



Open Innovation Lookout 2026 Chapter Sud Italia

Applicazioni AI e strategie di **Open Innovation**:
esempi dal **Mezzogiorno**

Politecnico di Bari | Boosting Innovation in Poliba – BINP

Bari - 26 Marzo 2026

SALUTI



Antonio Messeni Petruzzelli

Presidente

Boosting Innovation in Poliba

PRESENTAZIONE



Francesca Capella

Project Leader Osservatorio Italian Oil
Lookout | Politecnico di Milano

Open Innovation Lookout 2026

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



Partner e i Patrocinatori della Ricerca

SERVICE PROVIDER:



OPEN INNOVATION CHAMPIONS:



CON IL PATROCINIO DI:



MEDIA PARTNER:



CHAPTER SUD ITALIA:

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



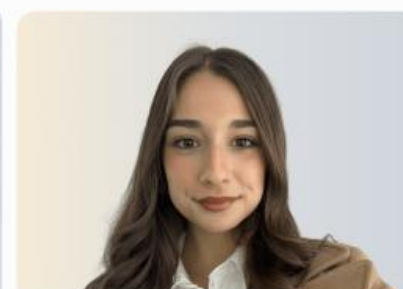
Alessandro Caterina
Ricercatore



Giorgia Lucini
Ricercatrice



Cesare Panceri
Ricercatore



Federica Marchiò
Ricercatrice



Maria Giulia Garcea
Ricercatrice



Giovanni Tolin
Ricercatore

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

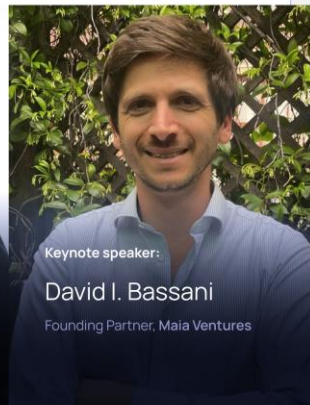
02 08.10.25

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

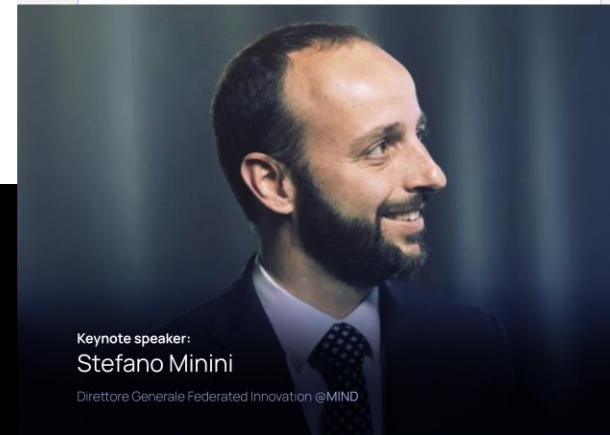
Chief AI & Strategy Officer, MBA, Eldor Corporation

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

Ricerca e Networking



40+

Interviste
Con esperti di settore

2000+

Società contattate

600+

Partecipanti agli eventi pubblici
Webinar

4

Eventi di networking
e co-creation

1

Speed Date
Networking con talenti GSoM

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

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I numeri

979

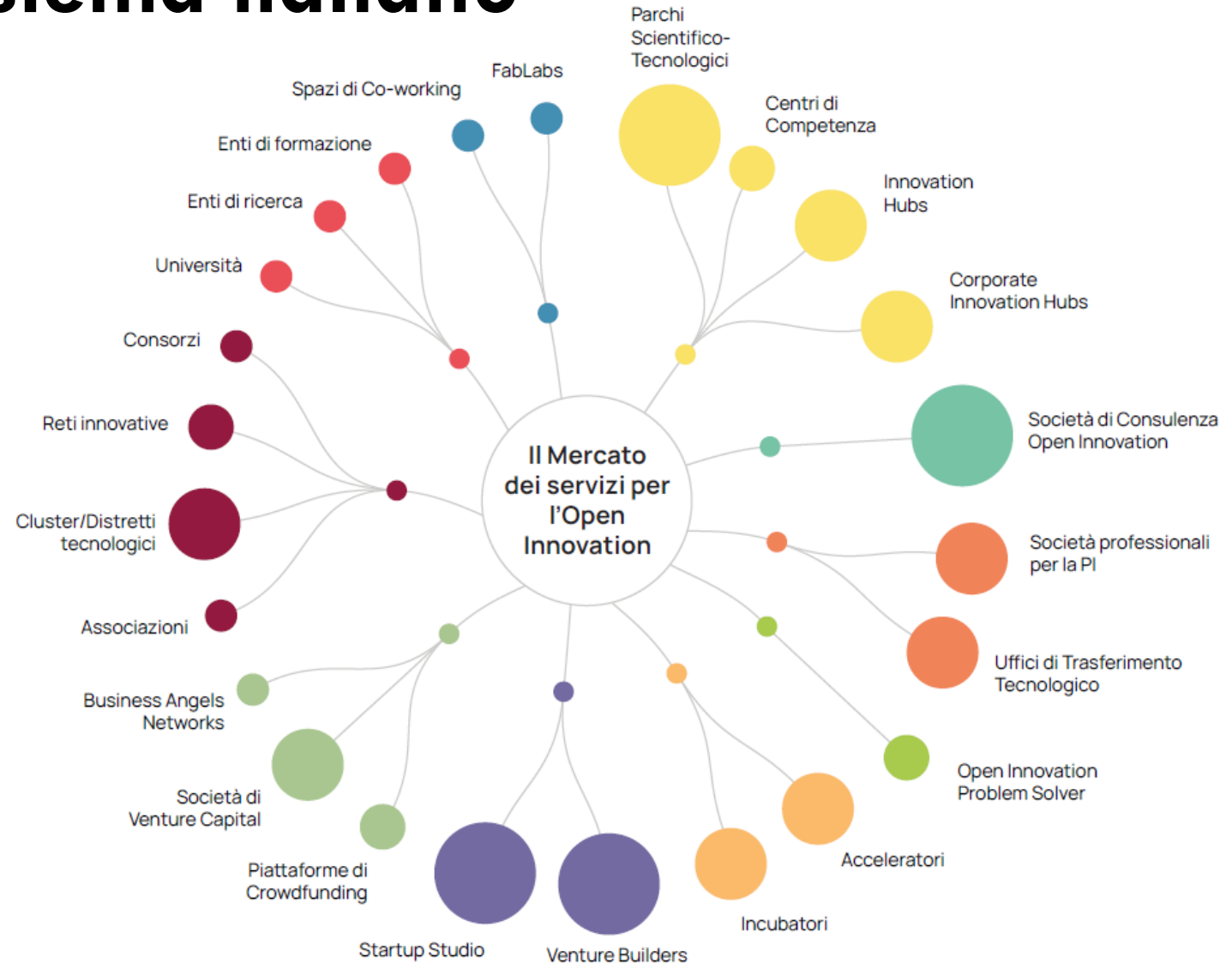
I Player mappati

24

Le categorie di Player

902 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



Le categorie di Player: principali variazioni

Acceleratori

Gli Acceleratori sono in **trasformazione**: circa il **30%** evolve verso modelli **ibridi acceleratore/incubatore**, integrando l'**incubazione** **entra 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

