

G-LOCAL OPEN INNOVATION

Un percorso di crescita e innovazione diffusa

Report realizzato per:

10th YEAR ANNIVERSARY

Sellalab

In collaborazione con:



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT





01

**Executive
Summary**

02

**Biella: un tessuto
di storia e
innovazione**

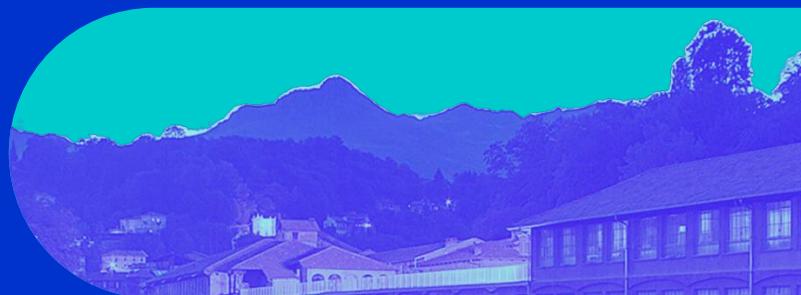


03

**Open Innovation
oggi: sfide e
visioni**

04

**Sellalab: imprese
abilitatrici
dell'innovazione**

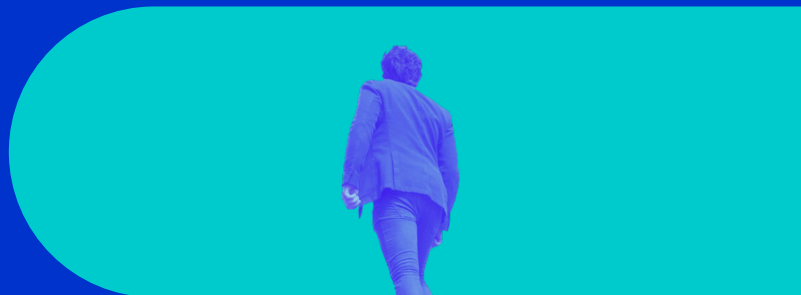


05

**Next Gen
Sellalab**

06

**Conclusioni della
ricerca**



01

Executive Summary



1.1

Introduzione alla ricerca

Nel cuore delle suggestive Alpi italiane, l'ecosistema biellese si presenta come un tessuto di storia, innovazione e intraprendenza. Questo report si propone di esplorare le dinamiche di questo territorio, analizzando il percorso sin qui compiuto e le opportunità ancora inesplorate. In particolare, viene analizzata la piattaforma d'innovazione Sellalab, studiando la sua evoluzione nel corso degli ultimi dieci anni, identificando le tappe cruciali del suo sviluppo, il suo impatto sulla comunità biellese e le potenziali traiettorie di sviluppo legate all'Open Innovation, al fine di delineare il suo impatto a lungo termine.

Il report si articola in quattro distinti capitoli che abbracciano la storia e le prospettive future del territorio biellese, oltre a esplorare la trasformazione del paradigma di 20 anni di Open Innovation in Italia.

CAPITOLO 2 - Biella: un tessuto di storia e innovazione

Biella, con la sua storia millenaria, ha attraversato diverse fasi di rinnovamento e innovazione del territorio. In questo capitolo, si esaminano i momenti cruciali e le connessioni che hanno favorito la crescita dell'ecosistema, mettendo in luce le sfide e le prospettive attuali. Un'attenzione particolare è riservata alle trasformazioni aziendali e alla riconversione del territorio, fornendo così una base solida per comprendere l'ecosistema attuale in un contesto globale.

CAPITOLO 3 - Open Innovation oggi: sfide e visioni

Il concetto di Open Innovation compie vent'anni e, pertanto, è essenziale ripercorrere i momenti di trasformazione, delineando gli attuali paradigmi in atto in Italia. I protagonisti non sono solo singoli individui, ma una complessa rete di attori del mercato, i cui sforzi combinati hanno plasmato il paesaggio dell'innovazione aperta nel nostro Paese.

CAPITOLO 4 - Sellalab: il cuore pulsante dell'innovazione

Il percorso di Sellalab è stato articolato e ricco di ispirazione. In occasione dei suoi 10 anni, attraverso una lente d'ingrandimento, si osservano i momenti cruciali che hanno alimentato la crescita di questa piattaforma, immergendosi nel tessuto imprenditoriale e innovativo in cui Sellalab ha preso forma e definendone l'impatto che ha avuto sulla comunità locale.

CAPITOLO 5 - Next Gen Sellalab

Infine, guardando al futuro, sono state delineate le traiettorie di sviluppo di Sellalab rispondenti alle sfide e alle opportunità emergenti nell'ambito dell'Open Innovation. Questa sezione è ispirata dalle preziose intuizioni ed esperienze emerse dalle interviste dirette con il team di Sellalab. Si delineano quindi le linee guida che suggeriscono il cammino della piattaforma nei prossimi dieci anni, con l'obiettivo di rafforzare il suo ruolo come catalizzatore dell'innovazione.

Questo report, quindi, offre una panoramica approfondita dell'innovazione all'interno dell'ecosistema biellese, concentrandosi sull'evoluzione decennale di Sellalab e sulle prospettive future che si aprono nell'ambito dell'Open Innovation.

02

Biella: un tessuto di storia e innovazione



2.1

Dalle radici al futuro: l'evoluzione storica di Biella

Per affrontare la ricerca, è necessario **delineare il contesto storico biellese**, per offrire una panoramica dei secoli di storia e trasformazioni che hanno plasmato l'ecosistema (*tessile*) del territorio.

Introduzione al contesto: radici tessili e tradizioni secolari

Sin dai tempi antichi, la posizione geografica privilegiata di Biella ha alimentato la nascita di un'industria tessile unica. Le pellicce ovine hanno costituito la materia prima per la produzione tessile sin dall'epoca pre-romana, avviando un percorso che ha portato alla creazione di tessuti pregiati e ricercati in tutto il mondo.

L'Epoca dell'Innovazione: telaio meccanico e rivoluzione industriale

Il Settecento ha segnato l'espansione delle aziende lanifere, anticipando un'epoca di trasformazioni senza precedenti. L'introduzione del telaio meccanico nel XIX secolo, promosso dalla visione lungimirante di pionieri come Pietro Sella, ha segnato una svolta industriale epocale. Tuttavia, dietro a queste innovazioni, si celano le resistenze dei lanaioli biellesi, che hanno difeso con orgoglio le proprie tradizioni di fronte alla modernizzazione.

Il passaggio sociale: dal lavoro familiare all'industria

La trasformazione sociale è stata inevitabile, con il passaggio dalla lavorazione familiare all'industria tessile moderna. Nuove figure imprenditoriali, come Sella, Piacenza e Ambrosetti, hanno guidato Biella verso il successo industriale, mantenendo viva la tradizione tessile europea. Oggi, questo territorio rappresenta un centro di produzione tessile automatizzata, ma conserva ancora la preziosa eredità di competenze artigianali che l'hanno resa celebre nel mondo.

La resilienza di Biella nel contesto globale

Nonostante le sfide e i cambiamenti, Biella ha dimostrato una straordinaria resilienza. Nel 2017, il distretto ha esportato prodotti tessili per quasi 1,5 miliardi di euro [43], confermando il suo ruolo centrale nel panorama industriale europeo. L'ecosistema tessile biellese continua a essere un esempio di adattamento e innovazione nel corso dei secoli.

L'evoluzione dell'ecosistema biellese rappresenta quindi un capitolo ricco di cambiamenti e di storia industriale. **L'analisi delle radici storiche, delle sfide superate e dei successi ottenuti offre una prospettiva su un distretto tessile che continua ad incidere e mantenere saldo il suo ruolo nel panorama europeo.**

2.2 | Nuovi orizzonti: le promesse dell'ecosistema biellese

2.2.1 LA RINASCITA DELL'ECOSISTEMA BIELLESE

Dalle nuove prospettive dell'ecosistema biellese, emergono dati e informazioni che riflettono una fase significativa di rinnovamento e innovazione. Un report ministeriale del 2021 ha riportato **Biella al decimo posto per la densità di startup innovative, un risultato importante se si considera la presenza di città illustri come Milano o Trento nella medesima classifica**. Questo successo non è casuale ma riflette l'impegno della comunità imprenditoriale e la sua capacità di adattamento a un panorama in continua evoluzione.

L'industria tessile biellese si distingue per una **visione rinnovata**, abbracciando **tecnologie all'avanguardia** e incarnando un'eccellenza che va oltre i confini nazionali. Questo è evidenziato dai dati che anticipano un prossimo sorpasso su Prato, sia in termini di fatturato che di esportazioni, rafforzando la posizione di Biella come **polo industriale di riferimento**. Tuttavia, dietro a questi successi ci sono sforzi concertati e una **profonda connessione tra la società locale, la politica e le iniziative comunitarie** che stanno modellando il nuovo volto del distretto tessile biellese. [41]

Biella, tra le 10 province più innovative

**Riferimento al report del Ministero dell'Innovazione Tecnologica e della Digitalizzazione (Terzo trimestre 2021)*

***Dopo il terzo trimestre del 2021 è uscita dalla classifica delle province più innovative*

Biella si colloca al 10° posto nella classifica delle prime province nazionali*/** il cui peso in percentuale delle startup innovative presenti nel territorio rispetto al totale nuove società di capitale è maggiore [14].

5,17

Rapporto percentuale startup innovative sul totale nuove società di capitali della provincia (%)

10°

Posto nella classifica delle province più innovative**

31

N° startup innovative (3° trimestre 2021)

2.2.2 CRESCITA ATTUALE E IL RUOLO DELLA SOCIETÀ LOCALE

Considerando ora, la mappatura delle molteplici **attività, iniziative e opportunità** che stanno plasmando il **panorama biellese**, è possibile avere una visione ampia dei cambiamenti in corso nel territorio, con l'obiettivo di far emergere le sfide e le prospettive che incidono sulle **decisioni strategiche** e sugli **investimenti futuri**.

Distretto del benessere

Il tessuto sociale biellese si caratterizza per un **welfare intatto**, sostenuto da imprese sociali, associazioni e fondazioni che contribuiscono a creare un "*distretto del benessere*".

Nuovi corpi intermedi, quali Città Studi, Its Tam, Sellalab, e la Fondazione Pistoletto-Cittadellarte, si sono affermati come pilastri fondamentali nella promozione di nuove **opportunità nell'ecosistema locale**.

Comunità di cura e supporto

La Fondazione CR Biella, l'associazione Tessile Salute e Uncem sono fondamentali per fornire **supporto territoriale** e promuovere una comunità che rappresenta un antidoto alle derive di sfiducia e rancore. La comunità biellese non solo opera con operosità ma si identifica come cura, contribuendo a creare un ambiente che supera le sfide con spirito collaborativo.

Trasformazione di aziende storiche

Nonostante la diminuzione numerica nel settore tessile dal 2000 al 2021 di circa il **50%**, aziende storiche (*Ecofuture, Reda e Vitale Barberis Canonico*), si sono **reinventate, sia a livello di prodotto che di processo**, dimostrando che **l'innovazione e la strategia mirata** possono guidare la sopravvivenza e la prosperità [36].

50%

Aziende storiche del territorio che hanno innovato i propri processi e prodotti (tra il 2000 e il 2021) [58]

Evento realizzato da Sellalab per le imprese e la comunità locale



Eccellenze internazionali e nuove reti

Aziende come Piacenza Cashmere e Zegna mantengono la loro eccellenza nel settore, con Zegna che si distingue come leader globale nell'abbigliamento maschile di alta gamma, con un fatturato nel 2021 di **1,29 miliardi di euro**. La nascita di MagnoLab nel 2022, una rete di imprese, indica un impegno congiunto per lo sviluppo **dell'innovazione attraverso la condivisione di conoscenze a livello industriale e formativo**. Quest'iniziativa sta generando nuove sinergie e occasioni di sviluppo nel tessuto industriale di Biella. [34].

Diversificazione e Riconversione

Biella sta cercando di **diversificarsi** attraverso iniziative multisettore, valorizzando l'enogastronomia, il turismo e il **recupero del patrimonio industriale dismesso**. Fabbriche dismesse sono diventate sedi di istituzioni culturali, testimoniando il passato produttivo glorioso e aprendo **nuove prospettive di valorizzazione**.

Il caso della trasformazione del lanificio del gruppo Sella

La Storia

Nel cuore della regione biellese, il Lanificio Maurizio Sella, da tempo inattivo, vive una nuova rinascita. Originariamente **testimone silente dell'evoluzione tessile** fin dai tempi dei Carolingi, il Lanificio ha attraversato **secoli di storia industriale**. Tuttavia, è stata la **visione della famiglia Sella** a dare una **nuova vita a questo simbolo del passato**.

Da Stabilimento Tessile a Polo d'Innovazione

Con l'acquisizione da parte di **gruppo Sella nel 1998**, il Lanificio ha iniziato un percorso di trasformazione unico. L'obiettivo era chiaro: **trasformare l'antica struttura in un centro d'eccellenza**, fonte di storia e innovazione. Attraverso un **restauro conservativo** e una visione audace, il **Lanificio è diventato un polo multifunzionale**.

Oltre ad ospitare la Fondazione Sella con i suoi archivi, il complesso accoglie diverse sezioni operative del gruppo Banca Sella, un **Fab Lab all'avanguardia** e una **Corporate University**.

*Il Lanificio Maurizio Sella che ospita
anche la sede del SellaLab*



Dal Passato al Futuro

Il Lanificio Maurizio Sella è più di un semplice intervento di restauro; è diventato un **punto di riferimento per l'innovazione tecnologica** e la condivisione di conoscenze. Attraverso le sue mura **risuonano secoli di storia industriale**, mentre al contempo abbraccia le sfide del futuro. Questa trasformazione testimonia la capacità di una comunità di adattarsi e reinventarsi, **trasformando un luogo carico di storia in un faro di innovazione**.

