



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA | DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI



Open Innovation in Emilia-Romagna Report 2023



2023

Open Innovation in Emilia- Romagna

Report 2023: Mappatura Innovazione Aperta in Emilia-Romagna

Nunzia Coco, Clio Dosi, Alessandro Grandi (a cura di)

con il contributo di Bernardo Balboni, Mattia Campanini, Nunzia Coco, Irene Comiti, Lucia Cortelli, Clio Dosi, Alessandro Grandi, Matteo Vignoli.

Da una collaborazione tra:

Oper.lab Osservatorio per l'Open Innovation del dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio, Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

Crif Sistema di Informazioni Creditizie, di business information e di supporto decisionale

© 2024 Bernardo Balboni, Mattia Campanini, Nunzia Coco, Irene Comiti, Lucia Cortelli, Clio Dosi, Alessandro Grandi, Matteo Vignoli



Quest'opera è soggetta alla licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizione Università di Bologna - Dipartimento di Scienze aziendali

ISBN 9788854971448 [e-book]

DOI [10.6092/unibo/amsacta/7672](https://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/7672)



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA | DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI

INDICE

Navigare il report	p.4
Introduzione <i>Nunzia Coco, Clio Dosi, Alessandro Grandi</i>	p.5
01. MIA Mappatura di Innovazione Aperta : una sinergia di intenti per il territorio <i>Irene Comiti e Lucia Cortelli</i>	p.8
02. MIA IMPRESE I profili dell’Innovazione Aperta nelle imprese dell’Emilia - Romagna <i>Bernardo Balboni, Irene Comiti, Lucia Cortelli</i>	p.12
03. MIA INTERMEDIARI Una mappatura degli intermediari dell’innovazione <i>Mattia Campanini e Clio Dosi</i>	p.23
04. La collaborazione ad alta intensità tra imprese corporate e imprese innovative: il Corporate Venture Capital in Emilia-Romagna <i>Bernardo Balboni e Nunzia Coco</i>	p.34
05. I partners di Oper.lab <i>Almacube, Almavicoo, Coopservice, Crif, Forma del Tempo, Lactalis, Rekeep, SCS Consulting</i>	p.38
06. Sfide identificate da MIA Risultati dei tavoli di lavoro	p.47
Conclusioni <i>Matteo Vignoli</i>	p.56
Autori, Team	p.60

01. MIA | MAPPATURA INNOVAZIONE APERTA : UNA SINERGIA DI INTENTI PER IL TERRITORIO

#EXPLORE

Conosci la storia dietro alle mappature regionali: MIA corporate by ART-ER, MIA intermediari by Operlab, e MIA imprese innovative by Crif.

#CALL4ACTION

Credi che altri fenomeni di Innovazione Aperta dovrebbero essere mappati? Scrivici!

02. MIA IMPRESE

#EXPLORE

Conosci i 5 profili di 'maturità' dell'Innovazione Aperta corporate in Emilia- Romagna.

#DESIGN

In quale profilo ti riconosci? Vuoi conoscere il tuo profilo? Scrivici

03. MIA INTERMEDIARI

#EXPLORE

Orientati tra i 164 intermediari e i 499 programmi di Innovazione Aperta in Emilia- Romagna. Conosci i cluster dei profili degli intermediari regionali.

#DESIGN

Come intermediario, in quale cluster sei? Come azienda, con chi dovresti interagire rispetto al tuo profilo?

04. MIA CORPORATE & IMPRESE INNOVATIVE

#EXPLORE

Il territorio è attrattivo per le imprese innovative? Quanto le corporate supportano le altre imprese innovative del territorio?

#DESIGN

Stai già operando per attivare relazioni con imprese innovative? Raccontacelo

05. I partners di Oper.lab

#EXPLORE

Scopri come i partner di Oper.lab stanno sviluppando le proprie competenze di Open innovation.

#DESIGN

Vedi un esempio di report 2023 e scrivici se vuoi entrare in Oper.lab

06. Sfide identificate da MIA

#EXPLORE

Conosci le sfide emerse dalla mappatura e i Risultati dei tavoli di lavoro che le hanno affrontate

#DESIGN

Prosegue lo sviluppo dei prototipi. Partecipa o resta informato.

Il presente report si propone di mappare i player dell'Open Innovation in Emilia-Romagna e di tracciarne profili e trend emergenti. Nato dalla collaborazione tra Oper.lab, ART-ER e Crif, aspira alla condivisione di conoscenze e all'interazione tra attori diversi per rafforzare un ecosistema inclusivo.

Secondo l'Innovation Scoreboard della Commissione Europea del 2023, un rapporto biennale che esamina lo stato dell'innovazione in Europa e coinvolge 239 regioni di 27 Stati membri dell'UE, oltre a Norvegia, Serbia, Svizzera e Regno Unito, i paesi leader dell'innovazione risultano essere Danimarca, Svezia, Finlandia, Paesi Bassi e Belgio. Al contrario, l'Europa meridionale ed orientale mostra maggiori difficoltà in questo ambito. L'Italia, in particolare, evidenzia una difficoltà nel mantenere il passo con le realtà più avanzate, e molte delle sue regioni sono classificate come innovatrici moderate, con alcune eccezioni, tra cui l'Emilia-Romagna, che si conferma come regione leader per l'innovazione in Italia (strong innovator). Quest'ultima emerge come un'eccellenza all'interno del contesto nazionale, registrando un significativo miglioramento nelle sue capacità di innovazione (+15,8% rispetto al 2016), con punti di forza quali pubblicazioni scientifiche internazionali, collaborazioni pubblico-privato, design delle applicazioni e vendita di prodotti innovativi. L'Emilia-Romagna è una regione leader nell'innovazione (la prima in Italia), nonostante ciò è necessario guardare al futuro e ad una progettazione strategica di lungo termine per poter salire nel ranking europeo. Per farlo Oper.Lab, ART-ER e Crif hanno deciso di fornire una prima fotografia dell'Innovazione Aperta in regione.

Infatti in un contesto altamente competitivo è evidente come l'apertura dei propri confini aziendali per accogliere nuovi flussi di conoscenza sia decisivo per mantenere e migliorare il proprio vantaggio competitivo grazie all'innovazione. Per le imprese questo approccio si concretizza in ricerca di risorse esterne e collaborazioni con entità quali altre imprese, Intermediari dell'Innovazione, Università, Centri di Ricerca e Startup.

Tale strategia, identificata con il termine Open Innovation, rappresenta un meccanismo mediante il quale le organizzazioni possono integrare idee, competenze e risorse provenienti da fonti esterne al fine di stimolare l'innovazione e ottenere vantaggi competitivi sul mercato. Questa pratica riflette un'ampia consapevolezza del valore delle partnership collaborative e della diversificazione delle fonti di conoscenza nel contesto dell'innovazione aziendale.

Oper.Lab, osservatorio del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, si configura come un centro di ricerca applicata dedicato all'analisi, alla promozione e alla progettazione di modelli tangibili e replicabili di Open Innovation. Il suo mandato consiste nell'individuare, consolidare e diffondere casi di successo, buone pratiche ed esperienze significative, con un'attenzione particolare alle pubblicazioni scientifiche concernenti l'Open Innovation. I suoi ricercatori collaborano attivamente con le imprese coinvolte in processi di trasformazione verso l'open innovation, svolgendo un ruolo cruciale nel diffondere la cultura e le competenze dell'Open Innovation.

Il presente report si colloca all'interno di questo contesto, con l'obiettivo di supportare la competitività del territorio regionale rispetto ad altri ecosistemi urbani, come Londra, Berlino, Milano e Roma, che vantano una maggiore densità demografica e commerciale. Questa sfida Oper.lab vuole affrontarla tramite la ricerca e la promozione di una cultura collaborativa, già presente, come dimostrano i dati europei, ma suscettibile di ulteriore sviluppo e supporto nella nostra regione per una visione a lungo termine.

Il report si propone di produrre una fotografia e un'analisi approfondita delle pratiche di Open Innovation locali, concentrandosi sulle competenze esistenti, il livello di maturità delle imprese nell'ambito dell'open innovation, l'identificazione degli intermediari e dei loro programmi per potenziare il territorio, e infine valutando la coesione interna del sistema territoriale. Tale approccio multidimensionale intende offrire una visione allargata del panorama dell'Innovazione Aperta nella regione, allo scopo di identificare sfide e opportunità per lo sviluppo futuro.

Il report 2023 nasce dalla collaborazione tra Oper.Lab, ART-ER e Crif, che hanno lavorato in convenzione alla mappatura dell'Open Innovation in regione. I tre attori hanno raccolto dati per tre diverse prospettive: ART-ER ha mappato i comportamenti delle imprese (MIA imprese), Oper-lab degli intermediari di innovazione (MIA intermediari), e Crif della relazione tra imprese innovative (incluse start-up) e imprese (MIA imprese innovative).

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del

territorio. Nel 2020 su richiesta della Regione Emilia-Romagna, ha avviato un progetto per mappare le pratiche di innovazione aperta adottate dalle imprese regionali, sia di grandi dimensioni che PMI, al fine di comprendere l'andamento del fenomeno, promuoverlo e aiutare le aziende a utilizzarlo come approccio nella costruzione delle proprie strategie d'innovazione. Crif nel 2023 ha inaugurato BOOM, uno spazio multiservizi dedicato anche all'incubazione di start-up, per sviluppare un ambiente per facilitare la crescita delle imprese emergenti. I dati provenienti da Crif indagano la collaborazione tra startup e imprese per valutare il livello di competitività del territorio regionale per le start-up. Oper.Lab, oltre all'analisi dei dati forniti dai partner, ha focalizzato la propria attenzione sugli intermediari dell'innovazione regionali, conducendo un'analisi dettagliata dei programmi offerti da tali entità. Le informazioni utilizzate per questa analisi sono state ricavate dai siti web degli intermediari stessi, e successivamente è stato richiesto a tutti gli intermediari di confermare o aggiornare tali informazioni mediante un'intervista (i dati sono stati aggiornati dal 78,8% degli intermediari).

Struttura del Report

In questo contesto, Oper.lab ha sviluppato, nel 2023, una duplice riflessione che ha portato alla creazione di questo report.

La prima parte, quantitativa, è un'indagine sull'Innovazione Aperta e sulle relazioni tra intermediari dell'innovazione e imprese presenti nella regione. Il report indaga come operano imprese e intermediari nelle varie aree geografiche, e quali sono le eventuali relazioni con le Startup regionali. Per redigere questa parte la collaborazione con ART-ER, Crif e l'Università di Modena Reggio Emilia è stata fondamentale. Nella seconda parte, con un approccio qualitativo, le organizzazioni partner di Oper.lab si raccontano. Attraverso i casi studio presentati, possiamo vedere come l'Open Innovation si attua e come le aziende si organizzano per raggiungere i risultati attesi.

Il report si conclude con alcuni temi e risultati relativi alla discussione aperta tra Oper.Lab, gli intermediari e le imprese. Sette tavoli tematici hanno affrontato varie sfide e proposto soluzioni per potenziare la rete di Innovazione Aperta.

Nunzia Coco
Clio Dosi
Alessandro Grandi

1. MIA | MAPPATURA INNOVAZIONE APERTA : UNA SINERGIA DI INTENTI PER IL TERRITORIO

Irene Comiti
Lucia Cortelli

Nel 2020, la Regione Emilia- Romagna, nell'ambito delle attività del Programma Annuale Consortile, ha affidato ad ART-ER un progetto ambizioso: condurre uno scouting su tutte le aziende che in Emilia-Romagna utilizzano approcci aziendali riconducibili pragmaticamente al concetto di Open Innovation. Nasce così MIA Mappatura dell'Innovazione Aperta l'indagine che in questi tre anni ha permesso ad ART-ER di monitorare questo fenomeno e di avviare diverse collaborazioni a livello regionale per estenderne il campo d'indagine. In questo contesto è stata siglata la convenzione tra ART-ER e l'Osservatorio Oper.Lab che si propone di monitorare sia il lato della domanda che dell'offerta nella relazione tra le aziende del territorio e gli intermediari dell'innovazione.

Dalla teoria alla pratica dell'Open Innovation

La mappatura MIA è un'indagine ideata con l'obiettivo di guidare le imprese della regione in un'autovalutazione sull'Open Innovation. MIA aiuta le aziende a capire cosa significa fare Open Innovation e permette la creazione di network strategici con altre realtà che in Emilia-Romagna applicano il concetto dell'Innovazione Aperta. Partendo dalle esperienze sviluppate a livello nazionale, si è valutato opportuno,

a fine 2019, pianificare un'analisi del fenomeno Open Innovation su scala regionale che approfondisse il tema da diversi punti di vista, con uno sguardo più ampio e coerente con le logiche dell'ecosistema innovativo dell'Emilia-Romagna. E' così nata l'idea di progettare una mappatura sull'Innovazione Aperta. Nonostante fossero disponibili alcuni studi sulla situazione delle imprese italiane, prima dell'avvio di MIA non era ancora presente uno studio rivolto specificamente alla regione Emilia-Romagna.

MIA | Mappatura Innovazione Aperta è nata come un progetto finanziato nell'ambito delle attività del Programma Annuale Consortile che nel 2020 la Regione Emilia-Romagna ha affidato ad ART-ER.

Il lavoro di MIA è iniziato con un'attività preliminare di co-creazione dentro la piattaforma regionale EROI (Emilia-Romagna Open Innovation). L'obiettivo era la condivisione di definizioni e di un know-how sul tema dell'Innovazione Aperta. La creazione di una definizione basilare, rappresentativa per l'Emilia-Romagna, sul concetto di Open Innovation è stata la principale attività portata avanti nelle fasi iniziali a partire dalla più nota definizione proposta in letteratura: *"Open Innovation is a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with each organization's business model"*. (Chesbrough and Bogers: 2014, p. 27)

La definizione è stata tradotta ed utilizzata come oggetto del processo di co-creazione con attori della Community dell'Open Innovation EROI, la piattaforma digitale che abilita collaborazioni dentro l'ecosistema regionale. Nel mese di marzo 2020 è stato aperto un gruppo di lavoro sulla piattaforma in cui sono state condivise diverse discussioni sul tema. Grazie ai feedback raccolti è stato possibile applicare quanto appreso nella ricerca bibliografica al contesto locale in quanto la definizione, benchè accurata, non era facilmente declinabile dal punto di vista delle imprese regionali anche perché la maggior parte degli studi a livello accademico si basano su dati relativi alle grandi imprese, specialmente in Nord America ed Europa.

Il lavoro è stato poi sottoposto ad un processo di Customer Validation che ha visto il coinvolgimento di un sottoinsieme di aziende early adopters a cui è stato somministrato il test sul prototipo, ovvero l'MVP (Minimum Viable Product) di MIA.

Grazie a questo processo di co-creazione si è potuto constatare che ci sono vari temi

legati all'Open Innovation che in Emilia-Romagna sono considerati fondamentali. Il tema più citato risulta quello dell'importanza di fare ecosistema. In questa regione vi è un territorio molto popolato: laboratori, incubatori, startup, imprese, tecnopoli e altri luoghi dell'innovazione che offrono diverse possibilità per chi è interessato a portare avanti progetti collaborativi. Nei contributi è emerso infatti come *"l'Innovazione Aperta è quella innovazione che viene dai luoghi che meno ti aspetti"* e di come sia necessario, non solo integrarsi nell'ecosistema ma anche *"mettersi, con umiltà, in ascolto del nostro ecosistema"*. Questo imperativo della condivisione e dell'ascolto è stato ripreso più volte nei commenti ed è stato evidenziato come l'innovazione debba avere una direzione precisa a servizio delle persone e dei luoghi in cui esse vivono, in fondo *"si tratta di condividere per costruire qualcosa di più grande, assieme."*

Queste premesse ci hanno fatto capire che in Emilia-Romagna l'innovazione ecosistemica è un processo radicato. Molti hanno un ruolo, ma diversi sono i mandati con cui si fa innovazione.

Nello sfondo emerge preponderante il tema della cultura e dell'organizzazione. Fortemente distribuito in termini d'ingaggio delle persone e presidio del know-how. Questa logica di scambio e contaminazione con esperienze provenienti da contesti diversi caratterizza non solo l'oggetto dell'indagine ma anche il processo con cui è stata realizzata in quanto basata sul confronto con diversi attori.

Infatti, dopo il lancio a ottobre 2020, il processo di co-creazione è proseguito e, nei primi mesi del 2021, si è ritenuto necessario riesaminare il questionario per migliorarlo ulteriormente. Sono stati coinvolti in questa revisione alcuni stakeholder regionali tra cui i Clust-ER e i Tecnopoli (nella fase attuativa hanno partecipato le sedi di Parma, Ferrara, Modena, Forlì-Cesena e Piacenza) che hanno contribuito con il loro feedback, suggerendo alcune semplificazioni e integrazioni.

A marzo 2021 è stata diffusa la nuova versione della survey anche tramite i canali degli attori coinvolti che hanno invitato le imprese delle loro reti alla compilazione.

Nello stesso anno è stato pubblicato il primo General Report che contiene l'analisi anonimizzata delle risposte alle domande della survey, rese fruibili in modalità sintetica e aggregata. In parallelo al General Report, è stato creato un Data Visualization Report contenente l'analisi in chiaro di alcune informazioni puntuali. Entrambi i Report vengono diffusi su molteplici canali regionali gestiti da ART-ER e anche sulla piattaforma EROI.

A quattro anni dal suo lancio, MIA conta 176 aziende partecipanti di cui circa il 70% PMI. Il campione si ripartisce geograficamente rappresentando tutte e 9 le province dell'Emilia-Romagna ed è composto da imprese con diversi livelli di esperienza in campo di Open Innovation. Il campione è inoltre rappresentativo degli ambiti di specializzazione dalla Smart Specialization Strategy regionale (S3) che corrispondono ai Clust-ER dell' Emilia-Romagna. Risultano maggiormente rappresentati il tema della meccatronica e motoristica, dell'innovazione nei servizi e dell' agroalimentare che hanno value chain preponderanti per il sistema economico regionale. L'indagine inoltre ha permesso di mappare come le imprese utilizzano modelli di Open Innovation sotto diversi punti di vista tra cui: Cultura, Attività, Business, Risorse e Esperienze. La sezione Cultura è incentrata sui processi che l'azienda mette in campo per gestire le attività di Open Innovation, a cui è dedicata una sezione separata. Questa contiene 19 tipi di attività suddivise in attività inbound e outbound e monitorate sia dal punto di vista dell'intensità che dell'impatto. Le sezioni Business e Risorse invece hanno l'obiettivo di indagare l'entità del budget dedicato all'Open Innovation e le caratteristiche dei gruppi di lavoro che si occupano quotidianamente di questi temi all'interno dell'azienda. Infine, la sezione Esperienze ha permesso di raccogliere dei casi di studio

che le aziende hanno reso disponibili per essere divulgati all'interno della Community di MIA. Alcuni di questi sono stati pubblicati sulla piattaforma EROI per rendere accessibili a tutti alcuni casi pratici che sono stati raccolti grazie alla mappatura. I dati contenuti nell'indagine sono dunque strutturati in modo tale da permettere di fornire un monitoraggio del livello di adozione dell'Open Innovation a tutto tondo. Grazie a questo, la mappatura si presta facilmente ad avviare sinergie con altri attori interessati allo scouting di tutte le aziende che in Emilia-Romagna utilizzano approcci aziendali riconducibili pragmaticamente al concetto di Innovazione Aperta.

In particolare, dal 2021 MIA è diventata uno strumento a supporto al progetto EcosistER nato grazie ad un bando del PNRR (missione 4 Istruzione e Ricerca- componente 2 Dalla ricerca all'impresa). Con un finanziamento da 110 milioni di euro (valore complessivo 112 mln€) EcosistER ha permesso la creazione di una nuova FONDAZIONE dove la maggior parte dei soci di ART-ER partecipano attivamente, insieme a laboratori e centri della Rete Alta Tecnologia (23 organizzazioni in totale tra spoke e affiliati, oltre ad ART-ER). La mappatura MIA rientra infatti tra gli strumenti del Technology Transfer And Innovation Program (TTIP), un progetto che ha l'obiettivo di raccordare il mondo della ricerca e innovazione per generare impatto sul tessuto economico e lasciare, al termine dei 24 mesi progettuali, un ecosistema regionale di trasferimento tecnologico ancora più efficace, integrato e sostenibile, in linea con le migliori pratiche internazionali, basato anche su azioni e strumenti nuovi, testati sul campo e poi resi permanenti al termine del progetto.

L'indagine verrà quindi modificata per realizzare uno scouting permanente delle imprese interessate a governare la transizione green tramite il modello dell'Open Innovation.

Anche in questo contesto, la mappatura manterrà la sua duplice valenza. Da un lato, costruirà uno strumento fondamentale per

raccogliere dati al fine di analizzare un nuovo trend in evoluzione nel contesto dell'Open Innovation. Dall'altro lato, offrirà alle imprese che parteciperanno all'indagine l'opportunità di valutare la propria gestione dell'Open Innovation, tramite un assesment mirato e la possibilità di accedere a programmi pubblici che rispondano alle loro esigenze reali, contribuendo così al miglioramento della propria capacità innovativa e di creazione di valore.

Una mappatura a servizio dell' ecosistema regionale

Come delineato, la mappatura MIA ha assunto un ruolo fondamentale che va oltre la semplice indagine iniziale. È diventata un pilastro per molte iniziative di ART-ER, svolgendo un ruolo chiave nelle attività di Open Innovation dal 2020. Nel 2023, diversi programmi finanziati dalla Regione Emilia-Romagna, attraverso il Piano Annuale Consortile e il Piano Annuale Regionale, hanno utilizzato i risultati di questa indagine come punto di partenza.

Un esempio è il servizio di orientamento per le PMI, che sfrutta il questionario MIA per guidarle nella comprensione dei loro bisogni in termini di Open Innovation. Altri programmi strutturati, come MATCHER e Talenti per l'Open Innovation, partono anch'essi dalla compilazione del questionario MIA. Questi dati vengono utilizzati per condurre un'analisi aggiornata della gestione dell'innovazione delle aziende coinvolte, fornendo una base per identificare i loro fabbisogni in materia di Innovazione Aperta.

MATCHER, ad esempio, utilizza i dati dell'indagine per comprendere i processi interni delle aziende riguardanti l'implementazione di nuove tecnologie e l'esperienza nella co-creazione di soluzioni. Questo programma offre alle imprese una panoramica dei partner potenziali con cui collaborare. Per quanto riguarda Talenti per l'Open Innovation, l'indagine MIA è utile per valutare come le aziende gestiscono l'Open

Innovation in termini di competenze, risorse umane e cultura. Ciò consente alle aziende di definire sfide relative ai processi e all'organizzazione su cui possono lavorare talenti esterni o interni, promuovendo un approccio di "Intrapreneurship".

