

# Open: innovare il modello di business italiano

di *Riccardo Varaldo*

È un piacere proporre al lettore italiano un libro che ha riscosso notevole successo negli Stati Uniti e a livello internazionale per l'originalità delle idee e una grande ricchezza nei contenuti. Esso consente di riflettere su un elemento centrale dell'innovazione e cioè il cambiamento del modello di business. Henry Chesbrough dimostra che per comprendere le dinamiche e le strategie tecnologiche e competitive è necessario osservare come un'azienda indirizza le sue risorse nella realizzazione di nuove aree di attività e nella riconfigurazione della catena del valore. Il modello di business diventa pertanto il momento centrale del cambiamento, della scoperta di nuovi mercati e della creazione di valore. La lettura del volume porta così il manager e lo studioso a ragionare *out of the box* sui temi dell'innovazione e del cambiamento tecnologico e organizzativo, visti nell'ottica della nuova industria che ha nella conoscenza e nei servizi la principale fonte del proprio vantaggio competitivo.

Il progetto editoriale alla base dell'edizione italiana del volume *Open Business Model* è il frutto di un sodalizio scientifico tra il Laboratorio di Management e Innovazione della Scuola Superiore Sant'Anna (Laboratorio MaIn) e il *Center for Open Innovation* della Haas School of Business dell'Università della California a Berkeley. Ne è così scaturito un lavoro congiunto di Henry Chesbrough e Alberto Di Minin, curatore dell'edizione italiana, che ha permesso di arricchire il libro con casi di innovazione del modello di business, relativi a imprese e grandi gruppi italiani.

Questo volume non è l'unico frutto della partnership tra le due istituzioni universitarie. Un'altra importante linea di collaborazione è stata avviata per rinnovare l'architettura e i contenuti del Master in Management dell'Innovazione, che ha assunto il nome di *Master in Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi* (MAINS). Profes-

sori e ricercatori della Scuola hanno così potuto lavorare proficuamente con docenti dell'Università di Berkeley, prima al mondo a proporre un ambizioso progetto di ricerca e di formazione avanzata sulla *Service Science*, che va al cuore dei processi in atto di profonda trasformazione dell'economia e delle imprese. Si sono in sostanza poste le basi per un profondo rinnovamento culturale e scientifico del corso MAINS, con la seria prospettiva di poterlo mantenere all'avanguardia nel panorama universitario nazionale.

È forte e sentita l'esigenza in Italia di formare talenti aperti alla cultura dell'innovazione e preparati ad affrontare le sfide della nuova economia dei servizi e della competizione globale. Questa è la visione che ha guidato la Scuola ed i suoi partner industriali nel progetto del nuovo Corso MAINS, ai cui allievi mi piace dedicare l'edizione italiana di *Open Business Models*.

# Prefazione all'edizione italiana

di *Henry Chesbrough* e *Alberto Di Minin*

Per spiegare il «caso italiano» a un osservatore straniero, uno studioso di innovazione non può che partire da una considerazione fondamentale: il nostro Paese investe in Ricerca e Sviluppo (R&S) circa un punto percentuale del prodotto interno lordo, ovvero appena la metà della media OCSE. Poiché la componente pubblica di questa spesa è di poco inferiore a quella degli altri Paesi, è proprio la quota imputabile al settore industriale a rendere così mercato il divario rispetto alle economie più avanzate.

Da diversi anni ormai si discute della sempre più pressante insostenibilità di tale «deficit» di innovazione nelle aziende italiane, soprattutto di fronte all'incalzare dei Paesi emergenti nei settori tradizionalmente dominati dal Made in Italy. Se fino a ora, nonostante la scarsa propensione a destinare risorse alla R&S, le imprese italiane sono riuscite a presidiare con buoni risultati lo scenario economico mondiale, ci stiamo incamminando oggi verso un relativo declino, che molti studiosi imputano principalmente alla perdita di competitività e all'arretramento della presenza italiana nei settori in cui è cruciale e strategico lo sviluppo di nuove tecnologie. La conclusione di questa analisi è che sarà sempre più difficile per l'Italia riuscire a posizionarsi in una *terra di mezzo*, dove non sono presenti né vantaggi di localizzazione (come per i Paesi emergenti), né elevati tassi di sviluppo tecnologico (come nelle economie del Nord Europa).

