svolgere *workshop* e creare team congiunti per aiutare a colmare queste lacune culturali. Incoraggiare gli scambi di personale, dove i ricercatori trascorrono tempo in ambienti industriali e viceversa, può anche promuovere una comprensione reciproca e favorire una cultura della collaborazione.

Soprattutto in Italia, processi burocratici complessi all'interno delle università possono rallentare il ritmo della collaborazione e dell'innovazione. Lunghe negoziazioni contrattuali, gestione della proprietà intellettuale e procedure amministrative possono essere deterrenti per le aziende che cercano di

impegnarsi con partner accademici. Semplificare i processi amministrativi e creare unità dedicate, specializzati nella gestione delle collaborazioni industriali, può mitigare queste sfide. Queste unità possono agire come un unico punto di contatto per le aziende, semplificando le negoziazioni e accelerando la commercializzazione della ricerca.

Le università e i centri di ricerca svolgono un ruolo vitale come intermediari nell'ecosistema dell'*Open Innovation*, colmando il divario tra startup e aziende. Focalizzando principalmente sulle attività di ricerca, trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza. Sebbene esistano sfide nell'allineare interessi, colmare differenze culturali e navigare tra gli ostacoli burocratici, strategie efficaci possono superare questi ostacoli.

#### **4.6 Open Innovation Platforms**

Come conclusione del capitolo vengono presentate le piattaforme online di *Open Innovation* e "*Crowdsourcing*"<sup>10</sup>, attive in tutto il mondo, come Innocentive e NineSigma. Queste rappresentano un'interfaccia fondamentale tra grandi aziende alla ricerca di soluzioni innovative e un'ampia comunità di *solvers*. Questi solutori, che spesso includono innovatori indipendenti, ricercatori, startup e PMI, sono invogliati a risolvere problemi complessi e a contribuire allo sviluppo e al progresso in diversi settori industriali.

Queste piattaforme permettono alle aziende di pubblicare le proprie sfide tecnologiche e innovative sotto forma di "chiamate alle armi" intellettuali.

Il processo inizia con la definizione accurata delle sfide. In stretta collaborazione con i clienti, la piattaforma formula problemi specifici e stimolanti, assicurandosi che siano chiari, dettagliati e ben definiti. Questo livello di dettaglio è cruciale per consentire ai solutori di comprendere pienamente il problema e di proporre soluzioni pertinenti.

---

<sup>10</sup> Crowdsourcing: attività che consiste nel richiedere di idee, suggerimenti o opinioni, rivolta agli utenti di Internet da un'azienda o da un privato con l'obiettivo della realizzazione di un progetto o della soluzione di un problema.

Una volta pubblicate, le sfide sono visibili a un vasto network di potenziali risolutori. I partecipanti interessati devono registrarsi sulla piattaforma per inviare le loro proposte. Questo processo di registrazione assicura che le piattaforme mantengano un database di innovatori qualificati.

Le proposte che i *solvers* mandano non sono semplici idee, ma piani d'azione dettagliati che possono richiedere mesi di lavoro e un livello elevato di competenza professionale. Le soluzioni vengono poi esaminate in modo approfondito, discusse e valutate secondo criteri rigorosi di fattibilità e potenziale innovativo.

Le soluzioni migliori vengono presentate al cliente, che ha il compito di selezionare la proposta vincitrice. I vincitori delle sfide non solo ricevono un riconoscimento monetario, ma hanno anche l'opportunità di collaborare direttamente con l'azienda che ha lanciato la sfida, offrendo un potenziale percorso verso partnership a lungo termine e sviluppo professionale.

Queste sfide possono attraversare una varietà di settori, inclusi ma non limitati a chimica, informatica, ingegneria, alimentazione, agricoltura, scienze della vita, statistica e scienze fisiche. Questa diversità riflette la natura onnicomprensiva dell'innovazione, dove qualsiasi campo può beneficiare dell'apporto di idee esterne e nuovi approcci.

Per le aziende è utile per avere accesso ad una vastissima gamma di idee, oltre ridurre i costi esternalizzando parte della Ricerca e Sviluppo, e per la possibilità di scoprire futuri partner strategici.

Ai solutori conviene partecipare oltre che per gli incentivi monetari, che per le sfide più impegnative possono essere molto importanti, per la possibilità di *networking* e di ottenere riconoscimento e crescita professionale.



## Capitolo 5 – Collaborazioni Dirette

In questo capitolo vengono analizzati i diversi approcci che usano le aziende italiane per creare collaborazioni con le startup. Sono state considerate 3 macrocategorie per classificare le diverse modalità. La prima sono i *Corporate Venture Capital*, che puntano ad investire in startup, anche tramite acquisizioni, per riuscire ad ottenere le tecnologie più promettenti. La seconda sono i *Corporate Innovation Network*, termine ombrello che fa riferimento alle attività per espandere la propria rete di conoscenze nell'ambito dell'innovazione aperta e verso le startup. L'ultima categoria considerata sono i *Corporate Accelerators and Incubators*, acceleratori di startup creati e gestiti dalle aziende.

### 5.1 Corporate Venture Capital

Il "*Corporate Venture Capital*" (CVC) rappresenta l'investimento di fondi aziendali direttamente in startup esterne. Questa forma di *Venture Capital* è uno strumento strategico per le aziende che cercano non solo rendimenti finanziari

ma anche opportunità per potenziare i loro interessi strategici attraverso un'esposizione diretta a startup innovative e tecnologie emergenti nei loro settori. Il modello dei CVC consente alle aziende consolidate di investire in startup le cui tecnologie, prodotti o servizi possono essere complementari alle loro linee di business esistenti, potenzialmente stimolando sia l'innovazione che la crescita aziendale. A differenza degli investimenti tradizionali in *Venture Capital*, che sono principalmente guidati dalla ricerca di rendimenti finanziari, gli investimenti CVC sono caratterizzati dalla loro doppia focalizzazione sul raggiungimento di obiettivi strategici insieme a guadagni finanziari.

