

WEBINAR

23 GEN 25 | 16:00-17:30 | **ONLINE**

“Le regole d’oro dell’Open Innovation”

Speaker: **Ivan Ortenzi**



POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION LOOKOUT
Chapter Sud Italia

IN COLLABORAZIONE CON:

Lab11



Politecnico
di Bari

Innovation Management and
Technology Entrepreneurship Lab



Si fa presto a dire innovazione (aperta) !

Ivan Ortenzi | BIP

2017-2018



2024



Ivan Ortenzi  

Ivan Ortenzi 

Anomalies

Wanted..here.

Morgan 5-6723

**ARMONIA
SISTEMICA**

Status Quo

**ANOMALIA
SISTEMICA**

I n n o v a t i o n



Lo sviluppo...
Il progresso...
L'evoluzione...
La trasformazione...
Sono una somma
systemica di
ANOMALIE CHE
ECCEDONO LO
STATUS QUO

NO
PAIN
NO
GAIN

**Nessuna regola,
senza limiti,
nessun paradigma,
nessuna norma,
NESSUN STATUS
QUO
NESSUNA ANOMALIA

NESSUNA
INNOVAZIONE**



**EVERYBODY LOVES
INNOVATION
UNTIL
IT AFFECTS
THEM**

**L'innovazione è un
atto di
insubordinazione
collettiva che genera
più valore,
sostenibile, del
rispetto della regola
o delle regole, dell'
esistente status quo**



**Qual è
l'obiettivo
finale dell'
«Innovazione»?**



L'obiettivo dell'innovazione è diventare la nuova regola, un nuovo paradigma, un nuovo standard

Essere il nuovo status quo in attesa della prossima innovazione

**Se portiamo la
definizione di
"INNOVAZIONE«
in un
contesto aziendale**

La somma delle regole

Status Quo

diventa



BUSINESS MODEL

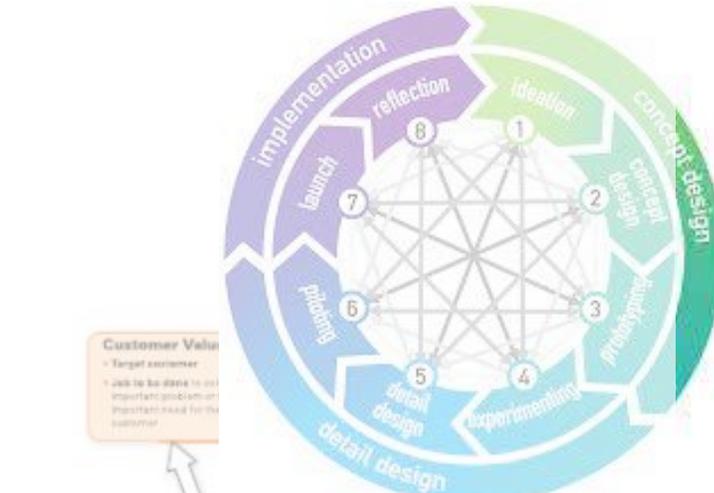
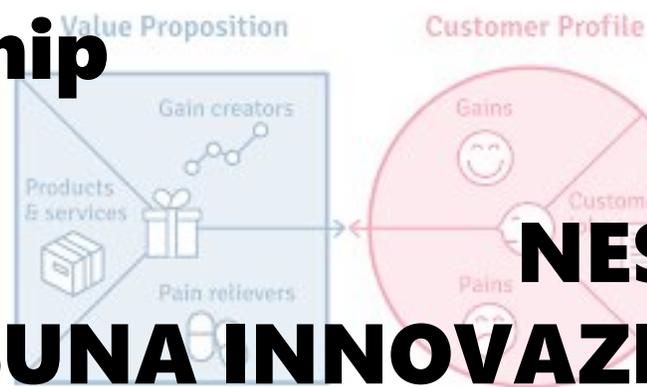
Modello di business:

- Modello operativo
- Modello di relazione
- Modello di commercializzazione
- Modello di produzione
- Modello di ricavi
- Modello di Comunicazione
- Modello dei costi
- Modello di partnership

...