Qualche cautela interpretativa è tuttavia necessaria. Non sempre l'innovazione tecnologica è l'elemento determinante del successo (o dell'insuccesso) aziendale. Tanti altri fattori contribuiscono alla buona performance commerciale di un nuovo prodotto o servizio. I ritorni di investimenti anche ingenti in R&S sono per definizione aleatori: come dimostra un rapporto del 2006 della Booz Allen Hamilton, non c'è netta correlazione tra la performance aziendale e la spesa in R&S.

Ecco che la chiave interpretativa offerta da questo libro e dalla linea di ricerca a cui esso si ispira, può essere utile per comprendere le dinamiche che caratterizzano molte realtà industriali.

*Open Innovation* (Harvard Business Press, 2003), il precedente libro di Henry Chesbrough, spiegava al manager l'importanza di guardare oltre i propri laboratori aziendali, andando a caccia di buone idee direttamente sul mercato, tra i concorrenti e i centri di ricerca pubblici, partendo dal presupposto che probabilmente «la persona più in gamba non lavora per me!» Inoltre, ricordava Chesbrough, un'azienda non valorizza le proprie nuove tecnologie esclusivamente attraverso la commercializzazione di nuovi prodotti o servizi, ma anche tramite contratti di licenza, con la formazione di imprese *spin-off* e altre forme di valorizzazione indiretta, in grado di contribuire con ritorni immediati e significativi alla salute finanziaria dei centri di ricerca interni.

Il paradigma dell'*innovazione aperta* è stato adottato da numerose aziende italiane, anche se, a sentire i manager di alcuni dei centri di ricerca più avanzati del nostro Paese, ciò si è verificato più per necessità che per un preciso disegno strategico. A fronte cioè di scarse risorse disponibili per la R&S industriale, in Italia sono sorti degli *open innovator ante litteram* che, senza conoscere le specifiche della teoria dell'innovazione aperta, hanno superato la sindrome del *not invented here*, hanno cercato sul mercato, e introdotto nei laboratori aziendali nuove tecnologie già sviluppate da altri e infine hanno percorso sentieri nuovi per arrivare alla commercializzazione dei progetti più avanzati, anche reperendo finanziamenti sul mercato allorché la casa madre si trovava ad attraversare periodi di magra.

Non sono probabilmente casi «da manuale», come quelli descritti da Henry Chesbrough per esemplificare lungimiranti operazioni di *Open Innovation*, ma si tratta senza dubbio di scelte coraggiose e spesso pure fortunate sul piano industriale, compiute su mercati in cui la concorrenza si fa sempre più agguerrita e si riducono i margini del vantaggio competitivo delle aziende italiane.

L'innovazione nel modello di business è l'oggetto di analisi del secondo libro di Chesbrough, che negli Stati Uniti ha ricevuto critiche molto positive. Gli è stato infatti riconosciuto il merito di aver concentrato l'attenzione su un aspetto spesso trascurato: la proiezione dell'intero insieme di risorse e capacità aziendali verso l'obiettivo del rinnovamento e dell'innovazione. Ecco dunque non solo uno stru-

mento teorico utile per riflettere sulle dinamiche dell'impresa, ma anche una possibile risposta al paradosso italiano, caratterizzato da casi di successo di aziende che si sono sapute distinguere sui mercati internazionali per la creatività delle soluzioni proposte nell'innovazione dei propri modelli di business.

La stesura dell'edizione italiana di *Open Business Models* ci ha dato l'opportunità di guardare alle nostre aziende più da vicino e di capire che anche in Italia ciò che può fare la differenza è un profondo rinnovamento nell'approccio al mercato, volto all'individuazione di nuove risposte alle sfide lanciate da un contesto globalizzato. In integrazione alle analisi di Chesbrough, proponiamo dunque al lettore i casi di ventitre aziende che nel panorama del mercato italiano esemplificano alcune delle teorie esposte nel testo. Ciò che a nostro parere emerge come un *leit motiv* dall'insieme di queste esperienze e che costituisce spesso la chiave di lettura del successo delle nostre aziende è l'avvenuta apertura del loro modello di business a proficue *contaminazioni* esterne.

