



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2023/2024

Sessione di Laurea Marzo/Aprile 2024

L'Intermediario nell'Open Innovation:

analisi collaborazione Startupbootcamp-Lavazza

Relatori:

Paolucci Emilio

Candidati:

Valentino Guerino

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO I DINAMICHE DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESE CONSOLIDATE E STARTUP	3
1.1 Necessità di collaborazione tra imprese consolidate e startup	3
1.2 Classificazione progetti di Open Innovation	12
1.3 Difficoltà di collaborazione.....	15
CAPITOLO II APPROCCI EFFICIENTI ALL'OPEN INNOVATION: GLI INTERMEDIARI DELL'INNOVAZIONE E IL MODELLO DI VENTURE CLIENTING	32
2.1 Il supporto degli intermediari dell'innovazione	32
2.2 Il modello di Venture Clienting: storia e caratteristiche	41
CAPITOLO III ANALISI DEI CASI STUDIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO DI VENTURE CLIENT E IL SUPPORTO DEGLI INTERMEDIARI.....	56
3.1 Ascesa del Modello di Venture Client nelle Strategie di Open Innovation.....	56
3.2 Esempi di applicazione del concetto di Venture Clienting e il supporto di intermediari specializzati.....	58
3.2.1 Enel S.p.A.....	58
3.2.2 Robert Bosch GmbH.....	60
3.2.3 Energias de Portugal (EDP)	62
3.2.4 TotalEnergies SE	64
3.2.5 L'Oréal S.A.	65
3.2.6 Telefónica S.A.	66
3.2.7 Zurich Insurance Group Ltd.....	68
3.2.8 AXA S.A.....	69
3.2.9 Cisco Systems, Inc.	70
3.2.10 Koninklijke Philips N.V.....	71

3.2.11 Unilever PLC	72
3.2.12 Siemens AG	73
3.3 Analisi dei risultati	75
CAPITOLO IV ANALISI DEL CASO STUDIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO DI VENTURE CLIENT DI LAVAZZA E RUOLO DI INTERMEDIARIO DI STARTUPBOOTCAMP	78
4.1 Approccio metodologico	78
4.2 Descrizione Lavazza e approccio all'innovazione aperta.....	81
4.3 Descrizione del progetto di Venture Clienting di Lavazza.....	84
4.4 Descrizione Startupbootcamp	87
4.5 Ruolo di intermediario: funzioni svolte	88
4.6 Analisi e confronto con gli altri casi presentati nel capitolo precedente	92
Conclusioni	97
Bibliografia	103
Sitografia.....	110

Indice Figure

Figura 1 Rappresentazione del concetto di Innovazione Chiusa	6
Figura 2 Rappresentazione del concetto di Innovazione Aperta	8
Figura 3 Le quattro modalità di Innovazione Aperta, (Brunswicker et al., 2016)	14
Figura 4 Rappresentazione degli ostacoli alla collaborazione tra grandi imprese e startup e loro impatto sulle collaborazioni, secondo uno studio di Mind The Bridge	16
Figura 5 Classificazione delle barriere alla collaborazione ad opera di Haley C., Bielli S., Bannerjee S., “Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations”, Nesta, 2016, pag.12.....	21
Figura 6 Interpretazione della letteratura in relazione al concetto di Open Innovation e agli ostacoli alla collaborazione descritti.....	29
Figura 7 Illustrazione delle fasi dell'attività di ricerca dell'innovazione con l'intervento dell'Intermediario dell'Innovazione	39
Figura 8 Illustrazione del concetto di base del modello di collaborazione del Venture Clienting, Gregor Gimmy	47
Figura 9 Classificazione degli strumenti di approccio alle startup a disposizione delle imprese, classificati secondo i parametri di risorse disponibili, grado di integrazione della soluzione e livello di maturità della startup con cui si collabora: https://blog	51
Figura 10 Rappresentazione del processo stage-gate dei programmi di Venture Clienting	53

Indice Tabelle

Tabella 1 Benefici dell'innovazione aperta per le imprese	10
Tabella 2 Benefici della collaborazione con imprese per le startup	10
Tabella 3 Descrizione sintetica degli ostacoli alla collaborazione, secondo la classificazione proposta da Haley C. et al. (2016)	28
Tabella 4 Descrizione riassuntiva degli ostacoli relazionali che impediscono il successo delle collaborazioni tra imprese e startup.....	30
Tabella 5 Descrizione riassuntiva delle fasi dell'attività di ricerca dell'innovazione e delle attività dell'Intermediario dell'Innovazione	41
Tabella 6 Descrizione delle caratteristiche del modello di Venture Clienting per la collaborazione con le startup	52
Tabella 7 Applicazione e adattamento dello schema proposto da Howells (Howells, 2022) nello studio del caso Lavazza-Startupbootcamp	96

Introduzione

Nella letteratura accademica, i principali benefici derivanti dall'adozione dell'Open Innovation sono attribuiti al miglioramento del time-to-market nei processi innovativi e alla riduzione dei costi associati. Il paradigma dell'Open Innovation, infatti, promuove la condivisione di risorse tra molteplici individui ed organizzazioni. Nel corso del tempo, si sono sviluppate diverse metodologie per l'approccio alla conoscenza esterna. Recentemente si è osservata una tendenza crescente tra le imprese corporate verso un modello di collaborazione con le startup che prevede la quasi totale esternalizzazione del processo innovativo, posizionando l'impresa corporate nel ruolo di cliente della startup. Quest'approccio può offrire vantaggi significativi per le imprese corporate, specialmente in termini di riduzione drastica dei costi di Ricerca e Sviluppo, poiché parte del processo viene esternalizzato, lasciando all'impresa il compito di testare e implementare la tecnologia proposta dalla startup.

Per ottimizzare ulteriormente le iniziative di Open Innovation, le imprese possono avvalersi di intermediari dell'innovazione, specializzati nella ricerca di soluzioni adatte alle esigenze specifiche dell'impresa, con una conseguente e ulteriore riduzione dei tempi e dei costi legati al processo innovativo. Questi intermediari possono essere organizzazioni di varia natura, che supportano le imprese nella ricerca di startup, spesso facendo affidamento su piattaforme online per ottimizzare la fase di scouting delle soluzioni. L'adozione di tali approcci è una pratica comune tra le imprese più innovative a livello mondiale per massimizzare i benefici derivanti dalle iniziative di Open Innovation.

In questo contesto, assume particolare rilevanza il ruolo degli intermediari dell'innovazione nel supporto alle imprese nell'apertura del processo innovativo. Il presente progetto di tesi si propone di indagare più approfonditamente il ruolo di tali intermediari, focalizzandosi sulla collaborazione tra Lavazza e Startupbootcamp. Attraverso un'analisi qualitativa descrittiva di questo singolo caso studio, la tesi esplora il modo in cui Startupbootcamp ha facilitato Lavazza nell'ideazione ed esecuzione di un approccio efficiente all'Open Innovation, basato sul modello di Venture Clienting. Il quesito di ricerca centrale è: "In che modo Startupbootcamp ha supportato Lavazza nell'ideazione ed esecuzione di un approccio efficiente all'Open Innovation". L'analisi, basata su un approccio qualitativo descrittivo di un caso studio singolo, mira ad analizzare e fornire intuizioni dettagliate su questa particolare collaborazione.

CAPITOLO I

DINAMICHE DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESE CONSOLIDATE E STARTUP

In questo capitolo si passa in rassegna lo stato dell'arte per quanto riguarda il fenomeno della collaborazione tra imprese consolidate e startup. Per fare questo vengono innanzitutto indagate, nel primo paragrafo, le motivazioni che spingono le imprese a ricercare il supporto delle startup. Con il secondo paragrafo viene presentata la classificazione degli approcci strategici utilizzati per gestire i progetti di Open Innovation in relazione al tipo di necessità di innovazione da affrontare. Il terzo paragrafo elenca e descrive i fattori che ostacolano la collaborazione e saranno proposte alcune strategie per limitarne gli effetti.

1.1 Necessità di collaborazione tra imprese consolidate e startup

Nel mercato moderno la rapidità dello sviluppo tecnologico ha reso l'innovazione un processo chiave per tutte le imprese che desiderano sopravvivere e provare a conquistare quote di mercato. Dando un rapido sguardo al recente passato, sono numerosi gli esempi di imprese che da una posizione di vantaggio nel mercato, hanno fallito nell'implementazione di una strategia d'innovazione che gli permettesse di sostenere il vantaggio competitivo. Esempio tra i più famosi è il caso di Blockbuster, leader nei servizi di noleggio di film e videogiochi attraverso negozi "brick-and-mortar". Con l'introduzione di tecnologie che consentono la riproduzione dei contenuti video on-demand e in streaming, Blockbuster non è stata in grado

di resistere alla concorrenza di Netflix che negli anni gli ha sottratto quote di mercato sempre più grandi.

La constatazione di una costante performance sopra la media di mercato delle aziende più innovative (Love & Roper, 2015)(Ahn et al., 2015) è un'indicazione della correlazione che esiste tra capacità di innovazione e di generazione di valore. Secondo McKinsey l'1% delle imprese più profittevoli ha sostenuto spese di Ricerca e Sviluppo (R&S) quasi tre volte superiori alla media¹. I mercati tradizionali si sono esauriti e la crescita si trova principalmente nei nuovi mercati, quelli creati dalla disruption tecnologica come l'e-commerce, i media in streaming, le interazioni basate sul cloud, le soluzioni di mobilità e le soluzioni energetiche intelligenti. Il gigante dell'elettronica Samsung è un esempio di azienda che utilizza l'innovazione per ottenere performance superiori. Nel corso degli anni, con la maturazione dei suoi prodotti e dei mercati principali (come gli smartphone e i televisori), Samsung si è dimostrata abile nello spingersi in mercati adiacenti e nello sviluppare nuovi modelli di business. L'azienda investe massicciamente in R&S diventando così tra le prime 10 aziende al mondo per investimenti in R&S, nonché il più grande non statunitense. Vanta circa 10.000 ricercatori e sviluppatori dedicati allo sviluppo della tecnologia del futuro e ha sviluppato un robusto portafoglio di brevetti: nel 2022 ne sono stati depositati più di 6.000. Grazie a questo impegno Samsung è riuscita a contrastare l'ascesa di Apple e si conferma ancora leader nei settori in cui opera. Lo stesso non può invece dirsi per BlackBerry e Nokia, che fino al 2007 dominavano il mercato ma non sono state in grado di anticipare, né hanno saputo contrastare le innovazioni disruptive di Steve Jobs. L'effetto dell'innovazione sulla

¹ McKinsey Global Institute, "Superstars. The dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy", By James Manyika, Sree Ramaswamy, Jacques Bughin, Lola Woetzel, Michael Birshan, and Zubin Nagpal, Discussion Paper Ottobre 2018

performance aziendale si nota anche nei momenti di crisi dovute a fattori esogeni. Le imprese che meglio hanno reagito alla crisi pandemica del 2020 sono quelle più innovative², e lo stesso può dirsi per la crisi del 2007-2009 (Flammer & Ioannou, 2021).

Ridurre lo spettro di possibilità di investimento per l'identificazione di opportunità innovative ai soli progetti di R&S è un tipo di approccio tradizionale che, seppur garantendo alle imprese il pieno controllo del valore generato dalle innovazioni, ha rivelato nel tempo numerose limitazioni. In letteratura ci si riferisce a tale approccio "chiuso" con il termine di *closed innovation*. Nel modello di innovazione chiusa (tradizionale), le fasi sequenziali di ricerca e sviluppo sono entrambe confinate all'interno del confine dell'organizzazione, allo scopo di garantire all'impresa pieno controllo e protezione delle idee. In un processo ad imbuto, soltanto i progetti di ricerca giudicati migliori in termini di potenzialità sul mercato sono selezionati ed ulteriormente sviluppati³. Le linee continue dell'imbuto rappresentano appunto i confini impermeabili dell'azienda. Tale forma raffigura il processo di selezione delle idee: guardando da sinistra verso destra possiamo riconoscere una prima fase di ricerca in cui vengono concepite moltissime idee; segue un processo di valutazione e l'identificazione di quelle non idonee che devono essere scartate, e di quelle che l'impresa ritiene di poter sviluppare; infine non tutte i progetti arrivano alla commercializzazione, la riduzione del rischio tecnologico e di mercato permette un'ulteriore scrematura che consente di portare sul mercato solo i

² Boston Consulting Group, BCG Executive Perspectives - The Race for Innovation, Maggio 2021 (<https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Race-for-Innovation.pdf>)

³ Analisi della definizione di Open Innovation ad opera di Antonio Ghezzi, intervista ad EconomyUp (<https://www.economyup.it/innovazione/open-innovation-capire-cos-e-perche-non-sia-solo-uno-slogan/>)

prodotti e servizi con maggior potenziale. Alcune idee e progetti sono invece semplicemente messi da parte in attesa di una più favorevole condizione di mercato. Il modello di innovazione chiusa può essere visto come un processo integrato verticalmente, nel quale le attività di innovazione interne conducono a prodotti e servizi sviluppati internamente e commercializzati dall'impresa.

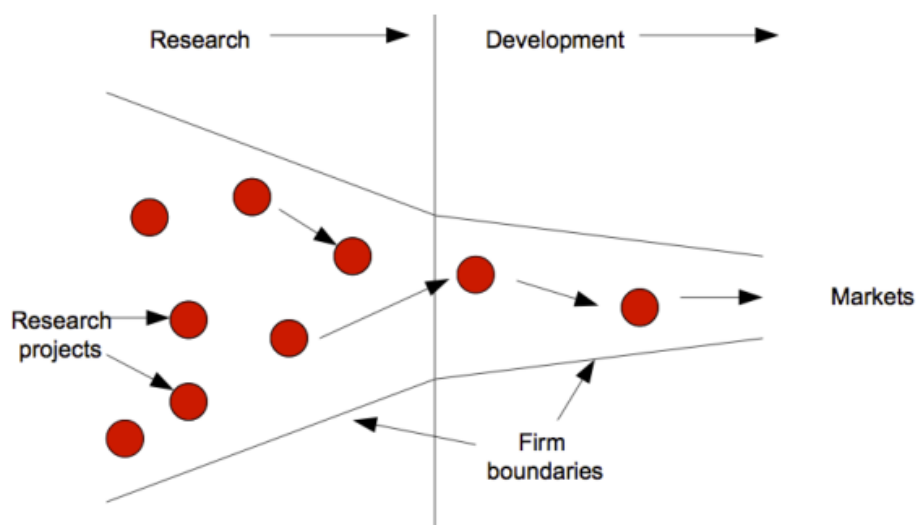


Figura 1 Rappresentazione del concetto di Innovazione Chiusa

Diversi fattori hanno contribuito ad erodere il modello della *closed innovation*, mettendone in risalto i limiti. Tra questi l'aumento della mobilità di lavoro altamente specializzato, la crescente presenza di fondi *Venture Capital* (VC) che sostengono finanziariamente le startup e ne aumentano il potenziale commerciale riducendo sostanzialmente il time-to-market del loro processo di sviluppo.

Il modello di innovazione "aperta", detto di *Open Innovation* (OI), si contrappone a quello tradizionale di innovazione "chiusa" e lo arricchisce

con una componente di gestione dei flussi di conoscenza in entrata o in uscita dall'impresa (Chesbrough, 2003). Non vengono modificate le fasi necessarie all'introduzione di un'idea innovativa sul mercato, che restano quelle di ricerca e sviluppo. Viene però aggiunta una caratteristica di elevata porosità del processo rispetto al mondo esterno. In questo modo, l'imbuto dell'innovazione si apre ad un maggior numero di scenari possibili:

- le idee generate internamente possono seguire il percorso interno tradizionale se il loro sviluppo e la loro commercializzazione viene valutata strategicamente importante dall'impresa;
- le idee generate internamente il cui sviluppo non è strategicamente importante per l'impresa possono essere sfruttate esternamente per aggredire nuove opportunità di mercato;
- le idee generate all'esterno da terzi ma che hanno il potenziale di generare valore se sviluppate o utilizzate internamente, possono trovare spazio nell'impresa.

La sostenibilità del paradigma è garantita da questo equilibrio tra i processi: le risorse recuperate dalla cessione di idee generate internamente possono essere utilizzate per acquisire idee esterne che hanno potenzialità di produrre valore per l'impresa. Dunque il paradigma dell'innovazione aperta è un flusso bidirezionale che costringe le imprese a porre maggior attenzione alle evoluzioni esterne, liberandosi dalla sindrome del "not invented here" e accelerando le dinamiche innovative interne. L'intenzionalità è un fattore necessario alla riuscita e al sostentamento delle attività di innovazione aperta e sottolinea la necessità di una sua formulazione strategica che lo armonizzi agli obiettivi di lungo termine dell'impresa (Chesbrough et al., 2006).

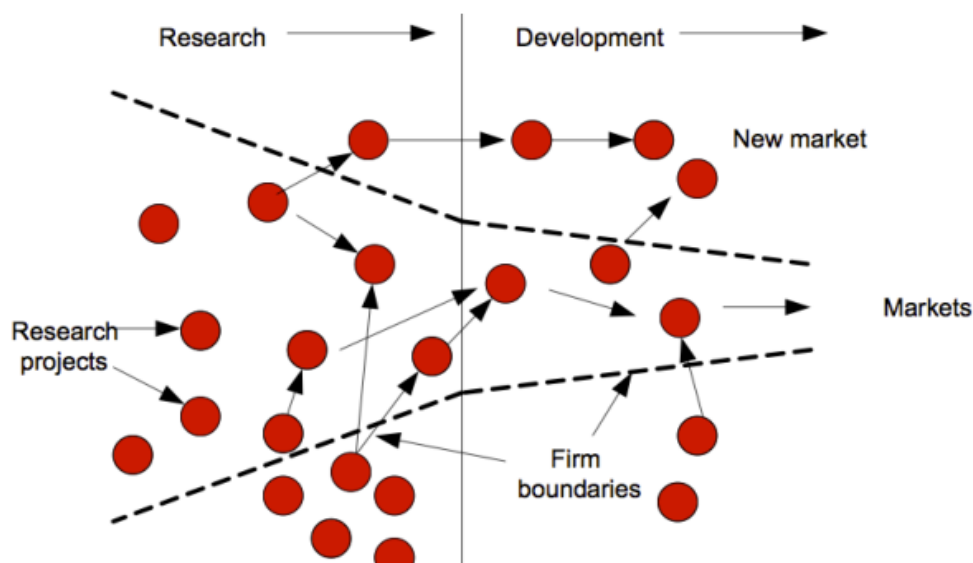


Figura 2 Rappresentazione del concetto di Innovazione Aperta

L'OI è ormai una componente fondamentale di ogni strategia aziendale in quanto le imprese consolidate hanno capito che la conoscenza necessaria per generare innovazioni risiede sempre più spesso al di fuori dei confini dell'azienda moderna (von Hippel, 2005). Questo perché fare innovazione significa saper gestire in maniera efficiente il cambiamento di abitudini consolidate e di gerarchie, per poter adottare nuove strutture organizzative e nuovi processi necessari allo sfruttamento economico dei prodotti e servizi innovativi. Le grandi imprese hanno routine e strutture interne piuttosto formalizzate e consolidate, necessarie a garantire costi operativi opportunamente bassi. Questa rigidità rende la loro cultura interna dominante incline a rifiutare i processi innovativi radicali, accettando invece più facilmente soltanto le innovazioni incrementali. Queste non solo hanno un impatto decisamente ridotto, ma anzi talvolta favoriscono un rafforzamento della cultura interna. Per questo motivo è più comune osservare la nascita e lo sviluppo di idee e tecnologie fuori dai confini delle grandi aziende consolidate, in un ambiente più libero e con meno condizionamenti, quello

delle startup. Esse operano con strutture organizzative meno rigide e questo le consente di poter sperimentare maggiormente quindi di produrre più innovazione. L'agilità e la flessibilità organizzative, la velocità del processo innovativo e la conoscenza specifica delle startup possono complementare gli sforzi della R&S interna delle grandi imprese consolidate e sostenere la posizione vantaggiosa rispetto ai competitor⁴. Dall'altro lato invece, la grande disponibilità di capitali e tecnologie, i canali di distribuzione solidi e l'approfondita conoscenza del mercato sono strumenti di cui le startup possono beneficiare. Iniziando una collaborazione con un'impresa consolidata, una startup può usufruire di spazi e strumentazione per la sperimentazione. Interagendo con i suoi dipendenti esperti del settore può indirizzare gli sforzi in maniera efficiente secondo i loro feedback. E infine può fare affidamento sui finanziamenti dell'impresa a mano a mano che l'incertezza tecnologica e quella di mercato diminuiscono. La maggior parte delle startup che hanno collaborato con grandi aziende hanno dichiarato che la loro esperienza è stata positiva; riferiscono che ottenere un'impresa come cliente sia stato il migliore dei benefici, ma riconoscono che vi sono anche molti altri vantaggi, tra cui: visibilità e maggiore pubblicità o reputazione, sviluppo del business (ingresso in nuovi mercati o acquisizione di nuovi clienti) e acquisizione di conoscenze del mercato o accesso a contatti chiave⁵.

⁴ "Corporate Venturing Shifts Gears: How the largest companies apply a broad set of tools to speed innovation", by Brigl, M., Roos, A., Schmiegel, F., Hong, M., Wu, X. (2016), Boston Consulting Group

⁵ "Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations", by Haley C., Bielli S., Bannerjee S. (2016), Nesta.

Benefici dell'innovazione aperta per le imprese	
Acquisire rapidamente tecnologie avanzate	Lichtenthaler, 2008
Diversificare il rischio dell'innovazione e condividere l'incertezza con partner esterni	Keupp & Gassmann, 2009
Ridurre i costi e sbloccare il potenziale dell'innovazione interna	Chesbrough, 2006
Ottenere innovazioni continue, migliorare l'accettazione dei clienti	Von Hippel, 2001

Tabella 1 Benefici dell'innovazione aperta per le imprese

Benefici della collaborazione con imprese per le startup	
Accesso a Nuove Idee e Tecnologie	Chesbrough, 2003
Riduzione dei Costi e dei Rischi	Chesbrough e Bogers, 2014
Rete e Collaborazioni	West e Gallagher, 2006
Feedback e Validazione del Mercato	Enkel, E., Gassmann, O. and Chesbrough, H., 2009
Acquisizione di un cliente	Haley C., Bielli S., Banerjee S. (2016). "Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations", Nesta.

Tabella 2 Benefici della collaborazione con imprese per le startup

Il settore alimentare presenta caratteristiche distintive, come la maturità e il basso livello tecnologico (Christensen et al., 1996), con innovazioni spesso sviluppate in piccole imprese che mancano del know-how per la commercializzazione (Fryer & Versteeg, 2008). Le aziende del settore alimentare dipendono fortemente da fonti esterne di informazione per l'innovazione (Avermaete et al., 2004; Sarkar e Costa, 2008), includendo relazioni commerciali, accesso ai fornitori di ricerca e infrastrutture di collaborazione (Avermaete e Viaene, 2002). La conoscenza utile per le

aziende alimentari proviene da diversi settori scientifici e tecnologici, come farmaceutico, chimico, agricoltura (Galizzi & Venturini, 1996), macchinari, utensili, prodotti elettrici (Johnson & Evenson, 1999) e campi scientifici emergenti.

In conclusione, possiamo affermare che sono molteplici le motivazioni per le quali risulta strategicamente importante, per le imprese consolidate, sviluppare sistemi di collaborazione con le startup. In primo luogo, la rapidità con la quale avanza lo sviluppo delle nuove tecnologie rende spesso inefficienti gli sforzi della R&S interna: chiudersi alla possibilità di sfruttare la conoscenza esterna e di utilizzare strategicamente le proprie competenze in nuovi ambiti significa perdere numerose opportunità di profitto. Le imprese possono optare dunque per un approccio all'innovazione "aperto" e diventare più consapevoli e recettive alle evoluzioni esterne, liberandosi dalla sindrome del "not invented here" e accelerando le dinamiche innovative interne. Ottenendo o co-creando tecnologia o proprietà intellettuale con collaboratori esterni, le aziende possono acquisire rapidamente tecnologie avanzate per la loro produzione e integrare le attività di innovazione interna (Lichtenthaler, 2008). In secondo luogo, partecipando a joint venture strategiche o alleanze, le aziende possono diversificare il rischio dell'innovazione e condividere l'incertezza con partner esterni (Keupp & Gassmann, 2009). Le alleanze strategiche consentono alle aziende di sfruttare capacità di innovazione non disponibili internamente e ridurre il rischio di cicli di vita brevi dei prodotti. Ottenendo conoscenza da partner in diversi domini e incorporandola nelle innovazioni interne, le aziende possono ridurre i costi e sbloccare il potenziale dell'innovazione interna (Chesbrough, 2006). In terzo luogo, coinvolgendo clienti, fornitori e altre fonti di conoscenza, le aziende possono ottenere innovazioni continue e migliorare l'accettazione dei propri prodotti e servizi da parte dei clienti (Von Hippel, 2001).