Dal 2020, i dati raccolti tramite la mappatura hanno fornito sostegno concreto alle imprese e hanno aiutato i decisori politici a investire in progetti mirati alle esigenze reali. Tuttavia, emerge che la gestione dell'Open Innovation da parte delle aziende della regione Emilia-Romagna avviene ancora prevalentemente in modo informale, senza una strategia esplicitamente definita. Sebbene vi sia una volontà da parte delle imprese di monitorare gli impatti delle attività di Open Innovation, non si riconosce l'importanza di misurare i risultati attraverso indicatori specifici.

Le aziende rispondenti in questo campione, mostrano un'iniziale predisposizione e mentalità positiva verso l'Innovazione Aperta, riconoscendo l'importanza della cultura aziendale come fattore abilitante principale. Tuttavia, anche coloro che hanno già iniziato a organizzare gruppi di lavoro dedicati o hanno nominato un Open Innovation Manager comprendono che l'impegno richiesto per portare avanti progetti collaborativi è notevolmente diverso da quello necessario per orientare l'intera azienda verso l'innovazione.

È pertanto cruciale continuare a lavorare su base sistemica per fornire un sostegno istituzionale adeguato e continuativo all'innovazione. Le imprese non possono affrontare questa trasformazione da sole, e in Emilia-Romagna esistono vari intermediari pronti ad accompagnare il sistema produttivo in questo processo a diversi livelli. Tuttavia, per sfruttare appieno le opportunità offerte dall'ecosistema regionale dell'innovazione, è necessario mappare sistematicamente le risorse disponibili, altrimenti alcune opportunità potrebbero sfuggire all'attenzione delle imprese.

2. MIA IMPRESE - I PROFILI DELL'INNOVAZIONE APERTA NELLE IMPRESE IN EMILIA - ROMAGNA

Bernardo Balboni
Irene Comiti
Lucia Cortelli

L'indagine MIA sulla Mappatura dell'Innovazione Aperta, avviata nel 2020 con il supporto di reti coordinate da ART-ER, ha raccolto dati fondamentali per analizzare l'Open Innovation in Emilia-Romagna nel triennio 2020-2023. Questo studio, in collaborazione con Oper.Lab, si propone di offrire un'analisi statistica approfondita dei risultati, fornendo una panoramica completa sulle pratiche di Open Innovation delle imprese della regione. Dai 176 partecipanti che hanno completato il questionario nel periodo considerato, emerge una rappresentanza variegata in termini di dimensioni aziendali, provenienza geografica e esperienza nell'Open Innovation. Quest'analisi contribuisce significativamente a comprendere lo stato e l'evoluzione dell'Open Innovation nel mondo Corporate nel contesto regionale.

Elaborazione dei dati MIA: Descrizione del campione

Questo capitolo si concentra sull'analisi dei dati raccolti nel periodo 2020-2023 tramite il questionario proposto da ART-ER alle aziende dell'Emilia-Romagna per la MIA (Mappatura dell'Innovazione Aperta). L'obiettivo è fornire un'analisi aggiornata sull'andamento generale dell'Open Innovation nella regione, in continuità con i report precedenti redatti da ART-ER.

L'analisi dei dati viene condotta in collaborazione con l'Osservatorio Oper.Lab del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, contribuendo a creare una visione completa, ma non esaustiva, del fenomeno dell'Open Innovation nella regione e descrivendo le modalità con cui le imprese vi partecipano. Complessivamente, 176 imprese regionali hanno completato il questionario nel periodo considerato. Questo gruppo di rispondenti è considerato rappresentativo del fenomeno in quanto comprende una

varietà sufficiente di aziende in termini di dimensioni, provenienza geografica e esperienza nell'ambito dell'Open Innovation. I rispondenti sono manager aziendali che si occupano di Innovazione Aperta, valutando il loro coinvolgimento su una scala da 1 a 7, con una media di 5.

Dimensione delle imprese

Il campione è composto prevalentemente da piccole e medie imprese (fino a 250 dipendenti) che assommano al 44% del totale. Le micro imprese sono pari al 26%. Il restante 30% del totale invece è composto da grandi imprese (da 251 fino ad oltre 1000 dipendenti) (Fig. 1).

Area geografica delle imprese

Le 176 aziende si ripartiscono geograficamente rappresentando tutte e 9 le province dell'Emilia-Romagna. La maggioranza continua ad avere sede nella provincia di Bologna (36,6%), Modena (15,9%) e Reggio Emilia (13,6%) (Fig.2).

Ambiti tematici

Si è scelto di mappare il campione in base agli ambiti di specializzazione dalla Smart Specialization Strategy regionale[1] (S3) che corrispondono ai Clust-ER[2] dell' Emilia-Romagna (Fig. 3). Nell'analisi dei dati relativi agli anni precedenti, emerge chiaramente una marcata prevalenza dei temi della meccatronica e motoristica, rappresentando complessivamente il 29,5% delle imprese considerate. Tale settore riveste un ruolo significativo all'interno della catena del valore del sistema economico regionale. Inoltre, si osserva un'importante presenza di innovazione nei servizi, con il 22,2% delle imprese focalizzate su questo ambito. Questi settori sono essenziali per la dinamica economica regionale, evidenziando un trend consolidato di investimento e sviluppo. Un altro ambito di rilievo è quello agroalimentare, che rappresenta il terzo settore preferito con il 13,6% delle imprese considerate.

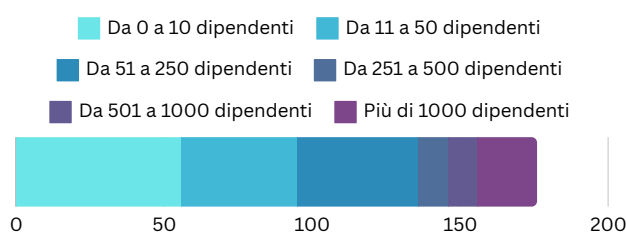


Fig. 1 - La dimensione delle imprese E-R della MIA
Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

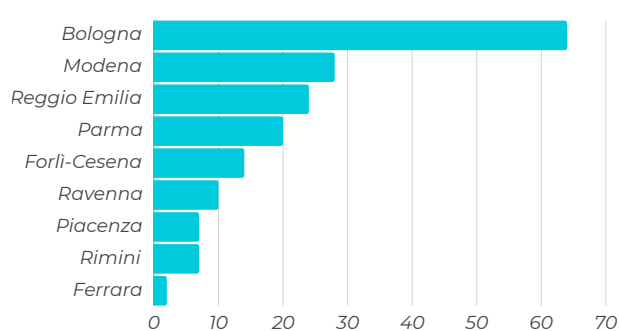


Fig. 2 - La distribuzione provinciale delle imprese E-R della MIA
Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

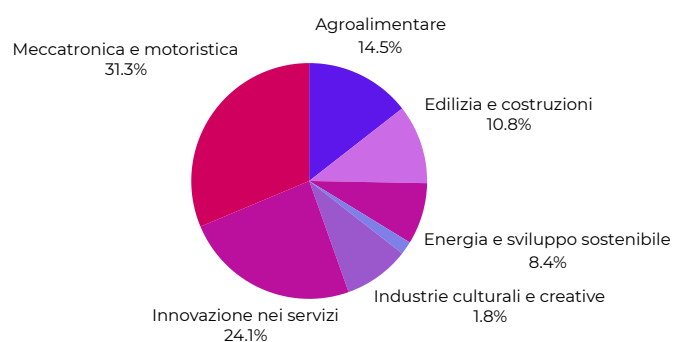


Fig. 3 - I cluster di appartenenza delle imprese E-R della MIA
Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

Questo risultato suggerisce un'attenzione particolare verso la filiera agroalimentare, indicando un interesse significativo e una potenziale fonte di opportunità economiche nella regione in questione.

Dal 2022 l'indagine MIA include un'ottava area di specializzazione strategica dedicata all'industria del turismo. Tuttavia, questa opzione non è stata scelta da nessuna impresa del campione 2023.

Anni di esperienza

La maggior parte delle aziende ha avviato progetti di Open Innovation da almeno due anni, con circa il 40% che ha dichiarato di essere impegnato in questa pratica da 2 a 5 anni, oltre a un ulteriore 18,8% di imprese con oltre 6 anni di esperienza. Un dato interessante è che la dimensione aziendale non sembra influenzare significativamente il numero di anni di esperienza nell'ambito dell'Open Innovation.

Inoltre, circa il 12,5% delle imprese ha un'esperienza che supera i 10 anni in questo campo. È degno di nota il fatto che tra queste imprese, solo una è di micro dimensioni. Questo dato riveste particolare interesse se considerato anche dal punto di vista della diffusione nel settore tematico. Non è casuale il fatto che le aziende con un'esperienza più consolidata (> 10 anni) siano concentrate nei settori tematici che hanno un maggiore impatto sull'economia regionale.

Ciò suggerisce una correlazione tra l'esperienza nell'Open Innovation e la scelta degli ambiti tematici, indicando che le imprese con una maggiore maturità in questo campo tendono a concentrarsi su settori strategici per lo sviluppo economico regionale.

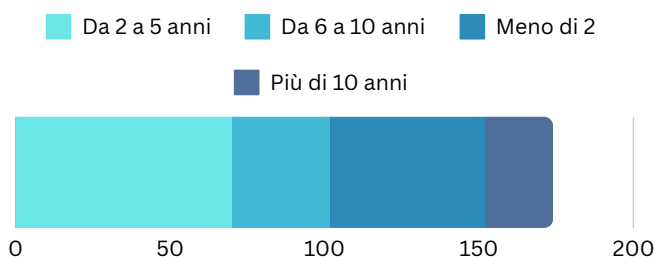


Fig. 3 - Gli anni di esperienza nell'OI delle imprese E-R della MIA

Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

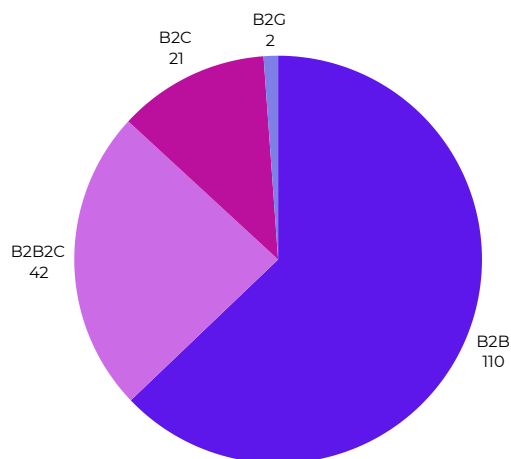


Fig. 4 - I modelli di business delle imprese E-R della MIA

Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

Modello di Business

Il modello di business più ampiamente adottato tra le aziende, con una percentuale del 62%, è il modello B2B, ovvero "business-to-business". Questo modello commerciale implica che i clienti diretti delle aziende sono altre imprese, che possono operare nei settori industriali, commerciali o dei servizi.

Seguendo, il 24,4% delle aziende si identifica con il modello B2B2C, "business-to-business-to-consumer". Questo modello caratterizza realtà con processi economici ibridi, in cui l'azienda produttrice funge anche da intermediario nei confronti dei clienti dei propri clienti industriali.

Al terzo posto, con un 11,9% del campione, si colloca il modello B2C, "business-to-consumer". Questo modello implica che l'azienda vende direttamente il suo prodotto o servizio al consumatore finale, senza intermediari aziendali.

Infine, solo il 2% delle aziende, composto da una grande impresa e una micro impresa, adotta il modello B2G, "business-to-government". Queste aziende lavorano per la pubblica amministrazione, partecipando a bandi di gara e appalti per fornire beni o servizi.

Questi dati evidenziano la diversificazione dei modelli di business presenti nel campione considerato, con una chiara predominanza del modello B2B.

Le attività di OI: una categorizzazione tra Interno e Esterno

Le sfide principali affrontate dalle aziende impegnate nello sviluppo di traiettorie di innovazione collaborativa attraverso sistemi di collaborazione esterna si concentrano su due fronti principali:

1. Gestione delle relazioni esterne con le fonti dell'innovazione:

Questo aspetto riguarda la capacità dell'azienda di gestire in modo efficace le relazioni con le fonti esterne di conoscenza e innovazione, che possono includere partner commerciali, istituzioni accademiche, fornitori e altri attori nel contesto esterno.

2. Cambiamento organizzativo interno per assorbire conoscenze esterne:

Questa sfida si riferisce al processo di adattamento e cambiamento organizzativo all'interno dell'azienda per integrare e sfruttare efficacemente le conoscenze esterne acquisite attraverso le attività di collaborazione.

Queste sfide ampliano il tradizionale concetto di Open Innovation (OI) introducendo una prospettiva che va oltre il classico funnel dell'OI e la suddivisione delle attività in Inbound (dall'interno all'esterno) e Outbound (dall'esterno all'interno). Nell'analisi dell'intensità delle attività di OI, diventa cruciale considerare due dimensioni principali della conoscenza:

1. **Origine della conoscenza:** Interna vs. esterna.
2. **Ambito di applicazione della conoscenza:** Interno vs. esterno.

Partendo da questa doppia prospettiva, è possibile costruire una matrice 2x2 nella quale collocare le attività di OI analizzate nell'indagine MIA in 10 dimensioni principali, distribuite in quattro quadranti distinti (Fig. 4).

Le attività mappate sono:

1. crowdsourcing + call for ideas interne (in-in)
2. corporate venture e spin-off (in-out)
3. IP licensing out (in-out)
4. Networking e customer co-creation (out-in)
5. R&D supplier (out-in)
6. university and research centers (out-in)
7. Startup (out-in)
8. IP licensing in (out-in)
9. knowledge standard and sharing (out-out)
10. OI intermediaries (out-out)

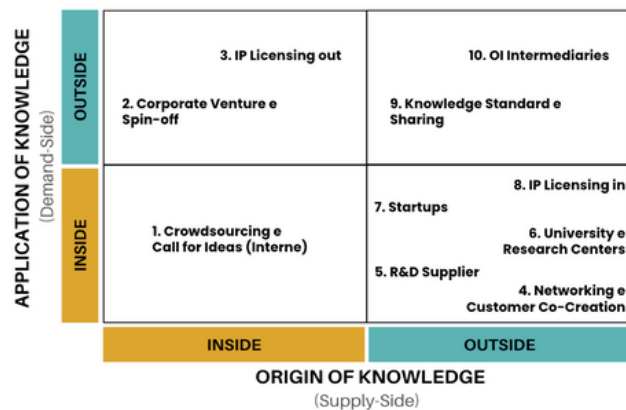


Fig. 4 – Le attività di innovazione collaborativa in funzione dell'origine e dell'applicazione

Fonte: Adattamento da Gutmann, Chochoiek, and Chesbrough (2023)

Le attività di OI vengono così classificate:

1. Inside-In (Dall'interno all'interno):

Questo comprende le attività volte alla ricerca di idee e pratiche all'interno dell'azienda stessa. Ciò include la promozione di call for ideas interne e il crowdsourcing interno (1), che coinvolgono il personale interno dell'azienda e si sviluppano con una logica di innovazione chiusa all'interno dei confini organizzativi.

2. Inside-Out (Dall'interno verso l'esterno):

Questo riguarda le attività volte allo sfruttamento e alla valorizzazione della conoscenza interna, come i progetti che acquistano autonomia all'interno di spin-off aziendali (2), oppure attraverso la licenza di brevetti, la cessione di proprietà intellettuale e lo sviluppo di prodotti che utilizzano la conoscenza interna (3).

3. **Outside-In (Dall'esterno all'interno):**

Questo include le attività di scouting e acquisizione di conoscenza da fonti esterne all'azienda. Queste fonti possono includere clienti (4), fornitori (5), università e centri di ricerca (6), startup (7) e brevetti (8). Le conoscenze acquisite da queste fonti esterne si combinano ed arricchiscono con quelle interne, mantenendo un flusso continuo di innovazione.

4. **Outside-Out (Dall'esterno verso l'esterno):**

Queste attività riguardano l'orchestrazione della conoscenza esterna che ha un impatto prevalentemente al di fuori dell'azienda stessa. Ciò può includere la partecipazione a tavoli di lavoro per lo sviluppo di standard di settore (9) e l'interazione con intermediari dell'Open Innovation (10) che facilitano la collaborazione con altre entità esterne all'azienda.

Queste categorie offrono un quadro completo delle diverse modalità attraverso le quali le aziende possono coinvolgere fonti interne ed esterne di conoscenza e innovazione per sostenere i propri processi di innovazione e crescita (5 su 10 sono attività outside-in).

Le clusterizzazione delle imprese MIA sulla base delle attività di OI

La categorizzazione delle attività di Open Innovation fornisce una base solida per identificare profili distinti di gestione dell'OI e comprendere le varie traiettorie di collaborazione innovativa tra le imprese della regione Emilia-Romagna (E-R) che hanno partecipato all'indagine MIA.

Utilizzando la tecnica della clusterizzazione[3], sono stati individuati quattro segmenti di imprese che riflettono diverse strategie e approcci nell'ambito dell'Open Innovation (Fig.5).

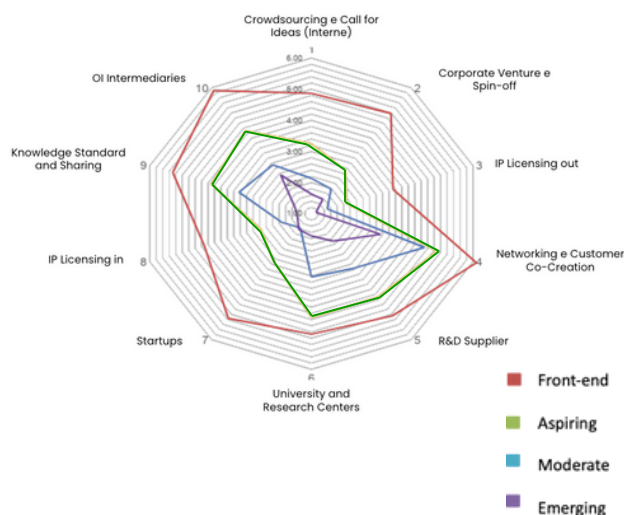


Fig. 5 – I cluster di imprese dell'indagine MIA in funzione delle attività di OI

Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

I quattro profili derivanti dall'analisi delle attività di Open Innovation sono:

1. **Front-end:** Questo cluster è composto da 19 imprese che dimostrano di gestire un ampio portfolio di attività collaborative per l'innovazione. In particolare, le attività Outside-In, come il networking e la collaborazione con i clienti, presentano la più elevata intensità, con un valore superiore a 6 su una scala di valutazione. Anche le attività Outside-Out, sviluppate con intermediari dell'Innovazione Aperta, raggiungono un buon livello di intensità (5,9). Le attività di Inside-In e Inside-Out seguono in termini di intensità.

2. **Aspiring:** Questo cluster è formato da 55 imprese che sviluppano alcune attività collaborative con una buona intensità, in particolare le attività Outside-In con clienti, fornitori, università e centri di ricerca, e Outside-Out con intermediari dell'innovazione. Tuttavia, a differenza del cluster Front-end, queste imprese presentano un approccio all'innovazione collaborativa meno strutturato e sistemico.

3. **Moderate:** Questo cluster è composto da 60 imprese che principalmente sviluppano collaborazioni per l'innovazione con i clienti, di tipo Outside-In. Le altre dimensioni dell'Open Innovation evidenziano un'intensità che si colloca al di sotto del valore centrale della scala (4).
4. **Emerging:** Questo cluster include 25 imprese che sembrano aver iniziato il percorso dell'Innovazione Aperta di recente. Le attività di innovazione collaborativa in questo gruppo appaiono sporadiche e poco intense.

Questi profili forniscono una panoramica dettagliata delle diverse strategie e livelli di coinvolgimento delle imprese nell'ambito dell'Open Innovation, consentendo di comprendere meglio il panorama dell'innovazione collaborativa nella regione.

Le relazioni con i diversi attori dell'innovazione

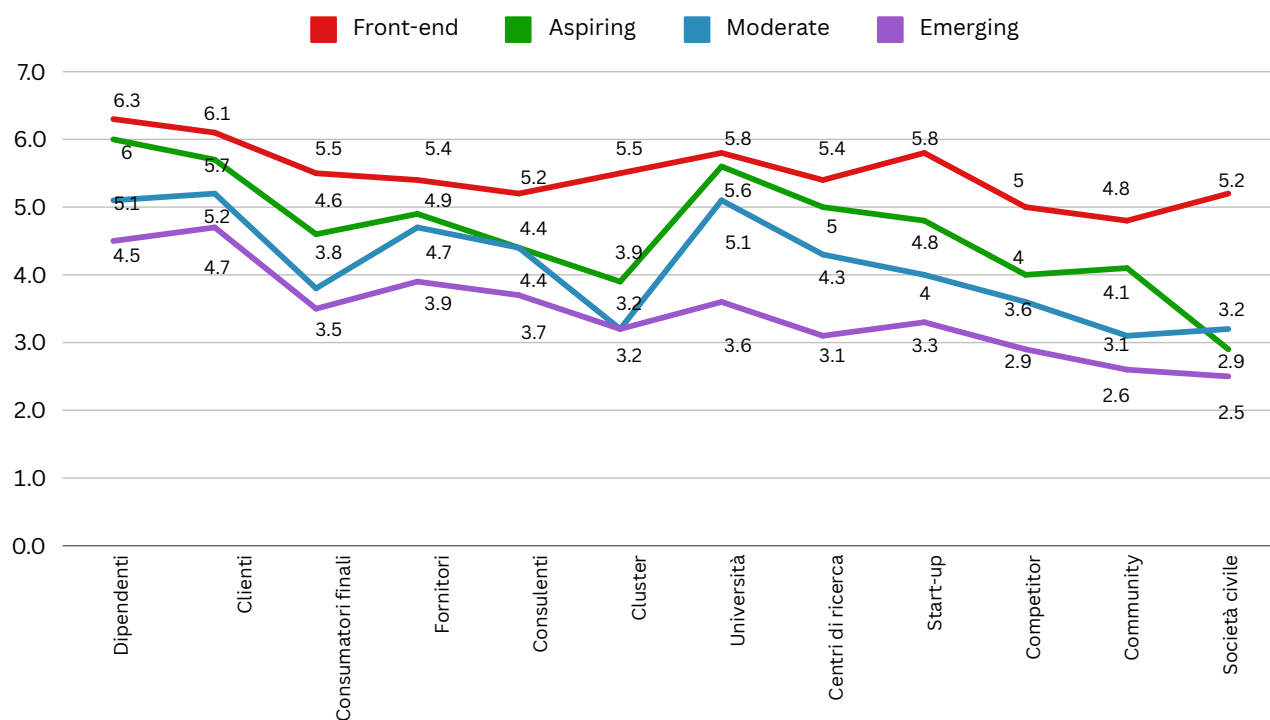
L'analisi delle relazioni sviluppate dalle imprese partecipanti alla Mappatura dell'Innovazione Aperta (MIA) evidenzia diverse dinamiche nel contesto dell'Open Innovation (OI) - Fig 6.