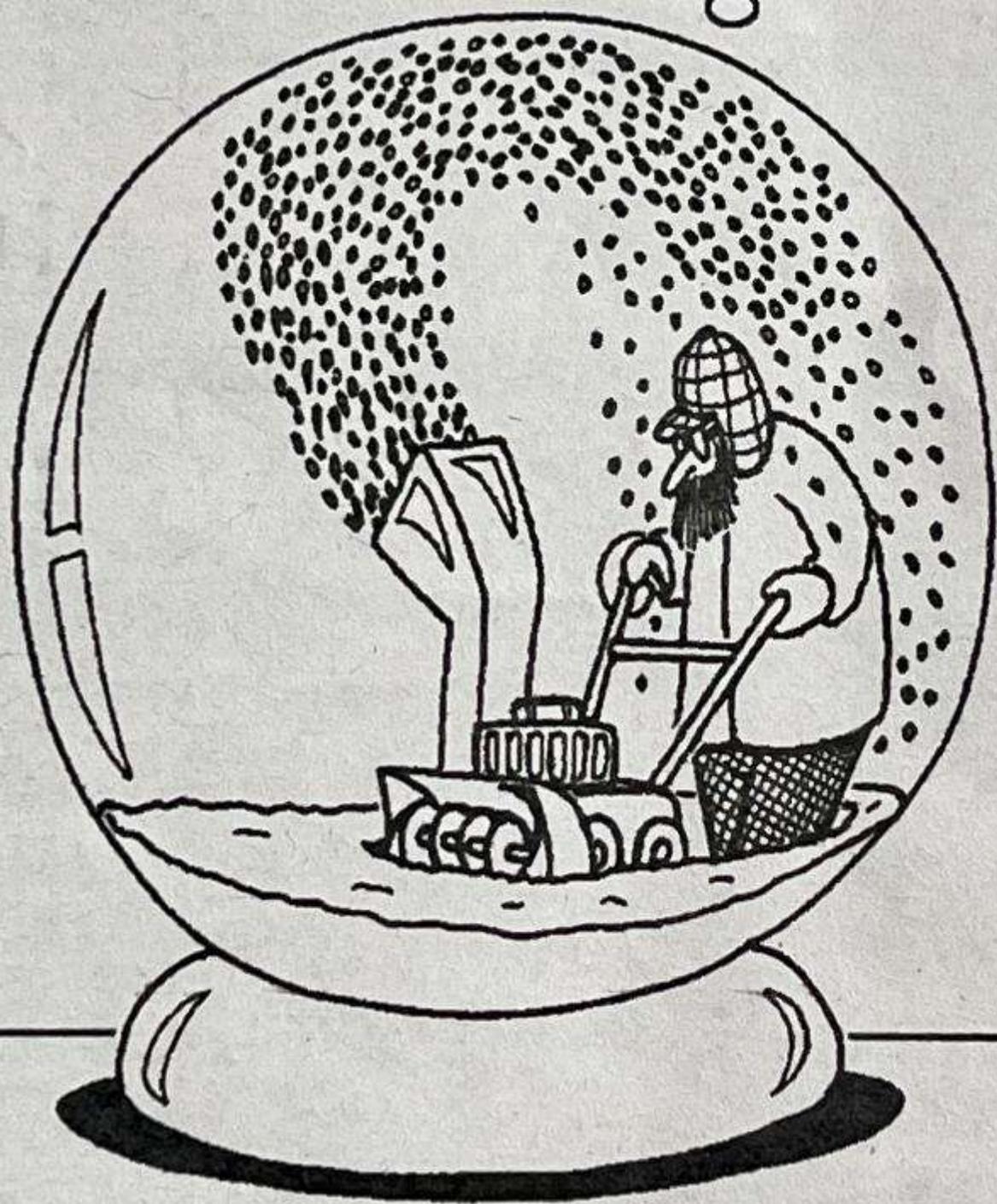
Source: businessmodelgeneration.com



NESSUN MODELLO, NESSUNA INNOVAZIONE IN AZIENDA

Σ MODELLI IN AZIENDA =





**Difendere i
vantaggi
competitivi
da...**

**Creare
vantaggi
competitivi
da...**

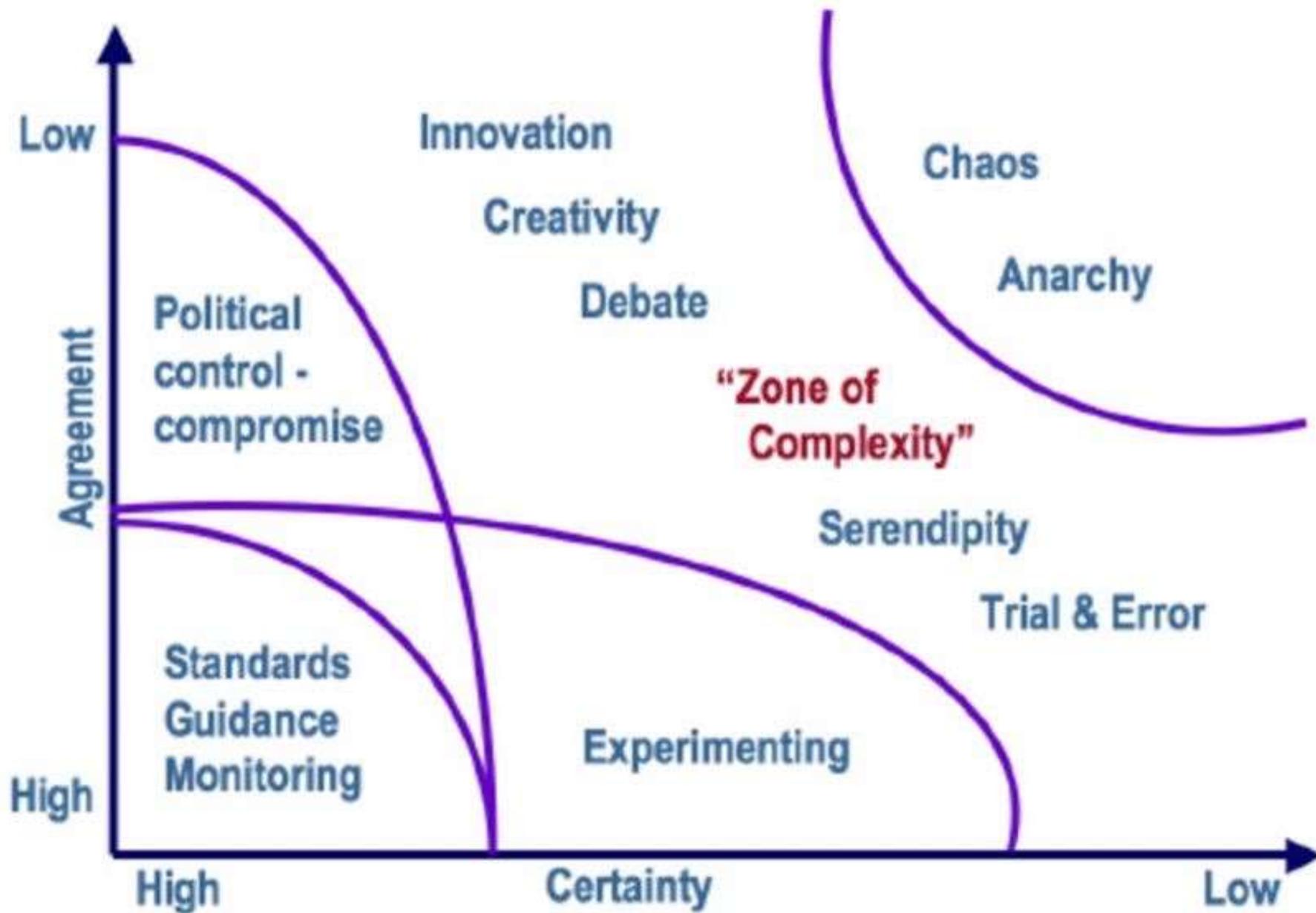


- 1. Concorrenza diretta e indiretta**
- 2. Tecnologia e scienza**
- 3. Normative**
- 4. Tendenze di mercato e mutamenti sociali**
- 5. Partner commerciali**
- 6. Fluttuazioni economiche**
- 7. Relazioni con governi e istituzioni pubbliche**
- 8. Eventi geopolitici**
- 9. Tendenze e le norme sociali**
- 10. Cambiamenti demografici**
- 11. Cambiamenti tecnologici nei fornitori**
- 12. Questioni ambientali**
- 13. Cultura interna**
- 14. Eventi inaspettati**
- 15. Competenze interne**



**L'innovazione non è efficiente
L'innovazione non è "agile"**

**L'innovazione è
imbarazzante, sgraziata, lenta,
instabile, apatica, fragile, depressa,
scoraggiata, ignorante, inattiva,
volgare, borbottante, crudele,
pesante, grumosa, scoordinata,
burbera, clownesca, debole,
incolta, nervosa, sconsiderata,
inelegante, incolta, laboriosa,
ingombrante, noiosa, irrequieta,
ribelle, timida, instabile, rozza,
socialmente incerta, socialmente
imbarazzante**





**L'esistenza delle
aziende si basa sul
generare efficienza**

**La sopravvivenza su
Accettare, Adattare e
Adottare
l'efficacia**

CORPORATE INNOVATION

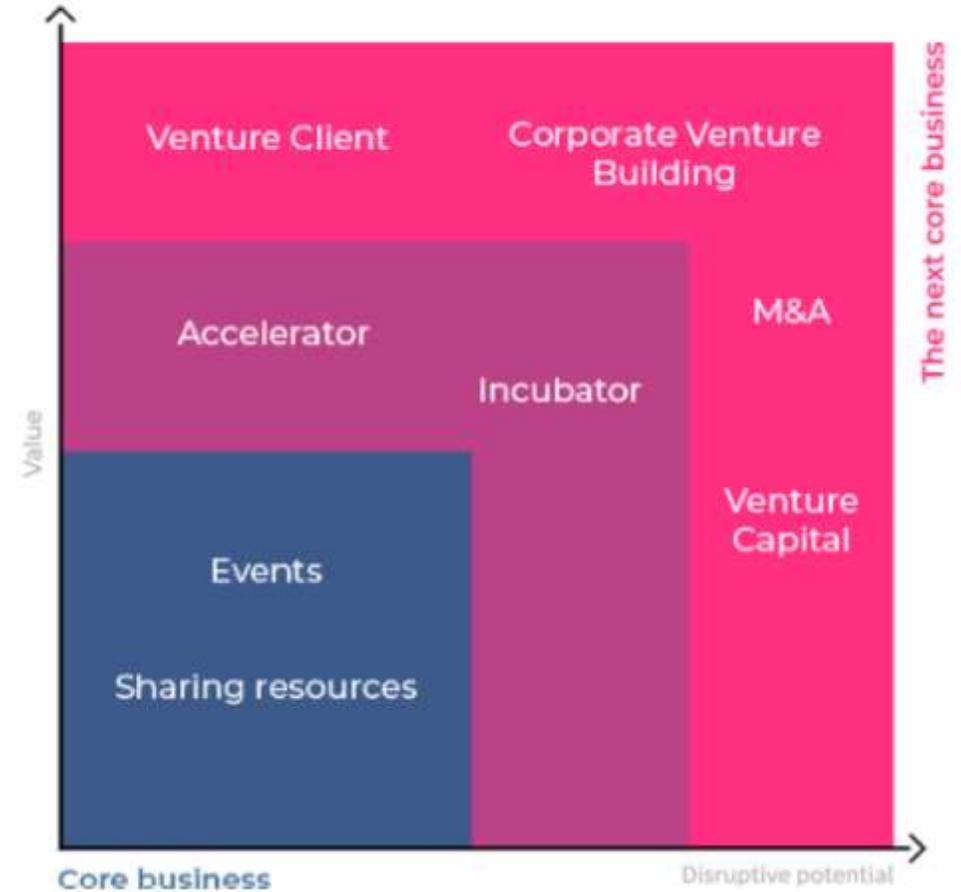
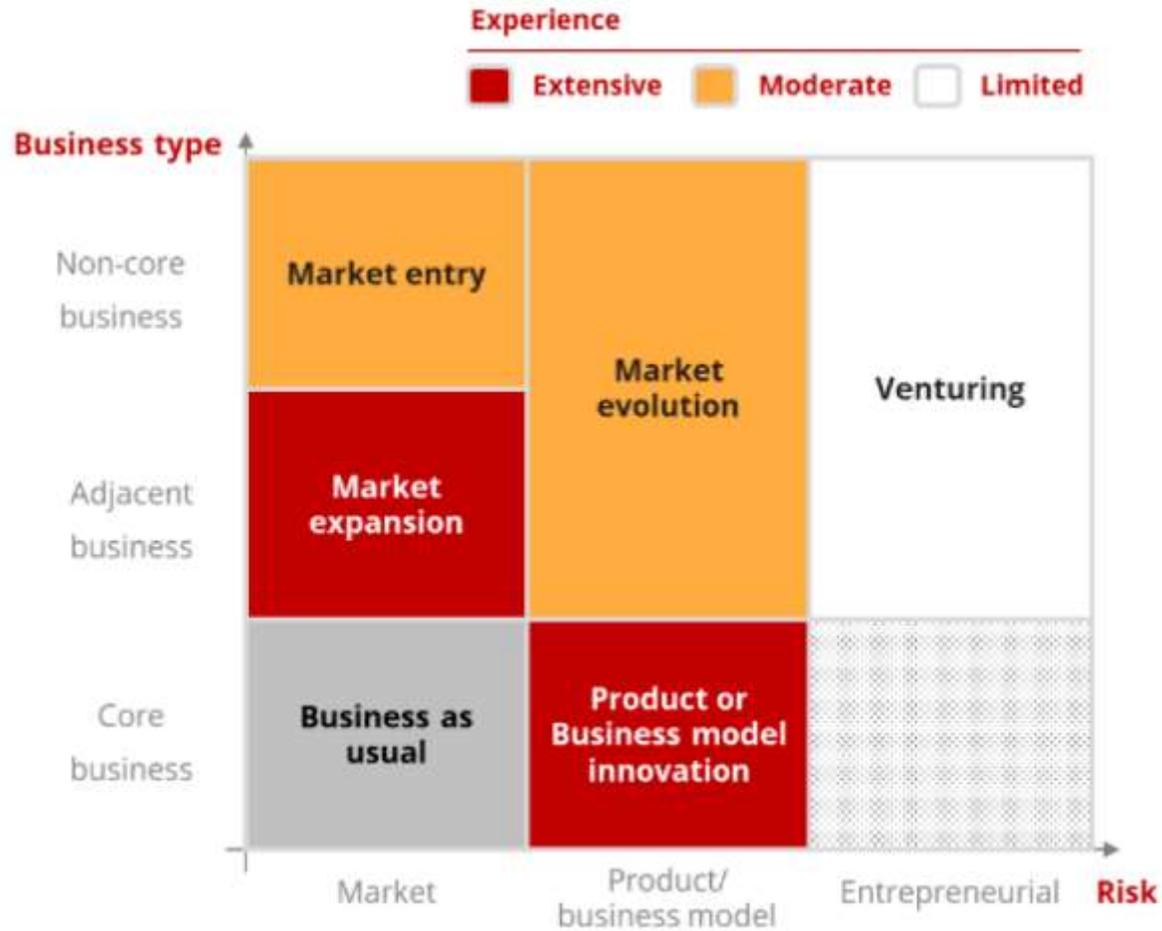
Il motore dell'innovazione in aziendale
La differenza tra R&D e CI