Talvolta la spinta innovativa è arrivata dalle mutate condizioni ambientali: sono state le direttive europee a dettare l'adozione di un approccio maggiormente orientato all'innovazione in settori come i trasporti e il bancario (casi CR Firenze, Ferrovie dello Stato e SIA/SSB). In altri casi, sono stati i notevoli cambiamenti della compagine aziendale a rappresentare l'occasione per favorire processi di innovazione profonda nelle strutture organizzative (caso Intesa San Paolo). Per alcune aziende abbiamo notato come l'integrazione tecnologica e la sperimentazione di nuove linee di produzione siano state tentate grazie all'intesa con i propri clienti, pronti a condividere i rischi di commesse innovative (casi Almaviva, Elsag e Xerox). Un approccio aperto nell'interpretare lo sviluppo del proprio mercato ha permesso ad alcune affermate società di anticipare le esigenze dei propri clienti (casi Poste, FIAT e Vodafone). Alcune piccole e medie realtà, poi, hanno vissuto il processo di cambiamento del proprio modello di business come un'opportunità per distinguersi e competere con le grandi realtà nei settori industriali più diversi (casi EDRA, Loccioni e Udinese Calcio).

Una questione cruciale nella messa a punto di modelli di business aperti è la valorizzazione degli *asset* di Proprietà Intellettuale. Anche in Italia abbiamo verificato che alcune realtà hanno integrato un'attenta gestione del proprio portafoglio brevetti con lo sviluppo delle tecnologie (casi Politecnico di Milano e STMicroelectronics) e con la

difesa dalla contraffazione, fondamentale per numerosi settori del Made in Italy: dall'alta moda (caso Damiani) all'alta tecnologia (caso SISVEL).

Le imprese italiane che ambiscono a diventare aziende globali, pur mantenendo una forte connotazione nazionale, hanno imparato ad adattarsi alla concorrenza introducendo innovazioni profonde nell'impianto organizzativo (casi Brembo e Tiscali), nella distribuzione delle proprie attività a livello internazionale (caso Finmeccanica), nella definizione di collaborazioni aperte con i loro fornitori più importanti (caso Targetti). L'esperienza delle grandi multinazionali straniere ha visto nel mercato italiano e nei suoi talenti occasioni uniche per assodare la validità di nuovi servizi (caso Ericsson) e di assetti organizzativi innovativi per i propri centri di eccellenza e laboratori (caso IBM).

Questa rapida rassegna offre al lettore un quadro incompleto, ma di forte impatto. È con piacere infatti che abbiamo riscontrato in Italia i segnali di una decisa vitalità, che si traduce spesso in prodotti e servizi dai forti elementi distintivi, apprezzati a livello internazionale. È la sfida del rinnovamento che deve guidare l'apertura non solo del modello di business delle imprese, ma anche del Sistema Italia, che oggi, come in tanti altri momenti della sua storia, è chiamato a ricercare nuove strade per superare il rischio declino e rilanciare la sua immagine nel mondo.

I nostri ringraziamenti più sentiti vanno agli imprenditori e ai manager intervistati per la realizzazione di questo volume. Sebbene errori e inesattezze siano responsabilità dell'autore e del curatore dell'edizione italiana, l'entusiasmo e la professionalità di queste donne e uomini d'azienda è stata per noi fonte di ispirazione.

## Ringraziamenti

Questo libro nasce da quanto ho appreso ascoltando le molte persone, appartenenti sia al mondo dell'industria sia al mondo accademico, che hanno risposto alla mia precedente pubblicazione, *Open Innovation*. Lì affermavo che le aziende dovrebbero ricorrere maggiormente a idee esterne, e lasciare che le loro idee inutilizzate vengano sfruttate da altri. Ho imparato che questo è un principio valido anche a livello personale. Molti dei concetti contenuti in questo libro provengono direttamente dalle conversazioni che ho avuto con diverse persone, mentre altri sono stati affinati e migliorati. Spero che il mio nuovo libro renda loro giustizia e, insieme alle mie idee, produca qualcosa di maggior valore per tutti noi.

Molti miei colleghi della University of California di Berkeley hanno dato un contributo sostanziale. All'interno della Haas School of Business di Berkeley, ho tratto beneficio dal pensiero di David Teece, Robert Cole, Jerry Engel, Bronwyn Hall, Drew Isaacs, Ray Miles, David Mowery e Jihong Sanderson. Molti studenti di Berkeley hanno svolto un eccellente lavoro di ricerca; ricordo in particolare Elsie Chang, Alberto Di Minin, Helen Liang, Xiaohong Quan, Cenzig Ulusarac e Simon Wakeman. Al di fuori della Haas, ma sempre all'interno della comunità accademica di Berkeley, ho avuto incontri molto utili con Robert Glushko, Robert Merges, Rhonda Righter, Annalee Saxenian, e Pam Samuelson.