Il modello di business del CVC comporta che l'azienda costituisca un'unità organizzativa o una nuova società associata di *Venture Capital* che opera in modo semi-autonomo, con un proprio fondo per investire nelle startup. Questo braccio dedicato è responsabile della ricerca, della valutazione e della gestione degli investimenti in startup che si allineano agli obiettivi strategici dell'azienda madre. Questi obiettivi possono variare dallo scoprire e acquisire tecnologie emergenti e nuovi modelli di business, accedere a nuove R&D, entrare in nuovi mercati, fino a favorire l'innovazione all'interno dei loro ecosistemi. Le unità CVC conducono l'analisi dettagliata per valutare gli investimenti potenziali, negoziare i termini e gestire il portafoglio di investimenti in startup, assumendo spesso partecipazioni azionarie minoritarie in queste aziende. Oltre a fornire capitale, i CVC offrono alle startup l'accesso alle risorse, reti e competenze dell'azienda madre, che possono essere inestimabili per la loro crescita e sviluppo.

Una delle caratteristiche distintive del *Corporate Venture Capital* è la sinergia che si crea tra la società investitrice e la startup. L'allineamento strategico consente alle startup di beneficiare della conoscenza del mercato, della scala operativa e della base di clienti del partner corporativo, accelerando potenzialmente le loro strategie di *go-to-market* e gli sforzi di crescita. Per la società, questi investimenti offrono una finestra sugli sviluppi innovativi all'interno del loro settore, che possono informare i loro processi di pianificazione strategica e di presa di decisioni. Inoltre, gli investimenti CVC spesso includono disposizioni per partnership strategiche, collaborazioni su progetti di R&D o accesso

preferenziale alla tecnologia della startup, intrecciando ulteriormente la traiettoria dell'innovazione della startup con gli obiettivi strategici della società.

Un'altra caratteristica del CVC è il suo impatto sull'ecosistema dell'innovazione. Investendo attivamente nelle startup, le società contribuiscono alla vitalità dell'ecosistema delle startup, sostenendo lo sviluppo di nuove tecnologie e modelli di business che possono guidare la trasformazione dell'industria. Questo coinvolgimento può migliorare il marchio e la reputazione della società come leader dell'innovazione, mostrando e comunicando la propria proattività nel favorire la crescita di realtà emergenti, e può facilitare collaborazioni più ampie o trasversali al settore che promuovono un paesaggio innovativo più dinamico e interconnesso.

Gli investimenti CVC comportano anche una serie di sfide, incluso il bilanciamento della crescita della startup con gli obiettivi strategici, la gestione dei rischi intrinseci nell'investire in società in fase iniziale e la navigazione dei potenziali conflitti di interesse e di proprietà intellettuale. Le unità CVC di successo gestiscono queste sfide mantenendo un certo grado di indipendenza dalla società madre, assicurando che gli investimenti siano effettuati con una chiara razionalità strategica ed analitica, e che le startup siano supportate in modi che favoriscano la loro crescita pur allineandosi con la visione strategica a lungo termine del partner corporativo.

Il *Corporate Venture Capital* è uno strumento sofisticato che le aziende consolidate utilizzano per attingere al potenziale innovativo delle startup. Attraverso il CVC, le società possono interagire con l'ecosistema delle startup in un modo che integra le loro strategie di innovazione, favorendo collaborazioni che apportano benefici sia alle startup sia alle aziende *corporate*. Questo approccio richiede un equilibrio attento tra la ricerca del valore strategico e la performance finanziaria, esigendo una profonda comprensione sia del mondo delle startup sia degli imperativi strategici della società. Sfruttando efficacemente il CVC, le aziende possono posizionarsi all'avanguardia dell'innovazione industriale, plasmando il futuro dei loro mercati e assicurando vantaggi competitivi a lungo termine.

Di seguito vengono presentati due esempi di aziende italiane che hanno creato il proprio *Corporate Venture Capital*.

## A2A

A2A è una società multiservizi italiana, con sede principale a Milano, che opera nei settori energia ed ambiente, occupandosi della produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas. La società è nata nel 2008 mediante fusione delle società AEM S.p.A., di ASM Brescia S.p.A. e AMSA.

La collaborazione e la partecipazione condivisa rappresentano i fondamenti della loro idea di innovazione: aperta, diffusa e interconnessa. Per dare vita a questo modello di innovazione, e renderlo efficace, hanno scelto di dotarsi di una piattaforma di *Open Innovation* per lanciare delle challenge esterne e interne al Gruppo e di investire concretamente nei progetti che selezioniamo attraverso la loro iniziativa di *Corporate Venture Capital*.

L'iniziativa si colloca all'interno della più ampia strategia di *Open Innovation* di A2A, un modello sinergico di *scouting* di startup e PMI, progetti di sperimentazione, *challenge* e attività di *corporate entrepreneurship*. Il loro progetto è diventare un punto di riferimento delle startup che lavorano nell'ambito della sostenibilità. Il piano del loro CVC è investire nei percorsi di economia circolare e transizione energetica, con l'impegno di accelerare la transizione ecologica adottando un modello di innovazione responsabile. Per questo scelgono di investire in idee, tecnologie e soluzioni che promuovono lo sviluppo dell'economia circolare e della transizione energetica.

La loro politica di investimento è in linea con le traiettorie di innovazione del Gruppo. Concentrano gli investimenti in Italia e in Europa, per lasciare un impatto sui territori dove sono attivi. Con il programma diversificato di *Corporate Venture Capital* coprono diverse fasi di crescita delle startup, fornendo supporto soprattutto per le fasi iniziali, come *seed* ed *early stage*, quando le idee ne hanno più bisogno. Il loro ticket medio di investimento si aggira tra i 500k euro e i 3M di euro.

## TIM

TIM è un'azienda leader italiana di telecomunicazioni, che offre servizi di telefonia fissa, pubblica, mobile e internet.