In particolare, il cluster denominato "Front-end" mostra una capacità significativa nel gestire relazioni con una vasta gamma di attori, sia interni (come i dipendenti) che esterni, tra cui clienti, università, startup e cluster. Queste imprese dimostrano un'ampia ricerca e utilizzo di fonti di conoscenza, riflettendo un'intensa attività di "Outside-In".

Anche il cluster "Aspiring" evidenzia una buona capacità di sviluppare relazioni, soprattutto con clienti e università, confermando un orientamento verso attività "Outside-In", insieme a una collaborazione con dipendenti interni. Una tendenza simile, seppur meno marcata, si riscontra nel cluster "Moderate", caratterizzato da una focalizzazione sui processi di co-creazione e collaborazione con clienti, dipendenti e università.

Per quanto riguarda il cluster "Emerging", le relazioni collaborative per l'innovazione sono meno intense, ma si concentrano comunque sui dipendenti interni e i clienti. I dati raccolti indicano che per tutti e quattro i cluster l'apertura al confronto con altri partner e il trasferimento di know-how non rappresentano ostacoli all'innovazione.

Fig. collaborazione tra attori dell'OI
Fonte: ns. elaborazione su dati MIA



L'ecosistema con il quale le aziende possono scambiare know-how è costituito in primo luogo dai clienti e dalla rete di fornitura, ma anche da centri di ricerca, università, startup e soggetti pubblici o privati in grado di facilitare i processi di trasferimento tecnologico. Le attività di Open Innovation portano quindi alla creazione di reti di relazioni che possono essere classificate come Trusted o Open network. Trusted network fa riferimento a realtà con cui è già presente un accordo formale, si collabora da tempo e si è instaurato un legame di fiducia reciproca. Le modalità con cui un'azienda viene in contatto con innovatori esterni al Trusted network e quindi appartenenti all'Open network, sono vari. Dall'utilizzo di broker dell'innovazione ad attività di crowdsourcing ci sono diversi canali da sfruttare in base al livello di competenza nella gestione dell'innovazione.

Per comprendere meglio l'importanza dei diversi partner di innovazione, i partecipanti sono stati invitati a valutare dieci tipologie di partner utilizzando una scala da 1 a 7. I dipendenti sono stati identificati come i partner più importanti, seguiti da clienti e università tra i soggetti esterni. Al contrario, i competitor e le community hanno ricevuto valutazioni più basse. La collaborazione con le startup è stata valutata con un punteggio medio di 4,4 su 7, evidenziando un'importanza significativa ma non predominante.

Le caratteristiche dimensionali e i profili d'innovazione dei 4 cluster

Le caratteristiche dimensionali, settoriali e innovative che caratterizzano le imprese nei quattro cluster possono variare, infatti dalla Figura 8 emerge che la provenienza settoriale, la dimensione organizzativa (fig 7) e i modelli di business non sono in grado di determinare differenze significative tra i cluster.

Il cluster Front-end evidenzia una polarizzazione significativa in termini di dimensioni organizzative, con la presenza sia di imprese micro/piccole sia di imprese più consolidate. A livello settoriale, questo cluster si distingue per un numero relativamente maggiore di imprese operanti nel settore della meccatronica e motoristica, sebbene l'incidenza statistica di tale presenza non sia rilevante. Inoltre, all'interno di questo cluster emerge una maggiore consapevolezza nell'individuazione del modello di business, soprattutto tra le imprese attive nel settore B2B2C.

Il cluster Aspiring è caratterizzato da imprese di dimensioni organizzative più ampie, con oltre il 40% delle imprese che superano i 250 dipendenti. Al contrario, i cluster Moderate ed Emerging sono prevalentemente composti da piccole e medie imprese, con oltre l'80% di esse rientranti in questa categoria dimensionale.

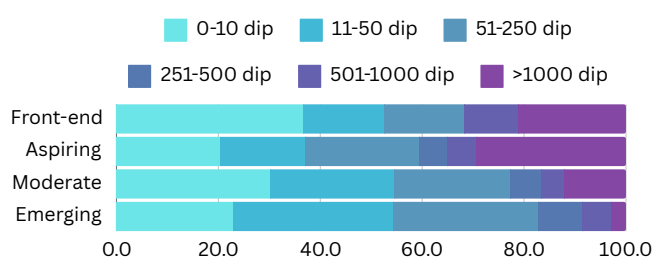


Fig. 7 – Le caratteristiche dimensionali dei profili

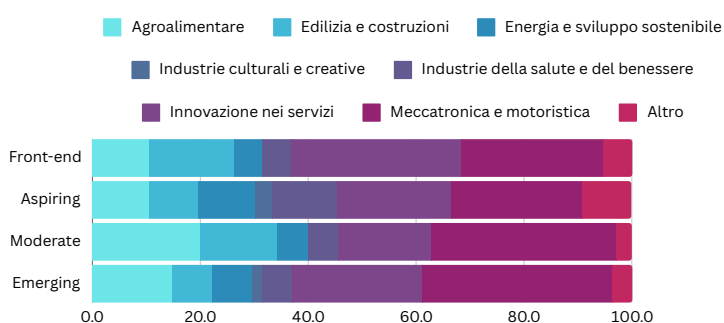


Fig. 8 – Le caratteristiche settoriali dei profili

Ciò che differenzia maggiormente le imprese nei quattro cluster è la gestione dell'innovazione e le esperienze di Open Innovation (OI) nella pratica aziendale. Come illustrato nella Figura 9, le imprese del cluster *Front-end* investono in modo sistematico su una molteplicità di dimensioni dell'innovazione. Oltre all'innovazione di prodotto e processo, si dedicano anche all'innovazione di marketing e a quella legata alla sostenibilità ambientale e sociale. Al contrario, gli altri cluster operano con una logica bidimensionale, concentrandosi soprattutto sull'innovazione di prodotto e processo per le imprese dei cluster *Aspiring* e *Moderate*, mentre le imprese del cluster *Emerging* si concentrano principalmente sull'innovazione di prodotto.

Per quanto riguarda l'esperienza nell'Open Innovation, il cluster *Front-end* evidenzia la pervasività delle pratiche di Innovazione Aperta (fig 10). Al suo interno, si osserva una polarizzazione coerente con l'età delle imprese di questo gruppo: da un lato, imprese giovani che nascono aperte alle collaborazioni innovative, "born-open", e dall'altro, imprese consolidate che vantano una lunga esperienza nel loro percorso di innovazione collaborativa.

Nei restanti cluster, l'esperienza e la centralità dell'Open Innovation nelle pratiche aziendali tende ad essere meno intensa (fig 11). Le imprese del cluster *Aspiring* dimostrano una buona esperienza nella gestione dell'innovazione collaborativa, che riveste rilevanza nei processi aziendali. Per i cluster *Moderate* e, in misura ancora maggiore, per gli *Emerging*, l'esperienza nell'Open Innovation è più recente e meno centrale nel ruolo rivestito nelle procedure aziendali.

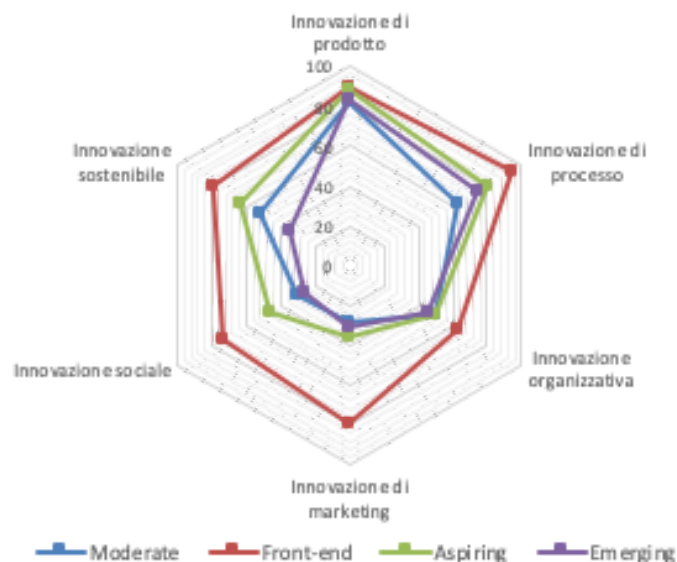


Fig. 9 – Le dimensioni dell'innovazione dei profili

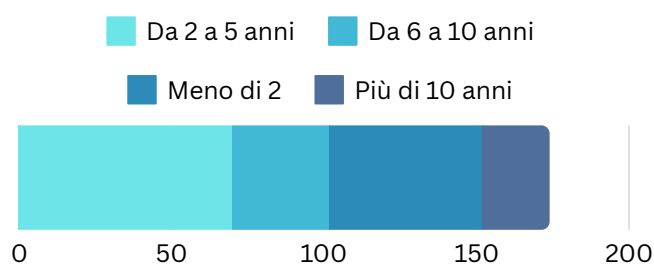


Fig. 10 – Anni di esperienza di OI dei profili

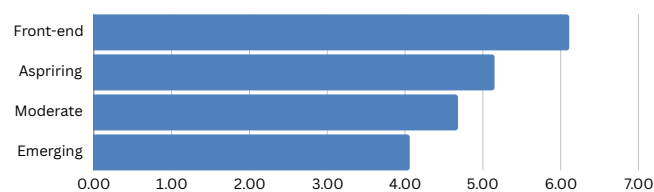


Fig. 11 – OI nella pratica aziendale

Il resto è una questione di management

I dati evidenziano che la gestione dell'Open Innovation nelle aziende della regione Emilia-Romagna avviene principalmente in modo informale, con il 62% dei rispondenti che affermano di non avere una strategia esplicita per l'Open Innovation documentata per iscritto. Anche se il 77,8% delle aziende dichiara di avere una carta dei valori aziendali, solo il 7,9% menziona espressamente l'Open Innovation tra le maggiori priorità. Questo può essere attribuito al fatto che le azioni di Open Innovation sono spesso condotte con procedure non standard, poiché il 55,7% dichiara di applicare procedure diverse di volta in volta. Solo il 42,9% delle imprese ha procedure formali standard per le attività di Innovazione Aperta.

La revisione dei processi rappresenta quindi una sfida fondamentale, soprattutto nell'ambito dell'innovazione. Sarà cruciale capire come professionalizzare alcune attività gestionali che spesso vengono ancora realizzate in modo non strutturato. Dare struttura ai processi, concentrandosi sull'aspetto tecnologico, è sicuramente una possibilità, ma senza trascurare l'aspetto *human*: le persone, intese sia come individui con competenze e atteggiamenti, ma anche come team, possono diventare, in base alla propria attitudine, sia "entusiasti" che "detrattori".

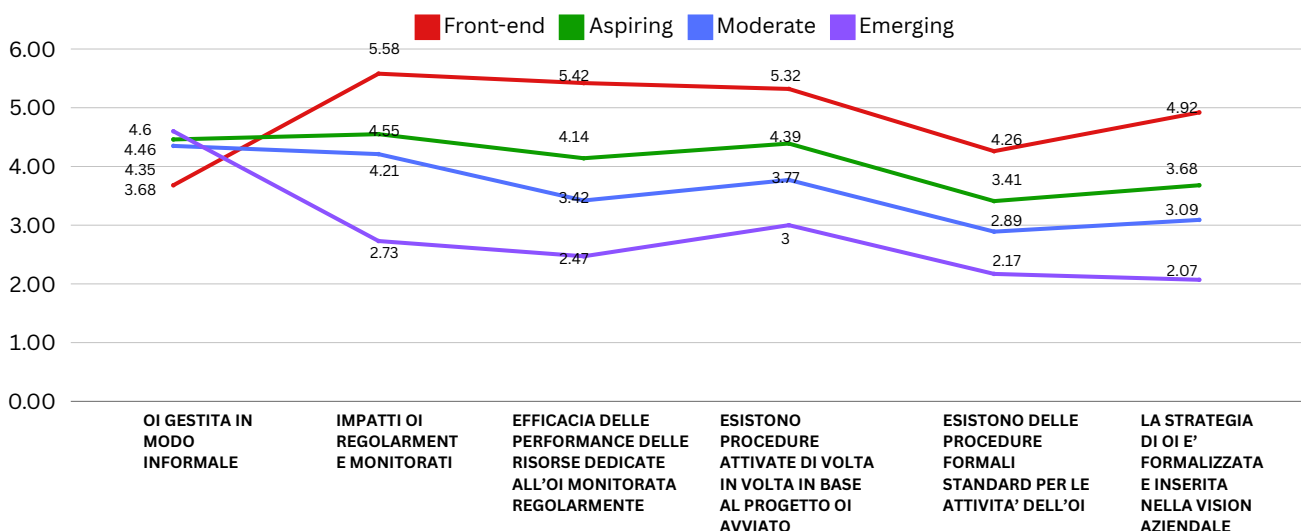
Pertanto, soprattutto in una prospettiva evolutiva, diventerà sempre più importante analizzare il lato umano dell'intera governance dell'innovazione.

L'indagine, a tal proposito, affronta anche il tema delle risorse, cercando di classificare l'organizzazione dei gruppi di lavoro interni alle aziende, che resta estremamente variabile e determinata da vari fattori come il settore, gli anni di esperienza e la vision aziendale. La maggior parte delle aziende (74,8%) gestisce i progetti di Open Innovation con un team composto da persone appartenenti a diverse unità, tra cui R&D, Innovation, Tech, Product & process development, Marketing, Sales and business development.

In generale, le aziende dichiarano di non avere ancora un ruolo dedicato in organigramma per le attività di Open Innovation, poiché solo il 25,2% ha un manager dell'innovazione. Nei ruoli maggiormente citati come referenti per le attività di Open Innovation emergono quelli apicali legati al management aziendale, considerando che il campione è composto principalmente da piccole e medie imprese.

Fig. 12 – La gestione dell'OI per i diversi profili d'impresa

Fonte: ns. elaborazione su dati MIA



La Figura 12 permette di interpretare i dati sui processi di gestione dell'Open Innovation alla luce di dei quattro cluster precedentemente individuati. Il cluster Front-end che emerge come leader nella formalizzazione e prioritizzazione delle attività di Innovazione Aperta, mentre il cluster degli Emerging mostra una gestione più informale e meno strutturata dell'innovazione.

Le imprese appartenenti al cluster Front-end denotano capacità di leadership nel gestire l'Innovazione Aperta in modo formale, conferendo una certa priorità alle azioni di Open Innovation. Questo si riflette in un'organizzazione aziendale fortemente strutturata, con pratiche e sistemi di monitoraggio che consentono di valutare la capacità dell'impresa di realizzare i propri obiettivi innovativi. L'Open Innovation è vista come un'attività formalizzata all'interno di un progetto strategico che la mette al centro dello sviluppo innovativo dell'impresa. Tuttavia, nonostante la tendenza verso una gestione formalizzata, le aziende di questo cluster mostrano anche una certa flessibilità, adottando procedure ad hoc e mantenendo un mindset aperto alle opportunità emergenti.

Le imprese del cluster Aspiring lavorano per conseguire una maggiore efficienza nella gestione dell'innovazione e stanno mettendo le basi per proporsi nell'ecosistema con un approccio all'Open Innovation. Queste aziende monitorano gli impatti delle attività svolte con procedure ad hoc e investono nel coinvolgimento dei

propri dipendenti, anche se la formalizzazione sistematica degli obiettivi e delle pratiche organizzative e l'applicazione delle attività di monitoraggio sono meno intense rispetto al cluster Front-end.

Le prestazioni del gruppo Moderate indicano un lavoro in corso per impostare la strategia, probabilmente frenato da capacità di gestione dell'innovazione ridotte e da una cultura aziendale legata a obiettivi di crescita organica con tempi di ritorno più brevi.

Infine, il gruppo degli Emerging presenta una gestione fortemente informale e destrutturata dell'innovazione, che non consente la traduzione delle iniziative innovative in una strategia operativa diluita nel tempo e che è ancora caratterizzata da attività di tipo puntuale

Ostacoli alla Realizzazione dell'Open Innovation: Un'Analisi dei Fattori Determinanti tra i Cluster Aziendali

Il campione è stato interrogato su diverse condizioni che potrebbero ostacolare la realizzazione delle attività di Open Innovation. Emergono evidenze che le risorse economiche non rappresentano l'unico fattore determinante nella decisione di avviare o meno un'attività di Innovazione Aperta. Tuttavia, questo ostacolo è riscontrabile soprattutto nel cluster dei Moderate, che si distingue nettamente dal resto del campione, come mostrato nella Figura 13.

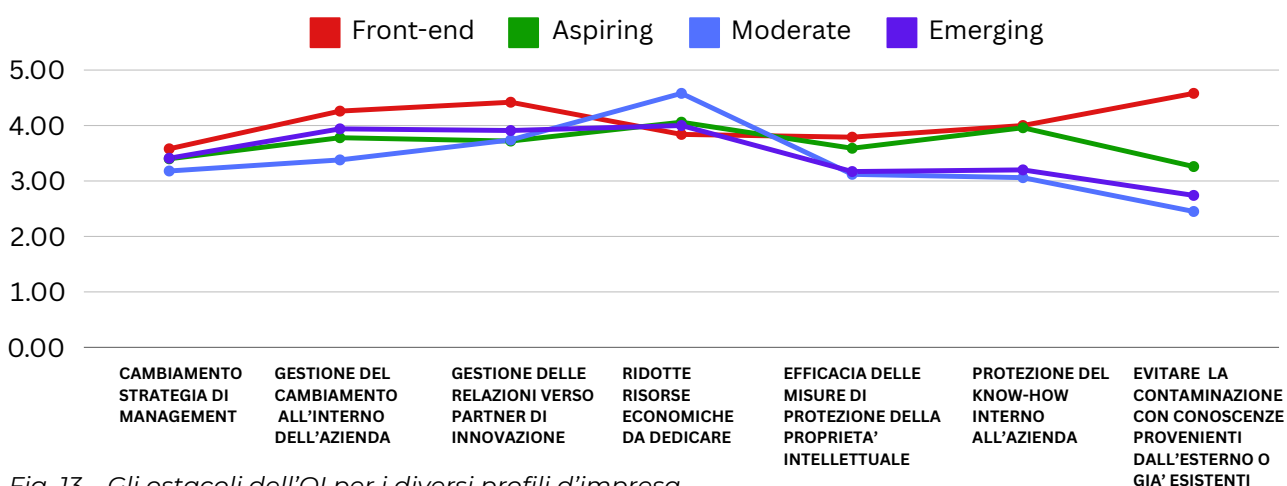


Fig. 13 – Gli ostacoli dell'OI per i diversi profili d'impresa
Fonte: ns. elaborazione su dati MIA

Attualmente, solo una percentuale marginale del 6,8% delle imprese afferma di avere a disposizione un budget specifico e indipendente per l'Open Innovation, separato dagli investimenti destinati alla Ricerca e Sviluppo (R&D). Tale pratica è più comune nel cluster aziendale Front-end. Nel restante campione, non vi è una netta divisione dei budget tra R&D e innovazione, con la maggior parte dei partecipanti che integra il budget per l'Open Innovation all'interno delle spese per la ricerca e lo sviluppo.

La percentuale più ricorrente di budget R&D destinata all'Open Innovation rientra nel range dell'1-5%, segnalato dal 35,2% dei partecipanti con un budget di 500.000 euro. Ciò suggerisce che, in media, è disponibile una somma annua tra i 5.000 e i 25.000 euro per l'Open Innovation. Tuttavia, i budget, per lo più derivanti da risorse interne anziché da progetti finanziati, non sono strutturati in modo da agevolare una contabilità analitica e, di conseguenza, la valutazione degli impatti. Questo è evidenziato dal fatto che le metriche specifiche per l'Open Innovation sono assenti nell'80% del campione.

Un'analisi dell'allocazione delle risorse economiche e umane tra i vari cluster mostra che le imprese *Front-end* tendono ad allocare una quota superiore del loro budget R&D all'Open Innovation, superiore al 20%. Tuttavia, in termini assoluti, il budget complessivo per l'Open Innovation risulta inferiore rispetto alle imprese del cluster *Aspiring*, le quali, essendo più grandi e consolidate, dispongono di un budget R&D totale più elevato. Questo si riflette nel valore assoluto medio del budget allocato per l'Open Innovation, che si avvicina ai 400.000 euro. Gli aspetti economici dell'innovazione devono quindi incontrare la volontà delle imprese di gestire la finanza in maniera più innovativa. Un aumento del budget senza un cambiamento nella gestione operativa e senza un monitoraggio concreto dei risultati dell'innovazione non garantirà necessariamente un'applicazione più efficace dei modelli di Open Innovation.

Pertanto, sono fattori critici per la strategia aziendale il *change management*, ovvero la capacità di guidare i cambiamenti organizzativi interni, e la gestione dei partner esterni che contribuiscono all'attuazione dell'Open Innovation. Tutti e quattro i cluster, sebbene con diverse intensità, dimostrano di affrontare questi due aspetti chiave.

Sono presenti numerosi casi di Innovation Team, con un numero medio di membri che va da 2 a 5 persone, indipendentemente dal cluster di appartenenza. Questo implica che diverse risorse all'interno della stessa organizzazione sono coinvolte nel perseguire l'obiettivo dell'innovazione. Di conseguenza, le aziende dovrebbero concentrarsi sulle competenze utili a guidare il cambiamento, anziché sui ruoli specifici.

Nel contesto delle competenze individuali richieste per affrontare le sfide future, è degno di nota che, secondo il report sui lavori del futuro del World Economic Forum[6], la maggior parte delle 10 competenze previste per il 2025 sono orientate alle soft skills, mentre le hard skills tecniche sono rappresentate solo da due competenze.

Le aziende quindi dovranno investire nell'acquisizione di talenti dotati di capacità come il pensiero laterale, la risoluzione dei problemi, la resilienza (ovvero la capacità di adattarsi e prosperare in situazioni di pressione), e la capacità di influenzare in modo positivo il contesto sociale, ovvero l'orientamento alla comunità.

Inoltre, l'approccio alla formazione dei team diventerà cruciale per garantire l'efficacia dell'innovazione. Questo richiede una considerazione non solo della diversità dal punto di vista della diversity and inclusion, ma anche delle differenze generazionali, un aspetto spesso trascurato.

