

Open Innovation Lookout 2025

Convegno Finale

26 Febbraio, ore 9.15

Edificio B9 - Via Durando 10, 20156 Milano
Campus Durando, Aula De Carli
Politecnico di Milano



Direzione Scientifica



FEDERICO FRATTINI
PROFESSORE ORDINARIO

School of Management
Politecnico di Milano

Direttore Scientifico e
Project Leader



JOSIP KOTLAR
PROFESSORE ORDINARIO

School of Management
Politecnico di Milano

Direttore Scientifico e
Project Leader



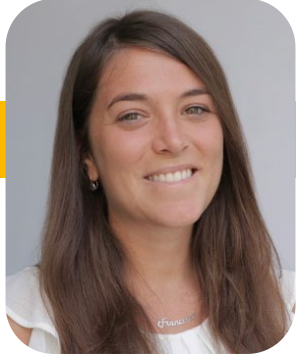
ALBERTO DI MININ
PROFESSORE ORDINARIO

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

Direttore Scientifico e
Advisory Board Chair



Team di Ricerca



FRANCESCA CAPELLA
LEAD RESEARCHER



MATTEO LAVEZZARI
PROJECT MANAGER



ALESSANDRO CATERINA
RESEARCHER



GIOVANNI TOLIN
AFFILIATE RESEARCHER



MARIA GIULIA GARCEA
AFFILIATE RESEARCHER



CESARE PANCERI
RESEARCHER



ALESSIA MANZO
RESEARCHER



Advisory Board



ALBERTO DI MININ
Advisory board chair



MARIA GIULIA GARCEA
Coordinatrice



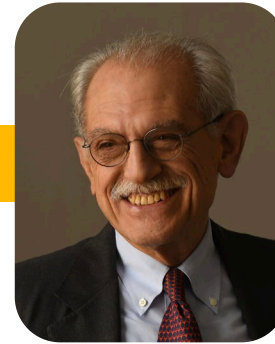
**ERNESTO
CIORRA**



**FREDIANO
FINUCCI**



**LUCA
ORLANDO**



**ALBERTO SANGIOVANNI
- VINCENTELLI**



**CHRISTOPHER
TUCCI**



**GIANMARIO
VERONA**



Partner e i Patrocinatori della Ricerca

SERVICE PROVIDER:



OPEN INNOVATION CHAMPIONS:



CON IL PATROCINIO DI:



MEDIA PARTNER:



CHAPTER SUD ITALIA:



Le Prime Due Edizioni

| Impatto e visibilità

Il Sole
24 ORE

BerkeleyHaas

LIFEGATE | WAY

la Repubblica

LA STAMPA

EconomyUp

800+

Report download

1 000+

Report stampati

40+

Menzioni & Media Press

Le Prime Due Edizioni

Ricerca



200+

Interviste
Con esperti di settore

2000+

Società contattate

3000+

Partecipanti agli eventi pubblici
Convegni, Webinar

Le Prime Due Edizioni

Networking



12

Eventi di networking
e co-creation

2

Speed Date
Networking con talenti GSoM

Le Prime Edizioni

| Speaker di rilievo nazionale e internazionale

WORKSHOP & WEBINAR



Gianmario Verona



**Alberto Sangiovanni
Vincentelli**



Frediano Finucci



Lucia Chierchia



Ernesto Ciorra



Frank T. Piller



Thies Hofmann



Gianvito Tumbarello



Marco Malvaldi

Osservatorio Open Innovation Lookout 2025

I Webinar



WEBINAR 1



WEBINAR 2



WEBINAR 3



WEBINAR 4 Chapter Sud italia

POLITECNICO MILANO (POLIMI) SCHOOL OF MANAGEMENT | INNOVATION & STRATEGY | OSSERVATORIO OPEN INNOVATION LOOKOUT | In collaborazione con: Lab11

WEBINAR 01 | **16 OTT 24** | **17:00** | **ON LINE**

“Gli enablers dell’Open Innovation: contrattualistica, IP, aspetti fiscali e tributari”

Link iscrizione: forms.office.com/e/8B9QQ3661z

POLITECNICO MILANO (POLIMI) SCHOOL OF MANAGEMENT | INNOVATION & STRATEGY | OSSERVATORIO OPEN INNOVATION LOOKOUT | In collaborazione con: Lab11

WEBINAR 02 | **6 NOV 24** | **17:00** | **ON LINE**

“Le nuove frontiere del Venture Building”

Link iscrizione: <https://forms.office.com/e/y4tGwBsM6c>

POLITECNICO MILANO (POLIMI) SCHOOL OF MANAGEMENT | INNOVATION & STRATEGY | OSSERVATORIO OPEN INNOVATION LOOKOUT | In collaborazione con: Lab11

WEBINAR 03 | **20 NOV 24** | **17:00** | **ON LINE**

“Strumenti, processi e relazioni per accelerare i progetti di Open Innovation”

Link iscrizione: <https://forms.office.com/e/hSFn4ZhWms>

OSSERVATORIO OPEN INNOVATION LOOKOUT Chapter Sud Italia | IN COLLABORAZIONE CON: Lab11 | Politecnico di Bari

WEBINAR

26 GEN 25 | 16:00-17:30 | ON LINE

“Le regolo d’oro dell’Open Innovation”

Speaker: **Ivan Ortenzi**

Link per iscriversi: <https://forms.office.com/e/WtSChsxw48>

SERVICE PROVIDER: FANTOZZI & ASSOCIATI STUDIO LEGALE TRIBUTARIO, Polihub, STUDIO TORTA, GIANNI & ORIGONI

OI CHAMPIONS: a2a, Chiesi, enel

SERVICE PROVIDER: boosting innovation poliba, CARIPLO FACTORY, Jungle Studio, EY, GELLIFY, Opinno, startupbakery, zest

SERVICE PROVIDER: ayming, BlueThink, CAFFEINA, UniCredit Start Lab, wozoku

OI CHAMPIONS: cdp, eni, IRIRELL, Sella

SPONSOR / PATROCINATORI: ALISEI, federated innovation, InnovUp, ITALIAN TECH ALLIANCE, MIT Technology Review

MEDIA PARTNER: MIT Technology Review

SPONSOR / PATROCINATORI: ALISEI, federated innovation, InnovUp, ITALIAN TECH ALLIANCE, MIT Technology Review

MEDIA PARTNER: MIT Technology Review

SPONSOR / PATROCINATORI: ALISEI, federated innovation, InnovUp, ITALIAN TECH ALLIANCE, MIT Technology Review

MEDIA PARTNER: MIT Technology Review

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | INNOVATION & STRATEGY

Chapter Sud Italia

L'Osservatorio Open Innovation
Lookout apre un capitolo di
approfondimento nelle regioni del
Sud Italia

Convegno

Chapter Sud Italia

26 MARZO 2025



Politecnico
di Bari

expri^{ia}



REGIONE
PUGLIA

I Capitoli del Report

La Ricerca 2024-2025

Capitolo 1

La mappa dei player dell'ecosistema e il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

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

Capitolo 2

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

- Qual è lo stato del Venture Building in Italia?
- Come si organizzano le imprese per il Venture Building?
- Quali sono le prospettive future del Venture Building in Italia?

Capitolo 3

Misurare l'impatto delle iniziative di Open Innovation

- Quali sono le aree di impatto delle iniziative di Open Innovation?
- Come possono le imprese misurare l'impatto generato dalle proprie iniziative?

Capitolo 4

Collezione di Hands-On

- Best practice e soluzioni concrete alle sfide dell'Open Innovation



Desk research



Survey



Interviste



Workshop

Direttore Scientifico



Presentazione del Capitolo 1

Alberto Di Minin

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

Direttore Scientifico e Advisory Board Chair Osservatorio Open Innovation Lookout 2025

| Capitolo 1

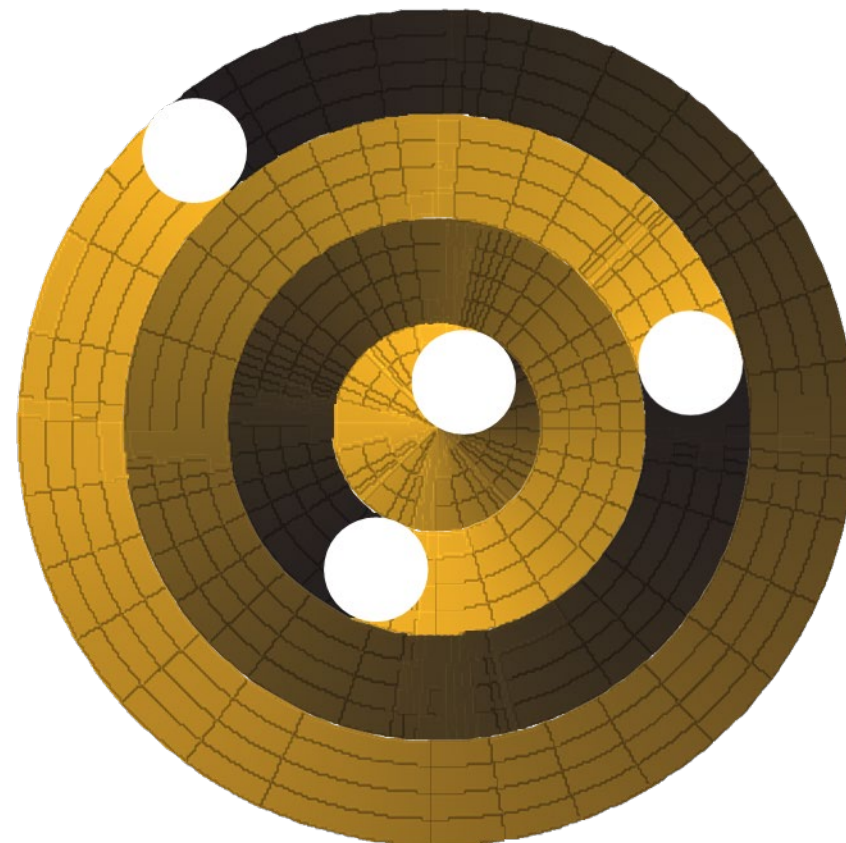
**La mappa dei player dell'ecosistema e
il valore del mercato italiano dei
servizi di Open Innovation**

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

| Domande di ricerca

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

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



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

Domande di ricerca

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

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



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I numeri

949

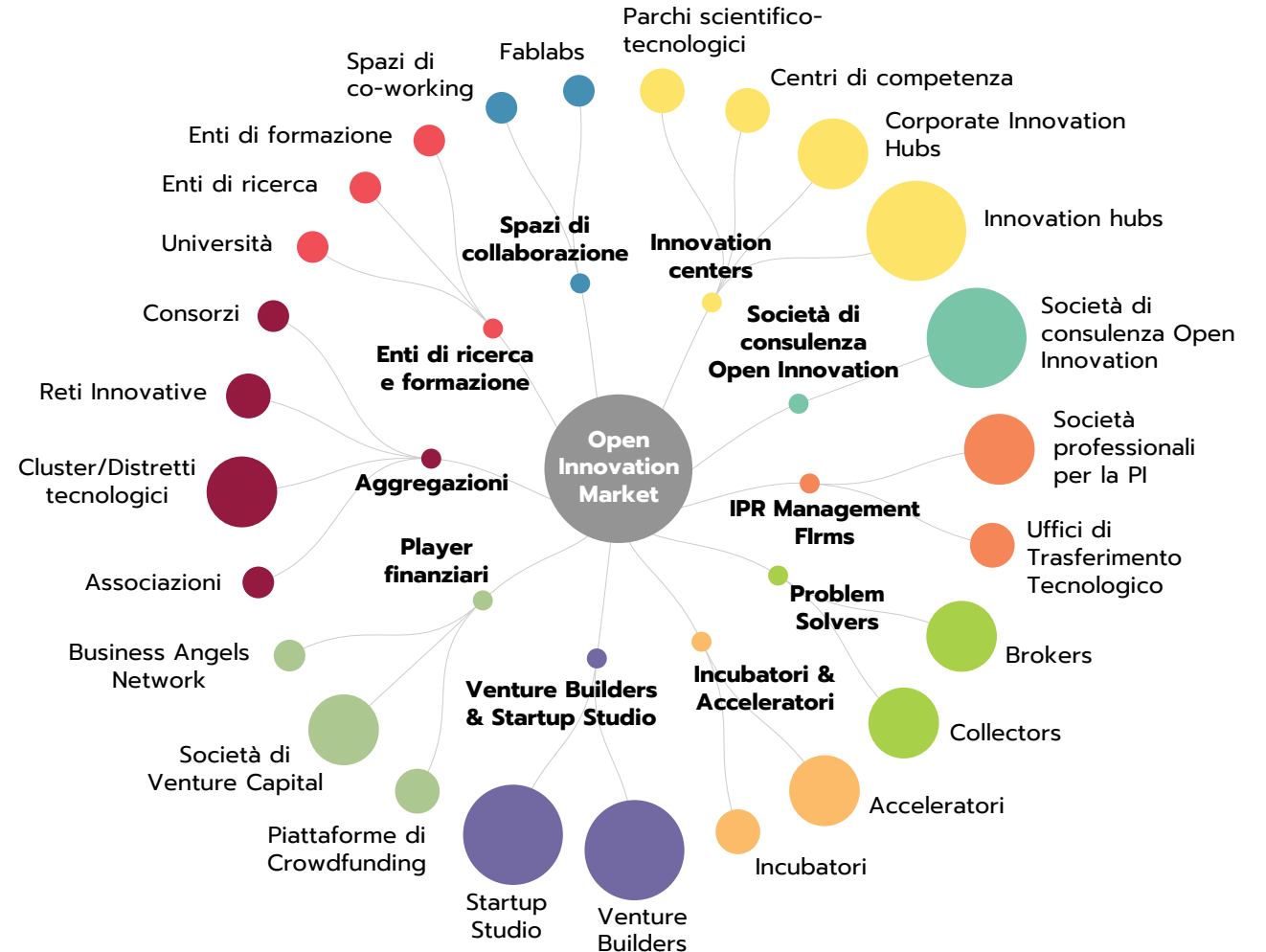
I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI

68%

I Service Provider che risiedono nel Nord Italia

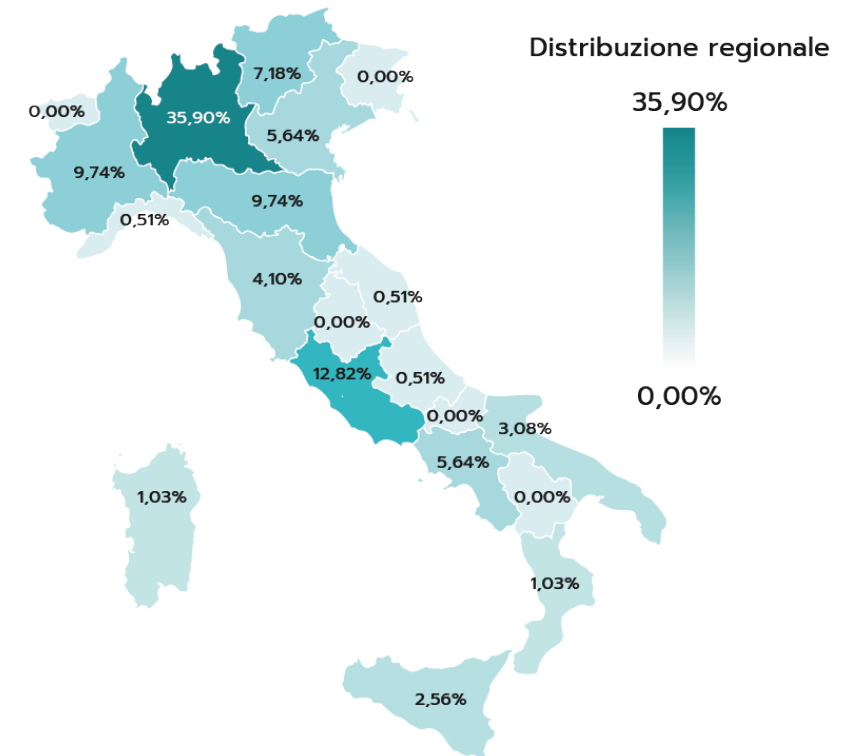
19 anni

L'età media dei Service Provider

84%

I Service Provider che hanno meno di 200 dipendenti

Distribuzione geografica dei Service Provider (sede operativa)



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



SOCIETA' DI CONSULENZA

- Sono una **categoria strategica** all'interno dell'ecosistema dell'innovazione, offrono servizi di advisory specializzata per supportare le imprese nell'adozione e nell'implementazione di strategie di innovazione aperta
- Si distinguono due principali tipologie di player:
 - **Società di consulenza di piccole e medie dimensioni**, con un focus specifico sui servizi di Open Innovation
 - **Grandi player internazionali**, che hanno istituito unità dedicate o entità autonome per rispondere in modo mirato alle esigenze del mercato

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



STARTUP STUDIO

- Un **nuovo player** nel panorama dell'Open Innovation
- Si tratta di un modello innovativo che opera con **un approccio seriale e sistematico per identificare opportunità di mercato e trasformarle in startup scalabili**
- Agiscono direttamente nella creazione, sviluppo e lancio sul mercato di startup, partendo da esigenze concrete e/o gap di mercato identificati in fase di analisi strategica
- E' un trend in forte crescita

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



PARCHI SCIENTIFICO-TECNOLOGICI

- Ecosistemi territoriali progettati per favorire la **creazione, lo sviluppo e la diffusione della conoscenza** e delle competenze innovative, svolgendo un ruolo chiave nel trasferimento tecnologico e nell'interazione tra imprese e istituzioni di ricerca

Attività Chiave:

- Stimolare l'innovazione e accelerare lo sviluppo di nuove tecnologie
- Attrarre investimenti in settori ad alta tecnologia
- Favorire lo sviluppo economico locale e regionale attraverso la creazione di hub tecnologici e industriali

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



ACCELERATORI

- Offrono **programmi altamente selettivi (3 e 6 mesi)** che mirano ad accelerare lo sviluppo di un Minimum Viable Product (MVP) e definire strategie efficaci per la commercializzazione del prodotto o soluzione
- Gli acceleratori stanno progressivamente **ampliando la propria offerta di servizi**, evolvendo da strutture focalizzate esclusivamente sul supporto alle startup a veri e propri **Innovation Hub**

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

I player

949

I Player mappati

25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI



UTT – Uffici di Trasferimento Tecnologico

- Enti specializzati nella **tutela, valorizzazione e trasferimento delle invenzioni e delle conoscenze** sviluppate da ricercatori e personale accademico al mondo delle imprese