1.2 Classificazione progetti di Open Innovation

Nell'ambito della gestione dell'innovazione aperta, l'approccio strategico adottato dalle imprese assume un'importanza cruciale per sfruttare efficacemente i flussi di conoscenza interni ed esterni. Al fine di beneficiare pienamente dell'innovazione aperta, le aziende sono chiamate a personalizzare il loro metodo di gestione dei progetti di innovazione aperta considerando le caratteristiche specifiche del progetto, oltre ai fattori a livello di industria, come il ciclo di vita del prodotto o della tecnologia (Felin e Zenger, 2014; Bagherzadeh e Brunswicker, 2015).

Due dimensioni si rivelano fondamentali nella definizione di un progetto strategico di innovazione aperta: la complessità del problema aziendale da risolvere e l'accessibilità del know-how necessario alla soluzione del problema. La complessità si manifesta nei problemi che derivano da numerose attività, compiti o aree di conoscenza altamente interdipendenti e sono difficili da delineare a causa della varietà e dell'interconnessione dei fattori di mercato, tecnologici, sociali e politici (Chesbrough, 2006). Inoltre, va considerata la difficoltà di accesso alla conoscenza essenziale per risolvere un problema, che può richiedere investimenti di tempo e risorse notevoli per essere ricercata, assimilata ed utilizzata.

Per affrontare queste sfide, è stata sviluppata una matrice bidimensionale a supporto delle aziende per classificare i progetti di innovazione aperta, bilanciando la complessità del problema e la latenza del know-how (Bagherzadeh e Brunswicker, 2015). Questo quadro di classificazione facilita l'identificazione di un percorso gestionale strategico che possa massimizzare il potenziale di crescita dell'azienda attraverso l'innovazione aperta.

La tipologia dei problemi che le aziende possono incontrare nei loro progetti di innovazione aperta può essere classificata secondo quattro archetipi

principali, che rispecchiano la complessità del problema e il grado di accessibilità del know-how necessario per la soluzione:

- Tipo 1: Problemi ben strutturati legati a conoscenze accessibili e ben comprese.
- Tipo 2: Problemi mal strutturati e complessi legati ad aree di conoscenza note.
- Tipo 3: Problemi ben strutturati legati ad aree di conoscenza nascoste.
- Tipo 4: Problemi mal strutturati e complessi legati ad aree di conoscenza sconosciute.

Questi archetipi aiutano le imprese a orientarsi nel panorama variegato dell'innovazione aperta, fornendo un framework per identificare il tipo di sfida innovativa a cui si stanno affrontando e, di conseguenza, la modalità di innovazione aperta più idonea da adottare.

In base a questa classificazione delle sfide di innovazione è possibile suggerire approcci strategici da utilizzare per massimizzare i risultati delle iniziative di OI. Henry Chesbrough e Sabine Brunswicker hanno esplorato come le diverse modalità che le imprese utilizzano per governare il processo di risoluzione di questi problemi (Chesbrough & Brunswicker, 2014). Alcune imprese prediligono modalità tradizionali quali alleanze e partnership bilaterali, mentre altre si avvalgono delle competenze collettive per risolvere un problema di innovazione. Un esempio notevole è quello di General Electric (GE) che ha lanciato la sfida Ecomagination “GE's Ecomagination Challenge”, invitando imprenditori creativi, piccole imprese e pensatori innovativi a presentare le loro idee e soluzioni per specifici problemi legati alle tecnologie pulite (Chesbrough, 2012).

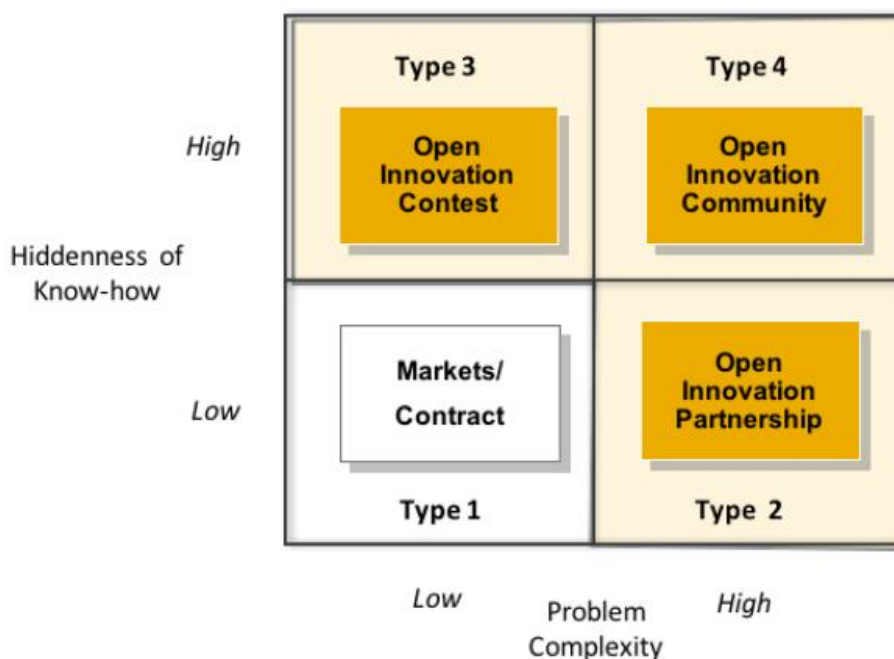


Figura 3 Le quattro modalità di Innovazione Aperta, (Brunswicker et al., 2016)

Le quattro modalità di innovazione aperta suggerite in letteratura differiscono in termini di strutture di incentivazione, controllo sui diritti di proprietà intellettuale (IP), supporto alla condivisione della conoscenza e diversità degli attori coinvolti (Bagherzadeh e Brunswicker, 2015).

Mercati/contratti: Implicano accordi transazionali, spesso con un singolo partner che possiede una tecnologia specifica.

Partnership: Un processo collaborativo e interattivo di risoluzione di problemi di innovazione che richiede un investimento congiunto e spesso ha esiti sconosciuti e aperti.

Concorsi di innovazione aperta (competitivi): Aziende si rivolgono a un gran numero di solutori potenzialmente in grado di risolvere il problema, tipicamente attraverso un intermediario.

Comunità di innovazione aperta: Aziende creano la propria comunità per risolvere problemi di innovazione in modo collaborativo con un gruppo di individui e organizzazioni che condividono una visione comune dell'innovazione.

La scelta dell'archetipo di innovazione aperta da implementare per un determinato progetto rappresenta una questione complessa per gli esecutivi (Brunswicker et al., 2016). La ricerca indica che problemi più complessi sono meglio risolti con partnership o comunità di innovazione aperta, che richiedono uno scambio e una condivisione profonda della conoscenza (Felin e Zenger, 2014; Bagherzadeh e Brunswicker, 2015). Tuttavia, problemi più strutturati possono essere risolti con meccanismi basati sul mercato o concorsi di innovazione aperta, poiché entrambe le modalità sono più transazionali per natura. Inoltre, problemi che richiedono l'accesso a conoscenze nascoste richiedono un insieme diversificato di attori e capacità, rendendo i concorsi di innovazione aperta e le comunità di innovazione aperta più adatti per risolvere tali problemi.

1.3 Difficoltà di collaborazione

Prima di analizzare i metodi che startup e grandi imprese possono attuare per interagire e collaborare, è importante capire quali sono le barriere che potrebbero ostacolare il successo di tale collaborazione.

Le difficoltà che emergono nella collaborazione tra grandi imprese e startup possono, in definitiva, essere associate a barriere di diverso tipo, che possiamo dividere innanzitutto in base alla loro natura (Figura 3). Se sono legate direttamente alle decisioni dell'impresa relativamente alla sua struttura e organizzazione, allora sono chiamate barriere interne. Quelle che sono invece causa indiretta delle difficoltà di collaborazione, possono essere

definite barriere esterne. In letteratura quelle interne sono quattro, e precisamente: barriere strategiche, barriere culturali, barriere strutturali e barriere procedurali. Quelle esterne sono invece le barriere relazionali e le barriere ambientali.

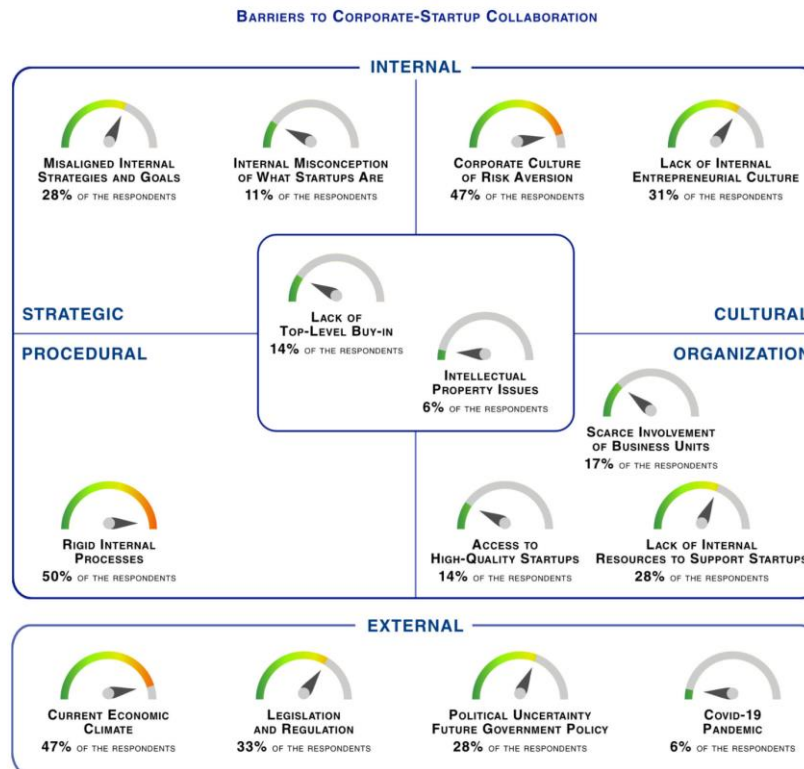


Figura 4 Rappresentazione degli ostacoli alla collaborazione tra grandi imprese e startup e loro impatto sulle collaborazioni, secondo uno studio di Mind The Bridge

Per comprendere meglio queste barriere può essere utile utilizzare lo schema di riferimento in Figura 4. In questo schema, le barriere interne sono fattori che l'impresa stessa ha deciso e che si sono consolidati nel tempo, solo una deliberata decisione interna può ridurre l'impatto che questi hanno sui progetti di collaborazione con le startup. Le barriere esterne sono invece costituite da quei fattori che sono al di fuori del controllo dell'azienda. Si tratta di possibili fattori ambientali esogeni (come la legislazione del Paese

in cui opera l'impresa) e di fattori relazionali tipici di ogni contratto (come la fiducia e i problemi di ricerca).

Partiamo dall'analisi delle barriere interne e delle strategie che le imprese possono adottare per ridurre il loro impatto quando decidono di iniziare una collaborazione con le startup.

Le barriere strategiche derivano dalla complessità interna delle grandi imprese, che può spesso risultare nella determinazione di obiettivi e finalità contrastanti. Il disallineamento strategico tra i dipartimenti interni diventa facilmente un ostacolo alle collaborazioni esterne che, in mancanza di una visione unitaria degli obiettivi di innovazione, sono difficili da gestire. Il problema si rileva in particolare quando una partnership passa dal team di R&S ai team di approvvigionamento e legale, che non hanno processi decisionali adatti e trattano le startup al pari di qualsiasi altra azienda (Minshall et al., 2010). Sicuramente un notevole contributo al problema è dato dalla difficoltà che hanno le imprese consolidate a capire cosa sia una startup, della loro soluzione e delle finalità della collaborazione. Potrebbe anche verificarsi che l'impegno con le startup venga recepito da parte di alcuni reparti dell'azienda come un'attività puramente estetica e comunicativa, strumentalizzata a promuovere un'immagine di "azienda innovativa". Il problema principale risiede in una scarsa comunicazione interna e nella ridotta trasparenza dei flussi informativi interni. Questa non sussiste soltanto quando la condivisione di informazioni è insufficiente e le informazioni sono condivise in modo limitato o errato, ma anche quando la condivisione è eccessiva. In entrambi i casi, il risultato finale è che gli altri reparti non comprendono bene gli obiettivi della collaborazione con le startup e il loro ruolo nel progetto. Soltanto i dirigenti possono risolvere il problema, sottolineando la legittimità e i potenziali benefici della collaborazione. Il disallineamento emerge soprattutto quando l'unità che si occupa di startup è un'entità separata (come un braccio di Corporate Venture Capital).

Le barriere culturali nell'ambito dell'Open Innovation (OI) si manifestano principalmente nella propensione al rischio e nell'approccio alla gestione tra imprese consolidate e startup, influenzando diversamente il loro ruolo nel modello di innovazione aperta. Le imprese consolidate sono spesso più rigide e strutturate, mostrando minor propensione a cambiamenti radicali (Wright et al., 1996) (Katz & Allen, 1982). Invece, le startup sono caratterizzate da una maggiore inclinazione a ideare e sviluppare prodotti e servizi innovativi, accettando elevati rischi, il che può portare molte di esse al fallimento se il prodotto o servizio offerto non trova interesse sul mercato. In termini di gestione, nelle piccole imprese prevale un approccio imprenditoriale, che incoraggia nuove idee, l'assunzione di rischi, tollera il fallimento e promuove l'innovazione (Ireland, 2003). Al contrario, le imprese più strutturate tendono ad adottare un approccio manageriale, limitando le scelte discrezionali per allinearsi alla strategia aziendale più ampia, creando un ambiente potenzialmente ostile alle iniziative imprenditoriali. La mancanza di una cultura imprenditoriale nelle imprese consolidate può essere attribuita all'assenza di politiche aziendali che incentivino i dipendenti a pensare o agire al di fuori delle loro mansioni. Questa rigidità formale è necessaria per mantenere il controllo dei processi e ridurre gli errori, ma può anche portare a una cultura aziendale fortemente avversa al rischio. Talvolta i dipendenti possono sentirsi minacciati da innovazioni dirompenti che influenzano le loro mansioni, portando a resistenze o addirittura sabotaggi nella collaborazione con le startup. Questo fenomeno è noto come la sindrome del "*not invented here*", una forma comune di opposizione interna (Katz & Allen, 1982). Per superare queste barriere, l'alta dirigenza deve capire la necessità di innovazione e collaborazione e trasmettere messaggi appropriati al personale. È importante cambiare l'atteggiamento dell'azienda verso il rischio, gestendolo attivamente (Wright et al., 1996) piuttosto che evitandolo. Le ricompense personali dovrebbero essere strutturate in modo che i benefici del

successo della collaborazione con una startup superino i vantaggi percepiti dal suo fallimento. Le aziende più innovative riescono a stabilire una cultura interna che accetta il rischio e il fallimento e una politica di incentivi per attenuare l'avversione ad adottare innovazioni esterne (Ireland, 2003).

Un altro tipo di ostacolo alla collaborazione con le startup che le grandi imprese possono riscontrare è quello delle barriere strutturali, che rallentano i processi decisionali. Infatti, è stato rilevato che più un'organizzazione è verticalizzata a livello gerarchico, più tempo ci vuole per approvare le decisioni di avviare una partnership, concordare investimenti o pianificare un'operazione di fusione e acquisizione⁶. La causa di questo potrebbe essere la ridotta decentralizzazione del potere decisionale. Il gran numero di passaggi imposti dalla stringente burocrazia interna fanno sì che si evidenzia una inevitabile distorsione delle informazioni. Tipicamente, infatti, coloro che svolgono funzioni operative e ricoprono una posizione migliore per valutare le necessità e coloro che prendono le decisioni sono gerarchicamente distanti, e le informazioni scorrono attraverso una serie di intermediari. Talvolta, queste rigide gerarchie possono essere il risultato di un'organizzazione che privilegia l'anzianità rispetto alla competenza⁷. Quando invece l'impresa è organizzata secondo una struttura a matrice è la complessità del processo decisionale a costituire il principale ostacolo alla collaborazione, piuttosto che la distanza tra chi rileva il problema e chi ha il potere di mettere in atto le misure per risolverlo. Nella letteratura uno degli approcci che sembra attuabile consiste nel nominare un referente interno addetto a gestire le iniziative di innovazione e dotato di autonomia

⁶ Accenture (2014) 'Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation.' Presentation to the G20 Young Entrepreneurs' Alliance

⁷ Haley C., Bielli S., Bannerjee S., "Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations", Nesta, 2016.

decisionale. In questo modo si assiste ad un sostanziale appiattimento della gerarchia e al conseguente snellimento del processo decisionale, a favore di una più semplice gestione delle collaborazioni con le startup. Diversamente un'impresa consolidata potrebbe destinare all'innovazione uno specifico reparto aziendale con un proprio budget e autonomia decisionale. Per garantire l'efficacia dei progetti è comunque fondamentale assicurare che le attività di questa unità si allineino con gli obiettivi strategici dell'azienda, assicurandosi che l'isolamento non sia così fitto da far perdere di vista le esigenze del resto dell'organizzazione⁸.

Infine, le barriere procedurali costituiscono un altro grande ostacolo ad una proficua collaborazione tra grandi imprese e startup. Con questo termine si intendono i metodi che vengono utilizzati dall'impresa per interfacciarsi con le startup, che sono troppo spesso inadeguati perché non le differenziano dal resto delle imprese con cui tipicamente l'impresa ha a che fare. Procedure lunghe e complicate sono necessarie per tutelare gli interessi dell'azienda quando essa collabora con un partner più grande, ma spesso scoraggiano le startup dal dialogo con le grandi imprese. Questo problema si fa particolarmente evidente quando la startup deve interfacciarsi con la funzione aziendale degli acquisti, che utilizza processi interni specifici utili per velocizzare la selezione e la comunicazione dei partner nelle attività quotidiane. Più in generale questa rigidità ed estrema formalizzazione delle procedure interne si può notare in tutta l'organizzazione. Quando però capita una situazione particolare, diversa o inaspettata, la mancanza di flessibilità porta l'impresa ad essere impreparata a cogliere nuove opportunità. In letteratura è considerata centrale la discussione di questo fenomeno, molto comune nelle grandi imprese, di "sfruttamento" delle opportunità esistenti, ad esclusione dell'"esplorazione" di nuove occasioni (Gupta, Smith &

⁸ Govindarajan, V. and Trimble, C. (2010) Stop the innovation wars. 'Harvard Business Review'

Shalley, 2006; Levinthal & March, 1993), noto come “*exploitation-exploration dilemma*”. Col tempo, le "competenze fondamentali" possono diventare "rigidità fondamentali" (Leonard-Barton, 1992; March, 1991). È necessario per poter iniziare a collaborare con le startup, che una grande impresa riesca a trovare il giusto equilibrio tra flessibilità e rigidità delle procedure interne, comunque necessaria per garantire l’efficienza dei processi. Affinché questo avvenga devono essere apportate modifiche ad alcuni processi interni, che devono essere resi più snelli. Anche in questo caso le persone interessate dai cambiamenti possono opporsi, è dunque fondamentale che i dirigenti dell’azienda comunichino in maniera efficace i vantaggi che si otterranno da tali iniziative. Si può anche optare per la creazione di funzioni parallele che operano appositamente per gestire le relazioni con le startup: ad esempio uno staff legale specializzato; un processo di selezione dei fornitori differenziato; un canale di approvvigionamento semplificato e veloce per le startup.

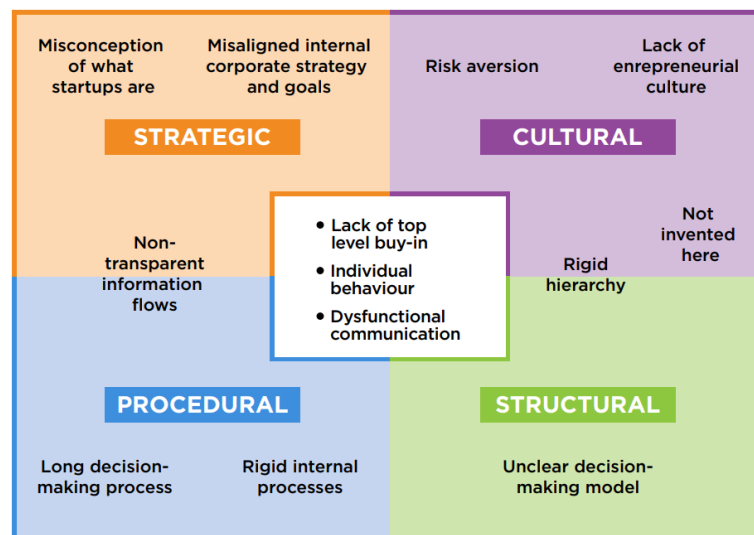


Figura 5 Classificazione delle barriere alla collaborazione ad opera di Haley C., Bielli S., Bannerjee S., “*Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations*”, Nesta, 2016, pag.12.

Dunque, sono numerosi i fattori interni che contribuiscono a rendere le collaborazioni con le startup difficili e potenzialmente infruttuose poiché, in modi diversi, ognuno contribuisce a rendere il processo decisionale troppo lungo e poco chiaro. Infatti tali barriere nascono da decisioni e prassi interne che hanno un impatto diretto sui processi decisionali dell'azienda e richiedono per questo motivo che alcune modifiche interne vengano poste in essere per ridurre il loro impatto. Nonostante l'identificazione delle falle nei processi decisionali e delle relative cause richieda un grande sforzo e competenze specifiche da parte dei dirigenti aziendali, l'attuazione delle modifiche, se anticipata da un'adeguata comunicazione dei benefici che porta, dovrebbero essere implementate con relativa facilità. Questo perché l'impresa deve agire internamente, su risorse e strutture su cui ha il pieno controllo. Tuttavia, alcune delle riforme necessarie potrebbero mostrare i loro benefici sul lungo periodo, essendo il processo decisionale aziendale il risultato di un'analisi multidimensionale in cui sono inclusi anche fattori culturali, individuali e collettivi.

Esistono però, come già anticipato, anche fattori di natura esterna determinanti nella relazione tra grandi imprese e startup innovative.

Le barriere ambientali sono ostacoli presenti nell'ecosistema in cui si trovano ad operare le aziende, causati da politiche pubbliche ed economiche, come ostacoli legislativi, questioni fiscali e barriere geografiche. Visti il ridotto impatto e il limitato spettro di azioni possibili alle imprese, queste barriere non saranno trattate a seguire. L'analisi delle barriere esterne si concentra dunque sulle barriere relazionali, che nascono dalla asimmetria nel rapporto con le startup e in cui l'impresa ha un ruolo centrale. Pur non avendo il pieno controllo su ogni aspetto delle dinamiche del rapporto, l'impresa consolidata agisce attivamente nella sequenza di eventi che conducono all'instaurazione e al mantenimento di una collaborazione.

Le prime sfide nella creazione di nuove relazioni tra startup e grandi aziende emergono nella fase di ricerca e identificazione reciproca. Le startup spesso incontrano difficoltà nel trovare la persona giusta all'interno di un'organizzazione più grande con cui comunicare, un aspetto fondamentale per avviare un dialogo produttivo e potenzialmente sviluppare una collaborazione (Cohen & Levinthal, 1990). Per le grandi aziende, oltre al problema di individuare le startup appropriate, si aggiunge la necessità di assicurarsi che queste siano adatte alla collaborazione. Questo implica verificare i requisiti tecnici e le capacità organizzative specifiche per il progetto in questione, dato che non tutte le startup possono soddisfare questi criteri (Bessant & Tidd, 2007). Per affrontare queste sfide, è spesso utile che le grandi aziende designino un dipendente o creino un team specifico con autonomia decisionale, come un manager per lo scouting di startup o un team dedicato all'innovazione. Questi ruoli o team hanno il compito di comprendere le necessità dell'azienda e sono responsabili di stabilire le relazioni appropriate con le startup quando viene identificata una soluzione promettente. Questo approccio facilita l'efficacia nella fase iniziale di collaborazione e aiuta a superare le barriere iniziali nella creazione di nuove relazioni tra le due entità. Questa fase di ricerca viene spesso delegata ad intermediari esterni: gli intermediari dell'innovazione sono organizzazioni che generano valore per altre istituzioni o società all'interno di un sistema di innovazione (Noviaristanti et al., 2023). Gli intermediari agiscono da catalizzatori dell'innovazione, fornendo un ruolo di supporto per la collaborazione tra due o più parti durante le varie fasi del processo di innovazione (Howells, 2006). Gli intermediari dell'innovazione sono costituiti da diversi tipi di agenti, come individui, organizzazioni e network, che collegano i diversi attori nell'ecosistema dell'innovazione (Lee, 2010).

