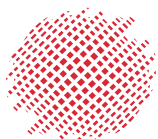




OPEN INNOVATION PER LA SOSTENIBILITÀ

Giugno 2017


A cura di



avanzi



make a cube³

	a 6 contesto, definizione, razionale	b 10 vettori, flussi e punti di osmosi
c 14 requisiti di sistema: cultura e processi	d 18 il nostro intervento: possibili opzioni	20 alcuni casi di riferimento

Tra gli ultimi mesi del 2016 e i primi del 2017, **Avanzi** e **Make a Cube³**, con la collaborazione di **SCS** e **Trivioquadrivio**, hanno attivato una riflessione approfondita sul tema dell'innovazione aperta. In particolare, tra settembre ed ottobre 2016, sono stati organizzati due incontri – strutturati in maniera analoga, a Milano e Roma – aperti ad un gruppo selezionato di organizzazioni e imprese intenzionate ad approfondire la tematica.

Inoltre, durante il percorso è stato organizzato un convegno specifico all'interno del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale.

Questo documento sintetizza i lavori dei workshop e raccoglie ulteriori spunti derivanti dall'attività di **Avanzi** e **Make a Cube³** a stretto contatto con grandi organizzazioni (PA, corporate, grandi organizzazioni non profit), nuove imprese, startup e gruppi informali di innovatori.

Chi ha partecipato alla prima fase

Autogrill, Comune di Bologna, Comune di Milano, ECF Consulenza: Empowerment Consulenza Formazione, Edison, Intesa San Paolo, Magneti Marelli, Metalog Italia, Monte dei Paschi di Siena, Oxway, Randstad, Saint-Gobain, SEA Aeroporti Milano, A2A, Acea, Terna, Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia, BNL Gruppo BNP Paribas.

Chi è stato coinvolto

Non hanno potuto partecipare, ma hanno mostrato interesse verso il percorso: Cardif Gruppo BNP Paribas, Snam, Janssen-Cilag, Sogin, Leonardo (Finmeccanica), Fastweb, Parallel Digital.



a.1_ innovazione, quadro competitivo, contesto di riferimento

- La **competitività** delle aziende dipende sempre di più dalla capacità di gestire e promuovere, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, cambiamento e innovazione;
- Una capacità che è ancora più strategica e vitale per le imprese che si rivolgono alla **comunità come attore rilevante** dei processi aziendali, partendo da strumenti di CSR strategica fino a dinamiche di co-progettazione di beni e servizi più vicini ai bisogni dei clienti/consumatori;
- Oggi l'impresa non può più considerarsi un semplice attore economico che si adatta allo scenario competitivo e al mercato: essa si configura sempre più come un **attore sociale**, inserito nel contesto di riferimento, chiamato a dare risposte a istanze di natura sociale sempre più pressanti (cambiamento climatico, neet, welfare, entrepreneurship e sviluppo, povertà e inclusione, etc);
- Le organizzazioni sono sistemi aperti, che interagiscono con una molteplicità di individui e di gruppi – gli stakeholder – e che attraverso questa interazione sono in grado di contribuire a creare un valore più ampio di quello monetario, ossia il **valore sociale**.

a.2_ Come sta cambiando l'innovazione

- Per lungo tempo l'innovazione è scaturita da **divisioni aziendali dedicate**: se ne occupava un gruppo ristretto di manager, cui era assegnato un budget considerevole allo scopo di valorizzare l'ingegno di un numero molto ridotto di creatori;
- Oggi l'innovazione si ottiene soprattutto valorizzando l'**ingegnosità collettiva** che circola in grande abbondanza dentro e fuori l'azienda. Ma l'azienda non è attrezzata per intercettare questo copioso flusso di idee. Mentre l'innovazione si è fatta aperta, l'azienda è rimasta chiusa;
- L'innovazione è oggi non intesa più come processo non-core (anche se una certa latenza di questa posizione persiste), ma come **principale driver di competizione** sul mercato, un driver trasversale alle aree aziendali, in un contesto dove:
 1. i cicli di innovazione sono sempre più brevi e le imprese devono innovare molto più frequentemente per difendere la propria posizione di mercato;
 2. è necessario ridurre tempi, costi (frugalità) e gestire i rischi connessi al processo di innovazione, che per definizione è caratterizzato da diversi elementi di incertezza. È necessario condividere i rischi e collaborare con chi, per definizione, ha una maggior

possibilità di potersene assumere una parte rilevante (startup, centri di ricerca, università, incubatori);

3. competenze ed eccellenze all'interno e all'esterno dell'impresa o dell'organizzazione appaiono sempre più parcellizzate e – nel contesto esterno – diffuse su vastissima scala;

4. si rileva un processo di mainstreaming, molto più veloce che in passato, di bisogni, emergenze e sottoculture, che in modo repentino diventano abitudini di largo consumo (code lunghe).

a.3_ La nostra definizione di Innovazione Aperta

“L’Innovazione Aperta è paradigma che afferma che le imprese possano favorire lo scambio di idee, competenze, tecnologie, asset, prodotti e servizi con attori esterni con il duplice obiettivo di: migliorare la propria posizione competitiva e, allo stesso tempo, arricchire i territori, i contesti e i mercati in cui operano.