Il Lanificio Maurizio Sella, con la sua metamorfosi, rappresenta un esempio tangibile di **recupero industriale e visione futuristica**. Da monumento del passato industriale a motore di innovazione, il Lanificio ispira e dimostra che anche **le tracce del passato possono essere trasformate in trampolini per il futuro**. [35]



Il Lanificio Maurizio Sella che ospita anche la sede del Sellalab

2.2.3 TENDENZE ATTUALI E PROSPETTIVE FUTURE

Enfatizzare le attività e iniziative di successo, non è sufficiente per comprendere le complesse dinamiche territoriali; è perciò fondamentale condurre un'analisi dei trend economici attuali che caratterizzano il contesto biellese, per indagare sulle prospettive future che lo influenzeranno.

Innovazione e crescita

L'apertura dell'Accademia dedicata a tessile, green jobs e chimica sostenibile, unita a una forte tendenza di recupero di produzione e fatturati nel tessuto produttivo biellese, evidenzia un **tentativo di crescita e innovazione**. L'industria tessile biellese registra il migliore risultato a livello piemontese, con un significativo aumento della produzione e del fatturato nel primo trimestre del 2022: **+8%** di produzione e **+9,9%** di fatturato. Il settore tessile-abbigliamento mostra segnali incoraggianti con una crescita nel 4° trimestre 2021 (**+15,3% produzione, +22,3% fatturato**) con l'export nel primo trimestre 2022 registra una crescita del **38,3%** rispetto all'anno precedente [42].

+9,9%

Aumento del fatturato dell'industria tessile biellese nel primo trimestre 2022

+38,3%

Aumento dell'export dell'industria tessile biellese nel primo trimestre 2022

"Guardo costantemente avanti, è un atteggiamento radicato nella mia educazione familiare tramandata attraverso 14 generazioni...in 450 anni di storia, l'unica costante è il cambiamento"

Pietro Sella - CEO gruppo Sella

9.2 Mld

Fatturato delle esportazioni dell'area del Piemonte Orientale nei primi 9 mesi del 2023

+23%

Aumento delle esportazioni nel comparto tessile biellese nei primi 9 mesi del 2023

50,6%

Percentuale delle destinazioni extra-UE relative al comparto tessile biellese nei primi 9 mesi del 2023

Investimenti per lo sviluppo sostenibile

Gli **investimenti pubblici** sono considerati cruciali per **potenziare infrastrutture, collegamenti e accesso a Internet**. La candidatura del biellese per ospitare il **primo Recycling Hub italiano** per la gestione di rifiuti tessili e la **promozione dell'economia circolare** riflette la volontà di puntare su **pratiche sostenibili**.

Formazione e collaborazione territoriale

L'apertura di **nuovi corsi di studio** progettati sulle esigenze del territorio, attraverso una convenzione tra Città Studi, la Città di Biella, la Fondazione CRB e l'Università di Torino, dimostra un impegno per la formazione e l'**investimento nel capitale umano**. Gli industriali contribuiscono con **300.000 euro** per finanziare l'**Università di Biella**, evidenziano la necessità di sviluppare le risorse umane per il futuro.

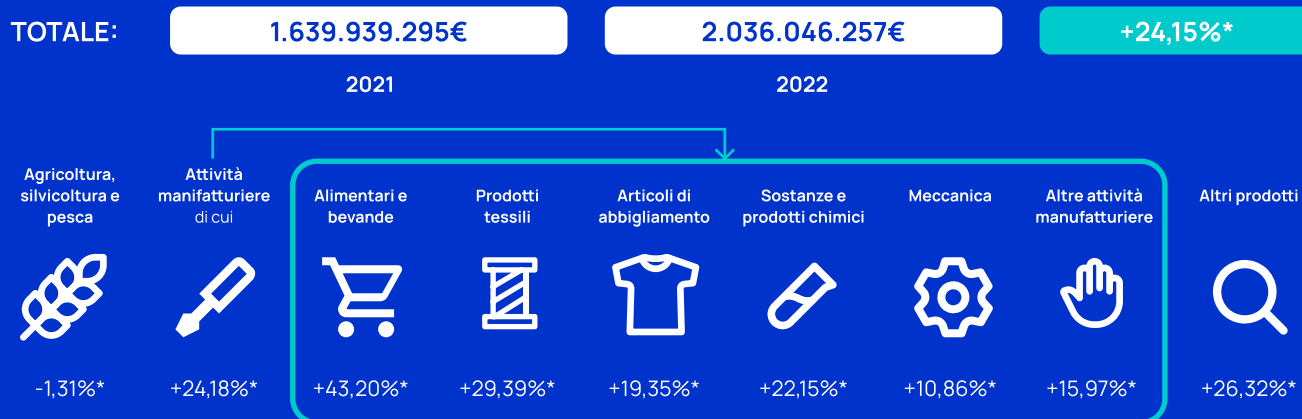
Export in crescita

Nei primi nove mesi del 2023, l'area del Piemonte Orientale (*comprendente le province di Biella, Novara, Vercelli e Verbano Cusio Ossola*), ha registrato un incremento delle esportazioni superiore a **9,2 miliardi di euro**, con un modesto +0,6% rispetto al 2022.

Il focus su Biella evidenzia un aumento significativo del **+4,3% nel valore delle esportazioni nel settore manifatturiero**, che rappresenta quasi totalmente l'export provinciale. Nel comparto tessile, i **tessuti** spiccano con un **+23,2%**, mentre filati (-4,5%) e altri prodotti tessili (-13,2%) subiscono rallentamenti. La **meccanica** registra una crescita del **+15%**, e le **altre attività manifatturiere** un più contenuto **+3,2% [20]**. Per quanto riguarda i mercati di sbocco, l'**Unione Europea**, con il **49,4%** delle vendite all'estero, ha perso il suo ruolo predominante, con una crescita dell'export del +1,1%. Germania (+3,7%) e Francia (+5,6%) sono in ascesa come principali destinazioni. Le destinazioni **extra-UE** rappresentano il **50,6%** dell'export, con un aumento significativo del +8,7%, trainato dalle esportazioni verso Cina (+17,4%) e Turchia (+32,5%), terzo e quarto mercato di riferimento nei primi nove mesi del 2023 **[21]**.

Esportazioni di prodotto nella provincia di Biella

*Variazione percentuale del flusso delle esportazioni del 2022, comparato con il 2021
Fonte: Elaborazioni Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte



Andamento valore aggiunto lordo e prodotto interno lordo

Nonostante i dati precedenti, esaminando le informazioni fornite da Eurostat sull'economia di Biella, **emergono chiaramente segnali di una crescita modesta negli ultimi anni**, considerando sia l'effetto contrattivo della pandemia che le tendenze nazionali. Il valore aggiunto lordo, infatti, mostra una sostanziale stabilità nel periodo dal 2018 al 2021. Al contrario, il Prodotto Interno Lordo (PIL) evidenzia una crescita del **5,14%** nel periodo dal 2014 al 2021, passando da **4.545,29 milioni di euro** nel 2014 a **4.779,11 milioni di euro** nel 2021. Questi dati riflettono la **resilienza dell'economia biellese** nonostante le sfide, ma allo stesso tempo indicano **la necessità di strategie mirate** per stimolare una crescita più robusta [32].

**4.779
Mln**

PIL raggiunto dall'economia biellese nel 2021

In definitiva, le prospettive emergenti nell'ecosistema biellese rappresentano un **tentativo tangibile di rinnovamento e sviluppo**, permeato da **innovazione, collaborazione** e una **prospettiva sostenibile** per il futuro del settore tessile. Malgrado ciò, l'economia mostra una **crescita più lenta** rispetto alle aspettative. Tuttavia, la **notevole capacità di adattamento** e l'**approccio multisettoriale** adottato offrono segnali positivi che potrebbero indicare una strada promettente per il benessere economico a Biella.

03

Open Innovation oggi: sfide e visioni



3.1 | Dai fondamenti alle frontiere: la storia dell'Innovazione è aperta

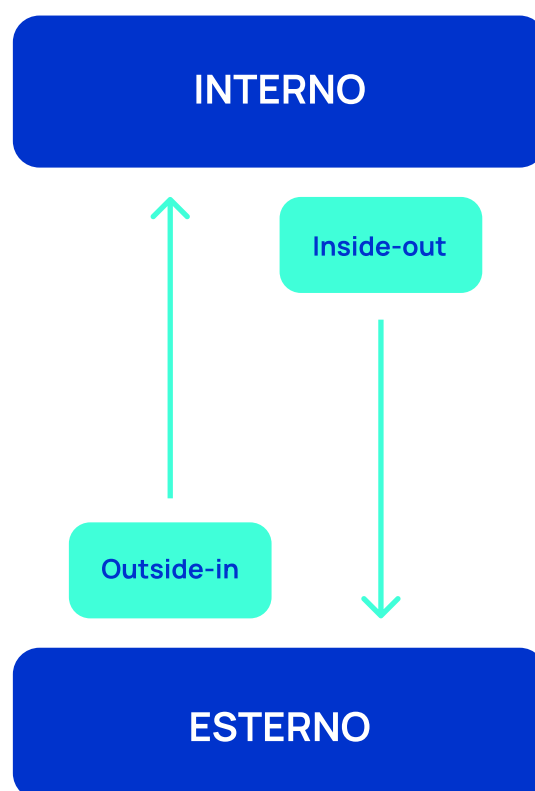
3.1.1 PARADIGMA DELLA COLLABORAZIONE NELL'INNOVAZIONE

Il concetto di **Open Innovation**, introdotto da **Henry Chesbrough (2003)**, rappresenta una rivoluzione nel modo di affrontare l'innovazione. Chesbrough ha sottolineato che nessuna organizzazione può considerarsi autosufficiente in termini di risorse e idee, spingendo le imprese a cercare attivamente contributi esterni. Questo paradigma esprime e formalizza l'importanza di **integrare idee provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione per ottenere vantaggi competitivi sostenibili [9]**.

Il processo di Open Innovation coinvolge la **creazione di piattaforme e architetture basate su modelli di business** che definiscono i requisiti, con l'**accesso a idee esterne ed interne per creare valore**.

Il concetto si è evoluto in un ampio campo di ricerca, affrontando diversi settori e tipologie di aziende. I due approcci principali sono *"Outside-in"* e *"Inside-out"*, concentrati rispettivamente su **input esterni** e l'utilizzo di **idee interne** da parte di altre organizzazioni.

La sua crescente rilevanza è attribuita a fattori come la **distribuzione diffusa della conoscenza**, la mobilità dei lavoratori e l'accesso crescente delle startup al capitale di rischio. **La sfida è ora comprendere e sfruttare appieno le opportunità e affrontare le sfide della Open Innovation nell'ambito della politica dell'innovazione.**



3.1.2 TRASFORMAZIONE PROFONDA DELL'ECOSISTEMA AZIENDALE

L'adozione diffusa dell'Open Innovation ha generato una vera e propria **trasformazione culturale e strutturale** nelle imprese globali. Aziende di successo (*come Procter & Gamble, Enel, Dell e IBM*), hanno abbracciato approcci collaborativi, **accelerando significativamente lo sviluppo di nuove tecnologie, prodotti e servizi**. Questa evoluzione ha portato alla creazione di un **ricco ecosistema dell'innovazione** che coinvolge attivamente una **vasta gamma di attori, compresi settori pubblici e privati, grandi aziende, PMI (Piccole e Medie Imprese) e startup**.

Il cambiamento culturale è evidente nella **crescente adozione di pratiche di Open Innovation**, che favoriscono la **condivisione delle idee** e la **collaborazione tra organizzazioni di diversa scala**. La struttura stessa delle aziende si è adattata per incorporare processi più aperti, permettendo una circolazione più fluida delle idee e una **maggiore reattività alle sfide del mercato**. Questa profonda trasformazione è una risposta alla necessità di rimanere competitive in un panorama sempre più dinamico e globalizzato.

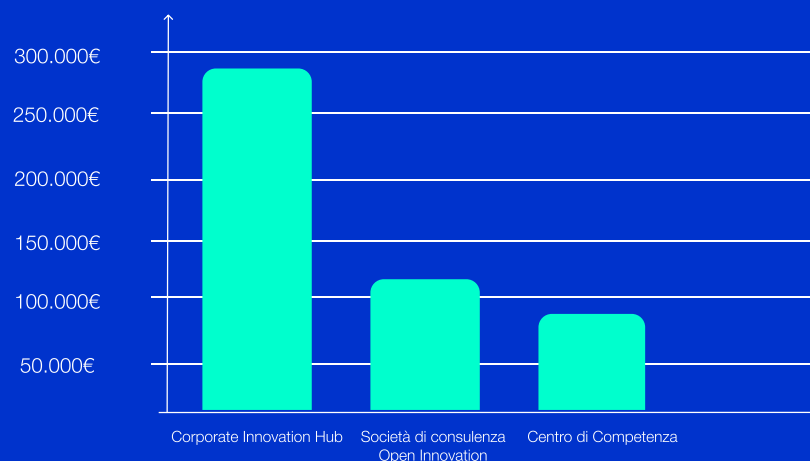
3.1.3 NASCITA DI UN MERCATO EMERGENTE DI OPEN INNOVATION

L'adozione diffusa dell'Open Innovation ha dato vita a **un mercato emergente**, con un valore stimato in **700 milioni di euro** solo in Italia, evidenziato soprattutto dall'interesse crescente delle imprese italiane verso questo modello di innovazione aperta. Tuttavia, nonostante la chiara domanda di servizi legati all'Open Innovation, il mercato è caratterizzato da **complessità ed eterogeneità**. La sfida principale per le imprese interessate è comprendere appieno le dinamiche di acquisto e identificare i partner più adatti, date le diverse proposte di valore offerte dagli attori presenti [22].