Quando viene identificata una startup e si dà inizio alla collaborazione, la sfida diventa quella di instaurare il rapporto. A causa della debolezza nelle

vendite delle startup, esse spesso non sono in grado di dimostrare efficacemente in che modo la loro soluzione possa tradursi in sostanziali vantaggi per l'impresa. Le startup sono, per questioni culturali, totalmente concentrate sullo sviluppo del prodotto piuttosto che sullo sviluppo di un modello di business scalabile e ripetibile. L'elevata specificità delle competenze dei founder e la mancanza di un conoscenze imprenditoriali della startup, conduce ad una comunicazione povera e inefficace. Se poi si considera, in aggiunta, l'incapacità della startup di comprendere le esigenze dell'azienda e di offrire una soluzione adeguata a un problema specifico, diventa difficile per l'azienda impegnarsi adeguatamente. Per risolvere questo problema le aziende possono coinvolgere le startup nel processo stesso di definizione del problema, poiché un punto di vista esterno e un approccio non tradizionale possono generare soluzioni inaspettate. La fiducia del partner è essenziale per la riuscita degli obiettivi della collaborazione; dunque, essi devono lavorare per stabilire un rapporto di fiducia che riesca a gestire le incomprensioni attraverso un linguaggio comune. Tuttavia, l'asimmetria informativa e la differenza di potere è tale da allontanare molte startup che non capiscono fino in fondo le motivazioni dell'iniziativa delle imprese. Un problema correlato è la preoccupazione relativa al costo opportunità del rapporto, relativo alle partnership alternative che ciascuna parte potrebbe cercare di stabilire e sui tempi necessari per arrivare a un accordo. Tutti questi fattori contribuiscono ad incrementare l'incertezza nel rapporto, che lo indebolisce e può ridurre l'impegno delle parti e l'insorgenza di malumori. In particolare, sono molto comuni i casi in cui un'azienda si dimostra interessata ad una startup, che rifiuta altre opportunità per iniziare una collaborazione che infine non si realizza. Questo limita in maniera notevole le possibilità di sopravvivenza della startup.

Una volta che i partner hanno stabilito che esiste un interesse reciproco all'avvio della collaborazione, si passa ad una fase formale di valutazione

degli aspetti legali e tecniche della startup. Questa fase è particolarmente laboriosa e inusuale per le startup, che devono produrre un quantitativo di documentazione significativo per poter dimostrare la loro stabilità finanziaria e operativa e rispettare i requisiti di valutazione delle aziende. Inoltre, il processo è rallentato ulteriormente dal tempo necessario all'azienda per esaminare il materiale e svolgere la propria due diligence prima di poter esprimere un giudizio definitivo sulla fattibilità della collaborazione. La rischiosità dell'operazione rende la due diligence nelle fusioni e acquisizioni, lenta e impegnativa, soprattutto perché le startup spesso decidono di tutelarsi chiedendo la firma di un accordo di non divulgazione (NDA). Se da una parte questo accordo riduce i timori della startup, dall'altra parte rallenta la formalizzazione del rapporto con l'azienda. Tipicamente, infatti, gli NDA sono documenti molto lunghi e complessi e l'azienda deve attendere la valutazione del team legale per poter procedere. Soprattutto se l'impresa possiede già molta proprietà intellettuale, l'impegno per evitare conflitti di interessi è notevole. La proprietà intellettuale è un punto critico e non è possibile che la collaborazione progredisca senza un accordo in merito. Molte startup hanno pochi beni, oltre a quelli immateriali, ed è quindi ragionevole che siano protettive. D'altra parte, però si corre il rischio che le collaborazioni falliscano per mancanza di divulgazione di informazioni essenziali. La startup che vuole iniziare una collaborazione deve riconoscere quando affidarsi ad un consulente legale per velocizzare il processo. Le aziende devono invece assicurarsi che la startup comprenda le condizioni contrattuali e incoraggiare una spesa di supporto legale indipendente nell'interesse comune delle parti.

Una volta firmato il contratto di collaborazione è necessario che entrambi le parti si adoperino per garantire che il rapporto si mantenga sano e a lungo termine. Per questo motivo sono necessari una comunicazione chiara ed efficace, il mantenimento della fiducia e una percezione costante del

vantaggio reciproco. Da sottolineare l'importanza che hanno le fasi di monitoraggio e misurazione dei risultati, che devono essere opportunamente comunicati. Molto importante per la riduzione del rischio è anche stabilire una chiara strategia di uscita dalla collaborazione nel caso in cui venga meno l'interesse di una delle parti al proseguimento della collaborazione. Se la relazione è più chiara fin dall'inizio, è più probabile che i partner siano aperti alla discussione dei problemi che si presentano. Altra problematica che emerge durante lo svolgimento del rapporto è relativa agli effetti negativi che una startup subisce quando l'impresa si rivela tardiva nei pagamenti. Anche in questo caso, possono essere discusse soluzioni rapide in fase di stesura dell'accordo di collaborazione e possono essere pensate delle soluzioni politiche per l'introduzione di normative che salvaguardino l'interesse della parte più debole nel rapporto.

OSTACOLI ALLA COLLABORAZIONE

Natura	Tipo	Descrizione	Possibile strategia risolutiva
Interni	Strategico	Le grandi imprese corporate sono organizzazioni complesse in cui risulta cruciale saper gestire il flusso interno di informazioni affinché tutti collaborino per il raggiungimento di obiettivi chiari e condivisi. Il disallineamento strategico tra i dipartimenti interni diventa facilmente un ostacolo alle collaborazioni esterne che, in mancanza di una visione unitaria degli obiettivi di innovazione, sono difficili da gestire.	I dirigenti devono essere in grado di comunicare in maniera efficace la legittimità della collaborazione e i suoi potenziali benefici.
	Culturali	La mancanza di cultura imprenditoriale nelle imprese consolidate è legata alla ridotta discrezionalità concessa ai dipendenti nello svolgimento delle mansioni. Non solo questi non sono incentivati a ricercare soluzioni innovative, ma talvolta si oppongono alla loro adozione se queste hanno effetto sulle loro attività. Inoltre, l'implementazione di soluzioni molto diverse da quelle in uso necessita di cambiamenti sostanziali nella struttura dell'azienda, che avviene in tempi lunghi ed è un processo costoso e difficile da gestire. Questo fattore, unito all'incertezza legata al cambiamento, rende le imprese consolidate tradizionalmente avverse al rischio.	Gli organi decisionali devono comprendere bene le necessità di innovazione e collaborazione e devono comunicare in maniera efficace. Il rischio deve essere gestito attivamente e non evitato. Le ricompense ai dipendenti devono essere strutturate in maniera tale che i benefici derivanti dal successo della collaborazione con una startup superino i vantaggi che il personale percepisce dal suo fallimento.
	Strutturali	Per garantire che ogni attività condotta a livello operativo avvicini l'impresa al raggiungimento degli obiettivi di lungo termine, il potere decisionale è tipicamente centralizzato e la struttura gerarchicamente verticale. Per approvare una collaborazione sono quindi necessari molti passaggi imposti dalla burocrazia interna, che rendono il processo lungo e contribuiscono a distorcere le informazioni. Se invece l'impresa ha assunto una struttura a matrice il principale ostacolo alle collaborazioni è la complessità del processo decisionale.	Nominare un referente interno che gestisca le iniziative di innovazione e abbia autonomia decisionale, oppure un intero reparto aziendale. In ogni caso bisogna garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'azienda.

	Procedurali	Servono metodi di collaborazioni appositamente pensati per gestire le collaborazioni con le startup: le lunghe procedure interne scoraggiano le startup dal dialogo con le grandi imprese. I processi interni estremamente formalizzati rendono l'impresa incapace di cogliere nuove opportunità.	Possono essere necessarie modifiche nei processi interni per renderli più snelli. Oppure possono essere create funzioni aziendali parallele create appositamente per gestire le relazioni con le startup.
Esterni	Ambientali	L'impresa è immersa in un complesso sistema di barriere legislative, fiscali e geografiche che possono ostacolare la collaborazione con le startup.	Bisogna saper comunicare con gli organi nazionali ed internazionali per modificare politiche troppo restrittive.
	Relazionali	Sono dovute all'asimmetria informativa che caratterizza il rapporto tra imprese e startup. Gli ostacoli alla collaborazione riguardano ogni aspetto del rapporto: la ricerca, l'avvio il mantenimento della relazione.	Le aziende possono esternalizzare la fase di ricerca, affidandosi ad intermediari dell'innovazione. Quando necessario, devono anche saper incoraggiare le startup ad assumere un consulente legale per rendere più efficiente la contrattazione che anticipa la collaborazione (firma NDA). Possono essere sviluppati sistemi di monitoraggio dei progressi della collaborazione affinché le parti mantengano la fiducia e restino consapevoli del vantaggio reciproco.

Tabella 3 Descrizione sintetica degli ostacoli alla collaborazione, secondo la classificazione proposta da Haley C. et al. (2016)

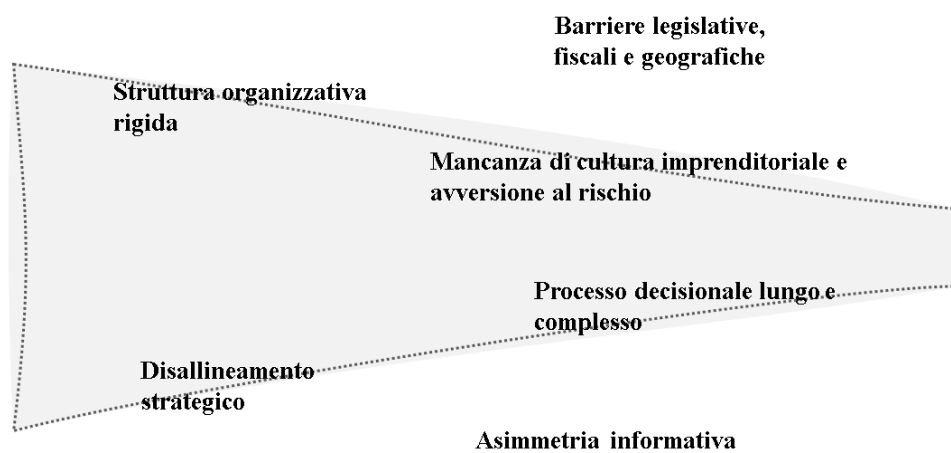


Figura 6 Interpretazione della letteratura in relazione al concetto di Open Innovation e agli ostacoli alla collaborazione descritti

Barriera Relazionale	Descrizione
Difficoltà nella ricerca e identificazione reciproca	Le startup hanno difficoltà a trovare la persona giusta all'interno delle grandi aziende. Le grandi aziende devono assicurarsi che le startup individuate siano adatte alla collaborazione. (Cohen & Levinthal, 1990) (Bessant & Tidd, 2007)
Debolezza nelle vendite e comunicazione inefficace delle startup	Le startup spesso non riescono a dimostrare efficacemente come la loro soluzione possa portare vantaggi sostanziali all'impresa.
Asimmetria informativa e differenza di potere	Le startup possono essere scoraggiate dall'asimmetria informativa e dalla differenza di potere, non comprendendo pienamente le motivazioni dell'iniziativa delle imprese.
Costo opportunità e incertezza nel rapporto	Preoccupazione relativa alle partnership alternative e ai tempi necessari per arrivare a un accordo, incrementando l'incertezza e riducendo l'impegno.
Sfide legali e tecniche nella fase di valutazione	Le startup devono produrre un quantitativo significativo di documentazione per dimostrare la loro stabilità finanziaria e operativa, rallentando il processo.
Gestione della proprietà intellettuale e accordi di non divulgazione	La necessità di proteggere la proprietà intellettuale e la complessità degli accordi di non divulgazione possono rallentare la formalizzazione del rapporto.
Mantenimento della relazione e gestione dei conflitti	È necessario garantire una comunicazione chiara, il mantenimento della fiducia e una percezione costante del vantaggio reciproco.
Ritardi nei pagamenti e impatti negativi sulla startup	I ritardi nei pagamenti da parte delle imprese possono avere impatti negativi sulle startup, necessitando soluzioni rapide in fase di accordo.

Tabella 4 Descrizione riassuntiva degli ostacoli relazionali che impediscono il successo delle collaborazioni tra imprese e startup

Nel paragrafo sono state elencate le problematiche interne ed esterne che ostacolano lo sviluppo di rapporti efficaci tra grandi aziende e startup. In generale è possibile affermare che, da parte delle aziende, le barriere nascono per una sbagliata concezione delle startup e dai rigidi e burocratizzati processi decisionali interni. Da parte delle startup invece si può osservare mancanza di competenze commerciali e un atteggiamento eccessivamente

attento per i timori legati all'asimmetria informativa e di potere con le grandi aziende. Inoltre, nelle relazioni tra imprese corporate e startup i problemi derivanti dall'asimmetria informativa nei contratti si amplificano: la mancanza di chiarezza sui procedimenti, la difficoltà nel rintracciare le persone giuste e l'impossibilità di valutare in maniera precisa le alternative. Tutti questi fattori determinano una serie di ostacoli che impediscono un sano svolgimento delle iniziative di collaborazione. Insieme sono state anche presentate alcune soluzioni che in letterature sono ritenute valide per attenuare l'impatto di queste barriere e in grado di favorire la nascita di collaborazioni di proficue.

CAPITOLO II

APPROCCI EFFICIENTI ALL'OPEN INNOVATION: GLI INTERMEDIARI DELL'INNOVAZIONE E IL MODELLO DI VENTURE CLIENTING

Nel secondo capitolo, si approfondiscono approcci efficienti all'Open Innovation, focalizzandosi sugli intermediari dell'innovazione e sul modello di Venture Clienting. Gli intermediari dell'innovazione, agendo come facilitatori, sono essenziali per connettere diverse entità, promuovendo il trasferimento di conoscenze e risorse. In parallelo, il Venture Clienting emerge come un modello in cui grandi aziende adottano soluzioni innovative di start-up, beneficiando di nuove tecnologie e stimolando la crescita di imprese emergenti. Questo capitolo mira a esplorare come questi approcci possano essere applicati con successo, sottolineando i loro vantaggi e le sfide associate.

2.1 Il supporto degli intermediari dell'innovazione

Tra le barriere che ostacolano la collaborazione tra imprese consolidate e startup, quelle relazionali sono particolarmente difficili da risolvere per le imprese perché non dipendono soltanto dalle loro scelte, ma sono il frutto di interessi contrastanti e asimmetria informativa con le startup.

In particolare, la fase di ricerca di tecnologie all'esterno dell'organizzazione da utilizzare internamente è un compito complesso che richiede nuovi processi organizzativi per avere successo. Esistono servizi di intermediazione dell'innovazione che possono aiutare le aziende a cercare all'esterno (Chesbrough, 2006).

Dall'altro lato, le startup hanno problemi per quanto riguarda l'identificazione delle persone giuste con cui parlare all'interno dell'azienda e anche un problema di fiducia, che corrisponde al paradosso di Arrow: il premio Nobel per l'economia Arrow è l'autore dell'omonimo paradosso secondo il quale se l'oggetto di una transazione è rappresentato dalla conoscenza non è possibile immaginare uno scambio che sia regolato dal mercato. Se l'acquirente, per acquistare, ha la necessità di conoscere il contenuto del bene che acquista (e quindi dell'informazione, la conoscenza). Chi possiede tale conoscenza è costretto in qualche modo a presentare nel migliore dei modi ciò che vende per convincere il compratore, ma in questo modo il valore della conoscenza (e quindi il suo prezzo) crolla a zero in quanto entra in possesso dell'acquirente prima che la transazione abbia luogo. In buona sostanza il valore della conoscenza per il compratore non è conosciuto fino a quando non ha l'informazione, ma in tal caso egli l'ha di fatto acquisita senza costo (Arrow, 1971). I fornitori devono quindi limitare consapevolmente le informazioni che forniscono, e di conseguenza i clienti devono effettuare valutazioni su informazioni altamente incomplete, da cui deriva l'asimmetria informativa tra imprese e startup durante la collaborazione.

Un altro problema che sorge nella ricerca e nella valutazione di tecnologie esterne è quello della contaminazione (Chesbrough, 2006). La contaminazione avviene da entrambe le parti: le imprese possono adottare approcci troppo morbidi per alleviare il disequilibrio nel rapporto, mentre le startup devono preoccuparsi perché le loro idee e tecnologie potrebbero non essere ben protette. Per evitare questo fenomeno di contaminazione le parti adottano numerose pratiche per ridurre al minimo il rischio, che finiscono anche per ridurre la capacità di sfruttare l'Open Innovation.

Per risolvere questi problemi sono nate delle figure specializzate nell'aiutare le imprese a implementare vari aspetti dell'Open Innovation, gli intermediari

dell'innovazione. La loro funzione aiuta gli innovatori a utilizzare più rapidamente le idee esterne o aiuta gli inventori a trovare più mercati in cui le loro idee possono essere utilizzate da altri con reciproco vantaggio.

Secondo Chesbrough (Chesbrough, 2006) il lavoro degli intermediari dell'innovazione prevede la risoluzione di alcuni problemi. Un primo problema che gli intermediari devono affrontare è relativo alla definizione del problema delle imprese clienti. Questa fase risulta cruciale perché l'intermediario deve essere in grado di comunicare in maniera chiara i requisiti della soluzione all'esterno: da una parte chi propone le soluzioni deve sapere se ha reali possibilità di ottenere vantaggio, dall'altra parte bisogna evitare di comunicare troppe informazioni sensibili che possono arrecare danno al cliente. Una seconda questione è relativa alla possibilità di rivelare alle parti la loro identità e quando farlo, in quanto spesso le aziende potrebbero preferire rimanere anonime il più a lungo possibile, ma un venditore potrebbe non essere disposto a completare la transazione se non conosce l'identità di chi poi utilizzerà la soluzione. Un terzo problema per gli intermediari è come dimostrare il valore del loro servizio ai clienti, ossia alle imprese che vogliono avviare progetti di OI. Infatti, un'idea o una tecnologia implementata dimostra il suo valore dopo molto tempo, e inoltre devono verificarsi altri processi che non dipendono dall'intermediario. In modo simile a quanto avviene per tutte le iniziative di innovazione, il problema è quello della misurazione del valore creato. Da questo problema nasce un'altra questione su come stabilire una reputazione nell'ecosistema dell'innovazione per avvicinare le imprese e farle diventare clienti e le startup a collaborare, quando entrambi potrebbero fare a meno di questo tipo di figure.

In letteratura non esiste un'unica forma organizzativa che possa essere considerata tipica di un intermediario dell'innovazione - piuttosto, ci sono molti tipi diversi di organizzazioni che svolgono qualche tipo di funzione di intermediazione dell'innovazione (Howells, 2006).

In letteratura non esiste nemmeno un quadro univoco delle funzioni che un intermediario dell'innovazione svolge. Una delle loro principali capacità è quella di riunire attori provenienti da contesti istituzionali diversi che hanno norme, valori e sistemi di incentivi diversi che ostacolano una comunicazione efficace (Klerkx e Leeuwis, 2009). Gli "intermediari dell'innovazione aperta" possono essere organizzazioni operanti in diversi settori, il cui obiettivo è facilitare i processi di OI tra le imprese o altre organizzazioni. Questi intermediari sono spesso centri di innovazione, ma possono essere anche risorse interne come responsabili di progetti di innovazione e team di dipendenti (Aquilani et al., 2017). Esse scrutano nuove idee e mettono in contatto persone e organizzazioni che possono collaborare per svilupparle (Randhawa et al., 2017).

Gli intermediari mettono in contatto le imprese con le fonti esterne di innovazione e mediano le loro relazioni (Nambisan and Sawhney, 2007). Facilitano l'identificazione dei fornitori esterni di conoscenza e rendono accessibile la conoscenza esterna. Ad esempio, è necessario creare fiducia tra i partecipanti e coordinare i collaboratori quando i risultati della collaborazione sono incerti, proprio come in altri tipi di innovazione collaborativa (Fawcett et al., 2012).

Alcuni intermediari possono essere organizzazioni che offrono esclusivamente questo tipo di servizio. Talvolta però, come precedentemente affermato, il servizio di intermediazione può essere offerto da organizzazioni nell'ecosistema dell'innovazione o da risorse interne addette all'innovazione, entrambi con competenze adatte per supportare le imprese corporate nelle fasi di ricerca in generale nella collaborazione con fonti di conoscenza esterne. Un esempio di imprese di intermediazione professionali sono InnoCentive, NineSigma e Yet2. Alcuni acceleratori di startup come Startupbootcamp offrono alle imprese corporate servizi di supporto per le iniziative di OI, sfruttando la loro esperienza e il loro network per identificare

rapidamente soluzioni adatte ai bisogni dei clienti. La funzione di intermediazione per il supporto delle iniziative di OI sta diventando sempre più centrale, vista la crescente necessità di un processo di innovazione più rapido, e la conseguente apertura dei confini aziendali per facilitare l'afflusso e il deflusso di tecnologia e innovazione (Caloffi et al., 2023).

Nel contesto dell'innovazione, gli intermediari giocano un ruolo cruciale nella riduzione dei costi di transazione tra le entità partecipanti. Questi costi, come definiti da Coase (Coase, 1937) e successivamente esplorati da Williamson (Williamson, 1981), comprendono tutte le spese legate alla ricerca di informazioni, alla negoziazione e all'attuazione di un accordo. Gli intermediari dell'innovazione facilitano i processi di innovazione offrendo piattaforme e servizi che connettono risorse, competenze e opportunità tra startup, imprese e investitori, siano essi organizzazioni professionali che offrono il servizio in maniera esclusiva, sia organizzazioni che sfruttano competenze verticali per supportare le iniziative di OI delle corporate, come incubatori, acceleratori, broker di tecnologia e reti di venture capital. La loro presenza riduce significativamente il tempo e le risorse necessarie per queste entità per trovare partner adatti, negoziare accordi e gestire la collaborazione. Howells (Howells, 2006) sottolinea l'importanza degli intermediari nell'innovazione, affermando che "forniscono un ponte essenziale tra la domanda e l'offerta di conoscenze e tecnologie". Questo ruolo è particolarmente evidente in ambiti ad alta tecnologia e di rapido sviluppo, dove la complessità e la dinamicità del mercato rendono arduo per le singole imprese tenere il passo con le evoluzioni e identificare opportunità innovative. Gli intermediari, quindi, non solo semplificano l'accesso a queste opportunità, ma riescono anche ad ottimizzare il processo di innovazione.

Le imprese consolidate fanno affidamento ad intermediari dell'innovazione specializzati per generare maggior valore dalle iniziative di Open Innovation. Questo maggior valore si concretizza in una riduzione dei costi di transazione

sostenuti dall'impresa, legati alle competenze verticali di queste entità dell'ecosistema dell'innovazione. Per integrare l'innovazione aperta nei loro processi, le aziende devono effettuare un'attenta analisi dell'ambiente esterno per identificare conoscenze pertinenti. Tuttavia, se la ricerca non è guidata da un obiettivo specifico, le organizzazioni possono finire per cercare estesamente conoscenze esterne che poi non vengono effettivamente utilizzate dalla loro ricerca e sviluppo interna (Huston & Sakkab, 2006). Gli intermediari hanno sviluppato competenze per rendere le fasi di ricerca più efficienti. In accordo con Howells (Howells, 2022) può essere identificata una fase anteriore a quella di ricerca dell'innovazione vera e propria, definita come "Search Articulation" - "articolazione della richiesta". È stato osservato che gli intermediari hanno un ruolo fondamentale in questa fase, spesso ignorata in letteratura. Essi, infatti, spendono molto tempo con i loro clienti (le imprese corporate) per definire in maniera chiara dove "cercare inizialmente", anche in base alle loro esperienze precedenti e alle loro competenze. A queste osservazioni prese dalla letteratura è possibile associare quanto detto nel capitolo precedente in riferimento agli approcci gestionali utilizzati nei progetti di OI. Infatti, che gli intermediari sono tipicamente chiamati a gestire i programmi di OI che affrontano problemi del terzo tipo, con programmi ben strutturati e conoscenza nascosta (difficile da assimilare per l'impresa).

