



Open Innovation Dialogue 1

Venture Building "Made in Italy":
come sta evolvendo il modo di
creare nuove imprese

18 SETT 25 | 17:30

SERVICE PROVIDER



Opinno.



startupbakery

SPONSOR / PATROCINATORI



Advanced Life Sciences in Italy



InnovUp

ITALIAN INNOVATION & STARTUP ECOSYSTEM



ITALIAN
TECH
ALLIANCE

MEDIA PARTNER



Pubblicato da Opinio

Open Innovation Lookout 2024 - 2026

| L'impatto dell'Osservatorio

Il Sole
24 ORE

Berkeley Haas

LIFEGATE | WAY

la Repubblica

LA STAMPA

EconomyUp



14

**Eventi di networking e
co-creation**

- 45+ imprese partecipanti



2000+

Società contattate

- 3 Questionari
- 200+ Interviste



3000+

Partecipanti agli eventi

- 2 Speed Date
- 6 Webinar
- 2 Convegni



2000+

Report diffusi

- 1000+ Report stampati
- 800+ Report download



Open Innovation Lookout 2024 - 2026

Il nostro network

SERVICE PROVIDER:



CON IL PATROCINIO DI:



MEDIA PARTNER:



OPEN INNOVATION CHAMPIONS:



CHAPTER SUD ITALIA:



Open Innovation Lookout 2024 - 2026

| Le tematiche di ricerca affrontate

**LA MAPPATURA
DEI PLAYER
DELL'OPEN
INNOVATION**

**CORPORATE
VENTURING -
VENTURE
BUILDING**

**CORPORATE
VENTURING -
VENTURE
CLIENTING**

**L'IMPATTO
DELL'OPEN
INNOVATION**

**L'AI NEI
PROCESSI DI
OPEN
INNOVATION**

OI Lookout 2026 - Survey per le
imprese





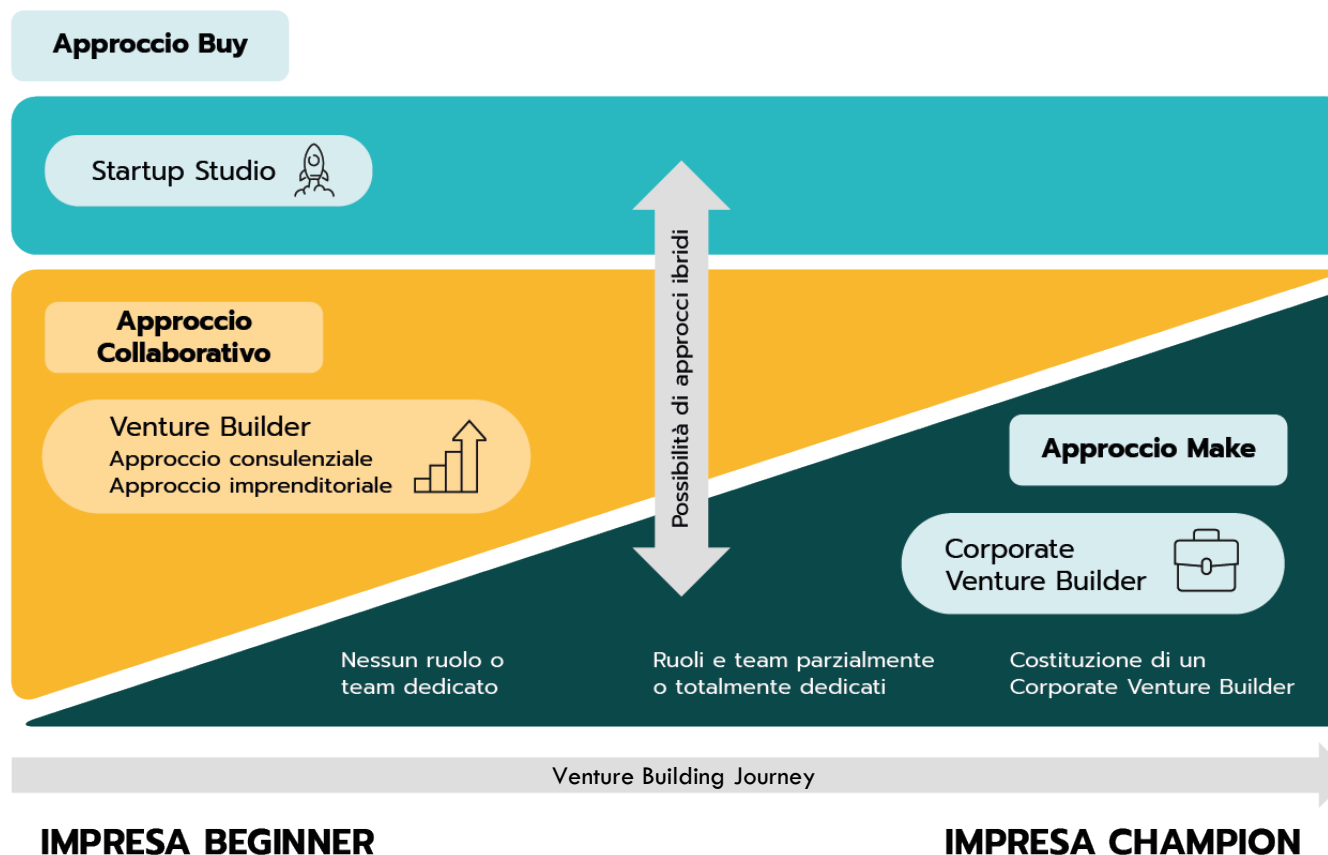
Definire il Venture Building

Gli approcci per le imprese

Il **Venture Building** si riferisce alle attività di **concezione, sviluppo e lancio di nuove iniziative imprenditoriali innovative** finalizzate alla creazione di una nuova entità legale, tipicamente una new venture, una startup, uno spinoff aziendale, o una Joint Venture ed alla sua valorizzazione a mercato.