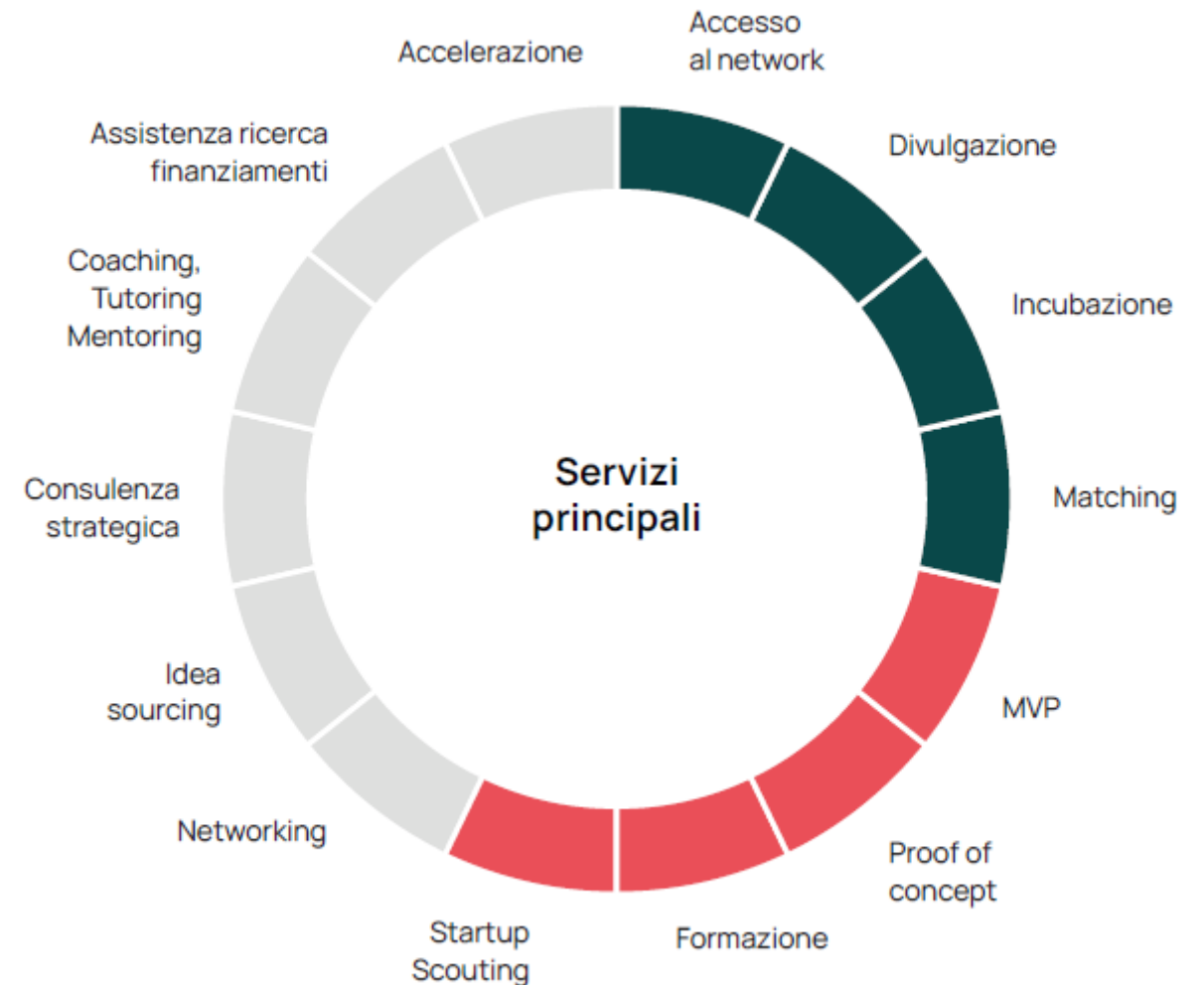
Principale: *Startup*

Altri target: *Corporate, PMI*

■ 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

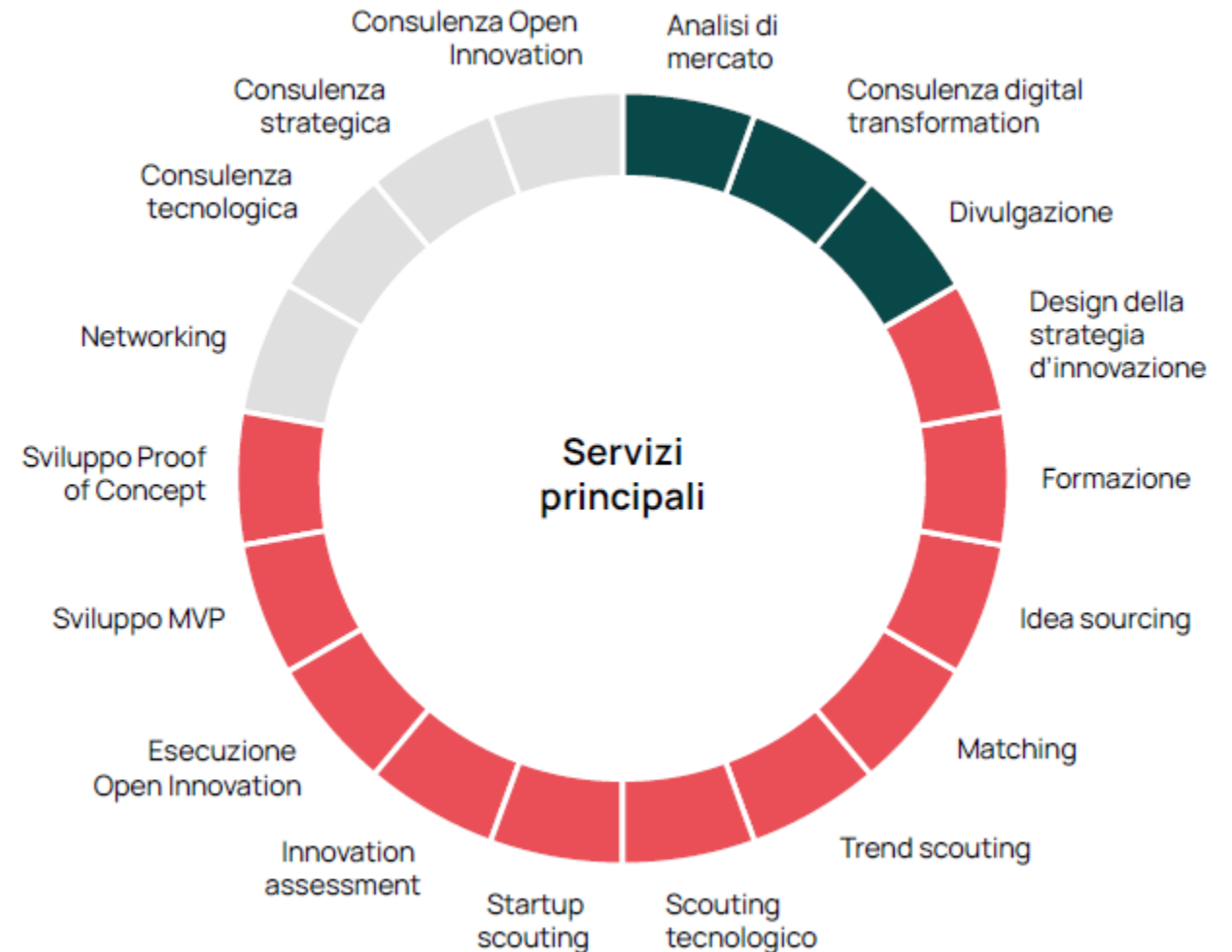
La categoria si **rafforza in termini di numerosità**, anche grazie al **riposizionamento** di attori provenienti da ambiti limitrofi verso modelli più **consulenziali**. In parallelo, con la crescente accessibilità delle attività operative tramite strumenti di **Intelligenza Artificiale**, la consulenza 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