Grazie alla loro presenza nell'ecosistema, gli intermediari sono molto efficienti nella fase di ricerca: non soltanto sanno dove guardare, ma sanno anche come comunicare alle startup e hanno la loro fiducia. Secondo Chesbrough (Chesbrough, 2006) le startup e le imprese comunicano in maniera errata a causa del paradosso di Arrow, che può essere visto come una barriera esterna di tipo relazionale. Dialogando tramite un soggetto terzo, l'intermediario dell'innovazione, le startup possono sentirsi più sicure nel divulgare informazioni, in quanto queste organizzazioni non possiedono le

competenze necessarie per impossessarsene e utilizzarle. Inoltre, le imprese riescono a comunicare in maniera più libera: possono infatti anche decidere di rimanere anonime e non divulgare informazioni riguardo le loro prospettive strategiche. Per questi motivi, da un lato l'intermediario ha informazioni più dettagliate riguardo le necessità dell'impresa, e dall'altro ha uno sguardo più completo delle proposte di valore delle startup. Grazie a questo e alle sue competenze, è in grado di valutare in maniera più efficace la conformità delle soluzioni alle richieste della corporate. Viene dunque generato altro valore dalla riduzione dei falsi positivi che procedono lungo il funnel, ossia quelle startup che procedono nella collaborazione pur non rispettando i requisiti.

Uno strumento utilizzato dagli intermediari dell'innovazione è quello delle piattaforme di crowdsourcing. Howells (Howells, 2006) ha osservato che questo tipo di piattaforme online è sempre più utilizzato dagli intermediari dell'innovazione. In particolare, esistono due tipi di attività di segnalazione che vengono eseguiti con queste piattaforme (Howells, 2022): una passiva, in cui l'intermediario fornisce pochissime informazioni inerenti a cosa fa l'impresa e gli ambiti in cui sta ricercando soluzioni, e una attiva, in cui l'intermediario ricerca opportunità invitando le soluzioni che fanno parte della piattaforma a proporre soluzioni. Queste piattaforme online sono anche conosciute come "open network" - reti aperte - e sono mercati di talenti sul web che funzionano come piattaforme di supporto alle aziende per trovare risorse di conoscenza complementari (Boudreau & Lakhani, 2009). Queste reti portano persone con ricca esperienza e nuovi modelli di pensiero da altre organizzazioni o settori per essere utilizzate a livello organizzativo (Ye & Kankanhalli, 2013). Nelle reti aperte le aziende, chiamate "cercatori", diffondono "descrizioni di sfide" a un ampio pubblico, che include clienti, concorrenti, fornitori e scienziati o ricercatori e stabiliscono incentivi e scadenze per la loro risoluzione. I "risolutori" presenti nell'ecosistema

dell'innovazione o altre aziende propongono soluzioni ai problemi (Allio, 2004). Queste reti sono utilizzate dagli intermediari dell'innovazione per gestire l'afflusso di soluzioni relative alla challenge proposta, aiutando i "cercatori" a trovare fornitori di soluzioni. Per regolare la transazione tra cercatori e risolutori, sono adottati meccanismi contrattuali per proteggere la proprietà intellettuale sia dei cercatori che dei risolutori (Huston & Sakkab, 2006).

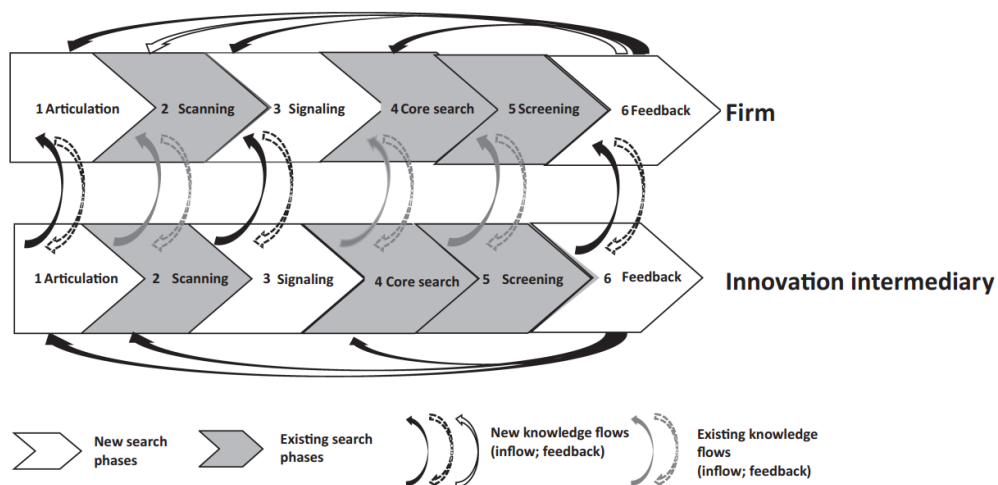


Figura 7 Illustrazione delle fasi dell'attività di ricerca dell'innovazione con l'intervento dell'Intermediario dell'Innovazione

Howells (Howells, 2022) propone una concettualizzazione dell'attività di ricerca dell'innovazione: ha identificato tre nuove fasi, quelle di articolazione, segnalazione e interpretazione dei risultati, che si aggiungono alle tre fasi esistenti di scansione, ricerca e selezione. In particolare, ciascuna di queste viene eseguita iterativamente da impresa e intermediario. Le fasi sono descritte brevemente di seguito, secondo quanto riportato da Howells (Howells, 2022):

Fase costituente l'attività di ricerca	Descrizione	Ruolo dell'intermediario in ciascuna fase
Articolazione	Comprendere le aree che l'impresa vuole esplorare; Guidare i clienti per capire dove cercare; Articolare gli scenari futuri per costruire strategie d'innovazione e partnership	Partecipare ad incontri con l'impresa e agli eventi che coinvolgono gli agenti dell'ecosistema dell'innovazione per restare aggiornato sui trend
Scansione	Raccolta di informazioni per comprendere i cambiamenti e i trend nell'area d'interesse; Ricerca delle possibilità d'innovazione per l'impresa; Ottenere informazioni su altre imprese come fonte di conoscenza e risorse	Analizzare le collaborazioni precedenti; Partecipazione agli eventi di settore
Segnalazione	Segnalazione generica: in cui l'impresa elenca le aree d'interesse; Segnalazione mirata: si pubblica una questione specifica e si attende passivamente che qualcuno arrivi con una proposta	Utilizzare piattaforme di crowdsourcing online per segnalare le necessità di business dell'impresa
Ricerca	Fase di ricerca attiva	Processo che può essere più o meno strutturato, sia attraverso l'identificazione attiva delle innovazioni che con il network esistente dell'intermediario
Valutazione e Selezione	Identificazione delle soluzioni migliori tra quelle disponibili	Confrontare e accoppiare risorse complementari (conoscenza e altro)
Feedback	Utilizzo della soluzione identificata; Utilizzo dell'esperienza come strumento formativo per modellare i futuri progetti di ricerca dell'innovazione in relazione a dove cercare, come cercare e cosa cercare	Valutare i risultati positivi e negativi dall'attività di ricerca e dal rapporto con l'impresa

Tabella 5 Descrizione riassuntiva delle fasi dell'attività di ricerca dell'innovazione e delle attività dell'Intermediario dell'Innovazione

2.2 Il modello di Venture Clienting: storia e caratteristiche

Nello scorso decennio il settore automobilistico ha assistito a numerosi cambiamenti: tecnologie all'avanguardia hanno rivoluzionato il modo in cui le auto vengono prodotte, aumentando la produttività in tutta la catena del valore, dalle fasi di progettazione con strumenti di prototipazione e test virtuali, alla logistica; la tecnologia digitale ha favorito lo sviluppo di nuovi modelli di business nel settore automobilistico che prima era protetto da alte barriere all'ingresso, come i servizi di car sharing. Per sfruttare le opportunità esterne le aziende hanno adoperato strumenti tradizionali per la collaborazione con le startup, creando fondi di Venture Capital o programmi di accelerazione.

La casa automobilistica tedesca BMW basa il suo successo sulla creatività: realizza veicoli rinomati per la loro alta qualità affidandosi all'esperienza e alle proprie capacità ingegneristiche. Il suo processo di innovazione storico si basava su tecniche tradizionali, improntato alla ricerca di tendenze attraverso suggerimenti dei dipendenti e idee di fornitori e stakeholder esterni. Dal 2007, nel tentativo di ampliare l'orizzonte di ricerca per le innovazioni, ha intrapreso diverse collaborazioni con iniziative imprenditoriali universitarie, come l'Università Tecnica di Monaco. Uno degli obiettivi di queste iniziative era quello di raccogliere tecnologie per sviluppare il veicolo del futuro e di rivoluzionare le funzioni aziendali: ad esempio, il progetto di iNext aveva come obiettivo quello di progettare un'automobile connessa, elettrica e a guida autonoma; oppure i tanti progetti di digitalizzazione delle fasi di produzione, marketing e vendite.

Nel 2011, in linea con le tendenze di diffusione degli strumenti di OI, anche l'azienda tedesca ha presentato il suo braccio indipendente di Venture Capital, il BMW i Ventures. Questo è diventato lo strumento principale per costruire partnership strategiche con le startup. Con sede nella Silicon Valley, è stata tra le Venture Capital aziendali più attive nel settore automobilistico, investendo in oltre 30 aziende.

Il modello di Venture Client è stato ideato da Gregor Gimmy e Matthias Meyer quando lavoravano per BMW come manager per l'innovazione (Gimmy et al., 2017; Stubner et al., 2020). Il loro compito era quello di rivoluzionare il modo in cui il colosso automobilistico tedesco si approcciava all'innovazione. Nel 2012 infatti nell'impresa non era presente nessuna unità aziendale interna dedicata all'integrazione delle soluzioni provenienti dai progetti di Open Innovation. Gli strumenti di collaborazione con le startup più utilizzati al tempo erano i fondi di *Venture Capital* e i programmi di accelerazione aziendali. I dati rilevano una grande diffusione di questi strumenti nel periodo tra il 2012 e il 2015, nonostante fosse evidente il loro scarso contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici di innovazione delle imprese. Dopo un lungo periodo di ricerca, Gimmy arrivò alla conclusione che l'impatto deludente dei fondi di Venture Capital e degli acceleratori aziendali era dovuto alla mancanza di alcuni requisiti essenziali:

- gli strumenti di supporto alle startup gestiti da grandi imprese non possono competere con acceleratori e fondi di Venture Capital indipendenti, che sono preferiti dalle startup perché ritenuti più adatti a supportare le fasi di sviluppo del business. In particolare, quando la startup è molto promettente, attira l'attenzione di tutto l'ecosistema. La competizione è elevata, e sicuramente acceleratori e fondi d'investimento professionali sono preferiti a quelli aziendali;

- le imprese hanno evidenti difficoltà di trasferimento e integrazione dell'innovazione: sono poche le tecnologie su cui le imprese avevano investito in fase iniziale e che successivamente trovano spazio nelle unità aziendali per iniziare progetti pilota per la successiva integrazione industriale;
- quando un'impresa decide di avviare un progetto di OI per collaborare con le startup istituendo acceleratori o fondi di Venture Capital, la mancanza di competenze specifiche rende tali strumenti lenti, costosi e inefficaci.

Gimmy prese in considerazione queste questioni, estrapolate da ricerche ed interviste, e concluse che la strategia migliore per le grandi imprese fosse quella di sviluppare uno strumento di supporto alle startup che potesse offrire qualcosa che acceleratori e Venture Capital professionali non sono in grado di garantire e di cui le startup hanno bisogno. Gimmy comprese che le aziende, per poter beneficiare nel migliore dei modi della conoscenza delle startup, non devono competere con acceleratori e Venture Capital indipendenti e specializzati, ma devono offrire una soluzione aggiuntiva e complementare. Per sviluppare tale soluzione, partì dalla constatazione che, in generale, i principali vantaggi che le startup riportano dalla collaborazione con le grandi imprese sono l'accesso al mercato (clienti e partner), a finanziamenti e alle competenze di settore dell'azienda (feedback e coaching).

Arrivato in BMW, Gimmy propose dunque un nuovo strumento di OI, che potesse rendere competitive le grandi imprese nell'ecosistema dell'innovazione e garantisse elevati tassi di integrazione in modo rapido e abbattendo i costi fissi. Tale strumento viene chiamato modello di *Venture Client*. Il concetto alla base del modello è che un'impresa non ha un unico modo per poter implementare la soluzione di una startup. Questo può infatti

avvenire anche in maniera differente rispetto al modo tradizionale che prevede, secondo il modello del Venture Capital aziendale, l'acquisto di quote della startup. L'impresa potrebbe anche, più semplicemente, decidere di acquistare la tecnologia, come in un comune contratto di vendita tra cliente e fornitore. Essendo, come già detto in precedenza, acceleratori e Venture Capital indipendenti più competenti nel selezionare ed accompagnare le startup nelle loro fasi iniziali, l'impresa offre uno strumento complementare, fornendo un contributo più a valle, come primo cliente della startup. Già era nota a BMW l'efficacia dei progetti di collaborazione con i fornitori: prima dell'arrivo di Jimmy l'azienda aveva collaborato con la startup Mobileye diventandone cliente, ed era stato il suo più grande successo di innovazione; un caso simile si era verificato 10 anni prima con la startup statunitense Immersion, che aveva consentito a BMW di creare iDrive; allo stesso modo, Charles Schwab è stato il primo cliente del sistema CRM di Siebel e Steve Jobs di Adobe. L'azienda aveva dunque già fatto esperienza con progetti di OI di successo, ma Jimmy evidenziò alcune problematiche nella collaborazione legate principalmente alle barriere interne discusse nel precedente capitolo che rendevano il processo molto lento. Per poter sviluppare uno strumento di collaborazione capace di replicare i successi del passato, Jimmy e Meyer ottennero il permesso dei dirigenti di BMW per sperimentare l'implementazione di una nuova unità organizzativa indipendente per i progetti di OI.

La possibilità di diventare fornitore di un'azienda come BMW era un metodo innovativo per attrarre le migliori startup. L'impresa, da parte sua, poteva utilizzare la tecnologia all'avanguardia e godere di vantaggi in termini di personalizzazione del prodotto, time-to-market e prezzi, riducendo al contempo il profilo di rischio rispetto al Venture Capital aziendale. Il primo passo è stato quello di farsi conoscere nell'ecosistema: Jimmy decise di rendere l'unità aziendale indipendente dalla società madre, ma con un nome

che ne rendesse chiaramente riconoscibile l'appartenenza al gruppo BMW: fu scelto *BMW Startup Garage*. Per pubblicizzare l'unità e aumentare la sua popolarità, fu lanciato un sito internet e profili su tutti i principali social network. Il team dell'unità iniziò a partecipare attivamente agli eventi internazionali di settore e strinse legami con fondi di Venture Capital e acceleratori indipendenti per restare costantemente aggiornato sulle tendenze emergenti.

Per superare le barriere interne che rallentano l'esecuzione del programma, Jimmy ha pensato di esternalizzare le fasi di identificazione e filtraggio delle startup a investitori professionali: BMW non prende in considerazione una startup a meno che non si è diplomata in un prestigioso acceleratore, non ha ricevuto finanziamenti di Venture Capital o include un imprenditore seriale di successo nel suo team. In questo modo è assicurata la qualità delle proposte vagliate. L'ultimo passo prima dell'accettazione nel programma è quello di definire le fasi di un progetto pilota tra la startup e l'unità che poi potrebbe implementare la soluzione. Se questo viene valutato positivamente, la startup viene accettata nel programma e il BMW Startup Garage emette un numero fornitore e un ordine di acquisto, riconoscendola come "venditore in buona fede". Il team dell'unità di OI di BMW ha infatti un accordo con i dirigenti e la funzione acquisti che gli consente di emettere numeri di fornitore e ordini di acquisto senza gara d'appalto. Dopo aver riscontrato il successo della sperimentazione del modello, nel 2015 viene presentata al pubblico *BMW Startup Garage*, la prima unità di Venture Client al mondo (Siota et al., 2020). Da allora, il modello è stato adottato da altre imprese corporate come Continental, Lafrage Holcim o Telefonica (Kurpjuweit & Wagner, 2020). Nel 2022 il BMW Startup Garage contava un totale di 32 progetti pilota avviati, molti dei quali conclusi con successo: la base di approvvigionamento si era arricchita di 20 startup.

Le grandi imprese hanno sperimentato diversi metodi ripetibili e affidabili per garantire che il successo delle iniziative di innovazione non fosse frutto del caso, ma il risultato di un processo di coinvolgimento e collaborazione con le startup efficace e ripetibile. Sulla base delle esperienze passate e degli esperimenti di altre imprese, ognuna cerca la propria ricetta per interagire con l'ambiente incerto delle startup. L'implementazione di ciascuno strumento di Corporate Venturing è soggetta a variazioni in base alle specifiche caratteristiche di settore e dell'impresa. Tuttavia, è utile definire e descrivere la forma più comune di ogni strumento.

Il concetto del modello del Venture Client è stato introdotto recentemente, ma ha riscontrato sin da subito grande interesse grazie alla sua semplicità. Invece di acquisire una partecipazione non di controllo come avviene con i fondi di Venture Capital, l'azienda acquista il prodotto della startup, come si vede in **Figura**: con l'obiettivo di ottenere un beneficio strategico, l'azienda diventa un cliente piuttosto che un investitore. Il vantaggio che l'impresa ottiene emerge dall'applicazione del prodotto della startup nelle business unit esistenti, al fine di migliorare un prodotto/servizio esistente. La soluzione della startup trova applicazione industriale sin da subito, appena concluso un progetto pilota necessario per convalidare l'applicazione della soluzione per gli scopi dell'impresa.

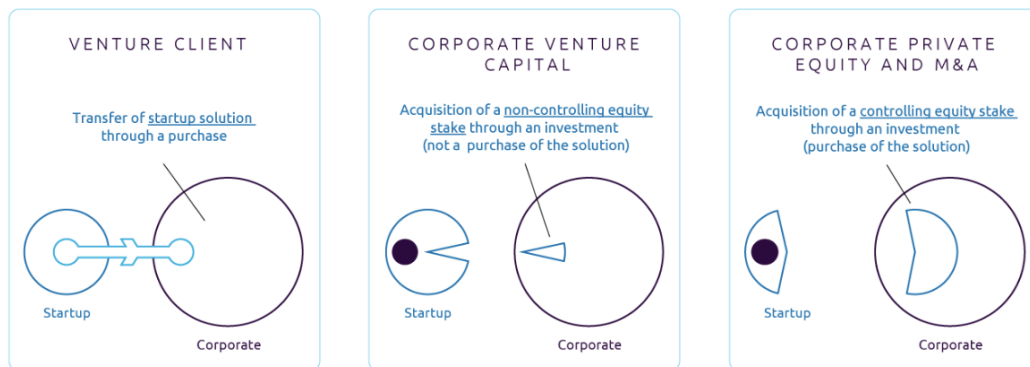


Figura 8 Illustrazione del concetto di base del modello di collaborazione del Venture Clienting, Gregor Gimmy

Gli strumenti tradizionali di supporto alle startup applicati in contesti aziendali hanno dimostrato nel tempo i loro limiti:

- la competizione con acceleratori e fondi di Venture Capital indipendenti, più adatti a supportare le fasi di sviluppo del business, ne riduce l'attrattività. Le startup più promettenti vengono scelte da acceleratori e Venture Capital professionali, mentre le aziende diventano una seconda scelta, a parità di servizi offerti;
- le imprese hanno evidenti difficoltà di trasferimento e integrazione dell'innovazione, a causa delle barriere interne ed esterne;
- la mancanza di competenze specifiche rende tali strumenti lenti, costosi e inefficaci.

Inoltre, un modello di collaborazione con le startup attraverso un rapporto di tipo cliente-fornitore consente alle imprese di offrire una risorsa che gli strumenti di supporto indipendenti non hanno, l'accesso al mercato. Se riescono ad ottenere un'impresa consolidata come cliente che implementa il

loro prodotto/servizio, si assicurano un incomparabile fonte di ricavi e un forte ritorno d'immagine.

Il Venture Client rappresenta una soluzione unica, un modello di collaborazione con le startup dove le imprese non prendono equity ma ne diventano clienti, garantendo, anche la validazione industriale oltre al fatturato. Sviluppando collaborazioni con grandi aziende, una startup quindi può:

- avere una referenza importante per validare a livello industriale la soluzione sviluppata (aspetto tanto più importante quanto più è grande l'azienda cliente).
- acquisire un canale di espansione del mercato (anche su scala globale) e di sviluppo del fatturato (che è la metrica più preziosa).

Lato impresa, il Venture Client è forse l'unico modello che ha dimostrato capacità di produrre risultati. Ovviamente, come tutti gli strumenti di OI, la sua capacità di performance dipende tantissimo da come viene implementato⁹.

Dall'analisi di Berkeley (Kurpjuweit & Wagner, 2020) si rilevano le caratteristiche distintive del modello di Venture Clienting, che gli consentono di occupare uno spazio preciso nel panorama degli strumenti di collaborazione con le startup. In particolare, ne vengono analizzati portata strategica (legata alla maturità della startup), contenuto del programma (che implica le modalità e il grado di integrazione della soluzione) e risorse offerte (legate al capitale da utilizzare).

⁹ Articolo di Alberto Onetti su Economyup, <https://www.economyup.it/innovazione/venture-client-quali-sono-gli-ingredienti-per-farlo-funzionare-bene/>

Il modello di Venture Client è quello di offrire un percorso alternativo per l'accesso alla lista dei fornitori dell'impresa: i normali processi di valutazione e selezione possono essere soddisfatti solo da imprese grandi e affermate, che hanno dimostrato nel tempo la loro affidabilità (sia in termini di qualità dei prodotti e servizi offerti, che in termini di tempi di consegna). Lo scopo dei programmi di Venture Client è quello di integrare la tecnologia di una startup dopo averla testata in un progetto reale (il progetto pilota). Per questo motivo le startup che vengono selezionate (e d'altra parte hanno anche maggiore interesse a partecipare) sono quelle mature, con un prototipo funzionante. Uno strumento come quello del Venture Client facilita l'allineamento degli obiettivi tra le parti: le startup trovano un cliente pagante capace di garantire un costante flusso di ordini d'acquisto e le imprese entrano in contatto con le tecnologie più promettenti abbattendo rischi e costi legati alla collaborazione con le startup.

Per quanto riguarda il contenuto del programma, il modello di Venture Client prevede che la collaborazione si sviluppi a partire dalla personalizzazione della soluzione e la sua validazione da parte della business unit che poi la implementerà.

Come già sottolineato le startup che possono essere selezionate sono quelle più mature, dette *late stage*¹⁰, in quanto prototipi avanzati o prodotti funzionanti sono un prerequisito alla partecipazione. Talvolta vengono preferite startup che hanno già completato un programma di accelerazione e ricevuto finanziamenti da un Venture Capital professionale. Il progetto pilota ha lo scopo di personalizzare la tecnologia, in modo tale che l'impresa possa convalidare il suo utilizzo nello specifico contesto aziendale e possa

¹⁰ Una startup è in una fase avanzata *late stage*, se dispone di fonti di finanziamento affidabili e sta realizzando il proprio piano aziendale. In genere ha un flusso di cassa positivo e una forte presenza sul mercato. Si sta solitamente preparando per una "exit", che potrebbe essere un'offerta pubblica iniziale (IPO), una fusione o un'acquisizione.

successivamente implementarla con successo. Pertanto, durante lo svolgimento del progetto pilota, i principali contatti delle startup si trovano nelle business unit dove c'è bisogno e dove il prodotto verrà testato e integrato. Essendo i progetti pilota supportati internamente dai membri delle business unit, utilizzando il modello di Venture Client l'impresa può potenzialmente accogliere un numero significativamente maggiore di partecipanti rispetto ai programmi di accelerazione, dove il numero di manager dell'innovazione limita il numero di progetti che possono essere eseguiti contemporaneamente. Al termine del progetto pilota le startup presentano i risultati davanti ai manager delle business unit con cui hanno collaborato, che decidono se acquistare o meno la tecnologia. Se la startup è riuscita a personalizzare la sua soluzione adeguatamente e la business unit sperimenta e comunica vantaggi dopo averla testata in situazioni di lavoro reali, la startup viene premiata con lo status di fornitore ufficiale. Mentre acceleratori esterni professionali possono essere d'aiuto all'impresa nelle fasi di ricerca delle soluzioni, grazie a preziose connessioni nell'ecosistema e know-how sullo sviluppo delle startup, non sono in grado di supportare le aziende affermate nella ricerca di un caso d'uso per il prodotto. I manager delle business unit delle grandi imprese sono invece più consapevoli dei problemi e di quali tecnologie hanno bisogno.