Il cambiamento organizzativo che agevola queste trasformazioni deve tenere conto anche dell'imperativo di "aprirsi verso l'esterno" nell'ottica del fare Open Innovation.

3. MIA INTERMEDIARI- UNA MAPPATURA DEGLI INTERMEDIARI DELL'INNOVAZIONE

Mattia Campanini
Clio Dosi

Questo studio analizza gli intermediari dell'innovazione in Emilia-Romagna, focalizzandosi sulla pratica dell'Open Innovation.

Gli intermediari di innovazione sono considerati figure chiave nel contesto dell'Open Innovation, agendo da broker tra diverse parti coinvolte nel processo di innovazione. La ricerca identifica 164 intermediari attivi nella regione, appartenenti a network intra-regionali di innovazione (Rete Alta Tecnologia, Rete dei Tecnopoli, Rete EmiliaRomagnaStartup e Rete in-ER). La ricerca inoltre ha raccolto dati a livello di programma erogato dagli intermediari, a partire dai siti web e da interviste condotte ad hoc. Il capitolo esamina le attività, i servizi e i programmi offerti da tali intermediari, classificando i 499 programmi identificati in regione secondo la letteratura scientifica. I risultati evidenziano la ricchezza di supporto presente in regione ma anche una frammentazione degli intermediari e un alto tasso di replicazione dei programmi, fornendo insight sul panorama dell'Open Innovation nella regione.

Intermediari dell'innovazione: una definizione

Il concetto di intermediario dell'innovazione ha fatto la sua comparsa nel 2006 con la pubblicazione del libro "Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape" di Henry Chesbrough. In tale opera, Chesbrough ha identificato questi attori come entità commerciali il cui core business consiste nel fornire supporto alle imprese nell'attuazione di varie strategie e pratiche associate all'Innovazione Aperta.

Continuando il lavoro di Chesbrough, Howell, consolida e completa la definizione degli intermediari come *"An organization or body that acts as an agent or broker in any aspect of the innovation process between two or more parties"* (Howells, 2006).

Gli intermediari agiscono come broker nel processo di innovazione. Gli intermediari hanno un ruolo fondamentale nel facilitare lo scambio di conoscenze, risorse e tecnologie tra diversi attori, promuovendo così l'adozione e l'attuazione dell'Innovazione Aperta all'interno delle organizzazioni.

Gli Intermediari dell'Innovazione in Emilia-Romagna

L'obiettivo principale di questa ricerca è stato mappare gli intermediari dell'innovazione presenti in Emilia-Romagna, utilizzando i diversi network intra-regionali come la Rete Alta Tecnologia, la Rete dei Tecnopoli, la Rete EmiliaRomagnaStartup (che include la Rete in-ER) e le Università. Questo studio si è proposto di classificare i programmi e i servizi erogati dagli intermediari in base alla terminologia utilizzata nella ricerca scientifica, individuare il numero e il tipo di attori presenti nell'ecosistema, analizzare la distribuzione geografica dei programmi e degli attori, esaminare le differenze nei programmi erogati tra intermediari con modelli di business simili.

Metodologia:

1. **Ricerca degli attori** nell'ecosistema regionale di innovazione tramite consultazione delle pagine web dei network intra-regionali e dei siti web delle Università presenti in regione (primo round Agosto 2022)
2. **Identificazione** di ulteriori attori non presenti nei network, ma rilevanti nel settore dell'open innovation.
3. **Mappatura** dei servizi e dei programmi erogati dagli attori individuati, grazie ai loro siti web.
4. **Definizione delle categorie** dei programmi e dei servizi di open innovation basandosi su riferimenti scientifici (*Chesbrough, H & Brunswicker, S (2014) A Fad or a Phenomenon?: The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms*)
5. **Classificazione** dei programmi e dei servizi utilizzando le categorie identificate.
6. **Interviste** ai responsabili scientifici e/o operativi degli attori identificati per convalida

Al termine dello studio sono state verificate le informazioni di 130 Intermediari, ovvero per il 78,8% della popolazione.

Le categorie di programmi individuate

Le categorie di servizi individuate si basano sui contributi teorici di Chesbrough & Brunswicker (2014) e sull'esperienza dei membri del board scientifico di Oper.Lab.

Sono state definite 13 categorie:

1. **Servizi di Ricerca e Sviluppo Esterni (R&D Out).** In questi servizi, l'intermediario dell'innovazione supporta il cliente nello sviluppo di idee verso livelli di Technology Readiness Level (TRL) più avanzati, generalmente partendo da Proof of Concept (POC).
2. **Servizi di Ricerca e Sviluppo Interni e Tech-Scouting (R&D in e tech-scouting).** In questa categoria rientrano i servizi specializzati forniti dall'intermediario dell'innovazione all'unità di ricerca e sviluppo del cliente. Ciò può includere attività come il tech-scouting, la prototipazione virtuale e la presentazione di tecnologie avanzate a TRL elevati.
3. **Servizi di Proprietà Intellettuale Esterna e Vendita di Brevetti (IP out e patent selling).** L'intermediario dell'innovazione assiste il cliente nella vendita di proprietà intellettuale interna a organizzazioni esterne attraverso accordi di licenza o vendita.
4. **Servizi di Crowdsourcing.** Questo tipo di servizio consiste nel supporto offerto dall'intermediario dell'innovazione per l'outsourcing di servizi di problem solving attraverso chiamate aperte a individui e organizzazioni esterne.
5. **Servizi di Co-Progettazione.** L'intermediario dell'innovazione supporta il coinvolgimento di consumatori o altri stakeholder nella generazione e nel test di nuove idee relative a prodotti, processi, servizi e modelli di business.
6. **Servizi di Coaching.** Questo tipo di servizio comprende l'accompagnamento metodologico e di contenuto del progetto, con un ruolo centrale svolto dai dipendenti dell'azienda cliente. Include anche la formazione imprenditoriale.

7. Servizi di Networking. L'intermediario dell'innovazione promuove la creazione di reti informali tra diversi attori attraverso eventi e seminari.

8. Servizi di Ricerca di Startup (Startup Scouting). Questo servizio implica la ricerca di startup su richiesta del cliente e il matching tra startup e azienda cliente.

9. Servizi di Facilitazione Startup/Corporate. L'intermediario dell'innovazione facilita l'interazione tra startup e azienda cliente.

10. Servizi di Competizione per Idee e Startup. Questo tipo di servizio coinvolge l'invito a team imprenditoriali e startup a presentare le proprie idee attraverso competizioni aperte, offrendo collaborazione e supporto finanziario ai vincitori.

11. Servizi di Venture Builder. L'intermediario dell'innovazione sviluppa uno Startup Studio finalizzato alla costituzione ad hoc di startup o spin-off in risposta a bisogni identificati.

12. Servizi di Incubazione/Accelerazione. L'intermediario dell'innovazione incuba o accelera startup o spin-off.

13. Servizi di Incubazione Aziendale e Corporate Venturing. Questo tipo di servizio supporta l'azienda cliente nelle attività interne di incubazione e corporate venturing.

Il campione di riferimento

499

Programmi

102

Organizzazioni

165

Intermediari

L'organizzazione è considerata l'istituzione che gestisce il programma identificato, che può essere definito anche come servizio o attività.

L'intermediario, invece, rappresenta una divisione o una business unit all'interno di tale istituzione ed è responsabile della fornitura diretta del programma al cliente finale, agendo come intermediario di innovazione.

Quindi, un'organizzazione può avere da 1 a n intermediari. Nel caso in cui non sia presente questo livello aggiuntivo di granularità, l'organizzazione stessa agisce come intermediario di innovazione.

A Febbraio 2024 il campione registra 499 programmi, erogati da 165 intermediari di innovazione appartenenti a 102 organizzazioni (Fig.13).

La categoria Intermediario include diverse categorie di attori sulla base della partecipazione o meno alle Reti di innovazione regionali (Alta Tecnologia, Tecnopoli, in-ER) e/o a legami con i poli universitari.

Per la Rete Alta Tecnologia e la Rete Tecnopoli gli intermediari vengono utilizzate le seguenti:

- Laboratorio di Ricerca Industriale;
- Centro per l'innovazione;

Per la rete in-ER:

- Incubatore.

Per il legame con i poli universitari:

- KTO/TTO (per gli uffici dedicati al trasferimento tecnologico)
- Unità Universitaria (per quegli uffici non inseribili nei precedenti punti).

Sono state poi definite ulteriori categorie per quegli attori rilevanti nel settore open innovation ma non accreditati presso le Reti di cui o sopra o non facenti parte delle Università:

- Associazione;
- Azienda;
- KTO/TTO (per gli uffici dedicati al trasferimento tecnologico ma non universitari);
- Laboratorio Aperto (per i membri della Rete Laboratori Aperti);

- Sportello (per gli uffici di Fondazioni e/o Pubblica Amministrazione che erogano servizi e supporto a sportello);
- Comune;
- Orchestratore regionale.

Tipologie di intermediari

Nel focalizzare l'analisi sugli Intermediari, attori responsabili dell'erogazione dei servizi/programmi mappati durante la raccolta dati, si osserva che, a Febbraio 2024, i Laboratori di Ricerca Industriale (92) sono la categoria più numerosa all'interno del campione. Essi rappresentano infatti il 55,7% della popolazione totale.

A seguire troviamo gli Incubatori (37) rispecchiando il 22,4% del totale. Complessivamente queste due tipologie coprono il 78,2% del dataset a disposizione (Tabella 1 e Fig.14)

Tipologie di intermediari

Associazione	2
Azienda	2
Centro per l'innovazione	14
Comune	1
Incubatore	37
KTO/TTO	5
Laboratorio Aperto	4
Laboratorio di Ricerca Industriale	92
Orchestratore regionale	1
Sportello	2
Unità Universitaria	5
TOT	165

Tabella 1: Il numero di attori per ciascuna tipologia di "Intermediario" a Febbraio 2024

Fonte: ns. raccolta dati

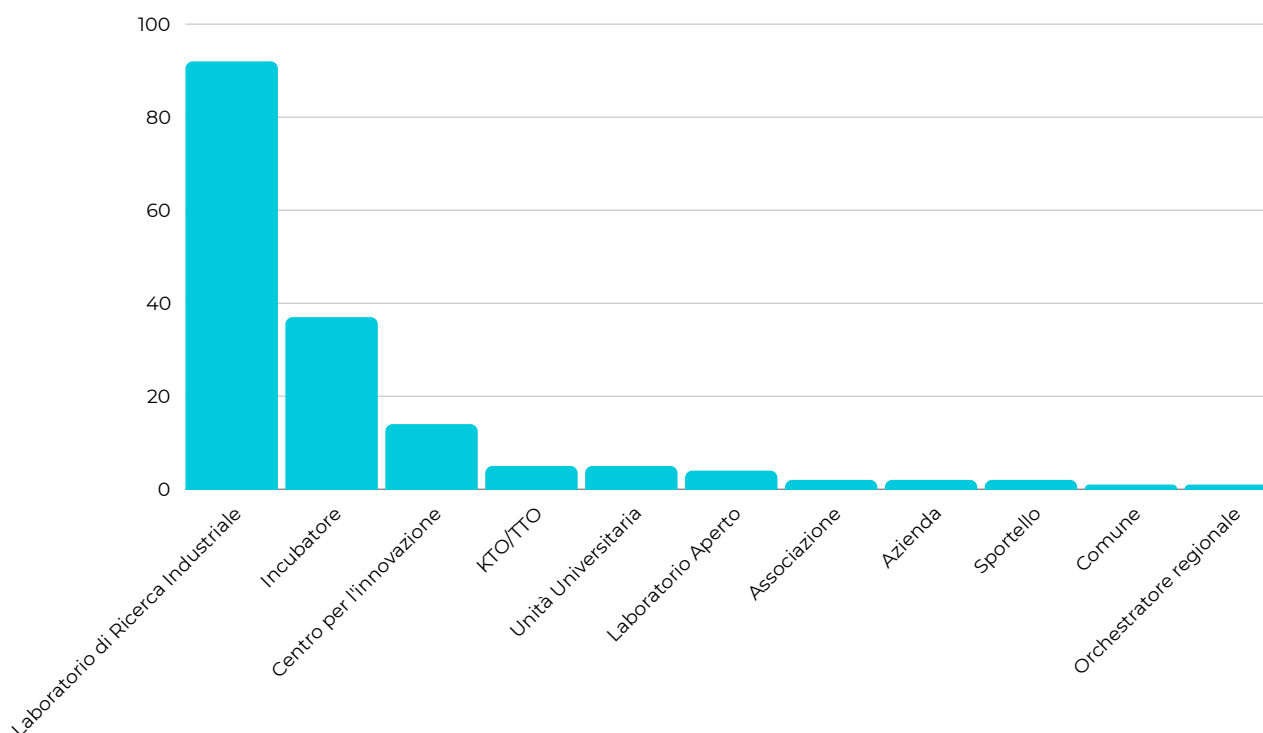


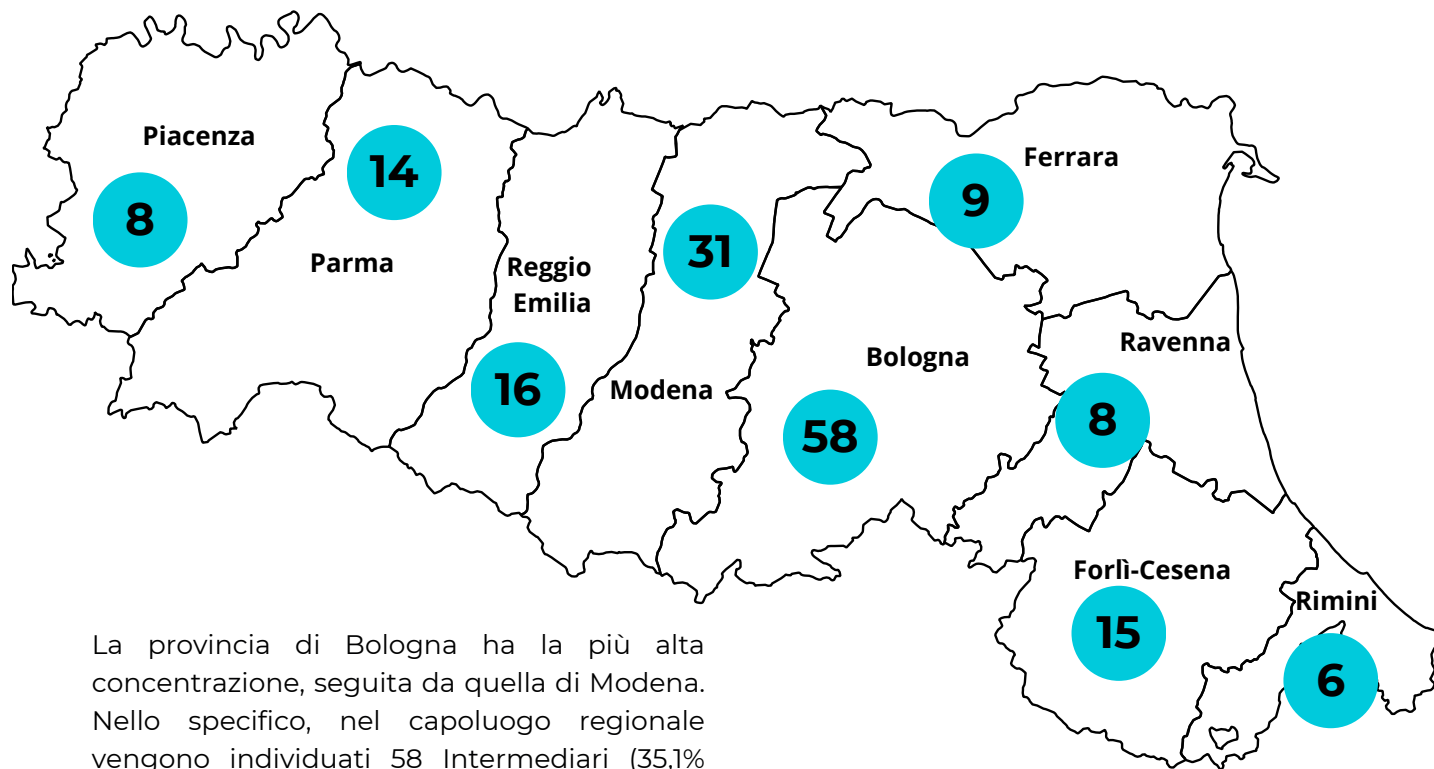
Fig.14: Gli Intermediari suddivisi per categoria a Febbraio 2024.

Fonte: ns. raccolta dati

Distribuzione geografica degli Intermediari

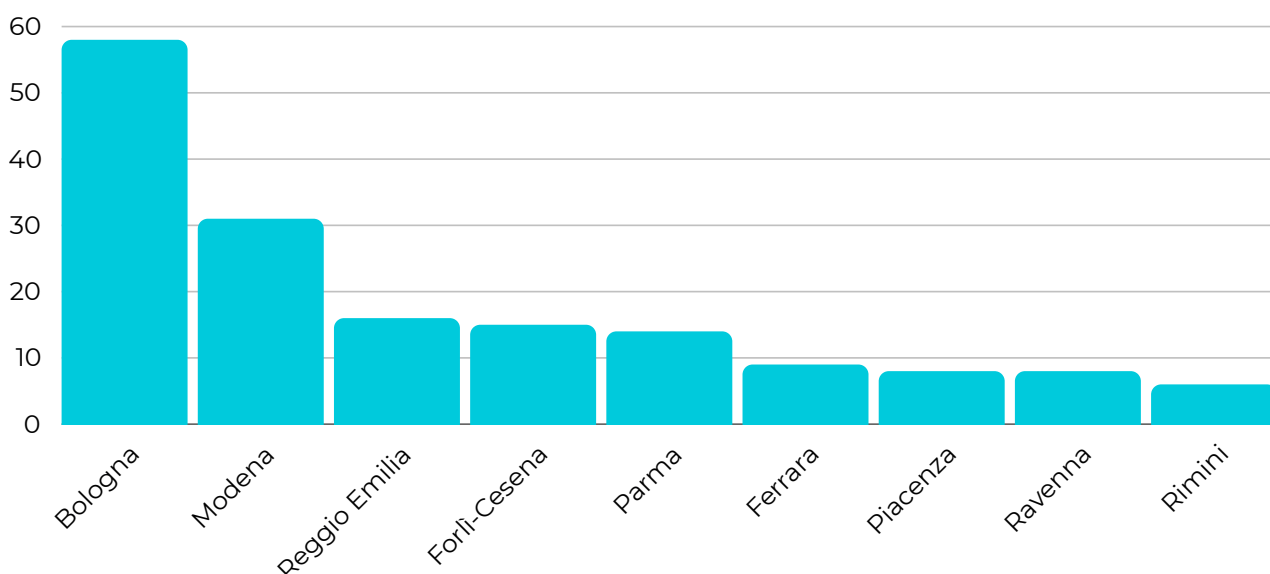
Una seconda dimensione di analisi riguarda la distribuzione geografica. Gli Intermediari sono distribuiti geograficamente in tutte e 9 le province dell'Emilia-Romagna all'ultima rilevazione (Figura 15).

Fig.15: Distribuzione geografica degli "Intermediari" a Febbraio 2024..
Fonte: ns. raccolta dati



La provincia di Bologna ha la più alta concentrazione, seguita da quella di Modena. Nello specifico, nel capoluogo regionale vengono individuati 58 Intermediari (35,1% della popolazione), mentre nella provincia di Modena risiedono 31 Intermediari (18,8%). Per quanto riguarda invece le province che ne presentano meno, troviamo Ravenna con 8 Intermediari (4,8% del totale) e Rimini con 6 Intermediari (3,6%), quest'ultimo dato più basso registrato (Figura 16).

Fig.16: Distribuzione geografica degli "Intermediari". Febbraio 2024..
Fonte: ns. raccolta dati



Dimensione degli Intermediari

Gli intermediari sono stati analizzati in funzione dei loro fatturati e del numero di dipendenti.

Le informazioni sono state ottenute consultando la banca dati AIDA e i bilanci sociali delle Fondazioni. Non è stato possibile risalire ai dati dell'intera platea in quanto, come da definizione, diversi di loro sono business unit dell'organizzazione madre e non possiedono dunque un'entità giuridica. Questa analisi presenta i dati di 60 intermediari.

Come si può osservare in Figura 17 la distribuzione non è omogenea. Si individuano 45 intermediari, corrispondenti al 75% del campione, all'interno del quadrante $[0; 25] \times [0; 5M]$, dove il primo intervallo fa riferimento al numero di dipendenti ed il secondo al fatturato in Euro (Figura 18).

A livello di singola variabile, invece, possiamo osservare come ci siano 14 intermediari (23,3% del campione) con più di 25 dipendenti e 14 intermediari (23,3 %) con un fatturato maggiore a € 5.000.000 (Figura 17).