Questo mercato è in costante evoluzione, pertanto è essenziale avere una **comprensione dettagliata** delle sue caratteristiche per **massimizzare i benefici** derivanti dall'Open Innovation. Le aziende devono navigare tra un'ampia gamma di servizi offerti da professionisti e service provider, ognuno con un approccio unico alla gestione dell'innovazione aperta. La competizione in questo mercato richiede non solo una chiara comprensione delle proprie esigenze di innovazione, ma anche una **capacità di valutare in modo critico le competenze** e le proposte dei potenziali partner di Open Innovation.

Il mercato dell'Open Innovation 2024 (Top 3)*

*Riferimento al report dell'Osservatorio Open Innovation Lookout (2024)



**696
Mn**

Valore del mercato e
dei servizi di Open
Innovation in Italia*

Prime tre categorie di attori al valore del mercato dei servizi di Open Innovation*

3.2 | Verso un nuovo orizzonte: l'Open Innovation come paradigma

L'Open Innovation ha intrapreso un significativo percorso di trasformazione nel corso degli anni, allontanandosi dall'approccio tradizionale centrato sull'azienda per abbracciare una visione più ampia e inclusiva. In questo nuovo paradigma, **l'innovazione non è più limitata ai confini interni dell'organizzazione, ma si estende oltre, coinvolgendo una molteplicità di attori esterni.**

Uno dei fattori chiave di questa trasformazione è **la definizione di uno scopo chiaro** che si rivela essenziale per orientare e guidare le iniziative di Open Innovation. **Un obiettivo ben definito fornisce una direzione chiara e unificante per tutti gli attori coinvolti**, consentendo loro di concentrare le proprie energie e risorse verso **risultati concreti e significativi**. Questo non solo aumenta la probabilità di successo delle iniziative di innovazione aperta, ma anche la loro capacità di **generare un impatto positivo e duraturo sulla società nel suo complesso.**

Un altro aspetto cruciale è il **coinvolgimento di una molteplicità di stakeholders**. L'Open Innovation richiede una **collaborazione attiva e sinergica** tra aziende, istituzioni accademiche, enti governativi, **organizzazioni non profit e persino singoli cittadini**. Questa diversità di prospettive e competenze consente di generare soluzioni più creative, efficaci e sostenibili ai problemi complessi che le società moderne affrontano.

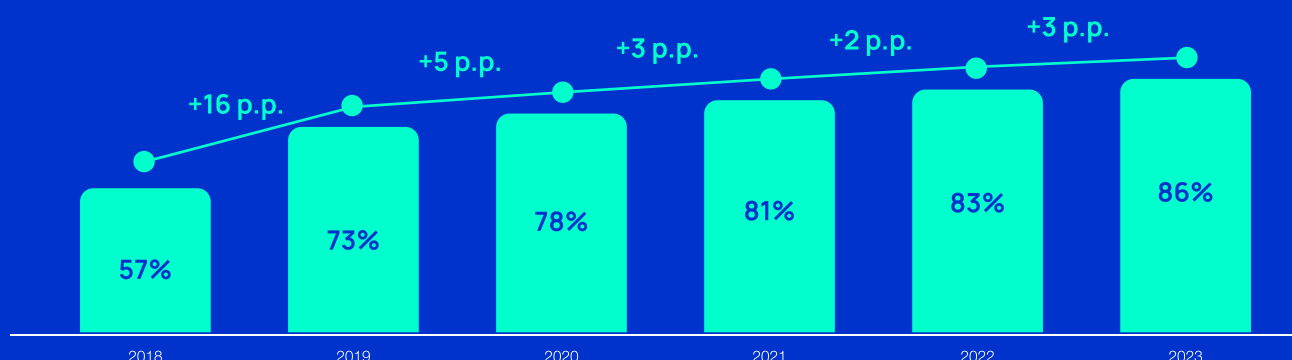
Infine, **la rigenerazione del territorio attraverso l'Open Innovation** non si limita più a generare valore solo per l'azienda stessa, ma mira anche a **contribuire allo sviluppo economico e sociale** del contesto in cui opera. Questo significa che le iniziative di innovazione aperta possono diventare **catalizzatori per la crescita** e il **rinnovamento dei distretti industriali**, **creando opportunità di lavoro, stimolando l'innovazione locale e migliorando la qualità della vita delle comunità circostanti.**

In definitiva, l'Open Innovation sta attraversando una **fase di trasformazione** verso un **nuovo paradigma che promuove la definizione di uno scopo chiaro**, il coinvolgimento di una molteplicità di stakeholders e la rigenerazione del territorio.

L'adozione dell'Open Innovation in Italia*/**

*Riferimento al report dell'Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano

** Dati riferiti agli ultimi 6 anni delle grandi e grandissime imprese



Questo nuovo approccio non solo offre **opportunità di crescita per i distretti industriali**, ma contribuisce anche a un **impatto positivo e sostenibile sulla società nel suo insieme**. La ricerca evidenzia che i distretti industriali che prosperano sono quelli capaci di sviluppare processi di apprendimento, **incrementando così la cattura di valore aggiunto** sia a monte che a valle delle catene globali del valore.

Questo **ciclo virtuoso di apprendimento e innovazione** non solo migliora la **competitività economica**, ma anche la capacità di questi distretti di **rispondere in modo proattivo alle esigenze dei vari attori coinvolti**, generando un **impatto positivo su scala locale e globale**.

3.2.1 LA MISSIONE DELL'INNOVAZIONE: DEFINIRE IL PURPOSE

Nell'evoluzione dell'Open Innovation, il concetto di **"Purpose"** emerge come una forza trainante fondamentale. Oltre alla mera ricerca di profitto, le iniziative innovative stanno sempre più puntando verso **un fine più nobile, contribuendo al bene comune**. Ad un livello più strategico, la definizione di un **chiaro scopo stabilisce la rotta della strategia** sia a livello aziendale che a livello di unità operative, garantendo **una coesione tra i team dirigenti e il consiglio di amministrazione**.

La **definizione di uno scopo** ben definito diventa cruciale per guidare le attività di Open Innovation e per **garantire che l'innovazione abbia un impatto positivo sulla società e sull'ambiente**. Questa prospettiva orientata al Purpose non solo **attira talenti motivati** da un senso di missione più profondo, ma contribuisce anche a **creare un'immagine positiva per le aziende, rafforzando la loro reputazione all'interno del tessuto sociale**.

3.2.2 NUOVE ALLEANZE: L'ARTE DELL'INGAGGIO MULTI-STAKEHOLDER

Nel contesto attuale, l'idea di ecosistema emerge come una componente essenziale per ridefinire i processi di innovazione. Questo concetto non solo coinvolge gli stakeholder nei processi di creazione e cattura del valore, ma crea anche una **sinergia stabile e continua tra di essi**.

L'ingaggio degli stakeholder non rappresenta semplicemente una collaborazione esterna all'azienda, ma trasforma radicalmente il concetto di Open Innovation, trasferendolo da una **prospettiva limitata di partnership tra due imprese ad una visione sistemica più ampia**.

"Con Sellalab abbiamo contribuito ad un nuovo modo di fare banca, inclusivo, aperto, consolidando il rapporto tra banca e territorio per il benessere comune grazie alla collaborazione incentrata sul fabbisogno di innovazione"

Stefano Azzalin - Fondatore Sellalab e
CEO dpixel

Non si tratta più solo di collaborazione tra imprese, ma di **coinvolgere un'ampia gamma di attori interessati nel processo innovativo**. Questo approccio si **estende ben oltre i confini aziendali, coinvolgendo istituzioni pubbliche, università, startup e la società civile**. L'apertura **all'ingaggio multi-stakeholder** non solo arricchisce le conoscenze e competenze disponibili, ma anche **promuove la condivisione di responsabilità e facilita la creazione di soluzioni più sostenibili e inclusive**.

3.2.3 RINASCITA LOCALE: LA RIGENERAZIONE DEL TERRITORIO

“E’ più facile far comprendere le novità facendo riferimento al passato che cercando di spiegare il futuro. Un immobile, simbolo dell'antico, si è trasformato in un'icona del fintech. Questi sono elementi di una storia che ruota intorno all'innovazione.”

Pietro Sella - CEO gruppo Sella

Nel panorama attuale, l'evoluzione del concetto di Open Innovation assume una nuova dimensione, **rivitalizzando la prospettiva della rigenerazione dei territori locali**, quindi non più solo un concetto astratto, ma rappresenta un processo dinamico attraverso cui individui e organizzazioni si impegnano attivamente a migliorare il benessere degli ecosistemi sociali nelle aree in cui sono radicati.

Questo concetto, come definito da Rahman & Slawinski (2024), non si limita ad un mero intervento locale, ma abbraccia una **visione più ampia di trasformazione positiva**. L'innovazione non può più essere confinata all'interno delle aziende; deve piuttosto estendersi alle comunità locali.

L'Open Innovation si rivela quindi un **catalizzatore per la trasformazione dei territori**, liberando e coinvolgendo le risorse ancora inesprese o poco sviluppate presenti nelle regioni, e **stimolando la creazione di legami solidi tra imprese e comunità locali**.

In questo contesto, l'Open Innovation diviene il motore trainante di un ecosistema innovativo che abbraccia la diversità e **valorizza le specificità territoriali**. L'obiettivo è creare una **sinergia dinamica in cui le imprese collaborano attivamente con le comunità locali per promuovere lo sviluppo sostenibile, l'inclusione sociale e la crescita economica [24]**.

3.3 | Innovation District: un nuovo modello ispirazionale

Prima di esaminare alcuni esempi nazionali e internazionali di innovazione aperta, è importante introdurre un nuovo modello che si è manifestato negli ultimi anni: gli **"Innovation District"**.

Secondo la definizione di Katz & Wagner (2014) [11] *gli Innovation District sono aree geografiche dove istituzioni e aziende all'avanguardia si concentrano e si collegano con startup, incubatori aziendali e acceleratori.*

A differenza del caso unico in **Silicon Valley**, questi distretti offrono una **visione innovativa** di come altre città e territori possono crescere e innovarsi. Concentrando istituzioni all'avanguardia, startup e servizi tecnici in aree geografiche accessibili e compatte, gli Innovation District **favoriscono la collaborazione e lo scambio di idee**, ripensando il **legame tra economia, spazio urbano e socialità**.

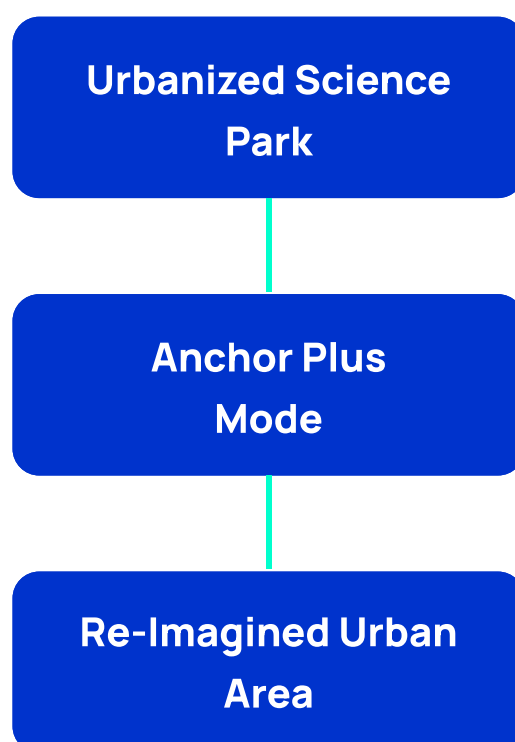
Questo modello risponde alla **crescente domanda di ambienti urbani**, dove la popolazione e le aziende possono trovare **ispirazione e opportunità**. La loro diffusione globale, con esempi in città come Barcellona, Berlino e Londra, dimostra la loro flessibilità e adattabilità a contesti diversi.

Inoltre, gli Innovation District **favoriscono l'evoluzione dei modelli urbani esistenti**, trasformando aree industriali obsolete e rafforzando i centri urbani esistenti. Per questo motivo gli Innovation District offrono una **nuova prospettiva per il futuro delle città, promuovendo la collaborazione, l'innovazione e la sostenibilità urbana**.

Si possono identificare tre tipologie di Innovation District: **Urbanized Science Park**, un modello situato in zone suburbane e extraurbane; **Anchor Plus Model**, un modello che si sviluppa nelle zone più centrali della città; infine, il modello **Re-Imagined Urban Area**, un modello che si concentra in zone industriali più vecchie della città.

“Gli Innovation District sono aree geografiche dove istituzioni e aziende all'avanguardia si concentrano e si collegano con startup, incubatori aziendali e acceleratori”

Bruce Katz and Julie Wagner, 2014



Quest'ultimo modello richiama sotto alcuni aspetti il **caso di Sellalab a Biella** e può essere **fonte di ispirazione per sviluppi futuri nei territori locali in giro per l'Italia**. Infatti, si sviluppa in prossimità di lungofiumi storici, e rappresenta un contesto dove i quartieri industriali o magazzini stanno vivendo una trasformazione sia fisica che economica.

La crescita di queste aree è favorita, almeno in parte, **dall'accesso ai mezzi di trasporto pubblico**, dalla **presenza di edifici storici** e dalla loro **vicinanza ai centri urbani** nelle città con affitti elevati. Inoltre la presenza di **istituti di ricerca avanzati e aziende di rilievo nelle vicinanze** permette lo **sviluppo di sinergie** che portano innovazione e crescita.

