

# OPEN INNOVATION MADE IN ITALY

LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE  
APERTA NELLE IMPRESE ITALIANE

a cura di **Giuseppe Iacobelli**

Prefazione di **Luca De Biase**

Postfazione di **Massimo Maccaferri**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# OPEN INNOVATION MADE IN ITALY

LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE  
APERTA NELLE IMPRESE ITALIANE

a cura di **Giuseppe Iacobelli**

Prefazione di **Luca De Biase**  
Postfazione di **Massimo Maccaferri**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Luca De Biase</i>	pag. 13
<b>Introduzione</b> , di <i>Giuseppe Iacobelli</i>	» 17

## **Parte prima Scenari/Trend di open innovation**

<b>1. La via italiana all'open innovation</b> , di <i>Alberto Di Minin, Antonio Crupi</i>	» 23
1.1. Introduzione	» 23
1.2. Open innovation in Italia: le origini	» 24
1.3. Dalla teoria alla pratica: le dimensioni aziendali dell'implementazione dell'open innovation in Italia	» 27
1.4. L'EBITDA dell'open innovation	» 31
Bibliografia	» 33
<b>2. Open innovation: trend europei e indicazioni per l'Italia</b> , di <i>Alberto Onetti</i>	» 35
2.1. Open innovation: le principali modalità attuative	» 35
2.1.1. Eventi one-off e condivisione di risorse	» 38
2.1.2. Trend spotting e innovation outposts	» 39
2.1.3. Acceleratori aziendali	» 40
2.1.4. Relazioni commerciali e startup procurement	» 41
2.1.5. Investimenti in startup	» 42
2.1.6. Acquisizioni di startup	» 42

2.2. Open innovation: barriere	pag.	43
2.3. Strutture organizzative per l'open innovation	»	45
2.4. Open innovation: i trend di sviluppo	»	46
2.5. Open innovation: indicazioni per l'Italia	»	47
Bibliografia	»	49
<b>3. Osservatorio open innovation e corporate venture capital, di <i>Giuseppe Iacobelli, Guido Romano</i></b>	»	51
3.1. Perché un osservatorio	»	51
3.2. Gli investimenti di aziende mature in startup	»	55
3.2.1. Una misurazione del corporate venture capital sui dati ufficiali	»	55
3.2.2. Le caratteristiche degli investitori	»	56
3.2.3. Trend e dinamiche del fenomeno analizzato	»	60
3.2.4. Il corporate venture capital rispetto ad altre forme di investimento in startup innovative	»	62
3.3. Gli effetti sui bilanci delle startup e degli investitori	»	65
3.4. Opportunità del CVC per sviluppare l'innovazione nel Paese	»	68
Bibliografia	»	70
<b>4. Industria 4.0 e domanda di open innovation, di <i>Stefano Firpo</i></b>	»	73
4.1. Strategie di rafforzamento competitivo e digitalizzazione dell'industria italiana	»	73
4.2. Il processo d'implementazione del paradigma tecnologico di industria 4.0: criticità e opportunità	»	75
4.3. Le prospettive future	»	80
<b>5. Il corporate venture capital in Italia, di <i>Anna Gervasoni, Guglielmo Pascarelli</i></b>	»	83
5.1. Corporate e startup: il CVC come strumento d'innovazione	»	83
5.2. Il venture capital in Italia: cenni introduttivi e principali tappe del mercato	»	84
5.3. Differenze e complementarità tra VC e CVC	»	87
5.4. Le regole del gioco	»	88
5.5. La filiera dell'ecosistema delle startup: VC, CVC e Business Angels	»	89
5.6. Quale sviluppo per il CVC in Italia?	»	90
Bibliografia	»	91