**Possiamo definire
la R&D come la
capacità di
un'azienda di
trasformare valore
(investimento) in
proprietà
intellettuale (idee
di business)**



**Possiamo definire la
Corporate Innovation
come la capacità di
un'azienda di
trasformare la
proprietà intellettuale
(idee imprenditoriali)
in valore
(Competitività)**

La mappa strategica





Non è necessario sostituire l'INNOVAZIONE

- Intuitiva**
- Episodica**
- Accidentale**
- Individuale**
- Creativa**
- Carismatica**
- Decostruita**
- Guidata dal cliente**



CORPORATE INNOVATION

**Strategy, Innovation,
Innovation Strategy,
Corporate Innovation,
Innovation Governance,
Innovation Management,
Innovation Process,
Innovation Models,
innovation Methodologies,
Innovation Tools, Innovation
People e innovation
Manager.
Innovability®**

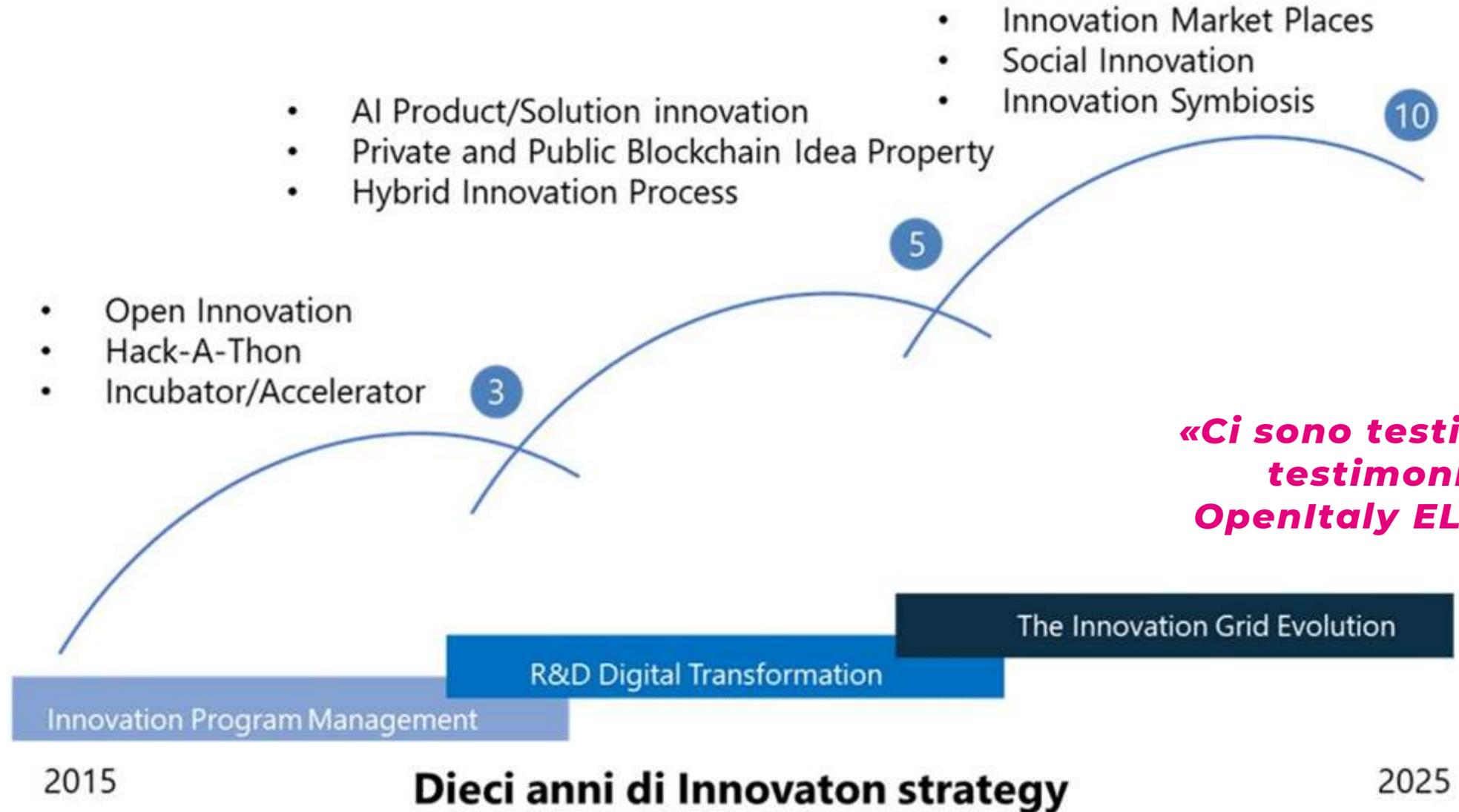
Innovation Management

è la disciplina aziendale e accademica dove i contenuti di innovazione e le strategie di corporate innovation si coniugano con le esigenze e gli strumenti della strategia e della gestione aziendale.

Questa disciplina necessita di un costante aggiornamento e di nuove metodologie per comprendere lo SHIFT.