Si identificano **diversi approcci** attraverso i quali le imprese possono attuare delle strategie di Venture Building

Ciascun approccio può coinvolgere diverse **tipologie di attori**



LEGENDA

Gli approcci per le imprese

Gli attori in gioco

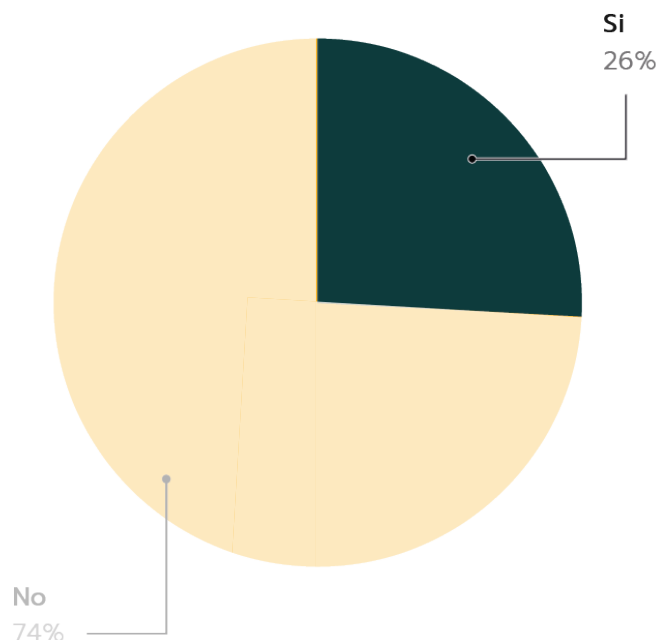
Formalizzazione
Esperienza
Risorse



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le iniziative lanciate dalle imprese

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 4 anni una o più venture o spinoff, con la modalità Venture Building?



26%

Le imprese che **hanno lanciato iniziative di Venture Building** negli ultimi 4 anni

- ▶ **41%** sono **grandi imprese**
- ▶ **>240** Il **numero di iniziative** di Venture Building lanciate dalle imprese tra il 2021 e 2024
- ▶ **68%** Le iniziative delle imprese che sono state **supportate dai Service Provider**



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Le iniziative lanciate dalle imprese

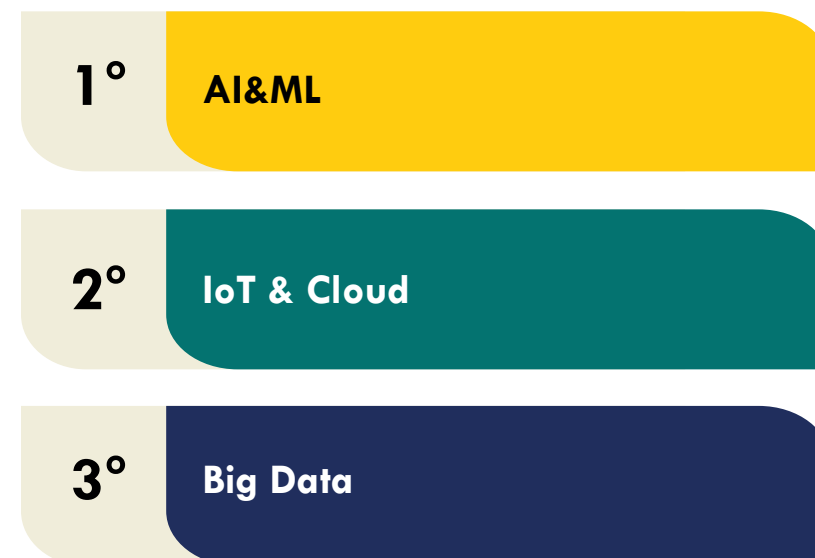
I settori

in cui il concetto di Venture Building è **più conosciuto**:



I trend tecnologici

su cui si focalizzano la maggior parte delle iniziative:

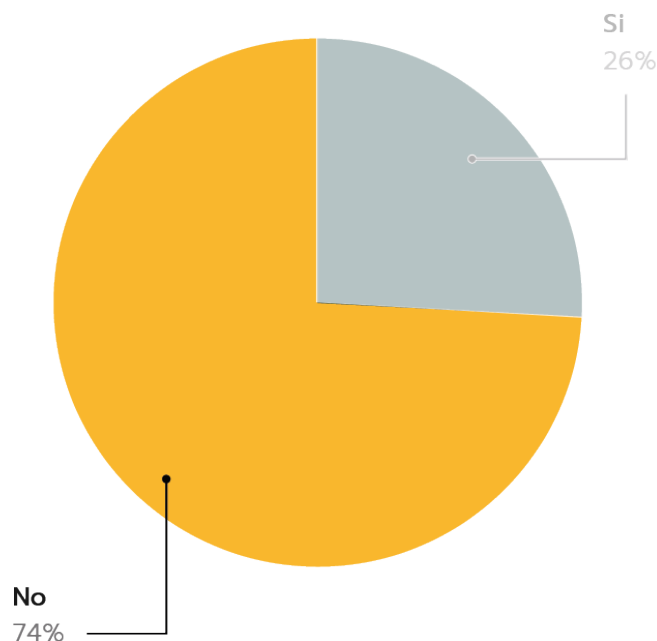




Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le iniziative lanciate dalle imprese

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 4 anni una o più venture o spinoff, con la modalità Venture Building?