Ma non tutte le persone intelligenti del mondo lavorano a Berkeley. Due studiosi che hanno testato queste idee e contribuito a svilupparle sono Joel West e Wim Vanhaverbeke, miei coautori di un altro testo, più accademico: *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (Oxford University Press, 2006). Tra gli altri studiosi che mi hanno aiutato a riflettere su molti degli argomenti trattati in questo libro vi sono Melissa Appleyard, Ashish Arora, Jens Froeslov Christensen,

Oliver Gassmann, Michael Jacobides, Peter Koen, Keld Laursen, Ikujiro Nonaka, Gina O'Connor, Andrea Prencipe, Richard Rosenbloom, Ammon Salter, Stefan Thomke, Chris Tucci, Max von Zedwitz e Rosemarie Ziedonis.

Un'altra importantissima fonte di informazioni sono stati manager di aziende alle prese con il processo di innovazione; molti di loro vengono nominati e citati nel testo, per cui non mi dilungherò a elencarli. Tuttavia, alcuni di essi mi hanno dato suggerimenti che andavano oltre il loro dovere, e meritano una menzione speciale: ringrazio particolarmente Alpheus Bingham di Eli Lilly; Julie VanDerZanden di K2 Sports; Gil Cloyd, Martha Depenbrock, Larry Huston e Jeff Weedman di Procter & Gamble; Ed Kahn e Michael Kayat di EKMS; John Amster, Peter Detkin, Nathan Myhrvold e Laurie Yoler di Intellectual Ventures (Laurie Yoler ha lasciato Intellectual Ventures mentre lavoravo al manoscritto); Jim Huston e David Tenenhouse, in passato della Intel; Michael Friedland e John King di Knobbe Martens; John Wolpert di InnovationXchange; Joel Cawley, Mark Dean, Paul Horn, Jean Paul Jacob e Jim Spohrer di IBM; Suzanne Harrison e Pat Sullivan di ICMG; infine Eric Hahn, ex di Collabra e Netscape. Nonostante il loro aiuto e il loro feedback, ci sono sicuramente ancora molti errori nel mio libro. Ma sono errori nuovi, e meno gravi di quelli che avrei commesso se non avessi parlato con queste persone.

Gli amici Rich Mironov, Ken Novak, Arati Prabhakar e Pat Windham hanno sopportato pazientemente i miei tentativi iniziali di chiarire i concetti illustrati in queste pagine. Ho un debito di riconoscenza anche verso il mio editor, Jeff Kehoe, della Harvard Business School Press, per l'appoggio e la guida che mi ha fornito nella stesura del manoscritto e nella fase di editing.

I miei allievi hanno avuto un ruolo davvero importante nel processo di riflessione sull'innovazione industriale. Pur non avendo ancora la lunga esperienza delle mie fonti manageriali, apportano una prospettiva originale che mette in discussione la saggezza convenzionale che spesso si accompagna a una profonda esperienza. Le loro domande, le loro argomentazioni e le loro conclusioni mi hanno aiutato a verificare e a rivedere il mio pensiero sulle innovazioni.

Mia moglie Katherine ha letto e riletto l'intero manoscritto rilevando meticolosamente i vuoti, gli errori e le carenze logiche delle prime versioni: questo libro è molto, molto migliore grazie alla sua paziente

lettura. Sono grato anche ai miei genitori, Richard e Joyce Chesbrough, per il supporto che mi hanno dato durante la sua stesura.

Tema è la costruzione di un futuro più aperto e migliore per le nostre aziende e per noi stessi. Le mie figlie, Emily e Sarah, sono le «innovazioni» di cui vado più fiero. Sono entrambe molto aperte verso di me (indipendentemente dalla mia disponibilità ad ascoltare), e promettono entrambe di dare un eccellente contributo al mondo di domani. Da genitore orgoglioso, dedico loro questo libro.