Fig.18: 45 intermediari (75% della popolazione mappata come dimensione) hanno meno di 25 dipendenti e fatturano meno di 5 mil di euro./anno
Fonte: Banca dati AIDA e bilanci sociali

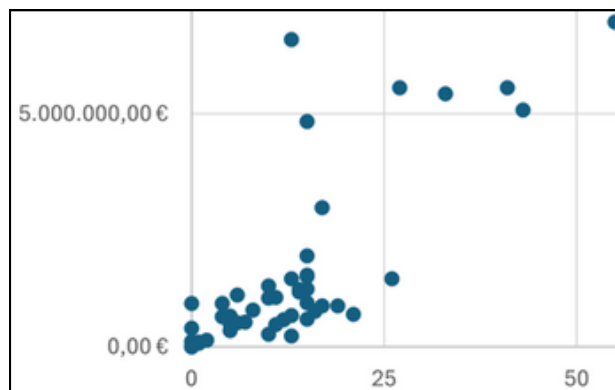
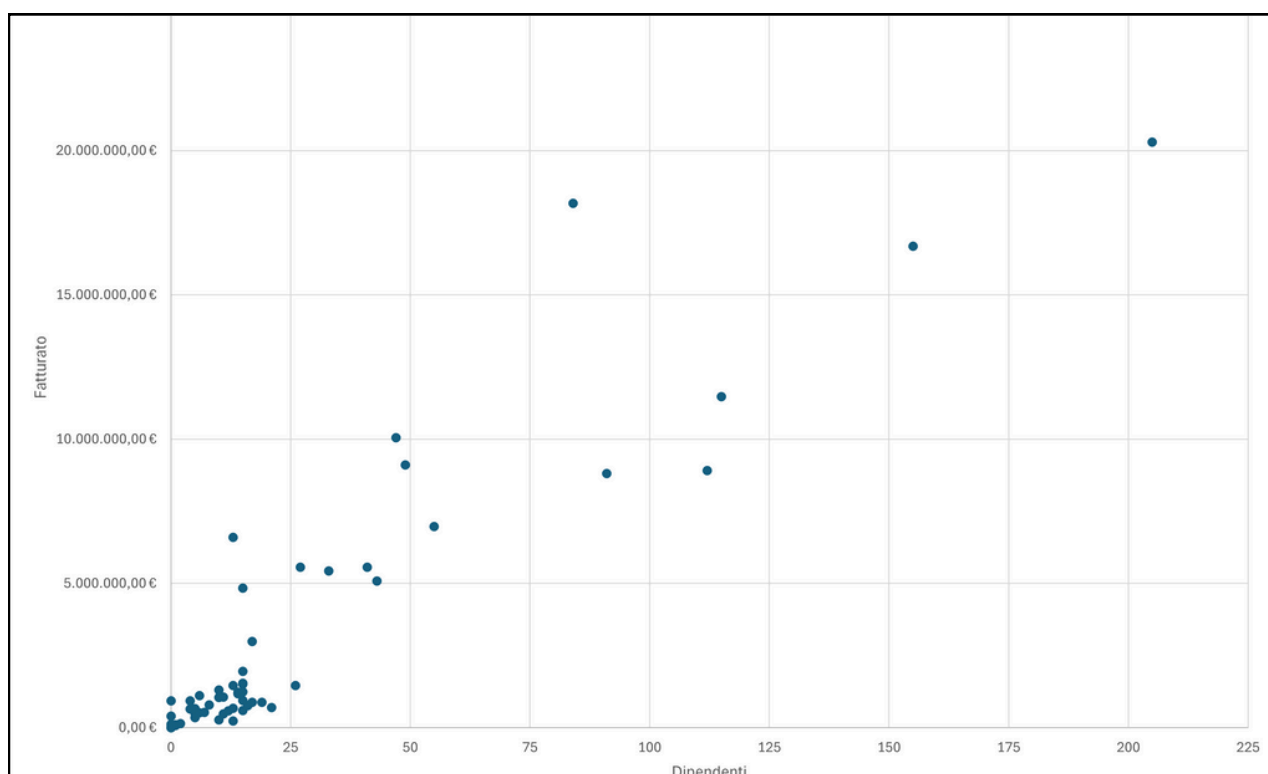


Fig.17: Gli intermediari suddivisi per dipendenti e fatturato (60 intermediari).
Fonte: Banca dati AIDA e bilanci sociali



Programmi di Open Innovation in Emilia-Romagna

A Febbraio 2024, l'offerta regionale di Programmi mappati registra una popolazione complessiva di 499. I programmi possono essere definiti anche come servizi o attività.

Le categorie identificate sono 13 e sono state delineate all'inizio del capitolo, includendo: Coaching, Competizione per idee e startup, Co-Progettazione, Corporate business incubation e venturing, Crowdsourcing, Facilitazione Startup/Corporate, Incubazione/Accelerazione, IP out e patent selling, Networking, R&D in e tech-scouting, R&D Out, Startup Scouting, Venture Builder.

Tipologia dei Programmi di erogati

Dall'analisi dei dati sui Programmi (Figura 19) emerge che la categoria più numerosa è quella di *R&D in & tech scouting*, che costituisce il 25,9% del campione analizzato, con 129 servizi erogati in regione a Febbraio 2024. Seguono le categorie di *R&D out* (83 servizi, 16,6%), *Networking* (83 servizi, 16,6%) e *Incubazione/Accelerazione* (60 servizi, 12%). La categoria meno rappresentata è quella dei servizi di *Venture Builder*, con 2 programmi individuati a Febbraio 2024 (0,4% del totale dei Programmi).

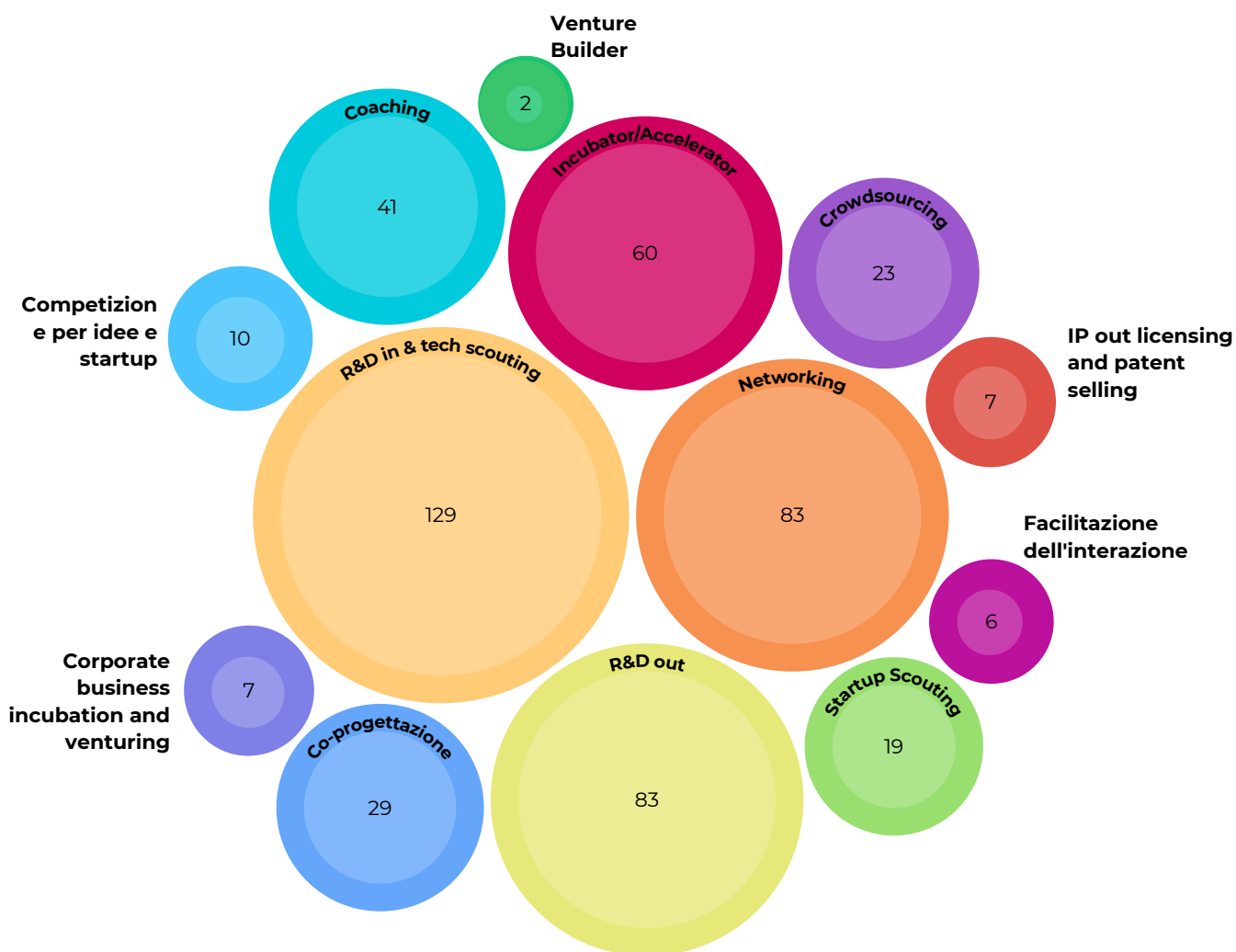


Fig.19: Tipologia dei Programmi di erogati dagli intermediari.

Fonte: ns. raccolta dati

Distribuzione geografica dei Programmi

La distribuzione dei Programmi per provincia è illustrata nella Figura 20. I 499 Programmi sono distribuiti in tutte e 9 le province dell'Emilia-Romagna. Bologna, già in evidenza per il numero di attori residenti, è la provincia che eroga il maggior numero di servizi, con 216 programmi, rappresentando il 43,2% del totale. Seguono le province di Modena (96 programmi), Parma (44) e Reggio Emilia (38). La provincia meno rappresentata è Rimini, con 10 servizi erogati. Continuando l'analisi dei dati relativi ai Programmi, ci concentriamo sulla distribuzione per provincia delle diverse categorie di Programmi. La Tabella 2 presentata di seguito evidenzia quanto emerso a Febbraio 2024. Viene fornita una panoramica dettagliata dei Programmi offerti dalle diverse province, consultabile sia per riga che per colonna. L'analisi per riga rivela il numero di servizi appartenenti alla stessa categoria offerti da ciascuna provincia.

Ad esempio, per quanto riguarda i servizi di Coaching, si osserva che 25 di essi sono erogati dalla provincia di Bologna, 1 dalla provincia di Forlì-Cesena, 7 dalla provincia di Modena, 1 dalla provincia di Parma, 3 dalla provincia di Ravenna e 4 dalla provincia di Reggio Emilia. Leggendo per colonna, è possibile individuare quanti servizi e di quale tipologia vengono erogati da una specifica provincia. Ad esempio, la provincia di Rimini eroga 1 servizio della tipologia Competizione per idee e startup, 1 di Incubazione/Accelerazione, 1 di Networking, 5 di R&D in & tech scouting, 1 di R&D out e 1 di Startup Scouting.

Va notato che le uniche province che presentano tutte e 13 le categorie di programmi individuate sono la provincia di Bologna e la provincia di Modena, che, come evidenziato in Figura 20, offrono rispettivamente un totale di 216 e di 96 servizi a Febbraio 2024.

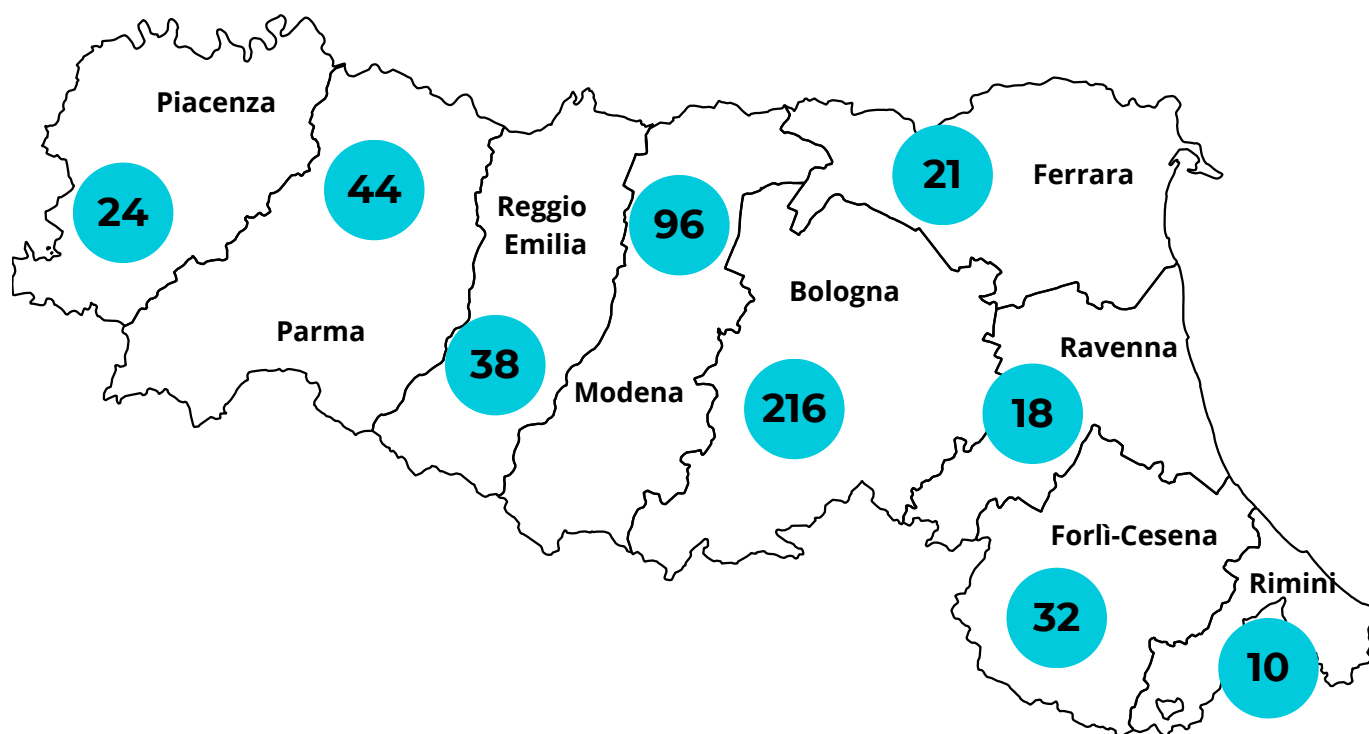


Fig.20: Distribuzione geografica dei "Programmi" a Febbraio 2024..

Fonte: ns. raccolta dati

CATEGORIA PROGRAMMI	BO	FE	FC	MO	PR	PC	RA	RE	RN	TOT
Coaching	25		1	7	1		3	4		41
Competizione per idee e startup	5			1	2	1			1	10
Co-progettazione	15	1	1	10				2		29
Corporate business incubation and venturing	5			1		1				7
Crowdsourcing	11	1	1	5	3	1		1		23
Facilitazione dell'interazione	4			1	1					6
Incubazione/ Accelerazione	28	3	6	9	3	3	4	3	1	60
IP out licensing and patent selling	2	1		1	1		1	1		7
Networking	43	4	6	16	4	4	2	3	1	83
R&D in & tech scouting	43	7	11	24	14	10	4	11	5	129
R&D out	23	4	6	18	13	3	4	11	1	83
Startup Scouting	11			2	2	1		2	1	19
Venture Builder	1			1						2
Totale complessivo	216	21	32	96	44	24	18	38	10	499

Tabella 2: distribuzione per provincia delle diverse categorie di Programmi a Febbraio 2024
Fonte: ns. raccolta dati:

Analisi tra Intermediari e Programmi

L'analisi incrociata tra gli Intermediari e i Programmi ha evidenziato alcune tendenze significative nell'ambito dell'Innovazione Aperta in Emilia-Romagna.

Prima di tutto è stato possibile mettere a confronto gli Intermediari sulla base del numero di Programmi erogati.

Come si osserva in Figura 21, il 56% degli intermediari eroga da 2 a 4 programmi. Solamente il 2% del campione eroga 10 o più programmi.

Relativamente alla tipologia di intermediari, si è osservato che i Laboratori di Ricerca Industriale e gli Incubatori sono le due categorie di intermediari più attive (Figura 22).

I Laboratori di Ricerca Industriale risultano essere responsabili di oltre il 43% dei Programmi totali (219), mentre gli Incubatori di più del 26% dell'intera popolazione (133).

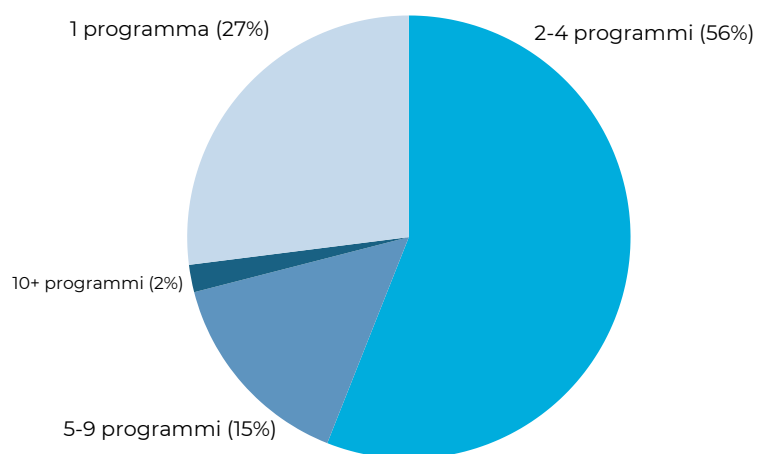


Fig.21: L'attività degli intermediari a Febbraio 2024..

Fonte: ns. raccolta dati

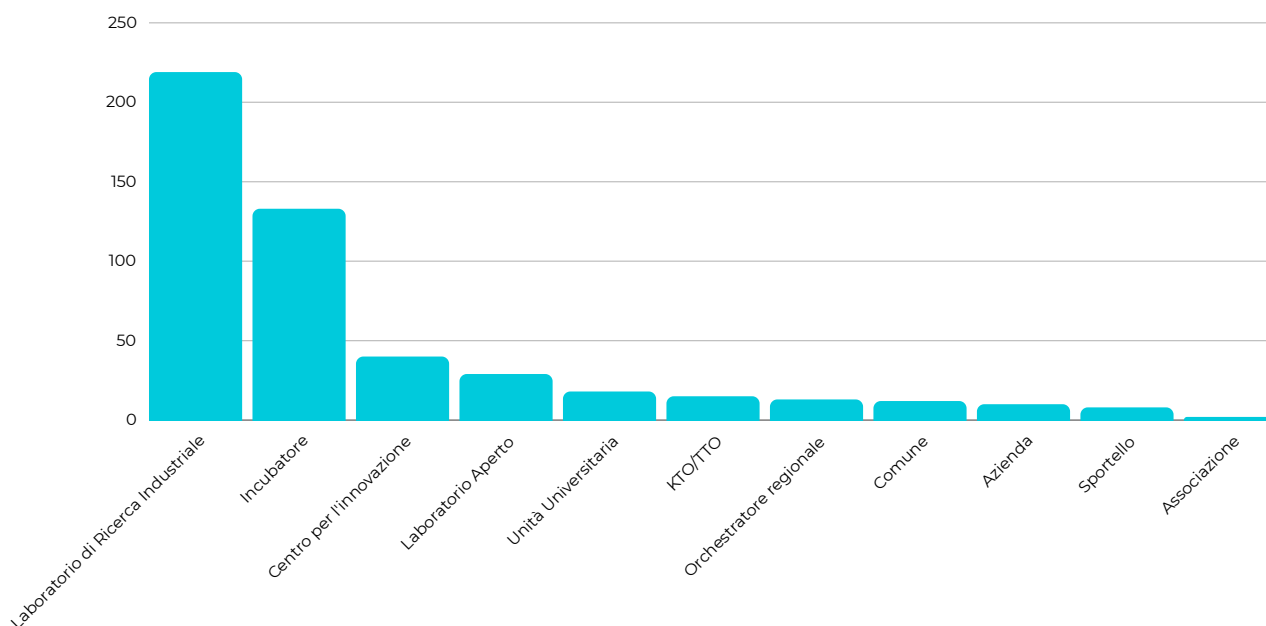


Fig.22: Numero di programmi erogati per ciascuna tipologia di Intermediario.

Fonte: ns. raccolta dati

Successivamente, l'analisi si è concentrata sulla distribuzione delle categorie di Programmi tra le diverse tipologie di intermediari (Figura 23).

Emerge una disuguaglianza nella distribuzione delle categorie di Programmi tra gli attori coinvolti, con alcune classi di Intermediari che presentano una maggiore specializzazione nell'erogazione di determinati tipi di servizi rispetto ad altri. Questo è evidente nei casi dei programmi relativi all'Incubazione/Accelerazione, alla R&D in & tech scouting e alla R&D out.

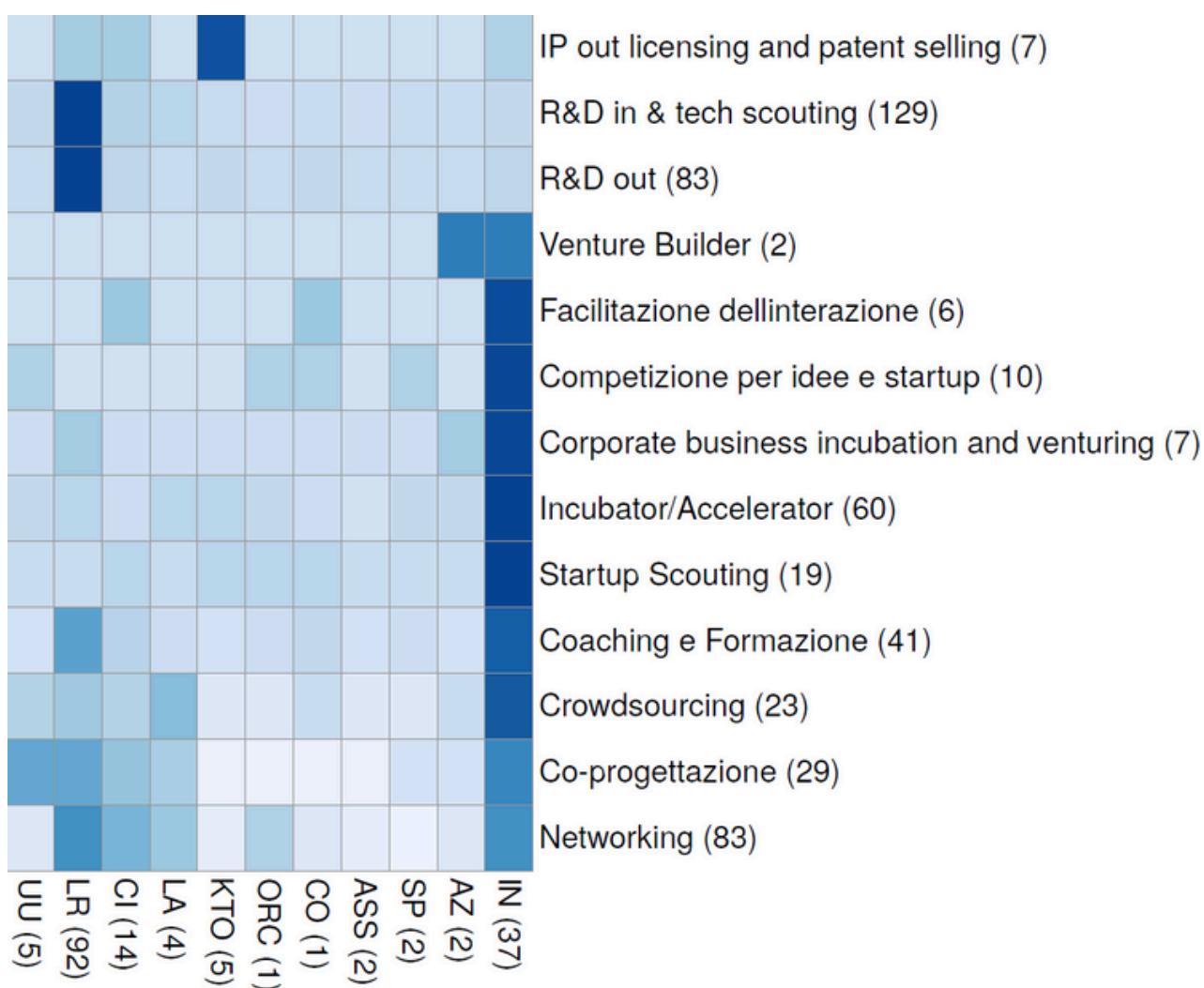
In particolare, si osserva una forte concentrazione dei programmi di Incubazione/Accelerazione presso gli Intermediari di tipo Incubatore, che offrono ben 38 dei 60 servizi identificati in questa categoria. Analogamente, le attività di R&D in & tech scouting e R&D out sono principalmente erogate dai Laboratori di Ricerca, con rispettivamente 85 su 121 e 77 su 85 programmi.