L'evoluzione dell'innovazione

Ivan Ortenzi | Bip Group



**«Ci sono testimoni e testimonianze!»
OpenItaly ELIS 2015**

Il D.N.A. delle metodologie di IM

Intercettare

Selezionare

Accettare

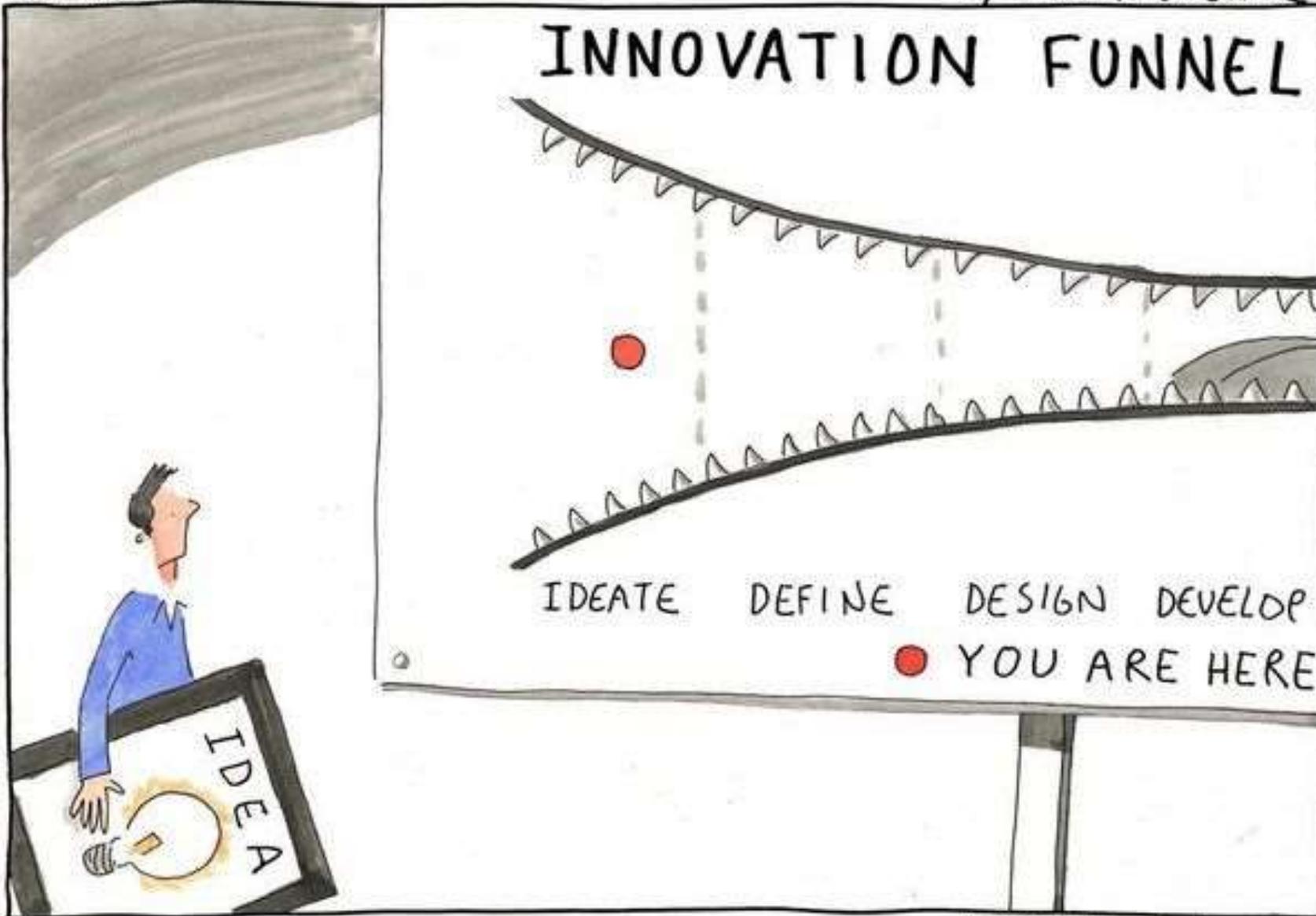
Adattare

Adottare

Integrare

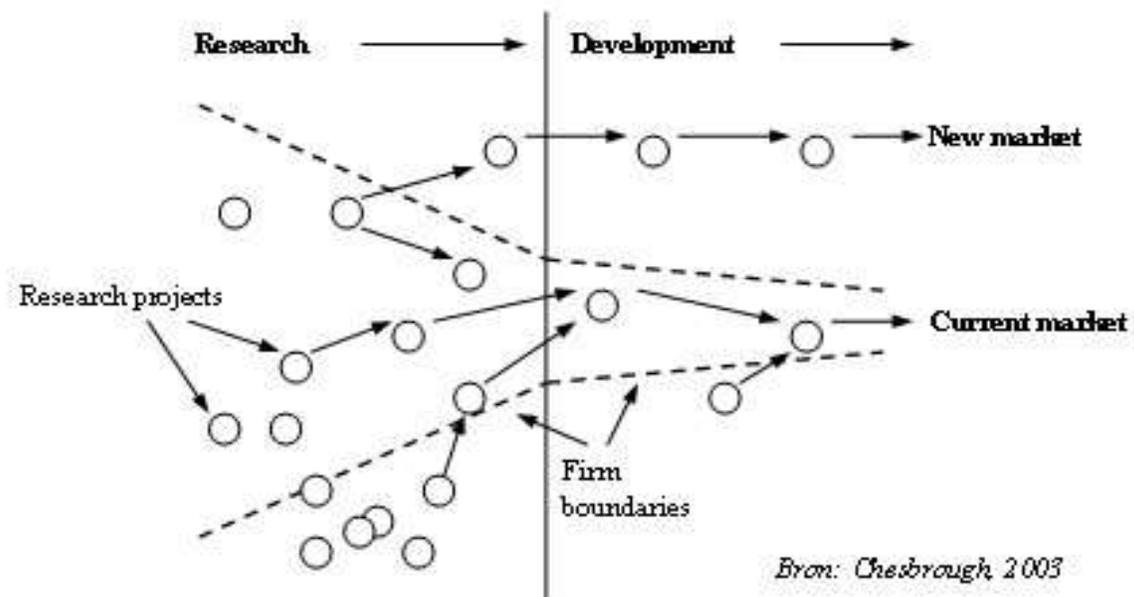
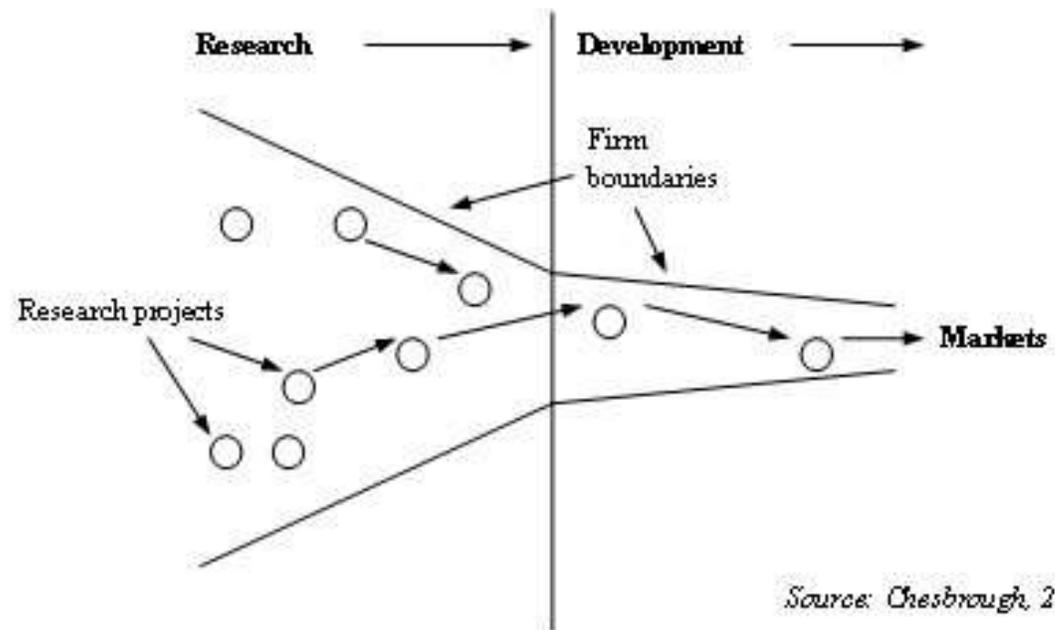
BRAND CAMP

