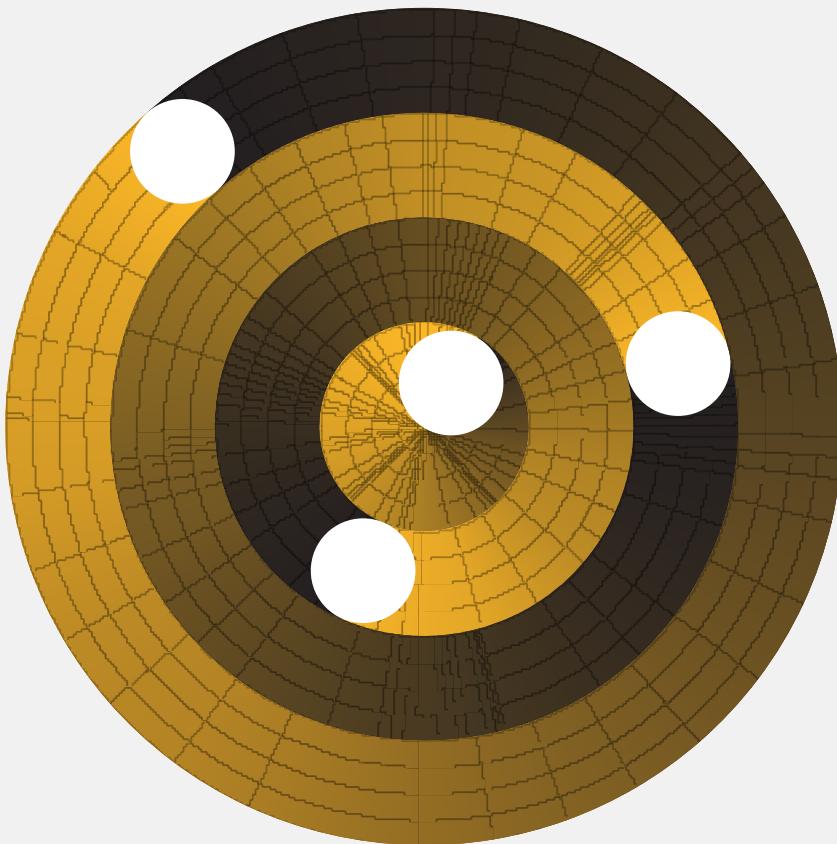


OPEN INNOVATION LOOKOUT 2025:

I player dell'ecosistema, lo stato del Venture Building in Italia
e la misurazione dell'impatto dell'Open Innovation

REPORT 2025



INNOVATION
& STRATEGY

OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION
LOOKOUT

in collaborazione con:

Lab11



OPEN INNOVATION LOOKOUT 2025:

I player dell'ecosistema, lo stato del Venture Building in Italia
e la misurazione dell'impatto dell'Open Innovation

REPORT 2025



**INNOVATION
& STRATEGY**

OSSERVATORIO
**OPEN INNOVATION
LOOKOUT**

in collaborazione con:

Lab11

Team Open Innovation Lookout

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

 INNOVATION
& STRATEGY

OSSERVATORIO
OPEN INNOVATION
LOOKOUT

IN COLLABORAZIONE CON:

Lab11 

Partner - Service Provider



Buono
& Partners



FANTOZZI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO



GIANNI
ORIGONI &



wazoku

 **zest**
innovation

HANDS-ON

Il capitale relazionale: la chiave per sbloccare il potenziale dell'Open Innovation

Buono & Partners

Relazioni e innovazione, un indissolubile legame sempre più strategico

Keywords: *Social capital, Networking, Innovationship, Trust, Strategy*

L'Open Innovation ha rivoluzionato il modo in cui le aziende creano valore, spostando l'attenzione dall'innovazione interna all'utilizzo di risorse esterne per accelerare i processi di sviluppo e migliorare la competitività. Tuttavia, l'efficacia dell'Open Innovation non dipende solo dalla tecnologia o dai fondi disponibili, ma da un elemento spesso sottovalutato e non approcciato strategicamente: il capitale relazionale. Questo *asset* intangibile è il collante che rende possibile e vincente la collaborazione tra attori eterogenei all'interno di un ecosistema aperto.

