

Open Innovation Lookout 2026

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

Convegno finale

19 Febbraio, ore 09.30

Aula De Carli - Politecnico di Milano Campus Durando, Via Durando 10



Partner e i Patrocinatori della Ricerca

SERVICE PROVIDER:

**DOS**

OPEN INNOVATION CHAMPIONS:



CON IL PATROCINIO DI:



MEDIA PARTNER:



CHAPTER SUD ITALIA:

**BOSCH**

Il team di ricerca



Federico Frattini
Direttore Scientifico



Josip Kotlar
Direttore Scientifico



Alberto Di Minin
Direttore Scientifico



Francesca Capella
Project Leader



Stefano Mizio
General Manager



Matteo Lavezzari
Project Manager



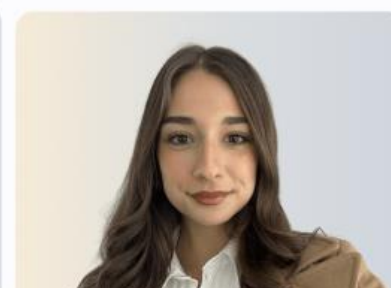
Alessandro Caterina
Ricercatore



Giorgia Lucini
Ricercatrice



Cesare Panceri
Ricercatore



Federica Marchiò
Ricercatrice



Maria Giulia Garcea
Ricercatore



Giovanni Tolin
Ricercatore

L'Advisory Board



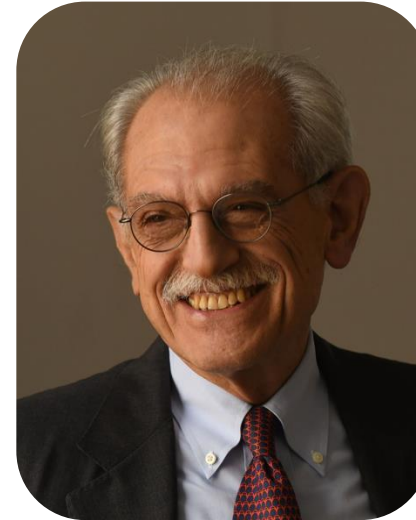
**ERNESTO
CIORRA**



**LETIZIA
MORTARA**



**MICHELA
PETRONIO**



**ALBERTO SANGIOVANNI
VINCENTELLI**



**GIANMARIO
VERONA**

Open Innovation Lookout 2026

Ricerca



40+

Interviste
Con esperti di settore

2000+

Società contattate

600+

Partecipanti agli eventi pubblici
Webinar

Osservatorio Open Innovation Lookout 2026

I Webinar



WEBINAR 1



WEBINAR 2



WEBINAR 3



WEBINAR 4

Webinar 2025 | 17:30 | Online

01 18.09.25

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



Keynote speaker:
Filippo Zanetti

Imprenditore | Consulente | Business Angel, Blueshift

Webinar 2025 | 17:30 | Online

02 08.10.25

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



Keynote speaker:
Michela Petronio

Barilla CVC Advisor and
Entrepreneur



Keynote speaker:
David I. Bassani

Founding Partner, Maia Ventures

Webinar 2025 | 17:30 | Online

OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION
LOOKOUT

03 22.10.25

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



Keynote speaker:
Andrea Durante

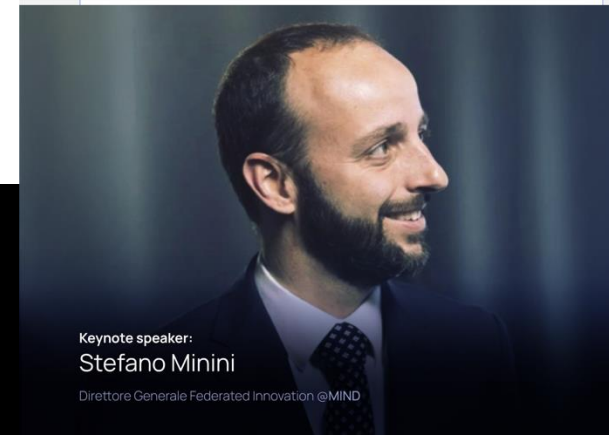
Chief AI & Strategy Officer, MBA, Eldor Corporation

Webinar 2025 | 17:30 | Online

OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION
LOOKOUT

04 12.11.25

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



Keynote speaker:
Stefano Minini

Direttore Generale Federated Innovation @MIND

Open Innovation Lookout 2026

Networking

4

Eventi di networking
e co-creation

1

Speed Date
Networking con talenti GSoM



Osservatorio Open Innovation Lookout 2026

La ricerca accademica

RESEARCH ARTICLE **OPEN ACCESS**

Corporate Venture Clienting: A Governance Perspective Through the Lens of Stewardship Theory

Francesca Capella¹  | Giovanni Tolin² | Federico Frattini¹  | Josip Kotlar¹ | Alberto Di Minin²

¹Politecnico di Milano School of Management, Milan, Italy | ²Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy

Correspondence: Francesca Capella (francesca.capella@polimi.it)

Received: 19 January 2024 | **Revised:** 2 July 2025 | **Accepted:** 3 July 2025

Funding: The authors received no specific funding for this work.

Keywords: corporate venture capital | corporate venture clienting | corporate venturing | governance | stewardship theory

ABSTRACT

Corporate venture clienting (CV Clienting) has emerged as a distinct form of corporate venturing (CV) in which corporations engage with startups by adopting their innovative solutions without acquiring equity stakes. Unlike traditional corporate venture capital (CV Capital), which served as the dominant CV approach, CV Clienting structures these relationships around supplier–client dynamics, enabling corporations to access pioneering technologies, foster the growth of future suppliers and minimize long-term capital commitments. However, despite its growing relevance, the governance mechanisms specific to CV Clienting remain underexplored. This study investigates the governance mechanisms underpinning CV Clienting initiatives from a stewardship theory perspective. Drawing on an abductive qualitative analysis of three corporations actively implementing CV Clienting, this research identifies three key dimensions of governance (i.e., formal, relational and transactional) that differentiate CV Clienting from CV Capital. This study shows that stewardship theory can provide a grounding model to support corporates in navigating the governance challenges of CV Clienting when interacting with startups.

Towards a governance of technology transfer: fostering impact through goals, people, and resources

Giovanni Tolin¹ · Francesca Capella² · Federico Pedemonte³ · Lorenzo Rossi³

Accepted: 15 May 2025

© The Author(s), under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2025

Abstract

This study investigates the governance mechanisms that universities and Public Research Organizations (PROs) can implement to foster the impact of technology transfer initiatives. While maximizing the technology transfer impact has been widely explored both in research and practice, our understanding of the role that governance can play in this process remains limited. This paper addresses this gap by identifying specific governance mechanisms that universities and PROs can implement to achieve greater impact in their technology transfer initiatives. We performed a qualitative analysis of technology transfer professionals in the Italian context. We relied on interviews and secondary sources accessed through Netval, the National Association for Technology Transfer. Our findings reveal three critical governance levels: (i) the political level, which leverages goals as key elements, (ii) the relational level, which leverages people, and (iii) the technological level, which leverages resources. Drawing on goal setting, stakeholder, and resource dependence theories, we create a governance framework to maximize technology transfer impact. This study contributes to the governance literature by integrating and extending these three theories in the technology transfer domain, illustrating their interplay across political, relational, and technological governance levels. For each, we present a series of formal and informal governance mechanisms that universities and PROs should adopt to strengthen the societal and economic impact of their technology transfer initiatives.

Keywords Technology transfer · Governance · Goal setting theory · Stakeholder theory · Resource dependence theory

Check for updates

I Capitoli del Report

| La Ricerca 2025-2026

Capitolo 1

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

- Come sta evolvendo l'ecosistema italiano dei Service Provider dell'Open Innovation?
- Qual è il valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia?

Capitolo 2

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

- Quali sono le best practice, i modelli operativi e i principali fattori abilitanti in grado di rendere la collaborazione tra corporate e startup più efficace e scalabile?
- Qual è lo stato del Venture Clienting in Italia in termini di diffusione, modelli adottati e prospettive future?

Capitolo 3

L'intelligenza artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation

- In che modo l'intelligenza artificiale sta modificando le condizioni operative e strategiche dell'Open Innovation?



Desk research



Survey



Interviste



Workshop

Chapter Sud Italia

L'Osservatorio Open Innovation Lookout porta avanti **un percorso di approfondimento nelle regioni del Sud Italia**



Convegno

Chapter Sud Italia

26 MARZO 2026



Politecnico
di Bari



CONFINDUSTRIA
Bari e Barletta-Andria-Trani



REGIONE
PUGLIA



BOSCH

Svicom
REAL ESTATE MANAGERS

AI4Innovation

L'Osservatorio AI4Innovation è nato
come spin-off dell'Osservatorio
Open Innovation Lookout



Convegno

22 APRILE 2026

Guest Speaker



“Two Worlds, One Vision”

How Montblanc and Minerva Turned
Heritage into Exponential Innovation

Laurent Lecamp

Global Managing Director, Montblanc



Minerva

From Villeret since 1858



Montblanc History



1906

HAMBOURG



Introduction

Minerva

Our History



Minerva



THE RISE OF FINE TIMEPIECES

1997 The company Montblanc Montre S.A., dedicated to the creation of exceptional timepieces, was founded in the town of Le Locle, Switzerland.

2007 Montblanc's watchmaking competence was reinforced by the creation of the Minerva Institute in Villeret, Switzerland, specialising in chronographs.



Nicolas Rieussec's
chronograph
from 1821



Montblanc Star Legacy
Nicolas Rieussec
Chronograph Limited Edition





EMBEDDED IN THE CENTRE OF SWISS WATCHMAKING

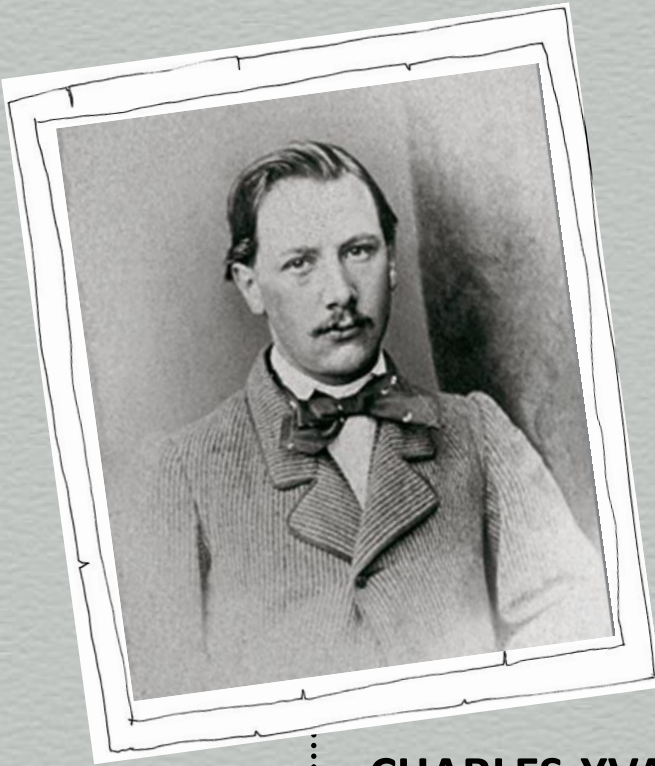
LE LOCLE

VILLERET



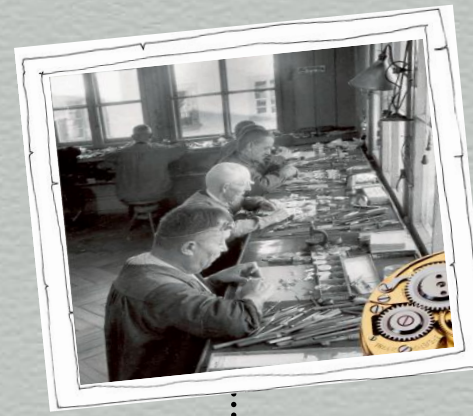


VILLERET: ENTRUSTED WITH OVER 168 YEARS HISTORY



CHARLES-YVAN ROBERT founded
Minerva in the Saint Imier valley

1858



1908

FIRST MANUFACTURE
chronograph movement
(19/9CH) for
pocket watches



1920

DEVELOPMENT OF THE
MANUFACTURE chronograph
calibre 13.20 for wristwatches



2008

RENOVATED, to
link tradition and
modernity



1887

MINERVA BRAND
and arrow symbol are
registered on July 30th,
1887



1912

V-SHAPED
CHRONOGRAPH
bridge is patented
on April 10th, 1912



1936

OFFICIAL
TIMEKEEPER
at the Winter
Olympics, February
1936

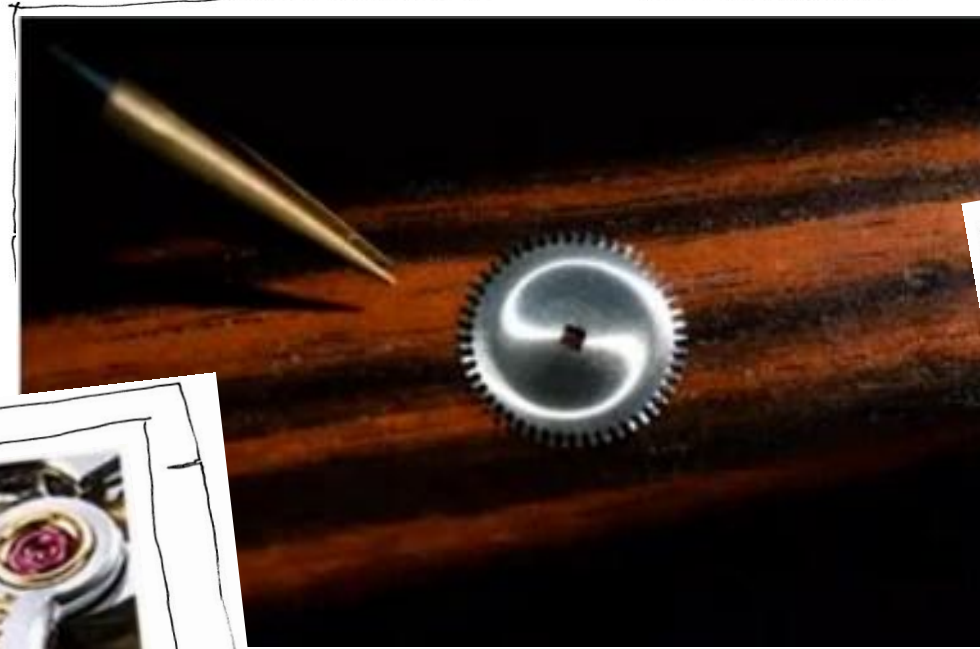
VILLERET CRAFTMANSHIP TODAY





THE 5 DISTINCTIVE ELEMENTS OF MINERVA

GERMAN SILVER /MAILLECHORT



MINERVA
ARROW



V-SHAPED BRIDGE

HAND DECORATED
COMPONENTS



IN-HOUSE HAIRSPRING

Minerva

A UNIQUE INTEGRATION OF WATCHMAKING “METIERS” UNDER ONE ROOF



Movement Development

Developments and construction of in-house movements and complications



Movement Prototyping

Assembly and testing of the new watches and movements



Movement Assembly of the Montblanc Calibres

Assembly of all in-house movements and complications for the regular Montblanc collections



Artisanal movement Production Production of components starting from raw materials



Traditional Manual Decorations

Manual finishing of all components of a watch movement



In-house Hairspring Production and Traditional Balance Wheel Regulation

Complete in-house production of hairsprings and balance wheels



Traditional Assembly of Montblanc Artisanal Timepieces

Assembly and encasing of each timepiece by one single watchmaker



Quality Control

Technical tests as well as personal control of each watch

Minerva

MINERVA MOVEMENTS



High-level hand finishing

• Visibility of Chronograph components

• Hand Beveiling on inner angles

• Hand made traditional decorations using old tools

• In House traditional Hairspring with a low frequency (2,5 Hz)

Minerva



Next ... ?

Minerva

Direttore Scientifico



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

Presentazione Capitolo 1

Josip Kotlar

Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Direttore Scientifico Osservatorio Open Innovation Lookout 2026

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

| Domande di ricerca

Come sta evolvendo l'**ecosistema italiano dei Service Provider** dell'Open Innovation?