74%

Le imprese che **non hanno lanciato iniziative di Venture Building** negli ultimi 4 anni

Le barriere al Venture Building:

1°

Assenza di significative opportunità di business da cogliere

2°

Resistenza al cambiamento (cultura tradizionalista e conservatrice)

3°

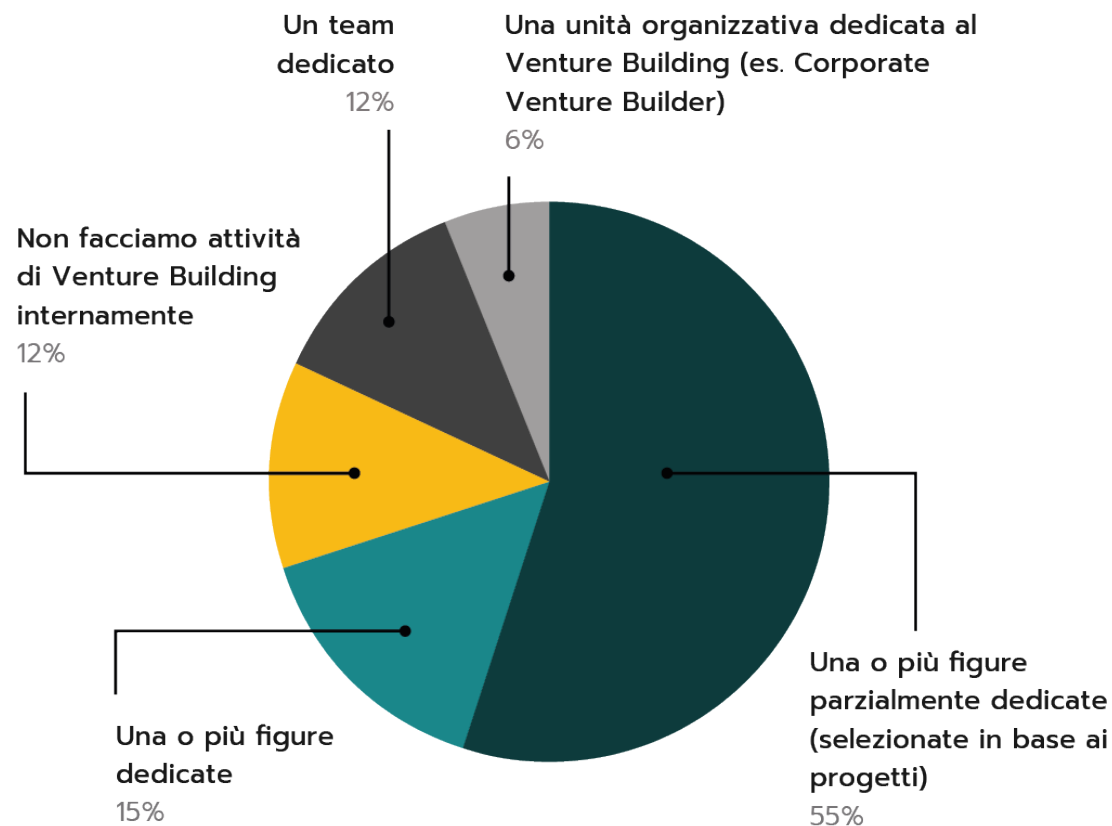
Costi e rischi di investimento elevati



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Organizzarsi per il Venture Building

Nella vostra impresa, a chi è affidata la gestione delle attività di Venture Building?



55%

Le imprese che hanno **figure parzialmente dedicate** alla gestione di progetti di Venture Building

33%

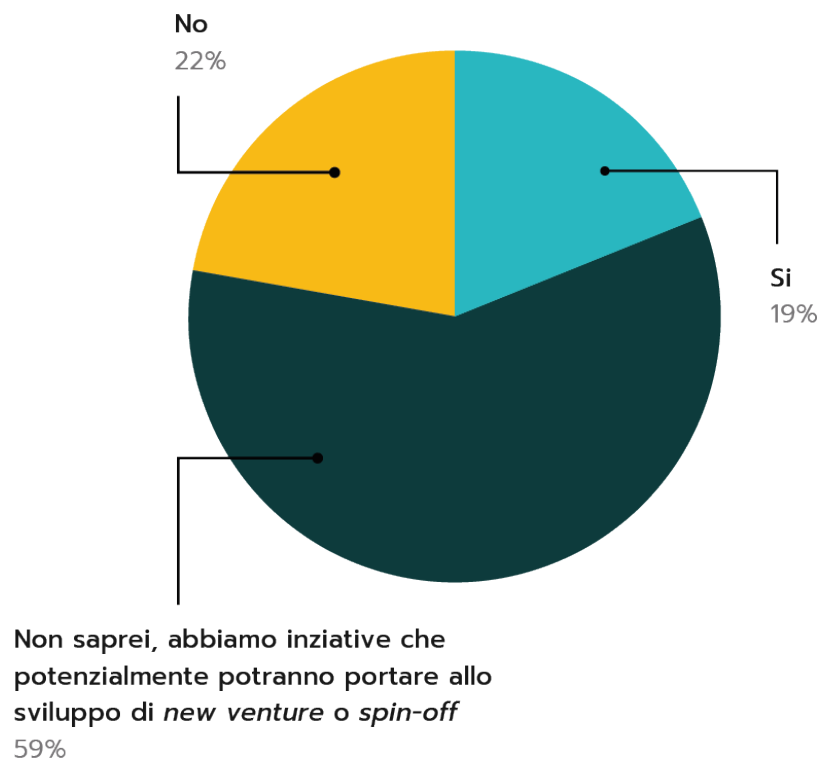
Le imprese che hanno **figure, team o unità dedicate al Venture Building**



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Le prospettive future

Nei prossimi 3 anni, la vostra impresa ha in programma di sviluppare *new venture* o *spin-off*?