<b>6. Strategie d'innovazione attraverso l'open innovation e il corporate venturing, di Michele Padovani</b>	pag.	93
6.1. Cosa si intende per open innovation	»	93
6.2. Come perseguire un approccio strutturato di open innovation	»	94
6.3. La matrice dell'open innovation: i diversi modelli operativi	»	96
6.3.1. Networking	»	97
6.3.2. Club deal	»	97
6.3.3. Venture capital	»	98
6.3.4. Mentorship	»	98
6.3.5. Idea contest	»	98
6.3.6. Joint venture	»	99
6.3.7. Tech scouting	»	100
6.3.8. Corporate accelerator	»	100
6.3.9. Corporate venturing	»	100
6.4. Corporate venture capital: obiettivi e definizione	»	102
6.5. Tipologie d'investimento del corporate venture capital	»	103
6.6. Modelli operativi dell'attività di corporate venture capital	»	105
<b>7. Come le aziende fanno innovazione collaborativa, di Alessandro Agnoletti</b>	»	111
7.1. Come le aziende fanno innovazione collaborativa	»	111
7.2. Filiere di co-innovazione	»	113
7.3. Aziende pivot dei modelli di co-innovazione	»	115
7.4. Contesti aggregatori e promotori di innovazione aperta	»	116
7.5. Ruolo delle municipalità ed organizzazioni pubbliche	»	118
7.6. Conclusioni	»	120
<b>8. Il ruolo della cultura organizzativa nei processi di open innovation, di Federico Frattini, Simone Franzò</b>	»	123
8.1. Verso una definizione condivisa del concetto di cultura organizzativa	»	123
8.1.1. Definizione di cultura organizzativa	»	125
8.2. Il ruolo della cultura organizzativa nei processi di open innovation	»	126
8.3. Un'analisi nel settore <i>energy</i>	»	129
8.3.1. Il ruolo della cultura organizzativa nei processi di open innovation: il caso delle Energy Service Companies	»	131
8.4. Verso una "cultura dell'open innovation"	»	136
Bibliografia	»	139

<b>9. Open innovation e trasferimento tecnologico università-industria</b> , di <i>Andrea Piccaluga</i>	pag.	143
9.1. Dai <i>links</i> alle <i>relationships</i>	»	143
9.2. Il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico e le forme organizzative del trasferimento tecnologico nelle università e negli enti pubblici di ricerca	»	145
9.3. L'evoluzione del ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico	»	148
Bibliografia	»	150
<b>10. The open innovation Journey</b> , di <i>Gianni Lorenzoni</i>	»	153
10.1. Introduzione	»	153
10.2. Il fenomeno open innovation	»	154
10.3. L'open innovation come processo	»	156
10.4. Open innovation e nuove imprese	»	157
10.5. Conclusioni	»	159
Bibliografia	»	160

## **Parte seconda Esperienze sul campo**

<b>1. Innovazione, una nuova pratica manageriale: il caso Amadori</b> , di <i>Gianluca Giovannetti, Giorgia Mainardi</i>	»	163
1.1. L'innovazione richiede una nuova leadership	»	163
1.2. La dimensione del fenomeno FoodTech	»	165
1.3. Open innovation: trend o necessità? Cosa spinge le aziende ad essere "Open"?	»	167
1.4. La sfida di FoodForward: un'iniziativa di sistema	»	170
1.5. Uno sguardo al futuro: risultati attesi	»	172
Bibliografia	»	173
<b>2. Open innovation in life science: il caso Open Accelerator di Zcube (Zambon Research Venture)</b> , di <i>Giovanni Rizzo</i>	»	175
2.1. Le sfide nel campo delle scienze della vita	»	175
2.1.1. L'importanza del settore scienze della vita	»	175
2.1.2. La ricerca scientifica in Italia come fonte di innovazione	»	178
2.2. Il settore biotech in Italia	»	180
2.3. Un ecosistema per superare le sfide nel settore biotech	»	183

2.4. Open Accelerator di Zcube: “A case study” per lo sviluppo di tecnologie innovative	pag.	185
2.4.1. La missione e la visione di Open Accelerator	»	185
2.4.2. La selezione delle startup: tecnologie, brevetti e modelli di business	»	187
2.4.3. Il programma di accelerazione	»	188
2.4.4. Il campus scientifico OpenZone. L’accesso alle “skills ed esperienze” di imprenditori residenti nel campus	»	190
2.5. Conclusione	»	190
Bibliografia	»	191
<b>3. Innovazione e design: il caso iGuzzini illuminazione, di Massimiliano Guzzini, Andrea Sasso</b>	»	193
3.1. Evoluzione e prospettive	»	193
3.1.1. Un mercato in trasformazione	»	193
3.1.2. Le tendenze del settore lighting	»	194
3.1.3. Il valore della “contaminazione”	»	197
3.2. L’open innovation come strategia di crescita aziendale in iGuzzini	»	198
3.2.1. Modello organizzativo flessibile ed aperto	»	198
3.2.2. Un ecosistema informativo	»	199
3.2.3. L’esperienza LightHackers	»	200
3.2.4. Sviluppi futuri	»	201
Bibliografia	»	203
<b>4. L’esperienza bottom-up di JCube: il caso del corporate innovation hub del Gruppo Maccaferri, di Giuseppe Iacobelli</b>	»	205
4.1. Acquisire il know-how per implementare l’open innovation	»	205
4.1.1. Come nasce un corporate innovation hub	»	206
4.1.2. Aspetti organizzativi	»	209
4.2. Praticare l’open innovation	»	212
4.2.1. Un’esperienza di open innovation	»	214
4.2.2. Che cosa ha determinato	»	216
4.3. Lo scenario attuale ed uno sguardo al futuro	»	219
4.3.1. Il bicchiere è mezzo pieno	»	219
4.3.2. Next open innovation strategy	»	222
Bibliografia	»	224