La categoria di Intermediario Incubatore emerge come quella con l'offerta più ampia, essendo responsabile dell'erogazione di 12 delle 13 tipologie di programmi coinvolte. Questo evidenzia una maggiore trasversalità nei servizi offerti da tali Intermediari, che spesso agiscono come fonte di nuove imprese, fornitori di consulenza e hub di networking.

Si riconosce che la trasversalità dei servizi erogati dipende anche dalla natura strategica dell'Intermediario considerato. Gli Incubatori, per esempio, sono intrinsecamente multifunzionali e possono svolgere diverse attività strategiche, tra cui la promozione di nuove imprese, l'offerta di consulenza e il coordinamento di reti di esperti. Al contrario, altri soggetti come i Laboratori di Ricerca o i KTO/TTO tendono ad essere più verticali nella loro missione, spesso focalizzandosi sulla diffusione della conoscenza scientifica all'interno dell'ecosistema.

UU = unità universitaria
LR = laboratorio di ricerca industriale
CI = centro per l'innovazione
LA = laboratorio aperto
KTO = KTO/TTO
ORC = orchestratore regionale
CO = Comune
ASS = associazione
SP = sportello
AZ = aziende
IN = incubatore

Fig.23: distribuzione delle categorie di Programmi tra le diverse tipologie di intermediari
 Fonte: ns. raccolta dati



4. LA COLLABORAZIONE AD ALTA INTENSITÀ TRA IMPRESE CORPORATE E IMPRESE INNOVATIVE: IL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN EMILIA-ROMAGNA

Bernardo Balboni
Nunzia Coco

Che tipo di collaborazione ad alta intensità si registra tra le imprese innovative e le imprese consolidate in Emilia-Romagna? L'analisi della mappatura delle attività di Innovazione Aperta delle imprese in Emilia-Romagna (cap.2) ha identificato due cluster che stanno perseguendo percorsi organizzati di open innovation, caratterizzati da un'ampia gamma di iniziative collaborative volte a rafforzare le relazioni tra imprese. Ci siamo quindi concentrati sulla collaborazione tra le imprese consolidate e le imprese innovative, in particolare le startup e le PMI innovative nella regione. Il capitolo presenta i risultati derivanti da uno studio, in collaborazione con Crif. Lo studio mira a esaminare il livello di collaborazione ad alta intensità tra questi attori, con un focus specifico sul Corporate Venture Capital (CVC), gli investimenti di capitale di rischio effettuati dalle imprese consolidate verso le startup e le PMI innovative presenti in Emilia-Romagna.

Startup e PMI innovative in Italia e in E-R

Qual è l'evoluzione delle imprese innovative in Italia e in Emilia-Romagna?

Partendo dai dati disponibili a livello nazionale, si osserva un trend crescente fino al 2022 del numero di startup innovative, con un lieve decremento nel 2023. A livello nazionale, il numero di startup innovative si è attestato a circa 14.000 unità, di cui 1.000 localizzate in Emilia-Romagna (Fig.1)

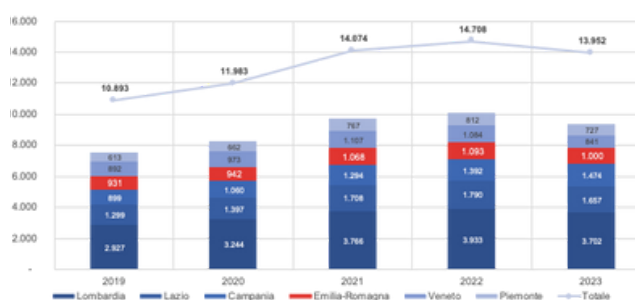


Fig 1: Le Startup innovative in Italia e in E-R
Elaborazione su Dati InfoCamere-Registro imprese

Analogamente, si nota un costante incremento delle PMI innovative, che raggiungono un totale di 2.769 unità, anche se con tassi di crescita relativamente bassi.² La regione Emilia-Romagna si conferma come una delle regioni più attive nel panorama nazionale per questa tipologia di imprese, raggiungendo quota 224 unità (Fig. 2).

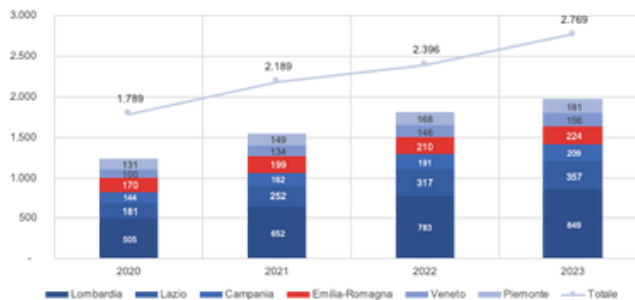


Fig 2: Le PMI innovative in Italia
Elaborazione su Dati InfoCamere-Registro imprese

A livello di distribuzione geografica, le start-up e PMI innovative in E-R si concentrano soprattutto nella provincia di Bologna, seguita da Modena, Reggio Emilia e Parma (Fig. 3).

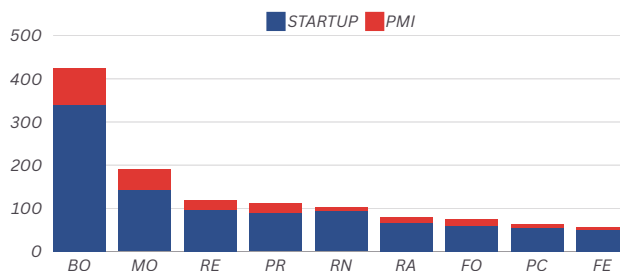


Fig 3: Distribuzione regionale di Startup e PMI in Emilia -Romagna

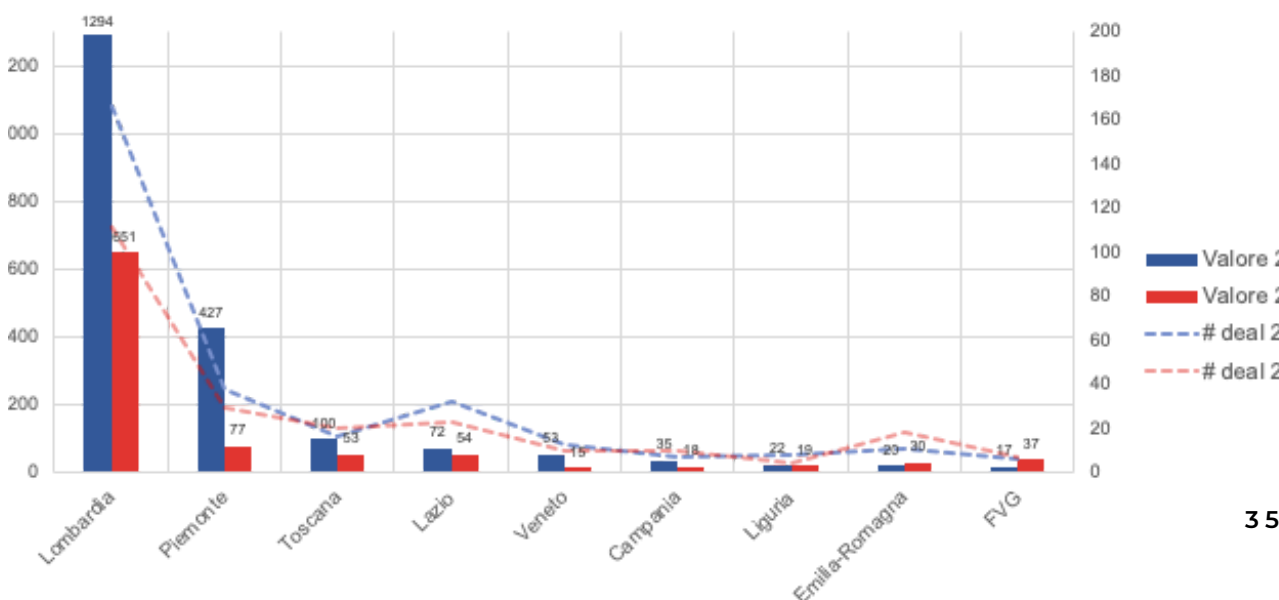
I flussi degli investimenti nel capitale di rischio delle startup e PMI innovative in Italia e in E-R

Come si sono modificati i flussi di investimenti nell'ecosistema dell'innovazione in Italia e in Emilia-Romagna negli ultimi anni?

Gli investimenti nel capitale di rischio delle società innovative in Italia nel 2023 hanno raggiunto 1,048 miliardi di euro, distribuiti su 263 operazioni (Fig. 4). Tale dato riflette una netta contrazione (49,6%) rispetto all'anno precedente, dopo il record del 2022 in cui era stata raggiunta la quota di 2 miliardi di investimenti, in sintonia con quanto verificatosi anche negli altri paesi d'Europa.

La contrazione del volume degli investimenti e del numero complessivo dell'operazione si registra sulla gran parte delle regioni italiane. Il dato in E-R è in controtendenza. Si nota, infatti, un aumento degli investimenti, che raggiungono quota 30 milioni di euro (dai 25 milioni del 2022), e dei deal, che si attestano su 18 operazioni (contro le 11 del 2022). Si tratta di un flusso di investimenti in capitale di rischio ancora limitato, se paragonato con molte regioni italiane.

fig 4: Gli investimenti in Startup in Italia: 2023 vs. 2022
Elaborazione Dati EY Barometer



Lo stock del Corporate Venture Capital in E-R

L'analisi dei flussi degli investimenti in startup innovative ci restituisce una fotografia dinamica, anche se sfocata, che si concentra sui movimenti negli investimenti in capitale di rischio di startup innovative. Non riusciamo a capire se e in che modo si sono radicate nel tempo relazioni consolidate tra corporate e l'ecosistema delle imprese innovative in E-R attraverso il Corporate Venture Capital (CVC). Qual è la situazione dello stock degli investimenti corporate (CVC) nelle imprese innovative in E-R?

Dall'analisi degli investimenti effettuati dalle imprese corporate sulle startup e PMI innovative in Emilia-Romagna, sono state identificate 503 startup e PMI innovative (su 1224 totali) che hanno ricevuto investimenti da parte di corporate (CVC) e investitori professionali (VC). (Fig 5). Delle imprese innovative che hanno ricevuto investimenti in capitale di rischio, 376 sono startup e 127 sono PMI innovative.

Gli investimenti totali da parte di investitori CVC e VC sono 1.236, con una media di oltre 2 investitori distribuiti su 503 imprese innovative in E-R.

I dati indicano che circa il 10% delle quote di partecipazione (9.137) delle imprese innovative proviene da corporate (929), mentre la maggior parte degli investimenti è realizzata dai Founder - Family- Friends (oltre l'80%). Gli investimenti da parte di investitori specializzati (VC e BA) rappresentano il 3% del totale, pari a 309 (Fig. 6).

Gli investimenti in capitale di rischio, ammontanti a 1.236, sono notevolmente concentrati sulle imprese con sede a Bologna, rappresentando oltre il 40% del totale. Di fatto, su un totale di 486 imprese innovative nella provincia, ben 183 hanno ricevuto investimenti da parte di Corporate Venture Capital (CVC) e investitori specializzati (VC). Questo dato riflette un elevato livello di fiducia e interesse da parte degli investitori nelle imprese innovative bolognesi, evidenziando la posizione prominente che la città occupa nell'ecosistema imprenditoriale regionale (Fig 7).

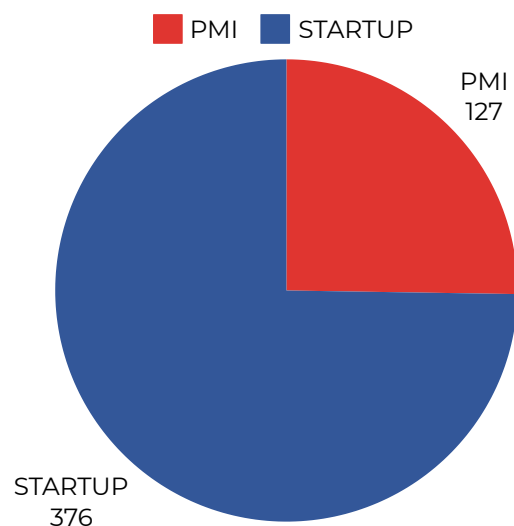


fig 5 il campione di analisi - imprese che ricevono investimenti VC e CVC
Ns. elaborazione su dati Crif

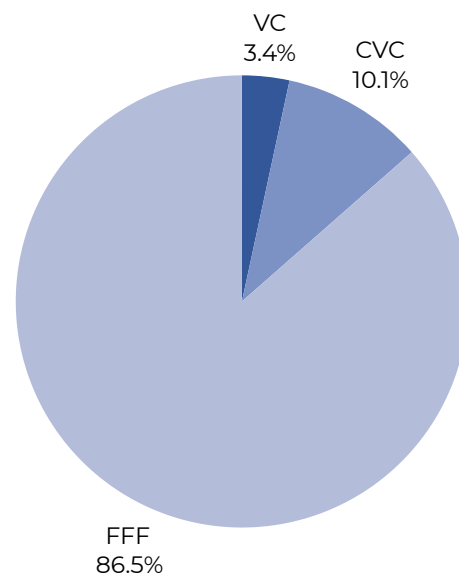


fig 6. distribuzione VC e CVC e FF
Ns. elaborazione su dati Crif

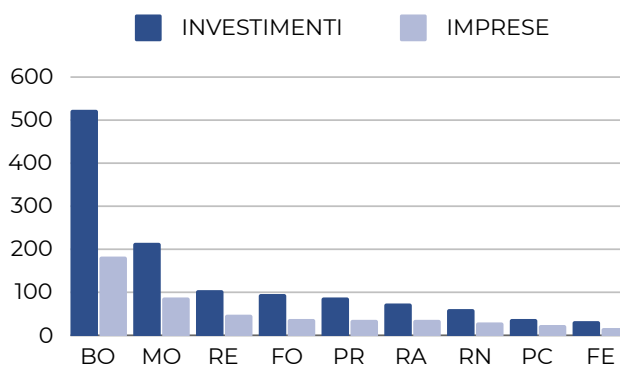


fig 7: Gli investimenti CVC e VC in startup in E-R
Ns. elaborazione su dati Crif

Un totale di 732 corporate detiene investimenti in capitale di rischio, di cui 17 sono straniere, mentre gli investitori specializzati sono 245.

Le imprese italiane che investono in innovazione in E-R sono 552, si concentrano soprattutto in Emilia-Romagna (433) e Lombardia (106) (Fig. 8)

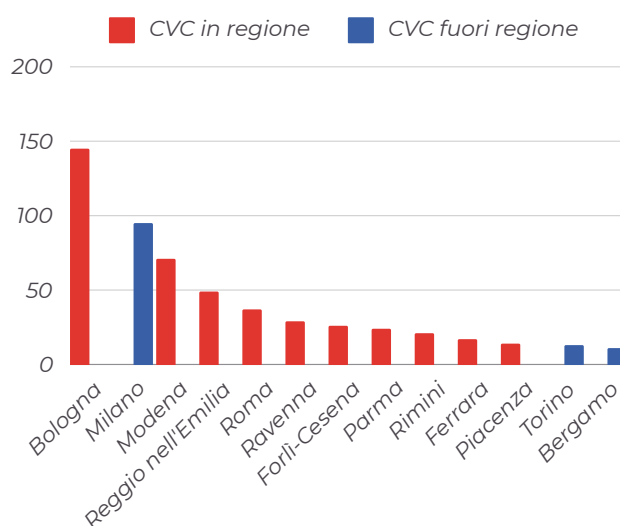


fig 8: La provenienza dei CVC che investono in E-R
Ns. elaborazione su dati Crif

Alcune connessioni e nuove domande di ricerca

I flussi di investimenti in startup e PMI innovative in E-R si attestano su livelli ridotti. Nonostante la crescita ('23 vs. '22), la distanza da altre regioni è ancora rilevante. Aumentare l'attrattività e la capacità di raccolta di capitale di rischio delle startup E-R è sicuramente una priorità.

E in questo quadro il ruolo degli intermediari dell'innovazione, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente (cap 3), può essere decisivo.

I programmi di intermediazione possono essere uno strumento per avvicinare l'ecosistema dell'innovazione con quello del capitale di rischio?

Il CVC riguarda circa 1/3 delle imprese innovative in E-R, in linea con il dato nazionale e quello di altre regioni italiane. Gli investimenti CVC si sviluppano prevalentemente in pooling, con altre imprese e/o investitori professionali. È abbastanza consistente l'incidenza di CVC da imprese fuori regione, in alcuni casi si tratta di corporate di grandi dimensioni dei settori bancari e della finanza.

Le grandi corporate E-R che investono sistematicamente in imprese innovative regionali sono relativamente poche. Ci sono casi di imprese consolidate in E-R che hanno sviluppato fondi CVC che investono in innovazione, in particolare startup localizzate fuori regione o fuori dai confini nazionali.

Dove sono diretti gli investimenti CVC delle principali corporate E-R? Come aumentare, o riportare, in regione parte degli investimenti CVC nelle imprese innovative E-R?

L'analisi MIA ha evidenziato come alcune corporate in E-R abbiano sviluppato collaborazioni a minore intensità con imprese innovative, basate sul co-sviluppo di proof-of-concept. Si tratta di imprese consolidate che per cui l'open innovation è una priorità strategica, che hanno sviluppato numerose esperienze e un bagaglio di competenze interne, attrezzandosi a livello organizzativo.

Le collaborazioni tra corporate e imprese innovative in E-R a bassa intensità, possono diventare il motore per il CVC? Qual è il ruolo della velocità dello sviluppo collaborativo dell'innovazione nel consolidare le relazioni tra imprese?

5. I PARTNER DI OPER.LAB

Questo capitolo presenta un racconto collettivo sulle esperienze di innovazione e sui percorsi intrapresi con Oper.Lab. In stretta collaborazione con le aziende partner, abbiamo sviluppato un'opportunità di condivisione e confronto sulle sfide e le opportunità legate all'Innovazione Aperta. Oper.Lab ha posto una domanda chiave:

"Quali meccanismi organizzativi adotta la vostra impresa per raggiungere gli obiettivi di innovazione desiderati?"

Le aziende partner di Oper.Lab, quali Almacube, Almavico, Coopservice, Crif, Forma del Tempo, Lactalis, Rekeep e SCS Consulting hanno esaminato le strategie e i meccanismi organizzativi impiegati all'interno delle loro organizzazioni.

Durante il 2023, Oper.Lab ha facilitato quattro incontri con l'obiettivo di avviare un percorso collaborativo per promuovere l'Innovazione Aperta e riflettere sui programmi e gli obiettivi di innovazione proposti.

Attraverso un'analisi comparativa delle pratiche interne ed esterne di queste organizzazioni e una discussione approfondita sulle strutture organizzative, le politiche di gestione del tempo e le strategie di collaborazione, emergono le migliori pratiche e le lezioni apprese nel promuovere la cultura dell'Innovazione Aperta.

Almacube è un incubatore e hub innovativo nato dalla collaborazione tra l'Università di Bologna e Confindustria Emilia Area Centro. Il suo obiettivo primario è promuovere lo sviluppo economico del territorio attraverso l'innovazione, la crescita delle giovani imprese, la collaborazione con aziende consolidate e l'educazione imprenditoriale delle nuove generazioni.

Almacube dedica il 10-20% del tempo di ogni collaboratore a attività libere da impegni su cliente, permettendo così spazio e energia per proposte e sperimentazioni innovative. Inoltre, l'innovazione è integrata nei Key Performance Indicators (KPI) di ogni dipendente.

Almacube adotta una strategia di open innovation attraverso ampie collaborazioni con università, imprese, investitori, altri incubatori e acceleratori. Investimenti significativi sono stati dedicati alla ricerca per sviluppare nuove metodologie, con l'obiettivo di sviluppare relazioni sinergiche e implementare nuovi approcci all'Innovazione Aperta.

La partecipazione ad Oper.lab ha permesso ad Almacube di apprendere e sviluppare un network nel territorio, concentrandosi sugli scambi con altri partecipanti e acquisendo ispirazioni riguardo al futuro dell'open innovation e alle migliori metodologie attuali. Le relazioni professionali coltivate durante i workshop hanno superato il contesto di Oper.lab.

Almacube ritiene fondamentale collaborare con attori complementari, definendo chiaramente il valore reciproco. Il potenziamento delle competenze di collaborazione creativa è cruciale per stabilire un linguaggio comune e sostenere la crescita sostenibile attraverso l'innovazione. L'obiettivo è continuare a promuovere un ecosistema di open innovation dinamico e collaborativo nella regione.

AlmaVicoo è un Centro Universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa, un'associazione senza fini di lucro nata dalla collaborazione tra l'Università di Bologna e Legacoop Bologna. AlmaVicoo collabora con tutti i Dipartimenti e le Facoltà dell'Università di Bologna e con le strutture delle imprese associate alla Lega delle Cooperative nell'area metropolitana di Bologna e nelle zone coinvolte dalle attività dell'Ateneo Multicampus.

AlmaVicoo non prevede una struttura organizzativa finalizzata all'OI interna, quanto, piuttosto, a promuovere una rete di relazioni che favoriscano la sperimentazione dei processi di OI in diversi progetti e settori. In particolare Alma Vicoo promuove il progetto Think4Food per facilitare processi di open innovation tra le imprese cooperative della filiera agroalimentare e studenti, ricercatori e docenti dell'Università di Bologna.

Almavicoo collabora attivamente con Oper.Lab per restare al passo con gli sviluppi territoriali riguardanti l'open innovation e per ampliare le reti professionali, al fine di individuare potenziali progetti futuri. Gli incontri sono stati stimolanti, specialmente durante le sessioni in cui professori e professionisti hanno condiviso le loro analisi sulle dinamiche dell'open innovation dal punto di vista organizzativo. Sebbene Almavicoo abbia raggiunto l'obiettivo di aggiornarsi sulle ultime novità dell'open innovation, al momento non sono state avviate attività specifiche interne o esterne in questo ambito, ma sono pianificate per il 2024.

Per AlmaVicoo risulta essere estremamente utile partecipare alla costruzione di un ecosistema legato a tematiche di OI a livello territoriale e regionale, motivo per cui intendiamo continuare a far parte del progetto anche per il futuro.