59%

Le imprese che hanno iniziative in corso che **potrebbero, potenzialmente, portarle allo sviluppo di new venture o spin-off**



Filippo Zanetti

Imprenditore | Consulente | Business Angel
@Blueshift

Venture Building

Dalla sperimentazione alla creazione di
business scalabili



Venture Building: dalla
sperimentazione alla
creazione di business
scalabili

FILIPPO ZANETTI

L'INNOVAZIONE DIROMPENTE: UNO STRUMENTO DI SOPRAVVIVENZA

- Il 52% delle aziende della classifica Fortune 500 dal 2000 è fallito, è stato acquisito o ha cessato di esistere, il tutto a causa dell'evoluzione del mercato, dell'innovazione e della capacità di rimanere all'avanguardia nel settore.
- La durata media della vita delle aziende nella lista S&P 500 nel 1965 era di 33 anni. Questo si è ridotto a 20 anni nel 1990 e si prevede che raggiungerà i 14 anni entro il 2026.
- Ci sono voluti 300 anni per inventare la ruota come la conosciamo, Apple ora rilascia un nuovo iPhone con diverse nuove tecnologie quasi ogni anno.

PROFILO PERSONALE

Filippo Zanetti – 60 anni– sposato – una figlia

IBM Supply Chain & SNCF – 28 anni, 3 continenti, Supply Chain

Imprenditore – 12 years - 4 Companies – M&A, Advisory

Mentors – 10 years – 90 Projects – 20 business sectors

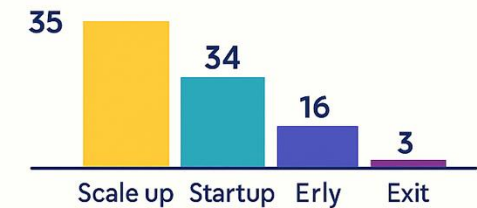
Angel investor – 10 years – 16 companies – 5 business sectors

STARTUP MENTORSHIP OVERVIEW

TOTAL STARTUPS

88

MATURITY STAGE



EXITS



3
EXITS

16

INVESTMENTS



TOP TECHNOLOGIES



- Platform
- Deep tech
- Ecommerce

AGENDA

Il nuovo paradigma – CAPIRE

Strumenti a disposizione – PRATICARE

Successo e fallimento - APPLICARE

COME COMPRENDERE I NUOVI PARADIGMI

- **Capire le dinamiche del cambiamento:** il cuore dell'innovazione radicale
- **Acquisire abilità innovative** per rispondere alle sfide emergenti
- **Coltivare una mentalità flessibile** e resiliente
- **Favorire la collaborazione** interna ed esterna: costruire una rete per l'innovazione
- **Dal concetto all'attuazione:** strategie per guidare il cambiamento con successo



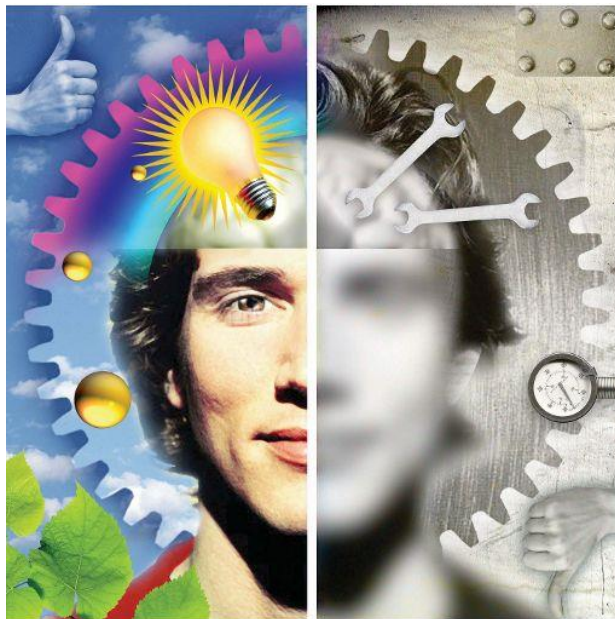
AGENDA

Il nuovo paradigma – CAPIRE

Strumenti a disposizione – PRATICARE

Successo e fallimento - APPLICARE

Tool e iniziative suggeriti



Initiative / Program	Capire le dinamiche del cambiamento	Acquisire abilità innovative	Coltivare una mentalità flessibile	Favorire la collaborazione interna ed esterna	Dal concetto all'attuazione
Bootcamp on Innovation and Disruption	✓		✓		✓
Design Thinking e Problem Solving		✓	✓	✓	
<i>Mentorship & Reverse Mentoring (Interno o con acceleratori)</i>	✓	✓	✓	✓	
<i>Angel Investing e Venture Building</i>	✓		✓	✓	✓
<i>Hackathon e Open Innovation Programs</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Coaching e Peer Learning		✓	✓		✓
Change Management & Continuous Improvement			✓	✓	
Networking & Community Building	✓			✓	✓

Mentoring attivo per formare il pensiero innovativo

Supportare una startup rappresenta un'esperienza profondamente trasformativa.

Il mentoring va oltre la semplice trasmissione di conoscenze: è un'occasione per interiorizzare nuovi modelli di pensiero. Interagire con le startup significa confrontarsi con metodologie agili, basate su dati e test continui.