È un processo iterativo e interattivo che si alimenta con la condivisione, con la prova e l'errore, e che richiede una co-evoluzione di cultura aziendale e processi organizzativi, anche attraverso l'attivazione di progetti mirati e di punti di osmosi con il mondo esterno”

Rispetto alla definizione più in voga di innovazione aperta di Henry Chesbrough ("L'Innovazione Aperta è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne; ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche"), le differenze che proponiamo non sono di poco conto. L'innovazione aperta:

- Non arricchisce solo l'impresa, ma anche il contesto sociale, economico e ambientale in cui opera;
- Non riguarda solo i mercati, i nuovi prodotti, i servizi e le tecnologie., ma mette in gioco processi, culture, valori e asset;
- È human centered in quanto è fortemente guidata dalle relazioni;
- Non è necessariamente guidata dalla tecnologia e non necessariamente approda alla tecnologia;
- È un processo con elementi di ingovernabilità e sorpresa (serendipità) e quindi si alimenta con prove, progetti e con l'uso sperimentale di strumenti;
- Necessita di una cultura individuale e organizzativa aperta al cambiamento e all'errore;
- Coinvolge in relazioni biunivoche attori (persone, gruppi informali, organizzazioni di ogni tipo) e non solo stakeholder, facendo leva sulle relazioni;

- Pone l'accento sulla openness, dispositivo capace di generare potenti spillover (capacity building, inclusione, contaminazione) che rappresentano un'ulteriore legacy rispetto all'output di innovazione;
- Si concentra sulle connessioni tra gli elementi esistenti che, opportunamente ricombinati, divengono attivatori di creatività.

a.4_ Razionale

La scelta di un approccio di Innovazione Aperta appare motivato da una numerosità di ragioni che abbiamo raggruppato in tre diverse categorie: bottom line, accesso ai mercati ed elementi più intangibili.

L'innovazione aperta appare un formidabile strumento di competitività delle imprese, capace di lavorare su alcune dinamiche tipiche di business, per portarle a valore in modo più efficace ed efficiente.

Bottom line	Accesso ai mercati	Intangible
Efficienza e asset dominanti	Comprensione di bisogni	Entrepreneurship diffusa
Efficacia rispetto a R&D tradizionale	Prodotti e servizi	Responsabilità e accountability
Riduzione di rischi	Attrazione talenti	Reputazione e comunicazione
Valore condiviso	Nuovi mercati e side business	Licence to operate

FIGURA 1_ Razionale dell'innovazione aperta

Quali sono e come si realizzano gli scambi tra l'impresa e gli attori esterno? Abbiamo provato a dare una risposta a questo interrogativo partendo da esperienze dirette, raccogliendo casi e ascoltando le testimonianze che sono state portate ai diversi workshop che abbiamo organizzato.

Nelle esperienze raccolte (si rimanda alla sezione **alcuni casi di riferimento**) abbiamo individuato una grande varietà di elementi tangibili e intangibili che vengono scambiati tra impresa e attori esterni (**FIGURA 2_**). Rispetto al puro giving a enti di ricerca o a startup, orientato al rafforzamento della reputazione presso alcune reti e fondato sul finanziamento da parte dell'impresa verso soggetti terzi responsabili del buon esito del processo (relazione unidirezionale), l'Innovazione Aperta mostra uno spettro molto ampio di risorse immateriali e asset materiali che l'impresa può offrire e può acquisire per linee esterne attraverso relazioni multidirezionali – e multidimensionali. A rimarcare la differenza rispetto a una visione puramente strumentale dell'Innovazione Aperta, sono numerose le opportunità che un'impresa può offrire ad attori esterni e che, nel lungo periodo, possono permettere il raggiungimento, anche per l'impresa, di importanti risultati anche sotto il profilo della bottom line.

Anche in ingresso, oltre ai talenti – e alle loro idee, al loro coraggio, alle loro capacità – l'Innovazione Aperta mette in moto una molteplicità di elementi di valore, talvolta inattesi.