by Tom Fishburne

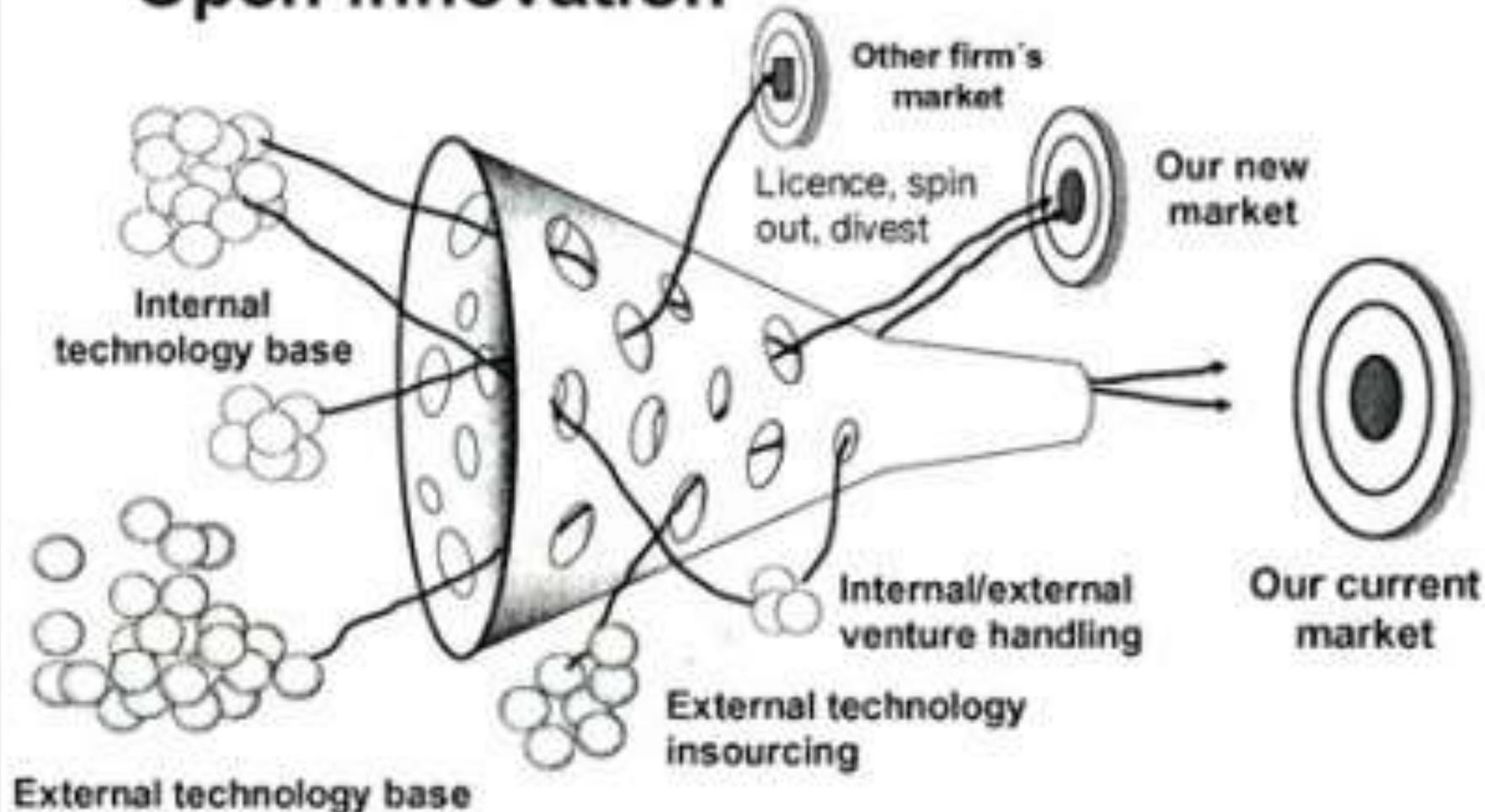


© 2011

MARKETOOINIST.COM



Open innovation



Stolen with pride from Prof Henry Chesbrough UC Berkeley. Open Innovation. Renewing Growth from Industrial R&D. 10th Annual Innovation Convergence. Minneapolis Sept 27, 2004

Closed Innovation Principles

Le persone intelligenti lavorano per noi.

Per trarre profitto dalla ricerca e sviluppo, dobbiamo scoprirla, svilupparla e realizzarla noi stessi.

Se lo scopriamo da soli, lo porteremo prima sul mercato.

Vincerà l'azienda che porterà per prima un'innovazione sul mercato.

Se creiamo il massimo e le migliori idee del settore, vinceremo.

Dovremmo controllare la nostra proprietà intellettuale (IP) in modo che i nostri concorrenti non traggano profitto dalle nostre idee

Open Innovation Principles

Non tutte le persone intelligenti lavorano per noi, quindi dobbiamo trovare e attingere alle conoscenze e alle competenze di persone brillanti al di fuori della nostra azienda.

La ricerca e lo sviluppo esterni possono creare un valore significativo: la ricerca e lo sviluppo interni sono necessari per rivendicare una parte di quel valore.

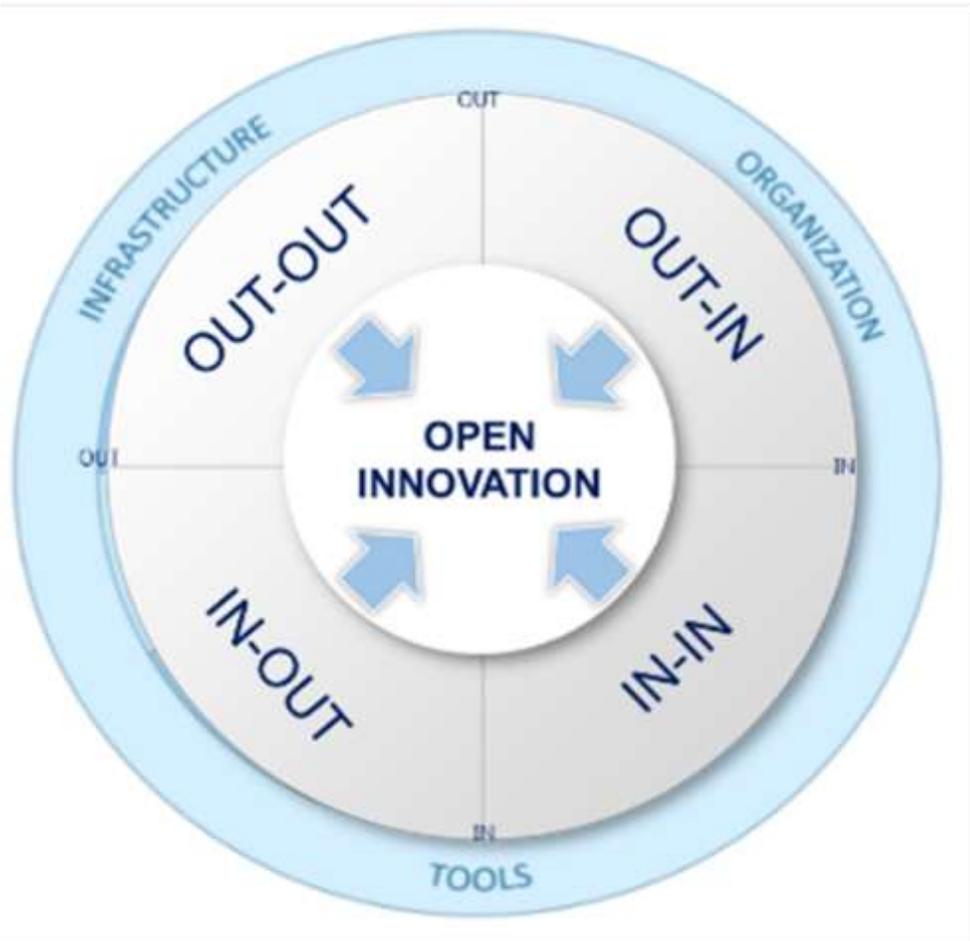
Non dobbiamo presidiare la ricerca per trarne profitto.

Costruire un modello di business migliore è meglio che arrivare prima sul mercato.

Se sfruttiamo al meglio le idee interne ed esterne, vinceremo.

Dovremmo trarre profitto dall'uso della nostra proprietà intellettuale da parte di altri e dovremmo acquistare la proprietà intellettuale di altri ogni volta che ciò fa progredire il nostro modello di business.