Il Gruppo TIM è molto attivo nell'ambito della *Open Innovation*, avendo un programma che favorisce opportunità di business per migliorare i servizi, prodotti e processi di tutte le aziende del Gruppo. Collaborano con startup e società innovative di qualsiasi dimensione e provenienza geografica nelle aree Smart Cities, Industry, Retail, Cloud, Network, Cybersecurity e Sostenibilità.

All'interno del gruppo TIM hanno creato anche un *Corporate Venture Capital*, TIM Ventures, società che riesce a muoversi con la versatilità di un VC e allo stesso tempo con la forza di una grande azienda. Investono in startup innovative nei settori Internet, digital life, e-learning, mobile evolution, e-health, green solutions.

Attraverso TIM Ventures investono in startup tecnologiche in linea con la loro strategia e le sostengono nel percorso di sviluppo.

Tra i principali investimenti diretti effettuati sino ad oggi: Satispay, uno dei pochi unicorni italiani, e Askdata, startup romana da poco acquisita da SAP. TIM Ventures inoltre effettua investimenti indiretti attraverso i due fondi Northgate e UV T-Growth dei quali è promotore e principale investitore.

## 5.2 Corporate Innovation Network

In un mercato globale sempre più interconnesso e competitivo, l'ampliamento della rete di conoscenze è cruciale per le aziende. Stabilire relazioni e scambiare informazioni può aprire porte a nuove opportunità di business, accelerare l'innovazione ed essere un fondamentale asset strategico. Per sfruttare le qualità delle startup quali agilità, prospettive innovative e tecnologie *disruptive*, nell'ambito dell'*Open Innovation*, molte grandi imprese stanno creando ciò che può essere definito "*Corporate Innovation Network*" — un termine ombrello che racchiude varie strategie volte ad ampliare il proprio network e promuovere la collaborazione con le startup. Queste reti di innovazione aperta permettono alle

aziende di impegnarsi sistematicamente con le startup utilizzando una moltitudine di piattaforme e ambienti progettati per facilitare la collaborazione, il trasferimento tecnologico e la co-creazione di valore.

Un approccio comune delle aziende per sviluppare il proprio *Corporate Innovation Network* è la costituzione di piattaforme di innovazione aperta. Queste piattaforme digitali agiscono come un portale dove le startup e gli innovatori possono presentare le loro idee e soluzioni in risposta a sfide specifiche o bisogni espressi dall'azienda. È un ecosistema virtuale che supporta la ricerca, le valutazioni iniziali, la collaborazione e persino il finanziamento di progetti promettenti. Tali piattaforme spesso forniscono risorse, *mentorship* e accesso alle capacità di R&S delle aziende, consentendo una relazione simbiotica in cui le startup possono sviluppare le loro offerte con una chiara esigenza di mercato in mente, e le aziende possono attingere a un tesoro di idee e tecnologie potenzialmente *disruptive*. Di seguito vengono presentati gli esempi di due aziende leader nel settore energetico, e di come si avvicinano alla *Open Innovation* tramite le loro piattaforme.

## ENI

L'azienda italiana ENI, leader nel settore dell'energia e del gas, incarna l'innovazione e la sostenibilità come pilastri della propria strategia aziendale. La mission dell'azienda si concentra sull'essere pioniera nella transizione verso un mix energetico più pulito, impegnandosi nella decarbonizzazione dei propri prodotti e servizi. ENI si apre al dialogo e al contributo del mondo esterno, coltivando collaborazioni con università, centri di ricerca e imprese innovative di varie dimensioni, inclusi attori agili e proattivi come le startup.

La dedizione di ENI all'*Open Innovation* è testimoniata dal suo *Ecosystems Development*, una funzione aziendale che ricerca globalmente soluzioni tecnologiche e digitali d'avanguardia. Attraverso un processo che chiamano *Innovation Discovery*, ENI partecipa attivamente agli eventi del mondo tech, rimanendo all'avanguardia nei temi chiave dell'innovazione e promuovendo un ecosistema interno che integra questa filosofia nei processi aziendali. Le attività

di *Open Innovation* di ENI riguardano ambiti come la sicurezza sul lavoro, l'integrità degli asset, le tecnologie per la transizione energetica e lo sviluppo di strumenti per migliorare i servizi al consumatore.

Hanno creato anche una piattaforma di *Innovation Match*, eniSPACE, che emerge come catalizzatore di questa filosofia di trascendere le barriere organizzative. Aperta a startup, PMI, centri di ricerca e altre grandi aziende, eniSPACE valorizza competenze, valori e soluzioni innovative. Questo spazio di incontro virtuale invita i partecipanti a condividere idee e soluzioni innovative per affrontare le sfide poste da ENI, offrendo l'opportunità di diventare protagonisti nel percorso di innovazione dell'azienda. Le proposte più promettenti possono dare vita a collaborazioni, sperimentazioni e co-design.

La piattaforma interattiva eniSpace serve da punto di collegamento per i fornitori che vogliono collaborare con ENI, offrendo aggiornamenti, opportunità di business e spazi dove proporre idee in risposta alle sfide aziendali. Con un'attenzione particolare al *Procurement Sostenibile*, eniSpace si propone come luogo per lo scambio di informazioni, idee e valori. La facilità di interazione, dalla registrazione alla fatturazione, rende questo spazio digitale uno strumento essenziale per la collaborazione e la condivisione di obiettivi comuni nella costruzione di un futuro energetico sostenibile e innovativo.

## ENEL

ENEL, una delle principali società energetiche a livello mondiale, rappresenta un'eccellenza nell'ambito dell'innovazione e della sostenibilità. Impresa di origine italiana, ENEL ha ampliato il suo raggio d'azione ben oltre i confini nazionali, diventando un punto di riferimento nella transizione verso un modello energetico più pulito e sostenibile. Il *core business* dell'azienda spazia dalla generazione e distribuzione di energia elettrica alla gestione del ciclo integrato dell'acqua e del gas, con un focus crescente sulle energie rinnovabili.