Attività Chiave

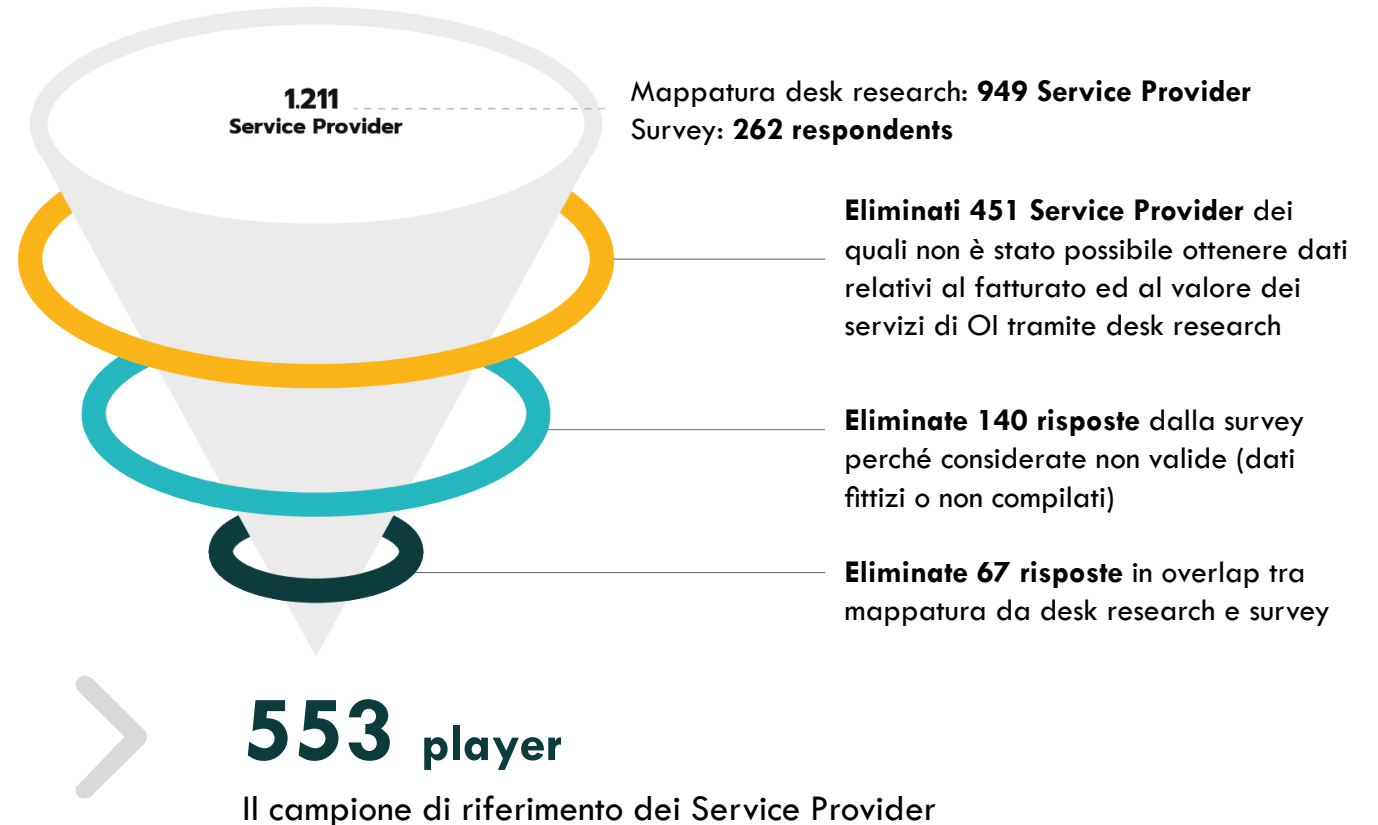
- Identificazione e valutazione economica delle invenzioni
- Analisi della brevettabilità e deposito dei brevetti
- Ricerca di licenziatari e gestione delle trattative contrattuali
- Monitoraggio delle royalties e gestione delle proprietà intellettuali

L'evoluzione dell'ecosistema italiano

La metodologia di quantificazione



Metodologia di quantificazione



L'evoluzione dell'ecosistema italiano

Il valore del mercato italiano dei servizi di Open Innovation

949

I Player mappati

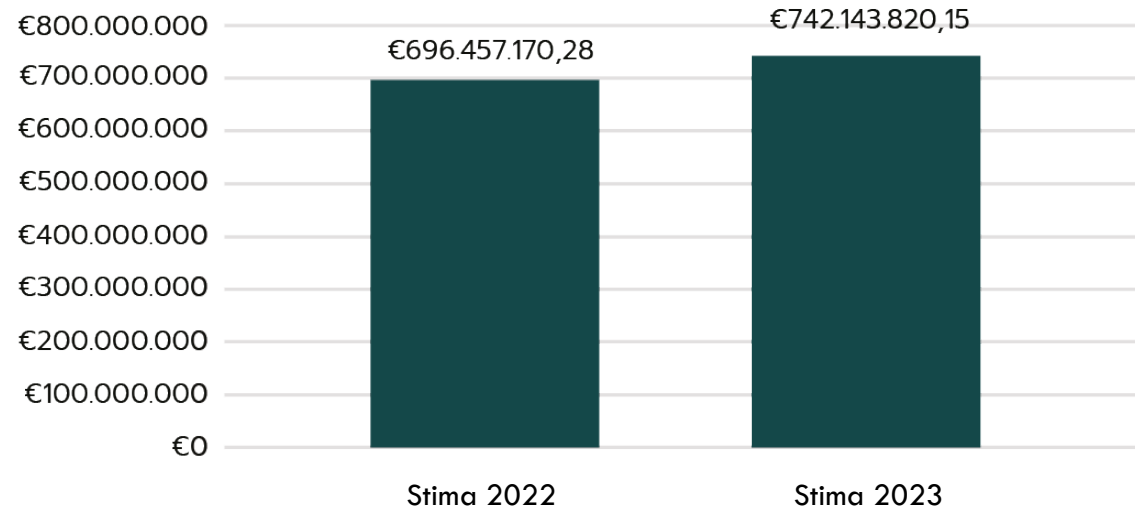
25

Le categorie di Player

742 Mln €

Il valore del mercato italiano dei servizi OI

Il valore del mercato dei servizi di Open Innovation in Italia



+6,6%

L'incremento del valore stimato del mercato dei servizi dei Service Provider tra il 2022 e 2023

La Piattaforma Digitale dell'Osservatorio

| Connettere imprese e player dell'Open Innovation

Open Innovation Lookout Platform ^{BETA}

Find your Open Innovation partner

L'ecosistema dell'innovazione è un mosaico di opportunità.
Ti aiutiamo a navigarlo e a trovare il Service Provider ideale.

[Naviga l'Ecosistema](#)



ACCEDI ALLA PIATTAFORMA

LINK

<https://www.openinnovationlookout.it/>

QR CODE



| 1° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca

1° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Enrico Cattaneo

MIT Technology
Review Italia

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



Fabrizio Conicella

Executive, Strategy, Innovation &
Open Innovation Manager
Chiesi



Giuseppe Perrone

EY Partner | Technology
Consulting AI&Data Leader Italy
| Blockchain Leader EMEA
EY



Antonina Della Chiave

Head of Business Development
Product Heroes



Stefan Manastirliu

Exec. Product Director at
Dynamo | Design & Product
Advisor | Innovation Speaker
Caffeina

1° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Enrico Cattaneo

MIT Technology
Review Italia

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



Rossella Illiano

Head of Innovation
Department
Ayming



Nicola Doppio

Open Innovation Officer
**Fondazione Hub
Innovazione Trentino**



Andrea Bernotti

Partner – Patent Attorney
Studio Torta



Alice Saccardi

Venture Program Manager
Polihub



Edoardo Boggi

Associato – Avvocato
Fantozzi & Associati



Matteo Canonico

Managing Associate
Gianni & Orioni

Guest Speaker



Open Innovation For Impact - Insights from
BMW's Open Playbook (and an outlook for
Europe)

Manuel Schneider

Head of Open Innovation at BMW Group and Lecturer at Ludwig-
Maximilians-Universität München

Direttore Scientifico



Presentazione del Capitolo 2

Federico Frattini

Professore Ordinario, School of Management Politecnico di Milano
Direttore Scientifico Osservatorio Open Innovation Lookout 2025

| Capitolo 2

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

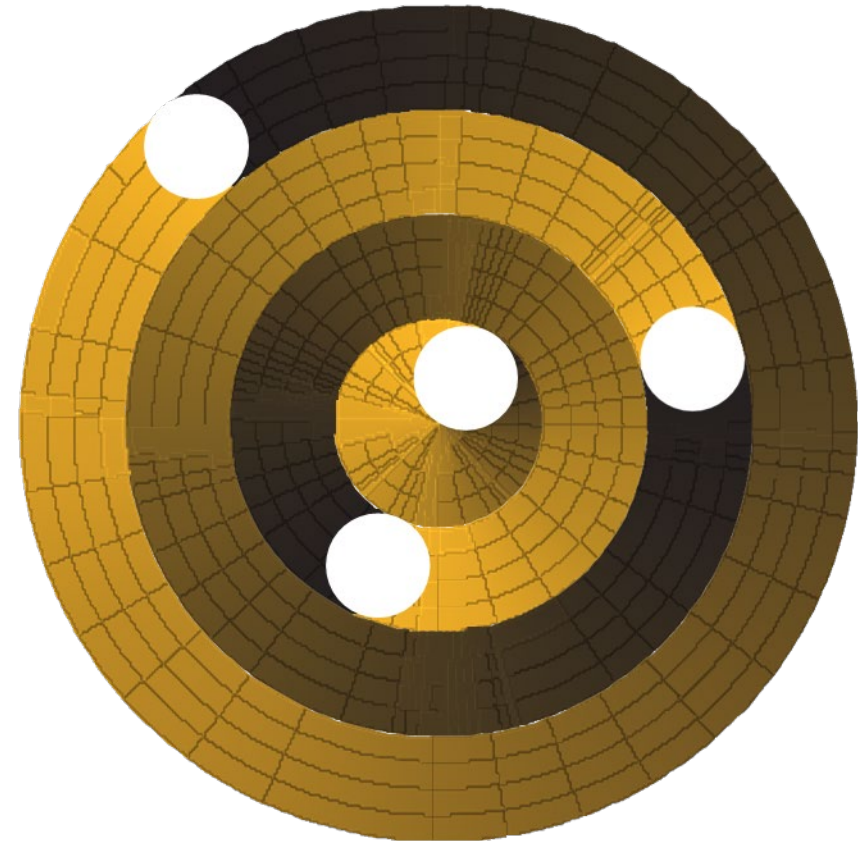
Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Le domande di ricerca

Qual è lo **stato** del Venture Building in Italia?

Come si **organizzano** le imprese per il Venture Building?
Quali sono le **caratteristiche** delle iniziative lanciate dalle imprese?

Quali sono le **prospettive future** del Venture Building in Italia?



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

La metodologia



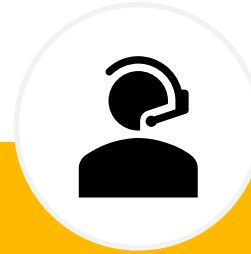
QUESTIONARIO
SERVICE PROVIDER E
STARTUP STUDIO

>100 Service Provider



QUESTIONARIO
IMPRESE

>150 Imprese



INTERVISTE

>40 Interviste



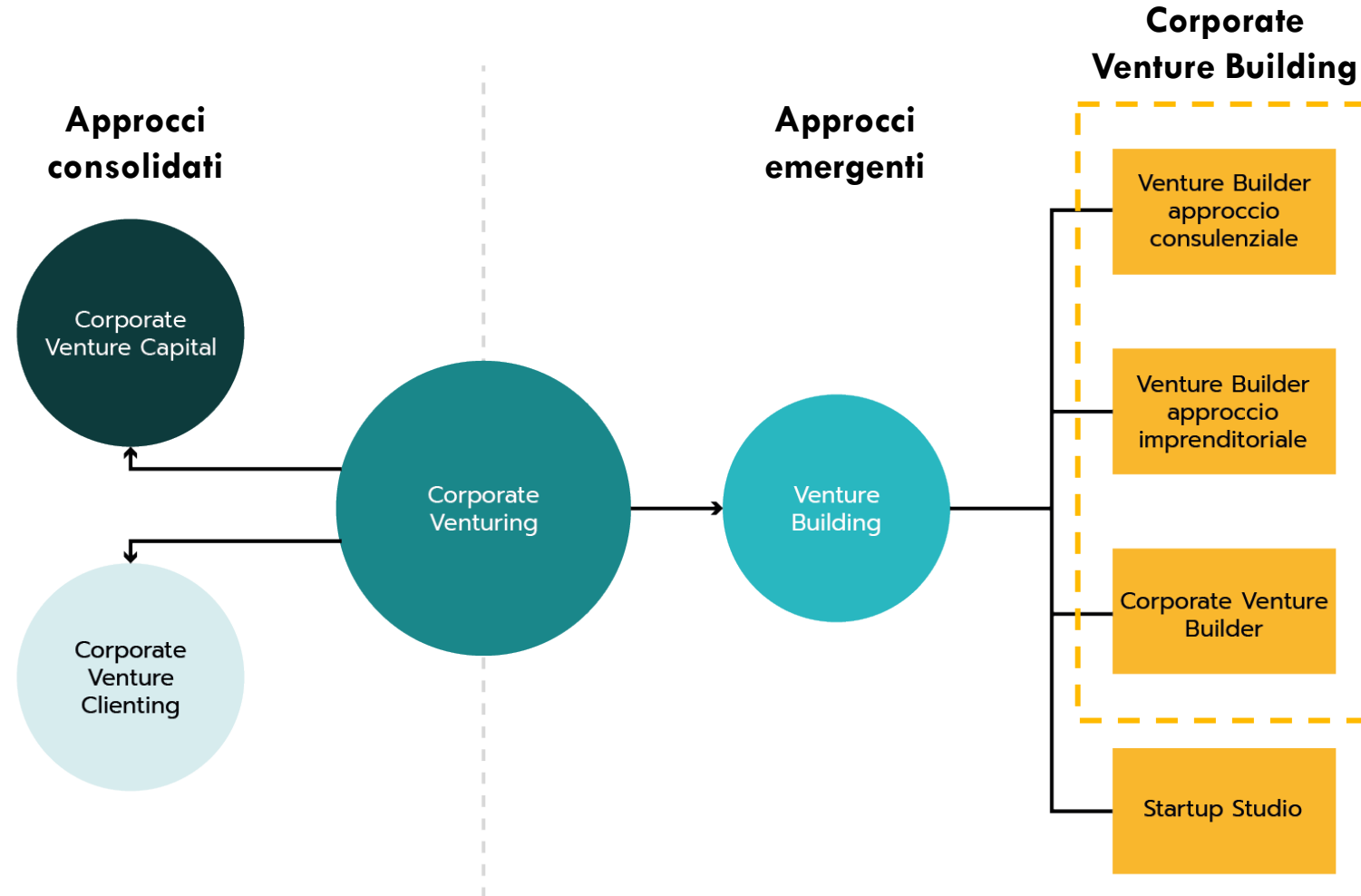
WORKSHOP
DI CO-CREAZIONE

2 Workshop

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Introduzione al Venture Building

Il Venture Building è un approccio emergente nell'ambito del più ampio fenomeno del Corporate Venturing

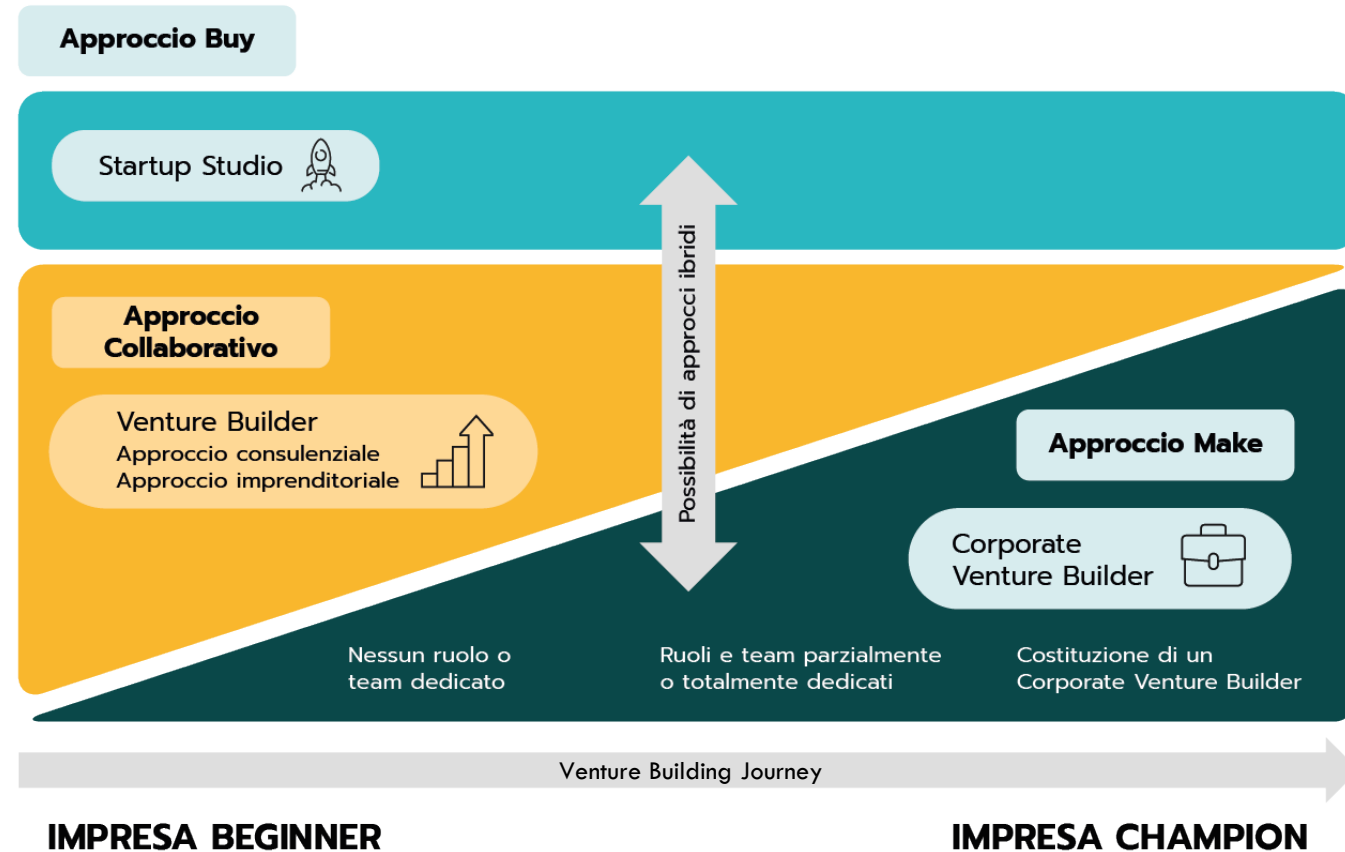


Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Gli approcci per le imprese

Si identificano **diversi approcci** attraverso i quali le imprese possono attuare delle strategie di Venture Building