Competenze sviluppate attraverso il mentoring:

- *Pensiero strategico adattivo* – la capacità di modificare la strategia in risposta alle dinamiche di mercato.
- *Leadership situazionale* – la pratica di guidare team senza strutture gerarchiche rigide.
- *Sintesi e narrazione* – la capacità di comunicare con efficacia visione e strategia.

Come avviare un percorso di mentoring?

- Partecipando a network di acceleratori.
- Prendendo parte a programmi di open innovation promossi dalle aziende.
- Offrendo mentorship nelle business school e università, per entrare in contatto con i talenti emergenti.

L'unico modo per prepararsi alla disruption è viverla in prima persona.

Angel Investing come palestra per decisioni veloci e incerte

Perché investire nelle startup rappresenta una formazione essenziale per CEO e Manager?

Le startup operano in contesti caratterizzati da elevata incertezza e richiedono processi decisionali rapidi e agili. Un business angel non apporta solo capitale, ma mette a disposizione anche esperienza e una rete di contatti consolidata.

Questo approccio favorisce lo sviluppo di una mentalità flessibile e adattabile.

Competenze sviluppate grazie all'Angel Investing:

- *Comprensione delle dinamiche* dei mercati emergenti
- *Capacità di gestire* incertezza e rischio
- *Decisioni rapide* basate su informazioni limitate
- *Espansione del network* professionale in settori innovativi

Quali vantaggi offre?

- Sviluppare la capacità di prendere decisioni rapide in un contesto in continua evoluzione
- Ampliare la prospettiva oltre il proprio settore di riferimento
- Migliorare le competenze nella valutazione di nuove opportunità di business
- Accedere a una nuova asset class e a un approccio innovativo all'imprenditorialità

LEZIONI APPRESE DA 90 PROGETTI GESTITI

•**Diverse esigenze di supporto:** le startup hanno richiesto diversi tipi di assistenza a seconda della loro fase di crescita, sottolineando la necessità di un supporto su misura in un mondo che andrebbe industrializzato.

•**Importanza dell'ecosistema:** numerose startup hanno ottenuto vantaggi da programmi di accelerazione sottolineando il ruolo cruciale degli incubatori nel promuovere la crescita delle startup.
Mancano ancora all'appello le aziende.

Le innovazioni guidate da **tecnologie come , deep tech, AR/VR, IOT, fintech, economia circolare e Cybersec** sono state importanti negli ultimi anni, con una crescente necessità ora , di integrare l'intelligenza artificiale in ciascuna iniziativa.

Angel investing e mentoring sono **ingredienti fondamentali del Venture Building:** scouting di idee, validazione veloce, crescita di nuovi business al servizio di un modello industriale seriale.