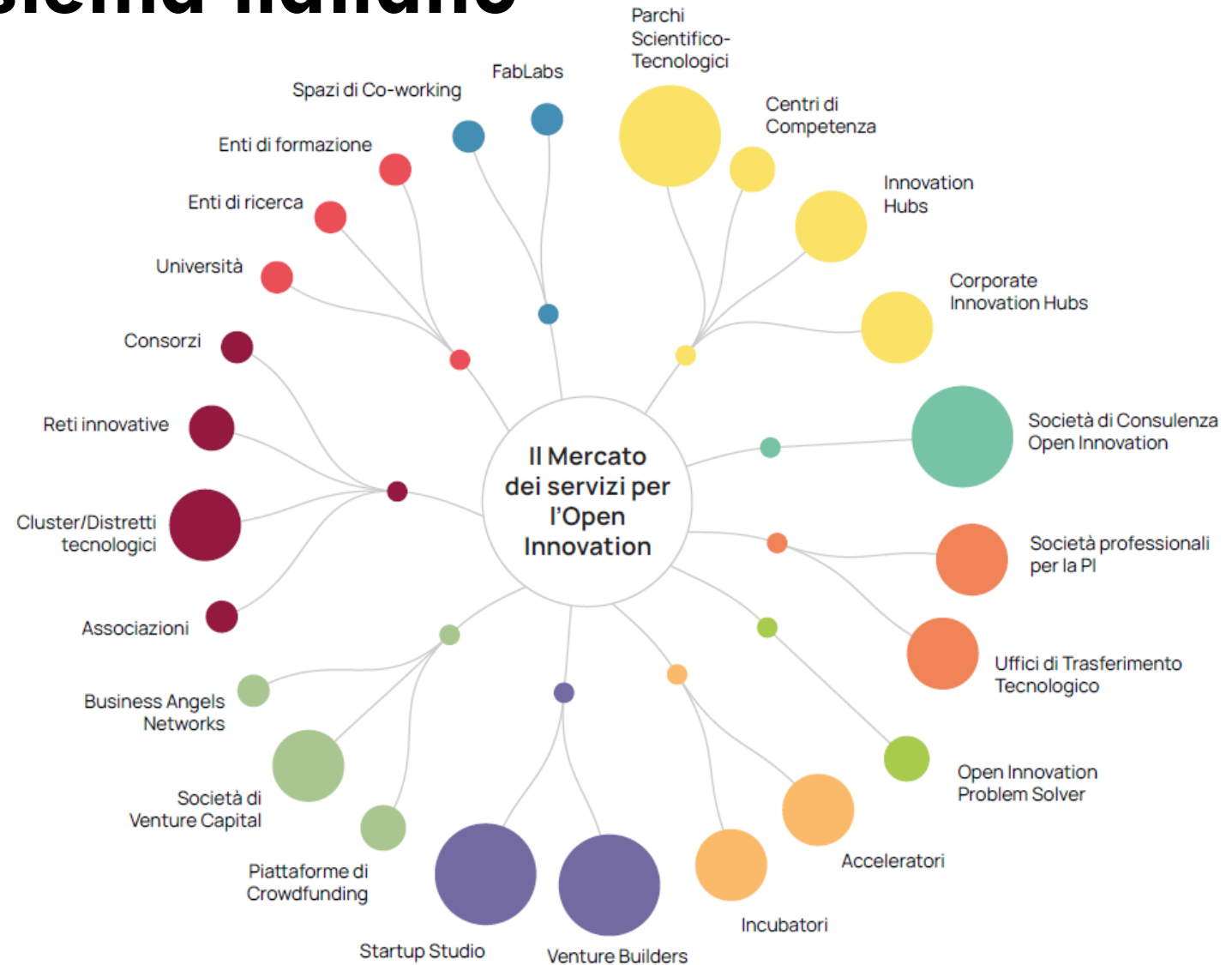
Qual è il **valore del mercato dei servizi di Open Innovation** in Italia?

Aggiornamento continuo



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I numeri

979**I Player mappati****24****Le categorie di Player****902** Mln €**Il valore del mercato italiano dei servizi OI**

Le categorie di Player: principali variazioni

Parchi Scientifico Tecnologici

Sempre meno riconducibili alla logica puramente infrastrutturale, emergono come **ecosistemi di innovazione da governare nel lungo periodo**, capaci di **orchestrare reti e integrare ricerca, impresa e territorio** per abilitare sperimentazione industriale e trasferimento tecnologico.

Numerosità:

Attori categoria 2023: **23**

Attori categoria 2025: **25**

Target

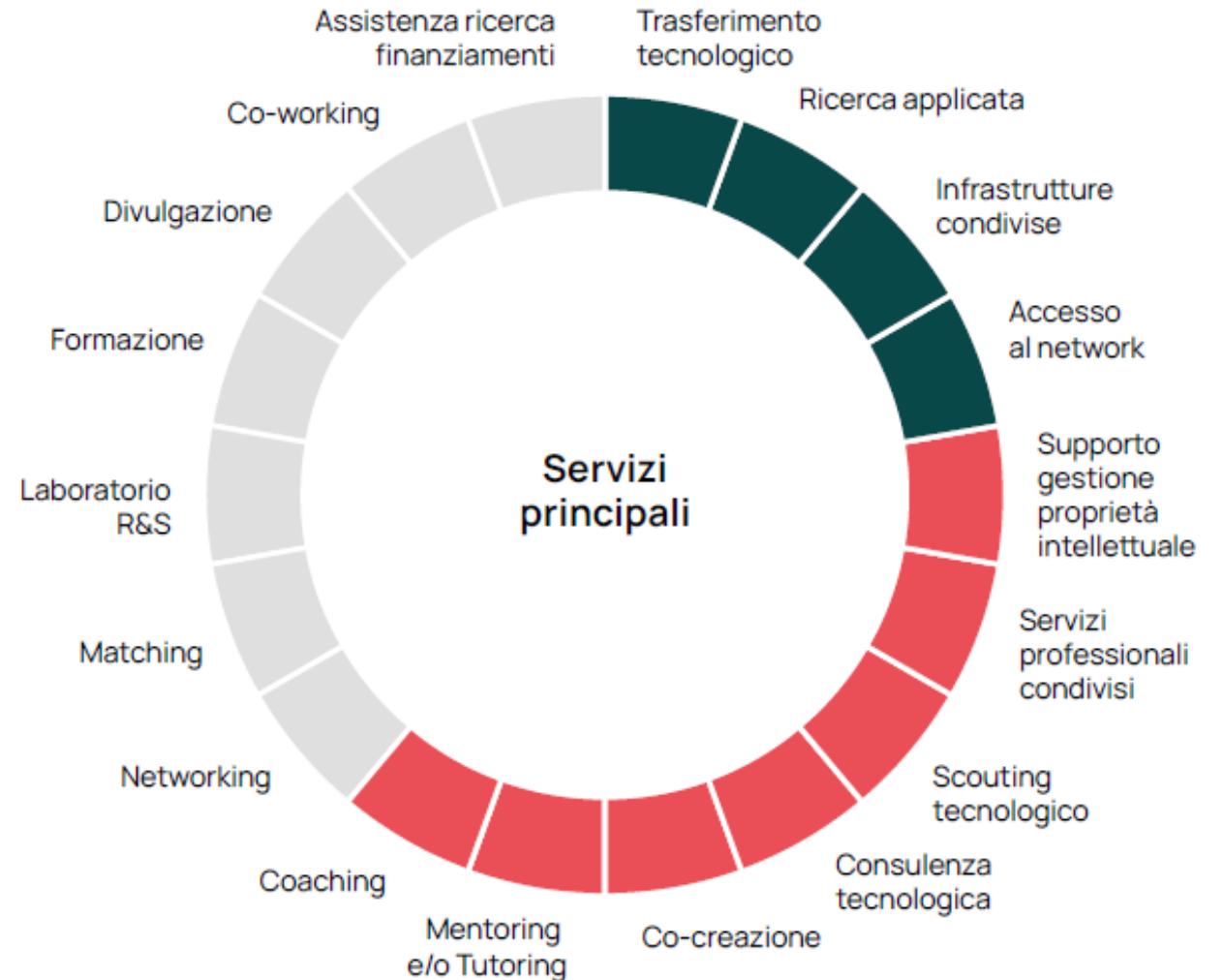
Principale: **Corporate, PMI, Startup**

Altri target: **Altri enti**

■ Servizi Core Stabili 2023-2025

■ Nuovi Core 2025

■ Servizi Core Disinvestiti



Le categorie di Player: principali variazioni

Acceleratori

Gli Acceleratori sono in **trasformazione**: circa il **30%** evolve verso modelli **ibridi acceleratore/incubatore**, integrando l'**incubazione** **entro** nei servizi core, ampliando il perimetro di attività e aumentando la **sovrapposizione dell'offerta** nell'ecosistema.

Numerosità:

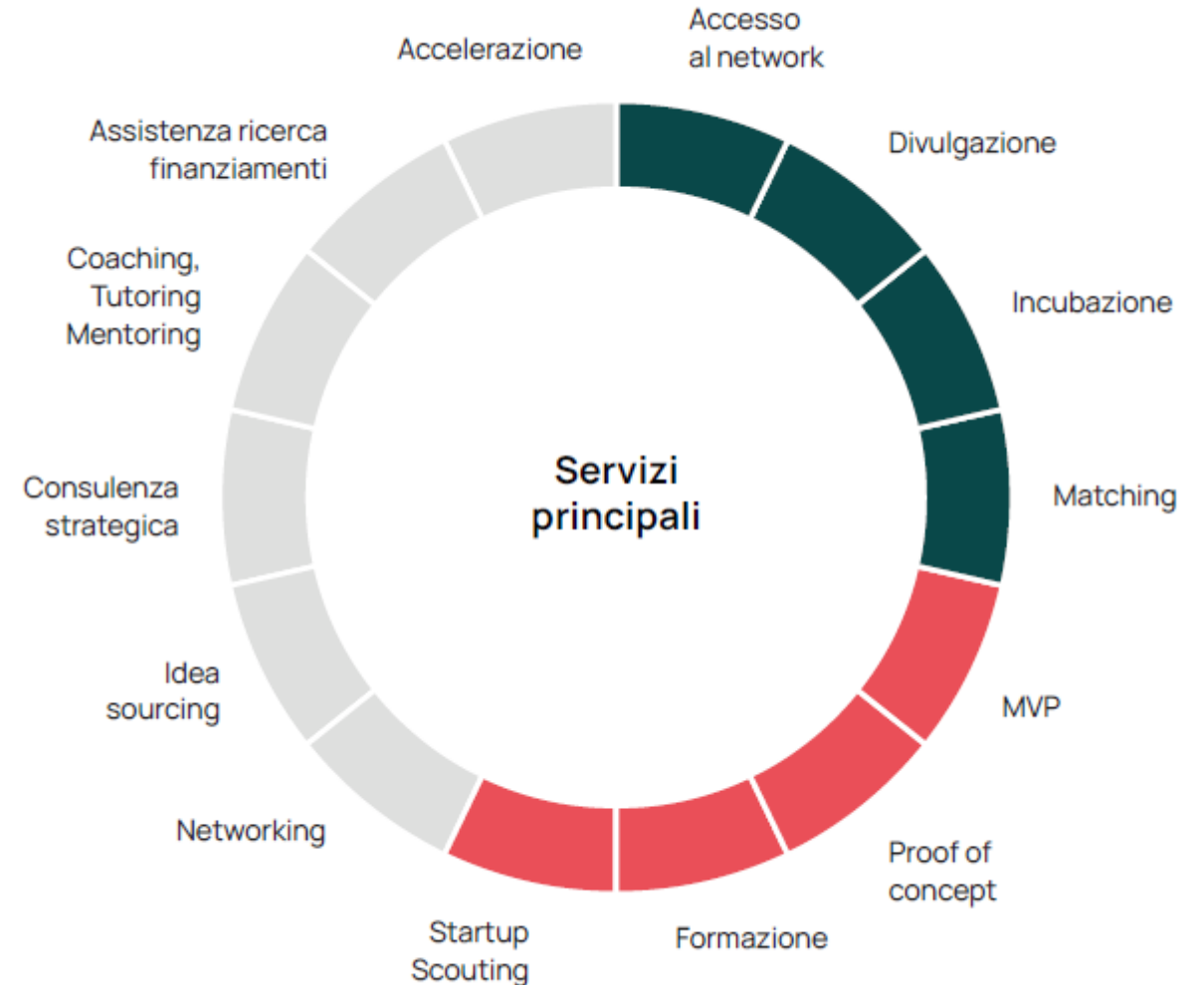
Attori categoria 2023: 26

Attori categoria 2025: 28

Target

Principale: **Startup**

Altri target: **Corporate, PMI**



Le categorie di Player: principali variazioni

Incubatori

Gli Incubatori **si riducono e si ricompongono** (uscite, nuovi ingressi e riposizionamenti verso categorie adiacenti come **Venture Builder** o **consulenza per l'Open Innovation**); cala il focus su funzioni tipicamente associate agli acceleratori, mentre **crescono i servizi end-to-end e la pre-incubazione**, per posizionarsi come **abilitatori del percorso imprenditoriale**.

Numerosità:

Attori categoria 2023: **38**

Attori categoria 2025: **34**

Target

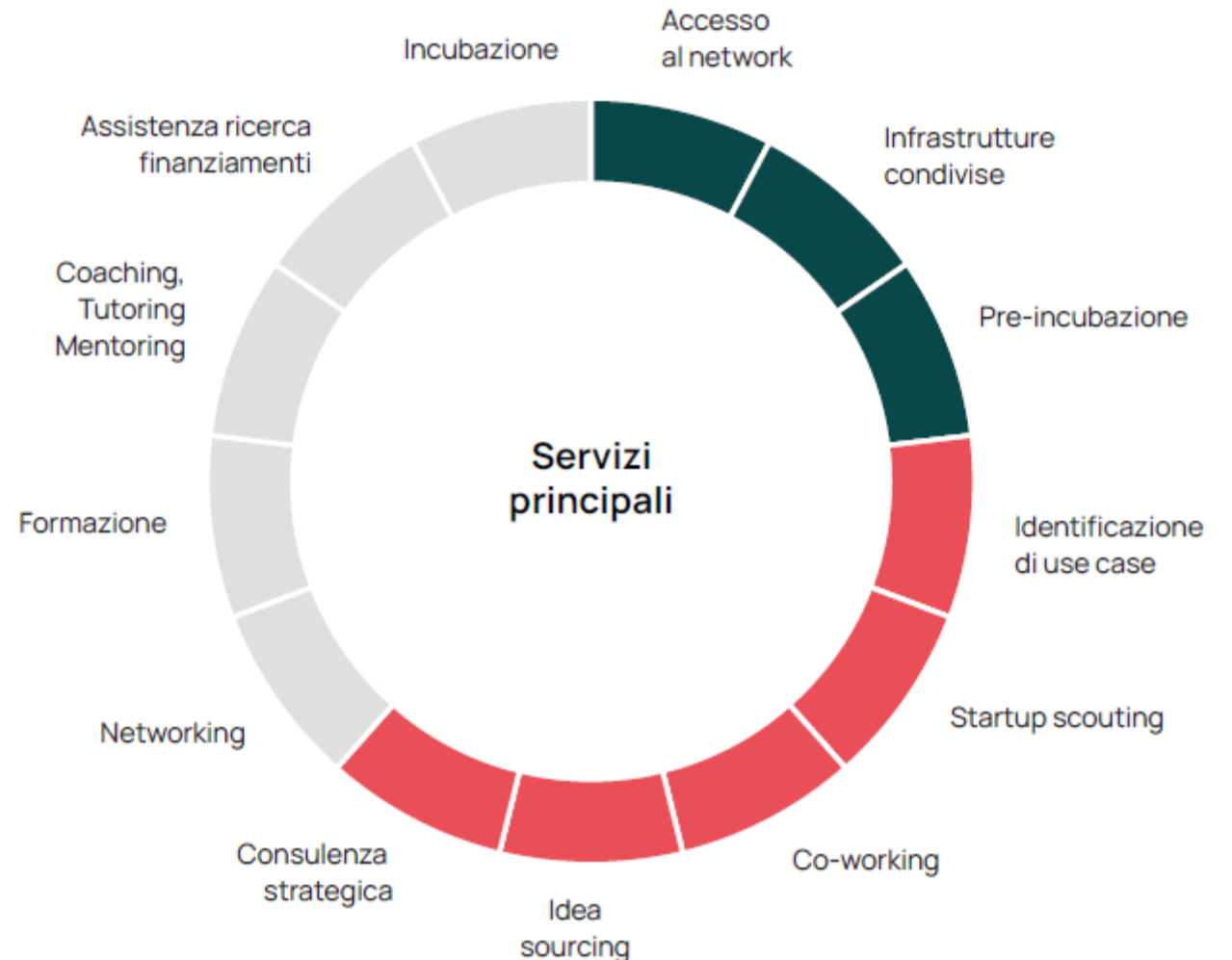
Principale: **Startup**

Altri target: **Corporate**

■ Servizi Core Stabili 2023-2025

■ Nuovi Core 2025

■ Servizi Core Disinvestiti



Le categorie di Player: principali variazioni

Startup Studio e Venture Builder

Gli **Startup Studio/Venture Builder** si confermano tra i **motori più dinamici** dell'Open Innovation, con un portafoglio di modelli **molto eterogeneo**:



% Ibrido consulenziale: 64%

Combina iniziative proprie con **servizi di consulenza e venture building** per terzi.



% Purista: 19%

Crea e sviluppa **startup proprietarie**, con l'obiettivo di arrivare a **exit** o a **ingresso di corporate nel capitale**.



% VB Istituzionale: 3%

Promosso/sostenuto da **attori pubblici o para-pubblici** per far nascere nuove imprese in **ambiti strategici** per il Paese.



% CVB: 14%

Unità dedicate o entità separate con cui le imprese **valorizzano capability interne** e le **aprono al mercato**.