Ciascun approccio può coinvolgere diverse **tipologie di attori**



LEGENDA

Gli approcci per le imprese

Gli attori in gioco

Formalizzazione
Esperienza
Risorse

Corporate Venture Building

I dati dai Questionari

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

La conoscenza del Venture Building tra le imprese

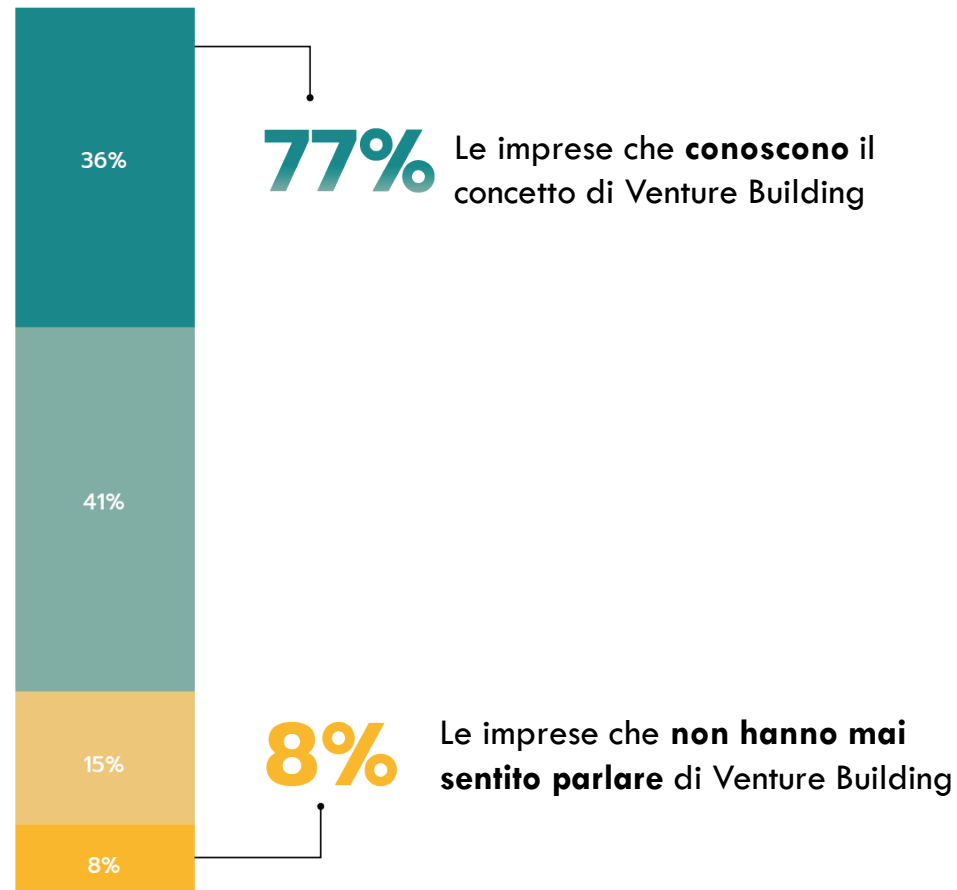
La vostra impresa è a conoscenza del fenomeno del Venture Building?

Sì, conosciamo bene il concetto di Venture Building

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

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

No, non ne abbiamo mai sentito parlare



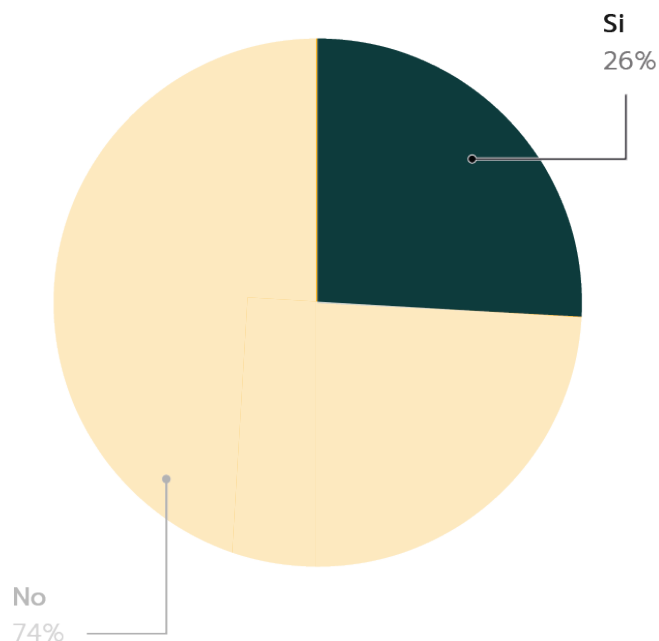
I settori in cui il concetto di Venture Building è **più conosciuto**:



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le iniziative lanciate dalle imprese

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 4 anni una o più venture o spinoff, con la modalità Venture Building?



26%

Le imprese che **hanno lanciato iniziative di Venture Building** negli ultimi 4 anni

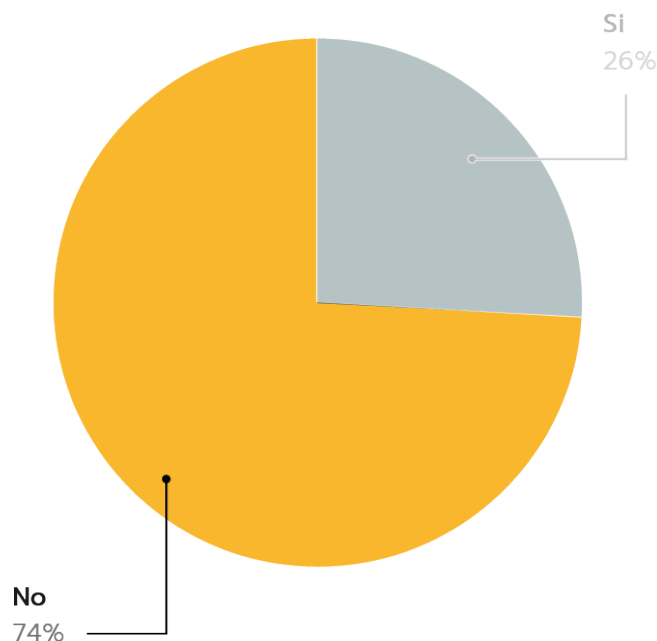


il 41% di queste, sono **grandi imprese**

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le iniziative lanciate dalle imprese

La vostra impresa ha lanciato negli ultimi 4 anni una o più venture o spinoff, con la modalità Venture Building?



74%

Le imprese che **non hanno lanciato iniziative di Venture Building** negli ultimi 4 anni

Le barriere al Venture Building:

- 1°** Assenza di significative opportunità di business da cogliere
- 2°** Resistenza al cambiamento (cultura tradizionalista e conservatrice)
- 3°** Costi e rischi di investimento elevati
- 4°** Scarso livello di innovatività del settore
- 5°** Inadeguatezza della regolamentazioni ed elevata burocrazia

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le iniziative lanciate dalle imprese

>240

Il numero di iniziative di Venture Building lanciate dalle imprese tra il 2021 e 2024

▶ 68%

Le iniziative delle imprese che sono state **supportate dai Service Provider**

▶ 1

Il numero di iniziative **che le imprese lanciano ogni anno**, in media

I Service Provider con cui le imprese collaborano:

1° Società di Consulenza

2° Innovation Hub

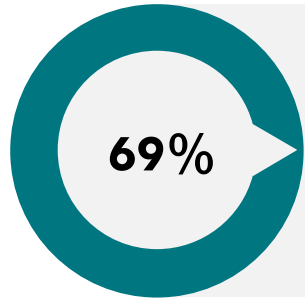
3° Startup Studio (investimento)

4° Acceleratori

5° Venture Builders

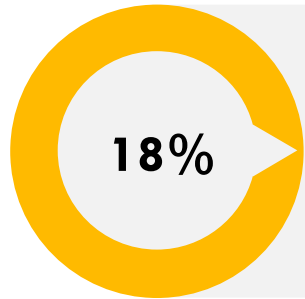
Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Gli obiettivi di Venture Building delle imprese



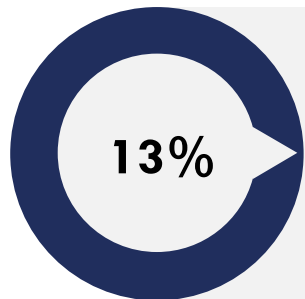
Market opportunity-driven

- ▶ 23% Esplorazione di nuove opportunità (non legate al core business)
- ▶ 16% Ingresso in nuovi mercati



Corporate tech-leverage

- ▶ 15% Valorizzazione di tecnologie e/o Proprietà Intellettuale disponibili internamente



Corporate need-driven

- ▶ 15% Accelerazione dei tempi di R&D e innovazione

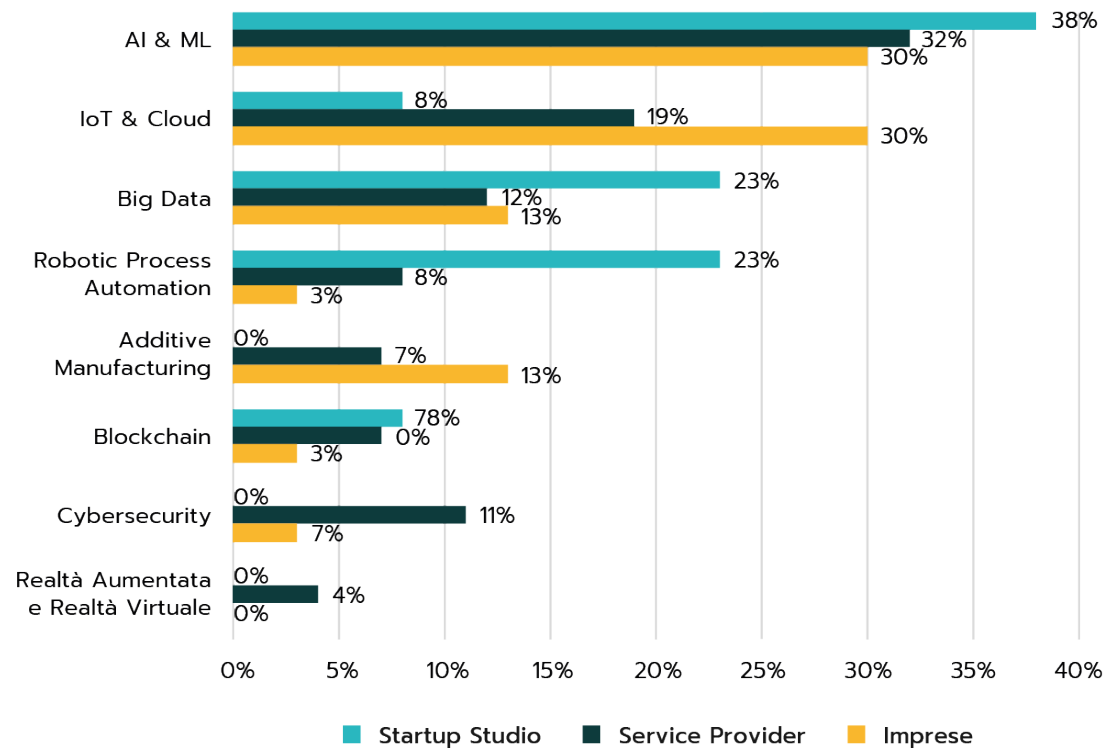
4%

Le imprese che scelgono il Venture Building per la riduzione dei costi e dei rischi del processo di innovazione

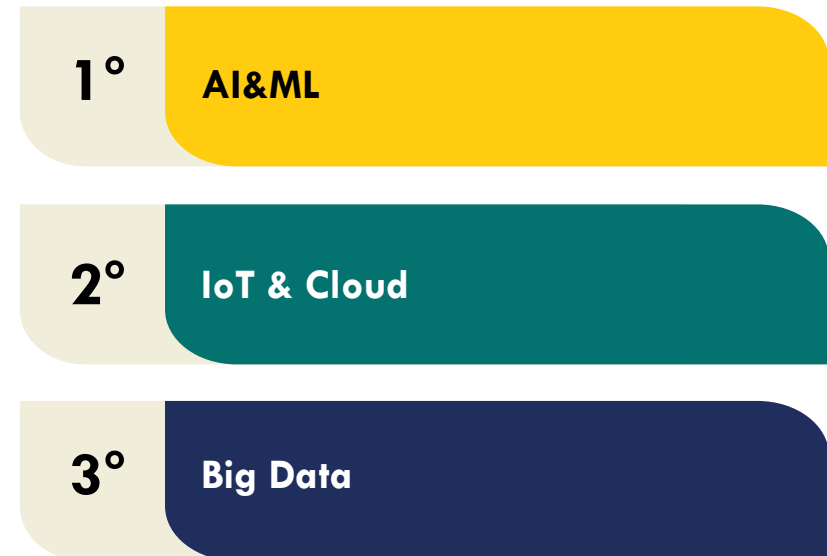
Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Il Venture Building e i trend tecnologici

Quali sono i principali ambiti tecnologici in cui si inseriscono le iniziative di Venture Building che avete sviluppato?



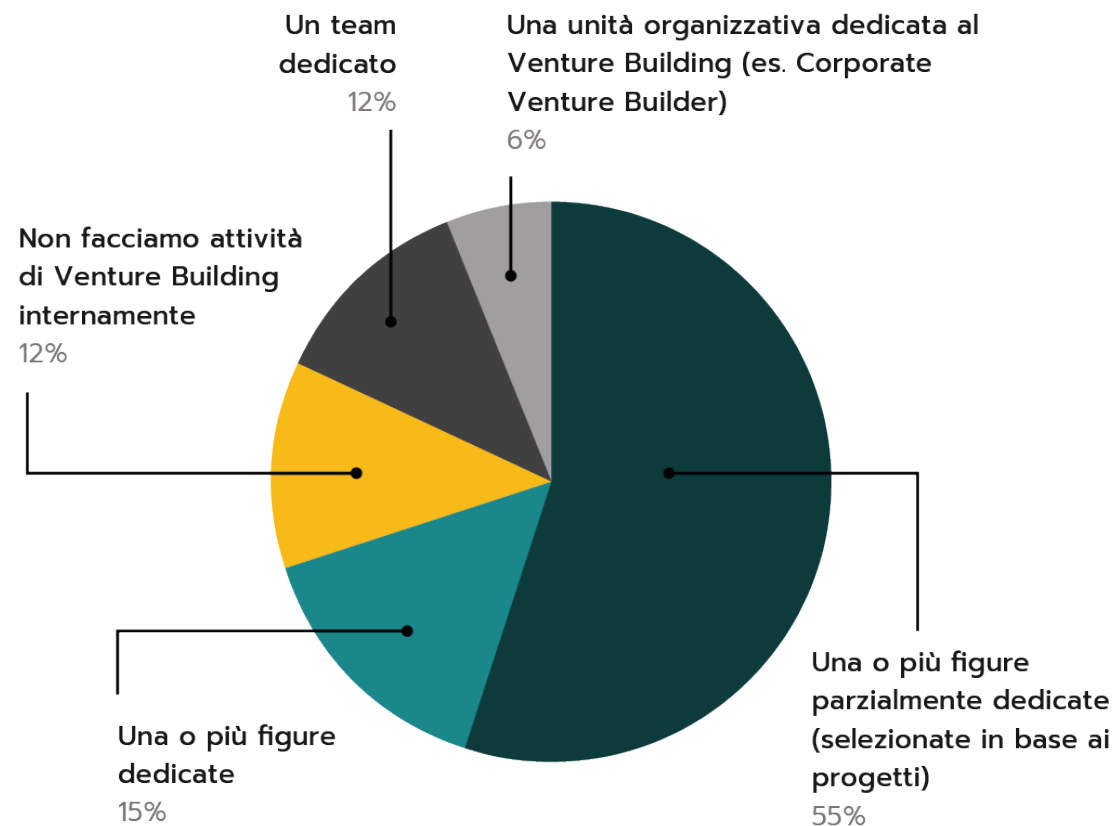
I trend tecnologici su cui si focalizzano la maggior parte delle iniziative di Venture Building



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Organizzarsi per il Venture Building

Nella vostra impresa, a chi è affidata la gestione delle attività di Venture Building?



55%

Le imprese che hanno **figure parzialmente dedicate** alla gestione di progetti di Venture Building

6%

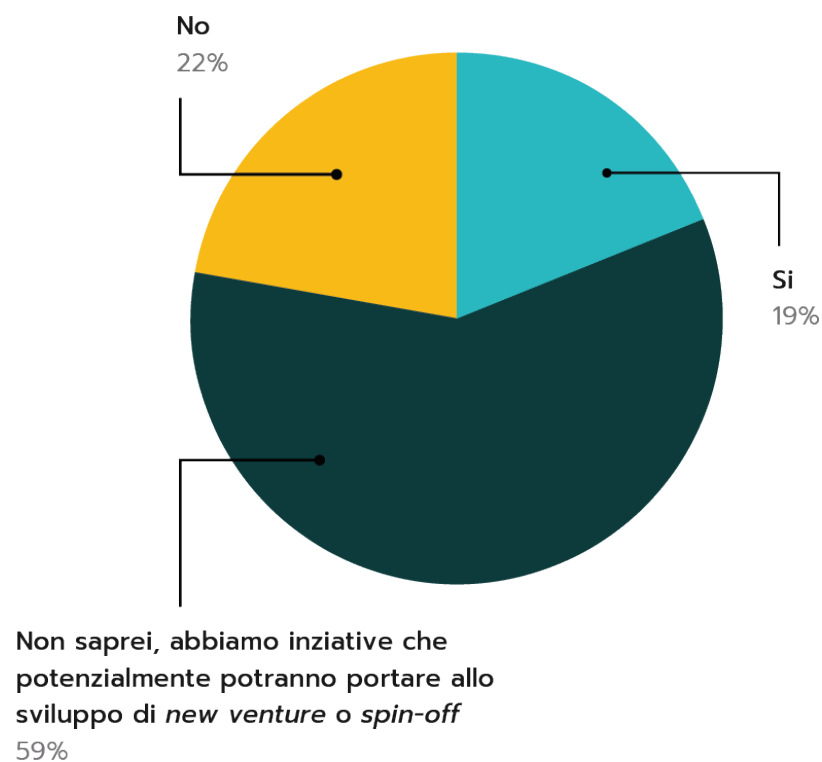
Le imprese che hanno un **Corporate Venture Builder**

► Sono tutte grandi imprese

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

Le prospettive future

Nei prossimi 3 anni, la vostra impresa ha in programma di sviluppare *new venture* o *spin-off*?