Inoltre, da un punto di vista di processo di "senso" riteniamo non solo utile, ma anche fondamentale, creare un ecosistema più omogeneo, senza ripetizioni e ripartizioni, come risulta essere il panorama attuale perché il rischio è che gli sforzi progettuali si moltiplichino andando a diminuire l'impatto potenzialmente generato.

Coopservice è un'azienda leader nel settore del Facility Management in Italia, offrendo una vasta gamma di servizi integrati su tutto il territorio nazionale. I suoi servizi sono rivolti principalmente alla Pubblica Amministrazione, come ospedali, istituti scolastici e enti governativi, ma include anche una componente minoritaria di clienti privati. La sua offerta modulare consente ai clienti di personalizzare i servizi in base alle proprie esigenze, fornendo supporto per una vasta gamma di attività.

L'innovazione è un elemento cruciale all'interno di Coopservice, con una funzione dedicata guidata dal Chief Innovation Officer (CIO). Il team, composto da 10 persone, si divide in due sezioni: una focalizzata sulla Ricerca e Sviluppo e l'altra sul Bim Competence Center (BCC).

Coopservice sta evolvendo la gestione dell'innovazione in un equilibrio tra struttura e flessibilità, incoraggiando comportamenti organici per favorire lo sviluppo di idee innovative. C'è un forte impegno verso l'open innovation, riconoscendo l'importanza di stimoli interni ed esterni per promuovere l'evoluzione delle competenze e del business.

I meccanismi organizzativi adottati sono diversificati, dalla Dashboard dell'innovazione, che monitora il tempo e il budget dei progetti, agli allineamenti settimanali informali che permettono la discussione e il feedback sullo stato dei progetti. Creare e promuovere una cultura interna all'azienda è un elemento chiave, poiché non solo favorisce lo sviluppo delle competenze individuali, ma facilita anche l'interazione e la collaborazione per affrontare un futuro sempre più diversificato e ampio.

Coopservice stabilisce collaborazioni significative con diverse università, tra cui l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, il Politecnico di Milano e l'Università di Bologna. Queste partnership sono fondamentali per lo sviluppo di nuove tecnologie e idee innovative.

La partecipazione a Oper.lab è stata un'esperienza stimolante che ha favorito lo sviluppo delle competenze dei partecipanti e lo scambio di conoscenze con esperti del settore. Le tavole rotonde a tema sono state particolarmente utili per apprendere nuove prospettive e approcci innovativi.

Coopservice riconosce l'importanza delle relazioni interne ed esterne nell'innovazione e mira a costruire un ecosistema che coinvolga l'intera regione, superando le limitazioni e raggiungendo risultati superiori attraverso la collaborazione.

Crif è un'azienda globale specializzata in sistemi di informazioni creditizie e di business information, analytics, servizi di outsourcing e processing. Fondata a Bologna nel 1988, opera in quattro continenti, contribuendo significativamente alla crescita economica attraverso l'accesso ai dati e l'analisi del rischio. Nel 2020 è nato InnovEcoS, il global Open Innovation hub, focalizzato sulla scoperta di nuovi modelli di business e trend tecnologici del futuro attraverso ricerca, sperimentazione e collaborazione con startup.

Dal 2020, InnovEcoS si è concentrato su soddisfare le esigenze di innovazione delle unità di business attraverso programmi strutturati. Questi programmi includono il Venture Client Program, che ha sviluppato oltre 20 proof of concept con 7 centri di competenza diversi, il Young Talent Program per sostenere i giovani talenti nell'implementazione delle loro idee attraverso un MVP, e i programmi di Venture Building per sperimentare e validare tecnologie disruptive come Generative AI, Web 3 e blockchain. Inoltre, InnovEcoS gestisce una rete di Innovation Angels, professionisti presenti nelle sedi Crif in tutto il mondo, per accelerare la creazione di nuove venture e studiare i nuovi trend globali.

Crif ha risposto prontamente ai rapidi cambiamenti nel mondo dell'innovazione, adottando la Generative AI attraverso InnovEcoS e diffondendo la cultura dell'open innovation a tutti i livelli aziendali. Nel 2023, ha creato BOOM, un centro di conoscenza e innovazione che promuove corsi e iniziative per studenti, professionisti e imprenditori, incarnando valori di innovazione e sostenibilità.

Nel corso del 2023, Crif ha consolidato gli investimenti nel settore fintech e agritech, supportando le startup del proprio portafoglio esistente e investendo in nuove realtà per contribuire alla loro crescita e sviluppo di mercato.

La collaborazione con Oper.Lab è stata un'opportunità preziosa per il nostro team di Open Innovation. Attraverso workshop e casi d'uso, abbiamo confrontato i nostri programmi degli ultimi tre anni con colleghi di settori affini o differenti. Partecipando a questi seminari, abbiamo condiviso conoscenze, pratiche e metriche di misurazione dell'innovazione. In particolare, i workshop sulla definizione dei KPI dell'ufficio di innovazione sono stati utili per valutare l'efficacia del nostro lavoro e definire un piano d'azione mirato alle nostre esigenze. La collaborazione con Oper.Lab ha avuto un impatto significativo nel valutare il nostro progresso, individuare aree di miglioramento e definire nuovi scenari di collaborazione.

Forma del Tempo è specializzata nello Sviluppo Organizzativo dal 1996, offrendo una vasta gamma di servizi per migliorare la performance aziendale attraverso l'analisi comportamentale e la leadership. Con un focus sull'innovazione e la ricerca, ha contribuito alla creazione dell'Open Leadership Manifesto (2014), promuovendo una cultura organizzativa più partecipativa e adattabile alle esigenze attuali, come il smart working.

L'innovazione in azienda avviene attraverso tre modalità principali. In primo luogo, c'è una funzione dedicata all'innovazione che si basa su ricerca tradizionale e prassi esistenti, che possono portare a miglioramenti incrementali o a cambiamenti radicali nel business. Questa funzione collabora con le operazioni per coinvolgere risorse operative, come docenti e consulenti, nell'ideazione e nello sviluppo di nuove iniziative e metodologie (innovazione interna).

In secondo luogo, l'azienda gode di una reputazione e di una rete di relazioni solida, grazie alla quale riceve frequenti proposte di progetti, metodologie e contenuti dall'ecosistema circostante. Queste proposte vengono valutate e, se coerenti con la strategia aziendale, vengono sviluppate in prove di concetto (POC) e offerte a clienti fidati. Se il feedback è positivo, il cliente finanzia l'innovazione che diventa parte delle offerte dell'azienda. Allo stesso modo, i clienti spesso richiedono applicazioni innovative, e se l'azienda non ha le risorse interne necessarie, collabora con una vasta rete di partner per sviluppare progetti che possono integrare il portafoglio dell'azienda.

La collaborazione con Oper Lab ci ha permesso di formalizzare le pratiche già in uso in azienda e di acquisire nuove competenze nell'ambito dell'Open Innovation. Abbiamo istituito una funzione dedicata all'innovazione con un responsabile, dotata di budget e indicatori chiave di performance (KPI) per valutare l'impatto delle iniziative. In particolare, abbiamo focalizzato l'attenzione sulla valutazione degli impatti economici e sulla reputazione generata dai progetti di Open Innovation. Questa esperienza ha influenzato il nostro processo di pianificazione strategica, integrando in modo sinergico l'Open Innovation con le altre azioni previste nel piano strategico per il periodo 2024-2026, portandoci a riflettere in modo più strategico sull'innovazione.

Lactalis Italia fa parte del Gruppo Lactalis, un leader mondiale nel settore lattiero-caseario con un fatturato di oltre 28,3 miliardi di euro, 85.000 dipendenti e 266 stabilimenti in 51 Paesi. Presente in Italia da 35 anni, Lactalis Italia è il risultato dell'unione di marchi italiani storici come Invernizzi, Cademartori, Locatelli e Galbani, oltre ad aver acquisito altre importanti realtà del settore come Parmalat e Gruppo Castelli.

Lactalis Italia ha istituito un team dedicato all'Innovazione Aperta che lavora in collaborazione con tutte le Business Unit dell'azienda. Questo team, guidato dal Chief Innovation Officer e supportato dall'Open Innovation Specialist, promuove la cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione e si impegna a identificare e sviluppare nuove opportunità di crescita combinando strategie bottom up e top down.

Lactalis Italia ha ampliato il proprio focus sull'Open Innovation, trasformando in due anni l'iniziativa, nata come progetto pilota, a una funzione centralizzata all'interno dell'azienda. Questo cambiamento ha permesso di coinvolgere tutte le Business Unit del Gruppo, ampliando il raggio d'azione dell'innovazione e accelerando lo sviluppo di nuove soluzioni e prodotti.

Lactalis Italia ha investito in progetti di ricerca e sviluppo, collaborando con università, startup e altre aziende del settore alimentare. Questi investimenti hanno contribuito a mantenere la leadership dell'azienda nel mercato italiano e a consolidare la sua reputazione per l'eccellenza e l'innovazione nel settore lattiero-caseario.

La partecipazione di Lactalis Italia a Oper.lab è stata motivata dalla volontà di condividere esperienze nel campo dell'Open Innovation e di creare sinergie con altre aziende innovative. Le aspettative erano focalizzate sull'acquisizione di nuove prospettive e metodologie per migliorare l'approccio all'innovazione all'interno dell'azienda. I workshop e le sessioni di confronto hanno fornito l'opportunità di acquisire nuove idee nel settore lattiero-caseario. In particolare, la condivisione di best practice e l'analisi di casi di successo hanno contribuito a stimolare nuove iniziative e progetti all'interno dell'azienda. La collaborazione con Oper.lab ha favorito lo sviluppo di nuove competenze, l'implementazione di processi innovativi e ha rafforzato la cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione.

Rekeep S.p.A. è un'azienda italiana leader nel settore dell'Integrated Facility Management, offrendo una vasta gamma di servizi integrati per la gestione e manutenzione di immobili, territorio e strutture sanitarie. Fondata nel 1938, Rekeep opera a livello nazionale ed internazionale, con una sede direzionale a Zola Predosa (Bologna) e sedi operative in Polonia, Francia, Turchia e Medio Oriente, impiegando circa 27.000 dipendenti.

Rekeep ha istituito una funzione dedicata esclusivamente a promuovere e guidare i processi di Open Innovation. Inizialmente concentrata sulle sperimentazioni tecnologiche, nel corso del 2023 la funzione ha ampliato il suo campo di competenza includendo anche aspetti legati all'ESG, riflettendo così una maggiore attenzione verso la *digital and green transition*.

Nel corso dell'ultimo anno, Rekeep quindi ha ampliato la sua rete di collaborazioni per poter raggiungere i suoi obiettivi strategici e innovativi, legati alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale (ESG) del settore del Facility Management.

Rekeep ha instaurato collaborazioni significative con istituzioni accademiche, come Unibo e PoliMI e centri di ricerca, come Bi-Rex, per accedere alle ultime innovazioni nel settore e integrarle nei suoi servizi.

Questa strategia consente a Rekeep di rimanere all'avanguardia sulle ultime tendenze tecnologiche e di esplorare opportunità di collaborazione con diversi stakeholder, arricchendo il bagaglio di conoscenze dell'azienda e generando valore tramite progetti concreti.

La esperienza di Rekeep con Oper.lab è stata positiva e altamente arricchente. Gli incontri hanno offerto metodologie e approcci stimolanti, fornendo spunti interessanti per potenziare l'attività di innovazione. La partecipazione di ospiti di rilievo europeo ha aggiunto valore agli incontri, offrendo una prospettiva internazionale significativa.

La scelta di partecipare al percorso di Oper.lab è stata guidata dalla volontà di acquisire nuove prospettive e metodologie per migliorare l'approccio innovativo di Rekeep e rafforzare ulteriormente il legame con il territorio. In particolare, le attività che hanno coinvolto colleghi di diverse funzioni sono state particolarmente fruttuose, promuovendo sinergie interne e intensificando la collaborazione tra le diverse aree aziendali.

SCS Consulting è una società di consulenza direzionale con sede a Bologna, Italia, specializzata in servizi di consulenza strategica, organizzativa e di sostenibilità per imprese e organizzazioni di tutte le dimensioni. Fondata nel 2001, SCS Consulting offre soluzioni integrate per la definizione e l'implementazione di strategie aziendali efficaci.

SCS Consulting ha istituito una piccola unità dedicata all'innovazione, responsabile di monitorare le tendenze del mercato e di stimolare l'organizzazione a sviluppare soluzioni innovative per affrontare le sfide del settore. Inoltre, ogni mese, l'azienda promuove la partecipazione a gruppi di lavoro interni per identificare e sviluppare nuove idee e progetti.

Nell'ultimo anno, SCS Consulting ha implementato un modello strutturato per catturare sistematicamente le esigenze di innovazione delle organizzazioni-clienti. Questo approccio ha permesso di identificare e prioritizzare le opportunità di innovazione e di sviluppare test efficaci per soddisfare le esigenze dei clienti.

SCS Consulting effettua scouting sia internamente che esternamente. Internamente, l'azienda fa scouting tra i dipendenti per individuare idee e progetti innovativi. Esternamente, collabora con un partner trentino che fornisce competenze specializzate e risorse aggiuntive. Durante quest'anno, gli investimenti e le attività in open innovation sono stati modesti. Tuttavia, nel 2024 si prevede di aumentare significativamente gli investimenti per lo sviluppo di una soluzione digitale proprietaria in collaborazione con un partner tecnologico.

La collaborazione con Oper.lab è stata valutata positivamente, con apprezzamento per l'approccio combinato di teoria e hands-on. La partecipazione è stata motivata dalla volontà di acquisire nuove modalità di approccio all'innovazione aziendale e di espandere il proprio network. Tra le attività svolte, l'evento conclusivo sulle teorie degli ecosistemi è emerso come particolarmente utile, soprattutto per una società di consulenza, che si trova spesso a supportare l'implementazione di nuovi modelli di business ecosistemici.

6. LE SFIDE: I TAVOLI DI LAVORO

Il 14 febbraio 2024, 60 innovatori da aziende e intermediari regionali sono stati invitati ad una mezza giornata di lavoro per affrontare le sfide aperte emerse dal report 2023 di Oper.lab.

Quali sono le reali necessità di imprese e intermediari riguardo ai programmi di Open Innovation? Dato l'alto numero di programmi di innovazione in regione, come orientare gli innovatori tra essi?

Questa sezione riporta i temi e alcuni dei risultati emersi durante la sessione di lavoro. I partecipanti organizzati in sette tavoli di lavoro hanno affrontato le sfide aperte e proposto soluzioni in merito.

LE SFIDE: I NOSTRI TAVOLI DI LAVORO

01

TALENTI

Come attrarre più talenti sul nostro territorio?

02

INNOVAZIONE: DOMANDA E OFFERTA

Come razionalizzare e rendere trasparente quella che oggi è l'offerta di programmi di innovazione verso le imprese?

03

R&D IN

Ci sono 6000 ricercatori in ER. Come trovo l'esperto giusto?

04

R&D OUT

Come posso portare fuori dai miei confini test e idee per costruire opportunità di business?

05

NETWORKING

Come possiamo razionalizzare gli eventi di networking, con valore aggiunto per i partecipanti?

06

START UP SCOUTING

Ci sono 19 programmi di scouting di startup in ER: come razionalizzarli, scolarli ed orchestrarli?

07

FORMAZIONE E CHANGE MANAGEMENT

Come supportare i manager di Open Innovation che devono portare un cambiamento all'interno della propria azienda?

TAVOLO 01: TALENTI

COME ATTRARRE PIÙ TALENTI SUL NOSTRO TERRITORIO?

Facilitatrici:

Eleonora Musca, Martina Carianni

Caso Ispirazione: **BET**

Domande:

Quali tipi di talenti mancano? Neolaureati? STEM? PhD students? Quali difficoltà esistono oggi nell'attrarre talenti? Che supporto potrebbe darti il territorio?

Bologna Empowering Talent (BET) è un'iniziativa della Città metropolitana di Bologna che mira a far conoscere il territorio e le aziende innovative che lo caratterizzano a studenti, laureati e giovani professionisti under 30. Il programma prevede un'esperienza immersiva di tre settimane a Bologna, durante la quale i partecipanti lavorano in gruppo a sfide di innovazione lanciate dalle aziende partner (nella prima edizione Alstom, Crif e Rekeep). I partecipanti sono selezionati tramite una procedura telematica online, che include un CV, un video motivazionale, un'esercitazione di gruppo e un colloquio individuale. Il programma offre ai partecipanti l'opportunità di scoprire il territorio e la cultura di Bologna, di connettersi con le aziende partner, di imparare a fare innovazione con il supporto di Almacube, di lavorare in un team multidisciplinare e di posizionarsi nel mercato del lavoro.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Il tavolo ha lavorato sul tema dell'attrazione e della retention dei talenti. Durante le nostre discussioni, abbiamo identificato due problemi fondamentali: la necessità di *attrarre nuovi talenti* e, altrettanto importante, quella di *riuscire a trattenere quelli già presenti*.

La nostra soluzione, denominata **"Facciamo Squadra 4.0"**, si propone di favorire la connessione tra le imprese e i talenti, considerando la vasta gamma di competenze di cui si necessita, che vanno dal cuoco al data scientist. Abbiamo riconosciuto che questa connessione non riguarda solo le competenze verticali, ma anche aspetti più ampi come *la mentalità, la connessione e l'allineamento (fit)* con i valori e le offerte dell'organizzazione.

La nostra soluzione consiste nel creare un "luogo" che funga da punto di incontro per le molteplici iniziative presenti, offrendo una piattaforma che accorpa queste risorse per favorire la connessione tra talenti e opportunità di sviluppo professionale. In questo modo, non solo agevoliamo la collaborazione su progetti, ma anche lo sviluppo dei talenti e il loro inserimento nel contesto lavorativo.

Grazie a "Facciamo Squadra 4.0", miriamo a trasformare quello che prima poteva sembrare un insieme disordinato di iniziative in un ambiente coeso e organizzato, in grado di promuovere la connessione e il crecimiento professionale dei talenti.

TAVOLO 02: INNOVAZIONE: DOMANDA E OFFERTA

Facilitatori:

Mattia Campanini, Lucia Cortelli

Caso Ispirazione: Sondaggio PoliMI

Domande:

- Come possono le aziende orientarsi tra i diversi programmi offerti?
- Come rendo visibili e trasparenti i programmi?
- Tipi di programmi e chi li fa? Quali competenze devi avere minime?

L'Open Innovation Lookout è una piattaforma online che offre una mappatura e un'analisi dei principali player dell'Open Innovation in Italia, con l'obiettivo di facilitare le collaborazioni tra le imprese e i fornitori di servizi di Innovazione Aperta. La piattaforma è nata da un progetto di ricerca dell'Osservatorio Italian Open Innovation Lookout 2023, coordinato dal Politecnico di Milano e dalla Scuola Superiore Sant'Anna, con il supporto di numerosi partner pubblici e privati. L'Open Innovation Lookout permette alle imprese di conoscere i player dell'Innovazione Aperta (120 player presenti nella piattaforma). Le imprese contribuiscono a creare valore per l'ecosistema dell'innovazione italiano, sostenendo la crescita e la competitività dei player e favorendo la diffusione della cultura e delle pratiche di Innovazione Aperta nel territorio.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

La soluzione, **Be Ready to Open Innovate**, si basa su due bisogni fondamentali: la consapevolezza aziendale e la specializzazione degli intermediari nell'ambito dell'Innovazione Aperta.

- 1. Innovation assessment per la consapevolezza.** E' importante che le aziende acquisiscano una consapevolezza interna delle opportunità offerte dall'Innovazione Aperta nella regione. Questo implica la necessità di creare una domanda mirata sui gap di competenza, anziché limitarsi a elencare ciò che è disponibile. Si propone quindi l'implementazione di attività di "innovation assessment" aziendale, finalizzate a identificare possibili linee di sviluppo aziendale, ed eventualmente mettere in contatto l'azienda con alcune delle risorse e opportunità presenti nel territorio che possano soddisfare le esigenze specifiche identificate.
- 2. Specializzazione degli intermediari.** Si evidenzia la necessità che gli intermediari si specializzino nell'ambito dell'Innovazione Aperta, ma ciò può avvenire solo se la domanda da parte delle aziende è presente. Pertanto, si propone che gli intermediari siano in grado di presentare *casi di successo* e di offrire *formazione pratica sul campo* per rendere l'approccio all'Innovazione Aperta meno rischioso. Inoltre, si suggerisce di incentivare *l'innovazione finanziata*, ossia la possibilità di ottenere finanziamenti per progetti innovativi.

Per quanto riguarda **la governance** di un programma associato a questa soluzione, potrebbe essere gestita sia da soggetti politici che da programmi aziendali o intermediari. Si suggerisce la convocazione di un tavolo di discussione composto da rappresentanti di questi diversi attori per definire il quadro di gestione e promuovere la collaborazione e la sinergia tra le varie parti interessate.

TAVOLO 03: R&D IN

Facilitatori:

Clio Dosi, Jacopo Fanti

Caso Ispirazione: **DISCOVERY**

Domande:

- Come posso orientarmi tra le diverse expertise presenti nel territorio?
- Come posso identificare i fabbisogni tecnologici?
- Quale programma di trasferimento tecnologico è giusto per la mia organizzazione?

DISCOVERY è un motore di ricerca basato sull'intelligenza artificiale che consente di accedere a una vasta gamma di documenti tecnici e scientifici, come brevetti, articoli, progetti, relazioni, ecc. Con DISCOVERY, è possibile trovare le informazioni più rilevanti e aggiornate per una sfida tecnologica, grazie a diverse funzionalità avanzate, come il problem solving chatbot, la ricerca di precisione, i filtri personalizzati, il servizio di allerta personalizzato, i modi di ricerca NLP generativo, misto e semantico, la ricerca di similarità locale, la semantica dei temi emergenti e i grafici in tempo reale. DISCOVERY non è solo un motore di ricerca: è anche una piattaforma che aiuta a identificare l'esperto più adatto per una sfida tecnologica. DISCOVERY analizza i documenti trovati e suggerisce i nomi e i contatti degli autori, degli inventori, dei ricercatori, dei consulenti, dei fornitori, dei partner, ecc. che hanno le competenze e l'esperienza necessarie per risolvere il problema e per avviare una collaborazione efficace e vantaggiosa.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Il tema principale riguarda la sfida di individuare l'esperto giusto tra i numerosi ricercatori presenti in Emilia-Romagna. Nonostante l'**entusiasmo iniziale nell'utilizzare l'intelligenza artificiale** per trovare dettagliate informazioni sui ricercatori, si è compreso che l'intelligenza artificiale da sola non è sufficiente: i bisogni delle imprese sono più complessi e richiedono linguaggi e fiducia.