Per favorire la crescita di queste aree urbane è necessario **costruire una rete di leadership diffusa, sviluppare una visione di crescita, favorire il talento e la crescita tecnologica, promuovere una crescita inclusiva, sviluppare strumenti per favorire l'accesso al capitale per sostenere la ricerca di base applicata**. In questo paragrafo vengono illustrati tre esempi concreti di questo modello, che evidenziano la rinascita di zone urbane sia a livello nazionale che internazionale: Boston Innovation District, ST. Louis Cortex e Milano Innovation District. [11]

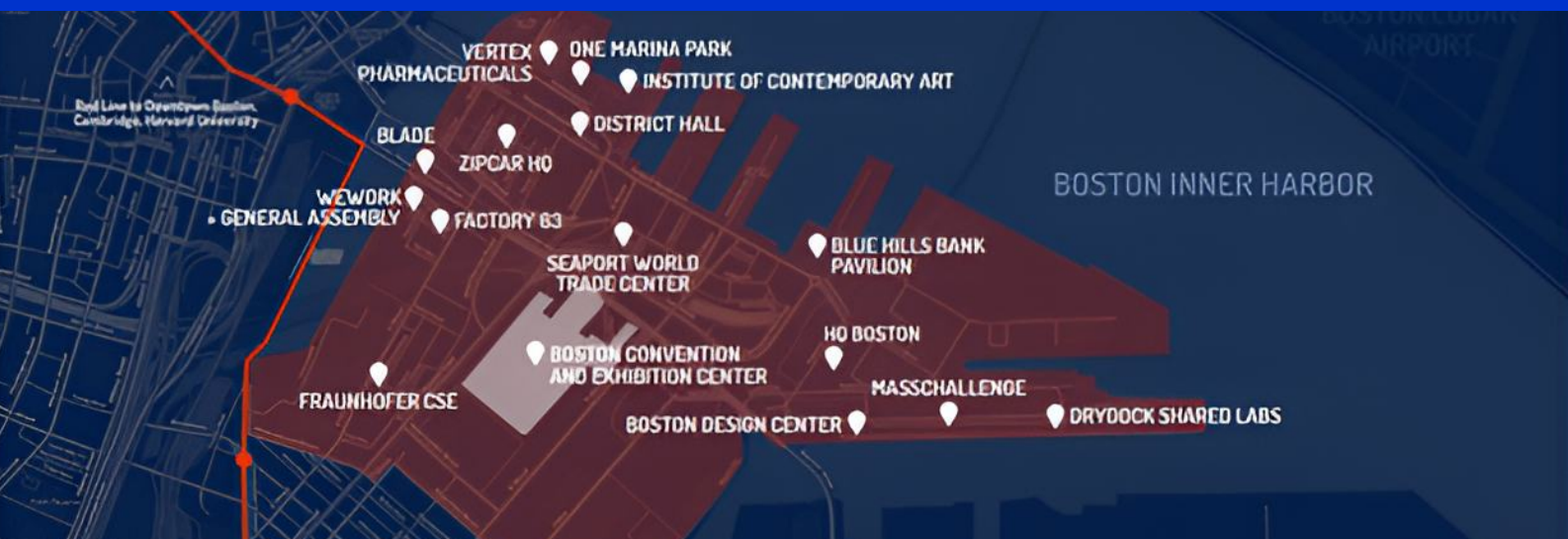
Boston: Innovation District

Nel 2010, l'ex sindaco di Boston, Tom Menino, ha delineato una visione ambiziosa per il **Distretto dell'Innovazione di Boston**, promuovendo l'innovazione urbana.

La **riqualificazione del porto di Boston**, grazie ai progetti come il *"Big Dig"* e la pulizia, ha trasformato la zona in un **centro di innovazione e imprenditorialità**. Nonostante la mancanza di grandi aziende, la base di conoscenza locale e l'infrastruttura hanno favorito la crescita.

Fin dalla sua designazione, oltre **200 aziende si sono trasferite nella zona** e hanno creato più di **6.000 posti di lavoro** nel Distretto. Risorse come MassChallenge, acceleratore di startup, District Hall e Factory 63, che offre alloggi e **spazi comuni per lavorare**, hanno contribuito a creare un **ambiente collaborativo e innovativo**.

*Mappa Boston Innovation District
Diritti dell'immagine di Katz and Wagner (2014)*



St. Louis: Cortex

La **Comunità di Innovazione Cortex** (*Cortex*) punta a trasformare il centro di St. Louis in un **centro per l'imprenditorialità e la commercializzazione**, creando un **ambiente dinamico** per il lavoro e il divertimento. Fondata nel 2002 da un consorzio di istituzioni, Cortex ha combinato **fondi istituzionali, filantropici e risorse pubbliche** per rivitalizzare un corridoio di 200 acri tra importanti istituzioni accademiche e ospedali, per creare un'area di ricerca e impresa.

Cortex sta attivamente sviluppando un cluster di **centri di innovazione per attrarre investimenti e promuovere lo sviluppo imprenditoriale**, per esempio grazie alla creazione dell'acceleratore BioGenerator, favorendo finanziamenti alle startup.

Mentre la Cortex West Redevelopment Corporation ha permesso la costruzione di **spazi per uffici, abitazioni e infrastrutture**, generando migliaia di posti di lavoro, grazie ad **investimenti pubblici, privati e civici**.

Mappa Cortex (St. Louis)

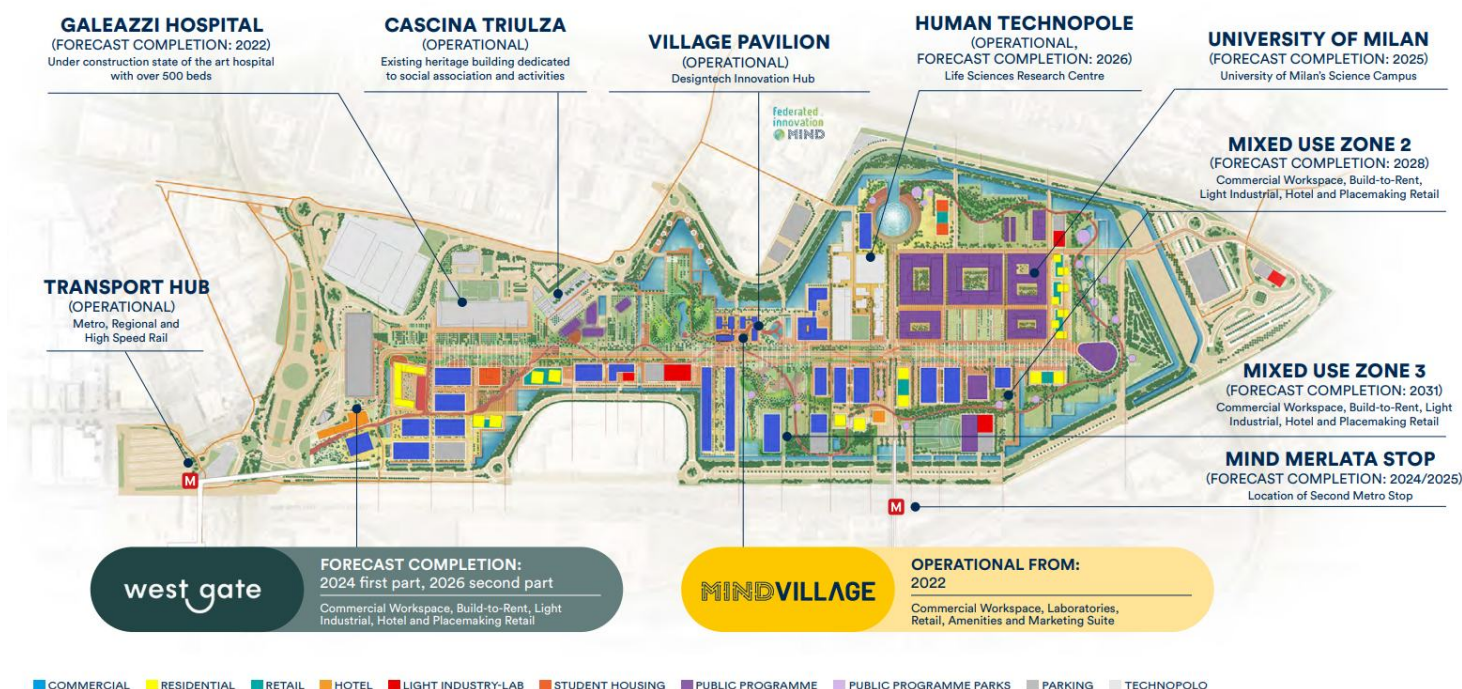
Diritti dell'immagine di Katz and Wagner (2014)



Milano: Innovation District

MIND Milano, partendo dalla collaborazione di Lendlease, un **soggetto privato**, e di Arexpo, un **soggetto pubblico**, promuove un'innovazione d'avanguardia nel settore biotech. Situato sull'area dell'EXPO 2015, il **Milano Innovation District** aspira a diventare un **polo mondiale di ricerca e produzione nel campo delle biotecnologie e dell'agroalimentare**. Attraverso la convergenza di discipline come biologia, medicina, e tecnologie digitali, MIND mira a creare un ambiente collaborativo e sostenibile che favorisca l'innovazione e la crescita economica. **Con investimenti pubblici e privati di oltre 4,5 miliardi di euro**, il distretto prevede di ospitare oltre 60.000 persone e 1.000 ricercatori entro il 2031. L'approccio integrato di MIND, supportato da una rete federata di innovazione e collaborazione con istituzioni accademiche e enti di ricerca, promette di rivoluzionare il panorama dell'innovazione biotecnologica in Italia e in Europa, offrendo benefici economici, sociali e ambientali su vasta scala.

Masterplan di Mind Milano Innovation District



La comprensione della **teoria e dell'evoluzione dell'Open Innovation**, insieme ai modelli emergenti degli Innovation District ed ai casi di studio, costituisce una **solida base per generare impatti significativi** nelle varie località italiane. Sono state analizzate e illustrate le diverse **prospettive e leve di trasformazione**, che vanno dagli investimenti finanziari alla costruzione di comunità.

Queste conoscenze si integrano con l'analisi dell'evoluzione di Sellalab nell'ultimo decennio, che sarà dettagliata nel prossimo capitolo, e **offrono nuove direzioni per il suo sviluppo e supporto in diverse aree italiane**. Per favorire l'innovazione e stimolare la crescita economica e sociale, è necessario che questi territori si impegnino ulteriormente in un processo di trasformazione.

In questo processo, Sellalab può svolgere un ruolo importante, fornendo **strumenti e risorse per guidare e sostenere tali sforzi di trasformazione**.

04

Sellalab: imprese abilitatrici dell'innovazione



Sellalab, una **piattaforma d'innovazione** strettamente correlata al gruppo Sella, ha attraversato un'importante evoluzione storica, adattando il proprio modello di business per affrontare le **sfide emergenti nel panorama dell'innovazione**. Questo processo di adattamento ha segnato una fase di trasformazione significativa per Sella, caratterizzata da **iterazioni strategiche** e **aggiornamenti** per garantire la rilevanza e la competitività nell'ambiente altamente dinamico dell'innovazione. Tale evoluzione non solo ha contribuito a **rafforzare la posizione di Sella come leader nell'ecosistema dell'innovazione**, ma ha anche favorito la sua capacità di anticipare e rispondere alle mutevoli esigenze del mercato e dei clienti. Per questo motivo è necessario evidenziare i passi e le trasformazioni che hanno portato al successo di questa piattaforma.

L'ecosistema di Sellalab

Struttura

5Sedi
territoriali**20**Università e centri di
ricerca partner**18**Innovation Hub
Partner**12**Istituzioni
partner

Open Innovation

+1000Ore di formazione gratuita
erogate
(per startup, imprenditori e manager)**600+**

Eventi fisici e online

15000+

Partecipanti

200+Business matching
(tra startup e aziende)

Startup

+450Startup
supportate**33**Startup incubate
(tramite dpixel)**+36 Mln**Investimenti in euro
generati
(tramite dpixel)**3 Mln**Euro da investire in
accelerazione
(tramite dpixel)

4.1 | Origini e visioni: la traiettoria di Sellalab

Nel 2013, **Stefano Azzalin e Simone Marino**, già operanti all'interno del Gruppo, hanno fondato Sellalab, rispondendo alla sfida di innovazione lanciata da Banca Sella. Il loro obiettivo era chiaro sin dall'inizio: **ridefinire il concetto di banca, abbracciando l'innovazione e rivoluzionando i modelli di business aziendali.**

In un'epoca in cui il coworking e lo smartworking erano ancora agli inizi, Sellalab ha presentato una visione audace del futuro, mirando a portare **innovazione utile e sostenibile alle imprese**, anticipando i trend futuri e adattandoli alle esigenze delle PMI.

Il momento simbolico che ha segnato l'inizio di Sellalab è stata l'apertura del suo **spazio fisico nel Lanificio Maurizio Sella**. Questo spazio non è stato solo un luogo fisico, ma un catalizzatore che ha favorito la connessione tra passato e presente, stimolando un'evoluzione coesa. Uno dei successi più significativi di Sellalab è stato il contributo allo sviluppo di **Hype**, una fintech che ha rivoluzionato il settore. Inoltre, l'espansione **da Biella a Lecce, Salerno e Padova**, e con la creazione del **Fintech District** a Milano nel 2017, dimostra l'ambizione di generare un impatto innovativo su scala nazionale.

Un'altra iniziativa di rilievo è stato il progetto **BiDigital**, che ha coinvolto il territorio con eventi dedicati alla discussione dei trend tecnologici, fornendo un prezioso spazio di confronto e crescita. Nel 2016, è stata lanciata l'iniziativa **OpenPMI**, coinvolgendo giovani talenti in progetti innovativi volti a risolvere le sfide aziendali. In questo contesto, oltre venti aziende hanno aderito a questa visione, confermando l'impegno costante di Sellalab nell'apportare valore attraverso soluzioni innovative e sostenibili, ponendo la collaborazione e l'innovazione al centro del proprio operato.



3 casi di successo

Per illustrare con **esempi tangibili** il contributo di SellaLab, saranno esaminati **tre casi di startup supportate dalla piattaforma**. Questi esempi attestano l'impegno nel promuovere lo sviluppo di progetti innovativi in varie fasi di evoluzione.