59%

Le imprese che hanno iniziative in corso che potrebbero, potenzialmente, portarle allo sviluppo di *new venture* o *spin-off*

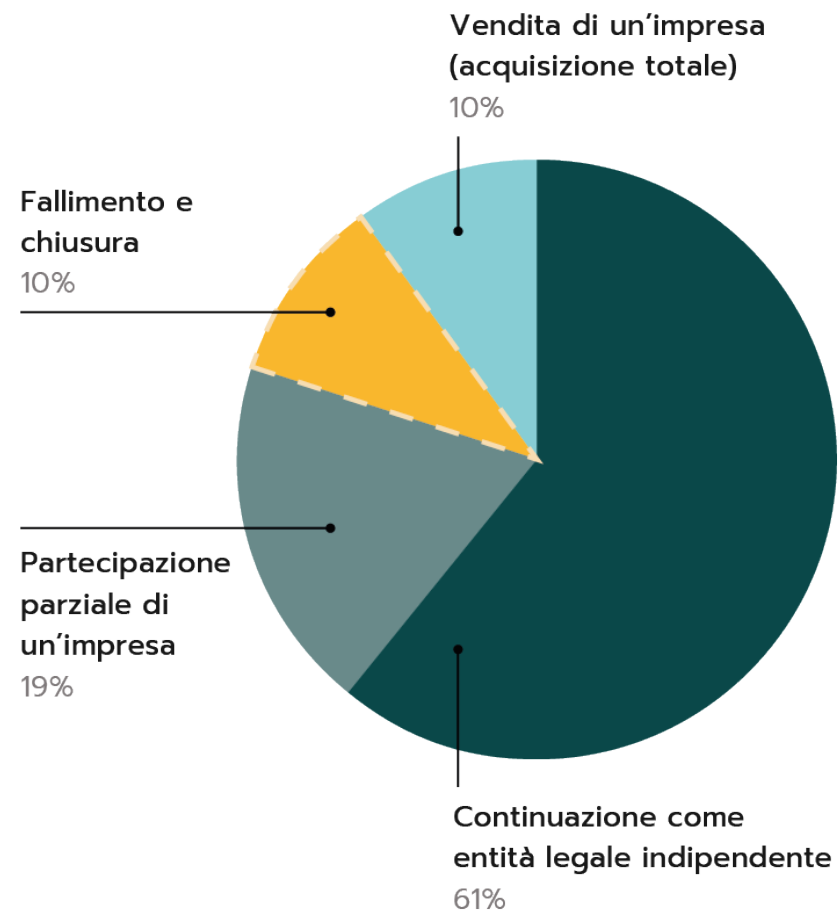
Startup Studio

I dati dai Questionari

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Gli Startup Studio

Mediamente, quali sono gli esiti o destinazioni più frequenti della startup che avviate?



Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Gli Startup Studio



>80

La stima del **numero di startup lanciate tra il 2021 - 2024** dagli Startup Studio*

Mediamente, gli Startup Studio lanciano **1,7 startup all'anno**



10%

Le startup degli Startup Studio **che falliscono**



>5

Il numero di startup che il 62% degli Startup Studio **vuole lanciare nei prossimi 3 anni**

Lo stato dell'arte del Venture Building in Italia

| Gli Startup Studio e le imprese

Gli obiettivi delle imprese che investono nelle startup degli Startup Studio

25%

ESPLORAZIONE DI NUOVE
OPPORTUNITÀ DI *BUSINESS*
(non legate al *core business*)

16%

LANCIO DI PROGETTI
DI INNOVAZIONE
RADICALMENTE INNOVATIVI

15%

RIDUZIONE DEI COSTI E
DEI RISCHI DEL PROCESSO
DI INNOVAZIONE

Partecipazioni nell'equity delle startup

29%

Le startup che presentano una partecipazione di un'impresa nel proprio capitale equity

→ Nel 10% dei casi, si tratta di un'acquisizione totale da parte dell'impresa

→ Nel 19% dei casi, si tratta di un'acquisizione parziale da parte dell'impresa

7,2%

La percentuale di startup degli Startup Studio lanciate su richiesta di un'impresa

| 2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca

2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Francesca Capella

Project Leader

Osservatorio Open Innovation Lookout

Lo stato dell'arte del Venture
Building in Italia e le prospettive
future



Paolo Salza

Director

Cariplo Factory



Vincenzo Mura

Innovation Factory Lead

Gellify



Tommaso Canonici

Socio Fondatore e Amministratore

Delegato

Opinno



Michela Aliazzo

Delivery & Execution Lead Zest

Innovation

Zest

2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Francesca Capella

Project Leader

Osservatorio Open Innovation Lookout

Lo stato dell'arte del Venture
Building in Italia e le prospettive
future



Giacomo Manzoni

Corporate Venture Building

Lead

a2a



Giordano Pinarello

CEO

Bluethink



Sirio Vurro

Direttore

BINP



Paolo Comi

Innovation Manager

Exprivia

2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Francesca Capella

Project Leader

Osservatorio Open Innovation Lookout

Lo stato dell'arte del Venture
Building in Italia e le prospettive
future



Angelo Cavallini

Co-Founder & COO

Startup Bakery



Alessandro Nasi

Co-Founder & COO

Djungle Studio

Guest Speaker



Venture Building as a strategy
for innovation

Susana Jurado Apruzzese

Head of Telefónica Venture Builder

Venture Building as a strategy for corporate innovation

Susana Jurado Apruzzese

February 26th 2025

12

COUNTRIES IN WHICH TELEFÓNICA
OPERATES



[ES →](#)

[HISPAM →](#)

41

COUNTRIES WHERE TELEFÓNICA IS PRESENT



[UK →](#)

[DE →](#)

[ES →](#)



[Go to Vivo →](#)

The company in numbers



104,142
EMPLOYEES

+1,3M
JOBS CREATED DIRECTLY &
INDIRECTLY

+388m
OF TOTAL ACCESSES

+173m
PREMISES PASSED WITH FIBRE

299m
MOBILE ACCESSES

27m
DATA AND INTERNET ACCESSES

+10m
PAY-TV ACCESSES

40,652 M€
REVENUE IN 2023

01

Our origin

02

**Our strategy
today**

03

Lessons learnt

Our origin

01

An underwater scene with a diver in the upper center, illuminated by a vertical beam of light from above. The background is a dark, greenish-blue underwater environment with rocky terrain at the bottom.

Our mission is to foster innovation and **drive progress by investing in startups** and facilitating their collaboration with organisations to **generate impact**.

+15 years of CVC experience across several geographies

- WAYRA HUBS AND LOCAL TEAM
- FUNDS AND PARTNERS



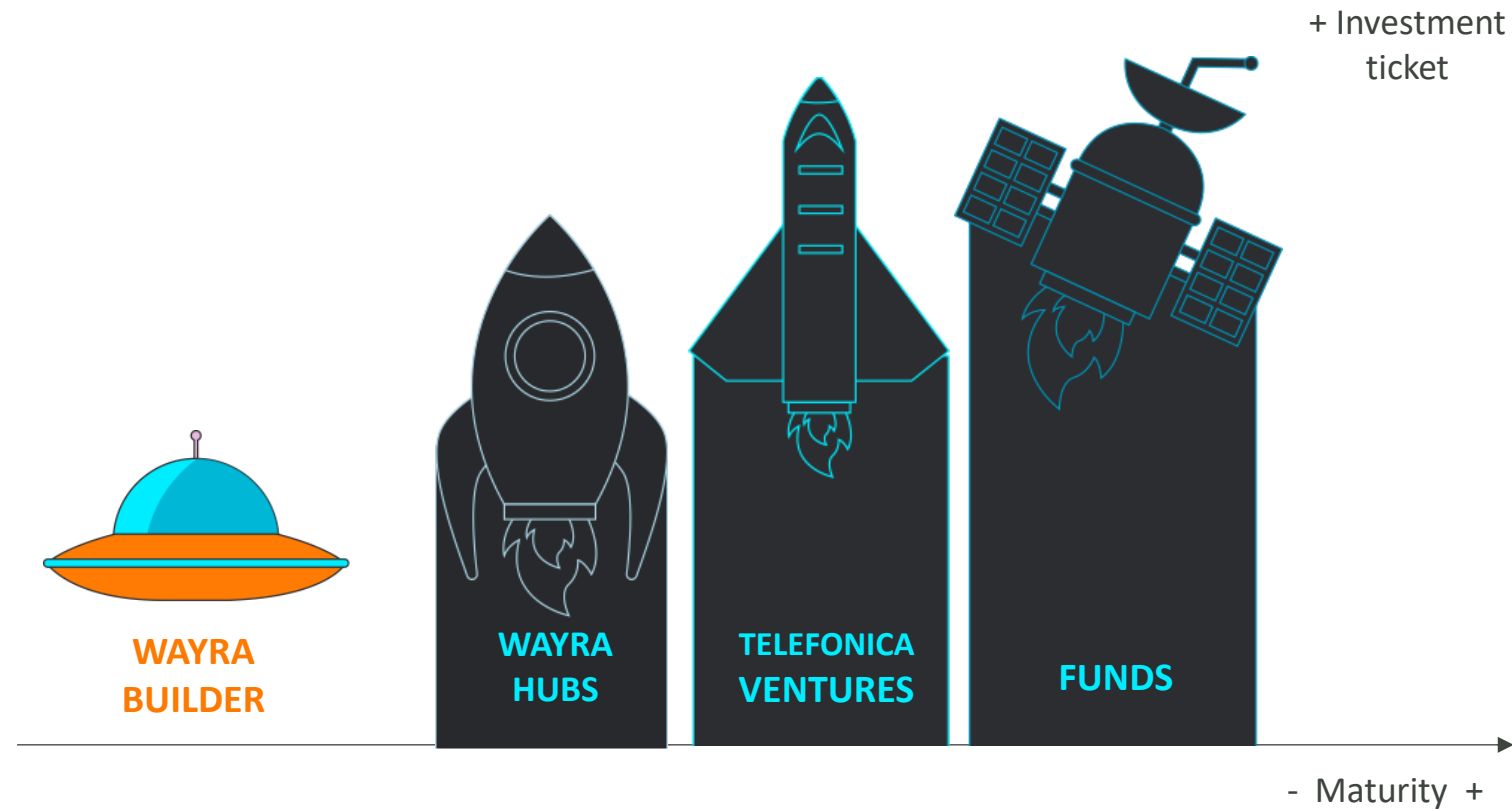
7
WAYRA HUBS

+1,100 INVESTED STARTUPS	172 EXITS
+530 IN PORTFOLIO	+233M€ INVESTED
+330 HAVE WORKED WITH TELEFONICA	+520M€ BUSINESS DEVELOPMENT FOR OUR STARTUPS

Our goal

Increase the value of Telefónica's portfolio of startups by complementing the existing investment vehicles through the creation of new companies.

Year 2020



Our investment thesis

We invest up to €350k in 100% digital business ideas in B2B and B2C markets

COMPANY NOT FOUNDED

We invest, without exceeding 20% of the total equity, in ideas to create companies that present a solid business model proposal and are not founded yet.

100% DIGITAL

We look for scalable business ideas that create entry barriers and exhibit technological novelty, with no proprietary hardware, in B2B or B2C markets.

GLOBAL

The ideas come from sources both internal and external to Telefónica in Spain, the UK, Germany and Brazil, but with the vocation of becoming global.



IoT



Video



Cloud



Metaverse



IA



Cybersecurity



Big Data



Gaming

Our value proposition

INVESTMENT

- Cash
- Services

TELEFÓNICA OPEN INNOVATION

- Follow-ons
- Perks

ADVICE

- Product
- Technology
- Research
- Design
- Business

CONNECTIONS

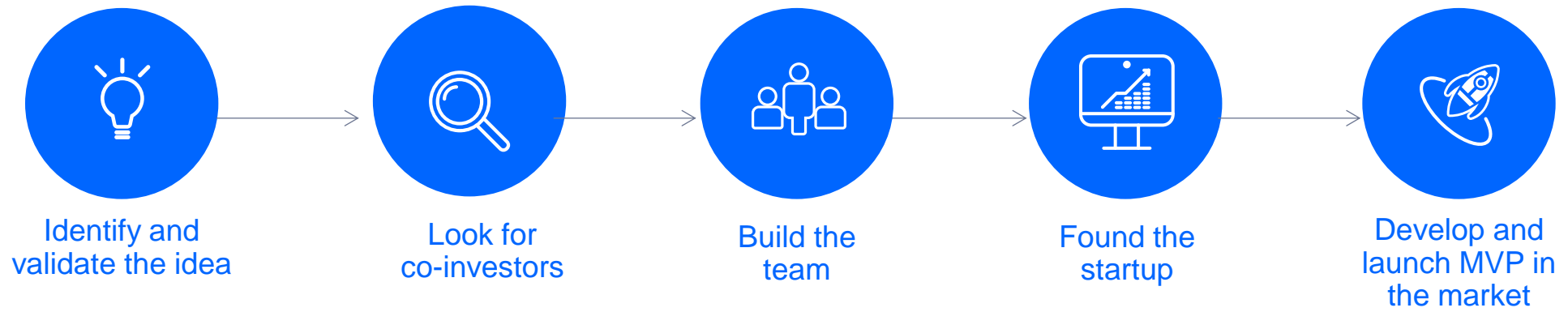
- Experts
- Other investors
- Entrepreneurial ecosystem

WHAT DO WE OFFER?



+ Business

Our way of working

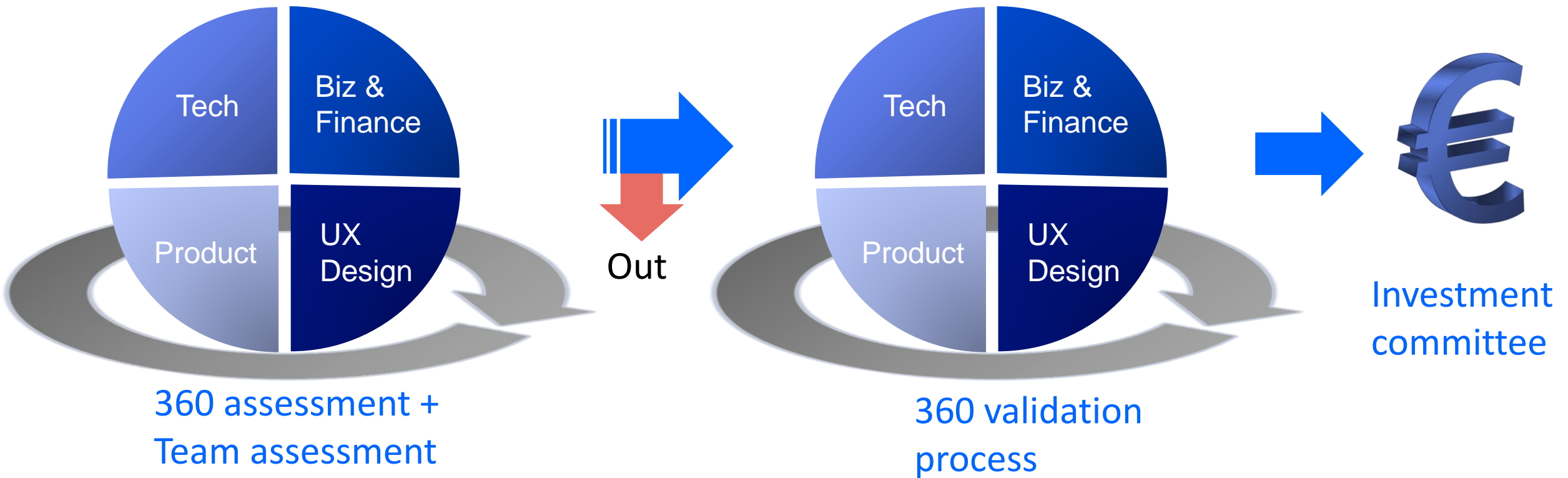


Our way of working



- 1 Sources of ideas
- 2 Idea screening
- 3 Idea validation

3 Idea validation



An example

The logo for 'shadow' is displayed in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters 's', 'h', 'd', 'o', and 'w' are black. The letter 'a' is replaced by two upward-pointing chevrons (^) in black. A small cyan dot is positioned between the 'h' and the first chevron.

A patented technology that links documents to individuals or legal entities, in a non-visible way, allowing full traceability of the documentation.

**Our strategy
today**

02

A Venture Builder within a corporation?

Why?

Main reasons for having a Venture Builder within a corporation

- ✓ **Knowledge & access to company assets**
- ✓ **Industry know-how**
- ✓ **Flexibility**
- ✓ **Ideation, validation and creation capabilities and skills**

Since 2023: three major changes in our strategy

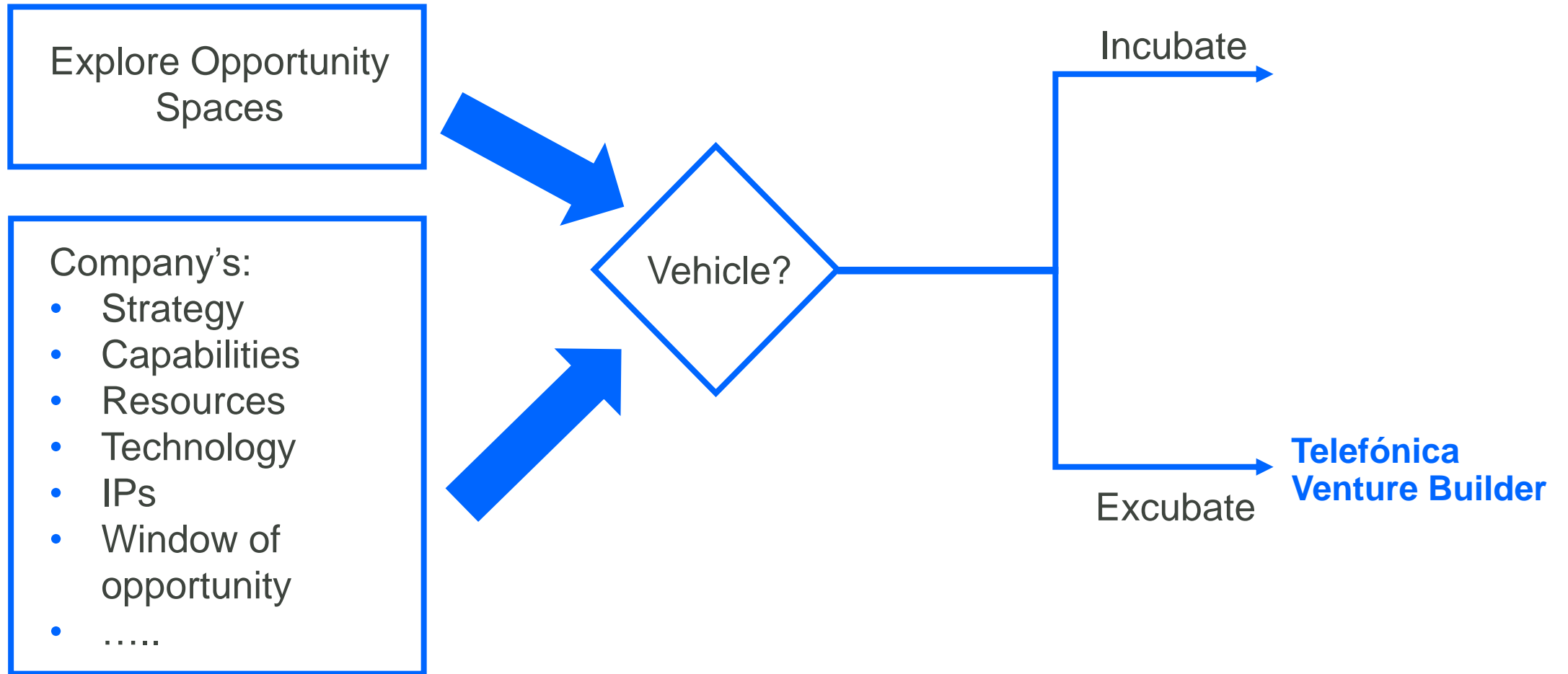
1 Becoming an external incubation vehicle