Rispetto ai percorsi più classici di stakeholder engagement, che mirano a fare emergere istanze e a definirne una gerarchia, l'Innovazione Aperta è un processo poco codificato, che mette in relazione l'impresa con **soggetti aggiuntivi ed altri rispetto agli stakeholder**. Si tratta di attori che eventualmente ricadranno nella categoria di stakeholder (con un interesse e una capacità di mobilitazione specifica), ma che stabiliscono una relazione in quanto hanno valore da scambiare (da dare e da ricevere) e sono alla ricerca di modalità di ingaggio di lungo periodo, non retoriche, basate sulla fiducia e, normalmente, di natura fattiva piuttosto che oppositiva.

Abbiamo rilevato una distinzione piuttosto netta tra strumenti ed elementi che vengono scambiati (**FIGURA 3_**). Per comodità e coerenza chiamiamo gli strumenti **vettori**, in quanto hanno una direzione e sono la cinghia di trasmissione, che facilita lo scambio in ingresso e in uscita. Oltre a vettori piuttosto consueti (si pensi, ad esempio, alle partnership con centri di ricerca, al volontariato d'impresa, allo stakeholder engagement), nell'alveo dell'Innovazione

Aperta possiamo annoverare strumenti come i fondi di venture capital, i programmi per startup, gli hackathon, le esperienze evolute di co-design di servizi e prodotti, l'assegnazione di building e spazi a innovatori e organizzazioni presenti sul territorio, gli open data e API offerti a sviluppatori, a organizzazioni della società civile e alle amministrazioni pubbliche.

L'Innovazione Aperta modifica la natura dell'interazione strategica tra gli attori, che abbandona lo stile dello strategic planning (dall'analisi preliminare alla definizione di una visione, al confronto partecipato, alla formalizzazione di accordi multilivello), sostituendolo con uno più contingente, di co-progettazione su singole issue. In sintesi, riduce la portata dell'analytical problem solving per lasciare spazio ad un interactive problem solving; attorno alle pratiche virtuose costruisce un framework di visione e strategia.



requisiti di sistema: cultura e processi

Grazie al confronto con il panel di imprese, startup e innovatori che hanno partecipato al dibattito, abbiamo identificato un set di regole e fattori chiave che appaiono di particolare importanza per abilitare o gestire in modo maturo un percorso di Innovazione Aperta.

Il confronto con gli attori coinvolti ha dimostrato quanto sia profondo il cambiamento richiesto per rendere efficace l'Innovazione Aperta e, al contempo, quanto siano ricche e di lungo periodo le implicazioni di tale approccio. Si potrebbe dire: "facile a dirsi e difficile a farsi, l'Innovazione Aperta". Questa testimonianza, portata da un'impresa che a livello globale ha sviluppato un **approccio sistemico**, esplicita appunto la portata del cambiamento e la necessità di lavorare, oltre che sui vettori e gli elementi, anche sui requisiti di sistema, quei requisiti (cultura individuale e organizzativa, prassi, processi codificati, etc) che possono abilitare o mortificare il potenziale dell'Innovazione Aperta.

Il confronto ha permesso di arricchire un set di regole e fattori chiave che fanno parte dei requisiti di sistema e che appaiono di particolare importanza in avvio o in fase di gestione matura di un percorso di Innovazione Aperta:

- 1. Focus.** Obiettivi chiari, dichiarati, misurabili e di medio-lungo periodo. Misurazioni diverse, non (solo) IRR, ma capaci di intercettare anche intangibles.
- 2. Publicness.** Obiettivi di pubblica utilità convivono con quelli tipicamente legati alla competitività aziendale.
- 3. Non è (solo) CSR.** Perché interviene profondamente nei contenuti del lavoro delle funzioni di staff e di business; ma la CSR può dare una mano in quanto opera su diversi punti di contatto tra interno ed esterno, perché per sua natura è trasversale, perché può essere co-sponsor e co-facilitatore.
- 4. Human centered.** La tecnologia aiuta, spesso è un artificio (anche retorico) e una spinta per, ma l'Innovazione Aperta è un paradigma che travalica la tecnologia e attraversa la cultura e le culture aziendali, riformula il modo in cui alcune attività vengono svolte e ridefinisce il punto di equilibrio tra pubblico e privato. Crediamo che la vera innovazione non debba partire necessariamente da una invenzione tecnica in cerca di applicazioni, ma dalla capacità di compren-

dere in modo profondo, contestualizzare ed astrarre i bisogni delle persone (siano esse clienti, utenti, beneficiari, dipendenti, partner, etc), utilizzando un approccio veloce, multidimensionale, per individuare soluzioni migliorative ai loro problemi.