BTrees

BTREES, inizialmente fondata nel 2013 come media agency, ora si presenta come una PMI innovativa con quattro sedi in Italia e un team di oltre 30 professionisti. **BTREES è stata la prima startup ad entrare nel coworking di SellaLab Biella, dove hanno tuttora sede, ed è stata supportata e coinvolta attivamente nell'animazione territoriale.** Questa collaborazione ha aperto le porte alla partnership con il Gruppo Ebano di Carlo Robiglio, che oggi detiene la maggioranza delle azioni dell'azienda. Insieme a SellaLab, **BTREES è coinvolta nell'organizzazione del BiDigital**, un importante evento sull'innovazione a Biella. Leader nei settori Social&Web, SEO&Digital Analysis e Cross-Media, BTREES ha registrato una crescita notevole, **raddoppiando il proprio fatturato negli ultimi tre anni** e superando i 2 milioni di euro nel 2022. L'acquisizione aggiuntiva del 18% delle azioni da parte di Ebano SpA sottolinea l'impegno del Gruppo nel settore digitale e dei servizi online, sostenendo la visione di creare valore attraverso la sostenibilità e l'innovazione. Questo consolidamento riflette l'efficacia delle strategie di BTREES nel campo della comunicazione digitale e dei nuovi media, confermando la loro crescente attrattività e credibilità nel mercato.



Evja

Evja, una startup originaria della Campania, ha sviluppato una piattaforma tecnologica rivoluzionaria nel campo dell'Agritech. **Nel 2018, ha ottenuto il supporto di SellaLab Salerno, che ha facilitato la sua collaborazione con importanti aziende alimentari locali, tra cui il Gruppo La Doria.** Grazie alla partnership con La Doria, Evja ha potuto testare sul campo il proprio prodotto, con risultati promettenti nella gestione delle risorse idriche e nell'incremento della resa delle piante di pomodoro, apportando benefici sia all'ambiente che alle comunità locali. **Nel 2020, Evja ha chiuso un round di finanziamento pre-serie A da 4,2 milioni di euro**, guidato da CDP Venture Capital, con la partecipazione di SEFEA Impact Sgr e Startup bootcamp Foodtech. Fondata da Davide Parisi, Antonio Affinito e Paolo Iasevoli, l'azienda offre ai produttori agricoli un sistema brevettato di agricoltura di precisione, basato sull'intelligenza artificiale e modelli predittivi, che ottimizza l'irrigazione, la nutrizione e la difesa delle colture. **Con quattro brevetti depositati e una base clienti in nove Paesi**, Evja ha ricevuto investimenti significativi da multinazionali del settore e acceleratori internazionali, confermando la sua rilevanza nell'innovazione agricola.

Hype

Hype, fondata sulla base dell'innovativa idea di Appersonam, si propone come la prima digital banking mobile only, focalizzata su un pubblico giovane. Il suo team fondatore, composto da Federico Meconi, Guido Frascadore, Fulvio d'Antonio (data scientist) e Alessio Giovannoli (sviluppatore), **è stato supportato e incubato per quattro mesi a Biella, grazie all'intervento di Sellalab.** Durante questo periodo, Hype ha stretto importanti collaborazioni con Banca Sella, culminate in una proposta di assunzione interna (aqui-hiring) e l'individuazione di un CEO per lo sviluppo del progetto. Dal suo lancio nel marzo 2014, **Hype ha raggiunto traguardi significativi, come l'acquisizione di oltre 100.000 clienti entro dicembre 2017 e il raggiungimento di un milione di clienti entro dicembre 2019**, consolidandosi come leader nel settore fintech italiano. Nel giugno 2020, è diventata un Istituto di moneta elettronica, vigilato dalla Banca d'Italia, garantendo ulteriore affidabilità nei servizi finanziari offerti. La joint venture con Banca Sella Holding S.p.A. e illimity nel gennaio 2021 ha ampliato ulteriormente le opportunità di crescita e innovazione per Hype. Con il lancio di Hype Business nel settembre 2021 e la nomina di Giuseppe Virgone come CEO nel gennaio 2023, l'azienda continua a perseguire nuovi obiettivi ambiziosi nel campo dei pagamenti digitali e della digitalizzazione dei servizi finanziari.



4.2 | Sfide storiche e momenti chiave

"Noi abbiamo cercato...di adattarci a un ambiente completamente diverso, dove l'errore è considerato un fattore di produzione, a differenza del contesto interno aziendale, dove l'errore è visto come uno spreco."

Pietro Sella - CEO gruppo Sella

"Quando ci abbiamo provato con Sellalab, nessuno ci ha creduto. Il mondo delle startup era considerato rischioso e pericoloso, ma abbiamo perseverato. Alla fine, abbiamo dimostrato che potevamo trasformare le sfide in successi."

Grazia Borri - CEO & Managing Partner,
Sella Venture Partners SGR

Durante i suoi dieci anni di attività, Sellalab ha dovuto superare diverse **sfide storiche**, mantenendo i suoi servizi operativi anche in momenti difficili.

Un esempio tangibile di questa resilienza è rappresentato dalla transizione verso **eventi e percorsi formativi completamente digitali nel 2020**, una mossa necessaria per adeguarsi alle nuove esigenze e alle restrizioni imposte dalla situazione pandemica globale. La **capacità di adattarsi a contesti mutevoli** è stata fondamentale per la **resilienza della piattaforma**. In questo contesto, una delle sfide più rilevanti per Sellalab è stata realizzare la sua missione duale: **perseguire impatti a lungo termine** e, allo stesso tempo, **garantire praticità**.

Ciò è stato possibile grazie al **supporto di Banca Sella** e all'impegno in progetti sostenibili dal punto di vista economico. Sebbene Sellalab abbia seguito un percorso simile a quello di una startup, ha beneficiato del sostegno strategico del gruppo Sella. All'inizio composta da **meno di dieci persone**, la piattaforma ha **coinvolto in modo flessibile professionisti del gruppo Sella** con competenze specifiche per progetti innovativi, evidenziando una sinergia del Gruppo **dinamica e adattabile**.

Un'altra sfida rilevante è stata **promuovere una cultura dell'innovazione sia all'interno dell'organizzazione che nel contesto territoriale**. Ad esempio, si sono organizzati degli incontri informali con imprenditori, i **Digital Drink**, incentrati sulle discussioni sull'innovazione e la partecipazione di esperti. Questi incontri hanno ottenuto un grande successo all'esterno, ma hanno trovato molte difficoltà all'interno dell'organizzazione, che ha avuto bisogno di tempo per assimilarli. Inoltre, l'implementazione di progetti innovativi per le aziende ha richiesto un **cambio di mentalità all'interno dell'organizzazione**, implicando l'**acquisizione di nuove conoscenze e competenze**. Questo processo di **trasformazione culturale** ha rappresentato un momento chiave nella storia di Sellalab, poiché ha segnato il passaggio verso una **mentalità aperta all'innovazione internamente ed esternamente**.

Tutte queste sfide hanno costituito un'opportunità per SellaLab di intraprendere **un percorso di crescita e innovazione**. Nel 2020, questo impegno si è manifestato con la creazione della **SellaLab Academy**, un supporto alle imprese attraverso programmi dedicati all'innovazione. Inoltre, la collaborazione con **dpixel** ha potenziato il sostegno alle startup, mentre l'apertura dell'**Open Coworking a Biella nel 2022** ha rappresentato un passo significativo verso la promozione dello **sviluppo sostenibile del territorio**.

Le principali soluzioni nell'ecosistema di SellaLab

Open Coworking

L'Open Coworking è concepito per accogliere una varietà di professionisti, tra cui lavoratori in smart working, liberi professionisti, imprenditori, startupper e studenti, facilitando lo scambio di idee e il networking. È disponibile presso diverse sedi, tra cui Biella, Milano, Padova, Salerno e Lecce, offrendo sia postazioni in coworking che uffici dedicati. Gli utenti hanno accesso alla community, alle sale riunioni gratuite, al wifi gratuito, alle sale per corsi ed eventi, alle postazioni di lavoro e all'area caffè.

dpixel e Fintech District

dpixel venture Incubator

dpixel venture Incubator è un'organizzazione con oltre 10 anni di esperienza nel supporto dei team imprenditoriali più innovativi.

Fintech District: an Open Ecosystem

Il Fintech District è un ecosistema aperto che promuove l'innovazione all'interno della comunità fintech italiana e incoraggia la crescita sostenibile dei suoi partecipanti.

Startup e Imprese

Nel corso degli anni, si è constatato e appreso che la crescita delle startup è facilitata anche attraverso la collaborazione con imprese consolidate che operano in settori complementari. Tale sinergia porta a risultati vantaggiosi per entrambe le parti: l'esperienza maturata nel corso degli anni da parte delle imprese consolidate, unita alla capacità di adattarsi al nuovo contesto, genera risultati straordinari e spesso imprevedibili.

Academy

Sono disponibili corsi formativi dedicati all'innovazione, rivolti sia alle aziende che ai professionisti, con l'obiettivo di assistere manager e imprenditori nell'affrontare sfide globali complesse. Questi corsi online offrono lezioni interattive suddivise in diversi moduli, mentre i laboratori forniscono supporto concreto alle aziende coinvolte. I corsi sono tenuti da docenti e mentor professionisti del settore e al termine viene rilasciato un certificato emesso dall'incubatore certificato dpixel.

Acceleratore

L'obiettivo è di assistere le aziende nell'affrontare le sfide e cogliere le opportunità generate dalla trasformazione digitale, adottando un approccio aperto. Le iniziative principali includono:
Open Innovation & Design Strategy: comprendente Accelerator Builder, Startup Matching e Innovation Design.
People & Innovation Culture: incentrato su Mindset Innovation, People Empowering e Innovation Managing.
Digital Transformation: che comprende Digital Strategy, soluzioni E-commerce, soluzioni di pagamento, Internet delle Cose e soluzioni Big Data.

OpenPMI

Viene proposto un percorso rivolto alle PMI italiane, che coinvolge giovani laureati nella creazione di soluzioni innovative e progetti concreti. Gli esiti di questo programma includono progetti d'innovazione accompagnati da un business plan, mirati a soddisfare le esigenze specifiche delle aziende e convalidati per la loro sostenibilità economica. Questa iniziativa offre inoltre opportunità formative per manager e dipendenti, consentendo loro di acquisire competenze metodologiche per promuovere una cultura d'innovazione all'interno dell'organizzazione.

4.3 | L'impatto di Sellalab: un ecosistema in crescita

Sella ha sempre esercitato un **impatto significativo sull'ecosistema di Biella e delle province circostanti**. Oltre alla consolidata presenza bancaria, la **forte connessione con il territorio** è evidente, anche grazie al considerevole numero di dipendenti diretti e indiretti associati all'azienda. In questo scenario, **Sellalab** ha contribuito a promuovere questa prospettiva di connessione e crescita. Sin dal suo avvio nel 2013, si è assistito a un cambiamento nell'approccio nei confronti di Banca Sella, che non è più vista semplicemente come un'istituzione bancaria tradizionale, bensì come un vero e proprio **motore dell'innovazione**. Questa trasformazione non è stata spontanea, ma ha richiesto tempo e impegno. Ad esempio, la banca ha **sostenuto attivamente le startup locali**, fornendo loro assistenza in ogni fase del loro sviluppo.

Un altro catalizzatore di questo cambiamento è stato rappresentato da iniziative come **l'Open Coworking**, che ha aperto le porte della banca alla comunità locale. Sellalab ha organizzato oltre **120 eventi gratuiti in varie sedi**, facilitando lo scambio di idee e promuovendo scambio di innovazione. Inoltre, la sua presenza nel **Fintech District di Milano** e la collaborazione con Copernico evidenziano **l'impatto di Sellalab nel settore fintech**, contribuendo alla crescita dell'hub italiano in questo campo. In aggiunta, Sellalab si è impegnata a favore della **sostenibilità ambientale**, adottando pratiche come la riduzione delle emissioni di CO2, l'uso di fonti rinnovabili e progetti come l'impianto idroelettrico a Biella. La piattaforma ha anche sostenuto la comunità locale in altre regioni, per esempio attraverso iniziative come la call for ideas *"Rinascere dalla Xylella"* lanciata in Puglia.

È importante sottolineare anche il ruolo attivo di Sellalab nella promozione della formazione digitale, che ha coinvolto oltre **7500 partecipanti agli eventi digitali** nel 2020. Ciò riflette l'impegno della piattaforma nel favorire lo sviluppo delle **competenze digitali tra giovani, lavoratori e imprenditori**. La continua evoluzione di **Sellalab testimonia il suo impatto positivo sull'innovazione, la sostenibilità e lo sviluppo economico**, contribuendo alla crescita dell'ecosistema biellese e italiano. Infine, il tentativo di Sellalab è quello di replicare, con alcune variazioni, il modello di Biella anche in altre regioni, **favorendo l'innovazione anche in province meno centrali** rispetto alle più tradizionali Milano e Torino. In questo contesto, la banca assume un ruolo etico fondamentale: sostenendo le aziende e il loro impatto positivo sul territorio, **si crea una relazione sana tra la banca e le imprese, che contribuisce a rendere il territorio sano e prospero**.

“Il Sellalab è riuscito in pochi anni a dare un'immagine molto diversa della Banca sul territorio nazionale”

Enrico Susta - Head of Payments gruppo Sella

“ Se quel cliente ha successo, la banca ha successo... Quindi il ruolo del Sellalab è anche quello di educare i clienti sulle sfide e opportunità del mercato.”