Discovery: an early-stage innovation unit

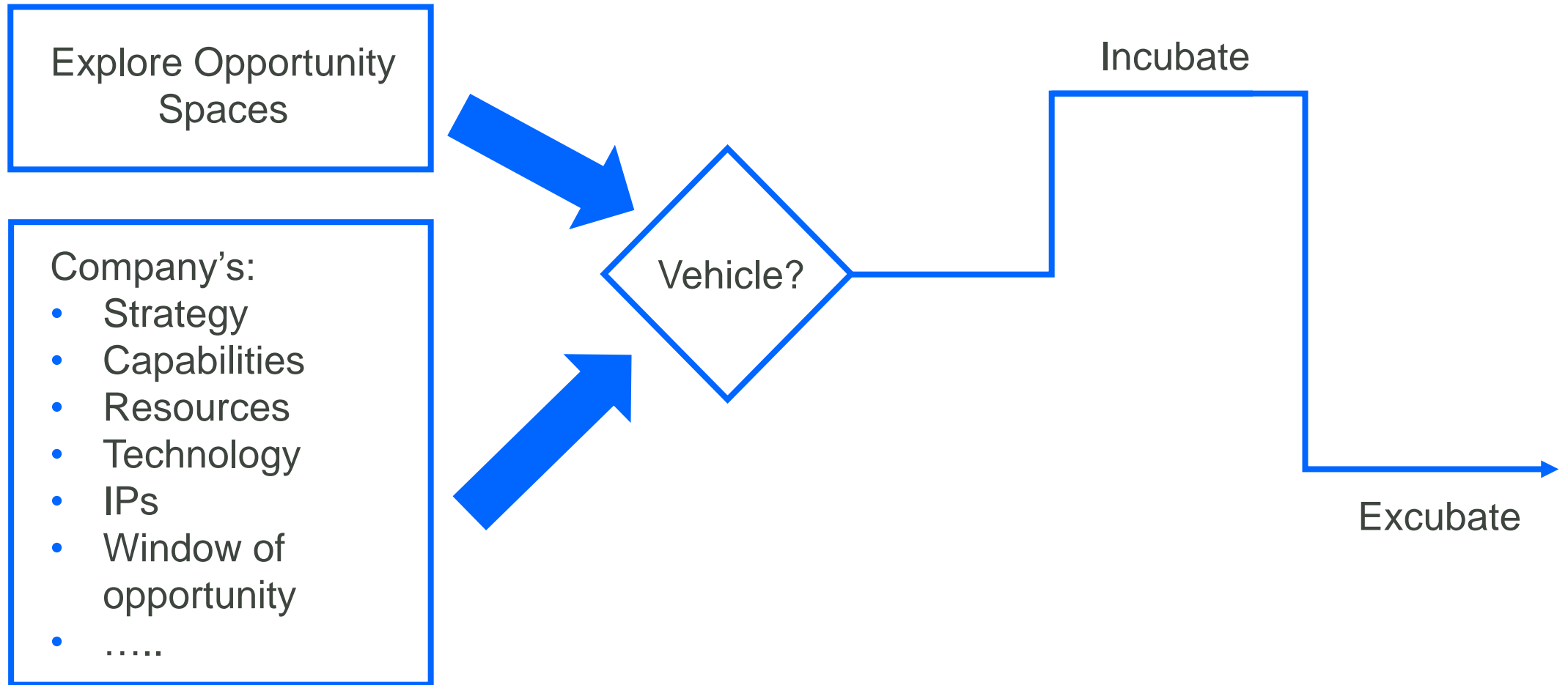
Why?

1. Remove the pressure of short-term ROI KPIs
2. Have two vehicles to explore opportunities and materialize innovations: internal and external

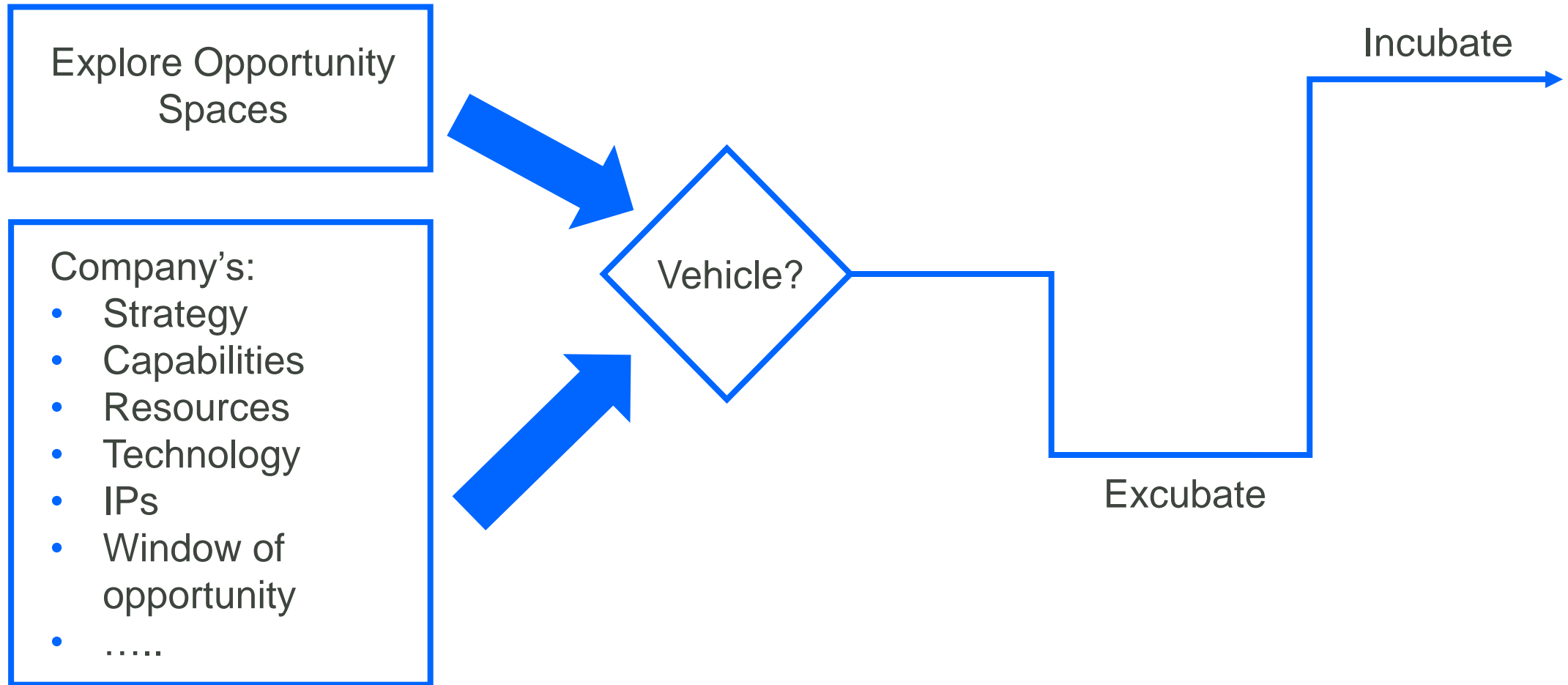
Telefónica Venture Builder: our Excubation* vehicle



Telefónica Venture Builder: our Excubation vehicle



Telefónica Venture Builder: our Excubation vehicle



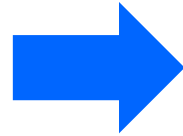
2 From reactive to proactive

From waiting for ideas to generate our ideas

“Instead of looking for business ideas directly, take advantage of customers, partners, providers,.... you have access to, and first look for problems worth solving and then search for solutions.”

Generating competitive advantages through our assets

Wayra Builder



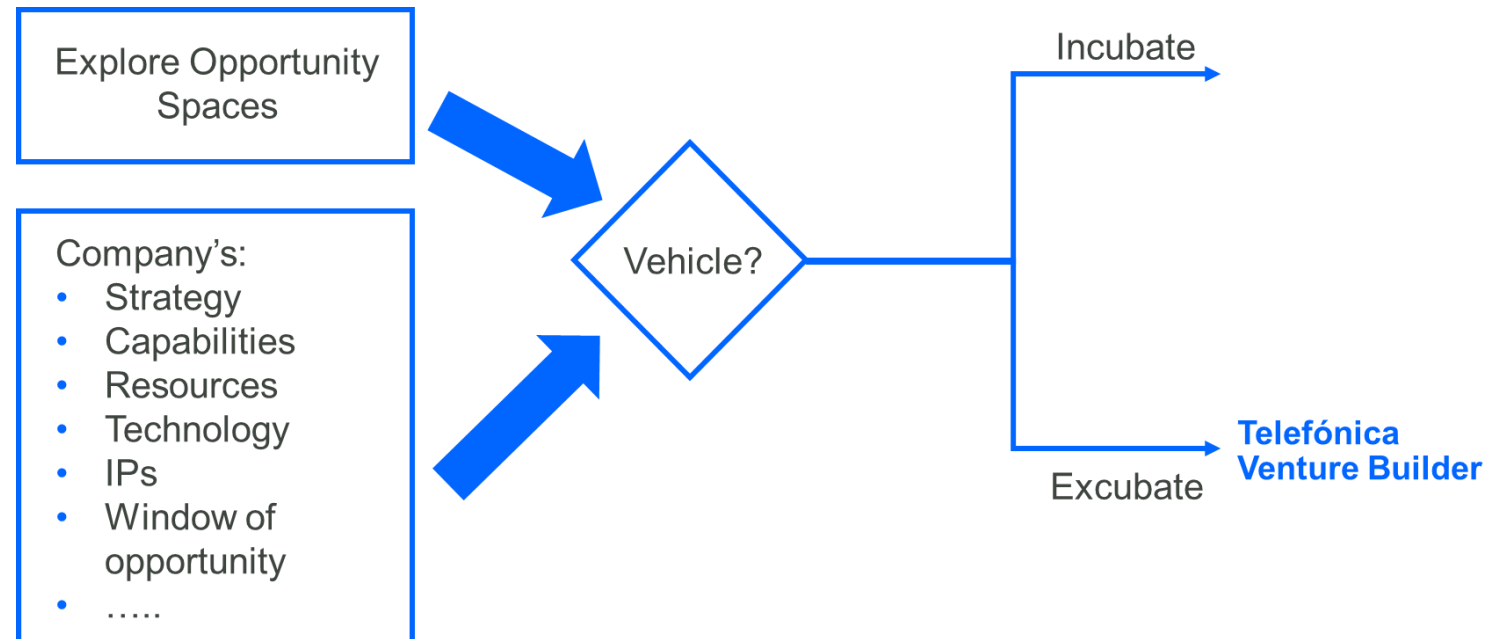
Telefónica Venture Builder

3 Becoming the business innovation unit

Startup mode

We are now also the business innovation unit

- Market opportunities/spaces
- Business model
- Business case
- **Matchmaking Venture Building:** tech/solutions + market opportunities



Lessons learnt

03

Main lessons learnt

1

Alignment with the company strategy and priorities

2

Corporate assets are a strong differentiator

3

Adapt and evolve according to the company needs

More info at

<https://venturebuilder.telefonica.com/en>



My contact details

<https://www.linkedin.com/in/susana-jurado/>





Telefónica

LUNCH BREAK

14:15

Inizio sessione pomeridiana

Guest Speaker



15 anni di Open Innovation
nell'industria del food e beni di
largo consumo: le attività
dell'Open Innovation Forum a
Cambridge

Letizia Mortara

Associate Professor in Technology Management at Department of
Engineering, University of Cambridge

Grazie a Dr Michèle Routley

15 anni di Open Innovation nell'industria del food e beni di largo consumo: le attività dell'Open Innovation Forum a Cambridge

Una panoramica degli ultimi 15 anni

Dr Letizia Mortara
lm367@cam.ac.uk

Per noi tutto è cominciato così.....

IfM got involved in OI in 2007
Cambridge Open Innovation Network (COIN)



3 manuali pratici ottenuti dalla ricerca con l'industria



Come sviluppare
le capacita' e
procedure per OI



Mortara et al.
2009

Come scegliere
gli intermediari
per l'OI



Mortara
2010

Dalla selezione
dei partners alla
negoziatura dei
deals

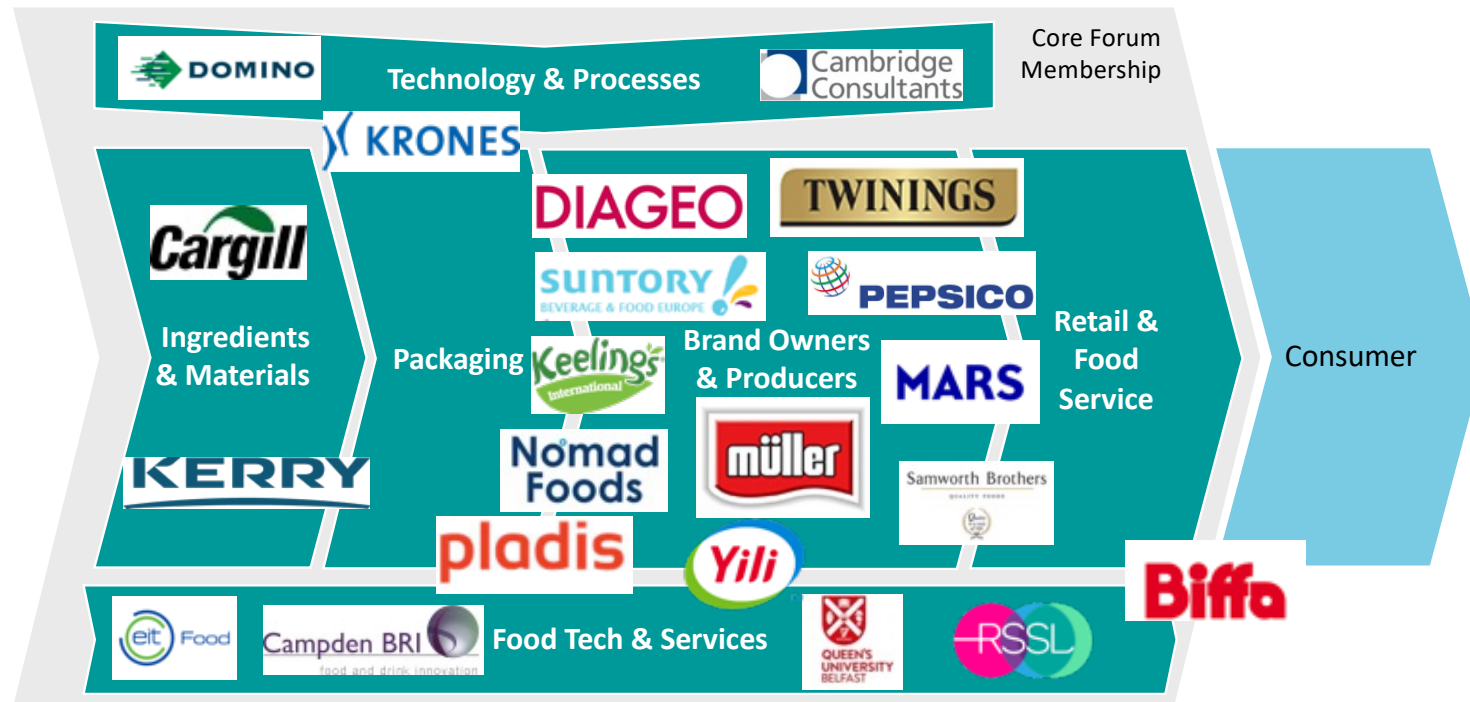


Mortara and Ford
2012

<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/insights/category/Reports/>

Membri del Forum a Gennaio 2025 lungo la filiera FMCG

Focussing on the Food, Drink & FMCG Value Streams enables deeper insights and the identification of opportunities for value creation and capture through REAL OI collaboration.



A maximum of around 20 leading global companies span the whole value stream of Food, Drink & FMCG, bringing a unique breadth of perspectives. The Forum engages with other organisations (eg SMEs, Start-ups, Universities and Intermediaries) for specific insights and collaborations.

15 anni di OI – I membri nell' ecosistema FMCG, Food & Drink



Più moltri altri tra ospiti e keynote speakers!