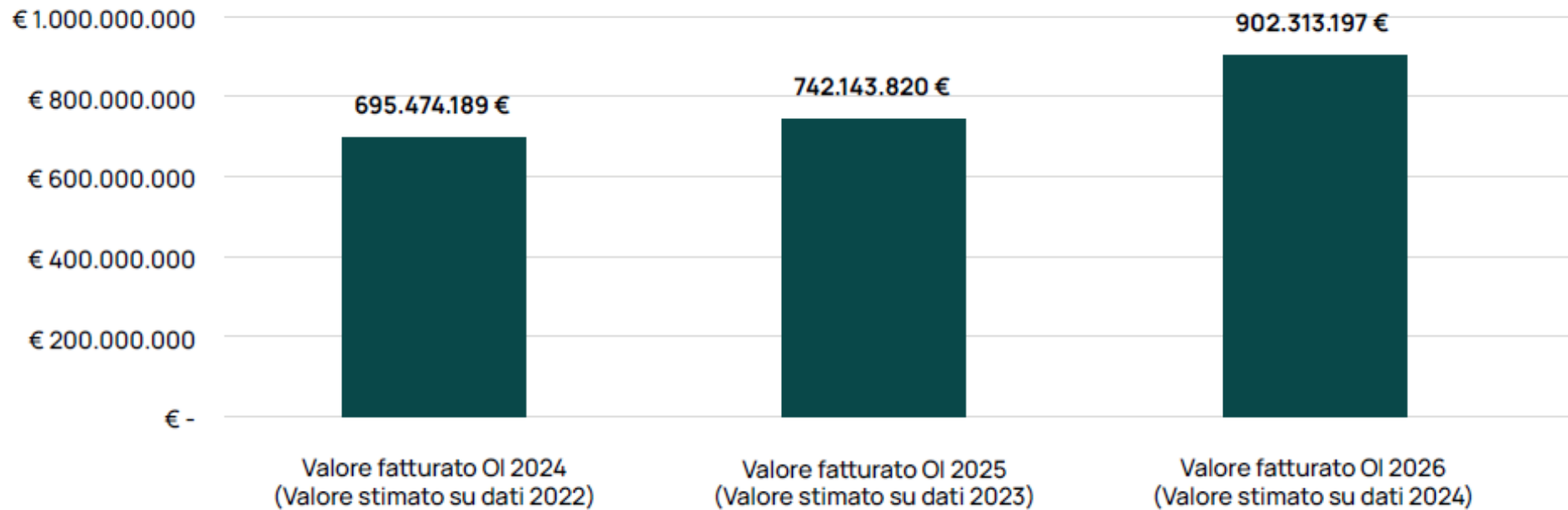
Target

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



Il valore del mercato italiano dei servizi OI

| La stima 2026



Principali categorie
per valore di fatturato

SOCIETA' DI
CONSULENZA OI

CORPORATE
INNOVATION HUB

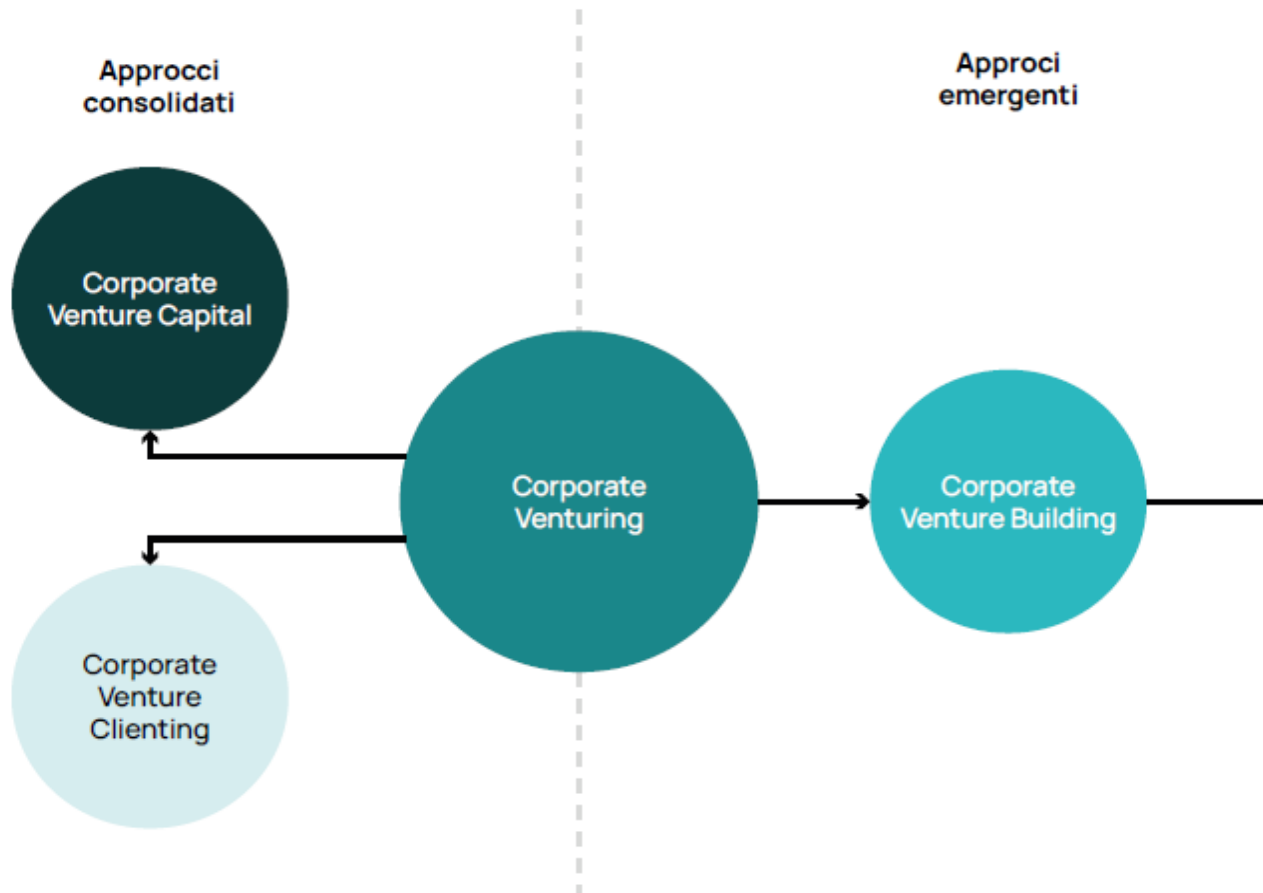
PARCHI SCIENTIFICO
TECNOLOGICI

> **+21,6%**

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

Lo stato dell'arte del Venture Clienting

Introduzione



Il Venture Clienting rappresenta oggi uno degli approcci più promettenti del Corporate Venturing attraverso un modello in cui l'impresa agisce come cliente della startup.

Caratteristiche principali:

- Nessun investimento in equity
- Target di accesso rapido/sperimentazione/validazione e adozione di soluzioni tecnologiche innovative
- Collaborazione che può accelerare la crescita della startup grazie alla disponibilità di asset e risorse messi a disposizione dalla corporate (es. dati, infrastrutture, canali commerciali, competenze tecniche e di settore)
- Riduzione del rischio prevalentemente legato alle performance del progetto
- Impatto nel breve-medio periodo
- Rapporto di collaborazione commerciale

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

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%

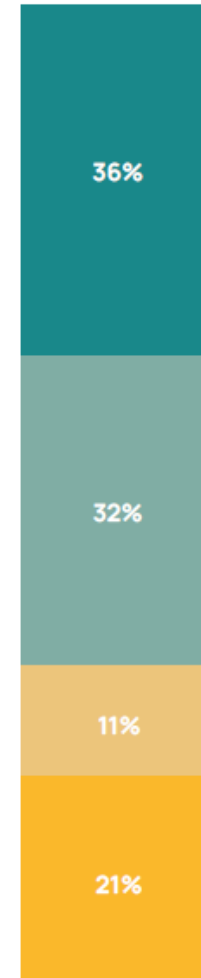
Le imprese che non hanno mai sentito parlare di Venture Clienting

Sì, conosciamo bene il concetto di Venture Clienting

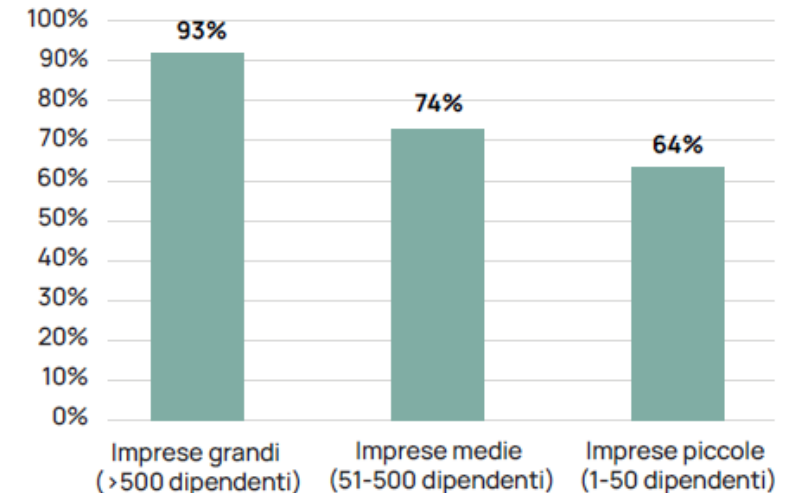
Parzialmente sì, conosciamo il concetto di Venture Clienting e i suoi principi base

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

No, non ne abbiamo mai sentito parlare



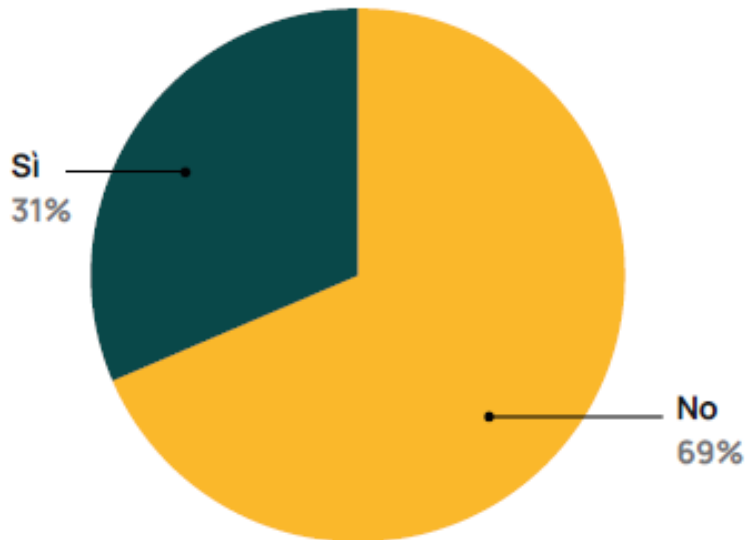
Percentuale di conoscenza del fenomeno per dimensione d'impresa



Il Venture Clienting in Italia

Iniziativa 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%

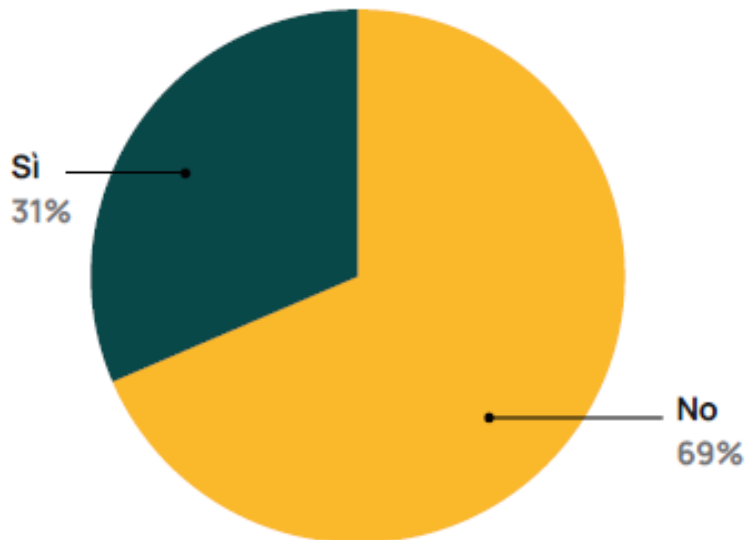
Le imprese che **hanno lanciato iniziative di Venture Clienting** negli ultimi 3 anni

