

ABSTRACT

The European Union Strategy 2020 aims to increase the competitiveness ensuring a sustainable and inclusive growth by enhancing the current knowledge society. This research, through recursive phases of a case-study, explores the dynamics of openness strategized by the (public) Rijksmuseum of Amsterdam pioneering an open-digital-strategy. This research strives to understand frameworks which drive practices for “*opening up processes for managing business and societal challenges*” by investigating the possibility to link Open Innovation (OI), a sustainable, pertinent paradigm in complex scenarios, to Sustainable Development (SD).

The first stage (focusing on the specific case-study field of arts management) investigated how a ground-breaking open-digital-strategy could develop new avenues for business and social value, boosting cultural institutions’ competitive advantage and being a possible source of socio-cultural development –by exploring and enhancing the opportunities of the digital-era and of the visual culture, making art and culture more accessible, stimulating people to value Cultural Heritage and unlocking the potential of Culture and Creative Industries (CCIs). The research aims at showing how open-digital-strategies could be a precondition to develop positive-synergies and alliances that, moving towards the digital, creative economies, catalyse a wide range of spillovers. Thus, it also adds knowledge on the topic of innovation in the cross-fertilization territories of the CCIs.

Then, focusing on the resources managed and disseminated, this research addressed the issues of Intellectual Capital (IC) and how organizations can regenerate the wider ecosystem. This stage shows that organizations (no matter whether public, private, profit or non-profit) need to develop new understandings of how to create and exploit their non-financial resources. The OI emerged as an effective booster of processes that enable the improvement of economic and socio-cultural performance by mobilising IC outbound flows that generate “shadow options” for the future.

The last stage focused on the OI-paradigm (extending its implications beyond the field of the research-setting) by gaining insight into the potential benefits and challenges of OI linked to SD –interpreted at a macro-level, thus with an external orientation of the sustainability issue, and as a “responsibility” that each individual organization has of nurturing the ecosystem in which it is nested, for safeguarding the commons for future generations. An Explorative Conceptual Framework, which describes the dissimilarities between the prevailing firms’ OI-paradigm and the *public* organization case-study, is proposed. And it is used for thought-provoking issues to link OI to SD claiming the need (1) to *recalibrate the main strategic focus of focal organizations*, by *recalibrating the main profit-maximizing ethos* pursuing sustainability not merely as a by-product of the OI-strategy, and by *decentralising the firm as the locus of strategic commitments*, and (2) to go beyond the *un-exploration of outbound practices*, approached merely with an exploitative attitude.

The antecedents of the openness emerged as fundamental for effectively *recalibrating the OI main strategic focus and going beyond the un-exploration* issue. The *Open Bifocal Innovation* concept is proposed as a valuable strategic ethos to link OI to SD. For managing SD driven OI strategies it is indispensable to explore new paths to capture opportunities of economic value not “simply” elsewhere in the value chain (as the prevailing OI-paradigm postulates), but by radically innovating the value chain –converting the relinquishment of control on critical assets into bifocal innovation paths. Since exploration connects to radical innovation, explorative outbound practises emerged as fundamental *to commit OI to SD* –un-exploration of outbound practices is a limit to link the prevailing OI to SD.

ABSTRACT

La Strategia 2020 dell'Unione Europea ambisce a incrementare la competitività assicurando una crescita sostenibile e inclusiva attraverso la valorizzazione dell'economia della conoscenza. La ricerca, attraverso una analisi ricorsiva, esplora le dinamiche e i risultati di una pionieristica strategia-digitale-aperta implementata dal Rijksmuseum di Amsterdam. Essa delinea un framework in cui pratiche di Open Innovation (OI) –un paradigma pertinente in scenari complessi– sono in grado di promuovere condizioni di Sviluppo Sostenibile (SD).

La prima fase (focalizzata sull'art management) indaga come una pionieristica strategia digitale aperta può sviluppare percorsi di business e sviluppo di valore sociale, amplificando il vantaggio competitivo delle istituzioni culturali ed offrendo una possibile fonte di sviluppo socioculturale. Emerge che la tale strategia ha accelerato l'accesso all'arte di quote addizionali di cittadini –promuovendone la crescita culturale–, liberando al contempo il potenziale di crescita delle Industrie Creative e Culturali (CCIs). La ricerca contribuisce a comprendere come le strategie digitali aperte possano essere una preconditione allo sviluppo di sinergie positive e di alleanze in grado di catalizzare una vasta gamma di spillovers, cross-fertilizzando le diverse componenti delle CCIs.

La ricerca affronta poi i temi del Capitale Intellettuale (IC) e della rigenerazione del più ampio ecosistema, che richiede alle organizzazioni –pubbliche e private– una maggiore consapevolezza circa i meccanismi con cui valorizzare la disseminazione di risorse non finanziarie. In questa fase si evidenziano canali lungo i quali l'OI mobilita i flussi di IC allo scopo di contribuire alla rigenerazione del più ampio ecosistema innescando processi di opzioni di crescita in divenire, che potranno maturare in futuro.

L'ultima fase della ricerca estende le implicazioni oltre l'ambito dell'art management, concentrando l'attenzione sulle sfide non meno che sui potenziali benefici dell'integrazione tra le strategie di OI e lo SD –considerato su due piani, ovvero tanto a livello macro (dove l'unità di analisi è costituita da un determinato ecosistema) quanto a livello di una singola organizzazione che deve farsi carico della co-responsabilità di salvaguardare l'integrità dei beni comuni per le generazioni future. La ricerca Propone un *Framework Concettuale Esplorativo* che pone in evidenza le differenze tra l'accezione di OI prevalente negli studi di management e quella implementata nel caso studio. Dalle difformità emergono varie riflessioni quali: (1) l'esigenza di riconfigurare lo scopo fondamentale dell'azione organizzativa, ricalibrando l'ethos della massimizzazione del profitto per renderlo compatibile con l'esigenza di contribuire allo SD dell'ecosistema in cui vive l'organizzazione; (2) l'esigenza di cambiare le pratiche *inside-out* di trasferimento di conoscenze e risorse specializzate, sottraendole a logiche di mero sfruttamento per porle al servizio di investimenti tesi alla creazione di un capitale di opzioni reali potenzialmente utilizzabile in partnership con altri stakeholder.

Gli antecedenti della OI emergono come fondamentali per ricalibrarne efficacemente il principale focus strategico e superare la questione della *non-esplorazione di pratiche outbound*. La nozione di *Open Bifocal Innovation* è proposta come ethos strategico efficace a coniugare processi di OI con lo SD. Per innestare strategie di OI con lo SD è indispensabile esplorare nuovi percorsi per catturare il valore economico non “semplicemente” altrove nella catena del valore (come postulato dall'OI), ma innovandola radicalmente –convertendo il rilascio di controllo su asset critici in percorsi di innovazione bifocale. I processi di esplorazione sospingono innovazione radicale, dunque pratiche di outbound esplorative emergono come fondamentali per *impegnare l'OI allo SD*, la loro non-esplorazione è un limite per collegare la dominante OI allo SD.