Le risorse che vengono fornite alle startup dalle imprese che avviano programmi di collaborazione sul modello di Venture Client rispecchiano le necessità delle startup late stage. Esse ricevono risorse finanziarie commisurate ai costi di personalizzazione previsti. Vengono anche messe a disposizione della startup le risorse umane dell'impresa: affinché la soluzione venga personalizzata nel migliore dei modi, il team della startup può richiedere sessioni di coaching per ottenere una migliore comprensione dei processi interni o del suo settore. Infine, le startup selezionate per il progetto pilota non hanno bisogno di molte risorse per la prototipazione, ma possono

comunque ottenere dall'impresa di poter utilizzare strumenti per produrre lotti dimostrativi o testare le modifiche apportate alla tecnologia.

Di seguito uno schema riassuntivo delle caratteristiche che permettono di posizionare il modello nello spazio degli strumenti di supporto alle startup (Figura).

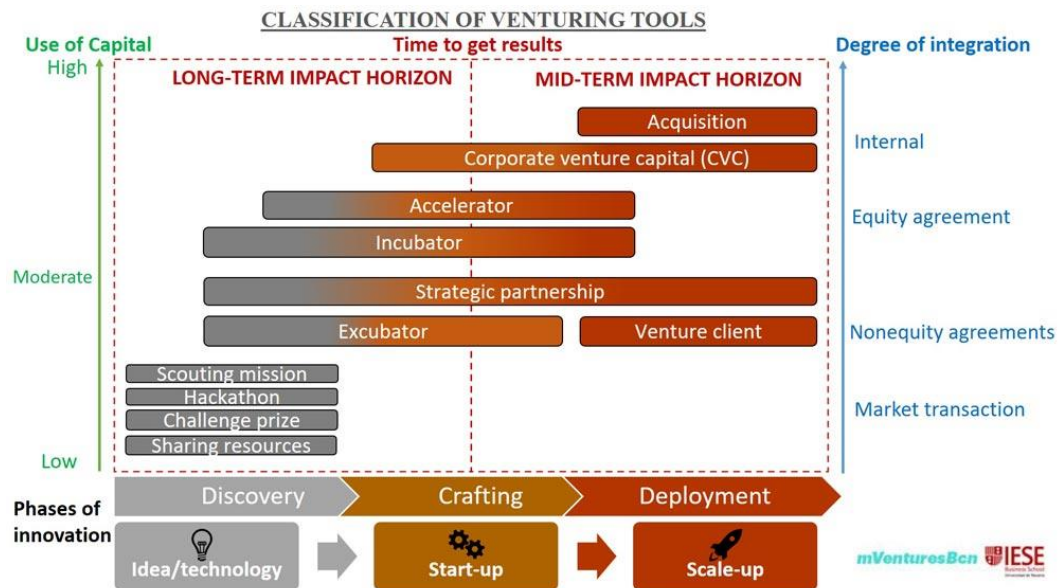


Figura 9 Classificazione degli strumenti di approccio alle startup a disposizione delle imprese, classificati secondo i parametri di risorse disponibili, grado di integrazione della soluzione e livello di maturità della startup con cui si collabora: <https://blog>.

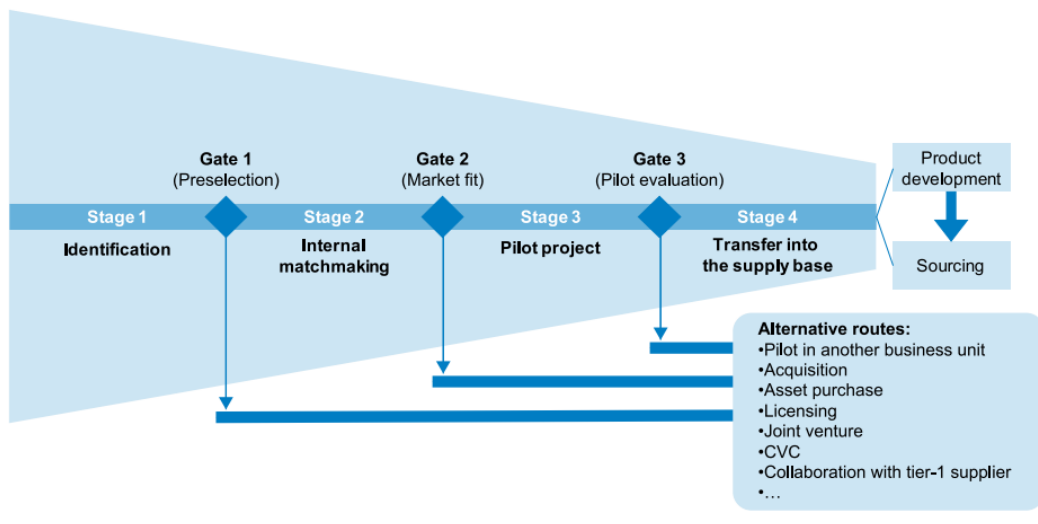
Portata strategica	<ul style="list-style-type: none"> - l'obiettivo è quello di individuare, selezionare e integrare la tecnologia della startup nelle linee di business aziendali dopo averne testato l'efficacia in un contesto di applicazione reale durante il progetto pilota; - la collaborazione con startup late stage garantisce l'allineamento degli obiettivi: le startup ottengono ordini di acquisto, ritorno d'immagine e validazione industriale senza perdere quote societarie, mentre l'impresa corporate riduce costi e rischi legati all'introduzione di nuove tecnologie innovative.
Contenuto del programma	<ul style="list-style-type: none"> - il progetto pilota ha una breve durata (1-6 mesi) e ha lo scopo di personalizzare la soluzione della startup per adattarla alle specifiche esigenze dell'impresa; - una volta personalizzata, la soluzione viene testata per validarne l'utilizzo da parte del team interno che dovrebbe adottarla; - i risultati dei test vengono presentati ai responsabili del team e i dirigenti aziendali per decidere le sorti della collaborazione: se i test hanno successo, la startup diventa fornitore ufficiale dell'impresa.
Risorse offerte alle startup	<ul style="list-style-type: none"> - la prima risorsa che viene offerta è, ovviamente, legata ai ricavi dall'acquisto della soluzione in caso di successo dei test; - risorse finanziarie necessarie per la personalizzazione della soluzione e per eseguire i test interni; - risorse umane, in quanto i team interni collaborano con la startup per la personalizzazione e con i test forniscono importanti feedback; - ampliamento del network: la startup può essere messa in contatto con terzi nel network dell'impresa che possono essere interessati alla sua soluzione; - non sono tipicamente necessari strumenti di prototipazione, ma la startup può richiedere di utilizzare le attrezzature e gli spazi aziendali.

Tabella 6 Descrizione delle caratteristiche del modello di Venture Clienting per la collaborazione con le startup

Come ogni progetto che riguarda l'innovazione, anche nei progetti che prevedono l'applicazione del modello di Venture Clienting è possibile studiare le fasi del programma e identificare un "imbuto", secondo un approccio *stage-gate* (Kurzban & Wagner, 2020): la fase di ricerca delle soluzioni avviene a livello globale, dunque l'impresa viene a contatto con un numero elevatissimo di idee; una prima fase di scrematura dei risultati, anche detta *screening*, riduce il numero delle soluzioni per far procedere solo quelle che soddisfano determinati requisiti; altre fasi di screening sono necessarie per arrivare alla soluzione più adatta alla collaborazione. Lo scopo dei

processi stage-gate, come descritto da Cooper (Cooper, 1990), è quello di spezzare la collaborazione in “fasi e cancelli”, ossia delle valutazioni intermedie tra due fasi in cui le startup devono sottoporre i loro risultati a valutazione. Soltanto se questa ha esito positivo allora possono passare alla fase successiva. I processi stage-gate presentano numerosi vantaggi, come fornire ai manager una panoramica dei loro portafogli di innovazione e aiutarli a classificare i progetti. Inoltre, l’applicazione di criteri omogenei predefiniti consente una valutazione equa di tutti i progetti. Riducono inoltre il rischio di investire troppe risorse in progetti sbagliati poiché gli investimenti sono bassi nelle fasi iniziali in cui l’incertezza è elevata. In letteratura le fasi e i cancelli del modello di collaborazione del Venture Client sono quelli mostrati in **Figura**.

FIGURE I. Startup supplier stage gate process.



Note: CVC = corporate venture capital.

Figura 10 Rappresentazione del processo stage-gate dei programmi di Venture Clienting

Il modello di Venture Client, un approccio snello e flessibile alla collaborazione tra imprese consolidate e startup, si articola in quattro fasi principali e tre gate di valutazione.

- Fase 1 - Identificazione di startup promettenti: Questa fase iniziale si concentra sulla ricerca e selezione di startup che possano rispondere alle esigenze strategiche dell'impresa. Questa ricerca può essere sia attiva che passiva, e spesso implica l'uso di intermediari esterni.
- Gate 1 - Valutazione della maturità e potenziale delle startup: Dopo la prima raccolta di startup, un primo gate di valutazione serve per scremare quelle che non soddisfano determinati standard di qualità o i cui prodotti non rispettano i requisiti tecnici.
- Fase 2 - Valutazione dell'applicabilità delle soluzioni: In questa fase, l'impresa si impegna a identificare casi d'uso specifici per le tecnologie delle startup.
- Gate 2 - Selezione delle proposte più promettenti: Qui, le proposte delle startup vengono presentate ai manager delle business unit interessate. Solo le soluzioni che ricevono un interesse concreto e un impegno a collaborare passano alla fase successiva. Questo gate enfatizza l'importanza di un match strategico tra la startup e le esigenze aziendali.
- Fase 3 - Progetto pilota: Le startup selezionate iniziano un progetto pilota per adattare e testare le loro tecnologie in condizioni reali. Questa fase mira a ridurre l'asimmetria informativa e a fornire una valutazione pratica delle capacità della startup. Secondo Ries (Ries, 2011) questa fase è cruciale anche per le startup, garantisce feedback importanti e contribuisce a generare conoscenza, la "validated

learning", in cui le startup adattano le loro soluzioni alle esigenze reali dell'impresa.

- Gate 3 - Valutazione del Progetto Pilota: Al termine del progetto pilota, i manager valutano i risultati per decidere il futuro della collaborazione. Questo può includere l'adozione della startup come fornitore ufficiale, ulteriori fasi di personalizzazione, o la ricerca di alternative come joint venture o acquisizioni.
- Fase 4 - Transizione e Integrazione: Se il progetto pilota ha successo e la startup diventa un fornitore ufficiale, si inizia una fase di transizione per integrarla nella base di approvvigionamento aziendale. Questa fase finale assicura che la collaborazione venga portata avanti con processi standard, come avviene per i fornitori consolidati.

Queste fasi evidenziano le caratteristiche chiave del modello di Venture Client come approccio snello: la sua flessibilità, l'assenza di vincoli contrattuali stringenti e la capacità di adattarsi rapidamente a risultati e esigenze emergenti. Questo approccio consente alle imprese di esplorare nuove tecnologie e innovazioni con un rischio e un impegno iniziali ridotti, rappresentando una efficace strategia di innovazione aperta.

CAPITOLO III

ANALISI DEI CASI STUDIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO DI VENTURE CLIENT E IL SUPPORTO DEGLI INTERMEDIARI

In questo capitolo esaminiamo come le multinazionali leader di settore applicano efficacemente l'Open Innovation (OI), focalizzandoci sul modello di Venture Clienting e sull'importanza degli intermediari dell'innovazione. Iniziamo discutendo l'ascesa del Venture Clienting, illustrando come questo approccio si stia distinguendo dalle tradizionali pratiche di Venture Capital. Successivamente, presentiamo casi studio di 12 imprese che hanno integrato questo modello con il supporto di intermediari esterni e piattaforme di crowdsourcing per le loro iniziative di OI. Infine, analizziamo queste strategie, evidenziando le tendenze emergenti e delineando le lezioni apprese, per fornire intuizioni utili sull'efficacia e l'implementazione dell'OI nel contesto aziendale moderno.

3.1 Ascesa del Modello di Venture Client nelle Strategie di Open Innovation

Sono numerosi gli esempi di implementazione del modello di Venture Client che si sono potuti osservare dopo il successo di BMW Startup Garage. Una tendenza che è possibile osservare è come le imprese tendano a utilizzare il modello congiuntamente con altri strumenti di OI. Le imprese stanno sempre più sperimentando ed implementando soluzioni ibride che prevedono l'incrocio tra diversi modelli di collaborazione con le startup. Questa tendenza trova una spiegazione in alcuni limiti che gli approcci tradizionali,

da soli, hanno dimostrato: incapacità di produrre risultati; impossibilità di lavorare su orizzonti di innovazione diversi; poca efficacia dei tentativi di collaborazione con startup con livelli di maturità differenti. Per ovviare a questi problemi, le imprese hanno capito che è necessario adottare un approccio ibrido, che sappia far leva sui vantaggi che ciascun metodo si è dimostrato in grado di portare individualmente. Non è sicuramente un caso che quasi tutte le imprese corporate premiate al *Corporate Startup Stars Award* del 2023¹¹ adottano un approccio ibrido per le loro strategie di innovazione, con un portafoglio vario di strumenti di OI. L'anno 2023 ha visto l'affermazione del modello di Venture Client, che sembra essere quello preferito dalle imprese corporate di successo per affiancare gli strumenti tradizionali di Venture Capital e acceleratori aziendali.

Tra questi campioni dell'innovazione troviamo alcuni esempi di implementazione del modello di Venture Client. La tendenza osservata dagli studi di Mind the Bridge, è che tale strumento venga spesso associato a quelli tradizionali per permettere all'azienda di ottenere risultati su più orizzonti temporali: in particolare il Venture Capital aziendale viene usato per supportare finanziariamente le iniziative di Venture Client, qualora la startup fosse ancora troppo immatura per poter procedere con progetti piloti. In questo caso l'impresa investe in maniera tradizionale per consentire al business di svilupparsi, e, quando la startup entra in una fase più avanzata, applica il modello di Venture Client per testare la soluzione in contesti reali ed eventualmente promuovere la startup a fornitore.

¹¹ <https://www.corporatestartupstars.com/>

3.2 Esempi di applicazione del concetto di Venture Clienting e il supporto di intermediari specializzati

In questo paragrafo, esploreremo come alcune multinazionali di rilievo adottino approcci efficienti all'Open Innovation, dimostrando la loro capacità di integrare strategie innovative e flessibili nel loro modello di business. Un elemento chiave di questa trasformazione è l'impiego di intermediari dell'innovazione e piattaforme di crowdsourcing, che facilitano la ricerca di soluzioni innovative nell'ecosistema dell'innovazione. Queste aziende, spesso pionieri nei loro settori, hanno inoltre abbracciato il concetto di Venture Clienting, che consiste nell'implementazione delle soluzioni delle startup attraverso normali contratti di vendita.

Vedremo esempi concreti di come queste imprese globali utilizzino team interni specializzati o collaborino con intermediari esterni per sfruttare piattaforme di crowdsourcing. Queste piattaforme non solo ampliano il pool di idee e soluzioni accessibili, ma offrono anche un modo per valutare e sperimentare queste idee in modo efficiente e scalabile. In questo modo, le multinazionali non solo ottengono accesso a un flusso costante di innovazioni, ma possono anche adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze dei consumatori, mantenendo un vantaggio competitivo nel panorama aziendale in costante evoluzione.

3.2.1 Enel S.p.A.

Un esempio rilevante di approccio efficiente all'Open Innovation è quello di Enel, che sfrutta il modello del Venture Client basato sull'"innovabilità", un ibrido tra innovazione e sostenibilità, e sull'espansione dell'orizzonte di ricerca. Enel ricerca partner commerciali con soluzioni innovative nell'ecosistema delle startup attraverso *Enel Open Innovability*. Questa è una

piattaforma online di crowdsourcing per il coinvolgimento di innovatori da tutto il mondo alle challenge aziendali. Per garantire un'estesa presenza globale, Enel integra questi principi di sostenibilità e innovazione anche ricercando soluzioni attraverso una rete globale di 10 Innovation Hub, 22 laboratori e l'impiego di Innovation Manager in ogni linea di business, promuovendo la collaborazione con le startup. Partendo da Hub negli Stati Uniti e in Israele, si è estesa in Italia, Spagna e infine in Brasile e Cile. Questi centri, dislocati in ecosistemi innovativi, facilitano il networking e la scoperta di soluzioni innovative.

Inizialmente orientata verso un modello di Venture Capital, Enel ha poi virato verso partnership più focalizzate sulla creazione di valore industriale, come spiegato dal responsabile per i progetti con le startup, Fabio Tentori¹². Questo approccio di Venture Client permette a Enel di accedere a tecnologie e modelli di business innovativi. Il successo di questo modello è evidente: Enel ha valutato circa 14.500 startup, dando vita a 590 prototipi proof-of-concept, dimostrando come un'azienda globale possa efficacemente integrare l'Open Innovation nel suo modello di business.

Sulla piattaforma openinnovability.com Enel pubblica challenge relative a problemi che riconosce di non poter affrontare facendo affidamento alla sola R&D interna. Si rivolge per questo agli innovatori di tutto il mondo, che possono sottoporre la loro soluzione alle challenge. La piattaforma online funge dunque da supporto al team di innovazione interno per gestire l'ingresso delle conoscenze esterne. Le startup possono anche proporre la loro soluzione indipendentemente dalla presenza di challenge correlate, se percepiscono che Enel possa essere interessata a collaborare. La piattaforma si rivela uno strumento di supporto al team interno per più funzioni:

¹² "From investing in startups to becoming their client", intervista a Fabio Tentori, 11 Settembre 2020

- pubblicizzare le challenge;
- gestire l'ingresso delle soluzioni dall'esterno;
- avere le informazioni essenziali per capire l'adattabilità delle soluzioni alle specifiche challenge aziendali;

Il servizio è anche utilizzato per supportare altre imprese che possono lanciare challenges sulla piattaforma. Per le imprese che sfruttano il servizio Enel diventa quindi un intermediario dell'innovazione, che sfrutta la sua presenza nell'ecosistema per supportare iniziative di OI di altre imprese.

3.2.2 Robert Bosch GmbH

Altro esempio significativo è Bosch con la sua unità di Venture Client "Open Bosch", lanciata nel 2018 per collaborare con startup promettenti a livello globale. Funzionando in tandem con il fondo di Venture Capital aziendale, Robert Bosch Venture Capital, Open Bosch adotta un approccio ibrido agli strumenti di Open Innovation. La sua strategia si focalizza su un processo snello e efficiente per valutare le proposte delle startup, implementando le migliori a livello industriale. Un team di oltre 40 Venture Manager e Associate garantisce il successo delle iniziative, combinando competenze interne e esperienza nell'ecosistema delle startup. Utilizzano indicatori di performance come risparmi sui costi e incremento dei ricavi per monitorare l'impatto sul business.

Open Bosch segue un modello di Venture Client di tipo pull¹³, avvicinandosi proattivamente alle unità aziendali per comprendere le loro sfide e successivamente cercare startup con soluzioni adeguate. Il processo di collaborazione si articola in cinque fasi, dalla definizione dei requisiti alla

¹³ <https://sifted.eu/articles/robert-bosch-corporate-venture-clienting>

realizzazione di progetti pilota, con un costo medio di 12.000 dollari per proof-of-concept, completati in soli quattro mesi.

L'ecosistema dell'innovazione di Bosch comprende anche altri approcci dimostratisi efficienti per le iniziative di Open Innovation. In particolare, Bosch Open Innovation Partnership è la piattaforma di crowdsourcing della società, dove vengono postate challenges per cui gli innovatori possono proporre soluzioni. Le soluzioni che vengono identificate sulla piattaforma possono essere anche collegate con l'unità di Venture Client dell'impresa, per instaurare rapporto di tipo cliente-fornitore.

Nel 2017 ha collaborato con una società di intermediazione dell'innovazione (Narsalay et al., 2017): il team di Bosch aveva ben strutturato il problema, quello dell'identificazione di un metodo di stoccaggio dell'energia non elettrochimico ma non sapevano dove cercare fornitori di soluzioni. In collaborazione con NineSigma, Bosch ha dedicato tempo significativo alla specificazione dei requisiti tecnologici del progetto, riconoscendo che la formulazione del problema era cruciale per guidare correttamente il pensiero e la creatività degli sviluppatori e ha lanciato un concorso di OI. Affidandosi ad un terzo, Bosch ha anche avuto la possibilità di rimanere anonimo come cercatore di soluzioni, per evitare di divulgare pubblicamente il loro interesse tecnologico. Quindi, "astrarre" il problema dal contesto della soluzione effettiva aveva motivazioni competitive ed era vantaggioso per la risoluzione dei problemi poiché facilita ai partecipanti l'esplorazione di soluzioni più diverse e innovative. Condividere informazioni sufficienti sul problema tecnologico è essenziale quando si lavora con la crowd, ma Bosch ha adottato un approccio selettivo per proteggere la conoscenza e prevenire perdite di informazioni. Successivamente, hanno selezionato tre soluzioni per stabilire una collaborazione più approfondita e lo sviluppo congiunto con i partner appena identificati, passando da un modello di concorso a una partnership bilaterale.

3.2.3 Energias de Portugal (EDP)

Nel contesto dell'innovazione aziendale, EDP - Energias de Portugal - emerge come un esempio preminente di organizzazione che abbraccia l'OI per rimanere all'avanguardia nel settore energetico. L'approccio di EDP all'innovazione è multidimensionale, incorporando diverse strategie per collaborare con startup, sviluppare tecnologie emergenti e promuovere la crescita sostenibile:

- EDP Starter (Startup Community): Un programma che collega startup con il Gruppo EDP per relazioni commerciali a lungo termine, offrendo risorse come spazio di co-working e servizi di terze parti. Ogni anno EDP Starter organizza due programmi di accelerazione aziendale per startup, Free Electrons e Starter Acceleration Program. Nel 2017 è nata anche l'iniziativa Energy Starter, un programma di collaborazione con le startup per accelerare la transizione energetica.
- Free Electrons¹⁴ (Scale Up Program): Parte di un'alleanza globale di utility energetiche, questo programma si concentra sullo sviluppo aziendale e la promozione di scale-up nel settore energetico.
- Starter Acceleration Program: Un programma di accelerazione che coinvolge startup ed esecutivi EDP in moduli locali, con un evento finale per premiare le migliori startup. L'ultima edizione di questo evento è stata nel 2021.

¹⁴ <https://freeelectrons.org/>

- Energy Starter¹⁵: un programma nato nel 2017 che mira a scoprire startup e aziende tecnologiche in rapida crescita (scaleup) per presentarle agli specialisti EDP di tutto il mondo e promuovere progetti con soluzioni innovative che contribuiscano ad accelerare la transizione energetica a livello globale.
- EDP Fablab: Un laboratorio di innovazione per la prototipazione rapida, fornendo strumenti industriali alla comunità EDP.
- EDP Ventures: Il braccio di venture capital di EDP, che investe in startup in fase iniziale con soluzioni applicabili nel settore dell'energia.

Dal 2016, grazie ai programmi di EDP Starter, l'impresa ha lanciato 121 progetti pilota, che hanno portato a oltre 45 implementazioni. Grazie a questa strategia ibrida di OI, l'impresa ricopre stabilmente una posizione rilevante nel settore energetico. I programmi per scaleup di Free Electrons (Open Innovation Community) ed Energy Starter (Open Innovation Platform) possono trasformarsi in rapporti commerciali con le startup accelerate.

Non esiste dunque una piattaforma di crowdsourcing tradizionale per affrontare challenge aziendali. Nonostante ciò, i programmi di accelerazione di Free Electrons ed Energy Starter possono essere visti come strumento di segnalazione esterna delle challenge aziendali e per la gestione della conoscenza esterna in entrata. In questo caso i vantaggi in termini di efficienza derivanti dall'utilizzo del modello di Venture Clienting e l'utilizzo di piattaforme di intermediazione si riduce, in quanto le startup devono partecipare prima al programma di accelerazione.

¹⁵ <http://www.theenergystarter.com/>

3.2.4 TotalEnergies SE

TotalEnergies, un altro esempio di adozione efficace dell'Open Innovation, ha iniziato il suo percorso nel 2008 con la creazione di TotalEnergies Ventures, la sua divisione di Corporate Venture Capital, investendo oltre 400 milioni di euro in più di 40 aziende. Nel 2022, l'azienda ha adottato una strategia ibrida con due programmi principali.