Creazione Startup proprie da portare all'exit

Modello Purista

Creazione Startup proprie da portare all'exit

Back-end

Sviluppo di nuova venture su commissione

Consulenza strategica

Assistenza ricerca finanziamenti

Numerosità:

Attori categoria 2023: **37**
Attori categoria 2025: **75**

Target

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



Servizi Core Stabili 2023-2025



Nuovi Core 2025

Le categorie di Player: principali variazioni

Società di consulenza

La categoria si **rafforza in termini di numerosità**, anche grazie al **riposizionamento** di attori provenienti da ambiti limitrofi verso modelli più **consulenziali**. In parallelo, con la crescente accessibilità delle attività operative tramite strumenti di **Intelligenza Artificiale**, la consulenza sposta il proprio valore su ciò che resta ad **alto impatto strategico: interpretare contesti complessi, supportare decisioni critiche e governare processi di innovazione articolati**.

Numerosità:

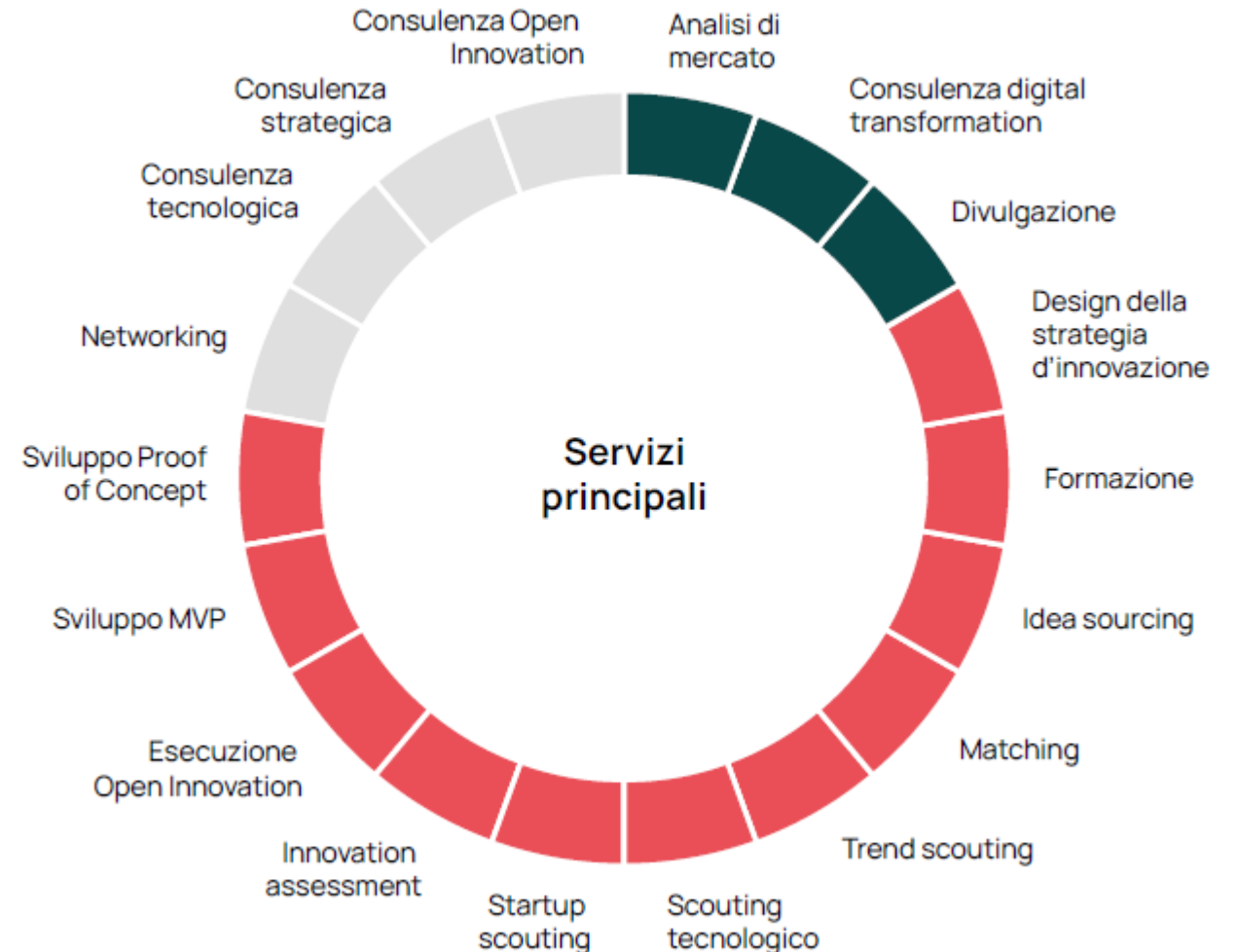
Attori categoria 2023: 58

Attori categoria 2025: 103

Target

Principale: *Corporate*

Altri target: *PMI, Startup*



Le categorie di Player: principali variazioni

Corporate Innovation hub

Nel 2025 i servizi core delineano i **Corporate Innovation Hub** come vero **braccio operativo** dell'innovazione interna: **accelerazione e incubazione** accompagnano team e iniziative in percorsi strutturati, mentre il **Corporate Venture Building** segna l'evoluzione verso la creazione di nuove venture collegate al business. Ne emerge un hub che non si limita a connettere, ma **orchestra e realizza**: esplora, co-progetta, struttura i percorsi e porta le iniziative fino a renderle **attivabili per la corporate**.

Numerosità:

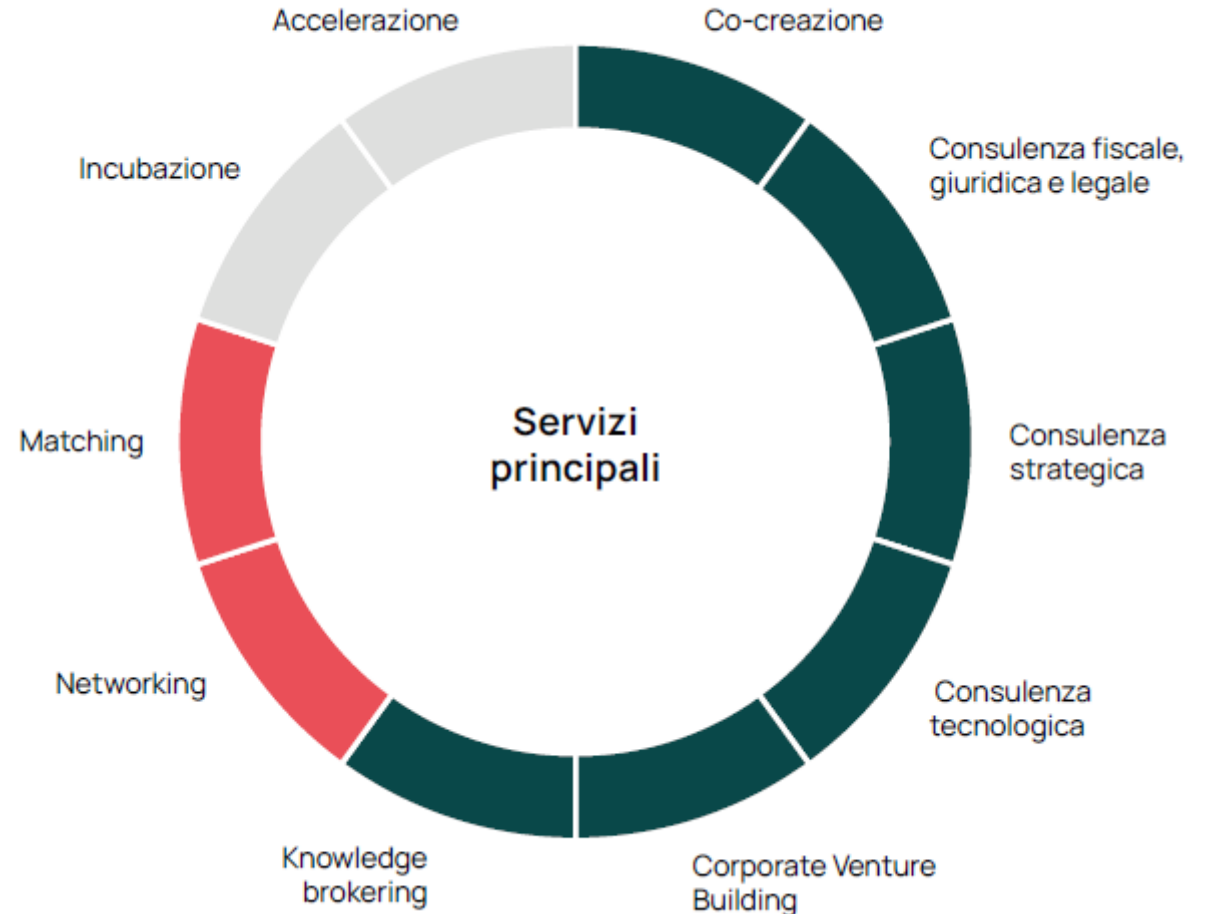
Attori categoria 2023: **32**

Attori categoria 2025: **25**

Target

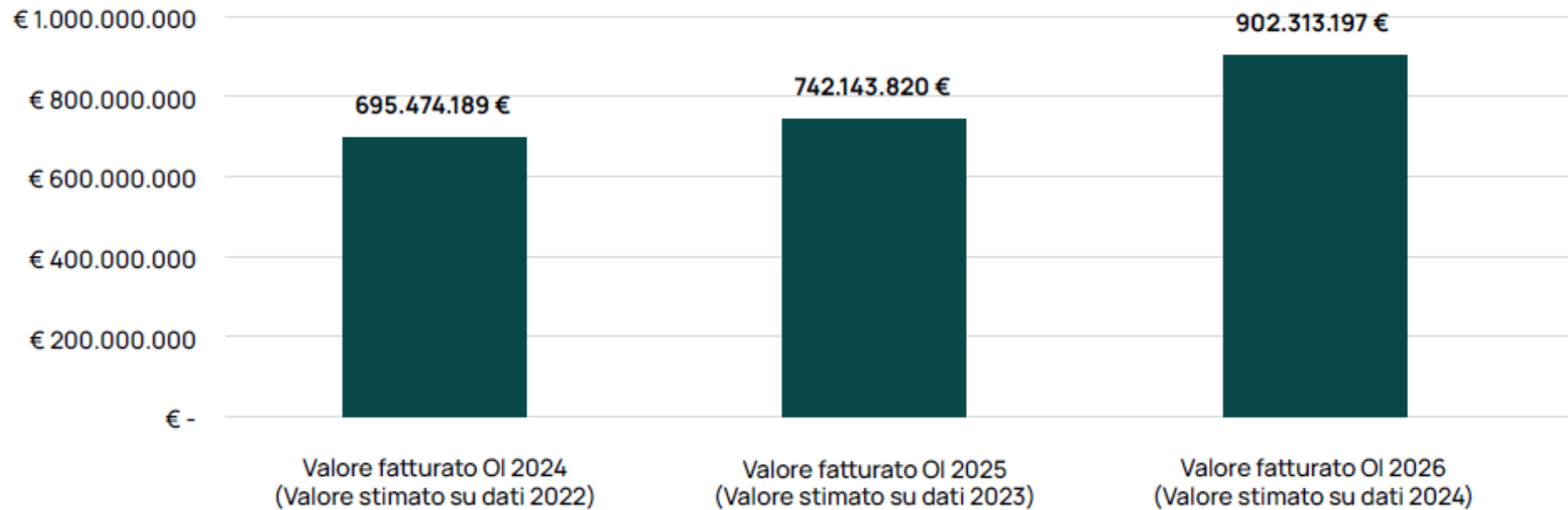
Principale: **Corporate**

Altri target: **Startup**



Il valore del mercato italiano dei servizi OI

| La stima 2026



**Principali categorie
per valore di fatturato**

SOCIETA' DI
CONSULENZA OI

CORPORATE
INNOVATION HUB

PARCHI SCIENTIFICO
TECNOLOGICI

> **+21,6%**

L'incremento del valore stimato del mercato dei servizi dei Service Provider tra il 2023 e 2024

I messaggi chiave

| Capitolo 1

L'ecosistema si sta consolidando verso una maggiore integrazione: **diminuiscono le sovrapposizioni** tra le diverse categorie di attori e **si rafforzano ruoli più distintivi**, con una capacità crescente di accompagnare le imprese lungo **l'intero percorso di innovazione**.

La spinta verso obiettivi chiari e impatti misurabili, insieme a *trend* come l'AI, sta **riconfigurando value proposition** e portafogli di servizio dei diversi operatori.

Per le imprese diventa sempre più importante saper attivare l'ecosistema, combinando in modo efficace attori, competenze e modelli di collaborazione, **oltre la logica del singolo fornitore**.

Cresce il numero di Service Provider mappati rispetto all'anno precedente e con esso il **mercato italiano** dei servizi di Open Innovation: nel 2026 il valore complessivo stimato raggiunge 902 milioni di euro, con un buon incremento rispetto al 2025 (742 milioni di euro).

| 1° tavolo di discussione con i partner della ricerca

1° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Giovanni Tolin

**I ruoli dei Service Provider
nell'abilitare, supportare e
accelerare i progetti di Open
Innovation**



**Angelo
Cavallini**
Co-Founder &
COO
Startup Bakery



**Nicola
Doppio**
Open Innovation
Manager
HIT



**Alessandra
Luksch**
Direttore
Osservatorio
Startup Thinking
Politecnico di
Milano



**Vincenzo
Mura**
Innovation and
Venturing Lead
Senior Manager
Gellify



**Nicola
Rodriguez**
Head of Tech
Ventures
Fondazione TEF



**Antonio
Susanna**
Open Innovation
Manager
Pirelli



**Sirio
Vurro**
Director
BINP –Boosting
Innovation, Poliba

Lead Researcher



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

Presentazione Capitolo 2

Francesca Capella

Ricercatrice e post-doc, Politecnico di Milano

Project Leader Osservatorio Open Innovation Lookout 2026

Lo stato dell'arte del Venture Clienting

| Domande di ricerca

Quali sono le **best practice**, i **modelli operativi** e i principali **fattori abilitanti** in grado di rendere la collaborazione tra corporate e startup più **efficace** e **scalabile**?

Qual è lo stato del Venture Clienting in Italia in termini di **diffusione**, **modelli adottati** e **prospettive future**?

METODOLOGIA:



>30 Interviste con esperti e professionisti



>90 Risposte alla survey



1 Workshop di co-creazione

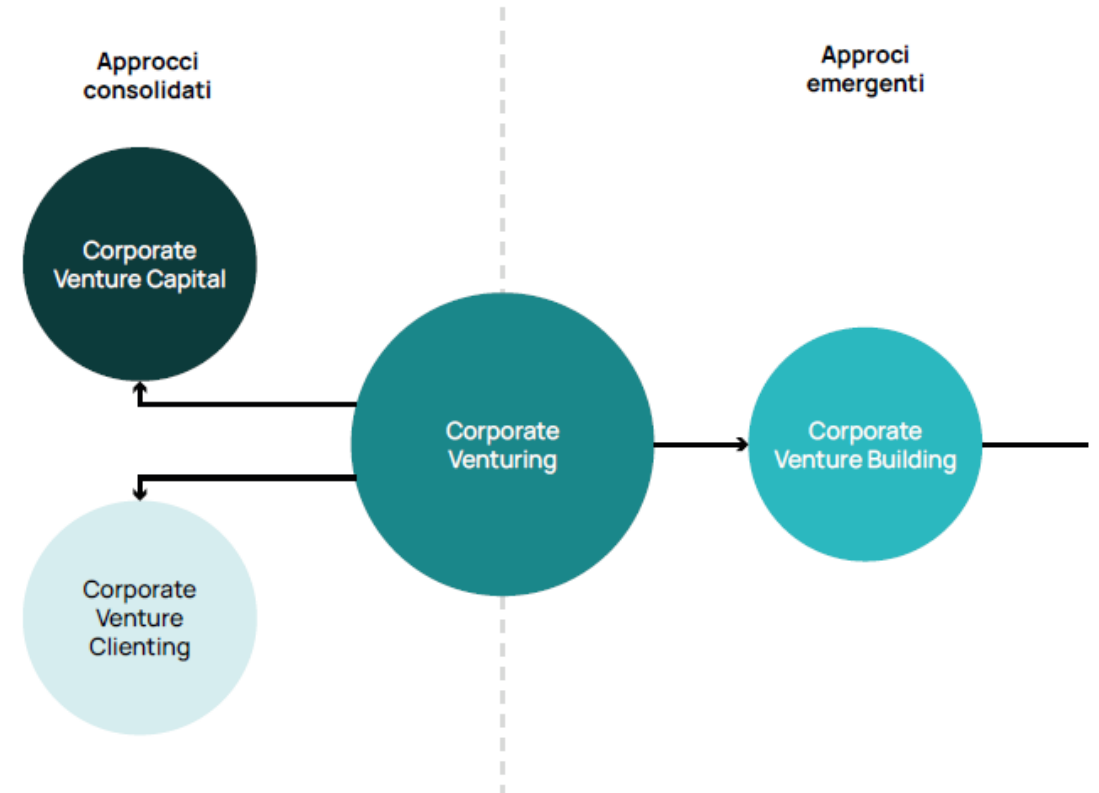
Lo stato dell'arte del Venture Clienting

Introduzione

Il Venture Clienting è un **approccio** ormai **consolidato** all'interno del più ampio fenomeno del **Corporate Venturing**. Prevede che **l'impresa** si comporti da **cliente della startup**, acquistando e sperimentando la soluzione in un contesto reale, senza necessariamente entrare nel capitale.