Startup world 2013-2023

STARTUP INNOVATIVE IN ITALY 2013-2023

- **FAILURE RATE** in 5 YEARS

Italy Startup – 40%

International Startup – 55%

Regular firms in Italy 46%

- **DURATION**

Startup ceased in an average of 4.3 years

70% of all ceased within 6 years

- **MAJOR SECTORS**

WEB PORTAL

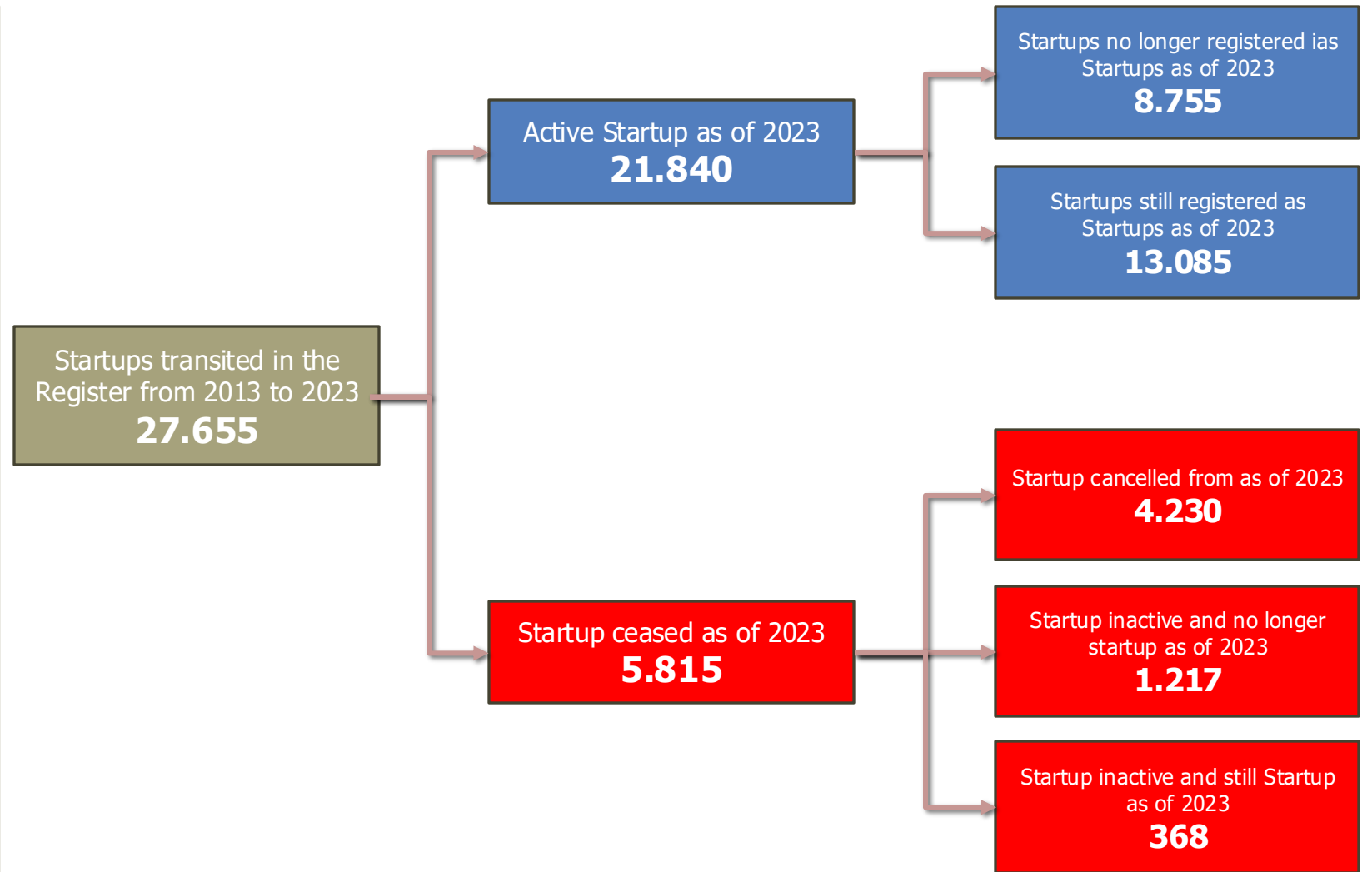
E-COMMERCE

SW DEVELOPMENT

- **FINANCIALS**

50% with share capital below 10K€

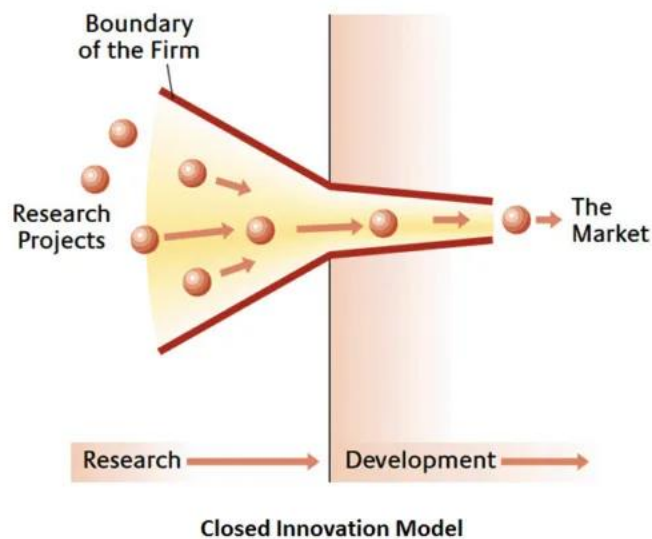
70% with **Y/revenue below 30K€**



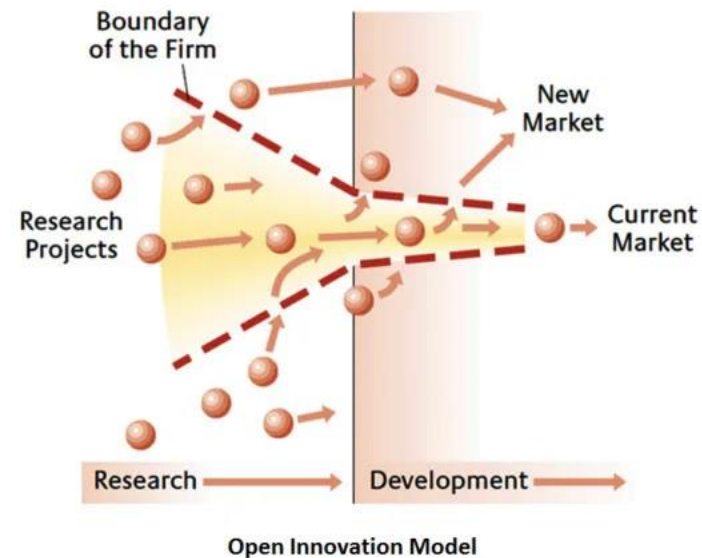
Conclusions

- Test , fallisci una volta e impara
- Sii audace e dirompente
- C'è necessità di un parco giochi aziendale
- C'è necessità di un percorso strutturato

MODELLI DI INNOVAZIONE CHIUSI E APERTI



L'innovazione chiusa si verifica quando un'azienda controlla il processo generativo delle sue idee esattamente nello stesso modo in cui controlla le altre aree (produzione, marketing, distribuzione, ...).



L'open innovation è l'utilizzo di opportuni flussi di conoscenza dall'interno verso l'esterno, e viceversa, per accelerare l'innovazione interna ed espandere il mercato attraverso l'uso esterno dell'innovazione sviluppata all'interno dell'azienda".

MODELLO DI OPEN INNOVATION: INBOUND VS OUTBOUND

Due modi diversi che possono coesistere per massimizzare il valore del business attraverso la condivisione

INBOUND

Internalizzazione delle fonti e delle risorse di innovazione esterne all'azienda

- Collaborazione con università e centri di ricerca
- Scouting di partner e soluzioni
- Capitale di rischio aziendale
- Call4Ideas e Call4startups
- Hackathon e sfida
- Creazione di incubatori/acceleratori d'impresa
- **VENTURE building**
- Mappatura/Osservatori

OUTBOUND

Esternalizzazione delle innovazioni generate all'interno dell'azienda

- Unisciti a Ventures
- Spin-off aziendali
- Vendita di brevetti

CORPORATE VENTURE BUILDER

Corporate Venture Building is real entrepreneurship: putting execution first

Accelerator

„Let's understand how we can work with startups“

Accelerators target startups that have already taken the first steps and have a more passive role.

- ⊗ Control
- ✓ Strategic Fit
- ✓ Asset Leverage

Incubator

„Let's work on our corporate culture“

Incubators explore promising ideas and support external founders or intrapreneurs to validate the concept and justify further investments of resources, time and money.