Per le iniziative di Open Innovation TotalEnergies utilizza una piattaforma più ibrida denominata TotalEnergies On¹⁶, con l'obiettivo di catturare maggior valore dalle opportunità esterne nel settore dell'elettricità e delle energie rinnovabili attraverso una combinazione di attività di accelerazione/industrializzazione, Venture Client oltre ai tradizionali investimenti diretti. Il programma è gestito presso StationF a Parigi, coinvolgendo gruppi di 10 startup internazionali ogni sei mesi, individuate con una Open Call e successivamente selezionate. TotalEnergies On conduce test sulle tecnologie delle startup per valutarne il potenziale di industrializzazione e implementazione, con l'obiettivo finale di individuare startup con una soluzione integrabile. Il team, oltre a gestire il programma di accelerazione e industrializzazione, svolge le attività di scouting e testing. Inoltre, l'azienda effettua investimenti di minoranza in fondi VC di terze parti per ottenere accesso a regioni geografiche difficili da gestire direttamente. L'obiettivo è quello di identificare soluzioni da implementare a livello industriale, anche diventando cliente della startup secondo il modello di Venture Client.

¹⁶ <https://accelerator.totalenergies.com/home/>

Inoltre, l'impresa utilizza TotalEnergies Innovation¹⁷, che opera come una piattaforma dinamica all'interno dell'azienda, progettata per individuare soluzioni innovative ai problemi di business. Attraverso questa piattaforma, vengono pubblicate diverse sfide (challenges) che mirano a trovare risposte specifiche alle necessità aziendali. Le startup che ritengono di avere soluzioni appropriate possono candidarsi per queste sfide. In caso di corrispondenza tra le necessità di TotalEnergies e le proposte delle startup, si avvia un dialogo per esplorare le possibilità di collaborazione. Questa piattaforma permette alle startup di presentare le loro soluzioni anche al di fuori delle sfide proposte, offrendo a TotalEnergies l'opportunità di considerare idee innovative che potrebbero apportare miglioramenti al business. Una volta selezionate, le startup hanno la possibilità di essere accelerate, partecipare a progetti di co-sviluppo con i team di esperti di TotalEnergies, testare le loro soluzioni in ambienti lavorativi reali e, in alcuni casi, ricevere finanziamenti (tali finanziamenti sono prestiti e vengono concessi se le startup si trovano in Francia e soddisfano determinati requisiti). Al termine di queste collaborazioni, TotalEnergies può decidere di instaurare un rapporto commerciale a lungo termine con la startup, diventando così un cliente della stessa. Questo processo non solo favorisce l'innovazione all'interno di TotalEnergies, ma offre anche alle startup l'opportunità di scalare e di espandere la loro portata di mercato.

3.2.5 L'Oréal S.A.

Anche L'Oréal ha creato una strategia di innovazione ibrida: utilizza BOLD, il suo fondo di Corporate Venture nato cinque anni fa con l'obiettivo di acquisire quote di minoranza nelle imprese più rivoluzionarie, ma avvia

¹⁷ <https://open-innovation.totalenergies.com/en/innovating-totalenergies>

anche programmi di accelerazione e di Venture Client con L'Oréal Beauty Tech Atelier, gestiti presso StationF a Parigi. Il Gruppo esplora gli ecosistemi globali per individuare fonti di innovazione allineate alla sua strategia. Questo avviene grazie alla partecipazione ad eventi settoriali come VivaTech e CES, nonché l'organizzazione di eventi come il "Big Bang" in Cina. L'approccio di L'Oréal alla collaborazione con le startup, tramite il modello di Venture Client, inizia con programmi di valutazione e progredisce attraverso lo sviluppo congiunto attraverso programmi di accelerazione, fino a concludersi con accordi commerciali e di fornitura vantaggiosi per entrambe le parti.

L'Oreal ha utilizzato in passato servizi di intermediari esterni per progetti di OI. Si può leggere infatti della sua collaborazione con NineSigma. La sfida era chiamata "Circular Materials Challenge"¹⁸ ed era proposta dalla Ellen McArthur Foundation (EMF), in cui facevano parte numerose imprese corporate, come Mars, M&S, PepsiCo, The Coca-Cola Company, Unilever, Walmart and Werner & Mertz. NineSigma è riuscita a identificare 63 potenziali soluzioni da 23 nazioni.

3.2.6 Telefónica S.A.

Wayra, la società di Telefónica dedicata all'Open Innovation, ha iniziato nel 2011 come acceleratore di startup e si è evoluta in un ecosistema che integra investimenti, partnership e sviluppo aziendale per le nuove imprese. Inizialmente mirata a collegare Telefónica con l'ecosistema imprenditoriale globale, Wayra ha svolto un ruolo chiave nel connettere l'azienda con tecnologie innovative e opportunità commerciali.

¹⁸ <https://www.ninesigma.com/case-studies/new-plastics-economy/>

Trasformandosi in un fondo di Venture Capital nel 2018, Wayra ha adottato un approccio ibrido unico, offrendo alle startup la possibilità di diventare Venture Client. Questo modello combina un investimento iniziale nell'equity delle startup con un percorso di accompagnamento, il Wayra Activation Programme. Qui, le startup possono accedere a risorse per accelerare la loro crescita e testare le loro soluzioni in contesti reali, con la possibilità di diventare partner commerciali di Telefónica. Difatti l'impresa adotta un approccio ibrido, con un investimento iniziale nella startup attraverso il fondo di Venture Client. Successivamente la startup può accedere a servizi di accelerazione o diventare un fornitore dell'impresa. Un esempio di successo è la collaborazione con Airalo, una startup che offre soluzioni e-SIM per viaggiatori, con la quale Telefónica, dopo l'iniziale investimento, ha stretto un accordo in America Latina, facilitando l'accesso a servizi vocali e dati senza costi di roaming. Operando attraverso 7 Hub in Europa e America Latina, Wayra garantisce una vasta copertura dell'ecosistema innovativo mondiale.

Wayra può essere visto dunque come un intermediario dell'innovazione vero e proprio, nonostante sia controllato interamente da Telefónica. Con oltre un decennio di esperienza, Wayra offre anche servizi di supporto alle iniziative di Open Innovation di altre imprese, assistendole nello scouting, nello sviluppo di programmi di Open Innovation e nella gestione di progetti pilota. Diventa dunque un vero e proprio intermediario dell'innovazione, supportando anche nella costruzione del brand nell'ecosistema dell'innovazione.

3.2.7 Zurich Insurance Group Ltd

Zurich Insurance Group adotta programmi di supporto alle startup con il modello di Venture Client con un programma chiamato Zurich Innovation Championship¹⁹, che ha visto la sua prima edizione nel 2018. Zurich riceve candidature online da tutto il mondo per la risoluzione di challenge aziendali: ogni anno vengono valutate oltre 3.000 startup, di cui ne vengono selezionate 400 in una fase di selezione locale. Le prime 50 startup passano poi alla fase Global Round, presentando le loro idee all'Executive Committee. I vincitori (tra le 10 e 15 startup) vengono selezionati per un acceleratore focalizzato di quattro mesi. Alla fine del programma di accelerazione le startup devono presentare i risultati del lavoro durante un Demo Day. Quelle che superano la fase di convalida finale entrano in accordi commerciali con Zurich. Le startup di successo possono però intraprendere con l'impresa corporate anche altri modelli di collaborazione come joint venture o accordi di licenza, in base agli obiettivi strategici di Zurich.

Utilizzando il modello di Venture Client, Zurich ha creato un percorso efficace verso l'innovazione. Con un processo di selezione strutturato, percorsi di accelerazione e accompagnamento snelli e focalizzati sulla convalida industriale, un chiaro focus sugli indicatori chiave di performance e modelli di collaborazione flessibili.

Anche Zurich si affida ad intermediari dell'innovazione esterni per ottimizzare le sue iniziative di OI. In particolare, per il Zurich Innovation Championship 2024 ha avviato una partnership con importanti attori riconosciuti nell'ecosistema delle startup, ossia F6S, Plug and Play Tech Center, e SOSA. F6S funge anche e soprattutto da piattaforma online per pubblicizzare le challenge aziendali e gestire l'influsso di soluzioni relative.

¹⁹ <https://www.zurich.com/en/campaigns/zic>

Plug and Play Tech supporta la fase di scouting, funge da bacino di soluzioni di cui è stata precedentemente valutata la potenzialità e che hanno intrapreso e superato un processo di accelerazione. SOSA infine è specializzato nella valutazione delle startup, dunque esegue una scrematura ulteriore delle soluzioni proposte all'impresa.

3.2.8 AXA S.A.

AXA, con l'innovazione al centro della sua strategia di crescita, ha intensificato le sue iniziative nel settore, culminando nella creazione di AXA Next nel 2019. Questa nuova entità è dedicata a esplorare diversi aspetti dell'innovazione, mirando a offrire servizi innovativi ai clienti che combinano valore aggiunto e tecnologie avanzate. AXA Next si posiziona come fulcro delle iniziative innovative del gruppo, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del cliente attraverso soluzioni tecnologiche all'avanguardia.

La struttura di AXA Next è ibrida e multifunzionale: include investimenti diretti in startup, l'adozione del modello di Venture Client (con l'unità di AXA Partners) per creare partnership strategiche, e l'incubazione per sviluppare e lanciare nuove imprese tecnologiche. Gli obiettivi sono ampi, dall'indirizzo di rischi emergenti alla fornitura e scalabilità di soluzioni innovative, fino al miglioramento dell'esperienza cliente.

Inoltre, la presenza globale di AXA è rafforzata dagli AXA Business Innovation Centers in luoghi strategici come Silicon Valley, Shanghai e Londra, che fungono da unità di scouting per identificare tecnologie disruptive nei settori chiave per il gruppo.

AXA utilizza un'unità esterna indipendente come intermediario dell'innovazione. AXA Next è un vero e proprio ecosistema di innovazione, comprensivo di strumenti adatti a coprire qualsiasi esigenza aziendale. Essendo un'unità interna ma indipendente ha sia i vantaggi di poter individuare in maniera chiara le necessità di innovazione, ma ha anche una presenza radicata nell'ecosistema dell'innovazione.

3.2.9 Cisco Systems, Inc.

Il programma Cisco for Startups²⁰, precedentemente noto come Cisco LaunchPad, è un'iniziativa di Cisco per sostenere startup che lavorano su tecnologie disruptive. Funzionando come un acceleratore aziendale B2B, mira a sviluppare soluzioni di valore per l'organizzazione e la società attraverso la collaborazione. Il programma offre alle startup selezionate mentorship, supporto tecnologico, connessioni con investitori e opportunità di partecipazione a eventi. Con una durata di sei mesi, accelera 6-8 startup per volta, inserendole poi in un ampio network di alumni per l'integrazione dei casi d'uso e le strategie di go-to-market.

Le startup possono anche diventare clienti di Cisco, sviluppare strategie di go-to-market congiunte, ricevere investimenti o essere acquisite. Cisco individua startup innovative tramite i suoi 12 Innovation Centers globali, incluso uno a Milano, che permettono connessioni con soluzioni tecnologiche promettenti e l'ecosistema di startup locali.

Cisco ha fatto ricorso al supporto di intermediari dell'innovazione specializzati per un programma di OI nel 2014. L'iniziativa prendeva il nome di "Cisco Security Grand Challenge" ed era gestita da NineSigma. L'impresa

²⁰ <https://launchpad.cisco.com>

voleva affrontare un problema di tale complessità che supera la capacità di una singola organizzazione, quello della sicurezza dell'Internet of Things. Si è dunque aperta alla collaborazione con innovatori esterni pubblicando una challenge sul portale di NineSigma chiamato NineSights, dove venivano raccolte le proposte.

3.2.10 Koninklijke Philips N.V.

Philips, parallelo al suo fondo di Venture Capital che investe tradizionalmente in startup, si avvale degli Innovation Hubs per consolidare la sua presenza nell'innovazione globale. Ha inoltre creato SPICE (Sourcing Program for Innovation & Collaborative Entrepreneurship), una piattaforma di Open Innovation dove le startup possono candidarsi per rispondere alle challenge aziendali. Le startup selezionate hanno l'opportunità di collaborare con gli esperti di Philips per implementare le loro soluzioni, diventando potenziali fornitori ufficiali o co-sviluppatori.

Inizialmente l'impresa utilizzava il supporto di intermediari dell'innovazione esterni per le sue iniziative di OI. Philips compare infatti come uno dei clienti storici di NineSigma, una società che offre supporto alle iniziative di OI delle imprese corporate specializzata. La ricerca di soluzioni all'esterno avveniva attraverso una vetrina virtuale sul portale "NineSights" di NineSigma, su cui l'impresa poteva caricare le challenge di innovazione provenienti dalle business unit interne, proprio come avviene oggi con la piattaforma SPICE, di cui però Philips è proprietaria. Evidentemente, dopo le prime iniziative di innovazione collaborativa e i primi approcci all'OI, l'impresa ha compreso l'importanza di acquisire competenze di intermediazione internamente, sentendo l'esigenza strategica di controllare interamente il processo di ricerca delle soluzioni.

3.2.11 Unilever PLC

Unilever utilizza un approccio ibrido all'OI. Attraverso il suo sito principale è possibile conoscere le challenge aziendali per cui l'impresa ricerca soluzioni tecniche²¹. Se una startup sostiene che la propria proposta di valore si adatti alle necessità della multinazionale, può candidarsi attraverso il Unilever Open Innovation Portal²² gestito dall'intermediario all'innovazione Yet2. Questa società terza si occupa di raccogliere le candidature, assicurando all'impresa che ogni proposta venga esaminata da esperti dell'innovazione che ne valutino il possibile fit con le necessità aziendali. Se Yet2 valuta positivamente la proposta, allora il dialogo si sposta all'interno di Unilever, dove vengono concordati i dettagli della collaborazione e si dà spazio allo scambio di informazioni non confidenziali necessarie ad implementare nel migliore dei modi la soluzione.

Unilever ha anche un'altra piattaforma chiamata Unilever Foundry²³, che ha l'obiettivo di consentire la collaborazione per l'innovazione. Anche in questo caso vengono proposte delle challenge e si dà la possibilità alle startup di presentare la propria candidatura. La piattaforma di innovazione collaborativa lavora con startup in crescita e startup pioniere per identificare e accelerare opportunità di partnership su scala globale. Fondato nel 2014, Unilever Foundry adotta un approccio in tre fasi, ossia pitch-pilot-partner, che ha portato al lancio di oltre 400 piloti con alcune tra le 40.000 startup prese in esame. Unilever Foundry offre opportunità quali mentorship nel

²¹ <https://www.unilever.com/brands/innovation/innovate-with-us/>

²² <https://oiportal.yet2.com/?wantID=2020Su&wantTitle=Sustainability>

²³ <https://www.theunileverfoundry.com/>

marketing, sfide per soluzioni innovative, investimenti tramite Unilever Ventures²⁴ e eventi di networking. Queste iniziative aiutano le startup a scalare le loro tecnologie e modelli di business innovativi. La ricerca delle startup avviene anche in maniera attiva, grazie alla presenza globale del brand.

3.2.12 Siemens AG

Siemens ha adottato un approccio ibrido all'Open Innovation, collaborando con un ampio spettro di esperti interni ed esterni, come università, istituti di ricerca, startup e incubatori tecnologici, tramite la piattaforma *Siemens Innovation Ecosystem*²⁵. Questo sistema permette a Siemens di avviare numerose collaborazioni, aprirsi a nuove connessioni e risparmiare tempo e costi di sviluppo, accelerando i processi di innovazione. Utilizzando tecnologie internet e l'utilizzo della piattaforma, Siemens raggiunge un pubblico più ampio, invitando partecipanti a sfide o concorsi di idee.

Questa piattaforma si coordina con le unità di business di Siemens per pubblicare sfide di innovazione. Quando emergono esigenze interne, vengono lanciate challenge sulla piattaforma, alle quali imprenditori e startup possono proporre soluzioni. Le soluzioni promettenti iniziano collaborazioni con gli esperti di Siemens, offrendo alle startup opportunità di co-sviluppo o di testare le soluzioni in contesti reali. In alcuni casi, le startup possono diventare fornitori ufficiali di Siemens attraverso il programma Supplier Innovation²⁶.

²⁴ <https://www.unileverventures.com/about/>

²⁵ <https://ecosystem.siemens.com/>

²⁶ <https://ecosystem.siemens.com/suppliers/supplier-innovations/overview>

L'Ecosistema di Innovazione di Siemens ha fornito all'azienda una piattaforma dedicata, servendo come punto di ingresso centrale per l'innovazione esterna. Siemens ha stabilito un approccio decentralizzato all'innovazione, dove le collaborazioni con le startup avvengono direttamente all'interno delle sue unità di business, ciascuna abilitata a testare rapidamente le soluzioni e valutarne l'impatto strategico sulle operazioni quotidiane. Nel frattempo, Siemens si concentra centralmente sull'abilitazione delle startup, che comprende un coinvolgimento precoce con le unità di business e la creazione di processi strutturati dedicati progettati specificamente per le startup.

È interessante analizzare come la piattaforma Siemens Innovation Ecosystem è nata. Dalla documentazione online²⁷ si possono trovare informazioni riguardo una collaborazione tra Siemens e NineSigma, un'impresa che offre servizi di supporto alle iniziative di OI delle imprese corporate, nel 2017. In particolare il suo contributo è stato diretto all'individuazione di partner tecnologici sconosciuti nel mondo per risolvere le sfide tecnologiche identificate dalle Business Units. La ricerca (scouting) veniva svolta attraverso il portale dell'intermediario, chiamato "NineSights", dove era presente una vetrina virtuale per consentire agli innovatori di tutto il mondo di conoscere le challenge di Siemens ed eventualmente proporre una soluzione. Nel Novembre del 2017 l'iniziativa è stata anche premiata da Siemens come la migliore iniziativa di Supply Chain Management, in quanto rivolta all'identificazione di innovazioni presso i fornitori, con un approccio di Venture Client. Nel 2018 Siemens ha fondato il suo Ecosistema di Innovazione e non è stata più necessaria la collaborazione con l'intermediario esterno. Si può ipotizzare che Siemens abbia riscontrato un grande successo dall'iniziativa e abbia voluto sviluppare internamente le competenze

²⁷ <https://www.ninesigma.com/case-studies/siemens-innovation-gallery/>

necessarie per poterla ripetere. Ad oggi la ricerca delle soluzioni avviene in modo identico a quanto avveniva precedentemente con NineSigma, attraverso la pubblicazione di challenge su una piattaforma online. Questo sottolinea l'influenza che l'intermediario è riuscito a suscitare nell'impresa e di come il suo supporto sia stato fondamentale per forgiare il modo in cui essa si approccia all'innovazione esterna.

3.3 Analisi dei risultati

Dagli esempi riportati di grandi imprese corporate che applicano strumenti efficienti di OI, è possibile trarre delle osservazioni sulle metodologie di applicazione del modello di Venture Clienting e come sia gestita la funzione di intermediazione.

L'analisi dei casi di applicazione concreta del modello di Venture Clienting rivela diversi spunti pratici che evidenziano come viene gestita la funzione di intermediazione dalle imprese corporate, intesa come funzione di approccio alle startup nell'ecosistema. In particolare, si evidenzia la diffusione delle iniziative con il supporto di intermediari dell'innovazione e l'uso di piattaforme di crowdsourcing per pubblicizzare le loro challenge aziendali e ricercare soluzioni.

L'utilizzo di intermediari dell'innovazione risulta diffuso, soprattutto nelle situazioni in cui le imprese, pur avendo identificato specifiche aree di interesse innovativo, si trovano di fronte alla sfida di individuare soluzioni mirate e ad alto potenziale e nelle situazioni di sfide nuove, mai affrontate in precedenza. In queste circostanze, gli intermediari dell'innovazione giocano un ruolo cruciale. Essi non solo aiutano le aziende a definire con maggiore precisione le loro esigenze, ma facilitano anche la connessione con un'ampia gamma di startup che potrebbero non essere altrimenti raggiungibili. Questa

esternalizzazione della ricerca di soluzioni consente alle aziende di accedere a un pool più vasto di innovazioni potenziali, ottimizzando tempo e risorse. Inoltre, esternalizzando una parte delle iniziative le imprese possono testare nuovi approcci, non dovendo assumere risorse nuove.

Parallelamente, risulta molto diffusa la pratica di utilizzare piattaforme di crowdsourcing. La pubblicizzazione delle challenge aziendali attraverso queste piattaforme permette alle imprese di toccare una base più ampia di potenziali innovatori, che va oltre le tradizionali reti di contatti. Questa strategia non solo aumenta la visibilità delle sfide proposte, ma consente anche di raccogliere una varietà di soluzioni, spesso diverse e creative, che potrebbero non emergere attraverso canali convenzionali.

L'analisi dei casi studio mostra che, in molti esempi di successo, le aziende combinano l'uso di intermediari e piattaforme di crowdsourcing. Questo approccio ibrido massimizza l'efficienza nella ricerca e selezione di soluzioni innovative. Interessante è notare come, in alcuni casi, le stesse piattaforme di crowdsourcing siano utilizzate dagli intermediari per identificare soluzioni potenzialmente adatte alle esigenze specifiche delle aziende clienti. L'impiego di intermediari dell'innovazione e piattaforme di crowdsourcing non solo semplifica il processo di identificazione e selezione delle startup più promettenti, ma fornisce anche alle imprese corporate una visione più ampia e diversificata delle possibilità innovative a loro disposizione.

Infine, dai casi esaminati risulta evidente che il modello di Venture Clienting è utilizzato sempre in maniera complementare ad altri strumenti di innovazione aperta. Probabilmente questa tendenza sottolinea un utilizzo del modello come strumento di sperimentazione: aprire il processo di innovazione aziendale e decidere di acquistare risorse dal mercato, significa poter sperimentare in maniera più rapida ed economica. Inoltre, in caso di successo nell'implementazione della tecnologia esterna, l'impresa ha la

possibilità di implementare internamente le competenze legate alla produzione della tecnologia. Il modello di Venture Clienting non soltanto si dimostra efficiente, ma garantisce grande flessibilità all'impresa.

CAPITOLO IV

ANALISI DEL CASO STUDIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO DI VENTURE CLIENT DI LAVAZZA E RUOLO DI INTERMEDIARIO DI STARTUPBOOTCAMP

Nel quarto capitolo, si esamina il caso studio della collaborazione tra Lavazza e Startupbootcamp, esemplificando l'applicazione dell'Open Innovation in un contesto reale. L'analisi si concentra sulle attività che Startupbootcamp ha intrapreso per supportare l'azienda leader nella produzione di caffè, evidenziandone il ruolo di facilitatore dell'attività di ricerca dell'innovazione. L'analisi si focalizzerà su come Startupbootcamp abbia valutato le esigenze di Lavazza e le risorse a disposizione per proporre un modello di collaborazione basato sul Venture Clienting con le start-up. Si esplorerà il processo decisionale di Startupbootcamp nell'identificare questo modello come il più adeguato per Lavazza, considerando le opportunità offerte dalle start-up nel loro network e il potenziale valore aggiunto per Lavazza. Questo approfondimento mira a evidenziare l'efficacia di Startupbootcamp come intermediario nell'allineare le esigenze di una grande azienda con le innovazioni emergenti.

4.1 Approccio metodologico

Nel quadro della metodologia adottata per questa tesi, che si concentra sull'analisi di un singolo caso studio - l'iniziativa di Open Innovation di Lavazza supportata da Startupbootcamp - si fa riferimento ai principi metodologici definiti da Yin. L'approccio del caso studio è particolarmente appropriato in questo contesto, poiché permette un'analisi intensiva e dettagliata di fenomeni contemporanei nel loro contesto reale, come

sottolineato da Yin (Yin, 2014). L'impiego della metodologia del caso studio, così come formulata da Yin, fornisce una base solida per una comprensione approfondita del ruolo degli intermediari dell'innovazione nelle iniziative di Open Innovation all'interno di un contesto aziendale specifico. Questo approccio permette non solo di esplorare il fenomeno studiato in dettaglio, ma anche di contribuire alla teoria esistente con nuove intuizioni e comprensioni.