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

Il Venture Clienting in Italia

Iniziativa 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**

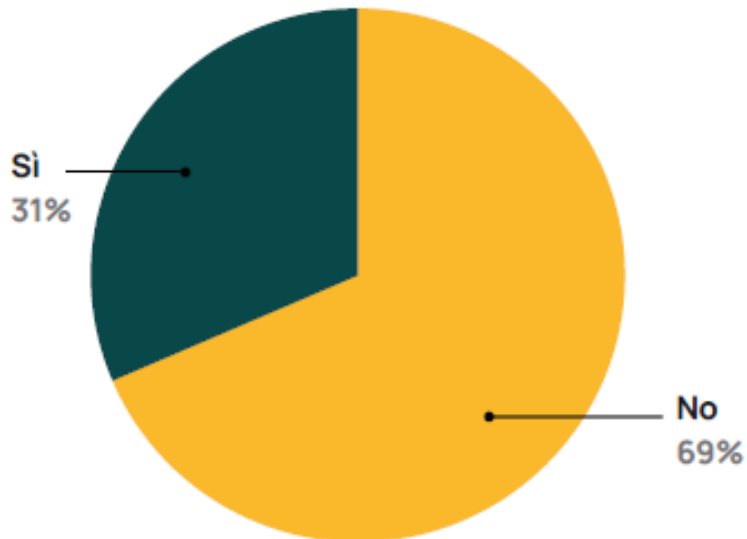
I driver di interesse verso il Venture Clienting:

- 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

Iniziativa 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

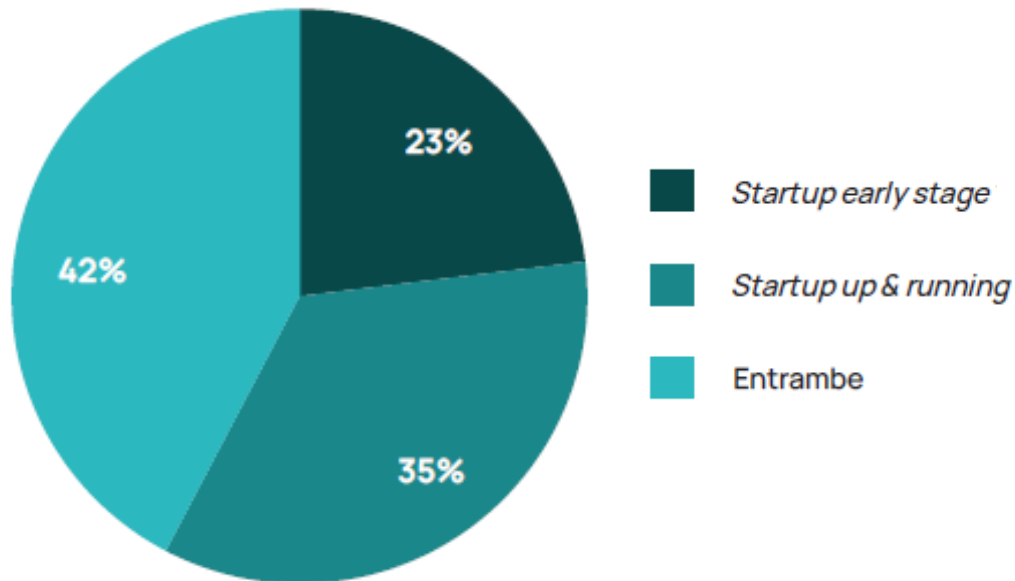
Le barriere al Venture Clienting:

- 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

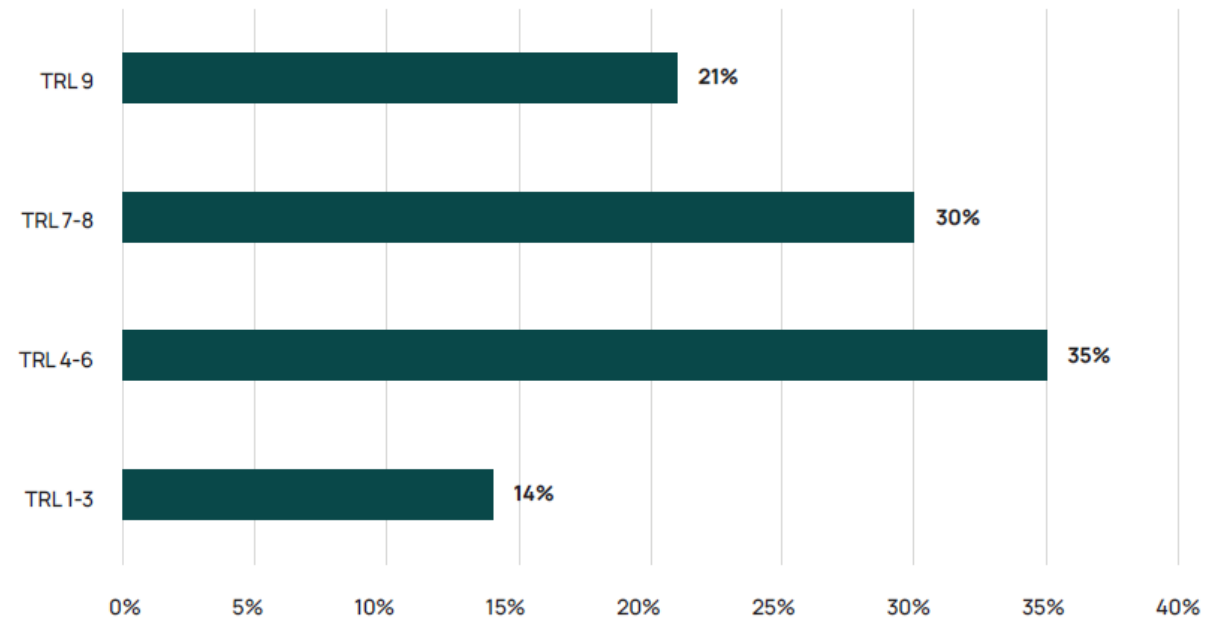
Il Venture Clienting in Italia

Le soluzioni ricercate

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



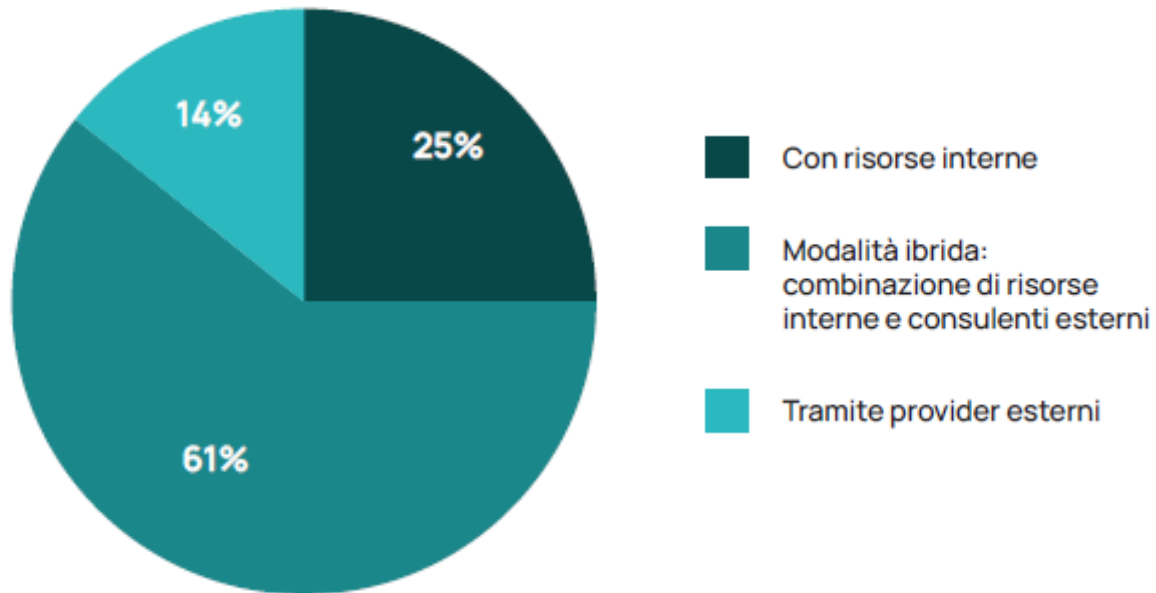
Livello di maturità tecnologica (TRL) delle soluzioni ricercate dalle imprese



Il Venture Clienting in Italia

Le attività di scouting

Nella sua azienda come vengono svolte le attività di scouting?



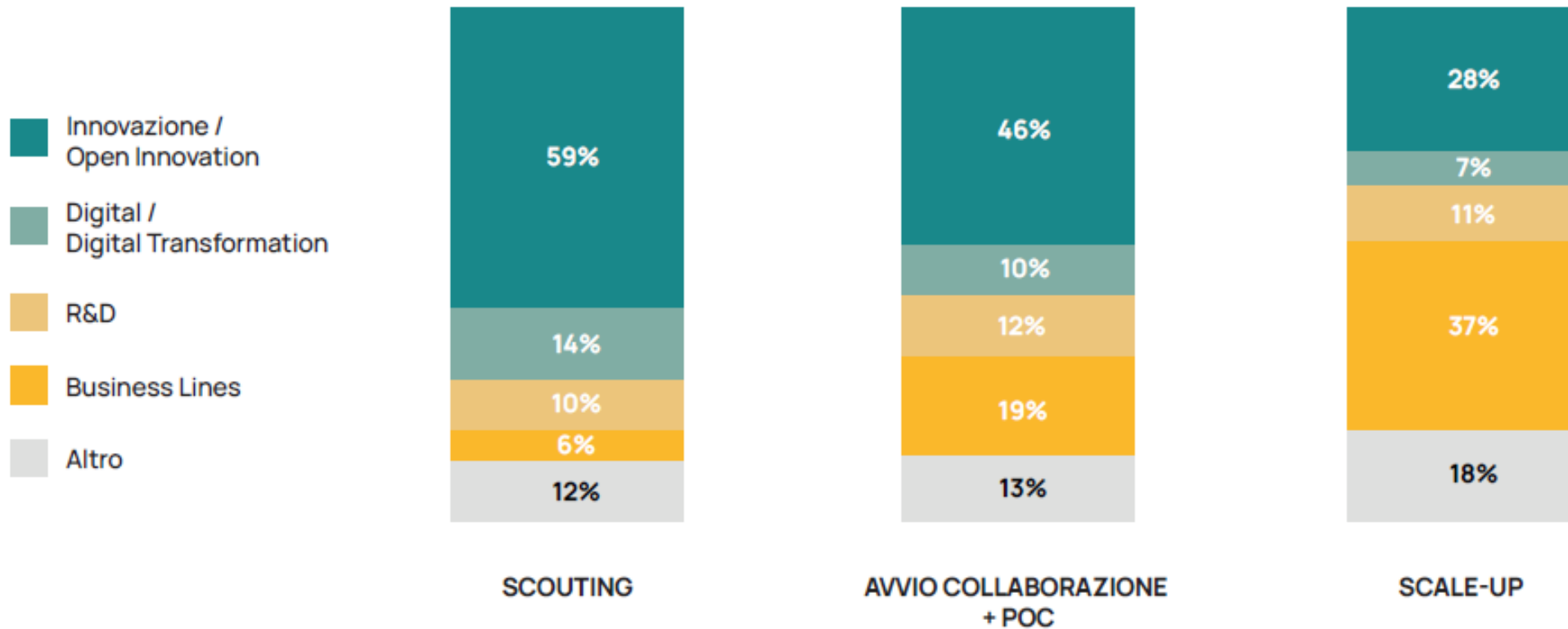
I Service Provider con cui le imprese collaborano:



Il Venture Clienting in Italia

Le unità organizzative responsabili

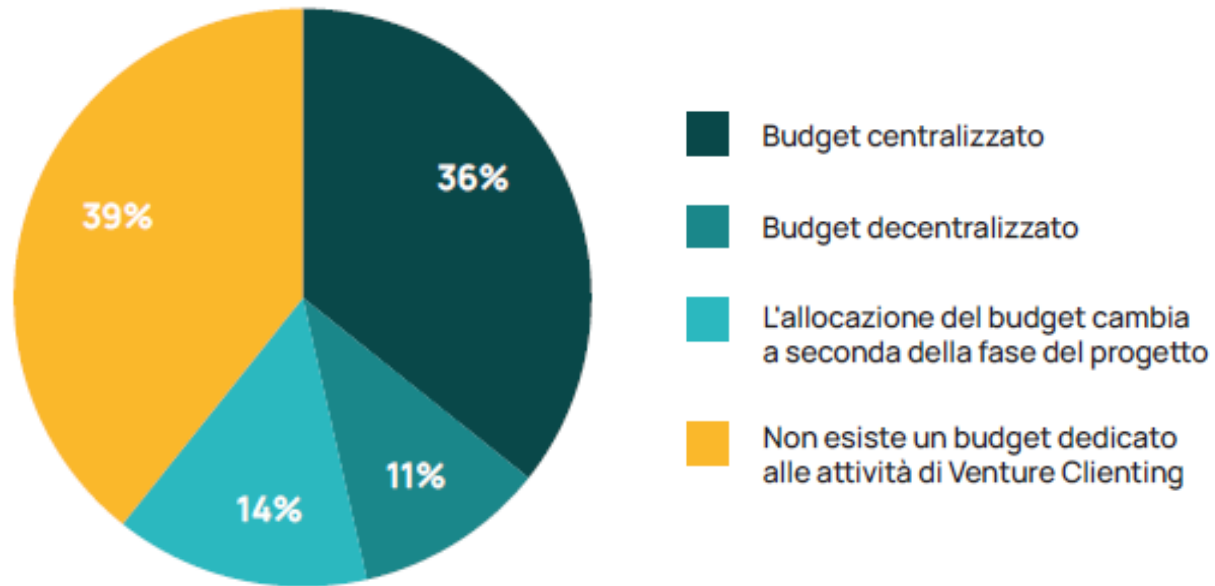
Nella vostra azienda a quale unità organizzativa appartengono le risorse responsabili delle varie fasi del processo di Venture Clienting?



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?



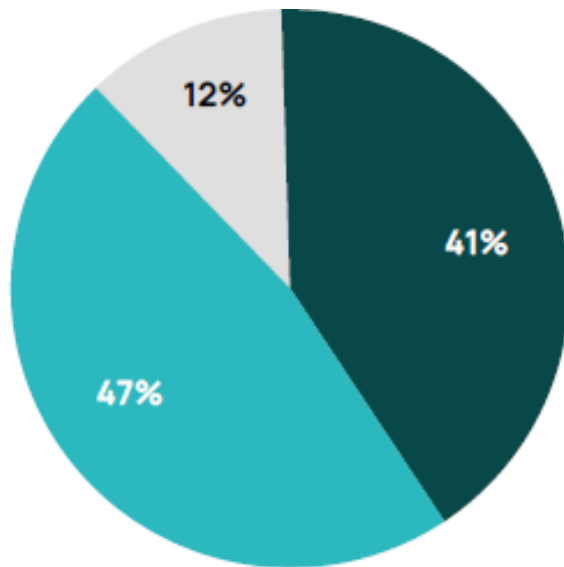
56%

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

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



Applicazioni AI e strategie di Open Innovation: esempi dal Mezzogiorno



Antonio Messeni Petruzzelli

Politecnico di Bari | Boosting Innovation in Poliba – BINP

Bari - 26 Marzo 2026



Agenda

1. AI e Open Innovation: contesto e sinergie
2. Le potenzialità per il Mezzogiorno
3. Classificazione dei processi di Open Innovation
4. Casi esemplari dal Mezzogiorno
5. Osservazioni finali

AI e processi innovativi

Le applicazioni AI crescono a ritmo sostenuto in tutti gli ambiti aziendali. Non ci si chiede più se adottare l'AI, ma come implementarla efficacemente.

Tre modalità con cui le imprese adottano l'AI nei processi innovativi (Gama e Magistretti, 2025):

Replace



L'AI sostituisce il lavoro routinario, ottimizza e accelera i processi

Reinforce



L'AI potenzia le decisioni umane e accelera le scoperte

Reveal:



L'AI svela opportunità tecnologiche nascoste e imprevedibili

AI e Open Innovation: le sinergie

AI e Open Innovation non sono alternative: si potenziano a vicenda.

Due modalità di interazione:



L'AI come dominio di conoscenza che beneficia dell'Open Innovation: le imprese acquisiscono o valorizzano esternamente competenze AI attraverso scambi di conoscenza con partner



L'AI come abilitatore dell'Open Innovation: gli strumenti AI supportano e potenziano l'implementazione delle strategie di innovazione aperta

Esempi: Bayer + AWS (Replace) • L'Oréal + ModiFace (Reinforce) • SES AI + Nvidia (Reveal)

Il Mezzogiorno: contesto e opportunità

1 su 3

Imprese del Mezzogiorno che partecipano alle catene del valore globali (**2 su 3** a livello nazionale)

SVIMEZ 2025

Spesa in R&S pro capite (2023):

498 €

Italia

649 €

Nord

237 €

Mezzogiorno

Il Mezzogiorno: contesto e opportunità



Il PIL del Mezzogiorno è cresciuto dell'**8,5%** nel periodo 2021–2024 (vs. +6,3% nazionale), con un **+1,0%** nel solo 2024 (vs. +0,7% nazionale)



Nel periodo 2021–2024 il tasso di occupazione nel Mezzogiorno è aumentato **dell'8,0%**, superando la media nazionale del 6,1%



L'AI e l'Open Innovation possono colmare il gap, rendendo la spesa in innovazione più efficiente.

Adozione AI nel Mezzogiorno

Imprese con ≥ 10 addetti che utilizzano tecnologie AI (dati ISTAT):

Regione	2024	2025
Italia	8,2%	16,4%
Nord-ovest	8,9%	19,3%
Nord-est	6,2%	15,2%
Centro	8,1%	17,6%
Mezzogiorno	6,2%	12,2%

Nel 2025, il **15,8%** delle imprese del Mezzogiorno che usano AI lo fa in attività di R&S o innovazione (vs. 20,0% nazionale).

➡ **Forte crescita in atto, con ancora ampio spazio di sviluppo.**

Adozione AI nel Mezzogiorno

Imprese con ≥ 10 addetti che utilizzano tecnologie AI (dati ISTAT):

Regione	2024	2025
Italia	8,2%	16,4%
Nord-ovest	8,9%	19,3%
Nord-est	6,2%	15,2%
Centro	8,1%	17,6%
Mezzogiorno	6,2%	12,2%

Nel 2025, il **15,8%** delle imprese del Mezzogiorno che usano AI lo fa in attività di R&S o innovazione (vs. 20,0% nazionale).

➔ **Forte crescita in atto, con ancora ampio spazio di sviluppo.**

Classificazione dei processi di OI

Tre processi archetipici (Chesbrough, 2003):

1. OUTSIDE-IN

Integrazione di idee, tecnologie e conoscenze da attori esterni

2. INSIDE-OUT

Valorizzazione verso l'esterno di idee e tecnologie interne (licenze, spin-off, open source)

3. COUPLED

Cooperazione congiunta con partner per sviluppare nuovi prodotti o servizi

Distinzione fra PMI e grandi imprese:

Diverse disponibilità di risorse portano a ruoli diversi nei processi di Open Innovation

Esempi OUTSIDE-IN

L'AI come strumento per acquisire e sfruttare conoscenza esterna

INNEREO (Campania — Software) — **Reinforce**

Piattaforma che genera musica personalizzata per il benessere degli utenti sfruttando neuroscienze e AI. Raccoglie dati biometrici da wearable e promuove hackathon con musicisti per migliorare continuamente lo strumento.