All'avanguardia in termini di ricerca e sviluppo, ENEL ha lanciato *Open Innovability*, una piattaforma di *Open Innovation* e *Crowdsourcing* che sottolinea la filosofia dell'azienda volta all'inclusione e alla partecipazione collettiva nel processo di innovazione. *Open Innovability* è un ecosistema dove individui,

startup e PMI possono presentare i propri progetti innovativi e dove l'azienda stessa propone delle challenge in cerca di soluzioni rivoluzionarie. Con premi fino a 10.000 euro per le idee più promettenti, ENEL si impegna a valorizzare e a finanziare l'intelligenza collettiva.

Attraverso questa piattaforma, con più di 14.500 startup analizzate, ENEL dimostra un impegno costante verso la ricerca dell'innovazione. L'azienda ha già attivato collaborazioni con oltre 590 startup, supportandole con risorse per sviluppare progetti pilota con un impatto reale nel mondo energetico. Queste collaborazioni hanno fruttato contratti di fornitura per circa 280 milioni di euro, evidenziando non solo l'impegno di ENEL nell'innovazione ma anche il suo ruolo di catalizzatore di crescita per le imprese emergenti.

Anche le *Scaleup* possono trovare in ENEL un alleato per reinterpretare tecnologie innovative e per esplorare il loro potenziale globale. Attraverso la loro rete di hub e laboratori, disseminati in tutto il mondo, ENEL lavora con le realtà imprenditoriali per sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate. Offrendo accesso ai propri asset industriali, laboratori, esperti e dati, ENEL permette agli innovatori di sperimentare in condizioni reali, beneficiando di un supporto continuativo che va dall'ideazione al test sul campo.

Una volta testate e verificate, le soluzioni innovative e i nuovi modelli di business trovano applicazione su scala internazionale, potenziati dalla vasta rete globale di ENEL. La piattaforma *Open Innovability* rappresenta una promessa per chiunque voglia vedere il proprio progetto trasformato in una soluzione concreta e sostenibile, contribuendo così alla transizione energetica mondiale verso un futuro più verde e tecnologicamente avanzato.

Un altro approccio più centrato geograficamente per lo sviluppo del *Corporate Innovation Network* è la creazione o partecipazione a distretti di innovazione aperta — spazi fisici dove startup, istituti accademici, laboratori di ricerca e aziende convergono. Questi poli di innovazione sono progettati per incoraggiare incontri fortuiti e collaborazioni strutturate, promuovendo un ambiente in cui la conoscenza si riversa da un'entità all'altra, portando a cicli di innovazione accelerati. Essendo in stretta prossimità a queste comunità vivaci, le aziende

possono impegnarsi in collaborazioni più concrete e ottenere un accesso diretto al polso dell'innovazione nel loro settore.

## **BREMBO – KILOMETRO ROSSO**

Brembo è un'azienda leader a livello mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti ad alte prestazioni, che includono dischi, pinze e sistemi frenanti completi. I prodotti Brembo sono utilizzati in una vasta gamma di applicazioni, dall'automobilismo sportivo, come la Formula 1, il MotoGP e il World Superbike, fino alle automobili di produzione di fascia alta e sportive, motociclette e veicoli commerciali.

L'azienda si distingue per l'innovazione continua e l'uso di tecnologie all'avanguardia nella produzione dei suoi sistemi frenanti. Brembo è sinonimo di eccellenza nella sicurezza dei veicoli, nelle prestazioni e nella qualità del prodotto, caratteristiche che hanno consolidato la sua reputazione a livello globale e le hanno permesso di diventare fornitore preferenziale di molti dei più importanti costruttori di automobili e motociclette nel mondo.

Nell'ambito della *Open Innovation*, Brembo è stata tra i principali promotori e sostenitori di Kilometro Rosso, uno dei principali distretti italiani di innovazione. Kilometro Rosso, uno dei fulcri dell'innovazione in Italia, crea un ecosistema in cui la ricerca e l'impresa convergono, promuovendo il trasferimento tecnologico. Il campus, inaugurato nel 2009, è un fertile terreno di collaborazione che conta attualmente 80 *Resident Partner*, aziende e centri di ricerca che hanno sede fissa in questo distretto, arricchito dal contributo di 2.500 dipendenti e ricercatori. Questa comunità di innovatori aderisce al paradigma dell'*Open Innovation*, favorendo lo scambio interdisciplinare e accelerando il processo di sviluppo e commercializzazione di soluzioni avanguardistiche.

Kilometro Rosso si distingue per un modello di gestione che riflette una proprietà privata, ma con un approccio inclusivo che abbraccia imprese, istituzioni accademiche, il tessuto sociale e geografico locale e le istituzioni pubbliche. Questa sinergia consente di potenziare l'unicità e la competitività di ogni soggetto coinvolto. I *Resident Partner*, inseriti in un contesto stimolante e in una posizione geografica strategica nel cuore della Lombardia, godono di una vasta

rete di relazioni e competenze. Essere parte di Kilometro Rosso permette di avere accesso ad un panorama di opportunità in un'area industriale tra le più evolute d'Europa.

Kilometro Rosso rappresenta un valore a livello internazionale per la ricerca e il trasferimento tecnologico: 31 laboratori, progetti di R&S finanziati per un totale di più 170 milioni di euro, 750 brevetti, oltre 200 eventi annuali e più di mezzo milione di presenze registrate. Inoltre, organizza e crea abitualmente attività, programmi e challenge dedicati alle startup.

Per favorire lo spirito di *Open Innovation* e facilitare il dialogo tra discipline, il Kilometro Rosso si organizza in cluster tecnologici che spaziano dall'energia sostenibile alla formazione avanzata, dall'ICT ai nuovi materiali, dalla meccanica alla scienza della vita, fino a servizi di supporto all'innovazione. Questa aggregazione di competenze multisetoriali crea un terreno fertile per la crescita e l'evoluzione continua, rendendo il Kilometro Rosso un luogo dove l'innovazione non è solo una parola d'ordine, ma un'azione concreta e quotidiana.