Selezione del Caso Studio:

La scelta di concentrarsi su un unico caso studio è guidata dalla natura specifica e unica dell'iniziativa di Startupbootcamp a supporto del progetto di Open Innovation di Lavazza, che rappresenta un esempio emblematico di collaborazione tra una grande impresa e una startup. Yin (Yin, 2014) afferma che i casi studio sono particolarmente utili per indagare fenomeni complessi all'interno dei loro contesti di vita reale, dove i confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti. In particolare, viene indagata come unità di analisi l'unità di Startupbootcamp addetta al progetto in collaborazione con Lavazza. La ragione della scelta risiede nella natura unica del progetto. Startupbootcamp offre a tutti i partner che finanziano i programmi di accelerazione un servizio di consulenza, proponendo a ciascuno startup con cui iniziare una collaborazione, ponendosi come intermediario. Con Lavazza il progetto è stato avviato in maniera diversa, con la società che si è trovata non solo a dover eseguire la fase di scouting delle soluzioni ma anche a collaborare attivamente in fase di ideazione del progetto di OI e definizione dei bisogni aziendali.

Raccolta e Analisi dei Dati:

In linea con le raccomandazioni di Yin, la raccolta di dati in questo studio si basa su molteplici fonti, includendo interviste dirette semi-strutturate e osservazioni dirette. Questo approccio triangolare aumenta la credibilità e la profondità dell'analisi (Yin, 2014). Queste interviste sono state effettuate ai manager di Startupbootcamp impegnati nel programma e ad una startup che ha superato le selezioni iniziali. In particolare, i soggetti intervistati sono Alessandro Destefanis (Operations Manager di Startupbootcamp), Elena Massucco (Global Managing Director di Innoleaps) e Claudio Antonaci (Direttore Marketing di RedAbissi). Le interviste semi-strutturate hanno permesso la raccolta dei dati necessari per eseguire un'analisi tematica con l'obiettivo di indagare le attività svolte dall'intermediario a supporto dell'impresa corporate. I dati raccolti dalle interviste sono stati confrontati e triangolati con le informazioni ottenute dall'osservazione diretta del lavoro dell'intermediario nell'ambito del progetto specifico a supporto di Lavazza. Successivamente l'analisi tematica è stata condotta sulla base del modello di Howells (Howells, 2022) proposto nel secondo capitolo.

Validità e Affidabilità:

Per garantire la validità e l'affidabilità del caso studio, si segue la procedura di Yin che prevede la creazione di una catena di evidenze durante la raccolta dei dati e un'accurata documentazione del procedimento di raccolta e analisi dei dati (Yin, 2014). Inoltre, i risultati sono stati confrontati con la letteratura esistente e i dati raccolti nel capitolo precedente da casi reali per garantire la validità esterna. Sebbene questo metodo presenti delle limitazioni ben note, in particolare per quanto riguarda la sua affidabilità e validità come

sottolineato da (Yin, 2014), lo studio di caso singolo ha la capacità di esplorare in modo approfondito un fenomeno, abbracciandone anche gli elementi meno tangibili.

Limiti del metodo di ricerca:

La metodologia utilizzata nella ricerca presentava due limiti: in primo luogo la costruzione della base empirica, fondandosi essenzialmente su interviste dirette con i dirigenti di alto livello dell'azienda, rende i risultati potenzialmente inclini a pregiudizi causati da interpretazioni e giustificazioni soggettive e non obiettive. Inoltre, come accade di frequente negli studi basati su un unico caso di studio, la ricerca empirica non consente di fare generalizzazioni sistematiche. Tuttavia, l'intento di questo studio non è quello di generalizzare a partire dal caso, bensì di fornire una descrizione approfondita del fenomeno. Questo serve, in primo luogo, a verificare le teorie esistenti (Eisenhardt, 1989), e in secondo luogo, a generare nuove prospettive utili per ricerche future che mirano a generalizzare i risultati ottenuti.

4.2 Descrizione Lavazza e approccio all'innovazione aperta

Lavazza, fondata a Torino nel 1895 da Luigi Lavazza, è divenuta una delle aziende di caffè più rinomate a livello mondiale, rappresentando un'icona dell'eccellenza italiana nel settore. L'innovazione ha giocato un ruolo importante nel successo dell'impresa e nella sua crescita, da piccola bottega locale a leader globale. L'approccio di Lavazza all'innovazione si manifesta attraverso diverse dimensioni: dallo sviluppo di prodotti all'avanguardia, come le prime capsule di caffè, alla sostenibilità e responsabilità sociale,

dove l'azienda si impegna in pratiche etiche di approvvigionamento e produzione. Lavazza ha anche abbracciato la digitalizzazione, adottando tecnologie avanzate per migliorare l'esperienza del consumatore e ottimizzare la catena di distribuzione. In quest'ottica, saper migliorare l'esperienza del cliente è fondamentale per un'azienda come Lavazza per diversi motivi strategici e commerciali:

- Differenziazione nel mercato: Il mercato del caffè è estremamente competitivo e saturo, e il prodotto scambiato è altamente sostituibile.
- Fedeltà del Cliente: Un'esperienza positiva aumenta la probabilità che i clienti tornino e diventino promotori del marchio.
- Esperienza Omnicanale: Con l'ascesa del commercio digitale, i clienti si aspettano un'esperienza fluida sia online che offline. Migliorare l'esperienza cliente significa anche integrare vari canali di vendita e comunicazione per un servizio più coeso.
- Insight sui Consumatori: Comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei clienti attraverso un'esperienza migliorata può guidare l'innovazione del prodotto e aiutare Lavazza ad anticipare le tendenze future del mercato.
- Responsabilità Sociale e Sostenibilità: I consumatori moderni sono sempre più orientati verso marchi che dimostrano responsabilità sociale e sostenibilità. Migliorare l'esperienza del cliente significa anche imparare a comunicare efficacemente questi valori.

La capacità di Lavazza di innovare, mantenendo al contempo una forte connessione con le sue radici e valori tradizionali, è un caso esemplare sull'equilibrio tra conservazione della tradizione e ricerca dell'innovazione in un contesto aziendale globalizzato.

Immersa in un mercato globale in rapida evoluzione anche Lavazza ha sentito la necessità di aggiornare il suo approccio all'innovazione, per non rimanere

indietro rispetto alla competizione. Se da una parte le fasi di Ricerca e Sviluppo interne risultano da sempre all'avanguardia, si è compresa la necessità di aprirsi alla conoscenza esterna per ricercare soluzioni innovative a problemi complessi in maniera più efficiente. Nel 2019 ha infatti avviato la sua prima iniziativa di Open Innovation, in collaborazione con uno dei più importanti attori dell'ecosistema dell'innovazione, Plug and Play. Il focus dell'iniziativa era quello di ricercare soluzioni per poter ingaggiare in maniera ottimale i consumatori finali. In particolare, erano ricercate soluzioni per garantire la tracciabilità del prodotto e la comprensione approfondita del consumatore.

Nel contesto della ricerca di startup innovative nel settore dell'analisi e del retail, Plug and Play Italy ha facilitato l'introduzione di Wonderflow a Lavazza. L'azienda ha intrapreso un progetto pilota con Wonderflow. Dopo un trimestre di collaborazione, Lavazza ha deciso di proseguire con il progetto, perseguendo l'obiettivo di potenziare la propria conoscenza dei bisogni del cliente attraverso un'analisi più approfondita dei feedback forniti dai consumatori.

Nonostante l'impegno di Lavazza nella partnership, in tre anni di collaborazione il progetto con Wonderflow è stato l'unico risultato evidente della collaborazione con Plug and Play. Dalle interviste è emerso che l'acceleratore era molto bravo nella fase di scouting delle soluzioni, ma c'era un problema per quanto riguarda l'adattabilità di queste alle esigenze dell'impresa: ai manager di Lavazza erano sottoposte un gran numero di soluzioni, ma queste, seppur molti interessanti, non soddisfacevano totalmente le necessità reali di Lavazza. I dirigenti capirono che un fattore determinante di questo problema risiedeva in una povera articolazione delle richieste, che rimanevano vaghe per tutta la durata della collaborazione. Capirono quindi che era necessario un nuovo partner che svolgesse il ruolo di intermediario e che potesse offrire un servizio simile ma che potesse

garantire maggiori risultati. In particolare, era stata evidenziata la mancanza di una fase preliminare, in cui l'intermediario, in collaborazione con le business unit dell'impresa, articola in maniera precisa e completa una necessità interna reale. Per questo motivo è stato scelto Startupbootcamp come fornitore del servizio a supporto di una nuova iniziativa del gruppo Lavazza, che aveva come focus nuovamente la ricerca di soluzioni per la comprensione delle necessità dei consumatori finali attraverso l'analisi dei feedback.

4.3 Descrizione del progetto di Venture Clienting di Lavazza

Dalle interviste è emerso che il progetto in collaborazione con Startupbootcamp è iniziato con la definizione del modello di collaborazione da adottare. Va sottolineato che Lavazza proveniva da tre anni di collaborazione che si sono dimostrati poco fruttuosi. L'intermediario ha iniziato la sua attività proponendo a Lavazza un modello leggero che rispettasse le richieste dell'impresa e i limiti di budget. Dopo una serie di colloqui con i membri delle business unit e i dirigenti di alto livello, avvenuti nei mesi di Luglio e Settembre 2023, Startupbootcamp ha quindi proposto un modello di collaborazione:

- che fosse leggero, a basso rischio e richiedesse una quantità limitata di risorse per la gestione del progetto;
- attrattivo per le startup migliori dell'ecosistema, che potesse offrire loro un servizio complementare a percorsi di accelerazione e investimenti di fondi indipendenti;
- che si fosse dimostrato efficace in altri casi di applicazione;

Osservando le altre imprese leader di settore e in base alle esperienze passate, si è pensato al modello di Venture Clienting: nella sua essenza il modello si riferisce semplicemente alla collaborazione con le startup attraverso tradizionali contratti di fornitura. Per consentire alle startup di diventare normali fornitori è però necessario strutturare un processo di ricerca e selezione adeguato: le startup non possono dimostrare la loro affidabilità in quanto business avviati da poco tempo. Sono quindi necessari criteri di valutazione differenti da quelli tradizionali e competenze in grado di consentire che tale valutazione possa essere attendibile seppur condotta in condizioni di scarsità di dati a supporto, basandosi unicamente sul potenziale della soluzione proposta.

Inoltre, è necessario strutturare un processo preliminare per testare la possibile implementazione della tecnologia. Per questo motivo l'iniziativa è stata strutturata nel seguente modo:

- una prima fase di definizione del problema, che è avvenuta nei mesi di Luglio e Settembre 2023. In questa fase l'intermediario ha potuto intervistare le unità aziendali e capire le necessità in maniera precisa. Questa funzione dell'intermediario è stata già descritta in letteratura, ma poca attenzione è stata rivolta alla dinamicità di questa fase. Dalle interviste è emerso che questa fase di definizione del problema continua durante tutta l'iniziativa, a partire da un primo problema definito in maniera grossolana. I requisiti della soluzione cercata venivano poi definiti in maniera sempre più chiara grazie ai feedback che le unità di business di Lavazza davano in relazione alle soluzioni proposte dall'intermediario durante gli incontri periodici (anche due incontri settimanali);

- una fase di scouting, da Ottobre a Gennaio, in cui Startupbootcamp, nelle sue funzioni di intermediario, ha scrutato l'ecosistema delle startup in cerca delle soluzioni migliori da proporre all'impresa;
- una prima fase di scrematura delle soluzioni ad opera dell'intermediario, in base a requisiti "deboli", come la maturità della soluzione. Questa prima scrematura è avvenuta in due fasi, entrambe ad opera di Startupbootcamp;
- la presentazione intermedia dei risultati più promettenti all'impresa, durante un evento online avvenuto a Dicembre. In quella sede Lavazza ha avuto la possibilità di vedere in prima persona le proposte delle 20 startup più promettenti, senza l'intermediazione di Startupbootcamp. I dipendenti che hanno potuto assistere alla presentazione provenivano dalle funzioni aziendali che potevano essere più coinvolte nell'implementazione della soluzione;
- ulteriore scrematura dei risultati ad opera di Lavazza, che ha valutato le proposte presentate all'evento e, anche con la consulenza di Startupbootcamp, ha selezionato le proposte più interessanti;
- le startup selezionate hanno ricevuto un mese di mentoring da parte di Startupbootcamp per prepararsi alla successiva fase di selezione, quella finale. Nel mese di Gennaio 2024 le 8 imprese selezionate hanno potuto lavorare alla preparazione della loro proposta di implementazione. Startupbootcamp ha preparato delle sessioni di coaching con grafici esperti per guidare le startup nella preparazione delle slide che sarebbero state presentate all'evento finale;
- una fase di preparazione interna all'implementazione delle soluzioni esterne attraverso masterclass organizzate da Startupbootcamp per le unità interne di Lavazza. Lo scopo è stato quello di ridurre la riluttanza

interna dei dipendenti all'implementazione di tecnologie innovative, riducendo l'impatto della sindrome del "not invented here";

- una presentazione finale avvenuta ad inizio Febbraio a Torino, presso la sede di Lavazza: le 8 startup finaliste hanno presentato la loro proposta di implementazione. La startup vincitrice è stata scelta nei giorni seguenti.

Il premio per la startup vincitrice consiste nella possibilità di testare, a spese di Lavazza, la soluzione in un contesto reale con l'eventualità di ottenere un cliente pagante di rilievo. Il supporto di Startupbootcamp è stato cruciale per snellire l'iniziativa, ridurre i costi di transazione e quelli complessivi, per poter sperimentare un modo nuovo di fare Open Innovation. L'alternativa sarebbe stata quella di assumere almeno due dipendenti full-time per eseguire la funzione di intermediazione tra l'impresa e l'ecosistema, dall'articolazione del problema alla ricerca delle soluzioni e l'organizzazione di eventi. La scelta, emerge dalle interviste, è ricaduta su un intermediario specializzato per fare affidamento sulle sue competenze specializzate e la sua presenza nell'ecosistema, che ha consentito un notevole risparmio in termini di costi e tempi, aumentando l'efficacia dell'iniziativa.

4.4 Descrizione Startupbootcamp

A-ccelerator Italy, l'organizzazione madre di Startupbootcamp e Innoleaps, rappresenta un eclettico insieme di servizi focalizzati sull'innovazione e sullo sviluppo del talento, tutti attivi anche in Italia.

Startupbootcamp, sotto l'egida di A-ccelerator Italy, funge da acceleratore di startup, offrendo un percorso di supporto intensivo a giovani imprese innovative. Questo programma comprende mentorship, accesso a una rete di

investitori e partner industriali, e assistenza logistica, mirando a catalizzare la crescita e lo sviluppo delle startup partecipanti.

In parallelo, Innoleaps, un altro brand di A-cceleator Italy, si concentra sulla consulenza in innovazione aziendale. Questo servizio è rivolto a grandi aziende e multinazionali, aiutandole ad adottare approcci efficienti di collaborazione con le startup. Innoleaps si distingue per la sua capacità di adattare le strategie di successo delle startup a contesti aziendali più estesi, offrendo formazione, coaching e supporto nella trasformazione digitale e nel cambiamento organizzativo.

Oltre a questi due rami, il gruppo comprende anche The Talent Institute, che si concentra sullo sviluppo del talento, offrendo programmi e formazioni per coltivare le competenze necessarie nel panorama lavorativo moderno e in rapida evoluzione.

Attraverso Startupbootcamp, Innoleaps e The Talent Institute, A-cceleator Italy offre una moltitudine di servizi per l'ecosistema imprenditoriale e aziendale moderno in Italia e in Europa.

4.5 Ruolo di intermediario: funzioni svolte

Il ruolo di Startupbootcamp è stato quello di supportare alcune fasi dell'iniziativa di OI di Lavazza, in modo tale da rendere il progetto ripetibile ed efficiente.

La prima fase in cui ha dato un contributo determinante è quella di articolazione della richiesta. Come già accennato in precedenza, le interviste hanno sottolineato l'importanza di strutturare un processo dinamico e continuo per questa fase. Tutto ha avuto inizio con una serie di colloqui con diverse unità interne, per identificare i problemi da affrontare. In questo caso

in particolare, l'analisi ha avuto anche lo scopo di evidenziare quali erano stati i fattori che avevano determinato l'insoddisfazione per le iniziative di Open Innovation precedenti. È emerso che in precedenza il ruolo degli intermediari era stato soltanto quello di fornire soluzioni interessanti, sfruttando le loro competenze per entrare in contatto con startup promettenti. Probabilmente un fattore mancante era stato quello di dialogo con le unità interne per strutturare in modo completo e puntuale i requisiti ricercati nella soluzione. Ancor di più, la mancanza di dialogo continuo e incontri frequenti impedivano di indirizzare la ricerca sulla base dei feedback dei dipendenti di Lavazza. Per questa nuova iniziativa, dunque, questa funzione è risultata centrale.

Startupbootcamp ha condotto la fase di scouting delle soluzioni. La ricerca è stata condotta sia con l'ausilio di piattaforme online specializzate, sia utilizzando il pool interno di soluzioni accelerate. Quanto evidenziato dalle interviste è in pieno accordo con la letteratura, che consiglia un duplice approccio alla ricerca delle soluzioni. Analizzando quanto emerso, è possibile anche qui raggruppare le metodologie di ricerca analizzate in due tipi di approccio:

- attivo, in cui le startup sono state rintracciate su piattaforme online specializzate e invitate a candidare la loro soluzione per l'iniziativa. Startupbootcamp ha utilizzato F6S e FuelUp per la ricerca di soluzioni, applicando dei filtri per individuare quelle più adatte;
- passivo, con la semplice pubblicizzazione dell'iniziativa per segnalare a possibili interessati l'opportunità di prendere parte al progetto. Questo è avvenuto attraverso LinkedIn e F6S;

In entrambi i casi, è stato fondamentale il contributo di piattaforme online per la gestione delle soluzioni proposte. Startupbootcamp ha fatto affidamento ad una piattaforma esterna chiamata F6S, che consiste in un network di attori

dell'ecosistema delle startup. La piattaforma, oltre che strumento di ricerca e segnalazione dell'iniziativa, è stata utilizzata anche come pagina per raccogliere le candidature. In questo modo la fase di ricerca è potuta procedere in maniera più rapida ed organizzata.

Altro elemento che aveva creato delle criticità nelle iniziative precedenti era la mancanza di una fase di scrematura preliminare ad opera dell'intermediario: se i dirigenti aziendali, già impegnati in altre attività, vengono chiamati a valutare un numero troppo elevato di proposte, aumenta il rischio di perdere opportunità o di valutazioni errate. In questo modo il procedimento diventa lungo e inefficiente, aumentano i falsi positivi che procedono nella collaborazione e l'insoddisfazione dei dirigenti. Startupbootcamp ha quindi previsto una scrematura preliminare delle soluzioni individuate in due fasi:

- le startup identificate sulle piattaforme online attraverso i filtri impostati sono state ulteriormente selezionate in base alla loro proposta di valore. Startupbootcamp ha valutato ogni proposta di valore identificata e ha contattato quelle più promettenti. Delle 700 startup identificate inizialmente, solo 200 sono state valutate positivamente;
- una seconda fase di scrematura è stata condotta attraverso delle interviste online: le startup più adatte alle necessità di Lavazza sono state contattate direttamente per fissare un incontro e discutere della proposta di valore per approfondire le opportunità di collaborazione. Al termine di questa fase di scrematura l'intermediario ha stilato una lista di 24 startup da presentare a Lavazza durante la presentazione intermedia.

In questo modo i dirigenti di Lavazza hanno potuto vedere unicamente le proposte più interessanti. Durante questo screening iniziale veniva mantenuto

costante il dialogo con i team di Lavazza, per ottimizzare i criteri di valutazione in base ai feedback raccolti.

Le 8 startup che sono state selezionate da Lavazza dopo la presentazione intermedia sono state accompagnate da Startupbootcamp per la preparazione di una presentazione più adatta al particolare tipo di collaborazione pensato dall'impresa. Le startup sono abituate a presentare la loro proposta di valore davanti ad investitori, per raccogliere finanziamenti. In questo caso però, lo scopo era diverso, e quindi doveva essere diverso anche il focus della presentazione. Inoltre, per consentire ai dirigenti di Lavazza di restare concentrati sulle cose importanti per tutta la durata dell'evento finale, era necessaria la continuità grafica tra le presentazioni. Startupbootcamp ha organizzato dunque delle sessioni di mentoring con grafici esperti per consentire alle startup di arrivare preparati alla presentazione finale.

Startupbootcamp ha anche gestito l'organizzazione degli eventi di presentazione delle startup e delle riunioni periodiche con i team interni di Lavazza. La mancanza di allineamento e di momenti di scambio di informazioni per aggiornare i team interni sull'avanzamento dell'iniziativa era emersa dalle interviste iniziali come fattore di insoddisfazione. Per questo, in qualità di intermediario a supporto dell'impresa, Startupbootcamp ha mantenuto costanti i contatti con l'impresa organizzando in maniera attiva riunioni di aggiornamento sulla base delle disponibilità dei dirigenti e dei responsabili delle unità di business. Ha anche organizzato l'evento online per la presentazione intermedia delle 24 startup inizialmente selezionate.

Per incrementare le probabilità di riuscita dell'iniziativa, Startupbootcamp ha messo in atto una serie di masterclass destinate ai team interni. Queste sessioni erano mirate a potenziare l'assorbimento delle competenze all'interno delle unità aziendali e a intensificare la comprensione delle finalità sottostanti la collaborazione. L'obiettivo principale era di attenuare l'impatto

della sindrome del "non inventato qui" ("not invented here syndrome"), promuovendo al contempo l'accettazione e l'effettiva implementazione della soluzione proposta. Questa strategia era intesa a creare un ambiente più ricettivo e aperto alle innovazioni e alle idee esterne, vitali per il successo del progetto.

4.6 Analisi e confronto con gli altri casi presentati nel capitolo precedente

La raccolta dei dati per l'analisi del caso studio di Lavazza e la sua collaborazione con Startupbootcamp si è basata su interviste dirette e sull'osservazione diretta delle attività. Attraverso un'analisi tematica sono stati confrontati i dati raccolti con il modello proposto da Howells (Howells, 2022) e i casi precedentemente presentati. Si può concludere che il ruolo di un intermediario dell'innovazione, come Startupbootcamp, è stato cruciale nel garantire l'efficienza dell'iniziativa. L'intervento di Startupbootcamp ha apportato a Lavazza notevoli benefici, tra cui la riduzione dei costi di transazione e l'accelerazione del processo di innovazione. Rispetto ad altre alternative possibili, l'affidarsi a un intermediario dell'innovazione si è rivelato la scelta più flessibile e meno onerosa in termini di risorse, permettendo a Lavazza di esplorare nuove modalità di collaborazione con le startup. La riduzione dei costi di transazione si può calcolare in considerazione delle spese che sarebbero necessarie per svolgere le attività di ricerca internamente, relativi al costo delle risorse da allocare al progetto. Una misurazione formale di questi costi non restituirebbe in maniera esatta l'effettivo risparmio sperimentato da Lavazza, poiché non è possibile quantificare i vantaggi legati allo sfruttamento del network esistente a disposizione dell'intermediario, né quelli relativi alla riduzione dell'asimmetria informativa legati alla maggior fiducia delle parti, in relazione al paradosso di Arrow.

Le competenze specifiche di Startupbootcamp hanno facilitato la definizione chiara dei requisiti di ricerca, superando gli ostacoli interni legati alla riluttanza alla collaborazione e alle potenziali disarmonie strategiche. Inoltre, grazie alla sua profonda conoscenza dell'ecosistema delle startup, Startupbootcamp ha potuto effettuare una selezione più accurata e mirata, riducendo i casi di scelte non congruenti (falsi positivi) e aumentando la soddisfazione dei dirigenti. Il supporto fornito da Startupbootcamp si è esteso anche all'organizzazione di eventi e sessioni di mentoring, sia interni che esterni, volti a rafforzare la collaborazione e il trasferimento di conoscenza.

Il modello di "Venture Clienting" adottato in questa collaborazione, grazie alla sua semplicità e rapidità di implementazione, sta guadagnando popolarità tra le imprese. Questo approccio ha permesso a Lavazza di sperimentare nuove forme di collaborazione, necessitando di un impegno minimo di risorse.

L'utilizzo di una piattaforma online per la segnalazione e pubblicizzazione della challenge aziendale è in linea con le evidenze dalla letteratura: il problema era ben strutturato, grazie all'intervento di Startupbootcamp, ma la soluzione difficile da identificare (problema del terzo tipo). Con una strategia simile a quella adottata da Bosch, Lavazza e Startupbootcamp hanno adottato una piattaforma di innovazione aperta per le fasi iniziali di ricerca, per poi passare ad una partnership bilaterale che prevede di testare la soluzione in un progetto pilota per la sua implementazione.