<b>5. F-Lab, dove scorrono le idee per la fluidica intelligente</b> , di <i>Diego Andreis</i>	pag.	227
5.1. Un nuovo modello d'impresa	»	227
5.2. Il modello F-Lab tra logica di ampio respiro, condivisione e contaminazione di saperi	»	228
5.3. La sfida è trovare un linguaggio comune per l'innovazione	»	231
5.4. Dolphin Fluidics: lo spin off di F-Lab che sviluppa, produce e commercializza valvole intelligenti	»	233
5.5. L'aprirsi come condizione e motore della vera innovazione	»	234
<b>Postfazione</b> , di <i>Massimo Maccaferri</i>	»	237
<b>Gli autori</b>	»	239
<b>Ringraziamenti</b>	»	245

*Ai miei amici  
Daniele,  
Giancarlo,  
Renato*



# Prefazione

di *Luca De Biase*\*

Nessuno innova da solo. La sindrome “*not invented here*” – quella che spinge certe aziende e organizzazioni a preferire ciò che viene fatto all’interno rispetto a ciò che si impara dall’esterno – non è soltanto un limite alla velocità di innovazione: è una finzione.

Può essere, ovviamente, che anche nel chiuso di un laboratorio di ricerca e sviluppo emergano idee originali senza alcuna ispirazione esterna, benché le probabilità che questo accada siano inferiori a quelle di trovare soluzioni innovative attraverso la collaborazione e lo scambio. Ma non è solo una questione di probabilità: non si innova da soli proprio perché il concetto stesso di innovazione richiede l’incontro di punti di vista.

L’innovazione non è soltanto una novità: è un’idea nuova che modifica una condizione strutturale creando valore; il che significa che – da una parte – qualcuno deve pensare, elaborare e proporre quell’idea nuova ma – dall’altra parte – qualcuno deve riconoscere quel valore e “adottare” la proposta. La capacità di chi genera l’idea nuova si incontra con l’impegno creativo di chi l’“adotta”, cioè accetta che un’idea altrui entri a far parte della sua vita per modificarla. Questa disponibilità è profonda e non può essere data per scontata. L’apertura va coltivata. Come?

Nel contesto che si è formato con l’avvento della società organizzata intorno alla rete digitale, le soluzioni emergono dall’interazione complessa tra i partecipanti all’ecosistema dell’innovazione, le cui azioni e le cui idee

\* Caporedattore Nòva24 (Il Sole 24 Ore).

coevolvono: le relazioni creative che l'*intelligenza collettiva* di una comunità indirizza verso la realizzazione di un cambiamento che ha valore, danno forma al risultato. I risultati sono influenzati profondamente dall'insieme di codici e regole prevalenti nelle piattaforme usate per sviluppare il gioco dei ruoli degli attori che partecipano al percorso innovativo.