OPEN INNOVATION (Tool)



CORPORATE ENTREPRENEURSHIP (Governance)



Creatività! Non confondete gli strumenti con le metodologie

- **HackaThon**
- **Ideathon**
- **Datathon**
- **Codeathon**
- **Appathon**
- **Creativethon**
- **Startupthon**
- **Quanticthon**
- ...

Perché facciamo l'OI?

- **Contaminazione culturale** proveniente dall'esterno dell'azienda
- **Estensione delle fonti** di innovazione per l'azienda
- **Sviluppo di una cultura imprenditoriale** interna (imprend-attività)
- **Definizione di nuove modalità di sperimentazione** dei progetti innovativi
- **Sistematizzazione** delle attività di innovazione
- **Formazione** delle risorse interne sulle metodologie d'innovazione

I tre cantieri interni dell'Open innovation

OPEN PEOPLE

L'open innovation stimola e ha bisogno di un'apertura culturale all'interno dell'azienda verso la possibilità di accettare, adattare e adottare stimoli e opportunità che arrivano dall'esterno senza pregiudizi

OPEN PROCESSES

L'open innovation deve essere supportata da processi interni che interpretino e decodifichino le particolarità dei nuovi referenti esterni non in una logica di deroga ma di nuove modalità operative

OPEN DATA

L'open innovation mette in contatto l'azienda con soggetti che desiderano testare e valutare idee, prodotti e prototipi in spazi di sperimentazione reali basati sulla condivisione di competenze e informazioni interne all'azienda

Utilizzi dell'Open innovation

OPEN IDEATION

Scouting, ricerca, selezione e valutazione di «idee» o meglio di proprietà intellettuale in senso ampio

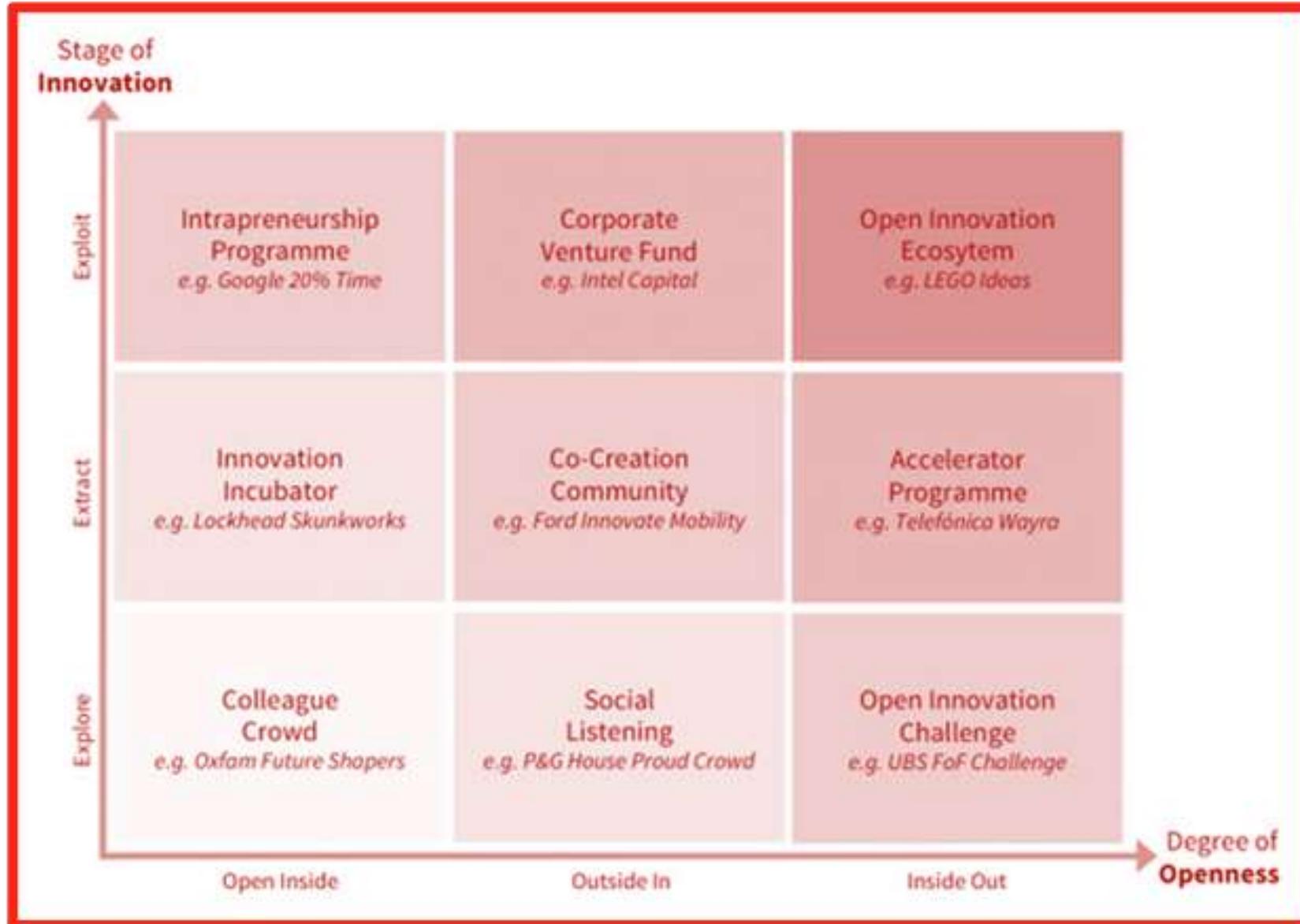
OPEN EXECUTION

Capacità di realizzazione, di ingegnerizzazione e di testing di soluzioni in modo reciproco.

OPEN DISTRIBUTION

Capacità di go to market, di pilota e di testing di segmenti e di mercati in modo reciproco.

Le forme di esterne Open Innovation



Le regole operative dell'Open Innovation

1. Definizione della/delle **challenge** e dei perimetri di azione
2. Mappatura del livello di **apertura**
3. Mappatura e definizione **dell'ecosistema** di riferimento
4. Definizione regole per **l'ingaggio, lo scouting e la valutazione**
5. Definizione delle modalità di **capitalizzazione del patrimonio di know-how (legale e compliance)**
6. Pianificazione della **fase di sperimentazione**
7. Definizione del **risultato finale** che si vuole ottenere
8. Strutturazione delle attività di **comunicazione interna ed esterna**
9. Selezione degli **strumenti a supporto** delle fasi
10. Definizione della **dashboard** degli indici di monitoraggio e controllo

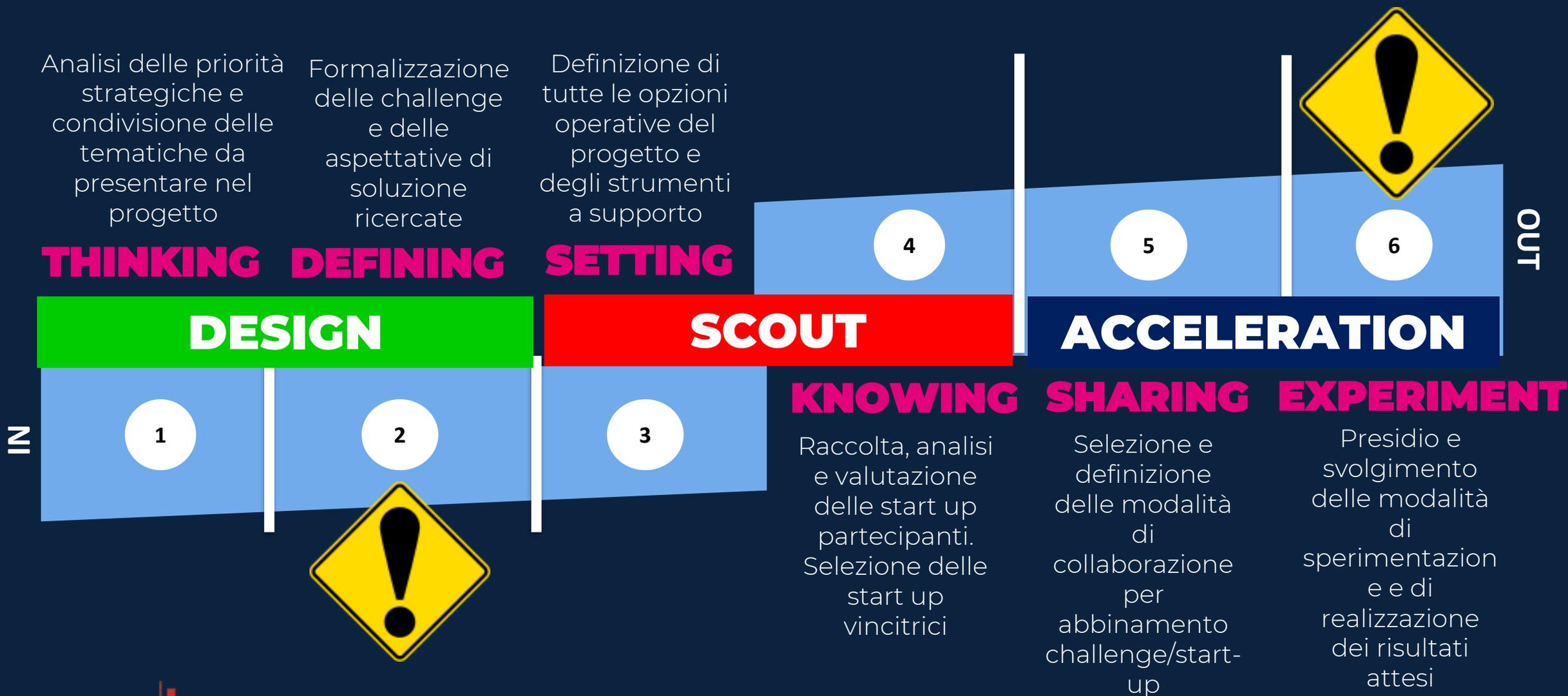
Cosa fa funzionare l'OI?