- 5. Processi.** Responsabilità, trasversalità, accountability: sono molti i processi potenzialmente impattati, attraverso la co-evoluzione dei processi rispetto alla tattica o le strategie di open innovation.
- 6. Vettori.** Strumenti diversificati, progetti bandiera capaci di ottenere risultati di breve periodo e di rilanciare il percorso. Gli strumenti sono spesso un punto di partenza; sono capaci di raccogliere proseliti e risorse, e di generare racconti e risultati.
- 7. Cultura.** Imprenditorialità, openness, merito, rischio e fallimento. La cultura si costruisce intorno a dei fatti, a dei progetti, a degli accadimenti. Come si conciliano le due culture interne (delivery e innovazione)?
- 8. Punti di attacco.** Semplici e semplificanti, talvolta uno strumento o un processo da cui partire.
- 9. Lean e agile.** Validazione progressiva, apprendimento continuo, scale up secondo milestone. Lavoro per eccezioni. Istituzionalizzazione minimale e startup interno.
- 10. Organizzazione, ambasciatori e touchpoint.** L'organizzazione minimale prevede gruppi di lavoro, ambasciatori, presidi

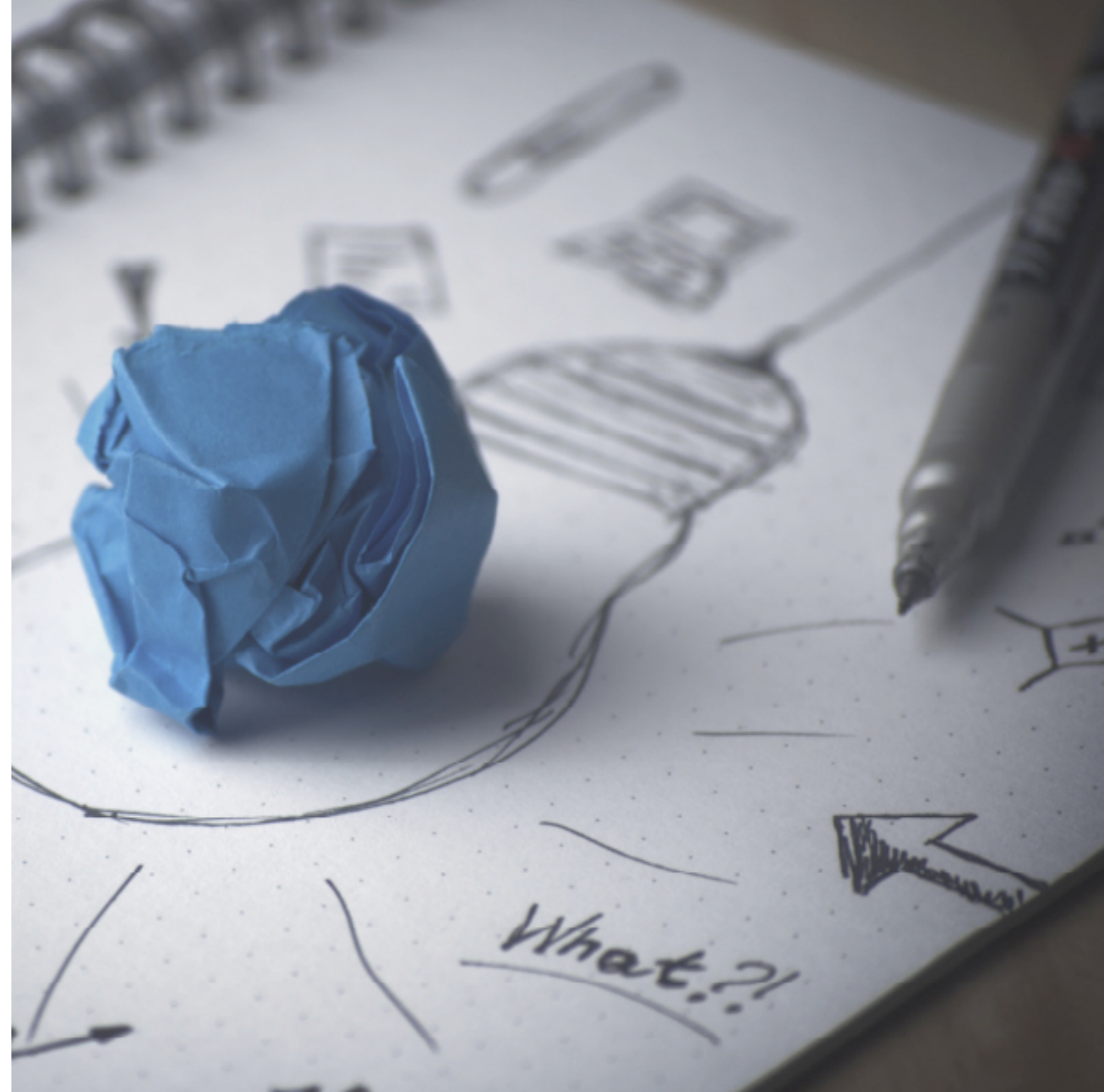
per dei punti di osmosi (checkpoint) e contatto tra interno ed esterno e dei mediatori / facilitatori interni. Team orizzontali, cross settoriali e cross country.