Per questo lo studio dell'*open innovation* diventa lo studio delle forme con le quali si organizzano i percorsi di immaginazione delle nuove idee, si creano i contesti abilitanti che rendono possibile prototipare quelle idee e si formano le strutture di selezione che servono a riconoscere il valore di quelle idee nuove. In un periodo storico di grande accelerazione innovativa, si sta accumulando una vasta esperienza intorno a tutti questi fenomeni. E un fatto è certo: non esistono canoni e convenzioni accettate, ma linee di tendenza pragmatiche. La prima, fondativa, è appunto la tendenza a paragonare il sistema dell'innovazione a un ecosistema nel quale, proprio come negli ecosistemi naturali, la diversità è ricchezza, la direzione evolutiva non è lineare, la sperimentazione e l'errore sono parte integrante dell'apprendimento: insomma un contesto nel quale le mutazioni sono accettate e ricercate, l'apertura al nuovo e all'inatteso è strutturale, la collaborazione è tanto possibile quanto la competizione. La seconda linea di tendenza interpretativa è che le strutture organizzative dell'ecosistema possono essere progettate in modo da favorire quell'apertura. Si tratta di coltivare la consapevolezza che le regole possono essere disegnate in modo da favorire la collaborazione o la chiusura, che i ruoli possono essere definiti in base a un'ottica particolare o generale, che i codici possono essere inclusivi o esclusivi.

Le piattaforme sulle quali si può sviluppare l'*open innovation* non sono dunque date: vanno a loro volta immaginate, sperimentate, migliorate in base ai risultati. Non per nulla quelle piattaforme si possono chiamare format: hackathon, unconference, elevator pitch e altre formule sono soluzioni sperimentate per fare incontrare attori che giocano ruoli diversi, come le grandi aziende, o i venture capital, e le startup, per esempio. Ma i canoni vanno continuamente messi in discussione: come quelli che devono condurre a connettere imprese e università.

Il libro che avete in mano raccoglie esperienze e conoscenze intorno a questo sistema complesso di dinamiche innovative. Non manca di segnalare la vastità dei soggetti in gioco, dalle università e centri di ricerca alle grandi e piccole imprese, dalle pubbliche amministrazioni alle istituzioni legife-

ranti, dai mercati locali a quelli globali. Non manca di discutere le conseguenze delle regole fondamentali, dalla brevettazione alle altre forme di gestione della proprietà intellettuale che tanto pesano sull'incentivazione a generare idee nuove e sulla loro disponibilità per essere ricombinate in soluzioni da provare sul mercato, dall'analisi delle comunità creative a livello territoriale alla costruzione dei network per lo scambio di conoscenze concretamente sperimentabili a livello internazionale. Si occupa delle grandi questioni relative al finanziamento dei progetti di innovazione aperta e delle forme con le quali il sistema si difende dalla cultura avversa all'errore e al rischio. E mostra esempi, storie vissute, analisi di casi concreti: perché alla fine per conoscere l'innovazione aperta la strada maestra è viverne l'esperienza.

Si può chiedere a una comunità di esperti tanto ricca quanto quella che ha contribuito a realizzare questo libro di segnalare anche quali sono gli ostacoli che si frappongono all'implementazione di un approccio tanto evidentemente corretto? Tra le righe, gli spiriti critici che hanno redatto queste pagine rispondono. Il principale ostacolo è culturale, necessariamente. E la principale cura si trova nella formazione, probabilmente. Con l'aiuto di incentivi, di sicuro.

Sta di fatto che una società poco abituata a "fare sistema" si trova ancora più in difficoltà quando deve "fare ecosistema". Negli ultimi tempi, un Paese come l'Italia ha dimostrato di sapere creare una policy incentivante per la nascita delle startup e per l'investimento delle aziende nelle tecnologie che si aggregano nel concetto-ombrello di "industria 4.0". Ma ha altrettanto dimostrato le sue difficoltà quando si tratta di progettare i luoghi di incontro tra università, centri di ricerca, imprese grandi e piccole: quei luoghi nei quali si testa esattamente la capacità di fare *open innovation* senza le remore dovute a una malriposta speranza di salvaguardare gli interessi particolari ma nella consapevolezza che il bene comune è l'unico bene perseguibile. La buona volontà dimostrata nelle tantissime iniziative di *open innovation* che si sono viste spuntare da molte parti nel Paese consente di sperare che le vecchie abitudini possano essere superate. Ce n'è profondo bisogno.



# Introduzione

di *Giuseppe Iacobelli*\*

Questo volume vuole dare una rappresentazione dell'*open innovation* come approccio e strumento di valore per l'attuale sviluppo industriale nel nostro Paese, in particolare in un momento storico che evidenzia il ruolo dell'innovazione per il riposizionamento competitivo delle imprese italiane – anche su scala internazionale – e una crescita del fenomeno delle startup.