- **Commitment** trasparente e comunicato dai vertici dell'azienda
- **Commitment** trasparente e comunicato dai vertici dell'azienda
- Definizione delle **challenge chiara ed esaustiva** per progettare il percorso
- **Bilanciamento** corretto tra strategia aziendale e visione
Trasparenza del percorso
- Creare e coltivare un **network interno ed esterno** all'azienda
- Non trascurare **visibilità ed incentivi** per i partecipanti
- Essere consapevoli che un'iniziativa di Open Innovation è di per sé una **metodologia «Beta»** ovvero con la necessaria **flessibilità di revisione e modifica.**

Innovation theatre o InnoWashing

- **Mancanza di strategia chiara:** senza allineamento con la strategia aziendale complessiva basso impatto sul business.
- **Focalizzazione sulla visibilità:** per migliorare la propria immagine pubblica
- **Sovraesposizione mediatica:** progetti non supportati da investimenti o azioni significative
- **Sforzi isolati e non integrati:** team isolati, senza un'integrazione con i processi aziendali principali
- **Resistenza al cambiamento:** Open cosa?
- **Mancanza di metriche chiare:** per valutare il successo, valore e impatto
- **Eccessiva dipendenza da iniziative esterne:** bilanciare close e open
- **Progetti pilota senza follow-up:** trasparenza e opportunità di implementazione assenti.
- **Focalizzazione su tecnologie trendy:** per "stare al passo" con le tendenze del mercato
- **Pressione per i risultati a breve termine o una tantum:** Assenza di visione, strategia e integrazione con altre iniziative

OI > OK!



Cosa misuriamo nel e del tunnel

INNOVAZIONE = VALORE

IMPATTI SUL BUSINESS

- **Bisogni di business espliciti**
- **ESG**
- **Ritorni Finanziari**
- **IP**

IMPATTI SULLE PERSONE

- **Competenze sviluppate**
- **Partecipazione delle persone**
- **D&I**
- **Tempi e Flussi**

IMPATTI SUL BRAND

- **Immagine**
- **Posizionamento**
- **Comunicazione**

Evoluzione dell'Open Innovation nelle Aziende

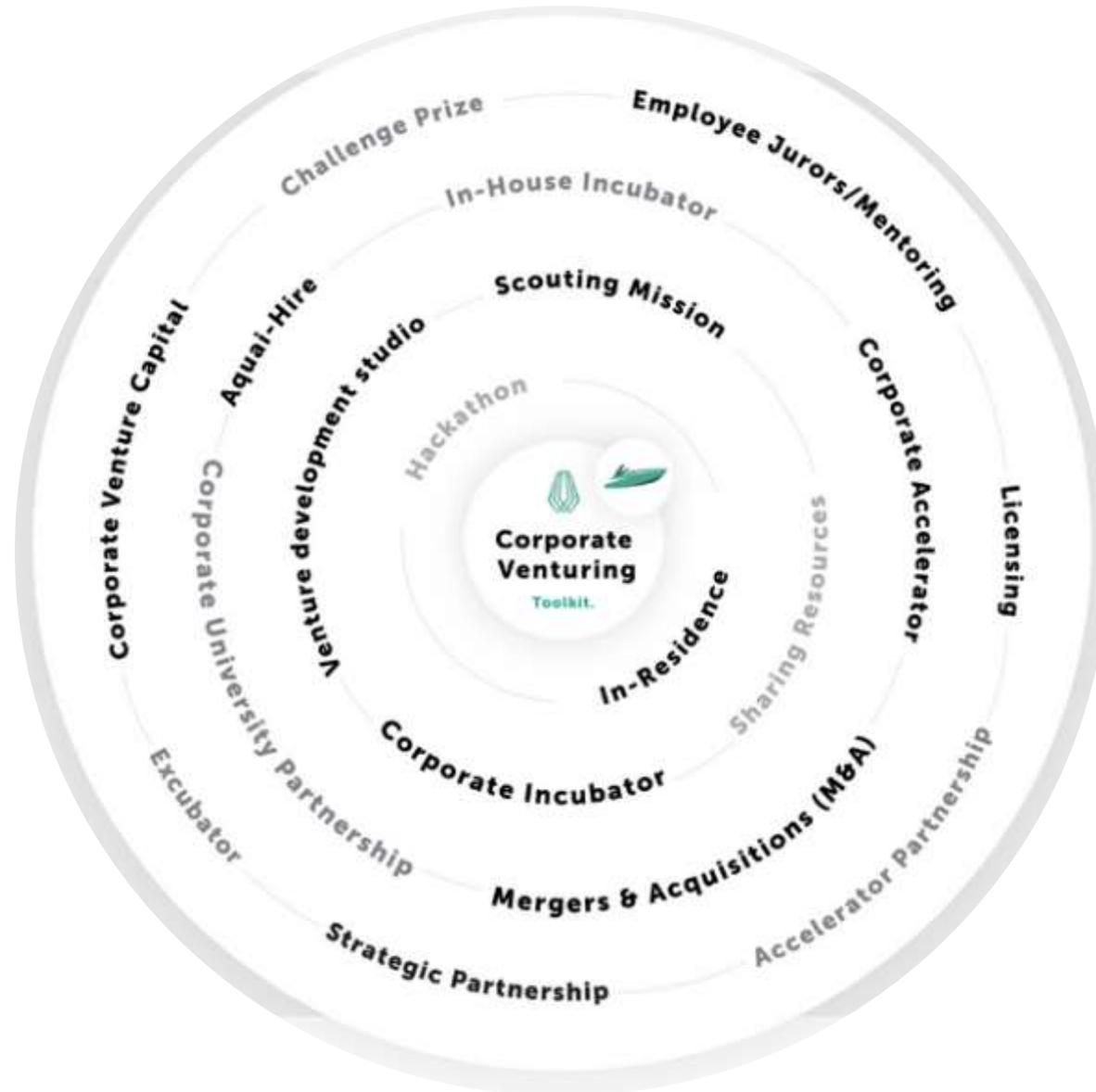
Le aziende hanno sviluppato solide competenze nella collaborazione con le startup attraverso diverse iniziative e strumenti.

Strumenti e modelli complementari:

- **Programmi di Intrapreneurship**
- **Acceleratori**
- **Startup Studios & Venture Builders**
- **HUB & LAB: antenne nei tech hubs globali**
- **Partnership (Venture Client)**
- **Investimenti (CVC)**
- **Acquisizioni (M&A)**
- **Open R&D (Collaborazione esterna in R&D)**

Successo nell'Open Innovation = Equilibrio tra strumenti esterni e fattori interni strategici

Corporate venturing



Corporate venturing

Important note: they are in comparison to each other according to the column.



Notizie dal 2025

Clear trends emerged.

The turbulence of 2024 serves as a reminder that innovation is rarely a linear process. While economic cycles inevitably influence corporate priorities, the core principles of Open Innovation - collaboration, adaptability, and leveraging external ideas - remain foundational to long-term success.