11. Budget. Di tempo e denaro. Dedicato ai progetti, all'affinamento di progetti, al supporto all'evoluzione della cultura aziendale.

12. Partnership, ascolto e coinvolgimento: con utenti e stakeholder, ma anche con soggetti che non sono stakeholder. Attivazione non retorica, orientata a un preciso obiettivo. Articolata su azioni concrete e non su processi vaghi di ascolto. Informazione condivisa, diffusa e liberamente accessibile.

13. Outsourcing delle attività | strumenti più specialistici. Anche per ridurre timidezze interne, per gestire con maggiore agilità e credibilità relazioni e progetti con attori esterni.

14. Narrazione. Le persone ancora prima che l'organizzazione. È innovazione human centered: sono le persone che parlano e si raccontano, si mettono in gioco e portano (auto)biografie. Il processo è importante quanto il risultato. Open Innovation è un viaggio.



Id il nostro intervento: possibili opzioni

L'innovazione aperta è una frontiera, ai bordi della quale agiscono **inerzie interne** (gli scetticismi aziendali) e **dinamiche esterne** (la desuetudine al dialogo di molti attori sociali, economici, territoriali).

Nel corso di alcuni decenni di allenamento professionale dentro e fuori le organizzazioni d'impresa e le istituzioni, **Avanzi e Make a Cube³** hanno messo a punto gli argomenti più adatti a presidiare questa frontiera. Abbiamo identificato tre modelli diversi di intervento costruiti sulla base del grado di maturità del tema all'interno dell'organizzazione (**FIGURA 4_**): dai soggetti che muovono i primi passi nel mondo dell'Open Innovation, e che mostrano l'esigenza di un percorso culturale – oltre che operativo – a organizzazioni che richiedono di esplodere un potenziale già emerso, fino ad imprese già mature sul tema, su cui ipotizzare verticalizzazioni ad alto valore aggiunto. Noi siamo pronti ad aiutare le imprese, che nel cambiamento riconoscono un valore e siano in grado di massimizzare il ritorno minimizzando i rischi. Il **nostro affiancamento consulenziale** alle imprese ambiziose si distingue perché non applichiamo a scala industriale soluzioni che si sono già rivelate efficaci, generando una pericolosa indifferenza alle peculiarità (quali persone, quali culture, quali processi e quali tecnologie circolano in azienda) e al contesto competitivo. Al contrario, siamo affezionati all'idea che l'innovazione sia il risultato dell'esplorazione di territori ancora in parte ignoti, verso i quali occorre incamminarsi senza l'avventatezza che a volte mostrano i tecnocrati ma con la determinazione che caratterizza i pionieri.



FIGURA 4_ La nostra proposta di valore

alcuni casi di riferimento

3M

TARGET | SETTORE

- Electronic
- Transportation
- Industrial
- Safety and security
- Electronic markets
- Biotechnology

RUOLI | GOVERNANCE

- Responsabile CVC
- Customer Innovation Center

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Centri e Laboratori di Ricerca e Innovazione	30 Customer Technology Center 70+ Laboratori di ricerca in tutto il mondo (Corporate Research Lab - operano trasversalmente su diverse divisioni e business)
Fondo VC	3M New Ventures (Early Stage Venture, Later Stage Venture, e Private Equity Investments)
Sponsorship di eventi tematici	OCP U.S. SUMMIT 2016 - Hardware Hackathon
Partnership	Alliance Partner Program
Piattaforme tecnologiche	40+ Core Technology Platform
Altri strumenti utilizzati	Collaborazioni con Università

Autogrill

TARGET | SETTORE

- Food & beverage
- Ristorazione on the move
- Healthy food

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Centri e Laboratori di Ricerca e Innovazione	Collaborazione Univ. delle Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Ricerca modelli alimentari e produttivi rispettosi di territori, ambienti ed ecosistema
Infrastrutture sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Villoresi Est, sulla A8 Milano-Laghi, certificato LEED Gold è la best practice internazionale del Gruppo per l'innovazione sostenibile ▪ HMSHost, controllata americana del Gruppo, in collaborazione con il Dipartimento per i Trasporti, crea il Delaware Welcome Center, tra le strutture architettoniche più evolute al mondo
Partnership e collaborazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con WWF Italia, un hub di sperimentazione di economia circolare dedicato al tema dello spreco alimentare ▪ Accordo con FAO per promuovere la commercializzazione di prodotti provenienti da piccoli produttori agricoli dei Paesi in via di sviluppo
Laboratori di innovazione	Culinary Council, programma internazionale di innovazione culinaria in collaborazione con esperti sociologi dei consumi, giornalisti del settore food, chef di fama mondiale e nutrizionisti per avere un contributo alle innovazioni da apportare nei menù dei punti vendita