I 3 aspetti principali curati dal Forum:

How

- Condividere il best practice su come (**HOW**) praticare Open Innovation
- Report on OI best practice - [LINK](#)

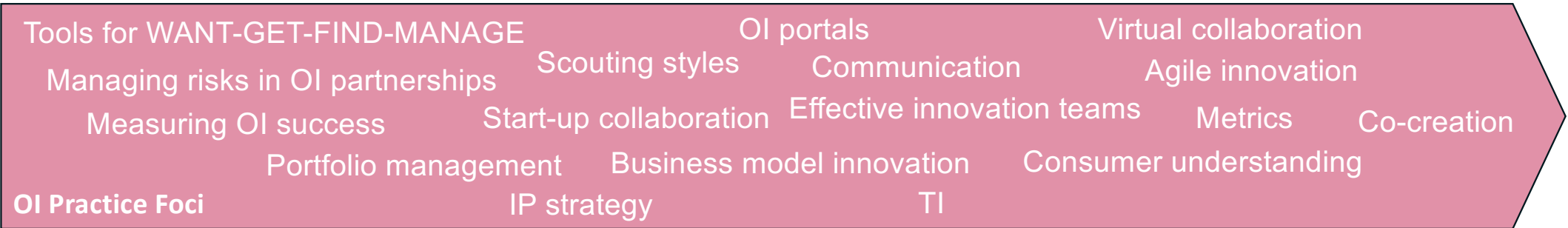
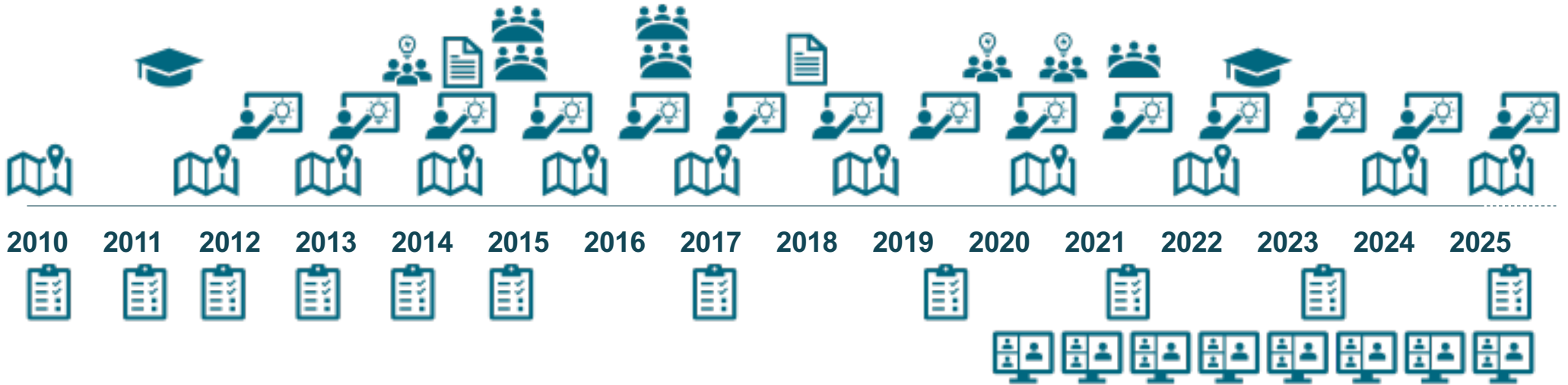
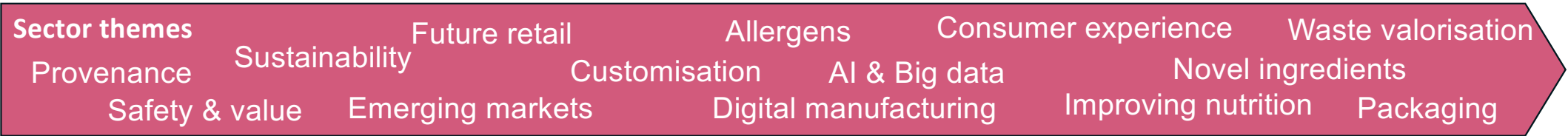
What

- Identificare quali (**WHAT**) innovazioni saranno necessarie nel settore sulla base delle prospettive condivise sui trend futuri, opportunità e ostacoli
- Per Esempio video sul workshop relativo al Sustainable Packaging - [LINK](#)

Who

- Facilitare la collaborazione identificando con chi (**WHO**) collaborare tra gli altri membri del Forum, nelle piccole e piccolissime aziende
- Panorama dell'ultimo Start-up Pitching Event - [LINK](#)

- Self-assessment
- Student projects
- Hackathon
- Breakfast briefings
- Roadmap/ Landscape
- Pitching event
- Special interest group
- Papers / reports



Dove i membri del Forum trovano valore

Best Practice Sharing

Members complete self-assessment (framework developed by IfM)

Members present case studies at Forum workshops (reflecting areas of strength)

Members follow up with each other as appropriate (outside Forum)

IfM maintains web repository of case studies, maintains OI practice framework and links to ongoing research

Resourced as core Forum activity

Hot Topic Exploration

Forum develops & refreshes Roadmap to identify Food, Drink & FMCG 'hot topics' of shared interest

Members collaborate to explore 'hot topics' with external expertise as required

IfM provides structure and templates

Outputs shared via web portal and at Forum workshops

Members optionally initiate 'spin-off' projects

Resourced through exploration until spin-off project initiation

Collaboration

Members pool innovation needs & capabilities

IfM facilitates exchange & matching

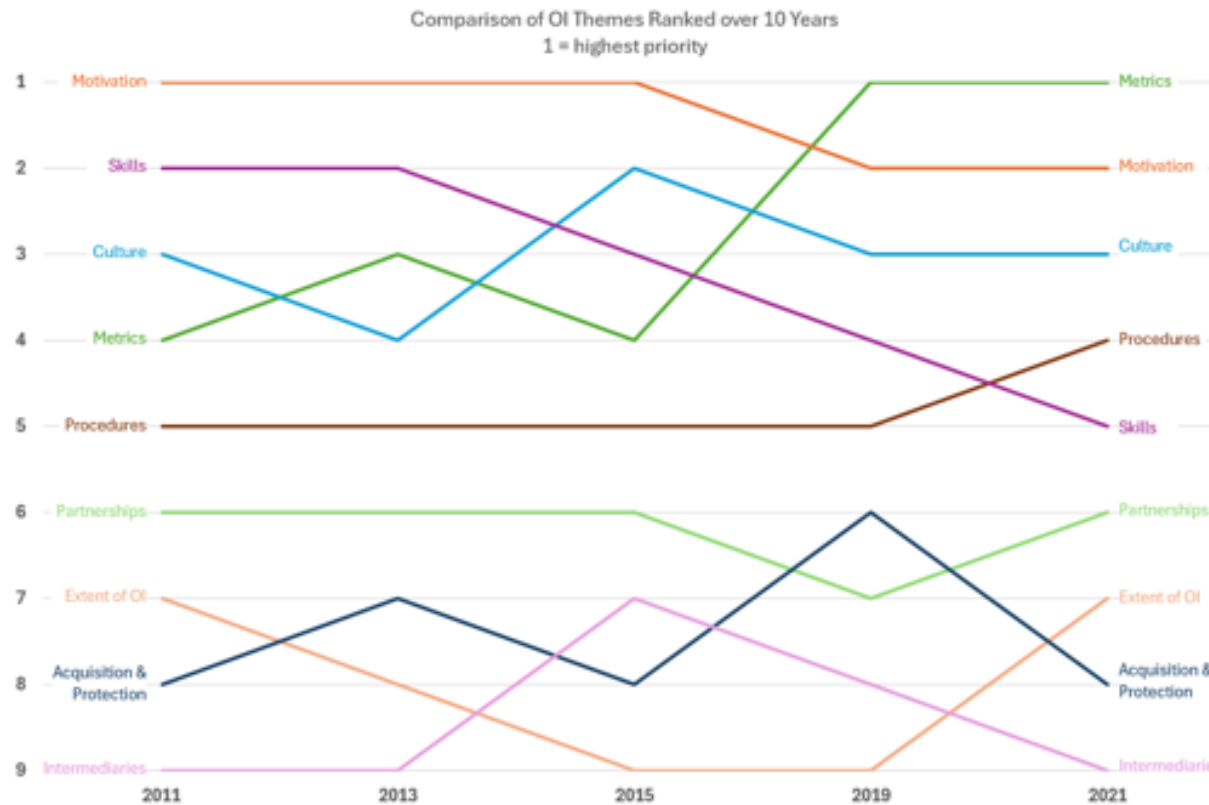
Priority Innovation Needs form focus for Annual Pitching Event

Members may initiate 'spin-off' projects at any time

Content is private to the members involved and costs are outwith Forum budget

Spin-offs resources by project participants

Il focus dei membri del Forum negli anni



Self Assessment
basato sulle categorie
identificate nel report
“How to implement
Open Innovation”

Thank you



<https://engage.ifm.eng.cam.ac.uk/open-innovation-forum/>



Direttore Scientifico



Presentazione del Capitolo 3

Josip Kotlar

Professore Ordinario, School of Management Politecnico di Milano
Direttore Scientifico Osservatorio Open Innovation Lookout 2025

| Capitolo 3

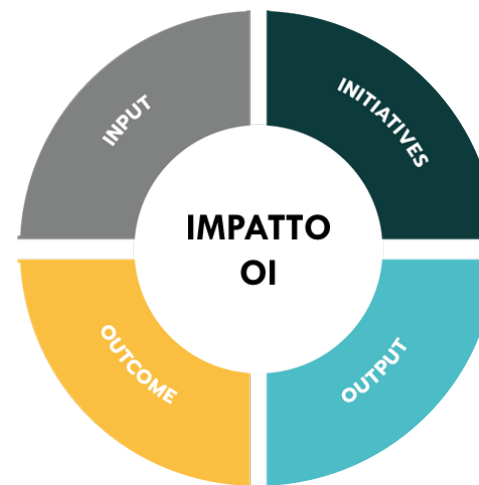
Misurare l'impatto delle iniziative di Open Innovation

Misurare l'impatto delle iniziative di OI




Le domande di ricerca

Quali sono le **aree di impatto** delle iniziative di Open Innovation?

Come possono le **imprese misurare l'impatto generato dalle proprie iniziative di Open Innovation?**



L'Open Innovation Balanced Scorecard

-  **>50** Interviste con esperti e professionisti
-  **2** Workshop di co-creazione
-  **>100** Fonti scientifiche

Misurare l'impatto delle iniziative di OI

L'importanza della misurazione dell'impatto dell'OI

Misurare l'impatto delle iniziative di Open Innovation offre molteplici benefici



Misurare l'impatto delle iniziative di OI

L'Open Innovation Balanced Scorecard

COS'E'?

L'Open Innovation Balanced Scorecard è **uno strumento per la misurazione dell'impatto** generato dalle iniziative di Open Innovation

CHI LO UTILIZZA?

Chief Innovation Officer, Open Innovation Manager, responsabili di comunicazione e responsabili di specifiche iniziative di Open Innovation

I principi base dello strumento:

LOGICA DI PROCESSO

Lo strumento parte dalla comprensione delle **priorità strategiche** in ambito di innovazione definite dall'azienda **per derivare i KPIs** da utilizzare, allineando gli obiettivi strategici e le iniziative operative di OI

AREE DI MISURAZIONE DELL'IMPATTO

Lo strumento include diverse dimensioni di misurazione: economiche, sociali, ambientali e culturali, offrendo una visione olistica delle performance e dell'impatto delle iniziative di OI

PERSONALIZZAZIONE

Ogni impresa ha la possibilità di configurare lo strumento in base alle proprie necessità, selezionando le aree di misurazione più rilevanti e definendo KPIs specifici

Misurare l'impatto delle iniziative di OI

La logica di processo dell'OI Balanced Scorecard

FASE 1

Formalizzazione della **priorità strategiche** di innovazione

FASE 2

Formalizzazione della **strategia di Open Innovation**

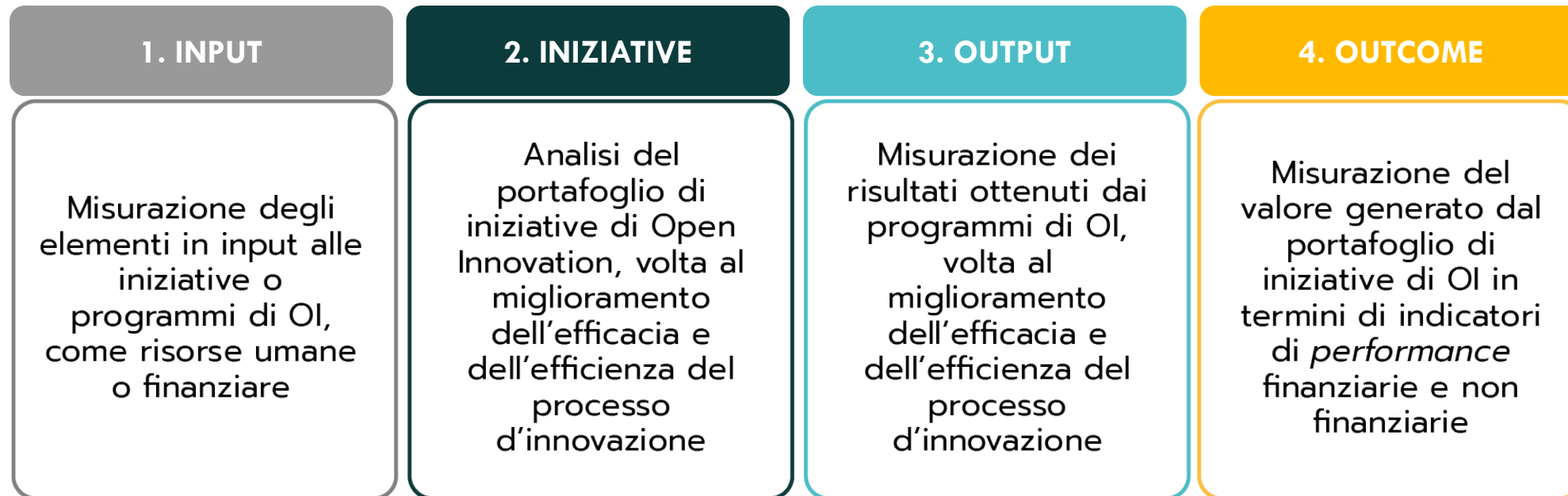
FASE 3

Creazione dell'Open Innovation Balanced Scorecard e **definizione dei KPIs**



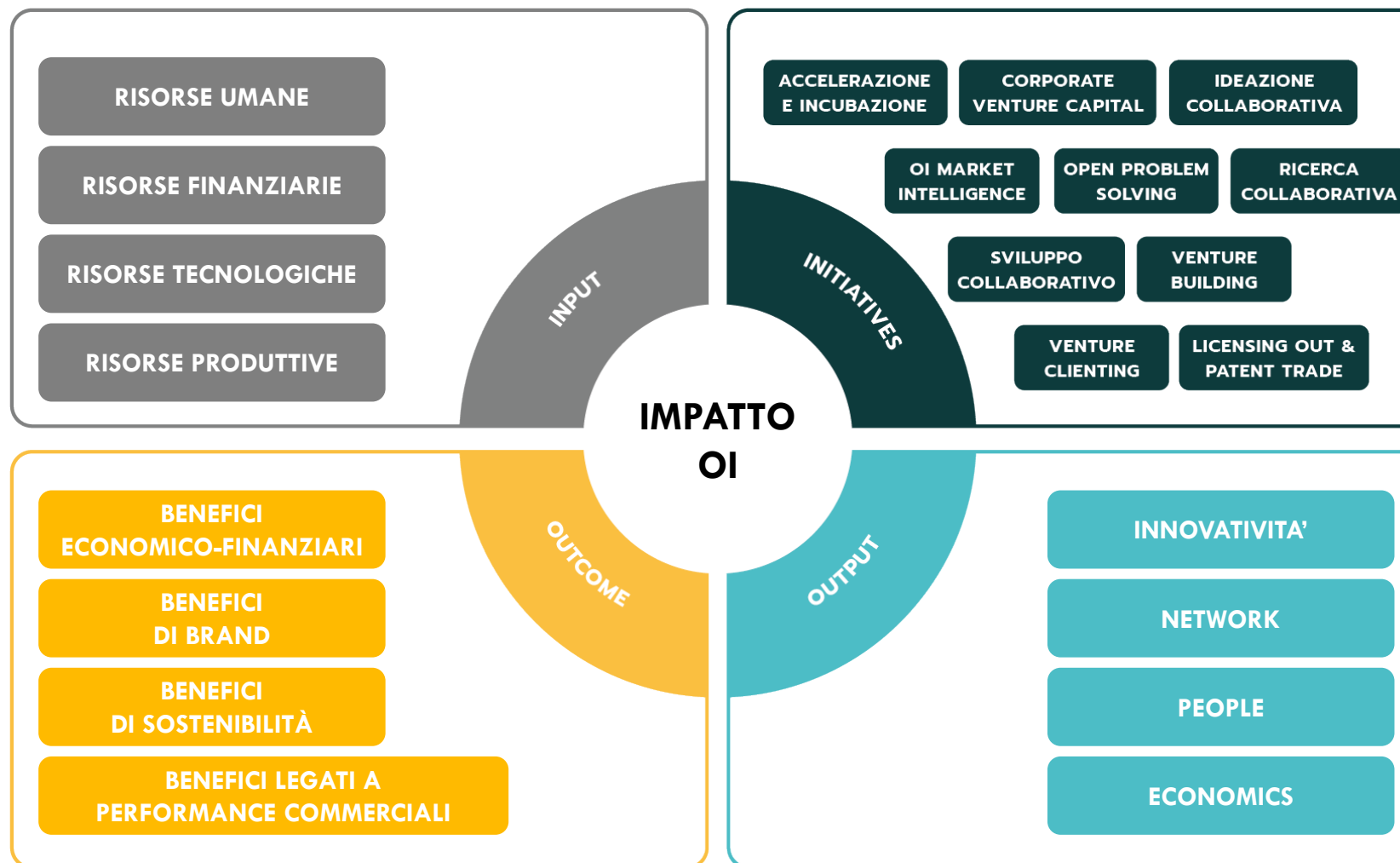
Misurare l'impatto delle iniziative di OI

La struttura dell'OI Balanced Scorecard



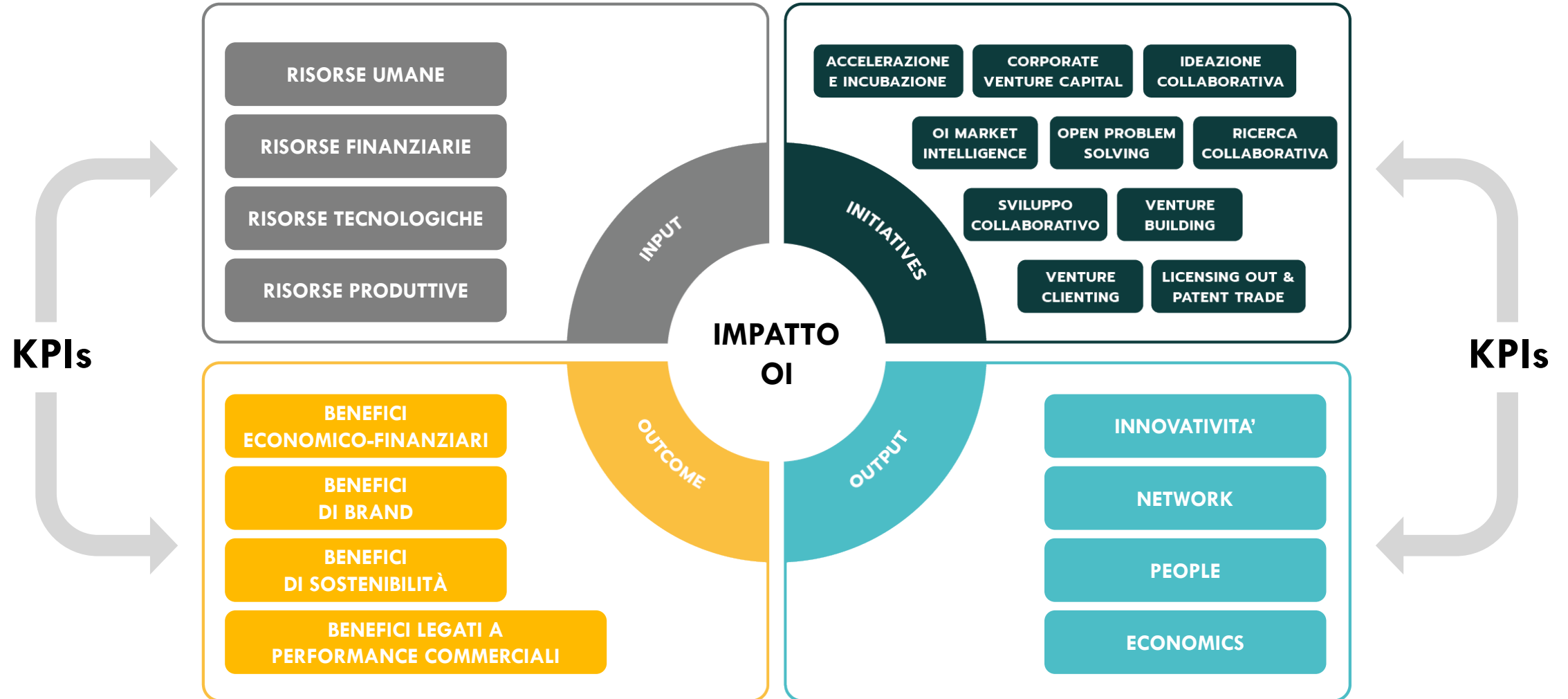
Misurare l'impatto delle iniziative di OI