As we step into 2025, a few messages resonate strongly:

- **The commitment to Open Innovation endures**, even as methods evolve.
- Open Innovation is shifting from "back to basics" to embracing new, more **"hybrid"** and **"sophisticated"** approaches.
- **The era of "isolated innovation" is over.** Ecosystems and collaboration define the future.

2024 may be remembered as a year of realization.

It underscored the need to cut ties with outdated approaches and to redesign more effective models. These new models must reflect the complexities of modern business, which demand greater cooperation and adaptability.

As Nassim Nicholas Taleb's concept of **antifragility** suggests: organizations must learn to thrive, improve, and grow stronger under stress and volatility.

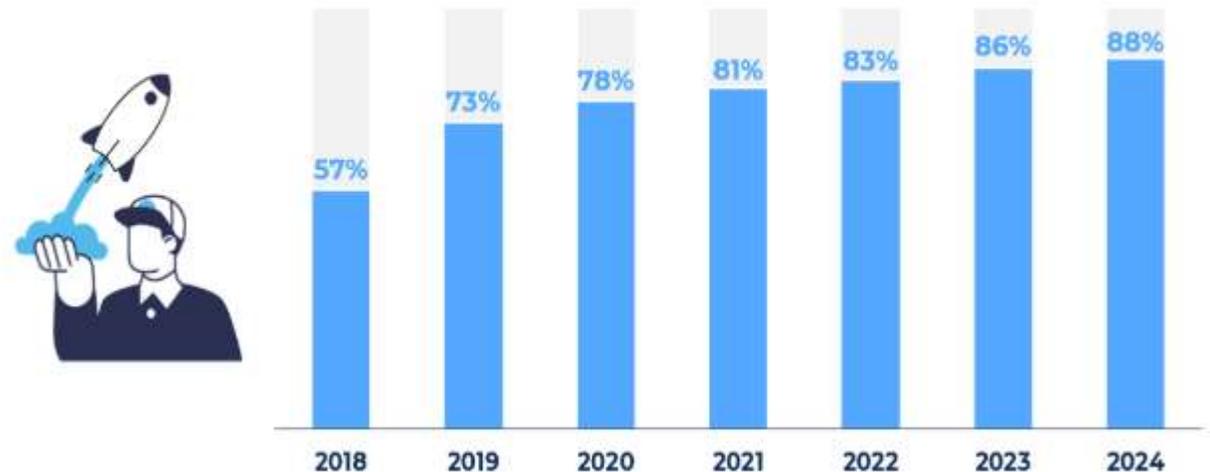
Fonte: MTB

L'adozione di Open Innovation negli ultimi 6 anni nelle Grandi e Grandissime imprese

Startup Thinking | Digital Transformation Academy

05.12.24

#digitalopeninnovation25



POLITECNICO DI MILANO
MANAGEMENT

osservatori.net
digital innovation

Polihub
Innovation Hub
Digital Transformation

Dato basato su campioni differenti, superiori a 150 grandi imprese
COPYRIGHT © POLITECNICO DI MILANO / DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE

5

Trend OI nel 2025

- **Venture Client:** pilastro della OI, con il 90% di adozione tra i leader.
- **Intrapreneurship, Corporate Outposts e CVC:** Continuano a consolidarsi, rafforzando il loro ruolo negli ecosistemi di innovazione.
- **Venture Builders:** Nuovo approccio in crescita, con il 13% delle aziende pronte a lanciarne uno. Tuttavia, il 7% sta rivalutando la scalabilità di questo modello.
- **Acceleratori Aziendali:** In declino, adottati da meno del 40% dei leader aziendali, con una riduzione prevista.
- **Startup M&A:** Cresce l'interesse per le acquisizioni di startup, con l'11% delle aziende pronte a intraprendere operazioni M&A, mentre il 4% prevede di ridimensionarle.
- **OPEN R&D:** focus su gestione della proprietà intellettuale

Priorità per il 2025: Focus sull'Innovazione Aziendale

- **Sostenibilità, Trasformazione Digitale e Scalabilità:** Le priorità principali per i leader dell'innovazione aziendale.
- **Decarbonizzazione e ESG:** Forte attenzione a ridurre l'impatto ambientale e affrontare le sfide legate alla sostenibilità.
- **Intelligenza Artificiale:** Resta una priorità per favorire la crescita aziendale e l'efficienza operativa tramite tecnologie emergenti.
- **Partnership e Ecosistemi Esterni:** Collaborazioni strategiche con startup e partner esterni per stimolare la crescita condivisa.
- **Cultura dell'Innovazione e Ottimizzazione dei Processi:** Focus sul miglioramento della cultura interna dell'innovazione e sull'allineamento con gli obiettivi strategici aziendali.

Lo avete già fatto?

- **Misure, misure e misure**
- **Verifica del punto di partenza**
- **Verifica del punto di arrivo nel tunnel**
- **Chiedere feed back ai partecipanti interni ed esterni**
- **Cosa e come avete comunicato internamente ed esternamente**
- **Quando lo rifate (?):**
 - **Non solo ideation**
 - **Mirate meglio**
 - **Non solo Start Up**
 - **Aprite all'esterno chi decide**

Non lo avete mai fatto?

- **Verificate di essere «open»**
- **Partite dal cosa non dal come**
- **Reverse engineering di tutto**
- **Budget pre definito**
- **Visibilità, trasparenza e comunicazione**
- **Selezione dei partner esterni in base alla coerenza di business**
- **Focus su «cosa» vi serve**



**Non fate
innovazione.**

**Innovate
quello che
fate.**

Limits to openness

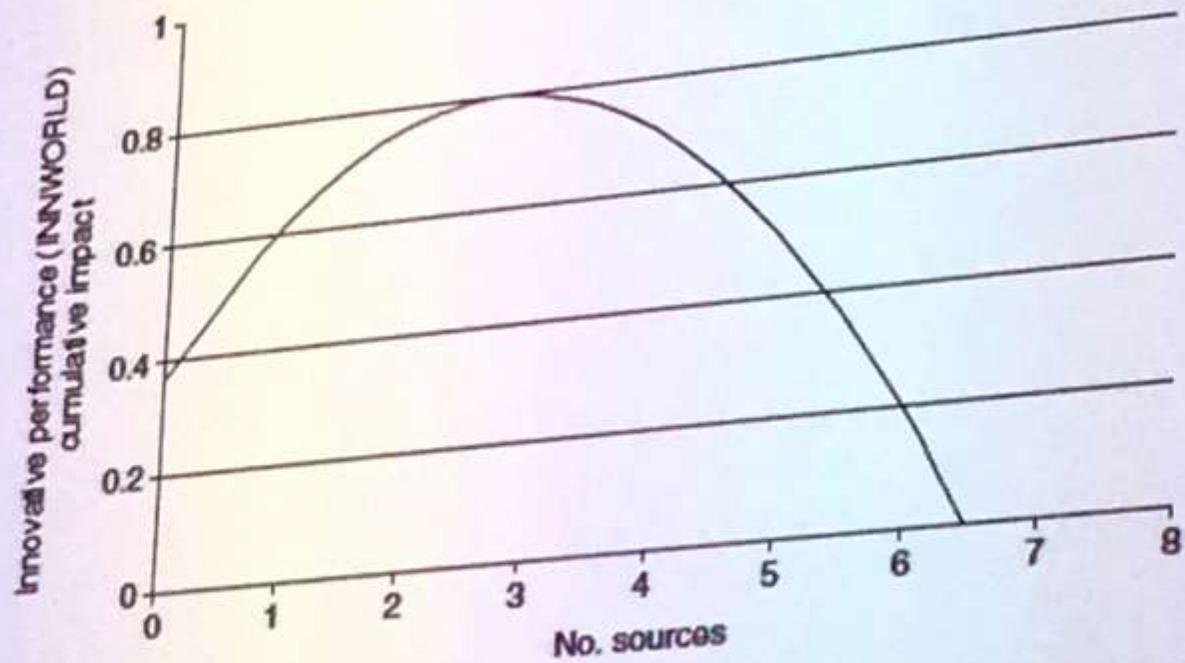


Figure 2. Predicted relationship between innovative performance and the depth of search through external sources of innovation

**«Le innovazioni che
piacciono alle
persone sono quelle
innovazioni a cui
piacciono le persone»**

Ivan.Ortenzi@Bip-group.com