Angelo Tafuro - Responsabile economia digitale (Puglia/Molise) gruppo Sella & Responsabile Sellalab Lecce

Conessioni Territoriali: l'Ecosistema di Sellalab nei Distretti Italiani*

*Aggiornamento: dicembre 2023

Sede Biella

2013

Sede Lecce

2015

Sede Salerno

2018

Sede Padova

2020

Sede Torino

Coming Soon

La strategia condivisa dall'ecosistema Sella è quella di avvicinare l'innovazione purpose driven alle PMI del territorio, declinando localmente le migliori soluzioni tecnologiche e di processo agli specifici problemi delle filiere locali. Obiettivo comune dell'ecosistema innovativo, cui tutto il gruppo Sella si mette a disposizione, è la crescita dell'economia sostenibile, per l'ambiente e le persone, rafforzando le specificità dei singoli territori.



L'evoluzione di SellaLab rappresenta un **affascinante caso di studio nel contesto industriale e imprenditoriale di Biella** e nazionale nel suo complesso. SellaLab emerge come un punto di riferimento per l'innovazione e lo sviluppo, in grado di creare **un ambiente favorevole alla crescita di nuove imprese ad alto valore aggiunto**. Questo successo evidenzia il dinamismo e la resilienza dell'ecosistema economico della provincia, **dimostrando le potenzialità e le opportunità derivanti dalla collaborazione tra imprese consolidate e startup emergenti**.

L'evoluzione di SellaLab*

*Dati aggiornati al report del 2023

Legenda



Sedi SellaLab



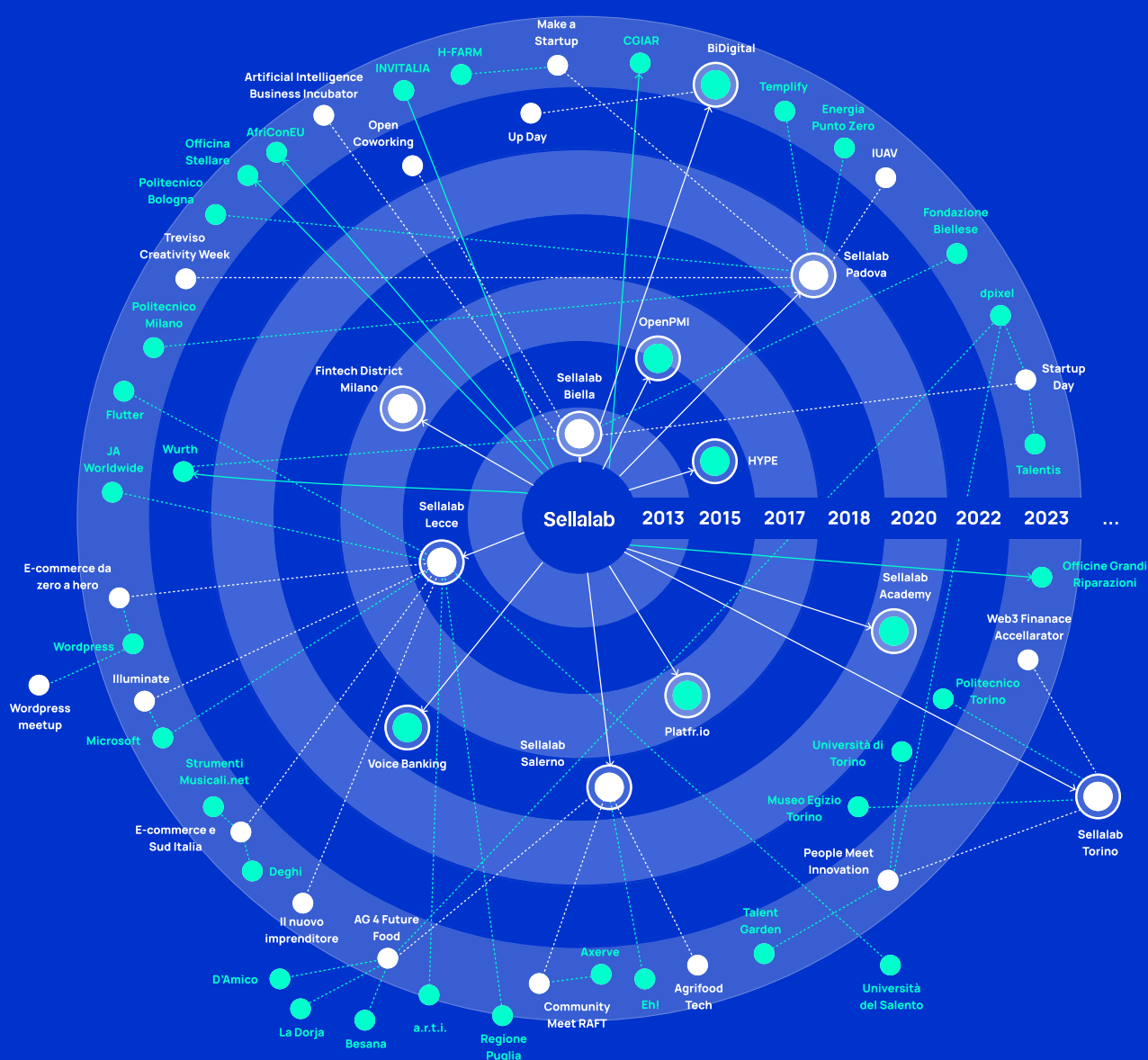
Progetti



Iniziative



Partnership



4.3.1 TRA CRESCITA E RESILIENZA: PROSPETTIVE FUTURE

+24%

*Aumento delle esportazioni
della provincia di Biella nel
2022*

+17,2%

*Crescita percentuale della
produzione dell'area del
Piemonte Orientale nel
2022 rispetto al 2021*

-1,8%

*Crescita percentuale della
produzione dell'area del
Piemonte Orientale nel 2023
rispetto al 2022*

A conferma di quanto affermato in precedenza, l'export e la produzione industriale possono rappresentare indicatori cruciali per valutare l'andamento dell'economia del Piemonte e delle sue province, riflettendo le sfide del contesto economico regionale. Nel corso del 2022, l'area ha mostrato un notevole slancio nelle **esportazioni**, superando i **12 miliardi di euro con un aumento del +17,2%** rispetto all'anno precedente. Degna di nota è stata soprattutto la performance della **provincia di Biella**, che ha registrato un'impennata del **+24,1%**, confermando il suo ruolo di rilievo nell'ambito regionale [7].

Parallelamente, il settore industriale ha riportato risultati positivi nel trimestre ottobre-dicembre 2022, con Biella in testa con un aumento del **+4%**, seguita da altre province che hanno contribuito a consolidare l'andamento economico complessivo della regione. Tuttavia, nel corso del 2023, si è assistito ad una lieve frenata, con Biella che ha segnato un calo del **-1,8%** nella produzione, **in linea con una tendenza nazionale nel settore tessile-abbigliamento**. Nonostante ciò, è importante sottolineare che questa sfida offre anche **opportunità per l'innovazione e la diversificazione del tessuto produttivo locale**. [8]

La **resilienza** dimostrata dall'intera regione, unita alla **solidità delle sue fondamenta economiche**, costituisce un **terreno fertile per l'ideazione e l'attuazione di nuove strategie e iniziative di crescita**. Il prossimo capitolo del report esplorerà le prospettive e le strategie necessarie per rilanciare il settore manifatturiero di Biella, spingendo verso una nuova fase di sviluppo e prosperità.

05

**Next Gen
Sellalab**



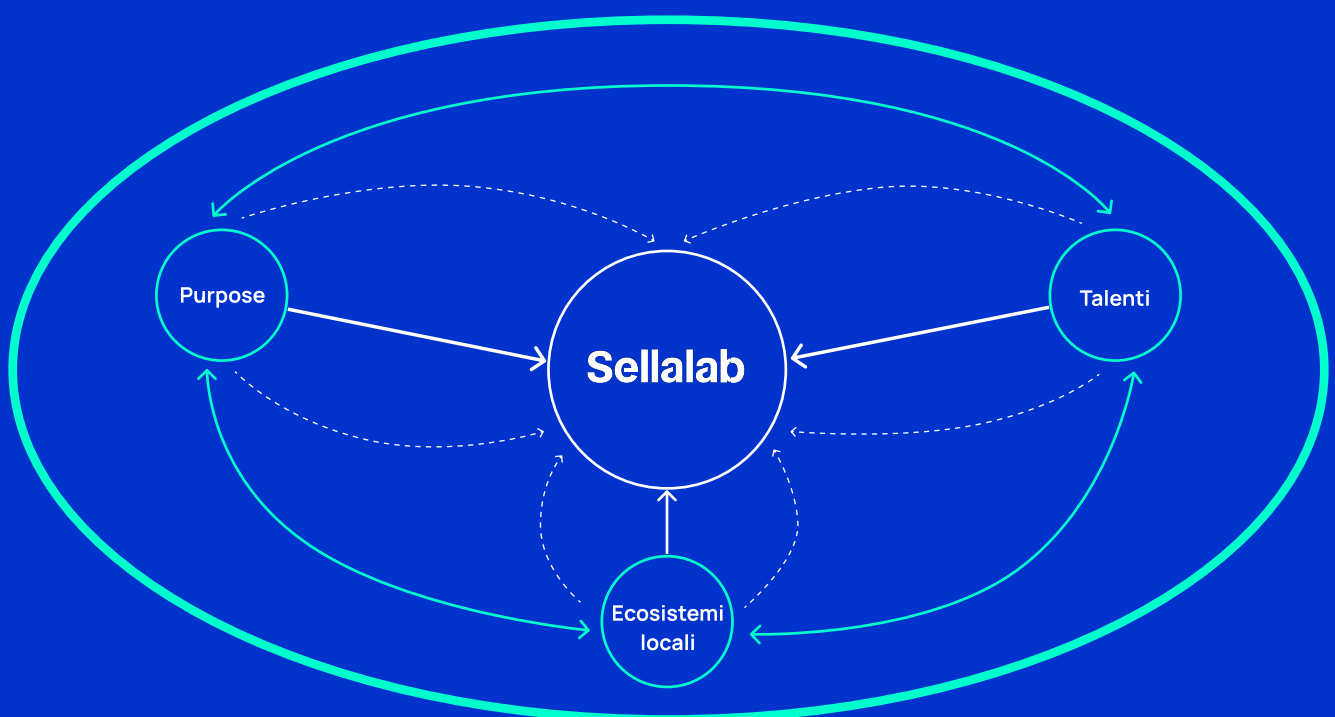
5.1 | Sellalab: una piattaforma per l'impatto

Nell'ambito dell'evoluzione di **Sellalab** e alla luce del nuovo paradigma dell'open innovation, si suggerisce di **delineare traiettorie guida** che orientino la **visione strategica** verso un **futuro incentrato sull'impatto** della piattaforma. La necessità di avere un **impatto tangibile** per contribuire a risolvere le **sfide contemporanee** implica un modello di **innovazione** che deriva dalla coscienza del **ruolo** che Sellalab, e il Gruppo Sella più in grande, ha nella **società**.

Si propone di delineare **tre traiettorie** per **rilanciare** e amplificare **questo impatto sulla provincia di Biella** ed il suo **ecosistema**. Nello specifico, si intende esplorare il ruolo di Sellalab non solo come una piattaforma a supporto dell'innovazione all'interno dell'impresa, ma anche **un'entità in grado di integrare l'innovazione come elemento fondamentale della cultura aziendale**, permeando le diverse linee di business, i mercati e le geografie in cui opera.

Queste traiettorie riflettono il ruolo di *"rinnovatore"* che Sellalab può assumere, focalizzandosi sul **rafforzamento del purpose**, l'**interazione con gli ecosistemi locali** e la **valorizzazione del talento emergente**, in linea con le **esigenze del mercato** e le **prospettive di sviluppo aziendale a lungo termine**.

Le sinergie nella piattaforma per generare impatto

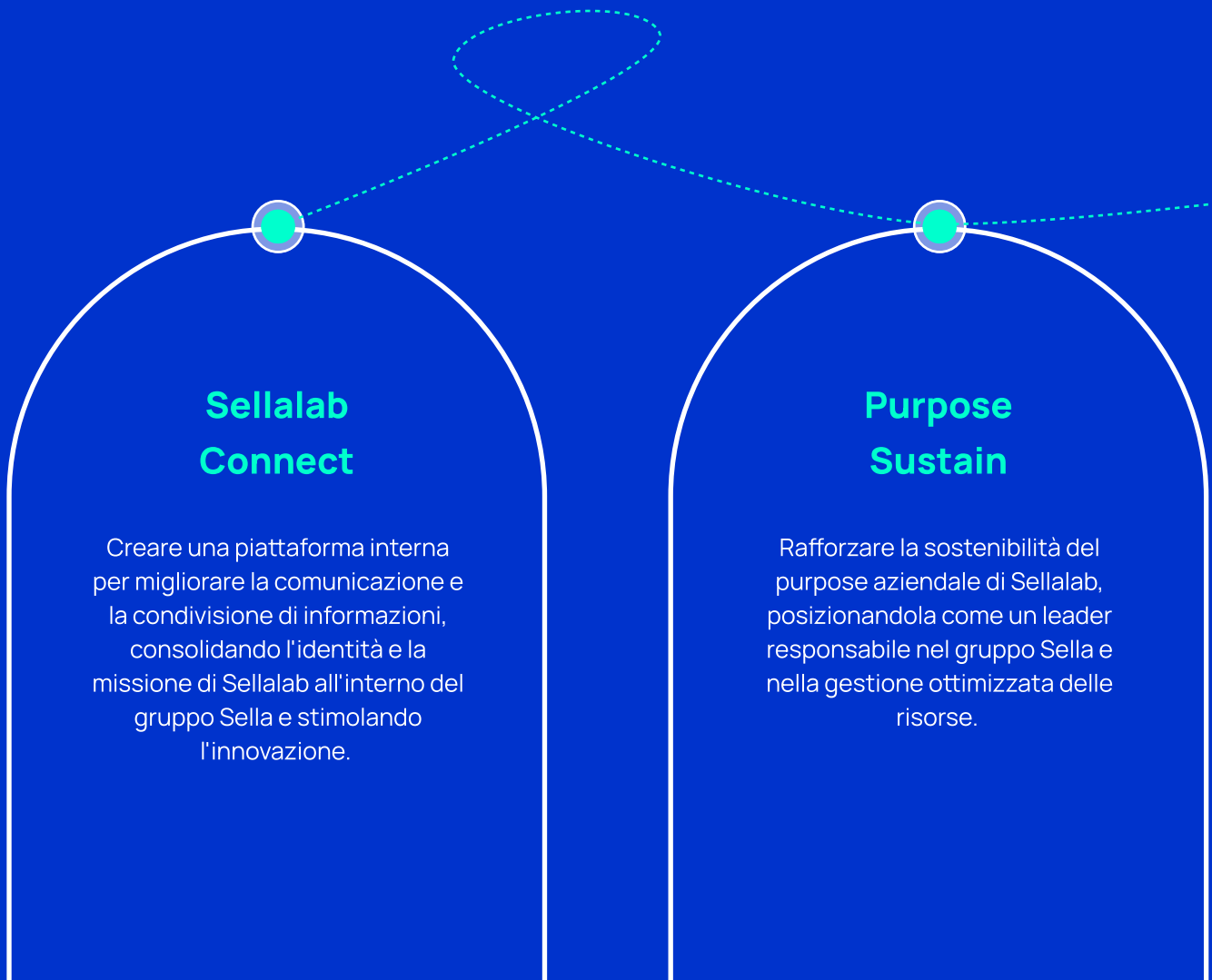


5.1.1 (R)INNOVATORE DEL PURPOSE

Sellalab è di fatto una **piattaforma multi-servizio** che permette l'esplorazione di nuove aree di business a metà tra il **gruppo Sella e gli ecosistemi locali**.