Un altro elemento strategico inserito nell'insieme dei *Corporate Innovation Network* è la partecipazione attiva delle aziende a fiere di innovazione aperta, esposizioni e meetup. Questi eventi fungono da punti di convergenza per una moltitudine di stakeholder all'interno dell'ecosistema startup — da *Angel Investors* e *Venture Capitalists* a imprenditori in erba e leader di settore. Le aziende possono sfruttare questi raduni per cercare nuovi talenti e tecnologie *disruptive*, avviare progetti pilota o formare alleanze strategiche. Mostrandosi presenti a tali eventi, le aziende non solo marcano il loro territorio come attori chiave nel panorama dell'innovazione, ma aprono anche le porte a partnership inaspettate e opportunità di apprendimento.

Un esempio di questi eventi è **Smau**, la principale fiera di innovazione aperta in Italia, a cui partecipano sia grandi aziende come partner, che startup per la possibilità di mettersi in mostra.

Un altro evento importante per network e formazione è la **Italian Tech Week**, a cui partecipano ogni anno figure di rilievo delle più importanti società che operano nel mondo dell'innovazione e delle startup.

Inoltre, le aziende lungimiranti si impegnano in collaborazioni per co-creare fiere di innovazione aperta e altri eventi focalizzati sulle startup, assumendo un ruolo proattivo nella configurazione dell'ecosistema. Questo non solo rafforza la loro reputazione come leader dell'innovazione, ma consente loro anche di personalizzare il discorso sull'innovazione in aree che si allineano ai loro obiettivi strategici. Tali eventi possono diventare terreni fertili per idee rivoluzionarie e favorire un senso di comunità tra gli innovatori, migliorando ulteriormente il potenziale per collaborazioni di successo.

I vantaggi del costruire un *Corporate Innovation Network* per le aziende sono molteplici. Attraverso queste reti, le compagnie possono superare la sindrome del non-inventato-qui, una comune barriera all'innovazione nelle grandi organizzazioni. Consentono un cambiamento culturale verso una mentalità più aperta che accoglie l'innovazione esterna come complemento agli sforzi interni. Inoltre, partecipando a queste reti, le aziende possono diversificare il loro portafoglio di innovazione, ridurre il rischio e i costi associati alla ricerca e sviluppo, e accorciare notevolmente i tempi di lancio di nuovi prodotti o servizi sul mercato.

L'ecosistema delle startup, a sua volta, beneficia di un maggiore accesso a informazioni di mercato, opportunità di finanziamento e alle capacità operative delle grandi aziende, che possono aumentare drasticamente le probabilità di successo di una startup. Per le startup, queste reti offrono una piattaforma indispensabile per mostrare le loro innovazioni, testare i loro prodotti in scenari del mondo reale e iterare le loro offerte basandosi sul feedback aziendale e sulla domanda di mercato.

### **5.3 Corporate Accelerators and Incubator**

I *Corporate Accelerators and Incubators* sono acceleratori o incubatori di startup creati dalle aziende corporate per creare e promuovere i loro programmi volti allo sviluppo di startup. I *Corporate Accelerators* rappresentano un'evoluzione peculiare nel panorama degli acceleratori di startup, differenziandosi

significativamente dalle controparti indipendenti in termini di obiettivi strategici, risorse disponibili e modalità di integrazione con le imprese esistenti. Innanzitutto, un *Corporate Accelerator* è tipicamente istituito da un'entità aziendale consolidata che mira a stimolare l'innovazione e a coltivare nuovi business, capitalizzando su idee emergenti che possano sinergizzare con la propria attività o espandere il suo raggio d'azione. Al contrario, gli acceleratori indipendenti tendono a operare con una prospettiva più ampia, cercando di identificare e investire in startup con un potenziale di crescita elevato, senza per forza considerare la loro affinità con specifici settori industriali.

I *Corporate Accelerator* hanno la possibilità di offrire alle startup accesso diretto a risorse ingenti, quali reti commerciali estese, competenze settoriali specifiche e infrastrutture tecnologiche avanzate. Questo tipo di acceleratore può offrire anche opportunità di collaborazione e partnership strategiche, nonché percorsi di integrazione nel core business della società madre, che gli acceleratori indipendenti difficilmente eguagliano.

Un altro obiettivo di un *Corporate Accelerator* può essere quello di rafforzare la cultura interna dell'innovazione, attirando talenti e sviluppando competenze che possono trasformarsi in vantaggi competitivi a lungo termine.

Tuttavia, è da notare che l'affiliazione con una singola azienda può influenzare la direzione dello sviluppo della startup, possibilmente limitando la diversità delle opportunità di mercato a quelle che sono in linea con gli obiettivi della corporate. In contrasto, gli acceleratori indipendenti tendono ad avere una visione più neutrale, spesso offrendo un supporto più orientato a generare ritorni sull'investimento senza vincoli specifici legati alla strategia aziendale di un singolo ente.

Infine, gli acceleratori indipendenti sono spesso guidati da un modello di business che si concentra sull'ottenimento di una quota dell'*equity* delle startup, mentre i *Corporate Accelerators* possono essere meno interessati a tale partecipazione azionaria diretta, focalizzandosi più sul valore a lungo termine che le innovazioni delle startup possono apportare alla loro catena del valore.

## UNICREDIT START LAB

UniCredit è una delle principali istituzioni finanziarie europee, con una forte presenza in Italia e un esteso network internazionale che le consente di operare in più di 50 paesi. Ha la sede principale a Milano e offre una vasta gamma di servizi finanziari, tra cui *investment e private banking, commercial banking* e gestione del patrimonio.

UniCredit Start Lab è la piattaforma di accelerazione per startup e PMI innovative ad alto contenuto tecnologico di Unicredit, mostrando così il loro impegno verso l'innovazione. Questo progetto dal 2013, quando è stato avviato, ha sostenuto oltre 560 startup grazie all'esperienza e alle competenze di un team dedicato e al supporto di una vasta rete di partner.