Caratteristiche principali:

- Nessun investimento in equity
- Obiettivo: adozione di soluzioni tecnologiche innovative
- Basso rischio: legato solo alle performance del progetto
- Basso controllo della startup
- Dipendenza commerciale
- Impatto nel breve-medio periodo



Le best practice per il Venture Clienting

| Come progettare e gestire efficacemente le collaborazioni corporate-startup

Nel percorso dell'Osservatorio Open Innovation Lookout 2026 si è partiti dal **Vademecum Venture Client di InnovUp**, in collaborazione con **A2A, Elis Innovation Hub, Mind The Bridge, Rainmakers**, consolidato con il supporto del **Politecnico di Milano**. Il documento, operativo e orientato alla pratica, è stato arricchito dai **contributi delle aziende dell'Osservatorio** e integrato con evidenze dalla **letteratura accademica**.

Da questo lavoro congiunto sono state definite **sei aree chiave** su cui focalizzarsi per sviluppare un'iniziativa di Venture Clienting.



Le best practice per il Venture Clienting

| Come progettare e gestire efficacemente le collaborazioni corporate-startup

Strategia

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

Governance

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

Risorse

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

Le best practice per il Venture Clienting

| Come progettare e gestire efficacemente le collaborazioni corporate-startup

Proprietà Intellettuale e Tutela delle Informazioni

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

Modelli di Interazione

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

Metriche

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



Il Venture Clienting in Italia

I dati dalla survey

Il Venture Clienting in Italia

Conoscenza del Venture Clienting tra le imprese

La vostra impresa è a conoscenza del fenomeno del Venture Clienting?

79%

Le imprese che conoscono il concetto di Venture Clienting

21%

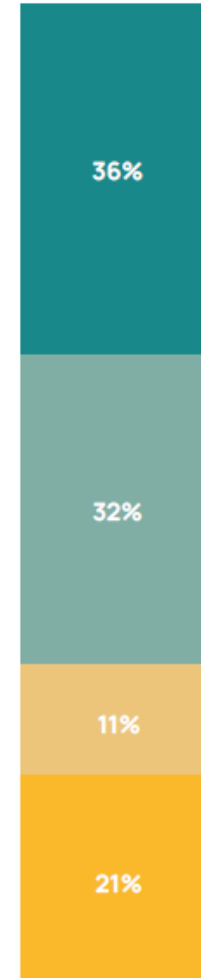
Le imprese che non hanno mai sentito parlare di Venture Clienting

Sì, conosciamo bene il concetto di Venture Clienting

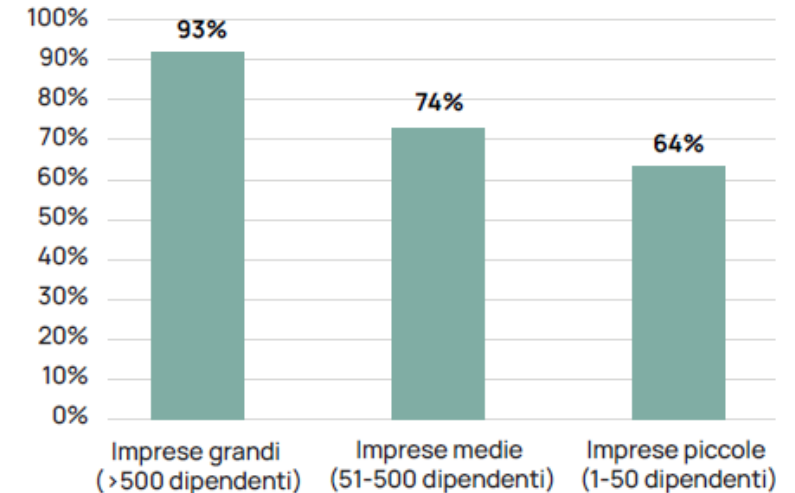
Parzialmente sì, conosciamo il concetto di Venture Clienting e i suoi principi base

Parzialmente no, abbiamo sentito parlare di Venture Clienting ma non sappiamo esattamente di cosa si tratta

No, non ne abbiamo mai sentito parlare



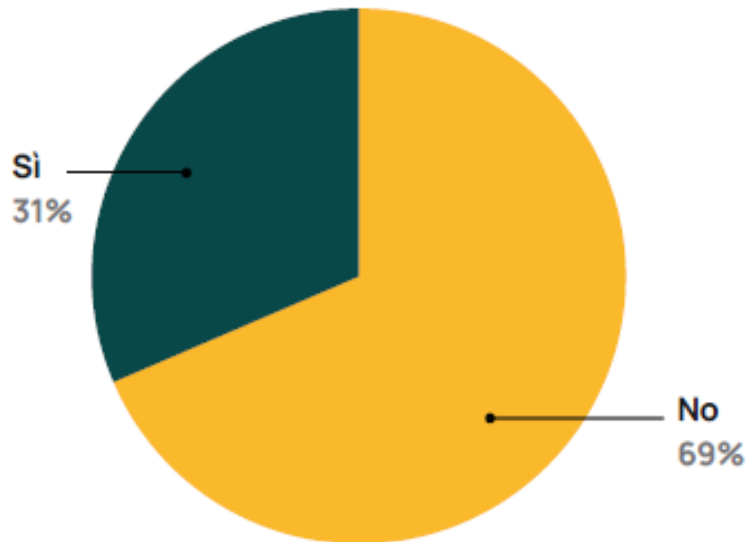
Percentuale di conoscenza del fenomeno per dimensione d'impresa



Il Venture Clienting in Italia

| Iniziative lanciate

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 3 anni (dal 2022 ad oggi) una o più collaborazioni con startup attraverso il modello del Venture Clienting?



31 %

Le imprese che **hanno lanciato iniziative di Venture Clienting** negli ultimi 3 anni

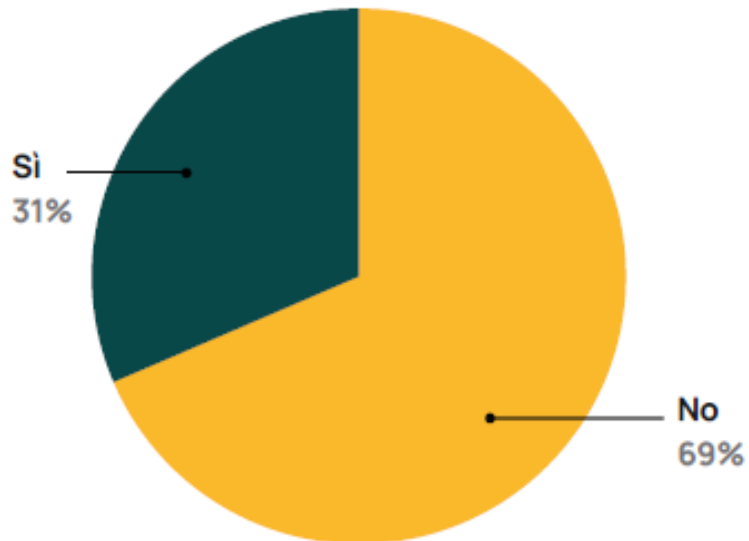


il 75% di queste, sono **grandi imprese**

Il Venture Clienting in Italia

| Iniziative lanciate

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 3 anni (dal 2022 ad oggi) una o più collaborazioni con startup attraverso il modello del Venture Clienting?



69%

Le imprese che **non hanno lanciato** iniziative di **Venture Clienting** negli ultimi 3 anni

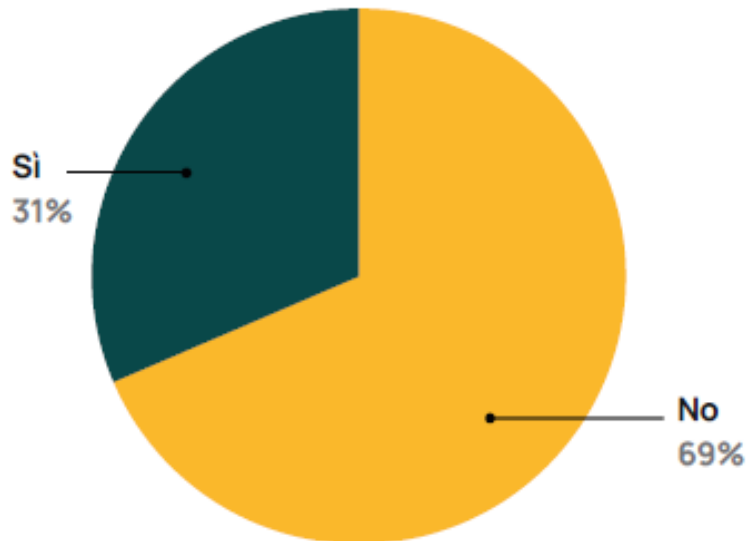
Le barriere al Venture Clienting:

- 1° Non rientra nella strategia di innovazione
- 2° Mancanza di risorse interne dedicate (tempo, personale, budget)
- 3° Difficoltà a identificare use case o soluzioni rilevanti per il business
- 4° Difficoltà ad accedere o entrare in contatto con l'ecosistema startup

Il Venture Clienting in Italia

| Iniziative lanciate

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 3 anni (dal 2022 ad oggi) una o più collaborazioni con startup attraverso il modello del Venture Clienting?



31 %

Le imprese che **hanno lanciato iniziative di Venture Clienting** negli ultimi 3 anni

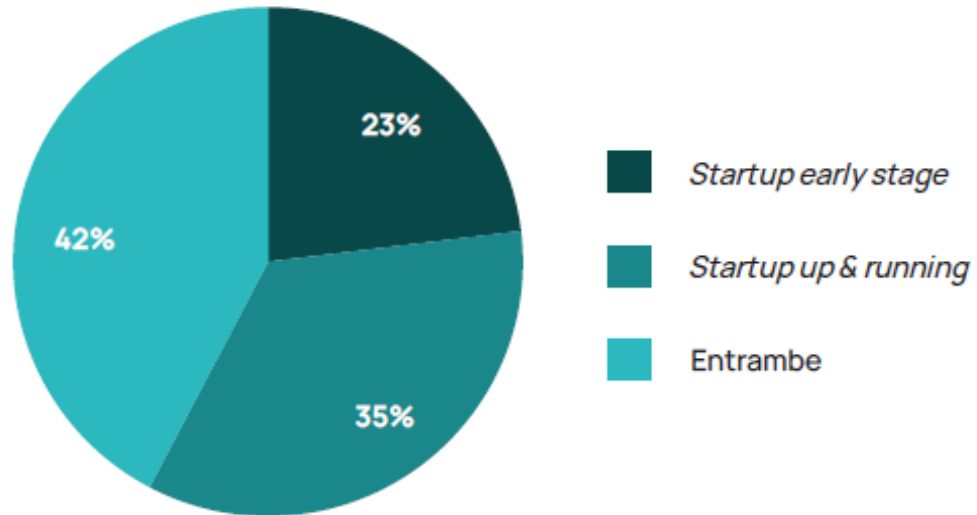
I driver di interesse verso il Venture Clienting:

- 1°** Accesso rapido a tecnologie e soluzioni innovative legate al core business
- 2°** Accelerazione del time-to-market di nuove soluzioni
- 3°** Possibilità di testare soluzioni senza investire direttamente nell'equity della startup
- 4°** Riduzione del rischio legato allo sviluppo dei progetti di innovazione

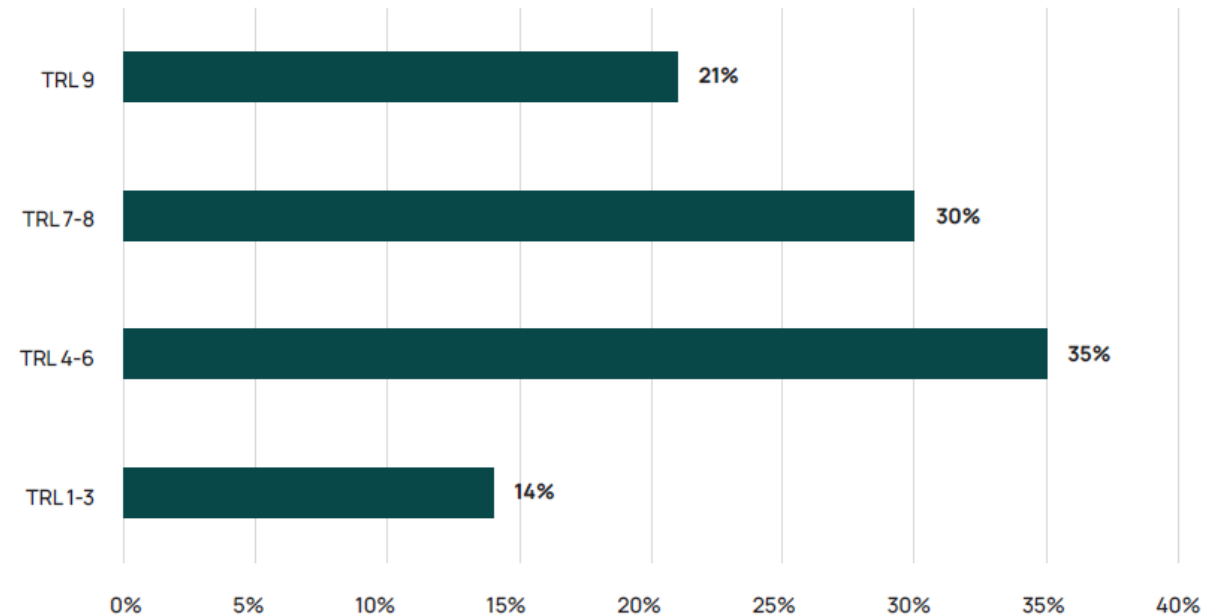
Il Venture Clienting in Italia

Le soluzioni ricercate

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



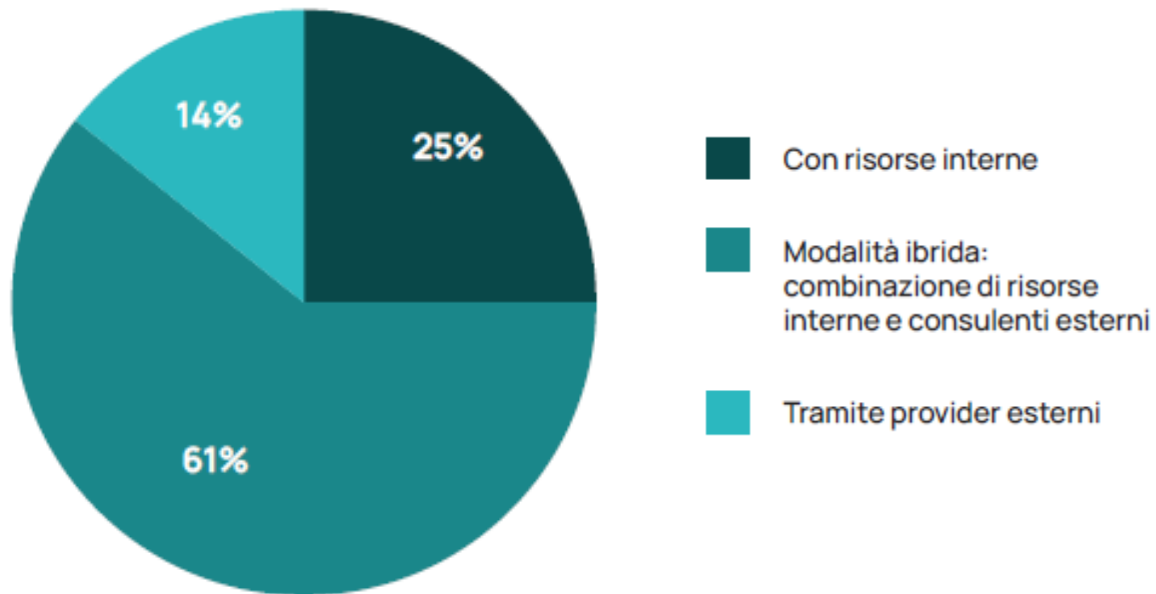
**Livello di maturità tecnologica (TRL)
delle soluzioni ricercate dalle imprese**



Il Venture Clienting in Italia

Le attività di scouting

Nella sua azienda come vengono svolte le attività di scouting?