TUIDI (Puglia — GDO) — **Replace**

Sviluppa agenti AI per la grande distribuzione. I modelli di machine learning prevedono la domanda di mercato ottimizzando approvvigionamento, personale, prezzi e assortimento dei punti vendita.

PLANETEK (Puglia — Space Economy) — **Replace/Reinforce**

La piattaforma cloud Rheticus monitora territorio e infrastrutture tramite dati Copernicus. Partnership con Descartes Labs per integrare algoritmi ML, passando da un modello a progetto a un modello 'information-as-a-service'.

Esempi INSIDE-OUT

L'AI come piattaforma per valorizzare esternamente la conoscenza

APULIASOFT (Puglia – Software)

Partecipa a progetti Open Source, condividendo le proprie competenze AI su GitHub. Il modello bidirezionale: offre conoscenza agli sviluppatori e attrae contributi esterni per migliorare i propri software.

ABINSULA (Sardegna – IT)

Soluzioni embedded, IoT e web con focus automotive. Ha realizzato un modello di piattaforma open per la gestione delle reti idriche con il supporto dell'AI.

Nota: I processi Inside-Out risultano al momento i meno esplorati dalle imprese del Mezzogiorno → ampio spazio di crescita.

Esempi COUPLED

L'AI come leva per co-sviluppare prodotti e servizi con i partner


CEDAT85 (Puglia – IT)

Riconoscimento e trascrizione vocale in 30+ lingue. Collaborazioni con Mediaset (indicizzazione contenuti multimediali) e Allianz (strumento per dipendenti ipoudenti). L'AI diventa piattaforma su cui costruire soluzioni personalizzate con i partner.

MORPHEOS (Sicilia – IoT)

Soluzioni IoT e AI dalla prototipazione alla produzione. Con Vitrum Design ha sviluppato una piattaforma Smart Home che integra l'AI per la gestione intelligente dei dispositivi di illuminazione.

Osservazioni finali



La maggior parte delle imprese del Mezzogiorno usa l'AI come **dominio di conoscenza** che beneficia dell'Open Innovation

→ prevalgono i casi di imprese che **sviluppano o co-sviluppano** soluzioni AI



Più limitati i casi di imprese che usano l'AI per **potenziare** le proprie strategie di Open Innovation



Tra questi ultimi, **predominano le funzioni Replace e Reinforce**; la funzione Reveal (esplorazione di opportunità nascoste) resta la più **sottoutilizzata** → maggiore spazio di crescita

Osservazioni finali



L'adozione di tecnologie AI nel Mezzogiorno sta **crescendo rapidamente**, ma la maturità nell'uso per R&S e innovazione è ancora in sviluppo



L'AI può **colmare le minori connessioni produttive** del Mezzogiorno, abbassando le barriere all'Open Innovation



Approfondire il legame tra AI e Open Innovation **può favorire maggiore competitività e capacità innovativa** delle imprese del territorio, con effetti significativi sull'economia regionale



Applicazioni AI e strategie di Open Innovation:
esempi dal Mezzogiorno

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE!**

INSPIRATIONAL KEYNOTE

Emanuele Veratti

Senior Partner e Digital Practice leader
Bain & Company



Open Innovation

Best Practices, Evidenze di mercato e Risultati concreti

MARZO 2026

Open Innovation Framework

L'innovazione rappresenta oggi il **principale motore di differenziazione** in un mercato **sempre più competitivo** e in **continua evoluzione**. Non è un processo lineare, ma iterativo, che può **spaziare da miglioramenti incrementali a trasformazioni radicali**, generando impatti diversi sull'organizzazione.

Per essere realmente efficace, deve integrare **direzione strategica a capacità esecutiva**, permettendo di tradurre le idee in valore concreto.

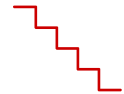
In questo contesto, l'**Open Innovation si configura come un abilitatore chiave**, in grado di **amplificare l'impatto sul core business** attraverso la **collaborazione con startup, università, centri di ricerca e altri attori** dell'ecosistema.



Accesso a competenze e accelerazione: integra capacità esterne, accelera lo sviluppo e riduce i rischi



Espansione del business: consente l'esplorazione di settori adiacenti e l'implementazione di nuovi modelli operativi



Approccio strutturato: combina veicoli quali partnership, joint venture, R&D e M&A



Sinergia interno – esterno: ottimizza il valore combinando asset interni con contributi esterni



Crescita sostenibile: garantisce scalabilità e risultati duraturi nel lungo termine

Open Innovation: driver di cambiamento



Accelerazione tecnologica e AI

Le **piattaforme digitali** e l'**AI** stanno ridefinendo l'open innovation, **promuovendo collaborazioni su larga scala** e abbattendo **barriere tecnologiche** un tempo accessibili solo ai grandi player.



Sostenibilità e criteri ESG

Le **sfide ambientali e sociali**, per scala e complessità, **richiedono collaborazione** tra più attori. In questo contesto, l'integrazione dei **principi ESG** nella strategia di innovazione **diventa un fattore chiave**, valorizzato anche dagli investitori, e capace di generare **vantaggio competitivo**.



Evoluzione delle aspettative dei clienti

Clienti sempre **più informati e dinamici** spingono le aziende ad adottare un **approccio ecosistemico** per intercettare segnali esterni e **rispondere con rapidità e personalizzazione alle loro esigenze**.



Complessità competitiva

L'**ingresso di nuovi player** agili e digitali intensifica la **pressione competitiva** nei mercati tradizionali. In questo scenario, l'open innovation diventa una leva strategica: **collaborare con i disruptor risulta spesso più efficace che contrastarli**.

Open Innovation: contesto internazionale

> 62%

Oltre il **62%** delle aziende Fortune 500 ha integrato piattaforme dedicate nei processi di R&D, mentre più di 420.000 organizzazioni globali utilizzano software per gestire pipeline di innovazione e co-creazione.

- L'adozione registra una forte crescita, con settori come **healthcare, automotive e IT** che negli ultimi due anni hanno evidenziato un incremento del **48%** nell'utilizzo di piattaforme di open innovation.

79%

Le aziende più innovative hanno **strategie definite al 79%** vs il **47%** delle meno innovative

- Le aziende che adottano **idee da fonti esterne** registrano **performance superiori**: ricavi, redditività e capacità di innovazione in crescita.

2%

I top innovator hanno sovraperformato il mercato di oltre il 2% annuo, con guadagni ancora più forti durante la Grande Recessione e la pandemia

- La spesa in innovazione agisce spesso come copertura nei momenti di crisi.

... e focus sull'Italia

- **L'86% delle grandi aziende italiane** è ricorso a pratiche di open innovation, **confermando un trend positivo in costante crescita**.
- Nelle **PMI la quota scende** a meno della metà, con una crescita più lenta.

- Solo **l'8% delle PMI ha avviato progetti con startup**, mentre il 71% conferma di non essere interessato.

Open Innovation: leve principali

1

BAIN POV

Open Innovation: strategie per un'implementazione efficace

Per garantire efficacia, l'open innovation necessita di un **modello operativo chiaro e coerente**, in grado di orchestrare diverse leve – dalla collaborazione con partner esterni, alla sperimentazione e alla gestione delle iniziative.

 <p>Forza dell'ecosistema</p> <p>La collaborazione con partner esterni e l'apertura all'ecosistema aumentano le probabilità di successo. Partnership strategiche, operazioni di M&A rappresentano leve chiave in questo contesto.</p>	 <p>Innovazione su misura</p> <p>L'innovazione incrementale è diversa da quella disruptive. Per questo le aziende leader adottano un approccio a portafoglio, con modelli e strumenti diversi in base al tipo di esigenza.</p>	 <p>Centralità del cliente</p> <p>Un approccio centrato sul cliente facilita lo sviluppo di soluzioni mirate e ne accelera l'implementazione. Personalizzare le iniziative risulta quindi un passaggio fondamentale.</p>
 <p>Approccio integrato</p> <p>Una gestione strutturata lungo tutte le fasi dell'iniziativa di open innovation risulta cruciale: dalla definizione degli obiettivi e del perimetro, alla raccolta e selezione delle idee, fino alla loro realizzazione.</p>	 <p>Cicli di apprendimento</p> <p>L'efficacia di un programma dipende dalla capacità di attivare cicli rapidi di sperimentazione e apprendimento. Monitorarne i risultati e introdurre momenti di verifica intermedi consente di correggere rapidamente la direzione.</p>	 <p>Governance</p> <p>Definire milestone chiare facilita l'allineamento degli stakeholder, il monitoraggio dei progressi e la gestione delle aspettative. Una governance strutturata garantisce controllo e visibilità lungo l'intero percorso.</p>

2

BAIN POV

Open Innovation: dal lancio dell'iniziativa all'engagement dei partecipanti

Nei programmi di open innovation, il successo non dipende solo da come l'iniziativa viene progettata e lanciata, ma anche da come viene vissuta dai partecipanti. La qualità delle soluzioni generate è infatti strettamente legata alla capacità di attrarre, coinvolgere e accompagnare i rispondenti lungo tutto il processo.