L'Open Innovation Balanced Scorecard



Misurare l'impatto delle iniziative di OI

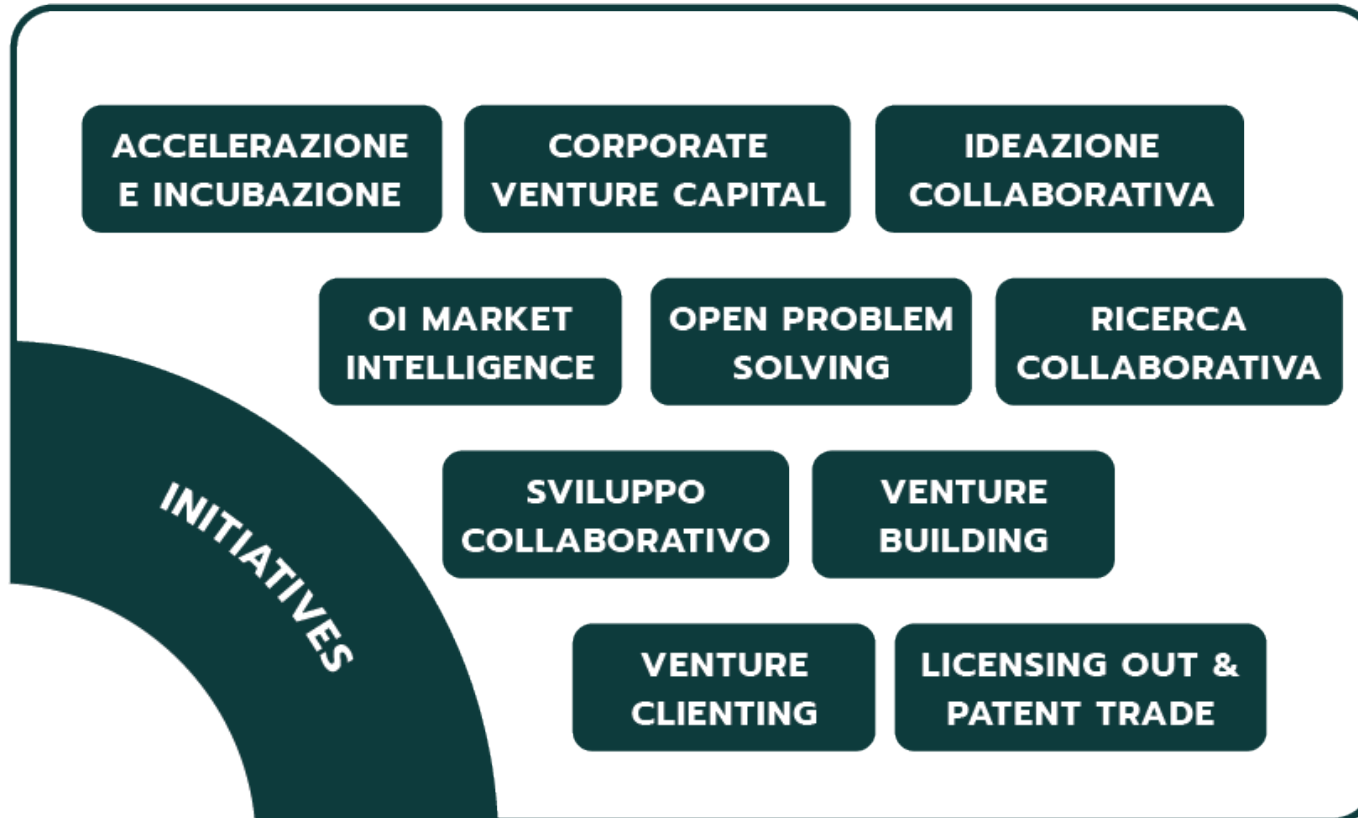
L'Open Innovation Balanced Scorecard



Misurare l'impatto delle iniziative di OI

Le iniziative di Open Innovation

Il Portafoglio di Iniziative di Open Innovation



Alcuni Esempi

IDEAZIONE COLLABORATIVA

Call for ideas, Crowdsourcing, Hackathon, Ideation workshop, Open Innovation Challenges

OPEN PROBLEM SOLVING

Esternalizzazione di problemi tecnici e innovativi dell'azienda a una rete di solver per individuare soluzioni.

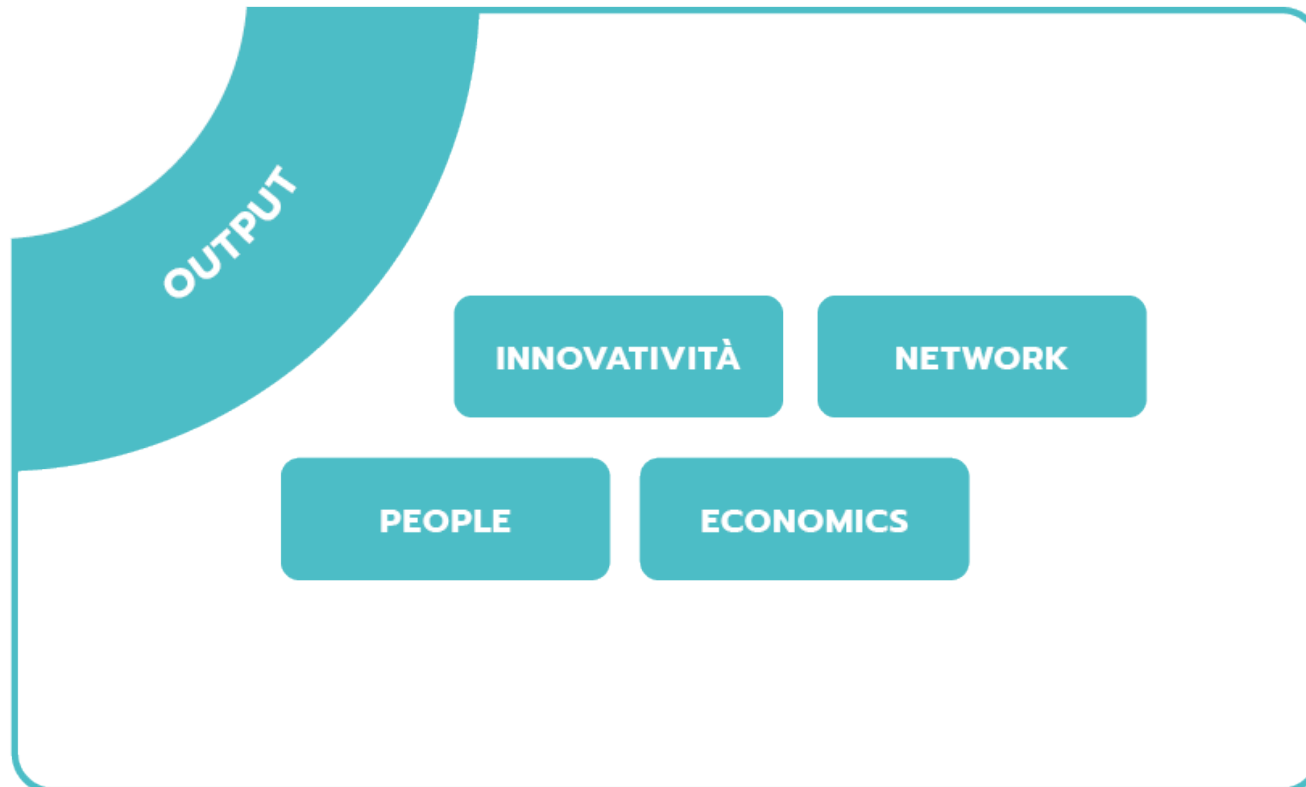
SVILUPPO COLLABORATIVO

Co-creazione, Prototipazione, Sviluppo Minimum Viable Product, Sviluppo Proof Of Concept

Misurare l'impatto delle iniziative di OI

| Gli Output delle iniziative di Open Innovation

Gli Output delle Iniziative di Open Innovation



INNOVATIVITA'

Capacità di produrre **nuove idee, tecnologie, soluzioni**

NETWORK

Capacità di attivare **collaborazioni** di valore con partner esterni come startup, università e centri di ricerca

PEOPLE

Impatto sullo sviluppo delle **competenze** e della **motivazione** dei dipendenti, e sulla promozione di una **cultura innovativa**

ECONOMICS

Impatto sui **ritorni economico-finanziari** legati a ciascuna iniziativa di Open Innovation

Misurare l'impatto delle iniziative di OI

| Gli Outcome delle iniziative di Open Innovation

Gli Outcome delle Iniziative di Open Innovation



BENEFICI ECONOMICO-FINANZIARI

Risultati misurabili **in termini economici e monetari** (es. variazioni fatturato, riduzione dei costi, miglioramento dei profitti, rendimenti sugli investimenti (ROI))

ALTRI BENEFICI

BRAND

SOSTENIBILITA'

PERFORMANCE COMMERCIALI

Risultati che non si misurano direttamente in termini economici

| 3° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca

3° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Giovanni Tolin

Affiliate Researcher
Osservatorio Open Innovation Lookout

Misurare l'impatto delle iniziative di Open Innovation



Carolina Chiappero

Innovation Manager
Juventus



Antonio Susanna

Open Innovation
Pirelli



Domenico Lopriore

Head of Open Innovation
Sella



Paolo Prevedello

Innovation Manager - New
Business Incubation
Enel

3° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

Giovanni Tolin

Affiliate Researcher
Osservatorio Open Innovation Lookout

Misurare l'impatto delle iniziative di
Open Innovation



Benedetto Buono

Founding Partner
Buono & Partners



Marianna Canino

Director, Customer Success EMEA
Wazoku

Guest Speaker



E' ora di misurare l'impatto!

Alessandra Luksch

Direttore Osservatorio Startup Thinking, Politecnico di Milano

 26.02.2024

 Osservatorio Startup Thinking

E' ora di misurare l'impatto!

Alessandra Luksch

Direttore Osservatori Startup Thinking
e Digital Transformation Academy

luksch@gsom.polimi.it





diffondere

Open Innovation e Corporate Entrepreneurship

tramite la contaminazione con l'ecosistema startup e la community di innovazione



RICERCA



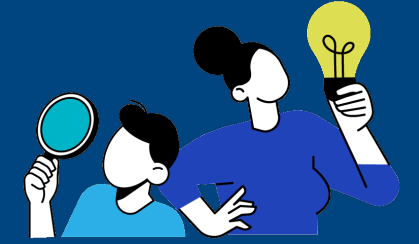
SCOUTING



THINKING &
CULTURE



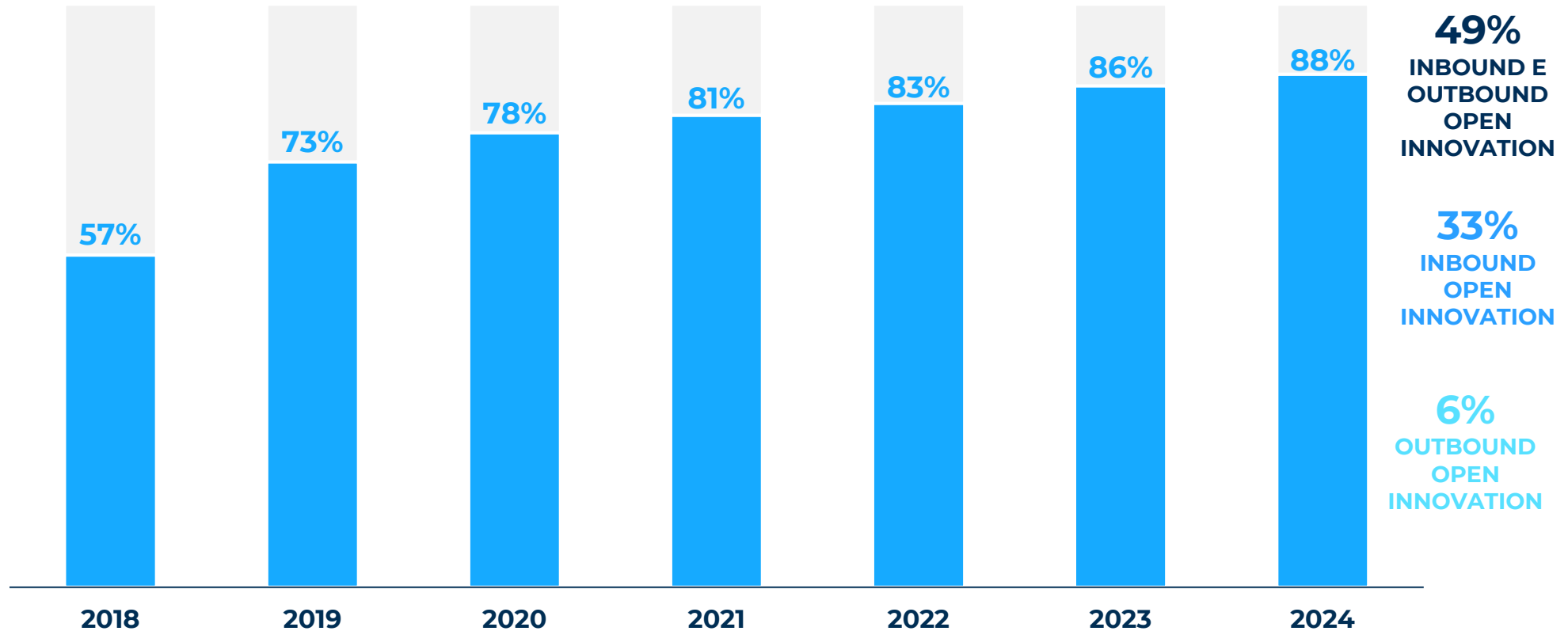
COMMUNITY



VISIBILITÀ



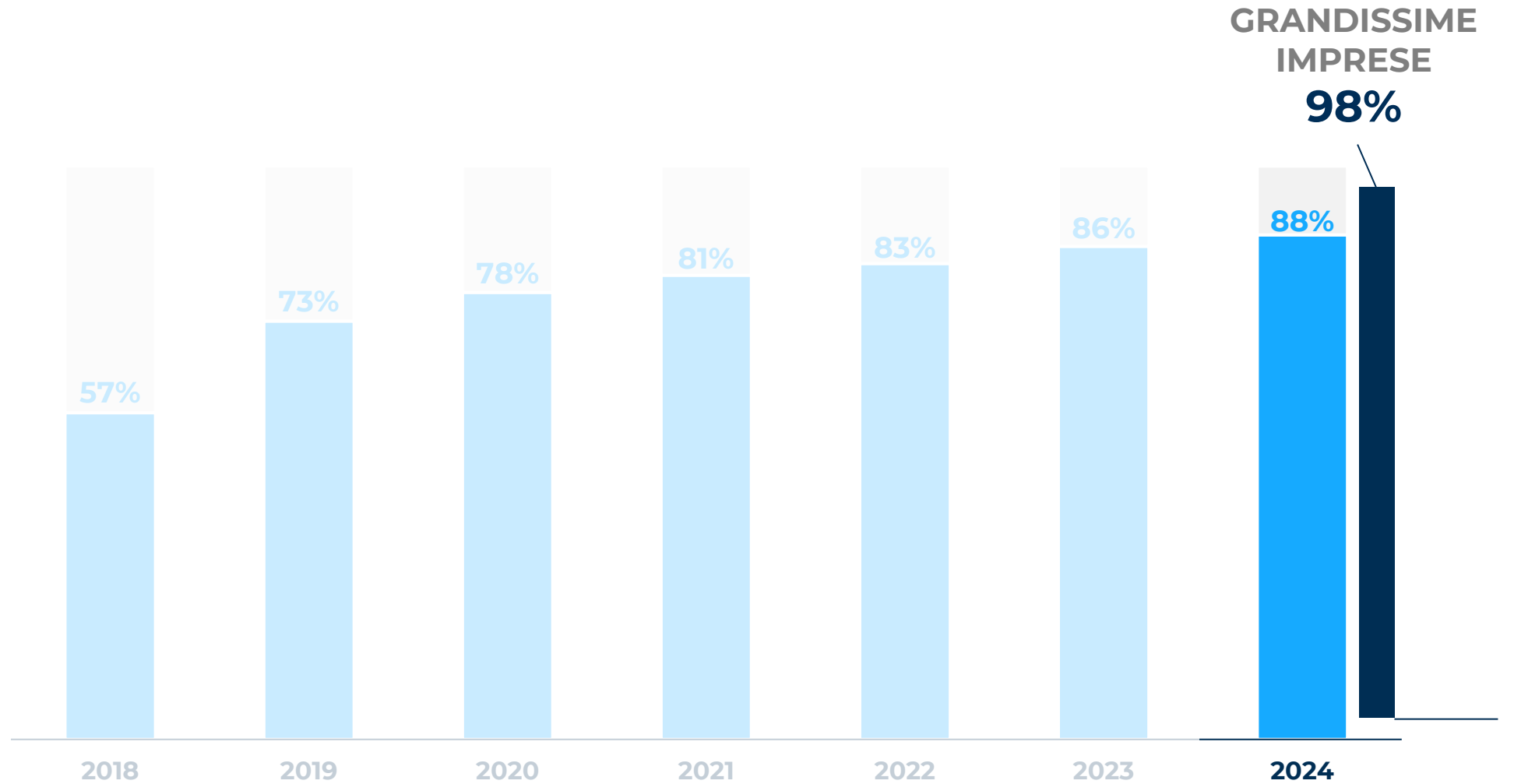
L'adozione di Open Innovation negli ultimi 7 anni nelle Grandi e Grandissime imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Dato basato su campioni differenti, superiori a 130 grandi imprese