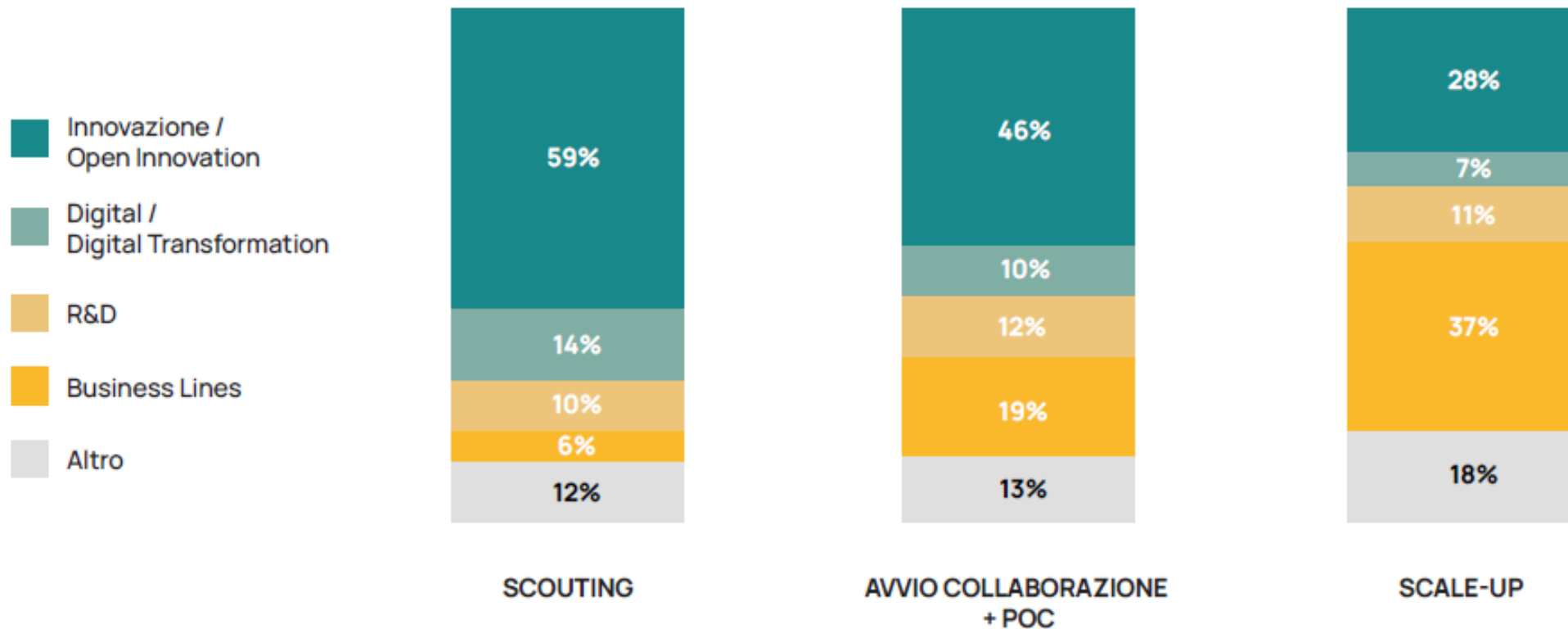
I Service Provider con cui le imprese collaborano:



Il Venture Clienting in Italia

Le unità organizzative responsabili

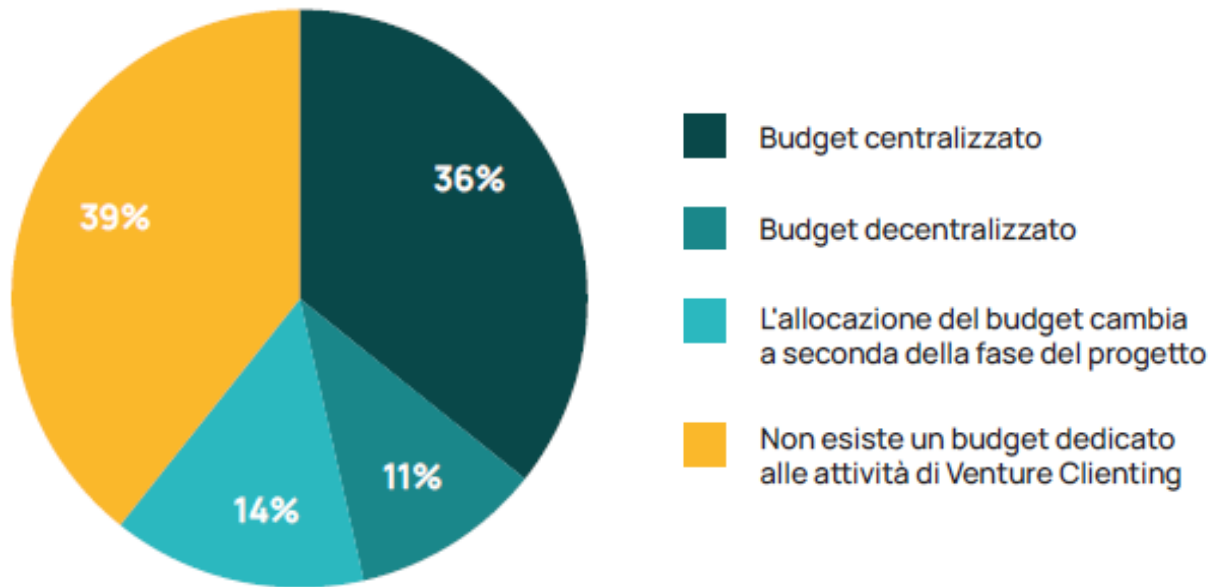
Nella vostra azienda a quale unità organizzativa appartengono le risorse responsabili delle varie fasi del processo di Venture Clienting?



Il Venture Clienting in Italia

Il budget destinato al Venture Clienting

Nella vostra azienda chi fornisce il budget per lo sviluppo delle iniziative di Venture Clienting?



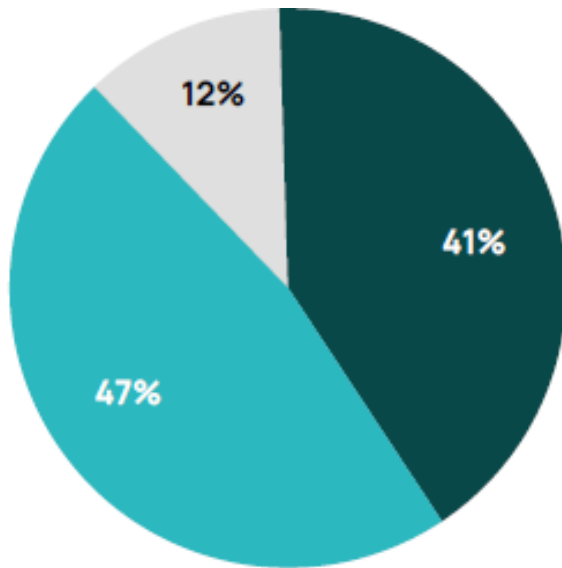
56%

Le imprese **che negli ultimi 3 anni hanno incrementato il budget** destinato alle iniziative di **Venture Clienting**

Il Venture Clienting in Italia

Prospettive future

Nei prossimi 3 anni, la sua azienda prevede di continuare le attività di Venture Clienting?



88%

Le imprese che dichiarano di voler **continuare** le attività di **Venture Clienting**

- Sì, in maniera costante rispetto a quanto fatto finora
- Sì, prevediamo di investire ulteriormente su questo tipo di attività
- Non so

I settori tecnologici di maggiore interesse per le iniziative future

1°

AI&ML

2°

IoT & Cloud

3°

Cybersecurity

| 2° tavolo di discussione con i partner della ricerca

2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Enrico Cattaneo

Lo stato del Venture Clienting in Italia e le prospettive future



Francesco Blasi

Early stage
Innovation
Manager Bracco



Maurizia Brunetti

Responsabile
Sviluppo Open
Innovation
Gruppo Hera



Carmelida Capaldi

Innovation Project
Management Lead
Chiesi Farmaceutici



Carolina Chiappero

Innovation Manager
Juventus



Ilija Jankovic

Open Innovation
Business Partner
Eni



Domenico Lopriore

Head of Open
Innovation
Sella

Guest Speaker



AI Impact

Human-Tech cooperation

Maximo Ibarra

Former CEO

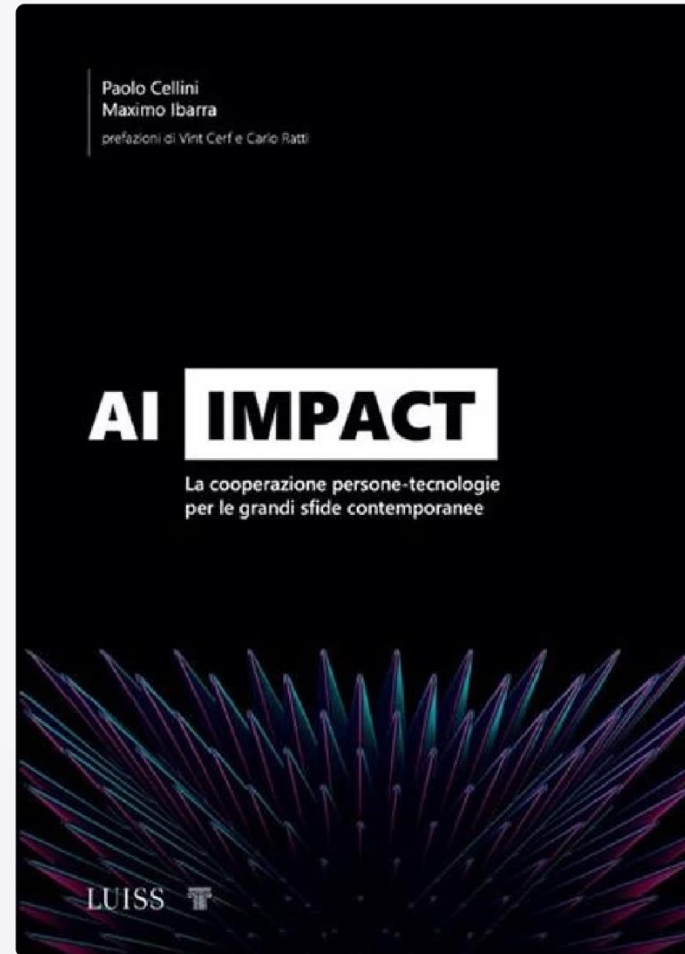


AI Impact

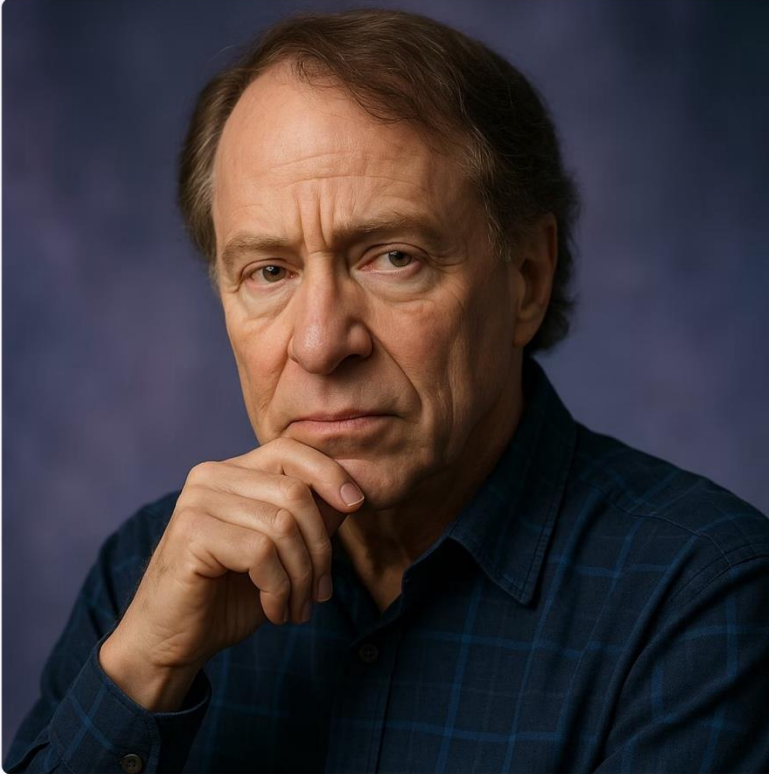


Maximo Ibarra

AImpact



AI Impact - Predictions from 2022



"2029 is the date I predicted when AI will achieve human levels of intelligence"

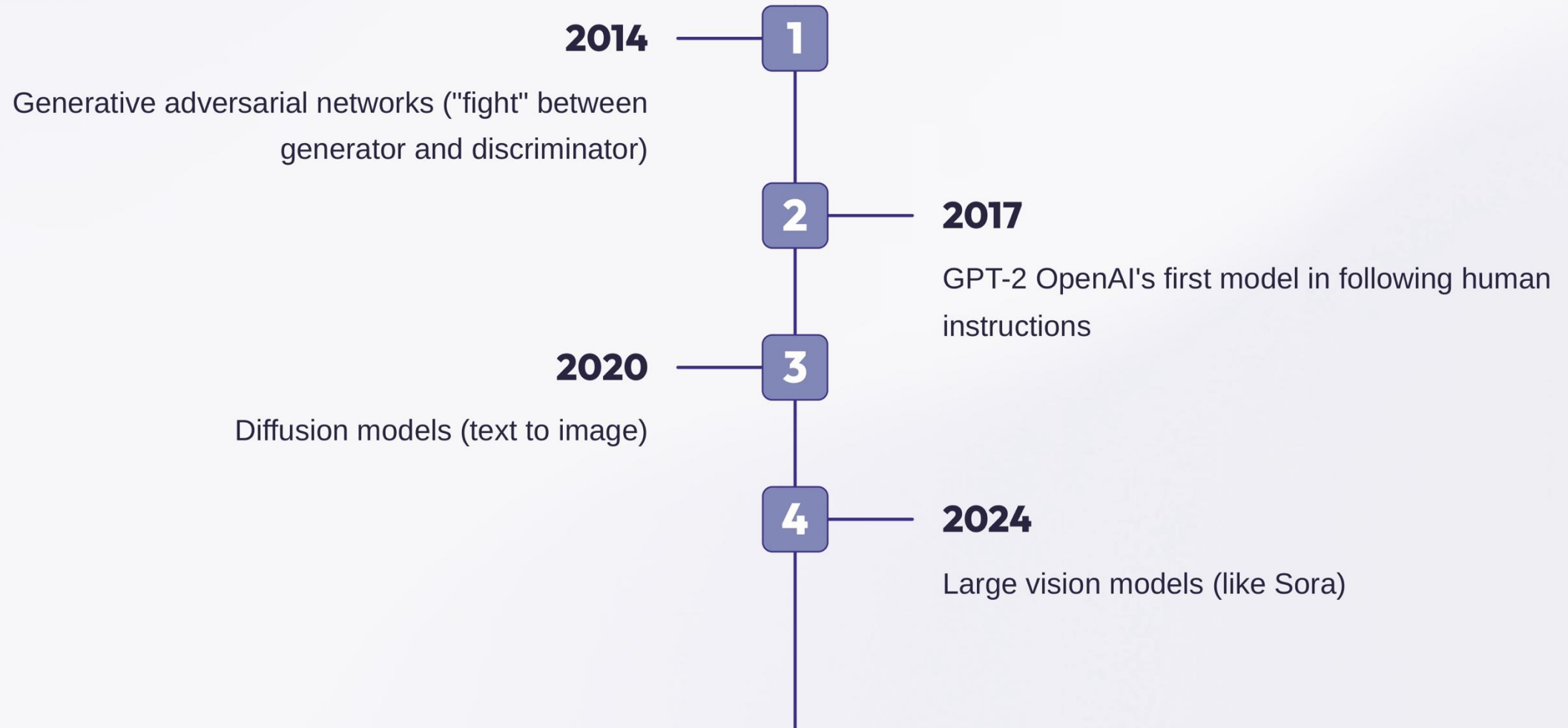
— Ray Kurzweil



"Vastly smarter than any human and would overtake us by 2025"

— Elon Musk

AI Impact - Recent AI WOW Moments



AI Impact - What's Next



SLM (Small Language Models)



AI hyper personalization



Training AI-Agents

(collaboration Human-tech)



AI Impact - World Models

AI models practicing in its own 'dreams'