*Henry Chesbrough*  
Berkeley, California  
chesbrou@haas.berkeley.edu

Ringraziamo la Scuola Sant'Anna, il professor Andrea Piccaluga e gli altri docenti che hanno contribuito alle nostre riflessioni, il *Center for Open Innovation* dell'Università della California - Berkeley, il dottor Agostino Sghedoni, coordinatore dello *Steering Committee* del MAINS e la casa editrice EGEA che ha creduto in questo progetto.

*Alberto Di Minin*      *Riccardo Varaldo*



# Prefazione

Tutti sanno che l'innovazione è un'esigenza primaria per le imprese. Le imprese che non innovano muoiono, e questa non è certo una notizia.

Nell'ambiente attuale, tuttavia, per innovare efficacemente dovete farlo sempre più in modo aperto. E per innovare in modo aperto dovete fare ben altro che andare alla ricerca di nuove idee all'esterno o dare in licenza un maggior numero delle vostre idee. Dovete innovare anche il vostro modello di business, cioè il modo in cui create valore, e appropriarvi di una parte di quel valore. Questa sì che è una notizia. Non è un compito che si possa delegare al capo della Ricerca e Sviluppo (R&S) o al chief technology officer (CTO). L'innovazione del modello di business è responsabilità di tutti i senior manager, soprattutto di quelli che operano nella direzione generale, nel marketing, nel business development, nell'ufficio legale (in particolare coloro che si occupano di tutela della proprietà intellettuale), nella finanza e nello sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi processi.

L'innovazione è spesso costosa, ma pensate a quanto costerebbe smettere di innovare. La chiave è rendere l'innovazione più efficace in termini di costo, di tempo e di gestione del rischio estendendola ai modelli di business. Questo libro spiega come un'organizzazione possa avere successo in un'epoca di innovazione aperta (*Open Innovation*). Innovazione aperta significa che le imprese dovrebbero fare un uso molto maggiore di idee e di tecnologie esterne, lasciando nel contempo che le loro idee inutilizzate vengano sfruttate da altri. Ciò presuppone che ogni azienda apra il suo modello di business per assorbire più idee e più tecnologie dall'esterno e cedere più conoscenze interne. In presenza di un modello di business più aperto, l'Innovazione Aperta offre la prospettiva di ridurre i costi di innovazione, di accelerare il *time to market* e di condividere i rischi con altri soggetti.

Tali benefici comportano tuttavia dei costi. Più le aziende apprendono questo concetto, più si rendono conto di quanto debbano modificare le loro attività di innovazione per trarne il massimo vantaggio. Come per qualunque cambiamento significativo, ci sono barriere concrete da superare per mettere in atto l'innovazione aperta.

Il libro descrive il panorama attuale dell'innovazione e si concentra sui cambiamenti necessari per realizzare l'innovazione aperta. Sono cambiamenti che vanno molto al di là del processo di innovazione di un'azienda, estendendosi al suo modello di business. Per avere successo, le aziende devono adattare i loro modelli di business per renderli più aperti a idee e approcci al mercato provenienti dall'esterno. Quelle che «importeranno» efficacemente idee dall'esterno saranno in condizione di identificare e creare nuovo valore; allo stesso modo, le aziende che «esporteranno» idee inutilizzate, mettendo altre in condizione di usarle, troveranno un nuovo modo per acquisire valore e per sostenersi in quest'epoca di crescente globalizzazione e di competizione sempre più intensa.

Il testo non presuppone la conoscenza del mio libro precedente *Open Innovation* (che pure vi raccomando). Ho scritto *OPEN Modelli di business per l'innovazione* sia per far conoscere ai nuovi lettori che non hanno familiarità con l'innovazione aperta la sua efficacia e il suo valore, sia per spiegare a quelli che la conoscono già come intraprendere i passi successivi per trarne profitto.

Cominciamo (Capitolo 1) con lo spiegare perché l'innovazione aperta è così sensata dal punto di vista economico in un mondo di conoscenze largamente diffuse, di nuovi mercati per l'intermediazione delle conoscenze e di cicli di vita dei prodotti sempre più brevi. I *mercati delle conoscenze* esistono da tempo, ma sono sempre stati altamente inefficienti; la novità è che le tecnologie informatiche hanno ridotto alcune di queste inefficienze e indotto i nuovi player ad assumere ruoli che rendono più fattibile un mercato delle idee. Basti pensare a come i mercati delle idee stiano promuovendo l'innovazione nell'industria chimica, nell'industria farmaceutica e in quella dell'intrattenimento.