Quanto visto nel caso studio risulta in accordo con il modello proposto da Howells (Howells, 2022). La fase di ricerca delle soluzioni innovative effettuata da Startupbootcamp per supportare l'iniziativa di Open Innovation di Lavazza può essere infatti scomposta nelle fasi individuate da Howells nel suo studio. Bisogna però sottolineare alcune differenze che emergono nel caso in esame. Per fare questo riprendo lo schema riportato nel Capitolo 2,

adattato per la collaborazione tra Lavazza e Startupbootcamp. In aggiunta allo schema proposto, è stata aggiunta una fase all'attività di ricerca dell'intermediario, chiamata "Supporto alla startup e gestione degli eventi", per includere anche queste micro-attività che sono state svolte per aumentare il valore generato per l'impresa cliente, descritti precedentemente.

Fase costituente l'attività di ricerca	Ruolo dell'intermediario
Articolazione	<p>Attraverso una lunga serie di colloqui con i dirigenti di Lavazza, Startupbootcamp ha strutturato le necessità di innovazione in maniera più chiara per poter partire con la ricerca. Questa fase è durata molto tempo, in accordo con quanto affermato da Howells (Howells, 2022), da Luglio a Settembre 2023. Durante i colloqui è però risultato evidente un fattore di estrema dinamicità di questa fase, che non si limita ai colloqui iniziali, ma continua per tutta la durata della collaborazione. Sempre in questa fase rientra il processo di selezione delle modalità di collaborazione. In base alle esigenze e alle risorse allocate, Startupbootcamp ha proposto a Lavazza una forma di collaborazione efficiente e flessibile, sulla base del modello di Venture Clienting</p>
Scansione	<p>Grazie al suo network e alla partecipazione agli eventi di settore, Startupbootcamp è sempre aggiornato sui trend nell'ecosistema dell'innovazione. Inoltre, analizzando le collaborazioni passate di Lavazza, sia con startup che con altri intermediari, è riuscita ad individuare in maniera ancora più precisa le necessità dell'impresa</p>
Segnalazione	<p>Per raggiungere un pubblico di innovatori più ampio, in linea con le tendenze rilevate da Howells (Howells, 2022), anche Startupbootcamp ha fatto affidamento su una piattaforma di crowdsourcing online, F6S, per segnalare le necessità d'innovazione aziendali e pubblicizzare l'iniziativa</p>
Ricerca	<p>Questa fase è perfettamente in linea con quanto descritto da Howells (Howells, 2022). La ricerca delle soluzioni è avvenuta sfruttando il network di Startupbootcamp e ricercando soluzioni in network online</p>

Valutazione e Selezione	<p>Questa fase di valutazione e selezione ha grande importanza per generare maggior valore per l'impresa cliente. Sono necessarie competenze precise e un notevole impiego di risorse per valutare e selezionare le migliori tra le soluzioni che vengono candidate online. Ciò che viene proposto al cliente è solo il meglio delle proposte raccolte, valutate da soggetti esperti. In questo modo aumenta l'efficacia percepita dall'impresa dell'iniziativa.</p>
Supporto alla startup e gestione degli eventi	<p>Startupbootcamp ha supportato Lavazza anche nella scelta finale della soluzione. Dopo una valutazione preliminare, ha infatti supportato le startup più promettenti nella creazione di una presentazione che ne mettesse in risalto i tratti più interessanti, sempre nell'interesse dell'impresa cliente. Ha inoltre gestito gli eventi di presentazione delle soluzioni candidate e i dirigenti di Lavazza, assicurando che fossero presenti le persone giuste</p>
Feedback	<p>I feedback raccolti dalle interviste rispetto al progetto in collaborazione con Lavazza sono assolutamente positivi: la piattaforma F6S si è rivelata un valido strumento a supporto delle fasi di segnalazione, ricerca e gestione delle candidature; l'attività di supporto alle startup per la preparazione della presentazione ha permesso di aumentare le possibilità di implementazione della soluzione giusta, allineando le proposte delle startup alle necessità aziendali e proponendole in maniera adeguata ai dirigenti; il modello di Venture Clienting ha delle caratteristiche che lo rendono appetibile alle grandi imprese che non vogliono investire grandi risorse e desiderano sperimentare rapidamente. Un giudizio abbastanza negativo è relativo alle tempistiche di Lavazza, legate ai rigidi schemi di funzionamento interno estremamente gerarchizzati. Questi fattori costituiscono una barriera interna alla collaborazione con le startup, e si è dimostrata anche nella lentezza di Lavazza nella comunicazione delle decisioni interne</p>

Tabella 7 Applicazione e adattamento dello schema proposto da Howells (Howells, 2022) nello studio del caso Lavazza-Startupbootcamp

Conclusioni

Le iniziative di Open Innovation rappresentano un paradigma fondamentale nel contesto dell'innovazione aziendale moderna, offrendo alle imprese l'opportunità di accelerare, rendere più economico ed efficace il proprio processo innovativo. In questo quadro, la capacità di attuare efficacemente processi collaborativi per la condivisione degli sforzi innovativi richiede la superazione di ostacoli sia interni che esterni all'organizzazione. L'adozione di un modello di Open Innovation implica un'abilità critica nell'utilizzo di risorse esterne all'azienda, al fine di colmare eventuali lacune e inefficienze interne. Questa necessità trascende la mera adozione di soluzioni tecniche emergenti dall'ecosistema dell'innovazione, estendendosi all'impiego di competenze specializzate per l'identificazione e la valutazione di tali soluzioni.

In risposta a questa esigenza, sono emersi servizi professionali specificamente rivolti alle imprese, mirati a facilitare e potenziare le loro iniziative di Open Innovation. Le aziende, avvalendosi dell'expertise di soggetti esterni noti come Intermediari dell'Innovazione, possono sviluppare progetti di Open Innovation più congruenti con le loro esigenze specifiche, ottimizzando le fasi di ricerca e selezione delle soluzioni innovative. Questi intermediari giocano un ruolo cruciale nel ponte tra le necessità aziendali e le risorse innovative disponibili nell'ecosistema più ampio, fungendo da catalizzatori nel processo di trasformazione e crescita aziendale attraverso l'innovazione.

Nell'ambito dei progetti di innovazione aziendale, sono talvolta richieste soluzioni la cui implementazione ha un'elevata importanza strategica, benché l'acquisizione interna delle competenze necessarie per la loro realizzazione

non sia considerata prioritaria dall'azienda. In tali scenari, emerge la possibilità di adottare strategie di mercato, ovvero la decisione di acquistare soluzioni esterne (decisione di "buy"). Questo approccio si concretizza attraverso transazioni di mercato standardizzate per l'implementazione di soluzioni innovative all'interno di progetti aziendali interni, incarnando il principio del modello di Venture Clienting. Questo modello richiede l'identificazione di soluzioni che soddisfino standard di ricerca specifici, in particolare per garantire la maturità e l'affidabilità della soluzione e del partner fornitore. Si configura, dunque, una dinamica convenzionale di interazione tra un'entità cliente (l'impresa) e un'entità fornitore (il venditore della soluzione innovativa), dove il rispetto di standard predefiniti diventa essenziale per l'instaurazione di accordi commerciali. Di conseguenza, emergono criteri di valutazione dei partner commerciali distinti, volti a permettere all'azienda di apprezzare il potenziale del fornitore anche in condizioni di limitata disponibilità di informazioni relative alle sue capacità e affidabilità. Tale esigenza si manifesta particolarmente nel caso delle startup, spesso nuove sul mercato e dunque carenti di un track record esteso che possa attestare la loro affidabilità e competenza.

Gli intermediari dell'innovazione sono delle figure specializzate a supportare le imprese nelle loro iniziative di Open Innovation. Come l'analisi del caso studio ha rilevato, risulta essenziale il loro contributo nello svolgimento di più funzioni:

- articolazione delle necessità e disponibilità aziendali, sia per quanto riguarda i requisiti della soluzione da ricercare, sia per quanto riguarda il tipo di programma da impostare e le risorse da allocare.
- ricerca nell'ecosistema, attraverso il suo network e strumenti adatti in relazione al problema identificato e ai requisiti tecnici richiesti.

- valutazione e scrematura preliminare delle soluzioni identificate, che devono rispondere ad altri requisiti prima di essere presentati ai dirigenti. Grazie alle competenze verticali degli intermediari, questa fase di valutazione è rapida e consente di alleggerire il lavoro dei dirigenti, che saranno chiamati a scegliere tra un numero ristretto di alternative.
- dal caso studio esaminato, si evidenzia che la funzione di organizzazione degli eventi e delle riunioni periodiche sia molto importante, per consentire l'aggiornamento dei requisiti di ricerca in base ai feedback dei dirigenti dell'impresa e mantenerli aggiornati.

Le fasi di articolazione dei bisogni e di ricerca risultano molto dinamici e interconnessi nel caso studio esaminato. Infatti, attraverso riunioni periodiche e lo scambio di feedback, Startupbootcamp è stata in grado di rendere di volta in volta più precisi i requisiti della soluzione cercata, in un processo dinamico di aggiustamento continuo.

L'intermediario dell'innovazione riveste un ruolo chiave nell'eseguire la valutazione e la selezione preliminare delle startup. Questa capacità si basa non solo sulle competenze specifiche dell'intermediario, ma anche sulla sua posizione neutrale nel processo di scambio di informazioni tra le imprese e le startup. Come illustrato da Chesbrough nel contesto del paradosso di Arrow, l'intervento di un soggetto terzo, privo di competenze tecniche specifiche, elimina il rischio che le informazioni sensibili rivelate involontariamente dalle startup possano essere sfruttate in modo improprio. La presenza di un intermediario facilita, dunque, una comunicazione più franca e sincera, minimizzando i rischi associati per entrambe le parti. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le imprese che potrebbero essere reticenti nel divulgare le proprie strategie a potenziali competitor. L'intermediario, agendo come facilitatore neutrale, permette alle imprese di

esplorare soluzioni innovative in maniera più riservata, potenzialmente sotto l'anonimato. Questa è una caratteristica che, sebbene non fosse presente nel caso specifico analizzato, rappresenta un valore aggiunto significativo nel delicato equilibrio tra la condivisione di informazioni e la tutela della riservatezza strategica per le imprese impegnate in programmi di innovazione aperta.

Le piattaforme di crowdsourcing emergono come strumenti particolarmente efficaci nella fase di identificazione di soluzioni innovative. Come emerge dall'analisi presentata nel Capitolo 3, l'utilizzo di queste piattaforme è ormai largamente diffuso nel panorama aziendale. Le imprese impiegano queste piattaforme per articolare le proprie esigenze di innovazione, comunemente denominate "challenges". Tali piattaforme possono essere di proprietà esclusiva dell'impresa oppure possono operare come mercati aperti, accessibili a un ampio spettro di soggetti che partecipano alla ricerca di soluzioni, configurandosi come mercati bilaterali (two-sided markets). In quest'ottica, le aziende, o "cercatori", pubblicano le loro sfide di innovazione, aspirando a identificare soluzioni adeguate alle loro esigenze. Nel caso specifico esaminato nel Capitolo 4, è stata utilizzata la piattaforma indipendente F6S. Tale scelta è presumibilmente motivata da considerazioni di natura economica, data l'elevata spesa associata alla creazione e manutenzione di una piattaforma proprietaria. Inoltre, i mercati bilaterali generano valore riducendo i costi di transazione e diventano tanto più efficienti e produttivi quanto maggiore è il numero di partecipanti, sia in termini di entità che propongono sfide sia di quelle che offrono soluzioni. Secondo la letteratura, l'impiego di piattaforme di Open Innovation è tipicamente associato alla risoluzione di problemi ben definiti e legati ad aree di conoscenza nascoste. Tuttavia, nell'analisi del caso di collaborazione tra Startupbootcamp e Lavazza, il problema identificato era di natura più generica, riguardante la raccolta e l'analisi di dati dei consumatori finali.

Pertanto, è stato necessario il contributo di un intermediario dell'innovazione per una preliminare scrematura dei risultati. Questa figura svolge un ruolo fondamentale nel filtrare e valutare le proposte, garantendo che le soluzioni presentate ai dirigenti siano congruenti con le esigenze dell'impresa.

Nel contesto dell'indagine condotta, non è stata approfondita l'analisi delle ragioni specifiche che hanno guidato Lavazza a ricercare il supporto di un intermediario nell'ambito dell'innovazione. Piuttosto, l'accento della ricerca è stato posto sulla determinazione del modello di collaborazione preferenziale, sull'opzione strategica di impiegare piattaforme di crowdsourcing per l'attività di scouting e sul ruolo significativo svolto dall'intermediario dell'innovazione. Quest'ultimo aspetto è stato esaminato attraverso un'analisi dettagliata delle diverse attività intraprese dall'intermediario, con particolare attenzione ai processi e alle metodologie impiegate per facilitare e ottimizzare l'interazione tra Lavazza e le potenziali fonti di innovazione nel mercato esterno.

Dall'esame dei casi di studio presentati nel Capitolo 3, emerge chiaramente che l'adozione di tali pratiche avviene trasversalmente a diversi settori industriali. Questa osservazione permette di postulare un principio di generalizzazione relativo al ruolo degli intermediari dell'innovazione. Questi ultimi agiscono come catalizzatori fondamentali nel processo di innovazione aperta, indipendentemente dalla specificità settoriale delle imprese coinvolte. L'analisi suggerisce che gli intermediari offrono competenze e risorse preziose che trascendono i confini settoriali, facilitando il collegamento tra le imprese e le numerose fonti di innovazione esterne. Per le aziende che cercano di navigare il complesso ecosistema dell'innovazione contemporanea, la mediazione degli intermediari dell'innovazione e la loro capacità di valutare rapidamente le soluzioni innovative è cruciale. Inoltre, la presenza di un intermediario può mitigare i rischi associati al trasferimento

di conoscenza e alla collaborazione con entità esterne come le startup, fornendo un framework strutturato per la gestione di tali interazioni.

Pertanto, si può dedurre che le constatazioni relative alla crescente diffusione della figura dell'intermediario dell'innovazione e all'impiego delle piattaforme di crowdsourcing come meccanismo per la segnalazione e la gestione delle candidature siano estensibili ad un gran numero di settori industriali. Tuttavia, risulta impraticabile estendere questa generalizzazione ai risultati osservati in termini di caratterizzazione delle funzioni svolte dall'intermediario. Le funzioni specifiche dell'intermediario, infatti, sono strettamente correlate alle esigenze dell'azienda cliente, che può optare per un affidamento totale o parziale del processo di ricerca delle soluzioni.

Bibliografia

1. Accenture. (2014). Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. Presentation to the G20 Young Entrepreneurs' Alliance.
2. Ahn, J. M. (2015). Open Innovation: A New Classification and Its Impact on Firm Performance in Innovative SMEs. <https://doi.org/DOI:10.2139/ssrn.2431205>.
3. Allio, R. J. (2004). CEO interview: The Innocentive Model of Open Innovation. *Strategy & Leadership*, 32(4), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410547643>
4. Aquilani, B., Abbate, T., & Codini, A. (2017). Overcoming cultural barriers in open innovation processes through intermediaries: A theoretical framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 447–459. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0067-5>.
5. Arrow, K. J. (1971). *Essays in the theory of risk-bearing*. Markham Pub. Co.
6. Avermaete, T., & Viaene, J. (2002). On Innovation and Meeting Regulation-the Case of the Belgian Food Industry. Paper to Be Presented at the DRUID Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy - Who Is Embracing Whom?" Copenhagen/Elsinore, 6-8 June 2002. Department of Agro-Marketing - University of Ghent.
7. Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in Food Science & Technology*, 15(10), 474–483. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2004.04.005>
8. Bagherzadeh, M. and S. Brunswicker (2015). Mix and match: Open Innovation Project Attributes and Optimal Governance Modes. World Open Innovation Conference 2015. Santa Clara, UC Berkeley.
9. Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Wiley.
10. Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2009). How to manage outside innovation. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 69-76.

11. Brigl, M., Roos, A., Schmiegl, F., Hong, M., & Wu, X. (2016). Corporate Venturing Shifts Gears: How the largest companies apply a broad set of tools to speed innovation. Boston Consulting Group.
12. Brunswicker, S., Bagherzadeh, M., Lamb, A., Narsalay, R., & Jing, Y. (2016). Managing open innovation projects with impact. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2821203>
13. Caloffi, A., Colovic, A., Rizzoli, V., & Rossi, F. (2023). Innovation intermediaries' types and functions: A computational analysis of the literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122351>
14. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press
15. Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
16. Chesbrough, H. (2012). "GE's ecoimagination challenge." *California Management Review* 54(3).
17. Chesbrough, H. and M. Bogers (2014). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. *Frontiers in Open Innovation*. H. V. Chesbrough, Wim; West, Joel. London, Oxford University Press: forthcoming.
18. Chesbrough, H. W., & Brunswicker, S. (2014). A Fad or a Phenomenon?: The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms. *Research-Technology Management*, 57(2).
19. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press.
20. Christensen, J. L., Tunzelmann, N. von, & Rama, R. (1996). Study on innovation in the European food products and beverages industry. EIMS/SPRINT.
21. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
22. Coase, R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, 386-405.

23. Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54.
24. Cox, H., & Mowatt, S. (2004). Consumer-Driven Innovation Networks and E-Business Management Systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(1), 9–19. <https://doi.org/10.1108/13522750410512840>
25. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
26. Enkel, E., Gassmann, O. and Chesbrough, H. (2009) Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. *R&D Management*, 39, 311-316.
27. Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply Chain Trust: The Catalyst for Collaborative Innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163–178. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.004>.
28. Felin, T. and T. R. Zenger (2014). "Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice." *Research policy* 43(5): 914-925.
29. Flammer, C., & Ioannou, I. (2021). Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1275–1298. <https://doi.org/10.1002/smj.3265>.
30. Fryer, P. J., & Versteeg, C. (2008). Processing technology innovation in the Food Industry. *Innovation*, 10(1), 74–90. <https://doi.org/10.5172/impp.453.10.1.74>
31. Galizzi, G., & Venturini, L. (1996). Product innovation in the food industry: Nature, characteristics and determinants. In: *Economics of Innovation: The Case of Food Industry* (pp. 133–153). Physica Heidelberg, Springer-Verlag Berlin.
32. Gimmy, G., Kanbach, D., Stubner, S., Konig, A., & Enders, A. (27 Luglio 2017). What BMW's Corporate VC Offers That Regular Investors Can't. *Harvard Business Review*.
33. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010, July). Stop the Innovation Wars. *Harvard Business Review*.

34. Grunert, K. G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., & Göransson, G. (1997). A framework for analysing innovation in the Food Sector. *Products and Process Innovation in the Food Industry*, 1–37. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1133-1_1
35. Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*.
36. Haley C., Bielli S., & Bannerjee S. (2016). *Scaling Together: Overcoming barriers in Corporate-Startup Collaborations*. Nesta.
37. Howells, J. 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy* 35: 715–28.
38. Howells, J., & Thomas, E. (2022). Innovation search: The role of innovation intermediaries in the search process. *R&D Management*, 52(5), 992–1008. <https://doi.org/10.1111/radm.12534>.
39. Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop: inside Procter & Gamble’s new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58e66.
40. Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Sirmon, D. G. (2003) A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. ‘*Journal of Management*.’ 29, 963–989.
41. Johnson, D. K., & Evenson, R. E. (1999). R&D spillovers to agriculture: Measurement and Application. *Contemporary Economic Policy*, 17(4), 432–456. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7287.1999.tb00695.x>
42. Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
43. Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). Determinants and archetype users of open innovation. *R&D Management*, 39(4), 331e341.
44. Klerkx, L., and C. Leeuwis. 2009. Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change* 76: 849–60.

45. Kurpjuweit, S., & Wagner, S. M. (2020). Startup Supplier Programs: A New Model for Managing Corporate-Startup Partnerships. *California Management Review*, Vol. 62, Issue 3, pp. 65-84.
46. Lee, J. (2010). Heterogeneity, brokerage, and Innovative Performance: Endogenous Formation of collaborative inventor networks. *Organization Science*, 21(4), 804–822. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0488>
47. Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*.
48. Levinthal, D.A., & March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*.
49. Lichtenthaler, U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 148e157.
50. Love, J. H. and Roper, S. (2015) SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. ‘*International Small Business Journal*.’ 33, 28–48 (2015).
51. March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 2, 71–87.
52. Martinez, M. G. (2013). *Open innovation in the food and Beverage Industry*. Woodhead Publishing Limited.
53. McKinsey Global Institute. (2018). “Superstars. The dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy.” By Manyika, J., Ramaswamy, S., Bughin, J., Woetzel, L., Birshan, M., & Nagpal, Z. Discussion Paper.
54. Minshall, T., Mortara, L., Valli, R., & Probert, D. (2010). Making “asymmetric” Partnerships work. *Research-Technology Management*, 53(3), 53–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657631>
55. Nambisan, S. and Sawhney, M. (2007) A buyer’s guide to the innovation bazaar. *Harvard Business Review*, 85, 109–118.
56. Narsalay, R., Brunswicker, S., Bagherzadeh, M., & Kapur, M. (2017). *Open Innovation at Bosch*. Accenture.

57. Noviaristanti, S., Acur, N., & Mendibil, K. (2023). The different roles of innovation intermediaries to generate value. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00364-2>.
58. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
59. Randhawa, K., Josserand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: The role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1293–1318. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2016-0423>.
60. Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. Crown.
61. Sarkar, S., & Costa, A. I. de A. (2008). Dynamics of open innovation in the Food Industry. *Trends in Food Science & Technology*, 19(11), 574–580. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.09.006>
62. Siota, J., Alunni, A., Riveros-Chacon, P., & Wilson, M. (2020). *Corporate Venturing: Insights for European Leaders in Government, University and Industry*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
63. Stubner, S., Kanbach, D., Maas, C., & Gutmann, T. (2020). Startups in a corporate accelerator: What is satisfying, what is relevant and what can corporates improve. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(6), 413. <https://doi.org/10.1504/ijeim.2020.10028701>
64. Von Hippel, E. (2001). Innovation by user communities: learning from open-source software. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 82e86.
65. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
66. West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*, 36(3), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x>.
67. Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>.

68. Wright, P., Ferris, S. P., Sarin, A. and Awasthi, V. (1996) Impact Of Corporate Insider, Blockholder, And Institutional Equity Ownership On Firm Risk Taking. 'Academy of Management Journal.' 39, 441–458.
69. Ye, J., & Kankanhalli, A. (2013). Exploring innovation through open networks: A review and initial research questions. *IIMB Management Review*, 25(2), 69–82. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.02.002>.
70. Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publication.

Sitografia

1. Boston Consulting Group, BCG Executive Perspectives – “The Race for Innovation, Maggio 2021.” Disponibile su: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Race-for-Innovation.pdf>
2. "Ecosystem Siemens - Siemens Innovation Ecosystem." Disponibile su: <https://ecosystem.siemens.com/>
3. "Ecosystem Siemens - Supplier Innovations Overview." Disponibile su: <https://ecosystem.siemens.com/suppliers/supplier-innovations/overview>
4. Ghezzi Antonio, Analisi della definizione di Open Innovation ad opera di Antonio Ghezzi, intervista ad EconomyUp. Disponibile su: <https://www.economyup.it/innovazione/open-innovation-capire-cos-e-perche-non-sia-solo-uno-slogan/>
5. IESE Business School Blog, “A Guide of Corporate Venturing: Tools, Descriptions and Features”, JULIA PRATS e PAU AMIGÓ, post del 20 Aprile 2017, <https://blog.iese.edu/entrepreneurship/2017/04/20/a-guide-of-corporate-venturing-tools-descriptions-and-features/>
6. "NineSigma - Siemens Innovation Gallery." Disponibile su: <https://www.ninesigma.com/case-studies/siemens-innovation-gallery/>
7. "OI Portal Yet2 - Sustainability." Disponibile su: <https://oiportal.yet2.com/?wantID=2020Su&wantTitle=Sustainability>
8. Onetti, A. (2023). “Venture Client: quali sono gli ingredienti per farlo funzionare bene?” Articolo su EconomyUp." Disponibile su: <https://www.economyup.it/innovazione/venture-client-quali-sono-gli-ingredienti-per-farlo-funzionare-bene/>
9. "Unilever Foundry." Disponibile su: <https://www.theunileverfoundry.com/>
10. "Unilever Innovate with Us." Disponibile su: <https://www.unilever.com/brands/innovation/innovate-with-us/>
11. "Unilever Ventures - About." Disponibile su: <https://www.unileverventures.com/about/>