BNP Paribas

TARGET | SETTORE

- FinTech e Digital working
- Digital Innovation
- Transportation
- Smart City
- Health
- Retail

RUOLI | GOVERNANCE

- Head of Innovation Culture Development
- Head of Strategy, Innovation and Digital Working
- Head of Open Innovation Lab
- Innovation Manager

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Acceleratore/Incubatore Piattaforma web e uso Social	<p>L'Atelier BNP (Francia, USA, Cina), aree di competenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospective Research ▪ Business Transformation Consulting Services ▪ Business Acceleration Programmes <p>Supporto a programmi dedicati all'innovazione sociale. Sezione media per la promozione e condivisione di notizie ed eventi</p>
Percorsi di incubazione/accelerazione Hackathon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fintech and Insurtech Acceleration Program ▪ WAI (We Are Innovation) - programmi di incubazione (WAI Boost , WAI piombo e WAI Connect) ▪ International Hackathon 2017 (a livello mondiale in 10 città)
Centri e Laboratori di Ricerca e Innovazione	Innovation Hub dedicato al Fintech Open Innovation Lab
Altri strumenti utilizzati	Collaborazioni con Università, centri di ricerca e scuole. Student competitions. Partnership con incubatori (Camping-NUMA)

Cisco

TARGET | SETTORE

- Internet of Things/Everything (IoT/loE)
- Cloud services
- Big Data/analytics
- Digital Innovation

RUOLI | GOVERNANCE

- Director, Research & Open Innovation

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Percorso di Incubazione /accelerazione Fondi VC (esterni)	Cisco Entrepreneurs in Residence (EIR) 6 mesi, supporto a startup con personale interno, infrastrutture (spazio di coworking) e network di partner internazionali. Rapporti con i principali VC nella Silicon Valley e con altri Hub dell'innovazione
Partnership con incubatori	EvoNexus, Chicago Innovate Exchange, MC MassChallenge
Partnership con imprese Industry	Berkeley SkyDeck, CommNexus, Kairos Society
Centri di Ricerca	Cisco Innovation Center (a Berlino con focus su Digital Innovation in Manufacturing, Logistics and Transportation. A Tokyo focus su loE. Altri a: Londra, Barcellona, Rio de Janeiro, Toronto, Parigi)
Hackathon	Cisco DevNet Hackathon (San Diego, Parigi e Milano)
Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca	Cisco Networking Academy (programma completo di formazione che consente di imparare ad operare su reti di piccole e medie dimensioni)

Danone

TARGET | SETTORE

- Health
- Food
- Well-being
- Cultures
- Social business

RUOLI | GOVERNANCE

- Open Innovation Director
- Open Innovation Manager

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Piattaforma web	Danone Social Innovation Platform
Fondi VC	<ul style="list-style-type: none">▪ Danone Ecosystem Fund - finanzia esclusivamente enti non profit con lo scopo di rafforzare e sviluppare le attività dei partner dell'ecosistema DANONE▪ Livelihoods Carbon Fund – la lista di investitori include: Schneider Electric, Crédit Agricole S.A., Michelin, Hermès, SAP, CDC Climat, La Poste, Firmenich, Voyageurs du Monde
Challenge Call4Ideas	Danone Awards Internal Innovation for Environment (per aiutare i produttori di latte in Indonesia), Social Projects
Partnership e Joint Venture	Grameen Danone Foods – Joint Venture tra Grameen Bank (fondata da Muhammad Yunus) e Group Danone

Enel

TARGET | SETTORE

- Clean tech

RUOLI | GOVERNANCE

- Direttore Innovazione e Sostenibilità
- Head of Open Innovation Culture and Project Portfolio
- Head of Innovation and Sustainability
- Head of Research and Sustainability
- Head of Startup Activities and Business Incubator
- Open Innovation - Team interno

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Call4Ideas e Call4Startup	INCENSE 2 bandi (8mln€) - 42 progetti selezionati
Percorso di incubazione/accelerazione	Programma cofinanziato da UE all'interno di Fiware Accelerate Incubatore esterno (Accelerance (Danish Accelerator) e FundingBox)
Laboratorio	Enel Idea Factory
Piattaforma web	My Best Failure (creata internamente)
Sponsorship di eventi tematici	TechCrunch Disrupt (convention annuale dedicata alle startup innovative in ambito tecnologico)
Altri strumenti utilizzati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnership con grandi aziende di altre Industry ▪ Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca

GE General Electric

TARGET | SETTORE

- Software & Analytics
- Healthcare
- Energy
- Adv. Manufacturing & Enterprise
- New Business Creation