Learn more about World Models at worldmodels.github.io

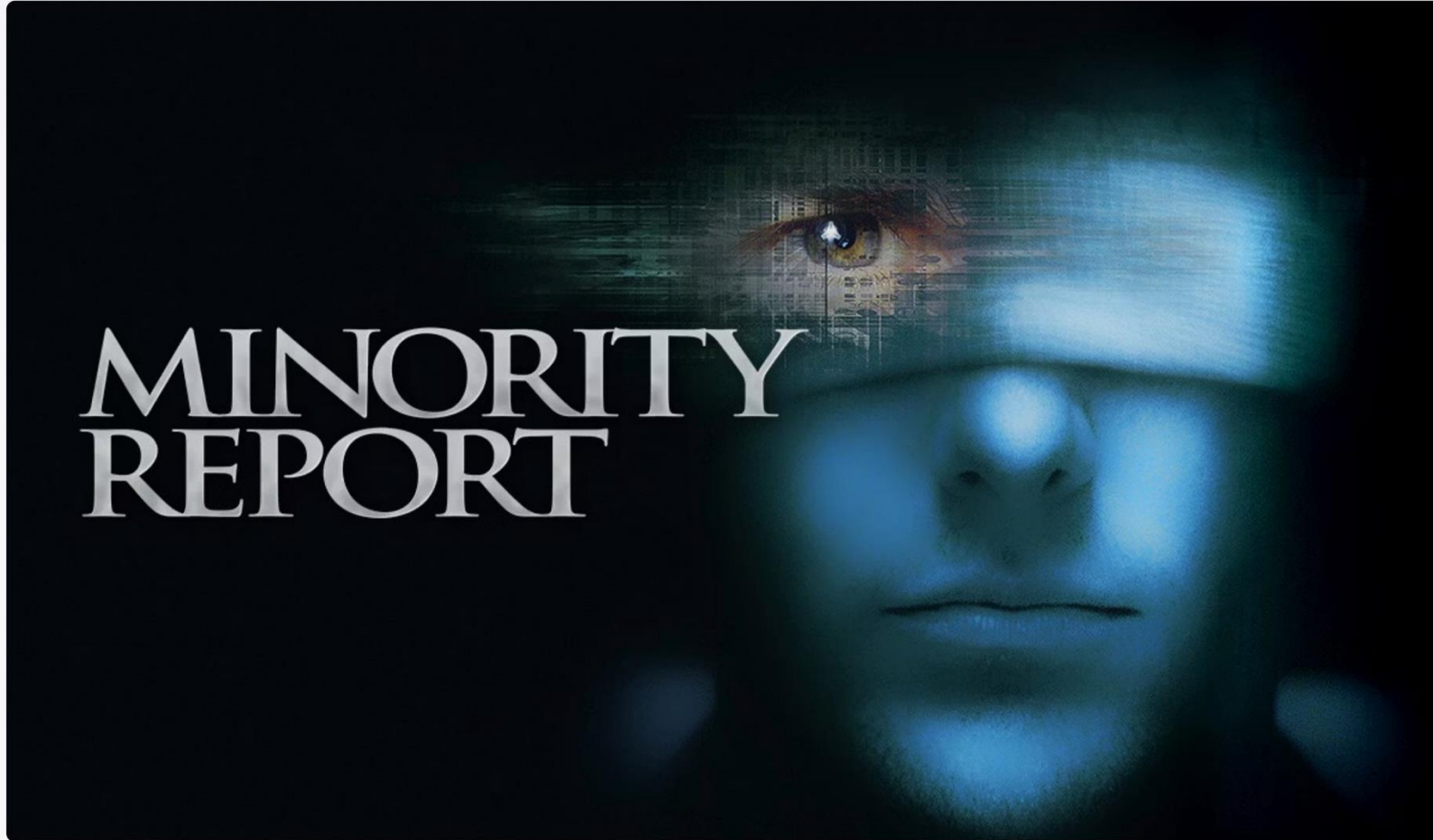


AI Impact - AI + Robots

Physical AI



AI Impact – Minority Report 2002



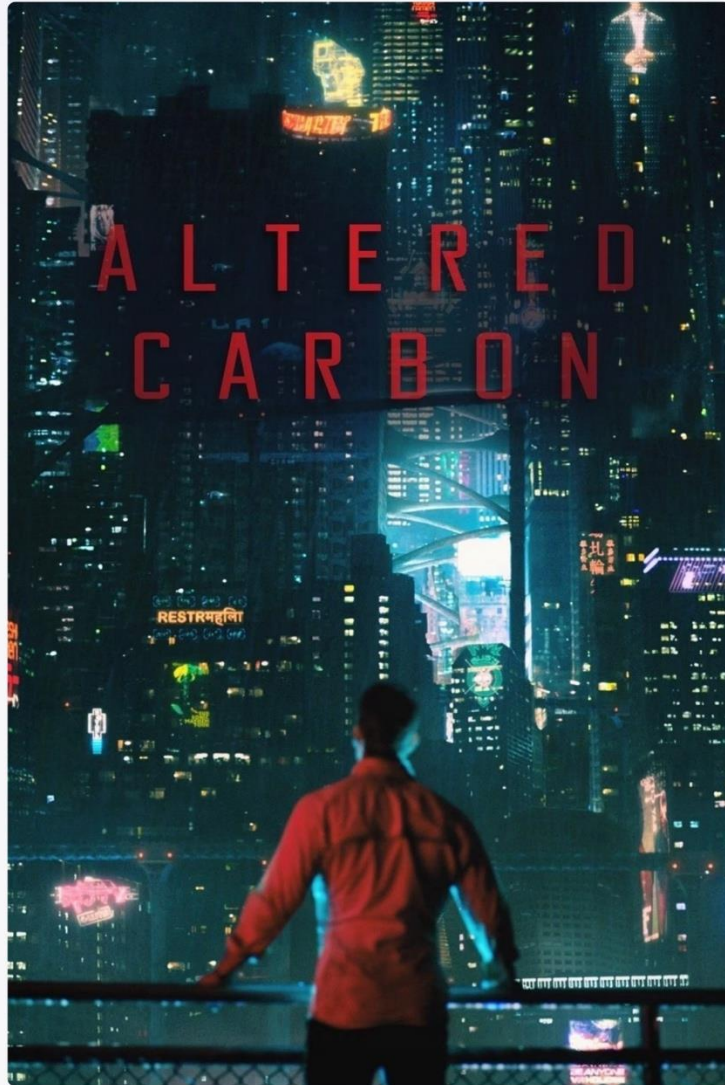
https://www.youtube.com/watch?v=7bXJ_obaiYQ

AI Impact - Mountainhead 2025



<https://www.youtube.com/watch?v=jxsyXc-LpKk>

AI Impact - Altered Carbon 2018



YouTube

ALTERED CARBON Official Trailer (2018) ...

● Its free to subscribe to MTS now! ☑

<http://bit.ly/2hcRDCn> ALTERED CARBON...

AI Impact - Transcendence 2014

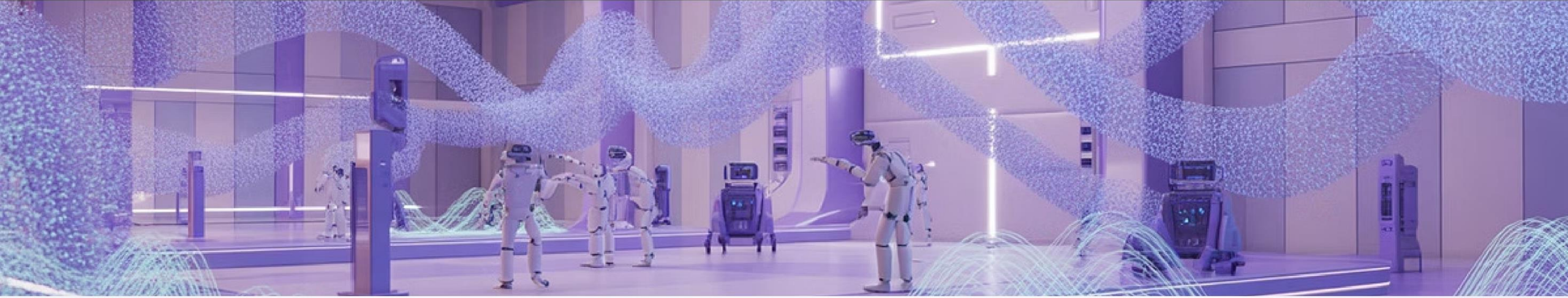


[Transcendence Official Trailer #1 \(2014\) - Johnny Depp Sci-Fi Movie HD](#)

AI Impact - Black Mirror 2011...

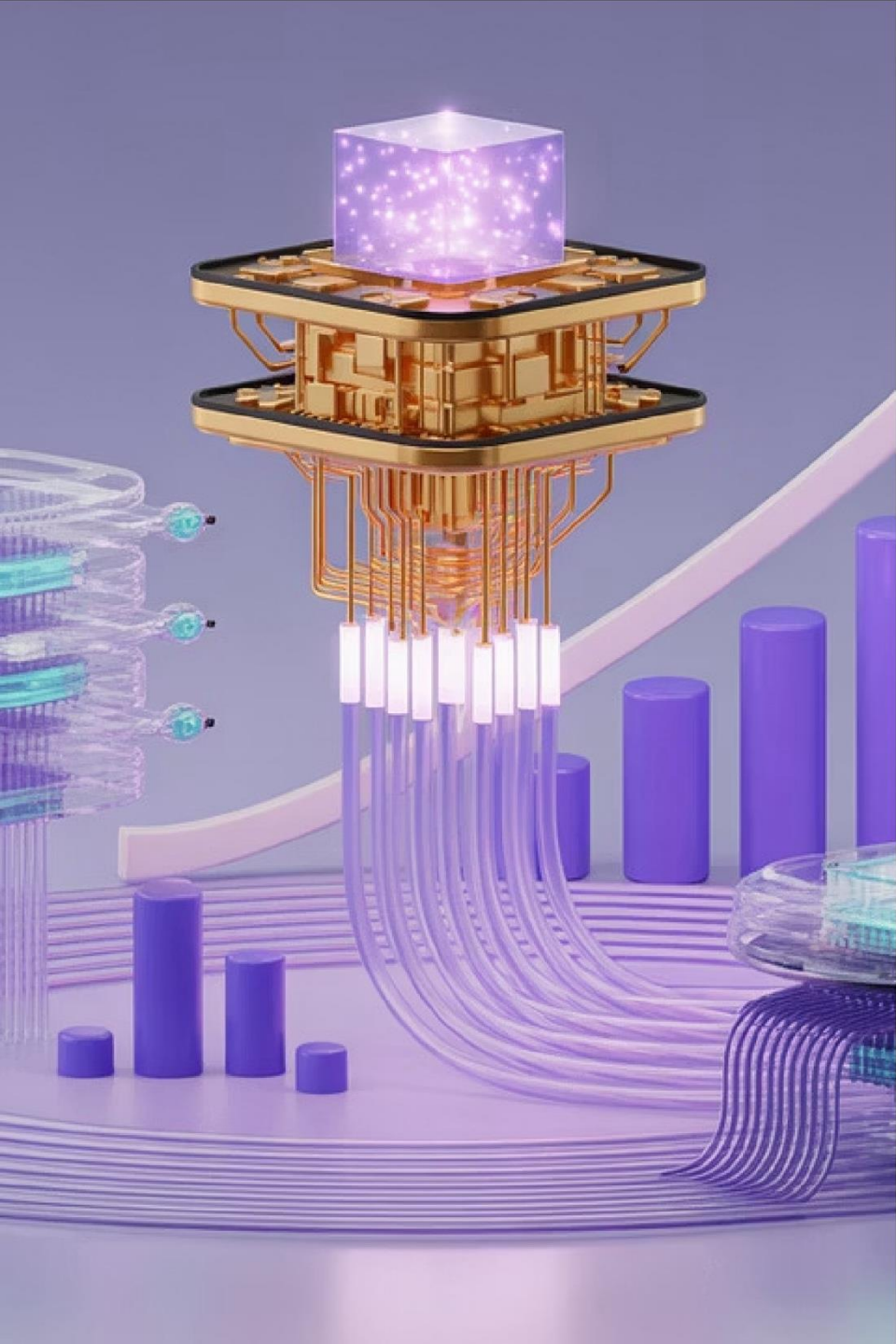


<https://www.youtube.com/watch?v=jDiYGjp5iFg>



AI Impact - Back to AI Stages and Predictions

ANI (Artificial Narrow Intelligence) Status: NOW Description: Outperforms humans in specific repetitive functions such as driving, medical diagnosis, and financial advice. Impact: Jobs enhanced	AGI (Artificial General Intelligence) Timeline: Most likely in 2040 (not 2025) Description: Compete with humans across all endeavors such as earning university degrees, and convincing humans that they are human Impact: Jobs at risk	ASI (Artificial Super Intelligence) Timeline: Soon after AGI Description: Outperform humans, achieving societal objectives or threatening human race Impact: Humanity at risk
---	---	---



AI Impact - AI Evolution Speed

Everything is difficult to be predicted but the speed of evolution is... something never seen or imagined...

Figure out what it would be for training (unsupervised in world models) with quantum computing

AI Impact - Quantum Computing



Superposition



Entanglement

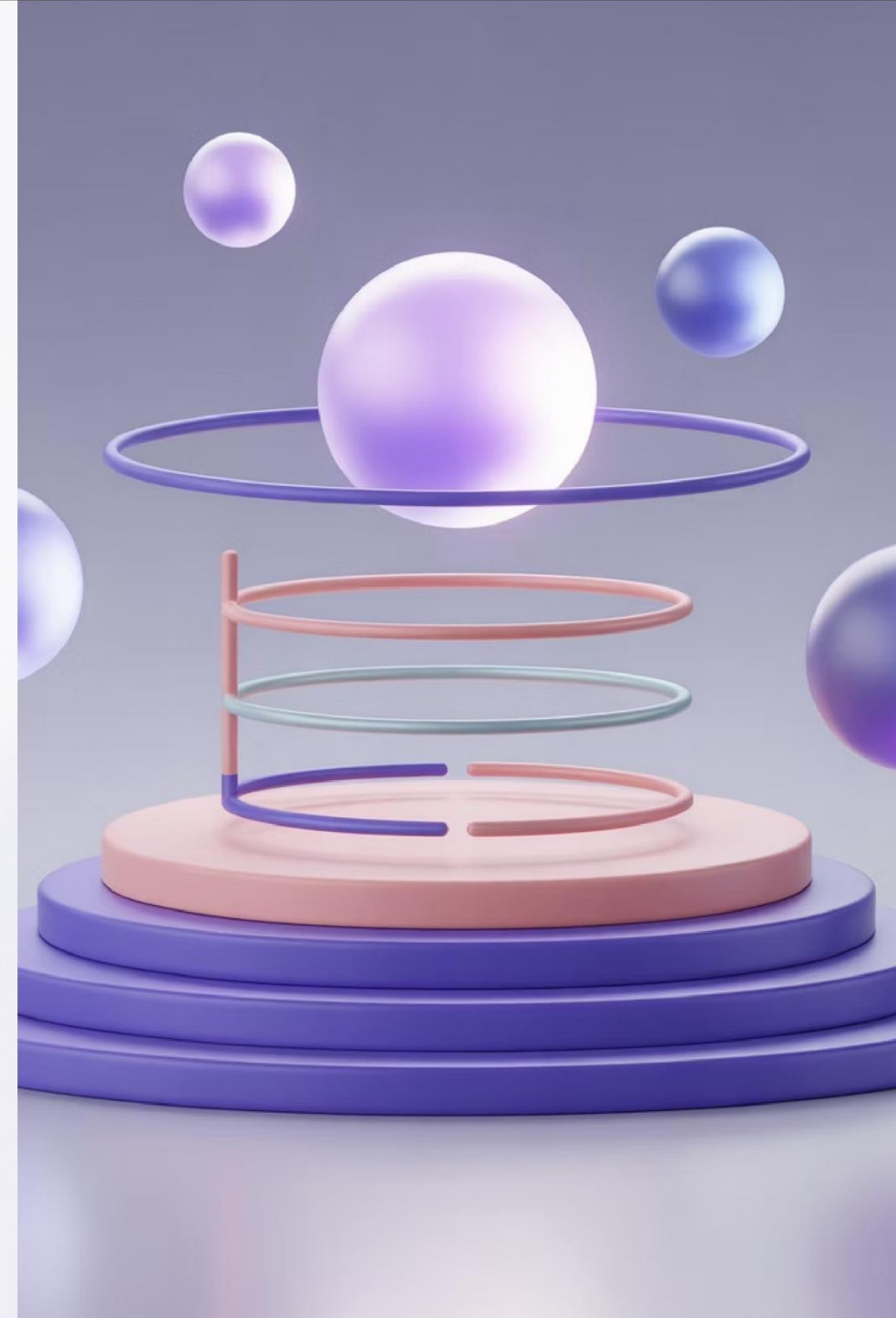


Interference

bits being 0 and 1 at the same time

1 billion times more powerful than a computer of today

IT WILL CHANGE THE INVESTMENT PATTERNS IN AI INFRASTRUCTURE





AI Impact - A New Ecosystem

Major AI investments and partnerships:

- OpenAI to deploy 6 gigawatt of AMD GPU's in exchange. AMD gives an option to buy 16 Million shares
- OpenAI inks 500bn cloud deal with Oracle
- NVIDIA agrees to invest 100bn in OpenAI

...and more is coming

AI Impact - How Much Is It Worth?



Several estimations by 2030 of AI value.

Maybe trillions. McKinsey stated \$4 trillion by 2028.



Investments in Datacenters are real

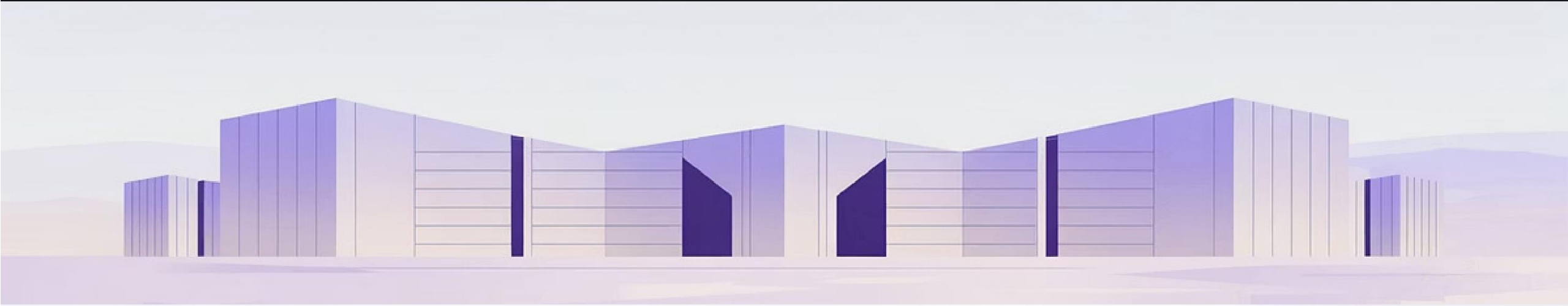
By **2028**: Worldwide spent on Datacenters will exceed \$3 trillions.