Di seguito, si vedrà come il capitale relazionale possa essere quindi utilizzato per superare alcune delle principali sfide che, tipicamente, ostacolano i processi di Open Innovation, e si andrà a delineare un insieme di soluzioni pratiche e *takeaway* utili per chi opera in contesti di innovazione collaborativa.

**Benedetto Buono**

Founding Partner

Capitale relazionale: definizione e importanza

Il capitale relazionale rappresenta l'insieme dei legami sociali, dei rapporti di fiducia e della capacità di mobilitare risorse attraverso una rete di relazioni. Tali elementi generano, per gli attori in gioco, maggior valore di quanto ne produrrebbero i singoli attori non collaborando.

Il capitale relazionale, a seconda delle varie teorie classiche prese a riferimento, si può identificare tramite tre dimensioni principali:

1. Strutturale: identifica la densità e l'estensione della rete relazionale.
2. Relazionale: identifica la qualità delle relazioni, inclusi fiducia, rispetto e reciprocità.
3. Cognitiva: identifica la condivisione di visioni, linguaggi e obiettivi comuni.

Nell'Open Innovation, il capitale relazionale consente alle organizzazioni di:

- Identificare *partner* strategici.
- Favorire lo scambio di conoscenze.
- Accelerare la co-creazione e il *go to market* di soluzioni innovative.

Problemi comuni nei processi di Open Innovation

Nonostante i vantaggi dell'Open Innovation, molte aziende incontrano ostacoli ricorrenti che ne limitano l'efficacia.

Tra i problemi più comuni si rintracciano:

1. Mancanza di fiducia tra *partner*.

Le aziende possono temere la perdita di proprietà intellettuale o un utilizzo improprio delle loro competenze.

2. Comunicazione inefficiente.

Differenze culturali, di linguaggio o di obiettivi possono ostacolare una collaborazione fluida.

3. Difficoltà nell'identificazione dei *partner* giusti

L'ecosistema dell'innovazione è vasto e dispersivo; trovare i collaboratori ideali può essere un'impresa ardua.

4. Resistenza al cambiamento.

Internamente, le organizzazioni possono affrontare ostacoli culturali e organizzativi che frenano l'adozione di pratiche collaborative.

5. Scarso allineamento strategico.

La mancanza di visione condivisa può portare a risultati frammentati e inefficaci.

Il capitale relazionale come soluzione

1. COSTRUIRE FIDUCIA PER SUPERARE LA DIFFIDENZA

La fiducia è la base di ogni relazione solida.

Per costruirla occorre far leva su una serie di elementi:

- Trasparenza: condividere obiettivi e aspettative in modo chiaro fin dall'inizio.

HANDS-ON

- Accordi strutturati: formalizzare *partnership* attraverso contratti che tutelino entrambe le parti.
- Pianificazione condivisa: creare *roadmap* di progetto con *milestones* intermedie per rafforzare l'impegno reciproco.

Caso pratico:

Nel settore farmaceutico, Pfizer ha stabilito *partnership* con startup attraverso il programma Pfizer Partnering. Grazie a una comunicazione trasparente e a contratti ben strutturati, l'azienda ha accelerato la scoperta di nuovi farmaci, mantenendo e consolidando al contempo la fiducia dei *partner*.

2. RAFFORZARE LA COMUNICAZIONE ATTRAVERSO UNA CONNESSIONE COGNITIVA

Le differenze di linguaggio tecnico o culturale possono essere superate attraverso:

- Intermediari culturali: individuare figure chiave che comprendano sia il linguaggio tecnico che quello manageriale.
- *Workshop* collaborativi: promuovere incontri per favorire la comprensione reciproca e definire obiettivi comuni.
- Tecnologie di comunicazione: strumenti digitali come piattaforme collaborative possono semplificare lo scambio di informazioni.

Caso pratico:

Google utilizza strumenti come Google Workspace per agevolare la comunicazione e la condivisione di dati tra *team* interni ed esterni. Questi strumenti hanno migliorato la produttività e ridotto i tempi di sviluppo dei progetti collaborativi.