RUOLI | GOVERNANCE

- Director of Open Innovation & Advanced Manufacturing
- Executive Director of Global Innovation

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Fondo di CVC Percorso di Incubazione /accelerazione	GE Ventures Fornisce risorse e capacità finanziarie ma anche commerciali e tecniche mettendo a disposizione infrastrutture ed il proprio network internazionale Supporto dalle fasi early stage fino ai processi di espansione
Challenge Call4Ideas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Light the Way: Concepts for the Future of Office Lighting Challenge (GE Lighting) ▪ Wear Your Health Innovation Challenge (in collaborazione con Ochnser Health Systems) ▪ Innovative Sand & Water Technologies in Onshore Operations (in collaborazione con Statoil) ▪ Industrial Remix Challenge ▪ GE ecomagination & GE Water Solving Scarcity through Water Reuse
Challenge Piattaforma Web	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Light the Intelligent World App Ideation Challenge (piattaforma utilizzata www.todcoder.com) ▪ Unimpossible Missions: The University Edition (piattaforma utilizzata ninesights.ninesigma.com)
Altri strumenti utilizzati	Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca

Gruppo Gala

TARGET | SETTORE

- Smart Cities & Factories
- Clean tech
- Green energy
- Industria 4.0

RUOLI | GOVERNANCE

- Innovation Director

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Acceleratore/Incubatore (interno) Fondi VC (interni ed esterni)	GALA LAB – Corporate Venture Accelerator GALA Venture (veicolo finanziario attraverso il quale GALA S.p.A partecipa al capitale di GALA LAB)
Call4Ideas	Smart Ideas 4 Smart Manufacturing
Percorsi di incubazione/accelerazione	SCALE-UP ACCELERATION PROGRAM
Partnership e Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Smart Ideas for Life Enhancement* (SMILE) – programma che promuove e sostiene la creazione di un originale e complesso "ecosistema dell'innovazione" ▪ GALA SMARTNET - rete d'impresе per la condivisione di processi di ricerca industriale e sviluppo sperimentale

Metro

TARGET | SETTORE

- Food tech
- Hospitality

RUOLI | GOVERNANCE

- Business Innovation Division

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Call4Ideas Percorsi di incubazione/accelerazione Fondi VC (interni ed esterni)	METRO Accelerator Powered by TechStar Durata: 13 settimane Fornisce supporto operativo e tecnico, mentorship, spazi di lavoro, capitale e momento di presentazione a potenziali investitori
Centri di Ricerca e Innovazione	RFID Innovation Center Per lo sviluppo di specifiche tecnologie (es. Intermec)

Net Engineering Flows, Modelling Mobility

TARGET | SETTORE

- Open distance
- Urban Mobility
- Visual Modelling
- Travel experience
- Collective Ingenuity

RUOLI | GOVERNANCE

- Presidente
- AD
- Innovation Lab
- Comunicazione

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Rivista online	Magazine tematico online voluto dal centro di ricerca applicata NET Lab. Rivista italiana - pensata per un pubblico di progettisti, ingegneri, architetti ed esperti - dedicata al tema dei flussi, ovvero spostamenti di merci, persone, idee, culture, innovazione, e alle infrastrutture per la mobilità integrata
Innovazione attraverso inclusione	Coinvolgimento e collaborazione con figure di spicco di diversi ambiti professionali Coinvolgimento dei lettori nella redazione dei testi
Grafica e infografica	Collaborazione strutturata con artisti e disegnatori per l'illustrazione dei temi
Altri strumenti utilizzati	Collaborazioni con Università, Centri di Ricerca, Centri di competenza

Samsung

TARGET | SETTORE

- Clean tech
- Industria 4.0
- IoT
- Consumer business for mobile
- Payments
- Wearables and TV

RUOLI | GOVERNANCE

- Strategy and Innovation Center (SSIC)

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Acceleratore/Incubatore (interno) Fondi VC (interni ed esterni)	Samsung Accelerator Fornisce supporto operativo e tecnico, spazi di lavoro e capitale per sviluppare software e servizi
Call4Ideas Challenge	Samsung Developer Program
Centri e Laboratori di Ricerca e Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Research Centers in Asia e Medio Oriente (5), Nord America ed Europa (2) ▪ Samsung Global Innovation Center (GIC)
Partnership e Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca	5 Global Consortia Promuove ricerche indipendenti in Università Corsi di formazione per studenti ed impiegati in diverse Università in tutto il mondo

Terna

TARGET | SETTORE

- Energy

RUOLI | GOVERNANCE

- Funzione Innovation Lab e R&D della Direzione Business Development interna alla Divisione Strategia e Sviluppo