<p>1 CREDIBILITÀ DELLA SFIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> La partecipazione delle aziende e delle università dipende dalla credibilità percepita della sfida, su tre livelli: <ul style="list-style-type: none"> il brand dello sponsor (chi pone il problema), la rilevanza del problema (quanto è reale e urgente), la qualità della giuria (chi decide). 	<p>2 APPROCCIO SPERIMENTALE</p> <ul style="list-style-type: none"> I programmi più efficaci trattano ogni edizione come un esperimento: <ul style="list-style-type: none"> si variano canali di comunicazione, formati di partecipazione, meccanismi di incentivo. L'open innovation si itera continuamente
<p>3 ACCOMPAGNAMENTO CONTINUO</p> <ul style="list-style-type: none"> Il tasso di abbandono è il principale fattore che compromette la qualità nei programmi; I programmi più efficaci strutturano l'accompagnamento su tre livelli: <ul style="list-style-type: none"> supporto tecnico (accesso a dati, laboratori, asset industriali), supporto relazionale (mentor interni, connessione con i decision maker), supporto procedurale (chiarezza su contratti, criteri di valutazione). 	<p>4 PROCESSO DECISIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Il processo di selezione determina la qualità dell'output — e la credibilità futura del programma; La selezione deve quindi radicarsi a: <ul style="list-style-type: none"> una giuria bilanciata, criteri di valutazione chiari, regole di proprietà intellettuale definite ex-ante tempi di risposta certi per evitare insofferenza.

Leve principali

L'open innovation consente di accedere a competenze esterne e sviluppare nuove opportunità, ma genera **valore solo se coinvolge attivamente i partner e gli attori più rilevanti.**

1

Strategia efficace

Un'implementazione efficace richiede un approccio strutturato, capace di bilanciare sperimentazione, governance e apertura all'ecosistema.

2

Engagement dei partecipanti

Il valore dipende dalla qualità degli attori coinvolti: iniziative credibili, trasparenti e supportate da feedback continuo sono fondamentali in questo contesto.

Open Innovation: strategie per un'implementazione efficace

Per garantire efficacia, l'open innovation necessita di un **modello operativo chiaro e coerente**, in grado di orchestrare diverse leve – dalla collaborazione con partner esterni alla gestione delle iniziative.



Forza dell'ecosistema

La **collaborazione con partner esterni** e l'apertura all'ecosistema aumentano le probabilità di successo. **Partnership strategiche**, operazioni di M&A rappresentano **leve chiave in questo contesto**.



Innovazione su misura

L'innovazione incrementale è diversa da quella disruptive. Per questo **le aziende leader adottano un approccio a portafoglio**, con modelli e strumenti diversi in base al tipo di esigenza.



Centralità del cliente

Un **approccio centrato sul cliente** facilita lo sviluppo di **soluzioni mirate** e ne accelera l'implementazione. Personalizzare le iniziative risulta quindi un passaggio fondamentale.



Approccio integrato

Una **gestione strutturata** lungo tutte le fasi dell'iniziativa di open innovation **risulta cruciale**: dalla **definizione degli obiettivi** e del perimetro, alla **raccolta e selezione delle idee**, fino alla loro realizzazione.



Cicli di apprendimento

L'efficacia di un programma dipende dalla capacità di **attivare cicli rapidi di sperimentazione e apprendimento**. **Monitorarne i risultati e introdurre momenti di verifica intermedi** consente di correggere rapidamente la direzione.



Governance

Definire **milestone chiare** facilita l'allineamento degli stakeholder, il monitoraggio dei progressi e la gestione delle aspettative. Una **governance strutturata** garantisce controllo e visibilità lungo l'intero percorso.

Open Innovation: dal lancio dell'iniziativa all'engagement dei partecipanti

Nei programmi di open innovation, il **successo non dipende solo da come l'iniziativa viene progettata e lanciata**, ma anche **da come viene vissuta dai partecipanti**. La qualità delle soluzioni generate è infatti strettamente legata alla capacità di attrarre, coinvolgere e accompagnare i rispondenti lungo tutto il processo.

1

CREDIBILITÀ DELLA SFIDA

- La partecipazione delle aziende e delle università dipende dalla **credibilità percepita della sfida**, su **tre livelli**:
 - il brand dello sponsor (**chi pone il problema**),
 - la rilevanza del problema (**quanto è reale e urgente**),
 - la qualità della giuria (**chi decide**).

2

APPROCCIO SPERIMENTALE

- I programmi più efficaci trattano ogni edizione **come un esperimento**:
 - si variano canali di comunicazione,
 - formati di partecipazione,
 - meccanismi di incentivo.
- L'open innovation si **itera continuamente**.

3

ACCOMPAGNAMENTO CONTINUO

- Il **tasso di abbandono** è il **principale fattore** che compromette la qualità nei programmi;
- I programmi più efficaci **strutturano l'accompagnamento** su tre livelli:
 - **supporto tecnico** (accesso a dati, laboratori, asset industriali),
 - **supporto relazionale** (mentor interni, connessione con i decision maker),
 - **supporto procedurale** (chiarezza su contratti, criteri di valutazione).

4

PROCESSO DECISIONALE

- Il processo di selezione **determina la qualità dell'output** — e la credibilità futura del programma.
- La selezione deve quindi radicarsi a:
 - una giuria bilanciata,
 - criteri di valutazione chiari,
 - regole di proprietà intellettuale definite ex-ante
 - tempi di risposta certi per evitare insoddisfazione.

Esempi di Open Innovation /1

Crowdsourcing di prodotto



- **Coinvolgimento diretto della community** nella generazione e selezione di idee.
- Le aziende raccolgono proposte da **utenti esterni** e le validano **tramite meccanismi di voto o selezione**, trasformando le migliori in prodotti concreti.
- *La community Ideas supera i 2,8 milioni di membri attivi.*

Integrazione sistemica con partner tecnologici



- Coca-Cola ha ridefinito il proprio modello di innovazione aperta **integrando l'intelligenza artificiale come leva strategica trasversale**.
- Nel 2024 ha siglato un accordo da **1,1 miliardi di dollari con Microsoft** per portare AI generativa in tutto il business: **dalle operations al marketing, fino allo sviluppo prodotto**.

Developer & innovation ecosystem

SAMSUNG

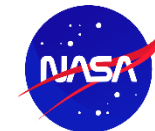
- Creazione di un **ecosistema di sviluppatori e partner** per abilitare innovazione continua.
- **Coinvolgimento di developer e startup, favorendo lo sviluppo di soluzioni integrate** e l'espansione della piattaforma.
- *Il programma C-Lab ha supportato 959 progetti al febbraio 2025, con output commerciali come Samsung Galaxy Upcycling e The Sero TV.*

Customer co-creation



- Unilever ha strutturato un modello di open innovation **basato sul coinvolgimento diretto di startup per co-sviluppare** soluzioni scalabili sui propri 400+ brand.
- *Attraverso Unilever Foundry ha ingaggiato oltre 3.000 startup, attivato 65 pilot e 30 scale-up, raggiungendo i consumatori con soluzioni co-sviluppate.*

Co-development con partner esterni



- La NASA ha trasformato l'open innovation in uno **strumento sistematico per risolvere sfide scientifiche** e tecnologiche complesse attraverso contributi esterni.
- *Lo Space Apps Challenge 2024 ha registrato 93.520 partecipanti da 163 paesi, formando 15.444 team e producendo 9.996 progetti.*

Partnership strutturate



- Modello basato su **collaborazioni sistematiche con partner esterni**.
- Attraverso piattaforme dedicate e network proprietari, l'azienda accede a **competenze globali**, accelerando il suo sviluppo.
- *Il programma Connect + Develop è il benchmark dell'open innovation strutturata. Oggi oltre il 50% delle innovazioni P&G proviene da fonti esterne.*

Esempi di Open Innovation /2

Innovation hub



- **Rete internazionale di hub per connettersi con startup e partner innovativi** volto a costruire un ecosistema distribuito a supporto dell'innovazione sostenibile.
- *4.300+ startup individuate, 1.300+ progetti attivati, 300+ startup scalate industrialmente. Modello venture client riconosciuto a livello internazionale.*

Open innovation nella strategia



- Acea utilizza l'open innovation come leva strategica, **sviluppando collaborazioni sia interne che esterne per innovare servizi** e modelli operativi in modo continuativo.
- *Con oltre 50 POC realizzati negli ultimi tre anni in ambiti come robotica e infrastrutture digitali.*

Trasformazione industriale



- Collaborazione con startup e centri di ricerca per innovazione tecnologica avanzata.
- Leonardo utilizza l'open innovation per **accelerare lo sviluppo di tecnologie complesse**, integrando competenze esterne in ambiti ad alta intensità di R&D.

Piattaforma di innovazione



- **Spazio ibrido che integra formazione, open innovation e venture building.**
- Cariplo Factory **connette imprese**, startup e talenti attraverso progetti di open innovation e iniziative di venture capital, favorendo contaminazione e sviluppo imprenditoriale.

Corporate venture and startup collaboration



- TIM ha **strutturato un programma sistematico** di open innovation **rivolto a startup e PMI innovative per co-sviluppare soluzioni su rete, cloud e infrastrutture digitali**
- *La Smart Infrastructure Challenge ha coinvolto oltre 100 aziende innovative italiane e internazionali con 7 partner tecnologici, generando collaborazioni commerciali concrete.*

Ecosistema di Open innovation integrato



- Modello di open innovation che combina ricerca, startup, venture capital e partnership in un unico ecosistema coordinato.
- **L'Innovation Center sviluppa progetti di ricerca** applicata, supporta startup e connette imprese, università e partner industriali, favorendo lo scambio di competenze.