Come sviluppare strategie d'impresa efficaci e favorire la capacità d'innovazione? Quali stimoli possiamo trarre da case history internazionali, fatta salva la valutazione dei diversi contesti? Quali metodologie e processi di *open innovation* si stanno sperimentando in Italia e quali sono gli attori coinvolti? Come valutare i benefici di una strategia *open* per l'impresa in termini di processi, ricerca e sviluppo, organizzazione e management?

Questi sono alcuni dei temi su cui i contributors si sono espressi o interrogati, cercando di dare risposte, spunti di riflessione o raccontare esempi concreti, attraverso approcci diversi: accademico, manageriale, consulenziale, e di policy.

Ho infatti avuto il piacere di coinvolgere in questa pubblicazione alcuni imprenditori, colleghi e amici con cui ho modo di confrontarmi in ambito professionale e che si sono resi disponibili a condividere studi, analisi e considerazioni ma anche la propria esperienza, proprio in una logica di condivisione della conoscenza per raccontare le criticità e i benefici di ap-

\* Consigliere Delegato, JCube (Gruppo Industriale Maccaferri); Board Member, Italia Startup.

procci vòliti all'introduzione di nuove pratiche e alla sperimentazione di modelli forieri d'innovazione.

Il volume inizia quindi con una prima parte di esplorazione degli scenari di *open innovation*, per comprendere le specificità del fenomeno in Italia, osservare i trend europei e approfondire i dati della crescita delle startup negli ultimi anni, anche in termini di attenzione da parte degli investitori privati e delle aziende corporate. Per vincere le sfide dell'industria 4.0, per aumentare la capacità di rilancio competitivo attraverso la digitalizzazione dei processi produttivi, le aziende stanno cercando competenze anche fuori dal proprio perimetro, coinvolgendo una pluralità di attori: imprenditori, startup, mondo della ricerca, mondo della finanza e istituzioni. Il fenomeno coinvolge la cultura e la struttura organizzativa aziendale e determina nuovi modelli e luoghi di aggregazione e scouting d'innovazione. In questo contesto cambiano anche i rapporti tra università e imprese ed il ruolo degli uffici di trasferimento tecnologico.

La seconda parte è invece dedicata all'execution, a una pluralità di case history italiane attuate in ambiti diversi ma con un focus in settori di eccellenza del Made in Italy. Queste industrie si sono sviluppate e hanno raggiunto un'elevata competitività a livello mondiale grazie ad una vocazione italiana dell'eccellenza in alcune attività manifatturiere, dell'agroalimentare, della ricerca ecc., tuttavia per non arretrare rispetto alla pressione competitiva internazionale sono ormai richieste forme e modalità di innovazione nuove, elaborazioni e approcci specifici. Il paradigma dell'*open innovation* può essere una chiave di rinnovamento e sviluppo per le aziende italiane e per il Sistema Italia qualora si riesca ad interpretarlo nelle dimensioni caratteristiche dei nostri sistemi industriali.

Il termine *open innovation* porta con sé un sentore di nuovo e di particolare ma in realtà non dovrebbe essere un elemento così sconosciuto in Italia. Nelle tradizionali modalità organizzative e relazionali dei *distretti industriali*, che per lungo tempo hanno rappresentato un modello di successo dell'economia del nostro Paese, venivano attuate forme di cooperazione tra aziende (anche piccole e grandi) che erano in grado di trasferire il know-how su base locale, utilizzando modalità di knowledge sharing basate su evolute capacità di technology transfer e absorptive capacity, che sono alla base del paradigma dell'*open innovation*. Le imprese italiane hanno praticato forme di innovazione aperta in maniera inconsapevole ed informale all'interno delle geografie e filiere dei distretti ed hanno in qualche modo

anticipato il fenomeno poi sintetizzato in letteratura dal Professor Henry William Chesbrough. La novità, non secondaria, è che nella fase attuale le strategie di *open innovation* vanno ingegnerizzate in forme articolate, per organizzazione e dimensione, volgendo lo sguardo verso l'orizzonte internazionale.

Spero che il lettore – imprenditore, manager d'impresa, ricercatore e chiunque sia alla ricerca di processi ed esperienze in grado di portare innovazione in azienda – possa trovare in queste pagine stimoli per sperimentare nuovi modelli e una visione approfondita nell'ambito dell'*open innovation* in Italia.