Inoltre, Sellalab permette di esplorare ed affinare significati latenti del marchio per mantenerlo attrattivo per le nuove generazioni, sia come clienti sia come collaboratori del gruppo Sella. Questa piattaforma è in grado di **rinnovare il purpose aziendale, permettendo di affrontare in maniera efficace le sfide future come l'intelligenza artificiale e la sostenibilità ambientale**.

Spunti progettuali per l'innovazione del purpose



Sellalab Connect

Creare una piattaforma interna per migliorare la comunicazione e la condivisione di informazioni, consolidando l'identità e la missione di Sellalab all'interno del gruppo Sella e stimolando l'innovazione.

Purpose Sustain

Rafforzare la sostenibilità del purpose aziendale di Sellalab, posizionandola come un leader responsabile nel gruppo Sella e nella gestione ottimizzata delle risorse.

5.1.2 (R)INNOVATORE DEGLI ECOSISTEMI LOCALI

Sellalab assume un ruolo cruciale come **intermediario** tra le **risorse del gruppo Sella e le comunità locali** da esse interessate. Tale posizionamento si integra organicamente con **l'obiettivo strategico di favorire una crescita inclusiva**.

Questo approccio riflette l'impegno di Sellalab nel **favorire lo sviluppo economico e sociale delle comunità in cui opera**, creando **sinergie positive** tra le risorse aziendali e le esigenze delle comunità locali.

Spunti progettuali per l'innovazione degli ecosistemi locali

Community Connect

Favorire lo sviluppo territoriale attraverso partenariati strategici con comunità locali, generando un impatto positivo e duraturo sulle condizioni socio-economiche.

Inclusive Communities

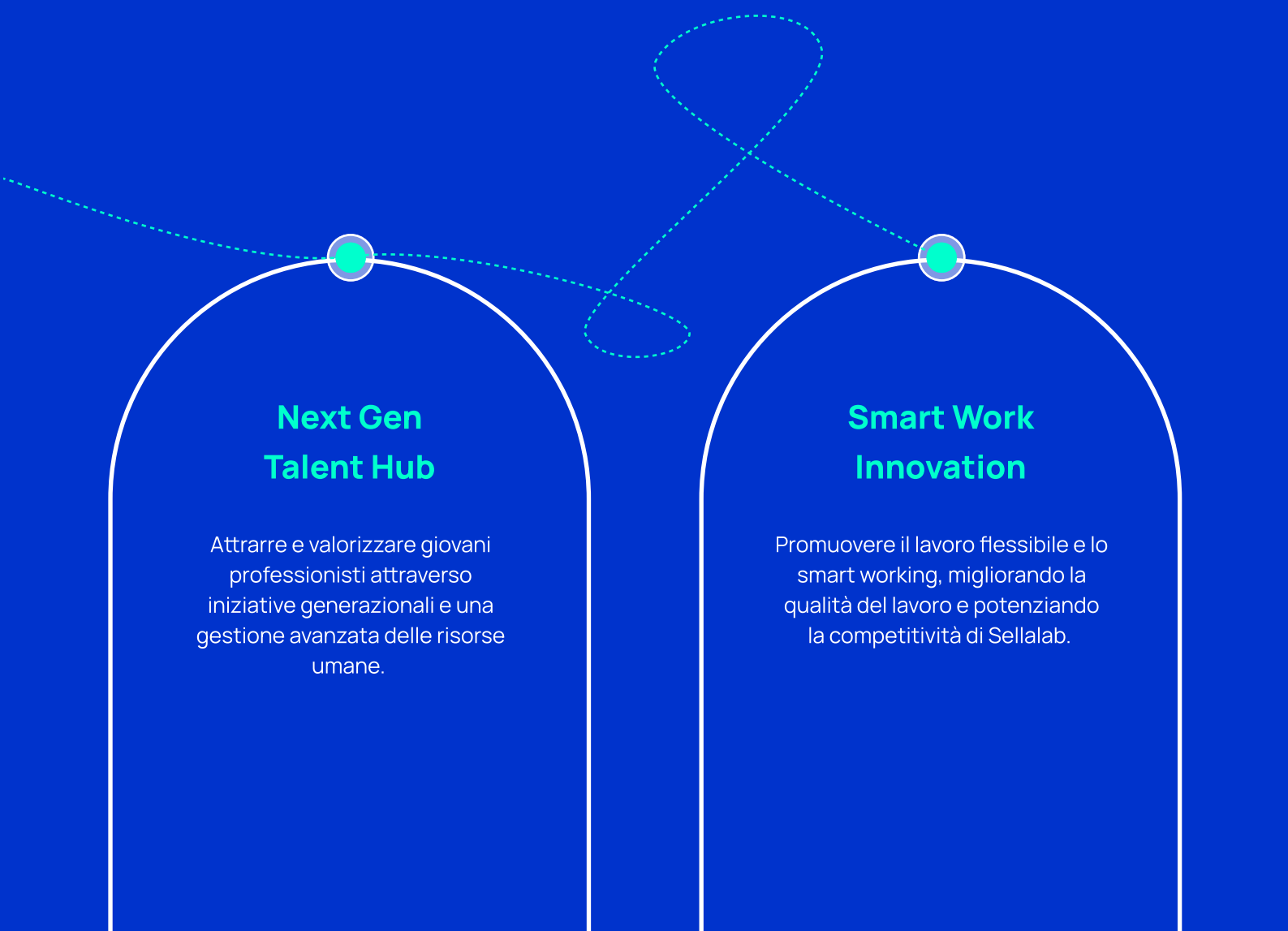
Promuovere l'inclusione sociale attraverso iniziative di formazione, partenariati locali e campagne di sensibilizzazione, costruendo una reputazione di Sellalab come promotore dell'equità sociale.

5.1.3 (R)INNOVATORE DEL TALENTO

Sellalab si impegna attivamente a **promuovere l'inclusione sociale** mediante una serie di iniziative mirate, che comprendono **programmi formativi, collaborazioni con partner locali e campagne di sensibilizzazione**. Queste azioni sono finalizzate a **consolidare la reputazione di Sellalab come promotore dell'equità sociale e dell'integrazione comunitaria**.

L'obiettivo è creare un **impatto positivo sulle comunità** in cui opera, **facilitando l'accesso alle opportunità di crescita e sviluppo** per tutti i membri della società.

Spunti progettuali per l'innovazione del talento



Next Gen Talent Hub

Attrarre e valorizzare giovani professionisti attraverso iniziative generazionali e una gestione avanzata delle risorse umane.

Smart Work Innovation

Promuovere il lavoro flessibile e lo smart working, migliorando la qualità del lavoro e potenziando la competitività di Sellalab.

06

Conclusioni della ricerca



6.1 | Sellalab pioniere dell'innovazione sostenibile

Partendo dalle linee guida proposte in precedenza, Sellalab assume con determinazione il proprio ruolo di pioniere, ponendo le fondamenta per un futuro incentrato sulla crescita sostenibile, l'inclusione sociale e l'eccellenza nell'innovazione. Guardando al domani, è necessario focalizzarsi su soluzioni innovative complementari, in particolare orientate alla diversificazione delle attività ed alla ricerca di una connettività globale. È importante mantenere gli investimenti sia negli asset tangibili che in quelli intangibili, promuovendo una sinergia tra il sistema produttivo locale ed il comparto educativo. La collaborazione attiva con le università e gli attori locali deve essere incoraggiata e tenuta in considerazione in ogni iniziativa, per favorire lo spirito imprenditoriale ed agevolare l'accesso alle risorse finanziarie.

Considerando il ruolo chiave che Sellalab ha giocato nell'innovazione digitale negli ultimi dieci anni, è importante promuovere e amplificare questa competenza per ottenere un impatto più tangibile sulla sostenibilità. È fondamentale comprendere molteplici concezioni di valore, oltre a quello puramente economico, in linea con la misurazione dell'impatto su ambiente e stakeholders per favorire la responsabilità nei processi di sviluppo sostenibile. Infatti, è necessario concentrarsi sull'adozione di un purpose che ponga l'accento sulla creazione di un profitto sostenibile, orientandosi chiaramente verso iniziative con un impatto sociale e ambientale rilevante nel lungo periodo. Pur riconoscendo che questa direzione rappresenti più una scelta proposta che una certezza, è importante sottolineare la volontà di contribuire ad un ecosistema in costante evoluzione.

Per Sellalab, l'innovazione è destinata a diventare uno strumento per generare un impatto significativo, integrando questo approccio nel proprio patrimonio aziendale. Si consiglia di adottare una mentalità flessibile, comprendendo che il valore di ciò che è rilevante potrebbe non essere immediatamente misurabile. Questo cambiamento di mentalità è cruciale poiché può indirettamente tradursi in investimenti e ricavi nel lungo periodo. In questa prospettiva, è essenziale impegnarsi a promuovere l'innovazione a vantaggio dell'impatto, contribuendo così ad uno sviluppo economico sostenibile in grado di rispondere alle mutevoli esigenze della comunità e dell'ambiente circostante.



07

Metodologia e fonti



7.1

Metodologia della ricerca e ringraziamenti

Il report è stato sviluppato con un approccio metodologico robusto ed accurato. Le fasi di ricerca e analisi sono state condotte da un team di ricercatori esperti del Politecnico di Milano, garantendo un elevato livello di rigore scientifico e competenza disciplinare. Le sette interviste hanno arricchito il quadro analitico, consentendo di acquisire preziose prospettive da stakeholder chiave nel settore oggetto di studio. L'utilizzo di dati sia interni che esterni ha fornito una base informativa completa e affidabile, permettendo una valutazione obiettiva della situazione in esame.

Il presente report si basa su una varietà di fonti e risorse, tra cui pubblicazioni accademiche, articoli di giornale, e interviste con esperti del settore. Tuttavia, va notato che non sono state incluse le referenze relative ai dati forniti internamente da Sellalab, in quanto non disponibili al pubblico.

Desideriamo esprimere un ringraziamento speciale agli intervistati che hanno gentilmente condiviso la propria esperienza e professionalità, consentendoci di approfondire la storia di Sellalab. La loro collaborazione ha permesso di esplorare i retroscena ed diverse prospettive. La disponibilità e l'apertura dimostrate durante le interviste hanno contribuito in modo significativo alla ricchezza e alla completezza del nostro lavoro di ricerca.