- ⊗ Control
- ✓ Strategic Fit
- ⊗ Asset Leverage

Corporate Venture Capital (CVC)

„Let's invest money for product synergies“

Through CVC funds, corporates get minority shares of external startups out of strategic or financial interest.

- ⊗ Control
- ✓ Strategic Fit
- ⊗ Asset Leverage

Corporate Venture Builder (CVB)

„Let's design & launch new models guided by experts“

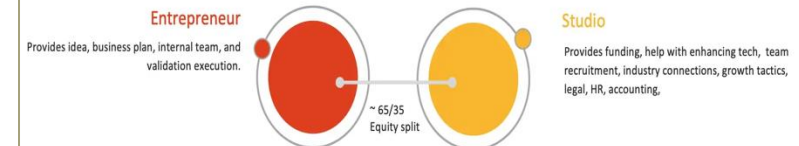
Unlike alternative solutions, it's about building a unique model and not taking an existing/external team's idea. This ensures all 3 key criteria for corporate innovation are met.

- ✓ Control
- ✓ Strategic Fit
- ✓ Asset Leverage

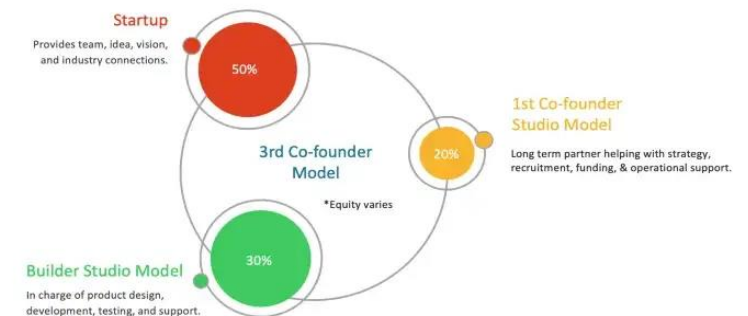
1st Co-founder Studio Model



2nd Co-founder Studio Model



3rd Co-founder Studio Model



AGENDA

- The new paradigm – UNDERSTAND
- Tools available – PRACTICE
- Success and Failure - APPLY

Capire il Cambiamento: La Natura dell'Innovazione Radicale

Esempio positivo:

- **Amazon Web Services (AWS):** Ha trasformato Amazon da semplice retailer in una potenza nel cloud computing. La decisione di sviluppare infrastrutture cloud per uso interno e poi offrirle come servizio ha ridefinito l'industria IT, creando un nuovo segmento di mercato e un vantaggio competitivo enorme per Amazon.
- **Apple:** Ha saputo reinventarsi costantemente, lanciando prodotti rivoluzionari come l'iPhone e costruendo un ecosistema hardware-software che fidelizza i clienti. Ha compreso il cambiamento del mercato mobile e ha saputo guidarlo, anziché subirlo.
- **KAPTO:** Partita come una soluzione per l'analisi di processi aziendali tramite OCR, questa startup ha saputo evolvere integrando AI e machine learning per migliorare l'efficienza nei processi aziendali, anticipando le esigenze del mercato.

Esempio negativo:

- **Blockbuster:** Non ha capito l'importanza della trasformazione digitale, rimanendo legata al modello del noleggio fisico di film mentre Netflix adottava lo streaming. Ha perso l'opportunità di innovare, decretando la sua fine.
- **Kodak:** Pur avendo inventato la fotografia digitale, ha rifiutato di investirci per proteggere il suo core business nella pellicola, facendosi superare da aziende più dinamiche.
- **REVOILUTION:** Un FRANTOIO elettrodomestico con un'idea innovativa che, nonostante le diverse indicazioni del mercato, non è mai stata quella di trovare l'applicazione killer o l'interesse per industrializzare il prodotto.

Costruire un Mindset Agile e Resiliente

Esempio positivo:

- **SpaceX:** Ha reso il fallimento parte del proprio processo di apprendimento, iterando rapidamente lo sviluppo di razzi riutilizzabili e abbassando i costi di accesso allo spazio, creando un nuovo standard nel settore.
- **Tesla:** Ha rivoluzionato l'industria automobilistica non solo con i veicoli elettrici, ma anche con un modello di produzione e aggiornamenti software costanti, offrendo un'esperienza cliente senza precedenti.
- **My Secret Case:** Ha saputo trasformarsi da semplice e-commerce a produttore di prodotti originali, utilizzando i dati per risalire nella catena del valore e migliorare il proprio margine operativo.

Esempio negativo:

- **Nokia:** Ha perso la leadership nei telefoni cellulari per la sua lentezza nell'adattarsi agli smartphone touchscreen.
- **Yahoo!:** Ha perso diverse opportunità di crescita e acquisizioni strategiche, come quella di Google, a causa di una gestione rigida e poco orientata all'innovazione.
- **Martha's Cottage:** Un e-commerce specializzato in matrimoni che, durante la pandemia, non è riuscito a reinventarsi, subendo pesantemente l'impatto del cambiamento.

Nuove Competenze per Nuove Sfide

Esempio positivo:

- **Microsoft:** Sotto la guida di Satya Nadella, ha spostato il focus dal software tradizionale al cloud, investendo nella formazione continua e nell'AI per mantenere la leadership tecnologica.
- **Google:** Ha creato un ambiente aziendale basato sulla formazione continua, il reskilling e l'innovazione, garantendo ai dipendenti la possibilità di sviluppare competenze in linea con il cambiamento tecnologico.
- **INDIGO AI:** Ha saputo adattarsi al mercato, evolvendo dalle chatbot di base a soluzioni di intelligenza artificiale avanzate, investendo in formazione interna e collaborazioni a lungo termine.
- **NIREOS** : produce prodotti di analisi spettrometrica e ha trovato un mercato nei laboratori analisi e universitari diventando un partner per accelerare i processi di R&D. Hanno acquisito sempre più competenze specifiche diventando un'eccellenza mondiale nel loro campo.