40% of GDP growth in USA

comes from new datacenters.





AI Impact - How Much Is It Worth?

Project Stargate: OpenAI, SoftBank, Oracle

\$500 billion investment in the middle of nowhere

AI Impact - Have You Experienced Our World in the 80s and Early 90s?

Life before smartphones and digital connectivity



Payphones

Connecting with parents ones meant finding a public payphone and having quarters on hand.



Physical Maps

Navigating unfamiliar territories relied on paper maps and asking for directions.



In-Person Shopping

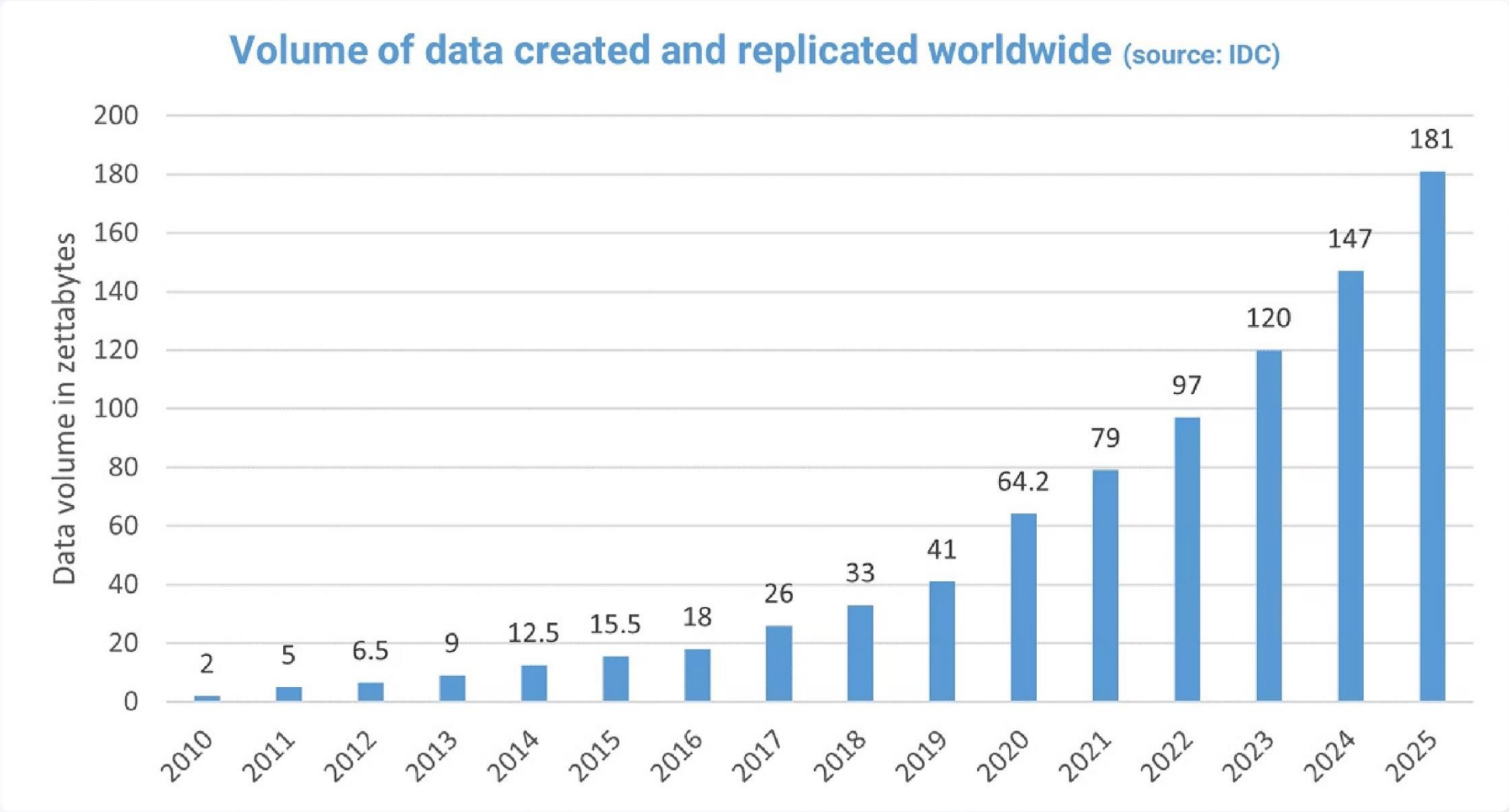
Shopping was a hands-on experience, exploring stores and interacting with sales associates.



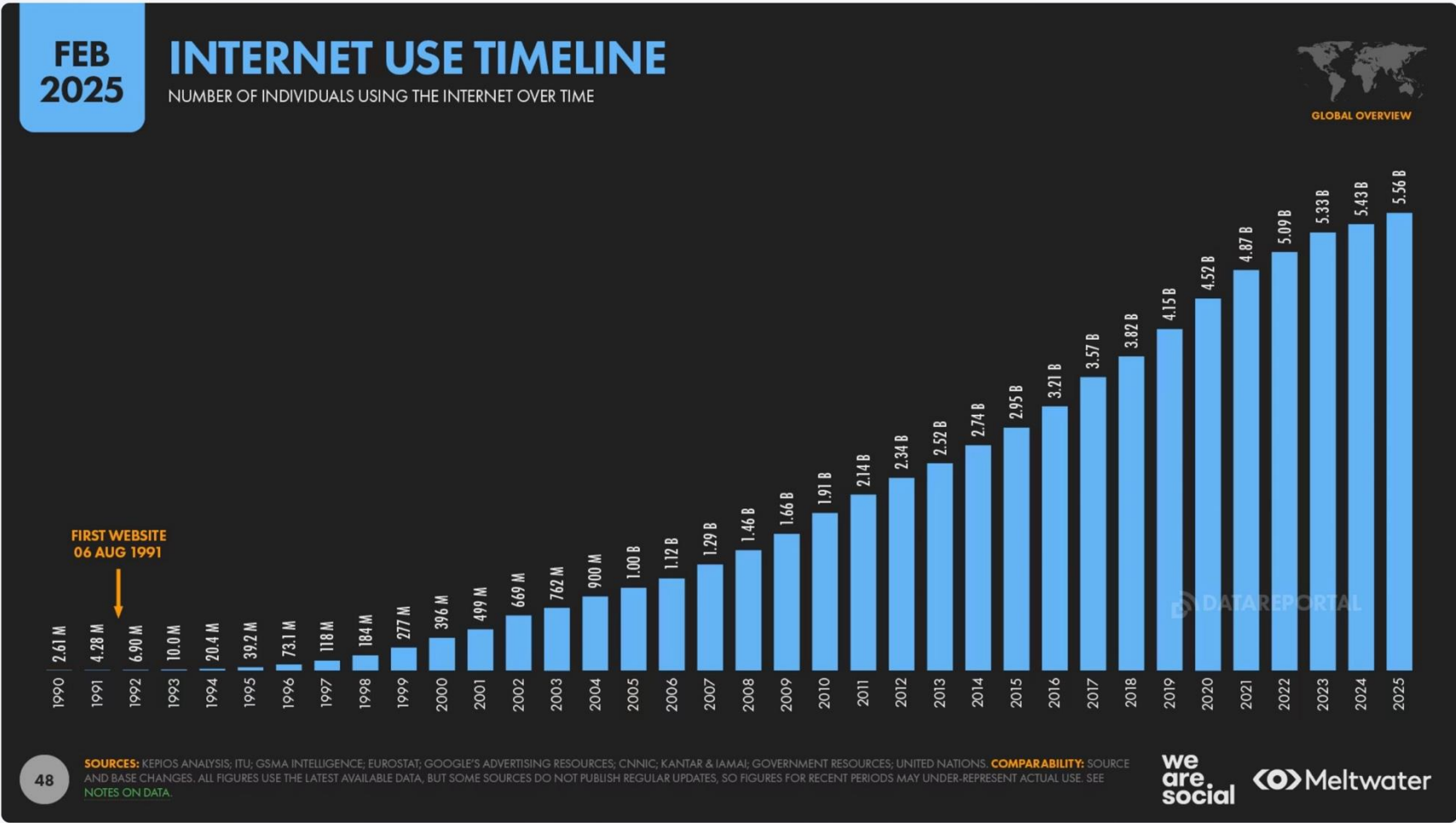
Newspaper Reading

Daily news and current events were consumed through printed newspapers and magazines.

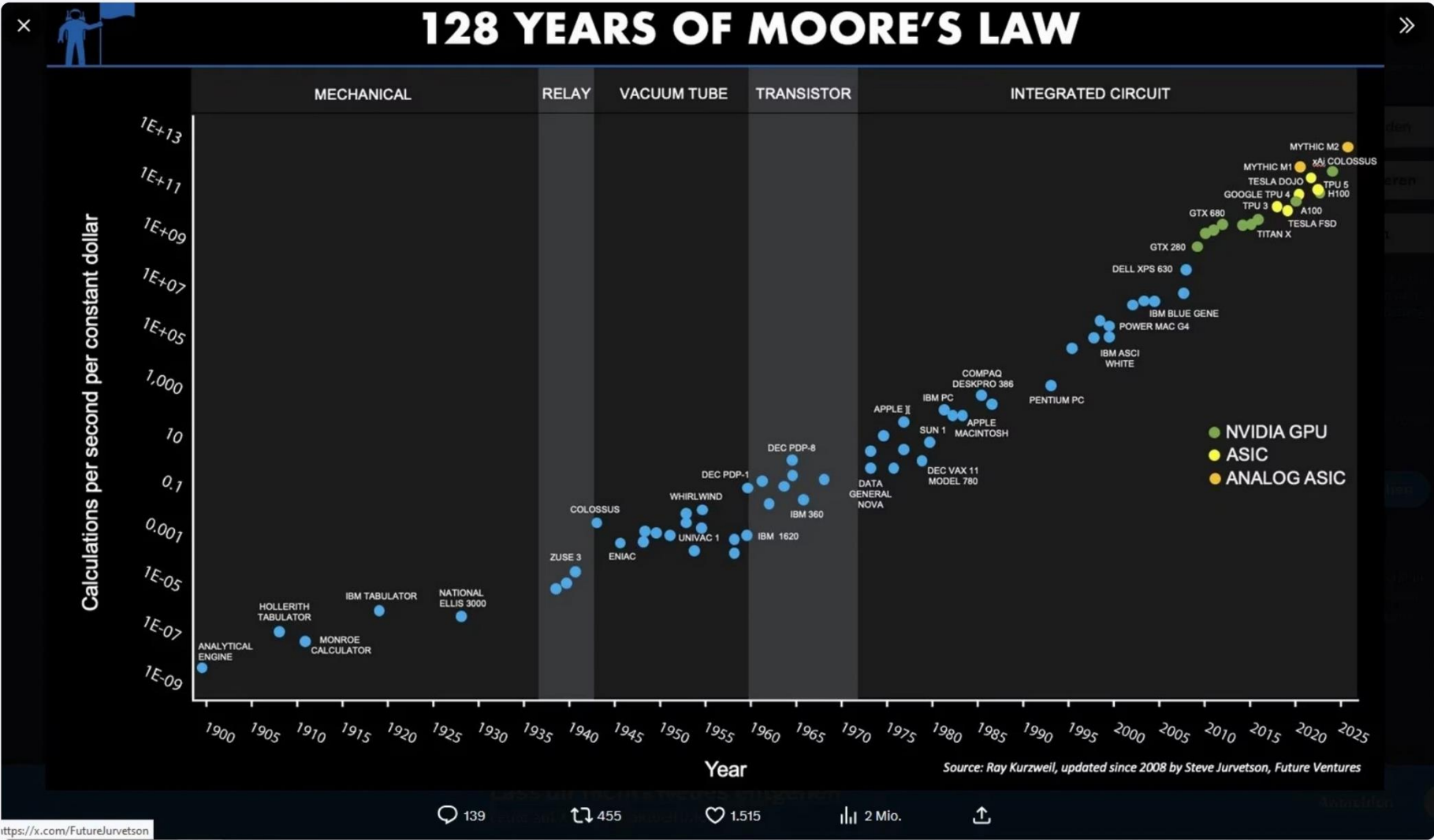
AI Impact - What Happened Since Then



AI Impact - What Happened Since Then



AI Impact - What Happened Since Then



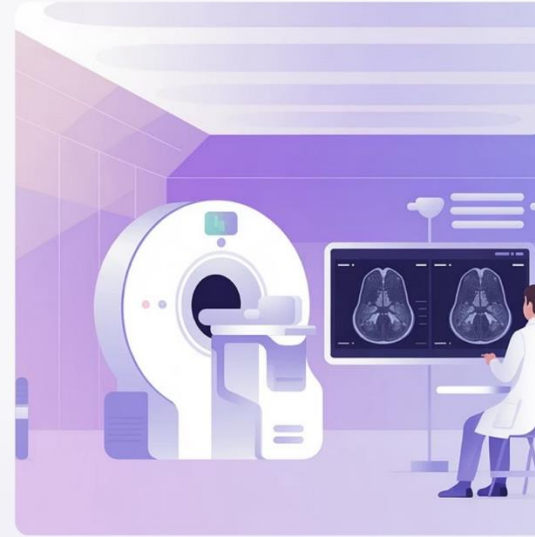
Almpact - AI Use Cases



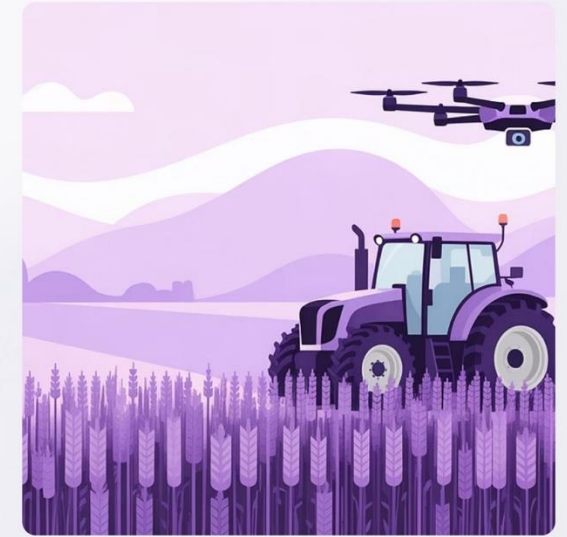
Water Management



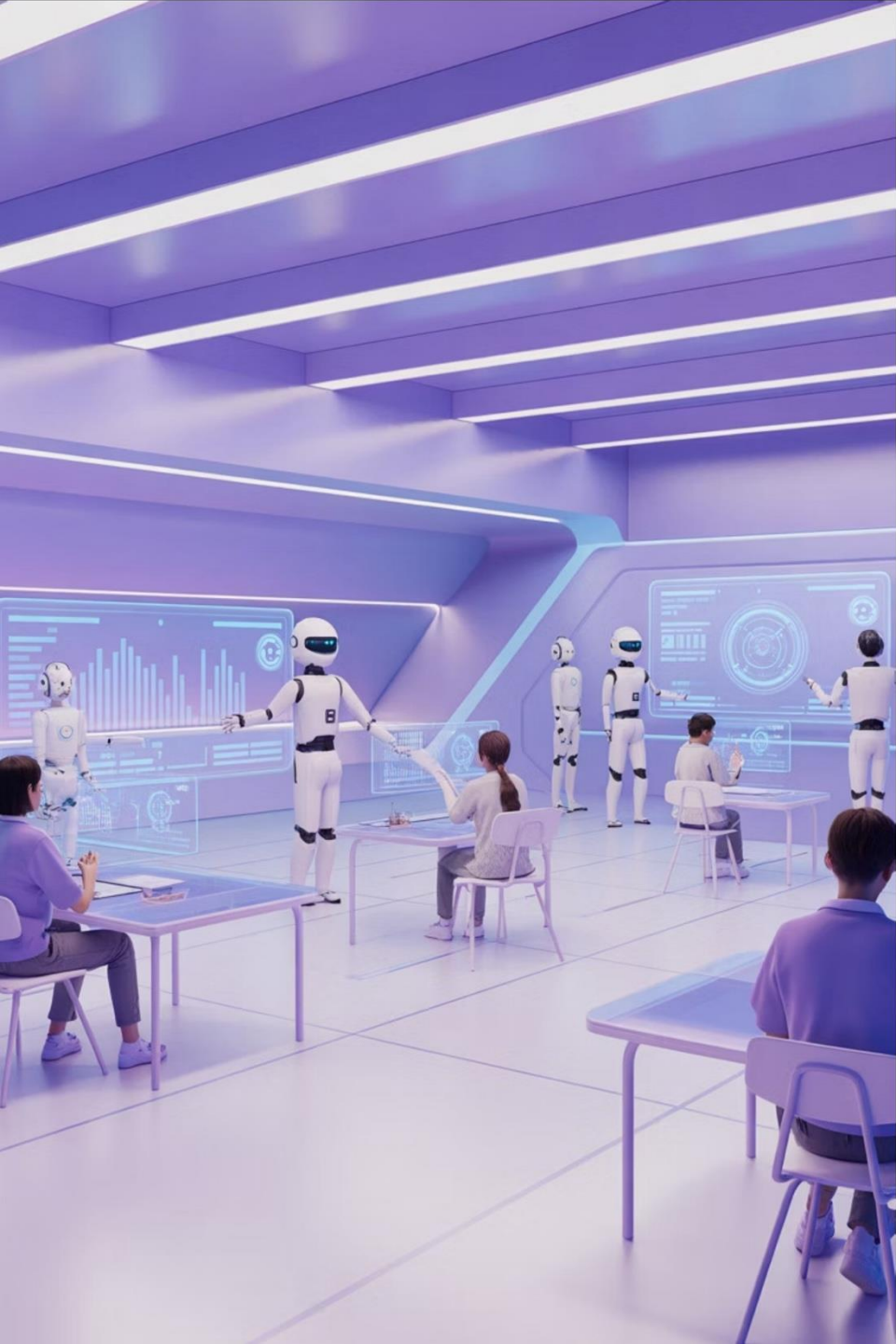
Infrastructure



Medical Diagnosis



Agriculture



Almpact - The Future of Education

Any clue?