3. MAPPARE E MOBILITARE IL CAPITALE RELAZIONALE

Per identificare i *partner* giusti esistono una serie di strumenti:

- Organizational Network Analysis (ONA): utilizzare strumenti analitici per mappare le connessioni esistenti e individuare lacune o opportunità nella rete.
- Eventi di *networking* mirati: creare occasioni per entrare in contatto con attori chiave dell'ecosistema.
- Piattaforme digitali: sfruttare piattaforme come LinkedIn o AngelList per connettersi con startup, investitori e innovatori.

Caso pratico:

Unilever ha implementato programmi di *scouting* attraverso la piattaforma Foundry, che consente di identificare startup innovative in linea con i propri obiettivi di sostenibilità.

4. SUPERARE LA RESISTENZA INTERNA

Per mitigare la resistenza culturale all'Open Innovation occorre lavorare su molteplici dimensioni:

- Formazione e comunicazione interne: educare il personale sui benefici dell'innovazione collaborativa.
- Incentivi: premiare i dipendenti che favoriscono la creazione di nuove *partnership*.
- Leadership visionaria e purpose driven: i *leader* devono essere i primi sostenitori del cambiamento, dimostrando con azioni concrete l'impegno verso l'Open Innovation.

Caso pratico:

GE ha trasformato la sua cultura aziendale attraverso il programma FastWorks, che incoraggia i *team* a lavorare con startup e *partner* esterni per accelerare l'innovazione.

5. CREARE ALLINEAMENTO STRATEGICO

L'allineamento tra *partner* può essere raggiunto attraverso:

- *Framework* condivisi: utilizzare modelli di innovazione standardizzati per favorire una comprensione comune.
- Obiettivi SMART: definire obiettivi Specifici, Misurabili, Achievibili, Realistici e Temporali per ogni collaborazione.
- Monitoraggio continuo: implementare sistemi di *feedback* per garantire che i progetti rimangano in linea con gli obiettivi strategici.

Caso pratico:

Airbus ha sviluppato un *framework* per le sue *partnership* di innovazione, assicurandosi che ogni progetto contribuisca agli obiettivi aziendali di lungo termine, come la sostenibilità e la digitalizzazione.

HANDS-ON

Takeaway **principali**

1. Il capitale relazionale è un acceleratore strategico per l'Open Innovation.

Investire in relazioni di qualità e nella costruzione di fiducia può fare la differenza tra una *partnership* di successo e una fallimentare.

2. La tecnologia è un abilitatore, ma le persone sono il vero motore.

Mentre strumenti digitali e piattaforme facilitano la collaborazione, sono le competenze relazionali e la *leadership* a creare un ambiente fertile per l'innovazione.

3. Mappare e gestire le reti relazionali è cruciale.

Strumenti come l'ONA e gli eventi di *networking* mirati possono aiutare le aziende a sfruttare appieno il loro capitale relazionale.

4. Un ecosistema forte è più resiliente alle sfide.

Le organizzazioni che costruiscono relazioni solide con *partner* strategici sono meglio equipaggiate per affrontare l'incertezza e l'instabilità del mercato.

5. Il cambiamento culturale interno è fondamentale.

Senza una mentalità aperta e una struttura aziendale pronta ad abbracciare la collaborazione, anche i migliori progetti di Open Innovation rischiano di fallire.

Conclusioni

Il capitale relazionale non è solo un concetto astratto, ma un elemento pratico e tangibile che può alimentare in modo significativo i processi di Open Innovation. Le aziende che riescono a valorizzare questo *asset*, costruendo reti di fiducia e investendo in competenze relazionali, non solo accelerano i loro processi di innovazione, ma creano un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Oggi esistono modelli e *framework* di riferimento, come quelli proposti nell'ambito di testi come *"Innovationship – L'innovazione guidata dal capitale relazionale"*, che possono effettivamente supportare le organizzazioni nella gestione strategica e strutturata del capitale relazione a fini innovativi.