La peculiarità di UniCredit Start Lab risiede nella sua capacità di offrire un supporto completo, coprendo le diverse fasi della vita aziendale di una startup, dalla valutazione iniziale fino alla maturazione del business. Nel dettaglio, i servizi offerti vanno dagli incontri *one-to-one* per esaminare i progetti, all'assegnazione di *mentor* esperti, passando per la formazione tramite la *Startup Academy* annuale, fino all'integrazione nel network di UniCredit per accrescere la visibilità e le opportunità commerciali delle startup.

UniCredit Start Lab si rivolge a 5 settori: Clean Tech, Impact Innovation, Life Science, Digital, Made in Italy, comprendendo così un ampio spettro di campi che spaziano dalla sostenibilità ambientale alla salute, dalla tecnologia all'agrifood e al design. La selezione delle startup avviene tramite una valutazione multidimensionale che considera l'originalità del prodotto o servizio, le prospettive di mercato, le metriche economiche e il livello di sviluppo del progetto. Per ogni categoria tecnologica vengono selezionate 10 startup per partecipare al programma.

Una volta entrate nel programma, le startup sono accompagnate per 12 mesi da un gruppo dedicato di UniCredit, beneficiando di iniziative mirate a consolidare la loro crescita e a espandere il loro network. Inoltre, il programma fornisce alle startup l'opportunità di ricevere feedback qualificati e consigli pratici da un pool di esperti e *mentor* messi a disposizione dal gruppo.

## INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER

Intesa Sanpaolo è uno dei più importanti gruppi bancari in Italia, noto per la sua vasta presenza sia nel panorama nazionale che internazionale. Fortemente orientato verso l'innovazione digitale, il gruppo è uno dei leader europei nel *Wealth Management* e nel settore *Protection&Advisory*, settori che richiedono una continua evoluzione e adeguamento alle esigenze di un mercato in rapido cambiamento.

Il cuore pulsante dell'innovazione di Intesa Sanpaolo è rappresentato dall'Intesa Sanpaolo Innovation Center, la società del Gruppo dedicata a esplorare le nuove frontiere dell'innovazione. Questa entità si occupa di studiare i futuri scenari di mercato, sviluppare progetti di ricerca applicata e sostenere startup ad alto potenziale. Il mandato dell'Innovation Center non è solo quello di accelerare la trasformazione delle imprese, ma anche di indirizzarle verso modelli di business sostenibili secondo i principi dell'*Open Innovation* e dell'economia circolare. L'obiettivo è quello di trasformare Intesa Sanpaolo in un catalizzatore di progresso economico che sia al tempo stesso sensibile agli impatti ambientali e sociali.

Attraverso programmi di accelerazione per startup, l'Intesa Sanpaolo Innovation Center si impegna a promuovere iniziative gestite in autonomia o in sinergia con player di rilievo a livello nazionale e internazionale. Questi programmi sono finalizzati a formare, supportare e preparare le startup per un efficace ingresso nel mercato, incrementandone la visibilità e le opportunità di attrarre investimenti e sviluppare collaborazioni di business.

I programmi di accelerazione di Intesa Sanpaolo si rivolgono a diversi settori industriali chiave, tra i quali l'Industria 4.0, L'Energy e il Cleantech, l'Healthtech e la Smart Mobility.

I programmi di accelerazione di Intesa Sanpaolo si articolano in diverse fasi: lo *scouting*, per identificare le startup più promettenti; il *coaching*, per fornire strumenti e competenze distintive attraverso esperti di imprenditoria e *Venture Capital*; la selezione, per valutare le startup attraverso un panel di esperti; e l'*Investor Arena*, dove le startup finaliste possono presentarsi a investitori selezionati o al *board* e al management aziendale. La crescita delle startup selezionate viene poi supportata attraverso il *matching* con potenziali partner e

clienti, con l'obiettivo di trasformare l'innovazione in opportunità tangibili per l'ecosistema imprenditoriale italiano.

L'Innovation Center di Intesa Sanpaolo, dunque, non si limita a offrire un semplice supporto finanziario, ma si impegna a fornire un ecosistema completo dove le startup possono non solo sopravvivere, ma prosperare e scalare a livello internazionale, enfatizzando l'importanza dello sviluppo del business e del *networking* come pilastri fondamentali per il successo nel mondo dell'innovazione.



## Conclusioni

Nel 2003 Henry Chesbourg nel suo libro concettualizzava per la prima volta il concetto di *Open Innovation*, introducendo l'idea che le aziende possano e debbano utilizzare flussi di idee interni ed esterni per accelerare lo sviluppo e l'adozione di nuove tecnologie e soluzioni. Mentre celebriamo i vent'anni di *Open Innovation*, è chiaro che questo paradigma ha non solo sopravvissuto ma prosperato, adattandosi ed evolvendosi in risposta ai cambiamenti tecnologici e di mercato. Questo tema è ancora oggi attuale ed in espansione, con sempre più persone e aziende che si convincono che aprire i propri confini all'innovazione sia la strategia migliore nel contesto globalizzato attuale.

Nonostante i suoi evidenti benefici, l'adozione dell'*Open Innovation* non è priva di sfide. La gestione della proprietà intellettuale, la selezione dei partner giusti, l'allineamento degli obiettivi e la condivisione equa dei benefici sono alcuni delle difficoltà che richiedono strategie sofisticate e una nuova mentalità organizzativa. Inoltre, il cambiamento culturale necessario per abbracciare un approccio più aperto e collaborativo all'innovazione rimane un ostacolo significativo per molte aziende.

Durante questi 20 anni sono nate e cresciute molte realtà aziendali per contrastare queste sfide, svolgendo ruoli di intermediazione tra i *seekers* e i *solvers*.

Da questa tesi è stato approfondito il ruolo degli intermediari dell'*Open Innovation* in Italia, particolarmente quelli specializzati nelle collaborazioni tra aziende e startup, ed è emerso quanto la loro attività sia fondamentale per riuscire a connettere le aziende e soprattutto ad abbattere le barriere alla collaborazione che potrebbero nascere tra queste realtà differenti.