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Partnership	Fondazione Cariplo
Call4Talents e Call4Ideas	Next Energy – Progetto per valorizzare giovani talenti e sostenere lo sviluppo di progetti innovativi in ambito elettrico 2 bandi: <ul style="list-style-type: none">▪ 15 giovani talenti che potranno accedere a uno stage di 6 mesi in Terna all'interno di team impegnati in attività di carattere innovativo▪ 10 team (100.000 euro per i primi tre progetti – 50k, 30k, 20k) con un'idea da sviluppare che saranno inseriti all'interno di un programma di empowerment imprenditoriale e di accelerazione della durata di 6 mesi
Percorso di incubazione/accelerazione	Realizzato da Cariplo Factory con il supporto di PoliHub, Startup District & Incubator di Fondazione – Politecnico di Milano

TIM

TARGET | SETTORE

- Digitale

RUOLI | GOVERNANCE

- Head of Strategy & Innovation - Telecom Italia

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Call4Ideas e Call4Startup Percorso di incubazione/accelerazione	TIM #WCAP Call che mira a selezionare 32 progetti – Grant da 40 mila euro Offre 3 mesi di accelerazione e 9 mesi di mentorship e coworking (Digital Innovation Year). Eventi di networking e budget dedicato a cui le Business Unit di TIM possono attingere per acquistare le soluzioni delle startup DEMO DAY: presentazione ad investitori, imprese e influencer del settore
Fondo VC	TIM VENTURES (Veicolo di investimento di Telecom Italia Group per startup nelle fasi Seed ed Early Stage)
Collaborazioni con Università e Centri di Ricerca Piattaforme web	JOL (Joint Open Lab) e Smart Social Spaces Lab in collaborazione con il Politecnico di Milano
Altri strumenti utilizzati	<ul style="list-style-type: none">▪ Sponsorship di eventi tematici▪ Partnership con acceleratori/incubatori e con i principali attori dell'innovazione digitale▪ Spazi fisici in varie città italiane

Unilever

TARGET | SETTORE

- Healthcare & hygiene
- Environmental impact
- Well-being

RUOLI | GOVERNANCE

- Operations and Open Innovation Director and Vice Director Business

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Call4Ideas Challenge	Challenges & wants (esempi: Cleaning up fat, Safe drinking water, Fighting viruses, Better packaging, Sustainable washing, Less salt, Toothpaste that amazes your mouth..)
Piattaforma Web e uso dei Social Media	Open Innovation Submission Portal (https://oiportal.yet2.com/ managed by yet2.com)
Centri e Laboratori di Ricerca e Innovazione	6 centri di R&D (USA, UK, Olanda, India e Cina)
Partnership	Con scienziati, Università, fornitori e business specializzati

UnipolSai

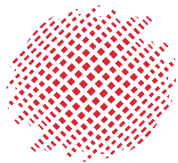
TARGET | SETTORE

- Welfare
- Mobilità
- Risorse naturali e protezione del territorio
- Credito e finanza
- Prevenzione dei rischi

RUOLI | GOVERNANCE

- Innovazione e Sostenibilità
- Direzione R&D and New Business
- Direzione divisione UniSalute
- Comunicazione e Corporate Identity

STRUMENTI	PROGETTI E AZIONI
Call4Ideas e Call4Startup	Selezione del programma Unipol Ideas - 250 proposte ricevute
Percorso di incubazione/accelerazione	Programma realizzato da un incubatore esterno, ma ospitato (a Bologna) in una struttura di proprietà del gruppo e in forte connessione con l'interno (GdL con primi riporti AD e mentoring di +30 manager e dipendenti)
Fondo VC	Tecnicamente non un fondo, ma dotazione finanziaria stanziata per sostenere con seed investment fino a 300 k le startup più interessanti di Unipol Ideas
Piattaforma web	White labelling della piattaforma di crowdfunding Eppela, per matching fund su idee innovative
Sponsorship di eventi tematici	TEDx Bologna Varie StartCup regionali
Altri strumenti utilizzati	<ul style="list-style-type: none"> Partnership e sponsorizzazioni con incubatori specializzati (health, fintech, digital ..) Collaborazioni con Università o Centri di Ricerca (MIT Boston)



avanzi
SOSTENIBILITÀ PER AZIONI

avanzi.org
info@avanzi.org

 @AvanziMilano

 @avanzi_

 Avanzi. Sostenibilità
per Azioni



make a cube³
BUONE IDEE ELEVATE A IMPRESA

makeacube.com
info@makeacube.com

 @makeacube

 @makeacube

 Make a Cube³



Avanzi - Sostenibilità Per Azioni
Via Ampère 61/a - 20131 Milano - M2 Piola
Tel. +39 02.305160 - Fax +39 02.30516060