Ringraziamo, in ordine alfabetico:

1. **Azzalin Stefano** - Fondatore Sellalab & CEO dpixel
2. **Borri Grazia** - CEO & Managing Partner, Sella Venture Partners SGR
3. **Crescenzo Gennaro** - Responsabile nazionale servizio Business Development Banca Sella
4. **Messina Doris** - Fondatrice Sellalab & CEO Tot
5. **Sella Pietro** - CEO gruppo Sella
6. **Susta Enrico** - Head of Payments gruppo Sella
7. **Tafuro Angelo** - Responsabile economia digitale (Puglia/Molise) gruppo Sella & Responsabile Sellalab Lecce

7.2

Bibliografia e sitografia

7.2.1 BIBLIOGRAFIA

1. Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. Recuperato da <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125617745086>
2. Buciuni, G., & Corò, G. (2023). Periferie competitive. Lo sviluppo dei territori nell'economia della conoscenza.
3. Camera di Commercio di Biella. (2023). 03_Demografia_impresе_PNO_2022. Recuperato da https://www.pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Comunicati%20stampa/Comunicati%20stampa%202023/03_Demografia_impresе_PNO_2022.pdf
4. Camera di Commercio di Biella. (2021). 2020_cong_ind_4trim. Recuperato da https://pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Informazione%20economica/Congiuntura%20industria/2020_cong_ind_4trim.pdf
5. Camera di Commercio di Biella. (2024). 4_Demografia_impresе_PNO_2023. Recuperato da https://pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Informazione%20economica/Demografia%20impresе/4_Demografia%20impresе%20PNO_2023.pdf
6. Camera di Commercio di Biella. (2023). Congiuntura industriale IVtrim_2022. Recuperato da https://pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Informazione%20economica/Congiuntura%20industria/08_Congiuntura%20industriale%20IVtrim_2022.pdf
7. Camera di Commercio di Biella. (2022). Export Alto Piemonte 2022. Recuperato da https://pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Informazione%20economica/Export/Export%20Alto%20Piemonte%202022.pdf
8. Camera di Commercio di Biella. (2023). Congiuntura industriale PNO IV trim_2023. Recuperato da https://www.pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Comunicati%20stampa/Comunicati%20stampa%202024/7_Congiuntura%20industriale%20PNO%20IV%20trim_2023_0.pdf
9. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Eftekhari, N., and Bogers, M. (2015) Open for Entrepreneurship: How Open Innovation Can Foster New Venture Creation. Creativity and Innovation Management, 24: 574–584. doi: 10.1111/caim.12136.
11. Katz, B., & Wagner, J. (2014). THE RISE OF INNOVATION DISTRICT: A New Geography Of Innovation In America.
12. Ministero dell'Innovazione e della Transizione Digitale. (2018). 4_trimestre_2018. Recuperato da file:///C:/Users/Matteo%20Crivellari/Downloads/4_trimestre_2018.pdf
13. Ministero dell'Innovazione e della Transizione Digitale. (2019). 1_trimestre_2019. Recuperato da file:///C:/Users/Matteo%20Crivellari/Downloads/1_trimestre_2019.pdf
14. Ministero dell'Innovazione Tecnologica e della Digitalizzazione. (2021). Report Infocamere terzo trimestre 2021. Ministero dell'Innovazione Tecnologica e della Digitalizzazione. Recuperato da https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Report_Infocamere_3_trimestre_2021.pdf
15. Ministero dell'Innovazione e della Transizione Digitale. (2023). 3_trimestre_2023_RTESI. Recuperato da https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/3_trimestre_2023_RTESI.pdf
16. Ministero dell'Innovazione e della Transizione Digitale. (2024). 4_trimestre_2023. Recuperato da file:///C:/Users/Matteo%20Crivellari/Downloads/4_trimestre_2023.pdf
17. Ministero dell'Innovazione e della Transizione Digitale. Startup innovative - Relazione annuale e rapporti periodici. Recuperato da <https://www.mimit.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/startup-innovative/relazione-annuale-e-rapporti-periodici>

18. Nestle, V., Täube, F. A., Heidenreich, S., & Bogers, M. (2018). Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry. Technological Forecasting and Social Change. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.022>
19. Osservatorio di Biella. (2023). Rapporto annuale 2023. Recuperato da www.osservabiella.it/wp-content/uploads/2023/10/Rapporto-annuale-2023.pdf
20. Opinio Research Center. (2019). The Atlas of Innovation District.
21. PNO della Camera di Commercio di Vercelli, Biella, Verbano Cusio Ossola. (2023). Export Alto Piemonte 9 mesi 2023 [Comunicato stampa]. Recuperato da https://www.pno.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/Comunicati%20stampa/Comunicati%20stampa%202023/55_Export%20Alto%20Piemonte%209mesi2023.pdf
22. POLIMI - Innovation & Strategy. (2024). Report Italian Open Innovation Lookout 2024: I player dell'Open Innovation in Italia, i volumi di mercato, i trend evolutivi.
23. Politecnico di Milano. (2024). Open Innovation in Italia e ruolo delle startup Update 2024. Osservatorio Startup Thinking.
24. Rahman, S., Nguyen, N. T., & Slawinski, N. (2024). Regenerating Place: Highlighting the Role of Ecological Knowledge. Organization & Environment, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10860266231220081>
25. Webster, P., Pringle, S., Wilkins, E., Thuriaux-Alemán, B., & Khoury, R. (2016). The Future of Innovation District.

7.2.2 SITOGRAFIA

26. Agrifood.tech. (2022). Rigenerare il territorio pugliese con digitale e sostenibilità: dalla call for ideas all'incubatore di imprese. Recuperato da <https://www.agrifood.tech/sicurezza-alimentare/rigenerare-il-territorio-pugliese-con-digitale-e-sostenibilita-dalla-call-for-ideas-allincubatore-di-imprese/>
27. CNA Biella. (2021). Monitor CNA delle imprese 2021: anche nel biellese la ripresa si è vista, ma a tardare è la digitalizzazione. Recuperato da <https://www.biella.cna.it/blog/monitor-cna-delle-imprese-2021-anche-nel-biellese-la-ripresa-si-e-vista-ma-a-tardare-e-la-digitalizzazione/>
28. CNA Biella. (2022). Rapporto Monitor 2022: focus sul biellese. Recuperato da <https://www.biella.cna.it/blog/rapporto-monitor-2022-focus-sul-biellese/>
29. dpixel. (2024) AI Business Incubator. Recuperato da <https://venture-incubator.dpixel.it/ai-business-incubator>
30. dpixel. (2024) Recuperato da <https://dpixel.it/>
31. ESG News. (2022). gruppo Sella azzerato in anticipo l'impatto delle emissioni di CO2. Recuperato da <https://esgnews.it/governance/gruppo-sella-azzerato-in-anticipo-limpatto-delle-emissioni-di-co2/>
32. Eurostat. (2024) Database. Recuperato da <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>

33. Fintech District. (2024) Banca Sella open. Recuperato da <https://fintechdistrict.com/banca-sella-open/>
34. Fintech District. (2024) Recuperato da <https://fintechdistrict.com/>
35. Fondazione Sella. (s.f.). Lanificio Maurizio Sella. Recuperato da <https://www.fondazionesella.org/lanificio-maurizio-sella/>
36. Forbes Italia. (2023, 21 febbraio). Biella: i Poli Lanieri più famosi del mondo. Forbes Italia. Recuperato da <https://forbes.it/2023/02/21/biella-poli-lanieri-piu-famosi-mondo/>
37. gruppo Sella. (2024). Chi siamo. Recuperato da <https://sellagroup.eu/chi-siamo#timeline>
38. gruppo Sella. (2024). La nostra storia. Recuperato da <https://sellagroup.eu/la-nostra-storia>
39. gruppo Sella. (Data non specificata). Network di Innovazione. Recuperato da <https://www.sella.it/banca-on-line/wba/network-di-innovazione>
40. gruppo Sella. (2024). Sellalab. Recuperato da <https://sellagroup.eu/chi-siamo/sellalab>
41. Il Sole 24 Ore. (2022, 19 Luglio). Biella, polo rilanciato dalla comunità. Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/biella-polo-rilanciato-comunita-AELgVnG>
42. Il Sole 24 Ore. (2022). Biella scommette su capitale umano e innovazione e spinge il tessile. Il Sole 24 Ore. Recuperato da <https://www.ilsole24ore.com/art/biella-scommette-capitale-umano-e-innovazione-e-spinge-tessile-AEyQ8bhB>
43. Il Sole 24 Ore. (2019). Tessile a Biella, prima filatura cinese: così il distretto è cambiato in dieci anni. *Il Sole 24 Ore*, https://www.ilsole24ore.com/art/tessile-biella-prima-filatura-cinese-cosi-distretto-e-cambiato-dieci-anni-AFHOPjC?refresh_ce=1
44. Il Sole 24 Ore. (2019). L'innovazione open nel Dna di Banca Sella. Recuperato da <https://www.ilsole24ore.com/art/l-innovazione-open-dna-banca-sella-ACL9AG0>
45. Il Sole 24 Ore. (2022). sellalab, le ultime notizie - Argomenti del Sole 24 Ore. Recuperato da <https://argomenti.ilsole24ore.com/tag/sellalab>
46. Kamzan. (Data non specificata). Intervista Sellalab Stefano Azzalin. Recuperato da <https://www.kamzan.com/it/intervista-sellalab-stefano-azzalin/>
47. La Stampa. (2021, 16 dicembre). Sellalab, lavorare insieme è più smart col nuovo spazio di open coworking. Recuperato da https://www.lastampa.it/biella/2021/12/16/news/sellalab_lavorare_insieme_e_piu_smart_col_nuovo_spazio_di_open_coworking-1607460/
48. La Stampa. (2022, 3 novembre). Nel biellese perse più di 200 imprese commerciali in due anni. Recuperato da https://www.lastampa.it/biella/2022/11/03/news/nel_biellese_perse_piu_di_200_imprese_commerciali_in_due_anni-12214737/
49. Sellalab. (2021). "Un nuovo modo di essere banca" che dura da 8 anni. Recuperato da <https://sellalab.com/un-nuovo-modo-di-essere-banca-che-dura-da-8-anni/>
50. Sellalab. (2024). Academy. Recuperato da <https://sellalab.com/academy/>
51. Sellalab. (2024). Corporate. Recuperato da <https://sellalab.com/corporate/>
52. Sellalab. (2024). Coworking. Recuperato da <https://sellalab.com/coworking/>
53. Sellalab. (2021). Nasce all'interno del lanificio Maurizio Sella il primo open coworking di Sellalab. Recuperato da <https://sellainsights.it/-/nasce-all-interno-del-lanificio-maurizio-sella-il-primo-open-coworking-di-sellalab>
54. Sellalab. (2024). Sellalab. Recuperato da <https://sellalab.com/>

55. Sellalab. (2021). Sellalab: otto anni di innovazione al servizio di imprese e territori. Recuperato da <https://sellainsights.it/-/sellalab-otto-anni-di-innovazione-al-servizio-di-imprese-e-territori>
56. Sellalab. (2024). Startup. Recuperato da <https://sellalab.com/startup/>
57. Sellalab. (2021). Tre milioni di euro attraverso dpixel per accelerare 60 startup e favorire i progetti di open innovation delle imprese. Recuperato da <https://sellainsights.it/-/tre-milioni-di-euro-attraverso-dpixel-per-accelerare-60-startup-e-favorire-i-progetti-di-open-innovation-delle-imprese>
58. Redazione Il Sole 24 Ore. (2023, 29 novembre). UNESCO: Biella si candida come Creative City e simbolo tessile. Il Sole 24 Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/unesco-biella-si-candida-come-creative-city-e-simbolo-tessile-AEp96RLG>

7.2.3 RICERCA

Open Innovation

- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. 2014. Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 616–635.
- Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. 2019. Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1): 77–94.
- Capella, F., Manelli, L., Frattini, F., Kotlar, J., & Chiesa, V. 2024. Navigating the politics of innovation in family firms: The role of political capital. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12717>.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. 2017. How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6): 1459–1485.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. 2011. The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1): 34–43.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. 2020. Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4): 37–56.
- Enkel, E., Bogers, M. L. A. M., & Chesbrough, H. 2020. Exploring open innovation in the digital age: A maturity model and future research directions. *R&D Management*, 50(1): 161–168.
- Giudici, A., Reinmoeller, P., & Ravasi, D. 2018. Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, 61(4): 1369–1402.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. 2013. Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6): 1073–1088.

- Laursen, K., & Salter, A. 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2): 131–150.
- Lin, H. E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. 2013. Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2): 262–278.
- West, J., & Bogers, M. L. A. M. 2014. Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4): 814–831.
- Zobel, A.-K., & Hagedoorn, J. 2020. Implications of open innovation for organizational boundaries and the governance of contractual relations. *Academy of Management Perspectives*, 34(3): 400–423.

Corporate Entrepreneurship

- Ahuja, G., & Lampert, C. M. 2001. Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 521–543.
- Burgelman, R. A. 1983. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12): 1349–1364.
- Hampel, C. E., Perkmann, M., & Phillips, N. 2020. Beyond the lean startup: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation. *Innovation*, 22(1): 1–11.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2007. Dynamic capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49(4): 21–43.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6): 809–830.
- Minola, T., Brumana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P., & Cassia, L. 2016. Corporate Venturing in Family Business: A Developmental Approach of the Enterprising Family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4): 395–412.
- Minola, T., Kammerlander, N. H., Kellermanns, F. W., & Hoy, F. 2021. Corporate Entrepreneurship and Family Business: Learning Across Domains. *Journal of Management Studies*, 58(1): 1–26.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185–206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2011. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4): 5–22.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2016. *Lead and disrupt*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Raitis, J., Sasaki, I., & Kotlar, J. 2021. System-Spanning Values Work and Entrepreneurial Growth in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 58(1): 104–134.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. 2014. Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3): 237–247.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. A. 2010. Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5): 1331–1366.
- Zellweger, T., & Sieger, P. 2012. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1): 67–84.

Territori locali e distretti

- Becattini, G. 1990. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial District and Inter-Firm Co-operation in Italy*: 37–51. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Cucculelli, M., & Storai, D. 2015. Family firms and industrial District: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4): 234–246.
- Becattini, G. 1991. Italian Industrial District: Problems and Perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 21(1): 83–90.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. 2013. Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6): 1341–1360.
- Aversa, P., Furnari, S., & Jenkins, M. 2022. The primordial soup: Exploring the emotional microfoundations of cluster genesis. *Organization Science*, 33(4): 1340–1371.
- Staber, U. 2010. Imitation without interaction: How firms identify with clusters. *Organization Studies*, 31(2): 153–174.
- Staber, U., & Sautter, B. 2011. Who Are We, and Do We Need to Change? Cluster Identity and Life Cycle. *Regional Studies*, 45(10): 1349–1361.
- Pinkse, J., Vernay, A. L., & D'Ippolito, B. 2018. An organisational perspective on the cluster paradox: Exploring how members of a cluster manage the tension between continuity and renewal. *Research Policy*, 47(3): 674–685.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. 2019. Tradition in organizations: A custodianship framework. *Academy of Management Annals*, 13(1): 342–373.
- Cartel, M., Kibler, E., & Dacin, M. T. 2022. Unpacking “sense of place” and “place-making” in organization studies: A toolkit for place-sensitive research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2): 350–363.
- Pilotti, L., Vernuccio, M., & Ganzaroli, A. (2011). *Tassonomia, topologia e tipologia dei sistemi produttivi locali in Italia: un tentativo di sintesi*.

Ricerca e analisi a cura di



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