L'analisi ha evidenziato che, nonostante la diversità di forme e dimensioni degli intermediari, il loro obiettivo comune è quello di abilitare e semplificare la collaborazione tra entità con culture e obiettivi differenti. Questo è particolarmente importante quando consideriamo come le inerenti differenze tra grandi aziende e startup possano creare attriti e malintesi. Gli intermediari, quindi, non solo mettono in contatto queste realtà ma lavorano anche per allineare aspettative e obiettivi, facendo da traduttori tra lingue e visioni di business spesso molto diverse.

Sono state identificate e discusse le varie tipologie di intermediari, da quelli focalizzati su alcune fasi del processo di innovazione a quelli in grado di offrire un supporto più adatto alla specifica situazione. Alcuni di questi soggetti sono specializzati nel fornire sostegno pratico e strategico alle startup, aiutandole a navigare il percorso dall'idea al mercato, mentre altri preferiscono lavorare più con aziende consolidate, assistendole nel trovare e integrare l'innovazione esterna nella loro struttura esistente.

Gli intermediari dell'*Open Innovation* non sono semplicemente facilitatori; sono piuttosto attori strategici che permettono la costruzione di ecosistemi di innovazione più robusti e reattivi. Il loro contributo si estende oltre il singolo evento di collaborazione, influenzando la cultura dell'innovazione aperta e promuovendo un ambiente più fertile per lo sviluppo di nuove idee e imprese.

Le aziende di ampia scala, grazie alla loro considerevole disponibilità di risorse, sono spesso in grado di istituire collaborazioni di *Open Innovation* con le startup senza necessariamente avvalersi dei servizi offerti dagli intermediari. Nella ricerca sono state identificate tre principali modalità attraverso le quali queste aziende stabiliscono tali collaborazioni, creando unità organizzative o proprio nuove aziende per dedicarsi a queste attività. Spesso queste imprese riescono

anche a combinare questi tre diversi approcci per ottimizzare l'efficacia dell'innovazione.

Tuttavia, anche disponendo di ampi mezzi, molte di queste società scelgono di avvalersi della competenza degli intermediari in circostanze particolari. L'intermediario, con la sua esperienza e la rete di contatti ben sviluppata, può offrire un grande valore aggiunto significativo, come testimoniato dalla collaborazione tra Eni e Mind The Bridge, che ha permesso alla multinazionale di estendere la sua presenza nel vitale ecosistema innovativo della Silicon Valley attraverso l'apertura della loro antenna.

Un altro caso esemplare è rappresentato anche da Intesa Sanpaolo Innovation Center che, pur essendo attivo sia come *Corporate Accelerator* che nella costruzione del suo *Corporate Innovation Network*, ha scelto di collaborare con acceleratori di livello internazionale per l'avvio e la gestione di specifici programmi, come evidenziato dall'iniziativa *Techstars Trasformative World Torino*. Questi esempi evidenziano come gli intermediari rivestano un ruolo cruciale non solo per le imprese che si affacciano per la prima volta all'*Open Innovation* e non dispongono delle risorse per dedicare intere divisioni a tali iniziative, ma anche per quelle realtà corporate con fatturati miliardari che sono già fortemente attive sul fronte dell'innovazione aperta.

Gli intermediari, quindi, emergono come partner strategici che arricchiscono le capacità di innovazione delle grandi imprese, introducendo una diversità di pensiero, fornendo accesso a nuove competenze e facilitando l'ingresso in mercati altrimenti inaccessibili o difficili da penetrare, fungendo da ponte tra la tradizione e l'avanguardia tecnologica.

Si conclude con qualche riflessione sulla situazione delle startup in Italia, poiché rappresenta una dicotomia tra potenziale e realizzazione. L'ecosistema delle startup italiane, sebbene ricco di innovazione e creatività, mostra una marcata discrepanza in termini di investimenti e crescita rispetto ad altri paesi europei (dati in *Tabella 4*).

Tabella 4: Investimenti dei VC in startup per nazione nel 2023

NAZIONE	INVESTIMENTI DEI VC (in miliardi di dollari)
REGNO UNITO	20.3
FRANCIA	9.3
GERMANIA	8.4
...	...
ITALIA	1.3

In termini assoluti l'Italia è 10° in Europa per investimenti dei VC in startup, con 1.3 miliardi di dollari investiti nel 2023 (fonte: Dealroom.co), molto distante dagli altri grandi stati europei. Se guardiamo invece i dati per capita, la posizione dell'Italia scende ulteriormente, arrivando addirittura in 24° posizione.

L'Italia non ha ancora colmato il divario che la separa dalla piena espressione del suo potenziale innovativo. Si assiste, infatti, a un livello di finanziamenti pro-capite che si attesta su cifre modeste e ad una densità di investitori operanti nel territorio nazionale che, confrontata con quella di altri stati europei, risulta nettamente inferiore.

Oltretutto, il panorama italiano non esercita un'attrattiva comparabile a quella di altri ecosistemi per i migliori fondi VC, sia europei che internazionali, aprendo potenziali opportunità per altri investitori. Questa condizione impone alle startup italiane di dover considerare nuove strategie per ottenere finanziamenti.

Questo divario può essere attribuito a una serie di fattori sistemici e culturali che hanno impedito all'Italia di capitalizzare pienamente il suo spirito imprenditoriale.

Dal punto di vista degli investimenti, l'Italia ha storicamente sofferto di un ecosistema di *Venture Capital* meno sviluppato rispetto ai suoi vicini europei. Le fonti di finanziamento, spesso limitate e di dimensioni ridotte, pongono le startup italiane in una posizione di svantaggio, in particolare nel cruciale stadio di *scaleup*. Le politiche pubbliche, benché negli ultimi anni vi sia stata una

maggior attenzione al settore, non hanno ancora raggiunto la maturità necessaria per sostenere efficacemente l'innovazione attraverso incentivi fiscali o altri strumenti di finanziamento che potrebbero alimentare la crescita di queste giovani imprese.