STEM vs Humanities

(hybrid approach?)



AI augmentation

(phygital?)



Training the trainers

(challenge...)



Long life learning

(100 years life?)



AI Impact - The Future of Work

Any clue?

Humans being replaced

(at what extent?)

**Human-tech
collaboration**

(superhumans?)

Training AI-Agents

Unicorns of one

Speed of new jobs creation

AI Impact - The Future of Enterprise

Any clue?

A new model is raising

AIDE (AI driven Enterprise)

Less humans

Smaller investments

Fast value creation (100M in 1 qtr)



AI Impact

Every week new trends, not just tech



AI bubble?



What if the \$3 trillions AI investment goes wrong?



Military industry dominates AI, superintelligence will wipe us out?



What if AI is just normal technology?



A large group of people are gathered in a modern, industrial-style interior space, likely a conference or networking event. In the foreground, a buffet table is laden with various food items, including bread, dips, and salads. Several people are standing around the table, some holding plates and others engaged in conversation. The background shows more people mingling in a well-lit area with large windows and modern lighting fixtures. The overall atmosphere is professional and social.

Lunch break & Networking

Direttore Scientifico



L'intelligenza artificiale come leva di trasformazione dell'Open Innovation

Presentazione Capitolo 3

Alberto Di Minin

Institute of Management (IoM), Scuola Superiore Sant'Anna

Direttore Scientifico e Advisory Board Chair Osservatorio Open Innovation
Lookout 2026

L'AI per l'Open Innovation

| Domanda di ricerca

In che modo l'intelligenza artificiale sta modificando le condizioni operative e strategiche dell'Open Innovation?

OBIETTIVO: offrire una chiave interpretativa che aiuti imprese e istituzioni a capire come l'IAI possa trasformare i processi di scoperta, selezione e collaborazione.



L'AI per l'Open Innovation

Introduzione

L'Open Innovation non è più solo un modello organizzativo che “apre” l'impresa a idee esterne. È un **sistema dinamico e adattivo** che cresce insieme all'ecosistema in cui opera.

In questo scambio continuo, **dati, esperienze e interpretazioni** si combinano e circolano, creando le condizioni per **sviluppare soluzioni nuove** e accelerare l'innovazione.



Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale

In questo contesto l'AI aiuta a:

1

Intercettare e amplificare i segnali esterni (trend, bisogni, opportunità)

2

Trasformare dati in conoscenza (analisi, sintesi, insight)

3

Supportare decisioni complesse (scenari, priorità, trade-off)

L'AI per l'Open Innovation

Ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale

AUTOMAZIONE

Strumenti come *robotic process automation (RPA)* o *natural language processing (NLP)* velocizzano la classificazione di proposte, l'identificazione e mappatura di parole chiave o il tracciamento documentale.

ANALISI E DECISIONE

Modelli predittivi, algoritmi di *clustering* semantico e strumenti di *trend detection* permettono di analizzare volumi di dati eterogenei in tempo reale, restituendo *insight* più accurati e tempestivi.

GENERAZIONE DI IDEE

I *large language models (LLM)* e gli agenti intelligenti sono in grado di produrre testi, idee, prototipi o documenti rapidamente e in maniera interattiva.



L'AI entra nei processi di open Innovation nelle fasi di:

- MAPPING
- COORDINATING
- CONTROLLING

L'AI per l'Open Innovation

| 1. Mapping – Scouting e trend sensing automatico

STRUMENTI:

Natural language processing,
clustering semantico e web
crawling



- Scouting continuo, scalabile e meno dipendente da reti personali
- Riduzione dell'information overload
- Focus su opportunità ad alto potenziale

-30/40%

Riduzione stimata dei tempi di individuazione delle
soluzioni



SFIDE APERTE

- Qualità e aggiornamento dei dati
- Trasparenza degli algoritmi
- Capacità di integrare i risultati nelle decisioni strategiche

L'AI per l'Open Innovation

| 2. Coordinating – Gestione delle relazioni e dei flussi collaborativi

STRUMENTI:

Copiloti intelligenti, assistenti
virtuali nei touchpoint
collaborativi, dashboard
predittive



- Minor carico operativo
- Miglior monitoraggio dei deliverable
- Maggior allineamento nelle partnership



SFIDE APERTE

- Interoperabilità con sistemi legacy
- Costi di implementazione
- Fiducia degli attori coinvolti

L'AI per l'Open Innovation

| 3. Controlling – Valutazione e adattamento dinamico

STRUMENTI:

Modelli linguistici per analizzare e prioritizzare proposte, algoritmi predittivi per stimare rischi di fallimento e tempi di ritorno delle collaborazioni



- Informazioni tempestive
- Minori margini di errore
- Miglior allocazione delle risorse.

-25%

Riduzione stimata dei tempi di valutazione delle soluzioni



SFIDE APERTE

- Bias algoritmici
- Lock-in su metriche riduttive
- Esclusione di idee radicali

L'AI per l'Open Innovation

| Le competenze per l'AI

L'AI non sostituisce i ruoli umani, ma li spinge a evolvere, spostando il focus dal “fare” al “**decidere come interpretare e integrare**” ciò che la tecnologia suggerisce.

NUOVI PROFILI

Emergono nuovi **profili ibridi**, come i **data translator** o gli **AI innovation officer**, che agiscono da ponte tra competenze tecniche trasversali, come la *data literacy*, la collaborazione in ambienti digitali e la sensibilità etica, e strategiche

INTERAZIONE CON FUNZIONI A SUPPORTO

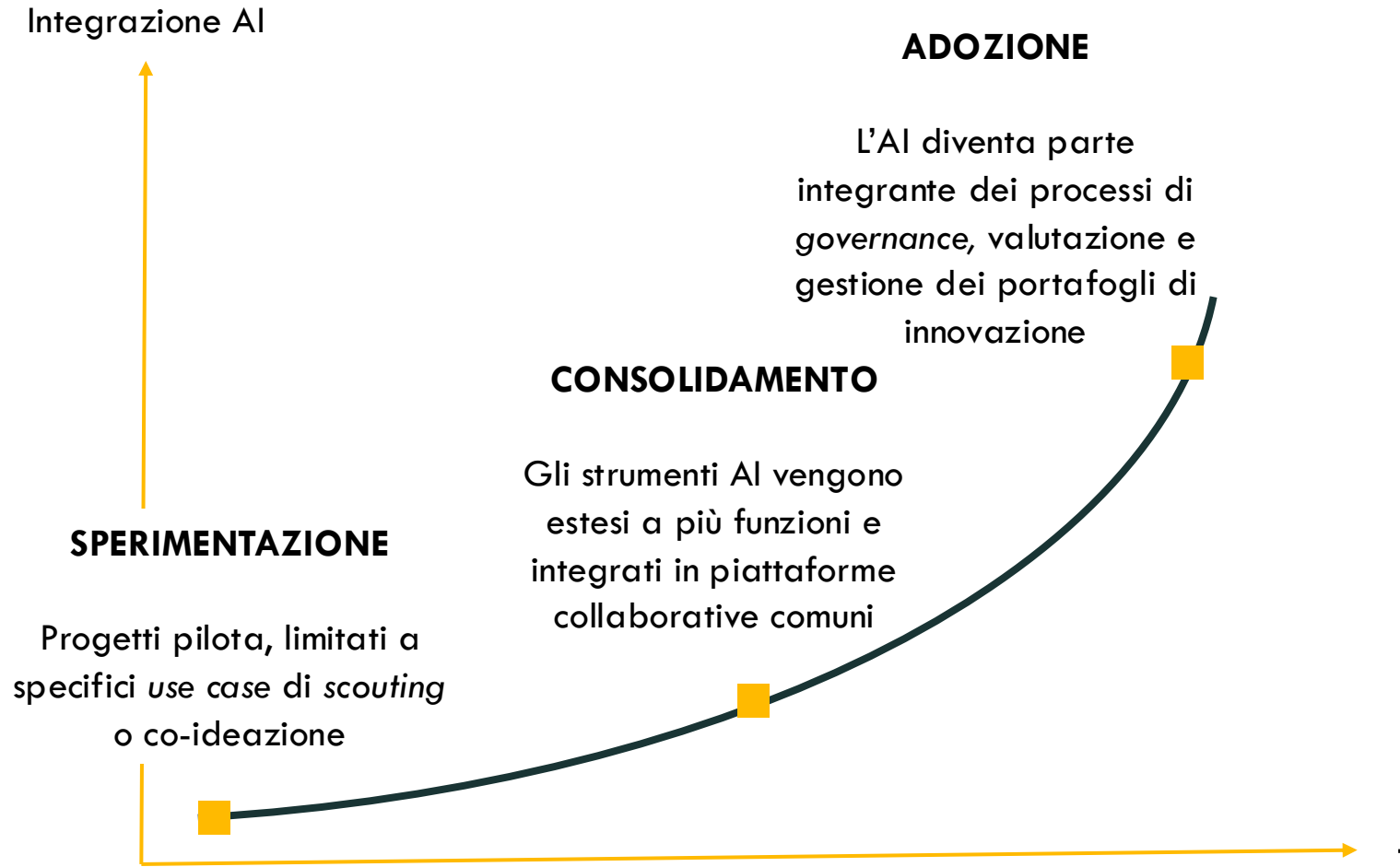
Funzioni tradizionalmente a supporto dell'OI, come **legale, procurement e compliance**, entrano in gioco già nelle fasi iniziali, grazie a strumenti che automatizzano analisi contrattuali e verifiche preliminari

COMITATI INTERFUNZIONALI

Creazione di touchpoint strutturati tra team di **innovazione, data science e business unit** operative con l'istituzione di comitati interfunzionali che supervisionano l'uso dell'IA e assicurano che gli insight siano compresi e utilizzati correttamente

L'AI per l'Open Innovation

Il percorso di adozione



COSA SERVE?

Una roadmap efficace richiede strumenti operativi e condizioni abilitanti:

- Dashboard di monitoraggio
- Metriche di impatto
- Modelli di audit algoritmico
- Change management mirato

Messaggi chiave

| Capitolo 3

L'Intelligenza Artificiale sta ridisegnando l'Open Innovation lungo tre direttrici: **scoperta, collaborazione e governance.**

Il valore dell'AI non risiede nell'automazione in sé, ma nella capacità di **integrarla con l'intelligenza collettiva**, creando processi più rapidi ma anche più consapevoli.

La differenza tra successo e fallimento non dipende dalla potenza degli strumenti, ma dal **grado di maturità organizzativa**, dalla **cultura aziendale** e dalla **capacità di bilanciare sperimentazione e governance**. Le aziende che dispongono di processi agili e trasparenti riescono a trasformarla in vantaggio competitivo, mentre chi si limita ad adozioni superficiali rischia di fermarsi a soluzioni episodiche e poco sostenibili.

| Expert panel

Expert panel



MODERATORE

Stefano Mizio

Orchestrare dati, AI ed
infrastrutture digitali come leva
strategica per l'Open Innovation



Andrea Durante

Chief AI & Strategy Officer
Eldor Corporation



Paolo Testa

Head of Data and AI
Atlante



Stefano Gatti

Head of Data & Analytics
Nexi

22 Aprile 2026, h10.00

Politecnico di Milano

**Convegno finale di
presentazione dei risultati
della ricerca**

Iscriviti qui!



| 3° tavolo di discussione con i partner della ricerca

3° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Maria Giulia Garcea

L'applicazione dell'Intelligenza Artificiale ai processi di Open Innovation



Tommaso Canonici

Founding Partner and CEO
Opinno



Ivan Cazzol

Partner Growth Lead
Zest



Marco Pardini

CEO & Founder
DOS Design



Mattia Rigioli

Data Scientist & AI Specialist
A2A Life Ventures, AI Factory

| La nuova edizione

Osservatorio **Open Innovation Lookout**

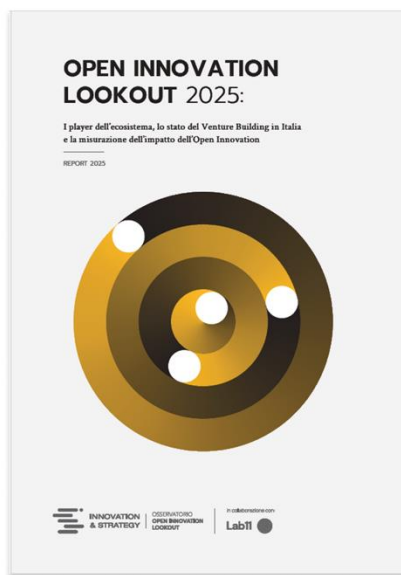
01

Le tre edizioni dell'**Osservatorio Open Innovation Lookout**, realizzate in collaborazione con il team **Lab11** della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, hanno consentito di costruire un patrimonio consolidato di evidenze, competenze e relazioni qualificate. Questo percorso rappresenta oggi un **asset strategico** che fornisce basi solide e concrete per l'evoluzione del progetto.



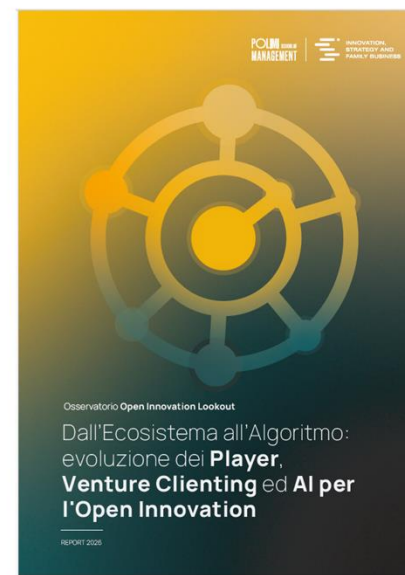
1° EDIZIONE

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



2° EDIZIONE

I player dell'ecosistema, lo stato del Venture Building in Italia e la misurazione dell'impatto dell'Open Innovation



*3° EDIZIONE

Dall'ecosistema all'algoritmo: evoluzione dei player, Venture Clienting ed AI per l'Open Innovation

Le **sfide** emerse

- Collaborare con un ecosistema complesso e iper-frammentato
- Trasformare ambizione in execution
- Scalare l'innovazione
- Misurare il valore dell'innovazione



Come costruire un modello di innovazione davvero efficace?

Come le aziende più innovative rendono tali modelli scalabili e sostenibili nel lungo periodo?

Struttura della **ricerca**

- Selezione di un campione di **100 aziende innovative** da coinvolgere ogni anno in interviste approfondite per esplorare le dimensioni di analisi
- Creazione di un **database delle aziende italiane più innovative** per costruire una **base di conoscenza** continua, da aggiornare nel tempo



Gli obiettivi

05

Mettere in relazione le aziende con i pionieri dell'innovazione e **scoprire** i luoghi che l'hanno resa possibile

Ampliare la visione dell'innovazione affrontando temi ancora poco esplorati

Creare occasioni di **confronto attivo** e partecipato con figure di riferimento dell'innovazione

Coinvolgere il **top management** per la definizione di una **visione condivisa** dell'innovazione

Valorizzare **la ricerca come asset** strategico e leva essenziale per le attività

Favorire il **networking** e le connessioni all'interno dell'ecosistema

**Per avere
maggiori
informazioni
compila il form!**





Grazie a tutti!
Stay tuned



Open Innovation Lookout 2026

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

Convegno finale

19 Febbraio, ore 09.30

Aula De Carli - Politecnico di Milano Campus Durando, Via Durando 10