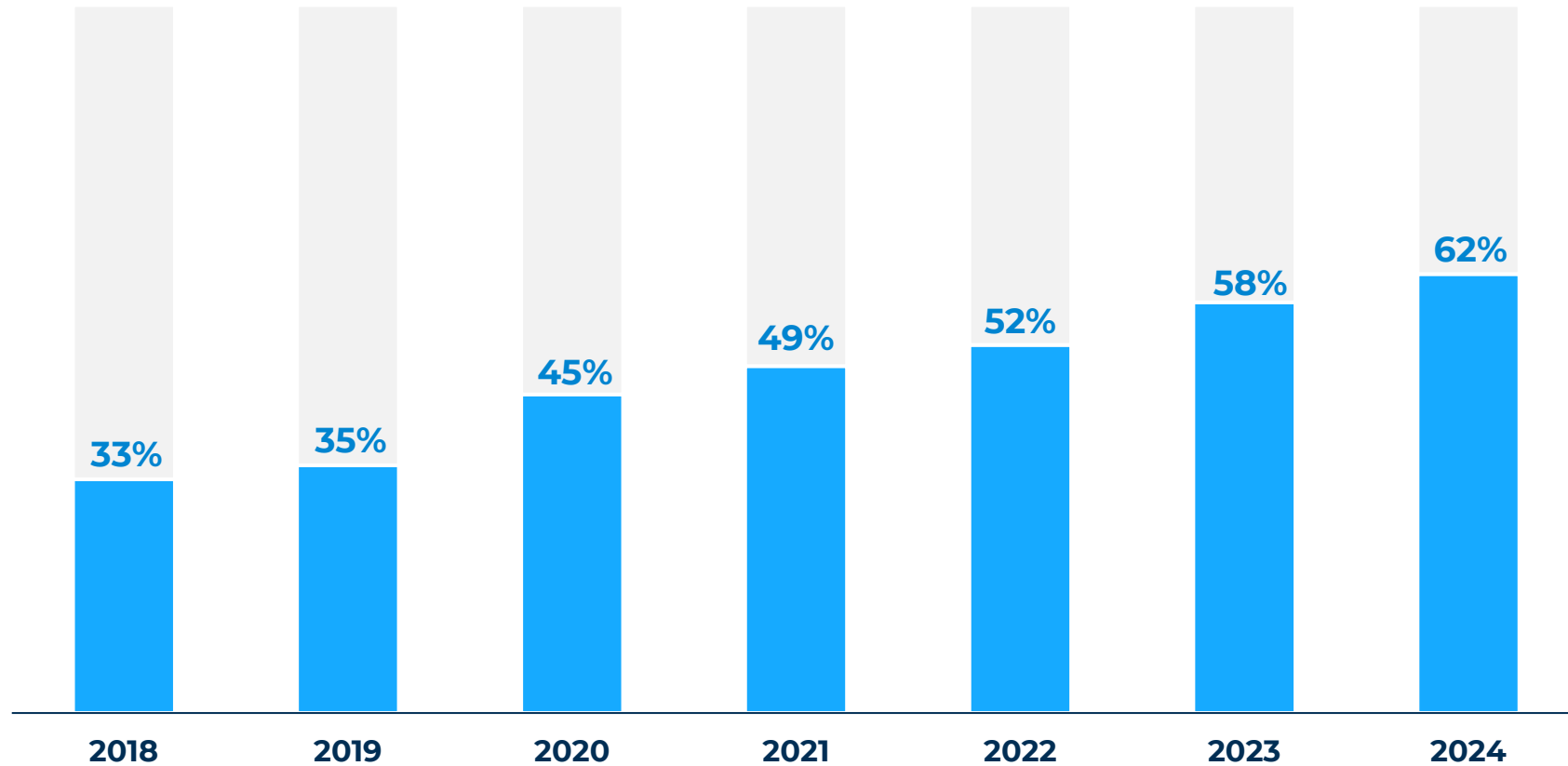
L'adozione di Open Innovation negli ultimi 7 anni nelle Grandi e Grandissime imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Campione 140 grandi imprese



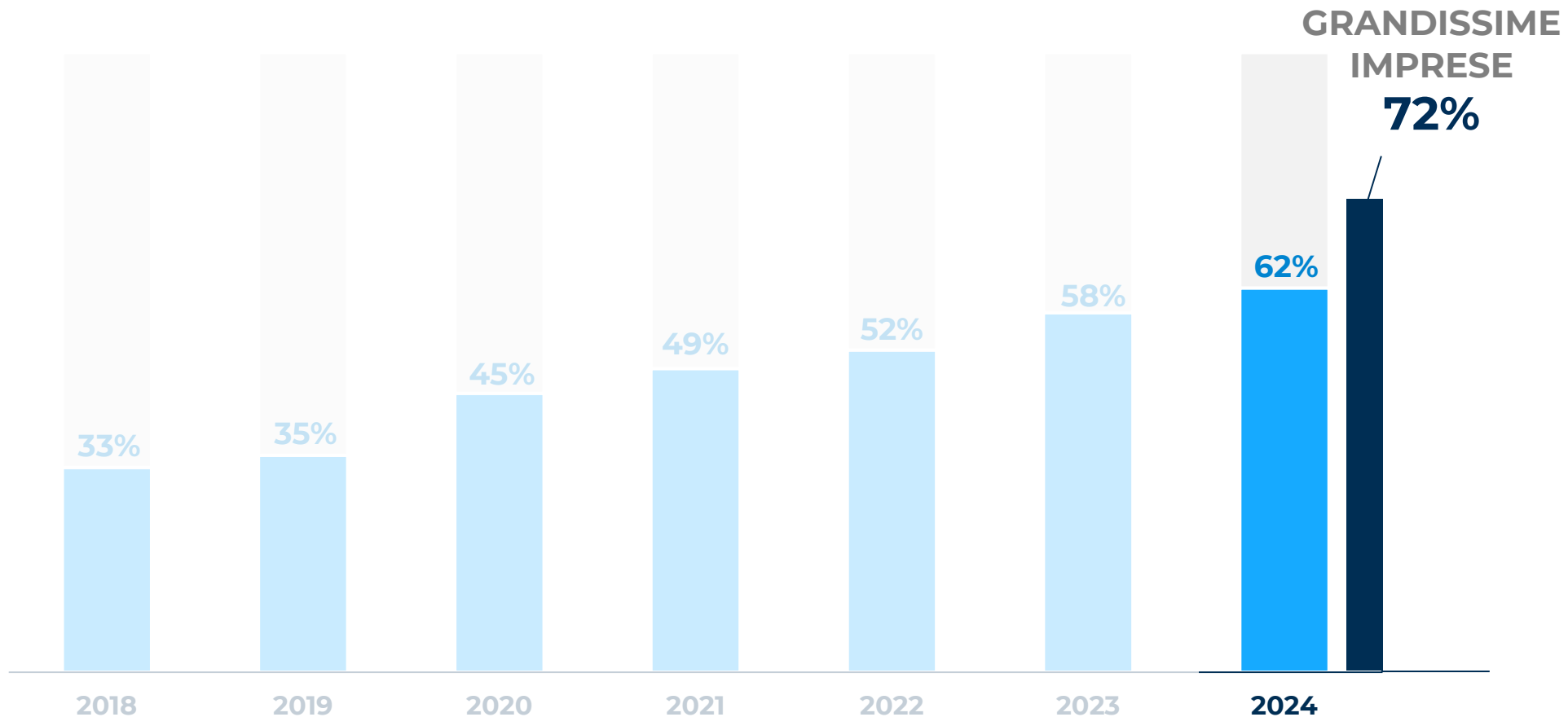
Le collaborazioni con startup negli ultimi 7 anni nelle Grandi e Grandissime imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Dato basato su campioni differenti, superiori a 130 grandi imprese



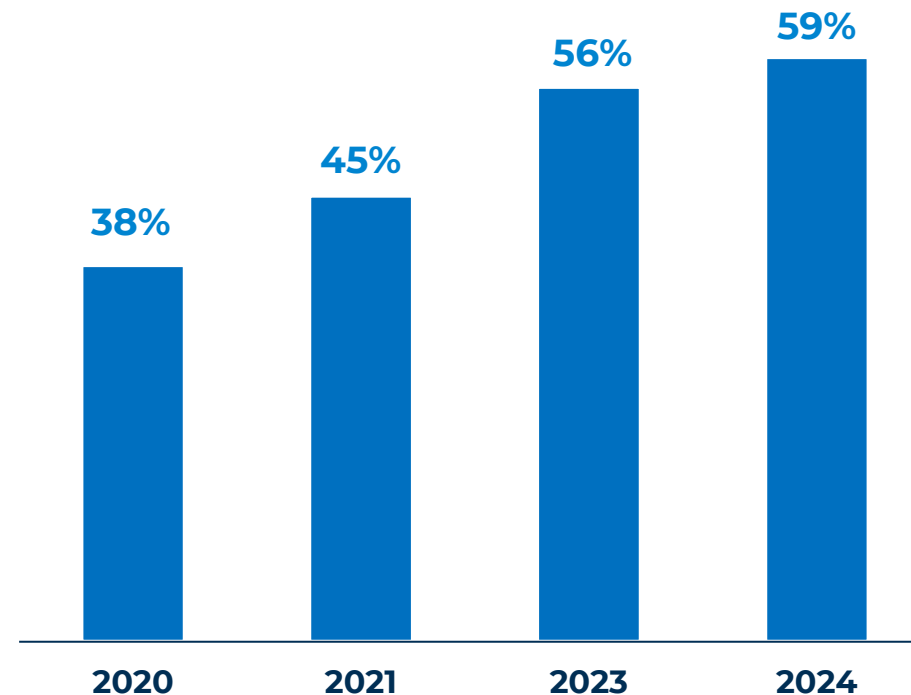
Le collaborazioni con startup negli ultimi 7 anni nelle Grandi e Grandissime imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Campione 136 grandi imprese



Il budget per le azioni di Inbound Open Innovation nelle Grandi e Grandissime imprese



**BUDGET OI INBOUND
SU FATTURATO
0,10%**

**BUDGET OI INBOUND
SU BUDGET ICT
3,9%**

Campione 42 grandi imprese

Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Dato basato su campioni differenti, superiori a 130 grandi imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Campione 138 grandi aziende



Ritiene sia una leva strategica

31%

Non ne ostacola l'adozione

58%

Non lo ritiene fattore critico di successo

6%



L'OI è diffusa ma ancora **in forma esplorativa**

Gli impatti sul business sono
ritenuti ancora marginali

La **rilevanza strategica** è contenuta



INCERTEZZA

ITERAZIONE

LUNGO PERIODO

Progress

Search & Testing



Transfer

Execution

Exploration



Exploitation

Quali obiettivi vuoi raggiungere?

Quali fattori ti possono aiutare?



Obiettivo

Prevedibilità

Key performance Indicators

Attività chiave

Fallimento

Sei in tempo e in linea con il budget?





Innovation Project Performance

Tracciare e misurare il successo di specifici progetti di innovazione



Innovation Portfolio Performance

Prendere decisioni di investimento su diverse iniziative in diversi momenti del loro percorso di innovazione

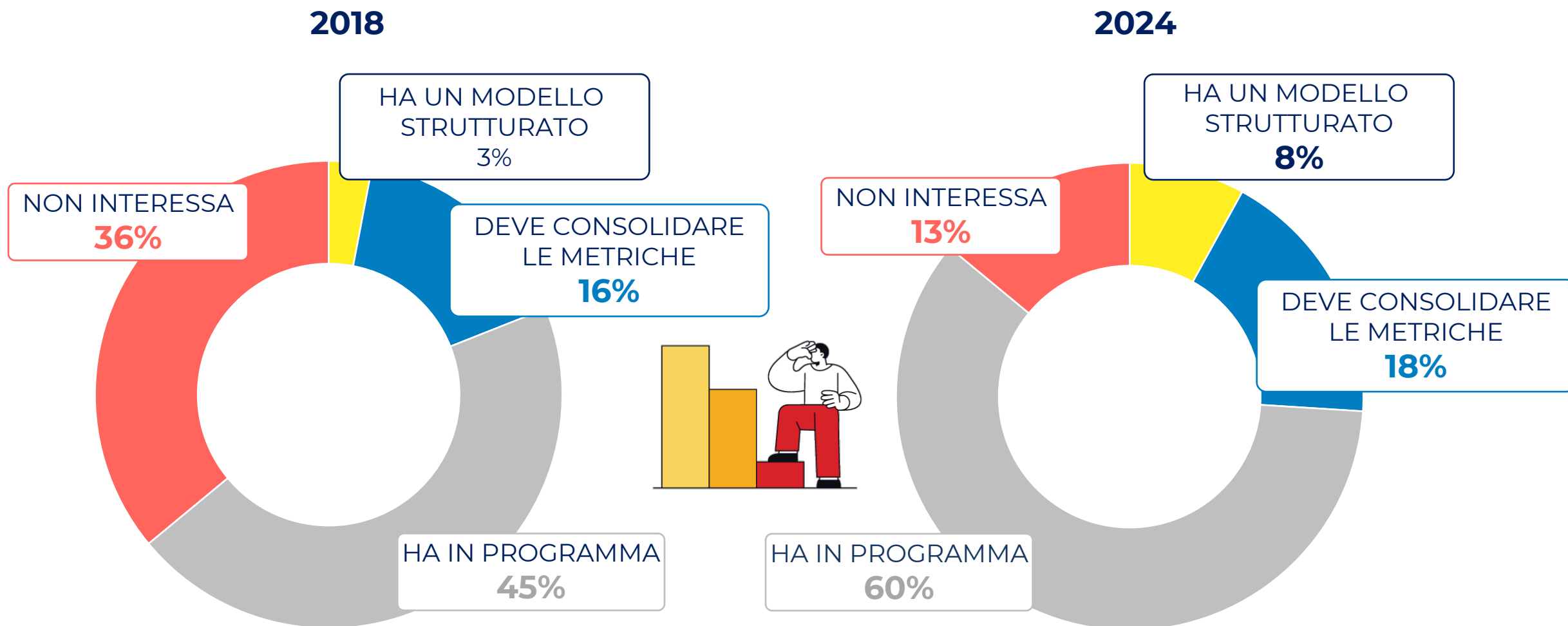


Innovation Performance

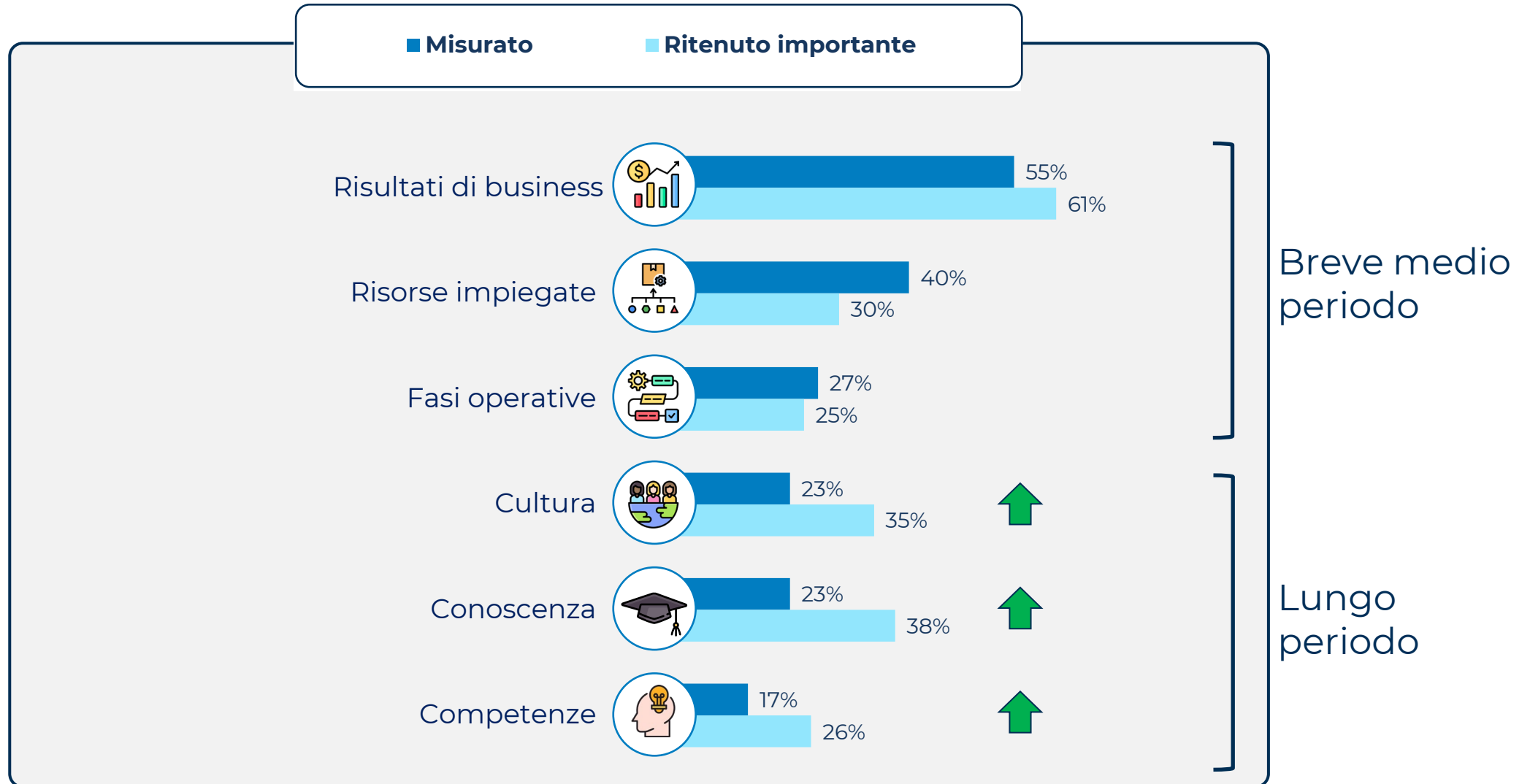
Valutare l'impatto dell'innovazione sull'azienda nel suo complesso



Quante aziende misurano gli impatti delle iniziative di innovazione?



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Campione 2028: 232 grandi imprese
Campione 2024: 133 grandi imprese



Fonte: Survey Innovation Osservatorio Startup Thinking
Campione: 133 grandi imprese

Dimostrare il valore generato

Rafforzare la credibilità

Allineare gli investimenti alle strategie



 26.02.2024

 Osservatorio Startup Thinking

E' ora di misurare l'impatto!

GRAZIE!

luksch@gsom.polimi.it



Partner e i Patrocinatori della Ricerca

SERVICE PROVIDER:



OPEN INNOVATION CHAMPIONS:



CON IL PATROCINIO DI:



MEDIA PARTNER:



CHAPTER SUD ITALIA:



PROSSIMO APPUNTAMENTO

Convegno

Chapter Sud Italia

26 MARZO 2025



Politecnico
di Bari

expri^{ia}



REGIONE
PUGLIA

**GRAZIE PER LA
PARTECIPAZIONE**

Open Innovation Lookout 2025

Convegno Finale

26 Febbraio, ore 9.15

Edificio B9 - Via Durando 10, 20156 Milano
Campus Durando, Aula De Carli
Politecnico di Milano