Se il Capitolo 1 descrive l'opportunità rappresentata da modelli di business più aperti, il Capitolo 2 ne esamina il lato negativo. Non è facile adottare un modello di business aperto. In quasi tutte le aziende esistono barriere significative e costi rilevanti. Comportamenti come la sindrome *not invented here* limitano la capacità dell'azienda di ricer-

care fonti esterne di idee che potrebbero migliorarne il modello di business; il virus *not sold here*, invece, imprigiona all'interno della struttura idee che potrebbero generare valore. Per costruire e sviluppare un sistema efficace di innovazione occorre superare simili barriere. Il software open source è un esempio interessante di come l'apertura crei un valore significativo, in parte acquisito dall'azienda attraverso un nuovo modello di business.

Nel Capitolo 3 esploriamo una di queste barriere, la proprietà intellettuale (PI), sia sul piano storico sia nel contesto dell'innovazione. Analizziamo inoltre il concetto di mercati secondari dell'innovazione. I due concetti sono collegati, perché la tutela giuridica della PI ne supporta la negoziazione sui mercati secondari. Sebbene siamo nella fase ancora iniziale di un trend, alcuni dati qualitativi interessanti dimostrano l'emergere di questi mercati, mentre alcuni dati quantitativi sulla riassegnazione dei brevetti ne confermano la crescita.

Il Capitolo 4 sviluppa un approccio più concettuale alla gestione della PI. La capacità della PI di proteggere la tecnologia è ineguale. La tecnologia stessa va gestita in funzione del suo ciclo di vita, un ciclo che si compone di quattro fasi: sviluppo iniziale, crescita, maturità e declino. La PI andrebbe gestita diversamente in ciascuna di queste fasi, e dovrebbe essere legata al modello di business dell'azienda.

La seconda metà del libro passa dai temi concettuali dei primi quattro capitoli a esempi e schemi di natura più pratica per l'implementazione dei modelli di business aperti.

Nel Capitolo 5 viene sviluppato il concetto di modello di business aperto, insieme con uno schema in sei fasi per seguirne il progressivo livello di maturazione. Una serie di domande diagnostiche aiuta a formulare una valutazione iniziale, a porsi in un'ottica di benchmark e preparare la strada a processi di innovazione più avanzati.

Il Capitolo 6 presenta gli *intermediari dell'innovazione*, ovvero nuovi soggetti operanti nel mercato delle tecnologie. Sono operatori che devono la loro esistenza alla nascita del mercato della PI, e i loro modelli di business stanno creando un accesso molto più vasto alla comunità globale dei fornitori di innovazione. Queste aziende mettono in pratica nuove strategie per portare idee esterne all'interno e/o portare idee interne all'esterno.

Il Capitolo 7 analizza alcune aziende che hanno definito il proprio modello di business sulla proprietà intellettuale, a volte consentendo

ad altri soggetti di sfruttarla, a volte recuperando risorse da coloro che cercano di infrangerla. Mentre alcuni di questi modelli non sono particolarmente aggressivi, altri sono decisamente più predatori. È chiaro, tuttavia, che i modelli basati sulla PI stanno diventando sempre più importanti e che influenzeranno significativamente le attività di innovazione delle imprese.

Il Capitolo 8 conclude il libro con un ampio resoconto di come tre aziende molto diverse tra di loro – Air Products, IBM e Procter & Gamble – hanno modificato i propri modelli di business diventando molto più aperte. L'esempio di queste aziende è indicativo della strada da percorrere: si tratta di una trasformazione che richiederà nuovi processi, nuovi parametri di performance, una visione molto chiara del proprio modello di business, e l'abbandono di alcune vecchie idee sull'innovazione e sulla PI.

L'innovazione è per natura un'attività estremamente dinamica. Idee e pratiche possono divenire obsolete molto in fretta. Dopo aver letto il libro, visitate il sito web <http://openinnovation.haas.berkeley.edu> (quello americano) e/o il sito [www.openinnovation.eu](http://www.openinnovation.eu) (quello europeo); potrete osservare nuove applicazioni di queste idee e registrarvi per ricevere aggiornamenti. Come vi aspettereste da persone interessate e coinvolte in processi di innovazione aperta, questi siti non riportano le teorie di un solo individuo, ma si propongono come risorsa per una comunità di soggetti convinti che si può innovare attraverso la condivisione di idee e risultati.