Sul fronte culturale, l'Italia affronta la sfida di un atteggiamento più conservatore nei confronti dell'assunzione di rischi, che si manifesta in una preferenza per investimenti tradizionali e un certo scetticismo verso le imprese nascenti. La cultura del rischio e del fallimento, pilastri fondamentali dell'ecosistema startup, non sono ancora pienamente assimilate nel tessuto socioeconomico italiano. L'approccio cautelativo degli investitori italiani, unito a una mancanza di competenze specializzate in ambito di *Venture Capital*, crea ulteriori ostacoli.

Un altro fattore rilevante è la frammentazione geografica dell'innovazione in Italia, con un divario significativo tra il nord, più dinamico e connesso a livello internazionale, e il sud, che fatica a tenere il passo. Questo è stato rilevato anche durante la ricerca, notando che i principali intermediari ed acceleratori tendono a concentrarsi nel Nord Italia, specialmente nelle zone di Milano e Torino. Le iniziative imprenditoriali tendono a concentrarsi in poche regioni e centri urbani, limitando le opportunità per quelle realtà che si trovano al di fuori di queste aree. Per invertire questa tendenza, sarebbe necessario un approccio coordinato che include una più incisiva politica di incentivi fiscali per gli investitori in startup, la promozione di una maggiore alfabetizzazione finanziaria, l'implementazione di programmi di formazione specializzati per investitori e imprenditori, e un rafforzamento delle infrastrutture e delle reti che favoriscano la distribuzione omogenea dell'innovazione su tutto il territorio nazionale.

La soluzione richiede un impegno congiunto tra pubblico e privato: il governo dovrebbe fungere da facilitatore, incentivando la creazione di fondi di investimento dedicati e favorendo l'interazione tra le startup e gli attori industriali consolidati, mentre il settore privato dovrebbe adottare una visione più audace, riconoscendo nelle startup un'opportunità di rinnovamento e crescita economica. In questo contesto, l'esperienza internazionale mostra che gli intermediari dell'innovazione possono svolgere un ruolo fondamentale nel catalizzare tale trasformazione, fungendo da ponte tra necessità finanziarie, opportunità di mercato e competenze imprenditoriali.

Guardando al futuro, l'*Open Innovation* continuerà a essere un elemento fondamentale per le strategie di crescita aziendale, guidando la creazione di valore attraverso ecosistemi di innovazione più inclusivi e collaborativi.

## Bibliografia

Abbate, T., De Luca, D., Gaeta, A., Lepore, M., Miranda, S., & Perano, M. (2015). Analysis of open innovation intermediaries platforms by considering the smart service system perspective. *Procedia Manufacturing*, 3, 3575-3582.

Ahn, J. M., Roijackers, N., Fini, R., & Mortara, L. (2019). Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories. *R&D Management*, 49(3), 267-278.

Almeida, F. (2021). Open-innovation practices: diversity in portuguese smes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 169.

Anja Leckel (2021). *Open innovation and entrepreneurship*. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Aquilani, B., Abbate, T., & Dominici, G. (2016). Choosing Open Innovation Intermediaries through their web-based platforms. *International Journal of Digital Accounting Research*, 16.

- Aquilani, B., Abbate, T., D'Amico, A., & Gatti, C. (2015). Co-creare prodotti e processi con i clienti: i servizi degli Open Innovation Intermediaries (OII) (Co-creating products and processes with customers: the services of Open Innovation Intermediaries (OII)). *Sinergie Italian Journal of Management*, 33(Sep-Dec), 311-329.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Siegel, D. (2023). Effects of open innovation in startups: Theory and evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122694.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Conroy, K. M., Jacobs, S., & Liu, Y. (2023). The dual knowledge role of open innovation intermediaries: Internal weaving and external filtering for MNE subsidiaries. *Technovation*, 123, 102721.
- El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020). Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 30(2), 72-92.
- Feller, J., Finnegan, P., Hayes, J., & O'Reilly, P. (2009). Institutionalising information asymmetry: governance structures for open innovation. *Information Technology & People*, 22(4), 297-316.
- Howells, J., & Thomas, E. (2022). Innovation search: the role of innovation intermediaries in the search process. *R&D Management*, 52(5), 992-1008.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business horizons*, 59(3), 347-357.
- Kurpjuweit, S., & Wagner, S. M. (2020). Startup supplier programs: a new model for managing corporate-startup partnerships. *California Management Review*, 62(3), 64-85.

- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., & Minshall, T. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. *University of Cambridge Institute for Manufacturing*.
- Moschner, S. L., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., & Herstatt, C. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, 62(5), 637-647.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016). The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal. *RSA AiIG*, 1-25.
- Perano, M., Casali, G. L., & Abbate, T. (2018). Service dominant logic, open innovation intermediaries and innovative capacities: Towards a theoretical framework. *International Journal of Business and Management*, 13(10), 146-160.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Secchi, E. (2016). Open innovation networks and the role of intermediaries: An agent-based simulation. *Agent-Based Simulation of Organizational Behavior: New Frontiers of Social Science Research*, 329-344.
- Soares, J., Romero, F., & Nunes, M. L. (2020, November). Innovation and technology transfer: A framework for clustering intermediation roles. In *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-6). IEEE.
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.

Stahl, M., Zarco-Jasso, H., & Miralles, F. (2023). How can innovation intermediaries enable product innovativeness in startups? A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100007.

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

## Sitografia

<http://finmate.it/ciclo-di-vita-della-startup/>

<https://dealroom.co/guides/europe>

<https://sifted.eu/articles/european-tech-data-2022>

<https://venturz.co/academy/startup-stages>

<https://www.mimit.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-impresе/start-up-innovative>

<https://www.pgconnectdevelop.com/what-is-connect-develop>

<https://www.seedtable.com>

<https://www.soprasteria.com/newsroom/press-releases/details/the-open-innovation-report-2023>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate Accelerator EN.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate%20Accelerator%20EN.pdf)