Esempio negativo:

- **Sears:** Ha trascurato la necessità di sviluppare competenze digitali, restando legata al modello tradizionale di retail mentre l'e-commerce prendeva il sopravvento.
- **BlackBerry:** Ha sottovalutato l'importanza delle interfacce touch e dell'ecosistema applicativo, rimanendo indietro nella competizione con Apple e Android.
- **MUKAKO:** Un e-commerce che ha ignorato l'importanza di aggiornare le competenze del personale, riducendo la capacità di innovare e adattarsi ai nuovi modelli di business digitali.

Collaborazione Interna ed Esterna: L'Ecosistema dell'Innovazione

Esempio positivo:

- **Tesla e Panasonic:** Hanno creato una partnership strategica per lo sviluppo delle batterie, accelerando l'adozione dei veicoli elettrici.
- **IBM e il modello Open Innovation:** IBM ha collaborato con università e startup, promuovendo innovazioni nel cloud computing e nell'intelligenza artificiale creando oltre 120.000 brevetti.
- **WhoTeach:** Ha costruito una rete di collaborazioni con istituzioni formative, università e acceleratori per diventare un hub di contenuti educativi digitali.

Esempio negativo:

- **Sony e Ericsson:** Una partnership poco strutturata che non ha generato sinergie vincenti nel settore mobile.
- **Motorola:** Non ha saputo sfruttare collaborazioni per rimanere competitiva nell'era degli smartphone.
- **DRIWE:** Ha stretto partnership con operatori senza una strategia di crescita chiara, non riuscendo a capitalizzare il proprio potenziale.

Dalla Visione all'Azione: Guidare il Cambiamento con Efficacia

Esempio positivo:

- **Netflix:** Ha trasformato il consumo di contenuti, adattandosi rapidamente alle nuove esigenze del pubblico e investendo in produzioni originali.
- **Salesforce:** Ha ridefinito il settore CRM con un modello SaaS scalabile e altamente personalizzabile.
- **WASHOUT:** Ha saputo implementare una visione chiara e trasformarla in un modello operativo scalabile nel settore dei servizi di lavaggio on-demand.

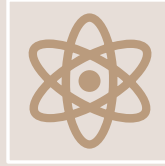
Esempio negativo:

- **WeWork:** Visione ambiziosa, ma priva di una strategia sostenibile, portando a una crisi finanziaria.
- **Quibi:** Ha investito milioni in una piattaforma video senza comprendere le reali esigenze del pubblico.
- **Goliath:** Un'innovazione nel taglio CNC che ha faticato a decollare per l'incapacità di definire un modello di business e distribuzione efficace.

Lessons Learned

- Scalare le venture fino a un impatto rilevante è complesso: molte restano piccole.
- Costo del capitale e incertezza macroeconomica aumentano il rischio.
- Burocrazia interna e lentezza decisionale rallentano la crescita.
- Anche nei settori resilienti (Deep Tech, Sicurezza) la fase di scale-up richiede tempi lunghi e capitali ingenti.
- In Italia molte iniziative vengono spesso confuse con VB ma sono «new business unit evolute». Sono casi interessanti ma manca l'autonomia imprenditoriale completa.

CONCLUSIONI



L'innovazione corre a una velocità quantistica



Il futuro sarà gestito da chi ha imparato ad anticiparlo.



Dobbiamo immergerci nell'innovazione, non limitarci a osservarla

Tavolo di discussione con i partner della ricerca

POLIMI
SCHOOL OF
MANAGEMENT



INNOVATION, STRATEGY
& FAMILY BUSINESS

in collaborazione con:

Lab11



MODERATORI



**Alberto
Di Minin**



**Giovanni
Tolin**

Venture Building "Made in Italy"

Come sta evolvendo il modo di creare nuove
imprese



**Claudio
Martina**

Senior Manager Venture
Growth
Opinno



**Vincenzo
Mura**

Innovation Factory Lead
Gellify



**Angelo
Cavallini**

Co-Founder & COO
Gellify

Il Ciclo di Webinar

I prossimi appuntamenti

Webinar 2

Venture Clienting: vantaggi ed ostacoli delle imprese che credono nelle startup

8 Ottobre 2025 | 17:30-18:30

Link di iscrizione: <https://forms.office.com/e/xcUELcWT89>

Webinar 3

AI & Open Innovation: sfide e opportunità per integrare l'intelligenza artificiale nei processi d'innovazione

22 Ottobre 2025 | 17:30-18:30

Link di iscrizione: <https://forms.office.com/e/iDQDbUQ6Mh>

Webinar 4

Impatto, metriche e valore dell'Open Innovation: cosa conta davvero?

12 Novembre 2025 | 17:30-18:30

Link di iscrizione: <https://forms.office.com/e/GmXXaZxrap>

OI Lookout 2026 - Survey per le imprese





Open Innovation Dialogue 1

Venture Building "Made in Italy":
come sta evolvendo il modo di
creare nuove imprese

18 SETT 25 | 17:30

SERVICE PROVIDER



Opinno.



startupbakery

SPONSOR / PATROCINATORI



Advanced Life Sciences in Italy



ITALIAN INNOVATION & STARTUP ECOSYSTEM



MEDIA PARTNER



Pubblicato da Opinio