Le soluzioni proposte per affrontare questa sfida sono le seguenti.

Vademecum per le PMI. Si propone la creazione di un vademecum per le PMI che fornisca indicazioni chiare su come interfacciarsi con il processo di ricerca. Nonostante esistano già tecnopoli e piattaforme che organizzano incontri periodici e consentono di trovare ricercatori adatti, queste risorse spesso non raggiungono in modo efficace le aziende. Il vademecum fornirebbe alle PMI le informazioni necessarie su come utilizzare al meglio queste risorse e trovare il ricercatore giusto per le loro esigenze.

Valutazione dei ricercatori - dall'Impact Factor all'Industry Factor. Si propone di sviluppare un sistema di valutazione dei ricercatori che vada oltre l'impact factor dei paper scientifici, non sempre compreso dalle aziende. Si suggerisce quindi di creare un sistema di che 'parli' alle aziende, e che tenga conto della storia e dei risultati delle collaborazioni passate del ricercatore stesso con le aziende del territorio, al fine di fornire alle aziende una visione più completa e accurata del profilo del ricercatore. Si potrebbe inserire una sorta di "fattore relazionale" nella valutazione dei ricercatori. Questo fattore tiene conto della capacità del ricercatore di stabilire e mantenere relazioni collaborative efficaci con le aziende. Integrare questo aspetto nella valutazione dei ricercatori consentirebbe alle aziende di identificare non solo esperti competenti, ma anche partner affidabili e capaci di collaborare in modo produttivo.

TAVOLO 04: R&D OUT

Facilitatori:

Nunzia Coco, Stefano Galliano

Caso Ispirazione: KLM SkyNRG

Domande:

- Lato aziende, come posso portare fuori dai confini aziendali test e idee per costruire opportunità di business?
- Con chi posso costruire queste opportunità?
- Quale modello rende sostenibili le iniziative di R&D out?

KLM, una compagnia aerea leader, vuole ridurre le sue emissioni di CO2 per rispettare il suo impegno di net zero entro il 2050. Per raggiungere questo obiettivo KLM fonda SkyNRG, una start-up che facilita la commercializzazione e la scalabilità del carburante per aviazione sostenibile (SAF), coinvolgendo diversi partner da varie industrie per creare un ecosistema di innovazione. KLM è l'istigatore e il potenziale cliente chiave di SAF, ma non ha le competenze né l'interesse a sviluppare e produrre SAF internamente. Lascia che SkyNRG sia l'orchestratore e i produttori di SAF siano gli innovatori. KLM realizza il suo obiettivo strategico investendo e creando una nuova organizzazione che sviluppa l'industria di SAF da zero. KLM si assicura una fornitura stabile e competitiva di SAF, migliorando la sua posizione competitiva e la sua immagine sostenibile.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Per portare fuori dai propri confini test e idee per consolidare le opportunità di business NEL VENTURE CAPITAL e della ricerca e sviluppo esterna (R&D OUT), è necessario affrontare diverse sfide emerse durante il tavolo di discussione:

- 1. Difficoltà nella misurazione dell'impatto:** Risulta complesso misurare il ritorno sugli investimenti (ROI) delle attività di R&D esterna. È essenziale *sviluppare strumenti* e metodologie che consentano di valutare in modo efficace l'efficacia di tali iniziative, al fine di giustificarne l'implementazione.
- 2. Necessità di maturità aziendale:** Le aziende devono raggiungere un certo livello di maturità organizzativa per poter sfruttare appieno le opportunità offerte dalle attività di R&D esterna. Ciò implica *un percorso di sviluppo interno* che permetta loro di avere maggiore controllo sulle proprie attività e di massimizzare i benefici derivanti da collaborazioni esterne.
- 3. Mentoring e scambio di esperienze:** È emersa l'importanza di favorire lo scambio di conoscenze e esperienze tecniche tra le aziende, tramite iniziative come il *mentoring tra imprese*. Questo permette di arricchire il portafoglio di innovazione di ciascuna azienda e di promuovere un ambiente collaborativo e di apprendimento reciproco.

TAVOLO 05: NETWORKING

Facilitatori:

Matteo Vignoli, Silvia Poli

Caso Ispirazione: Tech Chill

Domande:

- Il Networking ha ancora valore oggi?
- Quali sono le caratteristiche che oggi fanno di un evento di networking un evento di valore?
- Come possiamo rendere più efficaci le tante iniziative?

Nel 2023, l'edizione di TechChill, classicamente ospitata a Milano, è stata ospitata a Bologna, portando nuovi contatti e nuove facce. L'evento riunisce le migliori startup provenienti dalla regione Emilia-Romagna e da altre aree italiane e investitori internazionali di fama mondiale per un'intensa 24 ore di networking, workshop e presentazioni. L'evento è riuscito a mettere in contatto le nostre startup, aziende, acceleratori, istituzioni e altri attori chiave dell'innovazione con i migliori innovatori provenienti da altri ecosistemi in Europa e oltre. L'evento è stato sviluppato in collaborazione con CTE COBO - Casa delle Tecnologie Emergenti del Comune di Bologna CTE COBO.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Il networking rimane un aspetto importante per la costruzioni di relazioni tra imprese, ma sussiste la necessità di coinvolgere nuovi attori al fine di evitare la stagnazione. È altresì rilevante coordinare meglio gli attori esistenti per evitare la frammentazione degli eventi e definire chiaramente il format degli stessi per consentire una partecipazione più mirata.

Sono state proposte quattro idee per affrontare tali sfide:

1. **Toolkit per l'auto-attivazione:** Un insieme di strumenti, come un canvas o una roadmap, per ogni singolo attore coinvolto nell'open innovation, che li aiuti a essere proattivi nel territorio e a contattare facilmente altri attori interessati.
2. **Orchestratore di eventi:** Un soggetto incaricato di coordinare e organizzare grandi eventi di networking per ampliare la dimensione degli incontri e rendere gli eventi attrattivi anche per i partecipanti esterni.
3. **Portale di presentazione degli eventi:** Un portale online dedicato alla presentazione degli eventi legati all'open innovation, ispirato da iniziative di successo nel turismo e nella cultura, al fine di migliorare la visibilità e l'accessibilità degli stessi.
4. **Modello strutturato di coprogettazione:** La creazione di un modello chiaro e strutturato per la coprogettazione di eventi collaborativi, poiché si è compreso che la semplice riunione non è sufficiente per coordinare con successo l'organizzazione di tali eventi.

Queste soluzioni puntano a migliorare l'efficacia e l'attrattività degli eventi di networking nell'ambito dell'open innovation, favorendo una maggiore partecipazione e collaborazione tra gli attori coinvolti.

TAVOLO 06: START UP SCOUTING

Facilitatori:

Bernardo Balboni, Nicole Monti

Caso Ispirazione: **Raise**

Domande:

- Come lavorano oggi gli intermediari per lo scouting delle Startup?
- Quali vantaggi e svantaggi vedi nello sviluppare un unico sistema di scouting territoriale?
- Quali vantaggi e svantaggi?

Il KTO (Knowledge Transfer Office) dell'IIT (Istituto Italiano di Tecnologia) di Genova sta lavorando con il CNR, Università Degli Studi di Genova e la regione Liguria per creare un KTO di territorio. Questo KTO territoriale ha come obiettivo lo sviluppo di innovazione territoriale, inclusa l'identificazione di nuove Startup che possano essere portate sul territorio, o possano collaborare con le imprese locali. <https://www.raiseliguria.it/ecosistema/>

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Il tema dello start-up scouting in Emilia- Romagna evidenzia una lacuna nella conoscenza degli attori intermediari che si occupano di scouting, sia da parte degli intermediari stessi che delle potenziali aziende clienti. La proposta avanzata consiste nell'istituire uno **"Scouting Compass"**, ovvero una mappa dell'offerta di scouting a livello regionale. Questo strumento mira a collegare i vari programmi di scouting e a creare una filiera tra gli intermediari, consentendo una diversificazione che può favorire anche le imprese più piccole e meno aperte. Inoltre, l'implementazione di uno scouting Compass potrebbe attrarre start-up da altre regioni.

Per quanto riguarda la governance di questo scouting Compass, si suggerisce la creazione di un ente superpartes, ad esempio simile ad ART-ER. Questo perché attualmente manca un organismo che agisca come facilitare e sia responsabile dell'*aggiornamento in tempo reale* della mappa dello scouting, assicurando così la sua continuità e precisione nel tempo.

TAVOLO 07: FORMAZIONE E CHANGE MANAGEMENT

Facilitatori:

Paolo Bruttini, Valentina Iadarola

Caso Ispirazione: Manager Up

Domande:

- Chi dovrebbe essere supportato, e a che livelli?
- Quali bisogni ha l'OI manager oggi?
- Chi potrebbe fare mentoring ai manager di OI?

Il programma pilot "Manager Up", progettato da Oper.Space (unibo), permette alle startup di ricevere competenze altamente specializzate e alle grandi aziende di accrescere la cultura imprenditoriale e innovativa. I manager affiancano dai 3 ai 6 mesi una Startup dando attività di coaching, mentoring e temporary management. Il lasso di tempo comprende il matching tra Startup e manager, l'inserimento graduale, l'affiancamento vero e proprio, e l'allontanamento. Non sono inclusi invece i momenti successivi per tenersi in contatto.

La discussione tra imprese e intermediari ha portato alla seguente possibile soluzione:

Il gruppo ha analizzato approfonditamente l'importanza di legittimare la formazione degli operatori e degli open innovation manager, soprattutto nell'ottica di integrare l'open innovation nella strategia aziendale. Le soluzioni proposte si concentrano sull'istituzione di ecosistemi sia interni che esterni per favorire l'apprendimento del management dell'open innovation attraverso comunità o contesti esterni, al fine di fertilizzare idee e ottenere una migliore comprensione dell'ecosistema interno. Questo approccio mira a rendere più efficaci le operazioni successive, integrando la creazione di **programmi formativi**. Un aspetto cruciale è lavorare sul **mindset aperto**, focalizzandosi sul concetto di openness e sullo sviluppo di soft skills. Nell'ambito dell'open innovation, l'attenzione è posta sulla capacità di negoziare e interagire con altri soggetti, nonché sulla creatività per superare gli schemi tradizionali di creazione di valore. Infine, si è riflettuto sul fatto che l'open innovation è un processo continuo, e quindi è essenziale che i manager siano coinvolti in modo continuativo, utilizzando strumenti come il mentoring e il coaching per perseguire questo obiettivo.

Oper.lab promuove la condivisione di conoscenze e l'interazione tra attori diversi per favorire lo sviluppo di soluzioni innovative e un ecosistema inclusivo. Questo report si propone di mappare i player dell'Open Innovation in Emilia - Romagna e di tracciarne alcune possibili relazioni e trend.

In Emilia-Romagna vivono attualmente 4,6 milioni di persone, che sono la metà degli abitanti di Londra (8,8 Mil) e un decimo di quelli di Shanghai (41,3 Mil). Focalizzando l'Italia, Milano con la sua area metropolitana ha 3,2 Milioni di abitanti. E' fondamentale considerare questi dati nell'esaminare i risultati dello studio condotto da Oper.lab, ART-ER e Crif sull'ecosistema dell'Open Innovation dell'Emilia- Romagna. Da una ricerca dell'ONU, entro il 2050, i due terzi della popolazione mondiale vivranno nelle città. Questo modello non è generalizzato verso tutte le città che quindi non cresceranno in modo proporzionale, ma vi è una tendenza di accentramento verso poli che saranno sempre più attrattivi, generando sistemi sempre più densi di opportunità e relazioni. A questo fenomeno, che appare inesorabile, si sta contrapponendo un modello di società che vive in città più piccole ma connesse, in rete. In Emilia- Romagna, la via Emilia da millenni connette le persone che abitano in città medie e permette di immaginare un modello di sviluppo alternativo, che non vede nella concentrazione l'unica alternativa possibile.

La domanda che dobbiamo porci è come sia possibile competere in un sistema globale dove alla densità abitativa corrisponde la densità di mercato e quindi di opportunità con un sistema distribuito e frammentato che valorizza la diversità e la specificità. Per rispondere a questa sfida è necessaria un'innovazione che non tenti di replicare i modelli delle città globali, ma innovi valorizzando la connessione e la specificità attraverso l'identificazione di un fine comune al quale gli attori si allineano. Questo rapporto rappresenta il fenomeno dell'Open Innovation nelle sue dimensioni di domanda (imprese) e offerta (intermediari dell'innovazione, istituzioni e start-up) come perfettamente aderente alla struttura demografica della regione.

Gli intermediari dell'innovazione sono sostanzialmente distribuiti su tutto il territorio, con una dimensione medio-piccola e capacità di attrazione locale. Mentre l'offerta è focalizzata su servizi di base (challenge, startup scouting, ricerca di competenze...), che replica quanto avviene sulla scena internazionale con programmi sostanzialmente assimilabili, la domanda si sta strutturando con un cluster di imprese che ha già qualche anno di esperienza di Open Innovation e che ricerca programmi sempre più ambiziosi e efficaci. L'analisi condotta rileva infatti che le imprese intervistate stiano progressivamente adottando processi e pratiche di Innovazione Aperta, sebbene non ancora in modo completamente consolidato. Dobbiamo considerare che l'analisi degli investimenti in Startup ha restituito un quadro in cui appare che le aziende più importanti e avanzate della regione sull'Open Innovation non mostrano una tendenza significativa verso investimenti in Startup della regione. Queste aziende, che hanno risultati positivi in termini di fatturato e crescita e sono spesso leader nel loro settore a livello nazionale e internazionale, non evidenziano una strategia deliberata verso lo sviluppo del territorio, almeno in termini di investimenti in Startup. Non che non ci siano investimenti in senso assoluto, ma sono probabilmente inseriti in una strategia globale di acquisizioni, dove la localizzazione geografica non appare una variabile discriminante. D'altro canto, il territorio offre moltissimi programmi di Incubazione e Accelerazione, ma evidentemente con risultati marginali rispetto alle necessità e possibilità di investimento delle imprese. Questa situazione, che mostra segnali positivi di interesse verso l'Innovazione Aperta, è influenzata dall'entrata nel mercato italiano di player globali, che si sviluppano in ecosistemi densi di opportunità e propongono i loro servizi anche in Emilia-Romagna. Attualmente trovano interesse solamente tra le imprese più avanzate nei servizi di Open Innovation (Front-end), ma è un primo segnale di un trend che potrebbe essere una minaccia per il nostro ecosistema. Questa minaccia non si riferisce solamente alla competizione che ci sarebbe lato offerta di servizi, che vedrebbe i nostri player (mediamente piccoli e poco strutturati) competere con player globali, ma anche alla difficoltà delle nostre PMI ad accedere a servizi globali qualora il mercato facesse uscire di scena gli hub locali. Le PMI in Emilia-Romagna tendono infatti ad un approccio informale verso l'Open Innovation, senza strategie fisse o misurazione precisa tramite KPI. Anche considerando l'aumento di interesse che registriamo in questa analisi, è difficile immaginare che organizzazioni che utilizzano metodi ad hoc, senza una struttura dedicata all'interno e in assenza di un chiaro mandato sulla collaborazione aperta da parte della leadership,

possano rispondere a proposte che provengono da player globali e che sono pensate per target molto più strutturati e con maggiore capacità di investimento.

Siamo quindi ad un punto di svolta, vista la fragilità della offerta locale di servizi di innovazione, che non essendosi sviluppata secondo un approccio sistemico è ancora molto legata all'iniziativa individuale. Da un lato potremmo lasciare il sistema alla sua evoluzione naturale, con la tendenza alla concentrazione che si sta già verificando verso le provincie di Bologna e Modena e abbiamo osservato in altri ecosistemi. Questa concentrazione, che implica anche una selezione e una crescita degli operatori, è un fenomeno tendenzialmente positivo, che purtroppo nella nostra regione avverrebbe in assenza della necessaria densità demografica e di mercato. In questo scenario, i nostri player potrebbero rivelarsi più deboli e lenti rispetto a attori nazionali e internazionali, oppure potrebbero decidere - una volta raggiunta una massa critica - di spostarsi verso aree più dense di opportunità. Dall'altro lato potremmo tentare una strada più sistemica, facendo leva sulla struttura distribuita e a rete per raggiungere in modo capillare tutto il territorio, trasformando in una opportunità una caratteristica che nel modello attuale di sviluppo è percepita come una debolezza. Questo non significa che il sistema non debba essere razionalizzato, visto che il già alto numero di programmi offerti è fonte di confusione e dispersione di risorse economiche e umane, aumentando il rischio di ritorni economici insoddisfacenti per gli erogatori di servizi e una bassa efficacia per i clienti. Riducendo la quantità di offerta e sfruttando sinergicamente le risorse attuali con la costituzione di programmi più ampi e integrati, si potrebbero ridurre tali rischi e aumentare l'efficacia complessiva. Per farlo è necessario innovare il modello competitivo tra gli attori a supporto dell'innovazione che operano nel territorio in un modello co-petitivo dove la progettazione, l'innovazione e la comunicazione dei programmi viene centralizzata mentre vengono distribuite le operations e il contatto con le imprese. In questo modo, si potrebbero fare economie di scala e di scopo, utilizzando la domanda interna come acceleratore di crescita. Il cambio di mindset che questa seconda strategia richiede è in realtà connaturato al nostro territorio, che ha espresso i modelli di cooperazione più efficaci a livello globale. Già alcuni attori si stanno muovendo in questa direzione, mostrando che è possibile cooperare per rafforzare programmi che crescono e si affermano su scala globale, come ad esempio nel caso di Fondazione Golinelli, Crif, BI-REX ed Emilbanca con la crescita dell'acceleratore G-Factor oppure come il caso di Agrifood BIC, che ve collaborare Granarolo, Gellify, Camst, Conserve italia, Cuniolo ed Eurovo, insieme all'Università di Bologna, l'Enea ed ART-ER.

Il ruolo degli attori istituzionali è di accompagnare questa strategia, facilitando le connessioni e inserendo incentivi alla collaborazione per gli intermediari di innovazione. Per far sì che gli attori istituzionali possano registrare un ritorno di questo investimento sistemico e rendere il territorio innovativo va pertanto innalzata l'offerta da parte degli intermediari, senza perdere la capillarità che è un valore soprattutto perchè risponde ai bisogni delle PMI. Una struttura capillare organizzata permetterebbe una innovazione più distribuita, che accelererebbe e consoliderebbe la tendenza in atto di attenzione all'Open Innovation da parte delle PMI. Sinergicamente le grandi imprese non dovrebbero guardare all'Open Innovation in Regione solo come supporto alla loro strategia, che già trova risposte anche su scala nazionale o internazionale, ma come abilitatore dello sviluppo del loro network primo di fornitura. Il presente Report deve essere considerato come uno strumento a supporto della consapevolezza dei fenomeni che si sviluppano nella collaborazione all'interno dell'ecosistema regionale in modo da facilitare un dialogo più trasparente tra gli attori, presentando ai vari broker dell'innovazione il panorama attuale dell'Open Innovation nelle imprese. Auspichiamo che questo consenta una migliore adattabilità e scalabilità dell'offerta nel lungo termine.

Matteo Vignoli

AUTORI

Bernardo Balboni

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Marco Biagi
bernardo.balboni@unimore.it

Mattia Campanini

Research assistant Oper.lab
mattia.campanini4@unibo.it

Nunzia Coco

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
nunzia.coco@unibo.it

Irene Comiti

ART-ER, Attrattività Ricerca Territorio
Unità Innovazione per le imprese
irene.comiti@art-er.it

Lucia Cortelli

ART-ER, Attrattività Ricerca Territorio
Unità Innovazione per le imprese
lucia.cortelli@art-er.it

Clio Dosi

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
clio.dosi@unibo.it

Alessandro Grandi

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
alessandro.grandi@unibo.it

Matteo Vignoli

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
m.vignoli@unibo.it

OPER.LAB



Bernardo Balboni
Professore associato
Dip. di Economia
Unimore



Ludovico Bullini Orlandi
Ricercatore
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Mattia Campanini
Research assistant
Dip. di Scienze
Aziendali Unibo



Martina Carianni
Studentessa
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



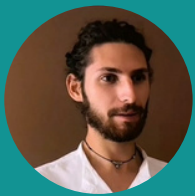
Nicolò Cocchi
Dottorando
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Nunzia Coco
Ricercatrice
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Clio Dosi
Coordinatrice Oper.Lab
Ricercatrice
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Ettore Gorni
Collaboratore di ricerca
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Alessandro Grandi
Professore Ordinario
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Rosa Grimaldi
Professoressa Ordinaria
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Giuseppe Mincoielli
Professore Associato
Dip. di Architettura
Unife



Silvia Poli
Dottoranda
Dip. di Scienze
Aziendali Unibo



Matteo Vignoli
Resp. scientifico Oper.Lab
Professore associato
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo



Elisa Villani
Professoressa Associata
Dip. di Scienze Aziendali
Unibo

IN COLLABORAZIONE CON:



PARTNER 2023



Oper.Lab è l'Osservatorio per l'Open Innovation del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna

Supporta l'ecosistema dell'innovazione dell'Emilia-Romagna analizzando, promuovendo e progettando modelli concreti e replicabili di Open Innovation per le organizzazioni.

L'Osservatorio si occupa di conoscere e diffondere la cultura dell'Open Innovation nel territorio, identificando *best practice* locali e internazionali, progettando e sperimentando con i partner le metodologie e i format di frontiera.

Diventa partner di Oper.Lab e partecipa ai workshop sperimentali dedicati alle aziende

I workshop hanno ospiti e un approccio sperimentale.

Porta i colleghi delle funzioni rilevanti!

Il percorso del 2024 sarà dedicato alla **Collaborazione Esterna** e comprenderà i seguenti temi:

- **Profili di *open innovators***: competenze, sfide e strumenti per i diversi profili.
- **Aprirsi al *Crowd***: come definire una challenge e come collaborare con clienti, fornitori e partner.
- **Trova l'esperto ricercatore con *tool AI***: strumenti, tecniche e AI a supporto dell'identificazione delle competenze e del potenziale della proprietà intellettuale.

Sperimenta nuove pratiche e strumenti di Open Innovation da portare all'interno della tua azienda ed entra a far parte di un network di innovatori della regione Emilia-Romagna in cui condividere con gli altri membri problemi e soluzioni attraverso le attività dell'Osservatorio.

Cosa succede durante un workshop?



CONTATTACI:

disa.operlab@unibo.it

CONTACT:

disa.operlab@unibo.it

imprese@art-er.it

Innovecos@crif.com