R&D



Startup incubator / accelerator



Partnership



CVC



JV



M&A

Case study: Enel



Enel rappresenta un valido esempio di come l'**open innovation** – attraverso la piattaforma *Open Innovability* – possa essere un **motore fondamentale per la competitività e la sostenibilità**, grazie a collaborazioni mirate con **startup, PMI e grandi realtà**.

Open Innovability

Modello: piattaforma digitale

Ecosistema: network globale di innovatori + integrazioni con hub, lab e asset industriali

Obiettivo: trasformare idee esterne in progetti concreti e scalabili

Focus: innovazione guidata da sostenibilità (energy transition, smart grid, e-mobility)

Valore: accesso a tecnologie esterne + accelerazione time-to-market + riduzione rischio innovazione

Risultato concreto

Perceptual Robotics, in collaborazione con Enel, ha sviluppato una soluzione basata su droni e AI per automatizzare l'ispezione delle turbine eoliche, superando i limiti dei processi manuali (**lenti, costosi e rischiosi**).

Dopo una fase di test, la tecnologia è stata **progressivamente integrata nelle operazioni**, consentendo di migliorare la sicurezza, ridurre i costi di manutenzione e aumentare l'efficienza degli asset.

- **Drone autonomo** che ispeziona le pale in pochi minuti
- AI che **analizza immagini** e identifica danni
- **Generazione di report** per manutenzione predittiva



- **Riduzione** costi di manutenzione
- **Diminuzione** downtime turbine
- Maggiore **sicurezza**



Prossima sfida

L'iniziativa **RE³ Call** ha un perimetro ampio e copre **tre** ambiti principali:

- **resilienza e ottimizzazione** delle infrastrutture energetiche,
- **sostenibilità e integrazione** con il territorio,
- **miglioramento** della customer experience,

Enel è interessata a soluzioni che **rendano l'energia più accessibile per i clienti**, attraverso strumenti digitali, interfacce intuitive e meccanismi di engagement (es. data visualization).

Case study: Intesa Sanpaolo



Intesa Sanpaolo dimostra come l'**open innovation** – tramite l'*Innovation Center* – possa diventare un **abilitatore chiave della trasformazione**, connettendo startup, ricerca e imprese in un contesto strutturato e orientato all'implementazione.

Innovation center

Struttura: Società del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata all'innovazione e allo sviluppo di nuove opportunità di business

Ruolo: Hub che abilita e orchestra iniziative di open innovation tra imprese, startup, università e centri di ricerca

Focus: supporta imprese e startup nell'innovazione, connettendo ecosistema, ricerca e business per sviluppare e implementare nuove soluzioni

Risultato concreto

Terra Next è un acceleratore della Rete Nazionale di CDP Venture Capital, **dedicato alla bioeconomia e promosso con Intesa Sanpaolo Innovation Center**.

Il principale obiettivo è sostenere **startup e PMI innovative** attraverso investimenti in **equity e percorsi di crescita**, favorendo collaborazioni tra imprese, aziende leader e mondo scientifico.

Il processo di selezione, di seguito sintetizzato, è articolato in più fasi – **apertura della call**, **valutazione** da parte della commissione, **selezione finale** e **investimento** iniziale, **allineamento** con i corporate partner.



Fattori di successo

Quattro fattori chiave, se gestiti sistematicamente nel tempo, **garantiscono il raggiungimento** dei migliori risultati

- 1 Chiarezza strategica:** L'open innovation **genera valore solo quando integrata** nella strategia aziendale, operando come leva competitiva con obiettivi definiti, anziché come progetto isolato.
- 2 Modello di collaborazione adatto al contesto:** **Non esiste un approccio universale**; identificare il modello più adatto al proprio contesto rappresenta già metà del successo.
- 3 Capacità di misurare l'impatto:** La misurazione trasforma l'open innovation da **iniziativa generica a leva competitiva**. Misurare permette di identificare aree di investimento prioritario ed evidenziare inefficienze.
- 4 Cultura come principale differenziatore:** Tecnologia e modelli sono replicabili, ma **la capacità di aprirsi, collaborare e condividere resta unica**.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



Tavola Rotonda



EUGENIO
DI SCIASCIO



ANNACARLA
LOPERFIDO



STEFANO
MARASTONI



PAOLO
PEREGO



ANTONIO
SQUEO



SIRIO
VURRO

TAVOLA ROTONDA

A black and white portrait of Eugenio Di Sciascio, an older man with short grey hair, wearing a dark jacket over a white shirt and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The portrait is set within a circular frame on the right side of the image.

Eugenio Di Sciascio

Assessore allo Sviluppo Economico e Lavoro
Regione Puglia

TAVOLA ROTONDA

Annacarla Loperfido

Vicepresidente
Confindustria Bari e BAT



TAVOLA ROTONDA

Stefano Marastoni

Responsabile Area Strategica Potenziamento del
SIR e Innovazione nelle Imprese - ARTI Puglia



TAVOLA ROTONDA

Paolo Perego

Chief Digital & Technology Officer
Svicom



TAVOLA ROTONDA

Antonio Squeo

Chief Executive Officer
Hevolus

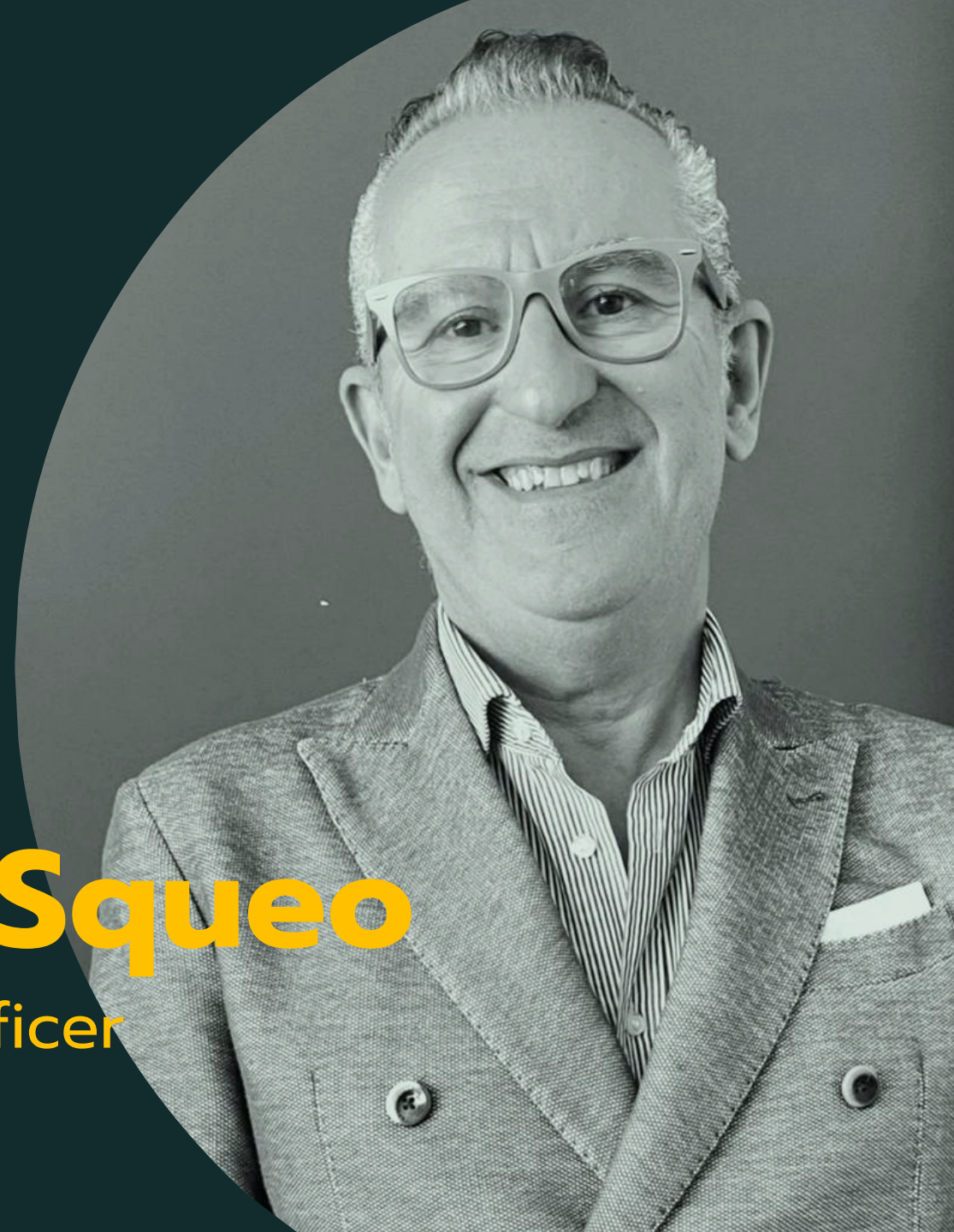


TAVOLA ROTONDA

Sirio Vurro

Direttore

Boosting Innovation in Poliba



Tavola Rotonda



EUGENIO
DI SCIASCIO



ANNACARLA
LOPERFIDO



STEFANO
MARASTONI



PAOLO
PEREGO



ANTONIO
SQUEO



SIRIO
VURRO



Open Innovation
Lookout 2026
Chapter Sud Italia

GRAZIE PER LA PARTECIPAZIONE!