

Denktank NSI: succesvol open innoveren moet je leren

Bedrijven die kennis delen door samen te werken met klanten, concurrenten, leveranciers of universiteiten zijn innovatiever. Succesvol samenwerken op het gebied van innovatie ('open innovatie') vraagt van bedrijven wel een aantal vaardigheden. Om deze eigen te maken, hebben bedrijven baat bij begeleiding van 'innovatiebemiddelaars', zoals kennisinstellingen en andere gespecialiseerde organisaties.

Tot deze aanbeveling komt een denktank van vooraanstaande vertegenwoordigers van het Limburgse bedrijfsleven, wetenschappers en andere deskundigen. De denktank, die deel uitmaakt van het Netwerk Sociale Innovatie (NSI) van de Universiteit Maastricht, discussieert geregeld over thema's en onderzoeksvragen die van belang zijn voor het bedrijfsleven. Tijdens de laatste bijeenkomst, eind november, stond de denktank uitvoerig stil bij het thema open innovatie.

Open innovatie staat voor een toenemende openheid van bedrijven voor ideeën van buiten. Het is niet meer nodig alle kennis in eigen huis te hebben. Waar innovatie vroeger vooral gedijde achter de dikke muren van de eigen onderzoeksafdeling zien bedrijven en wetenschappers tegenwoordig de doorbraken vooral daar waar kennisdeling en samenwerking op gang komt met andere bedrijven en kennisinstellingen. De trend naar open innovatie is de afgelopen tien jaren versneld door het hoge tempo van technologische ontwikkelingen, de toenemende beschikbaarheid van hoogopgeleide werknemers en de vraag van de consument naar hoogwaardige producten.

Door eigen kennis te combineren met die van anderen krijgen bedrijven toegang tot kennis die ze niet zelf in huis hebben. Ook besparen bedrijven op deze manier kosten en spreiden ze risico's. Ze slagen erin de nieuwe producten die ze creëren vaak ook eerder op de markt te brengen dan bedrijven die louter intern hun innovaties uitbroeden. Het behalen van concurrentievoordeel is steeds het doel. Het gaat dan ook om strategische samenwerkingsverbanden.

Bedrijven in het zuiden van het land die hierin voorop lopen zijn DSM, dat op het gebied van life sciences samenwerkt met andere bedrijven, en Philips. Bekendste resultaten zijn misschien wel de Senseo, die Philips samen met Sara Lee heeft ontwikkeld en de thuisbiertap van Heineken in samenwerking met Krups. De High Tech Campus in Eindhoven en het Chemelot Park in Geleen zijn uitgegroeid tot broedplaatsen voor bedrijven die met een (externe) partner willen innoveren.

Volgens de *NSI-Alliantie monitor 2009*, een wereldwijd onderzoek onder 431 bedrijven die met andere partijen allianties zijn aangegaan, worden bedrijven ook succesvoller naarmate ze langer samenwerken op één of meerdere terreinen. Die ander kan een bedrijf in dezelfde sector zijn, een toeleverancier, een klant of een researchinstelling. Europese bedrijven investeren de laatste twee jaar ook meer in het opzetten van allianties dan hun Amerikaanse concurrenten.

Open innovatie is geen alles-of-niets-verhaal. De praktijk laat veeleer combinaties zien van gesloten- én open vormen van innovatie. Onder druk van de markt signaleert de denktank van NSI wel een verschuiving naar een meer open innovatiestrategie. Zo'n strategie maakt bedrijven minder vatbaar voor een neergang in de economie. En er is nog een pluspunt. "Voor een entree in markt- of productsegmenten waarop concurrerende bedrijven al actief zijn, blijkt het rendement op innovaties heel groot te zijn, terwijl het rendement op fusies niet zelden nul of negatief is." zegt hoogleraar ondernemerschap Geert Duysters en lid van de NSI-denktank.

Toch komen bij bedrijven de revenuen van gezamenlijk innoveren niet als vanzelf aanwaaien. In de voorbereiding maar ook tijdens het innovatieproces kunnen zaken misgaan. Terwijl dat vaak juist vermijdbaar is. De reden waarom allianties vaak mislukken is niet primair of uitsluitend een gebrek aan vertrouwen en commitment, of van cultuurverschillen tussen de partners. Zij zijn in belangrijke mate een gevolg van kennisgebrek bij het management. Bedrijven die geen kennis van alliantie management in huis hebben presteren substantieel slechter dan bedrijven die dat wel hebben.

Voor een vruchtbare samenwerking,' zegt Geert Duysters, 'is het essentieel om rekening te houden met de belangen van de partners en verder te kijken dan het eigen winst oogmerk.' Daarbij vallen vertrouwde structuren en hiërarchieën weg. De kunst van het open communiceren en het zich kunnen verplaatsen in de ander komen ervoor in de plaats.

Vaak wordt het belang van alliantievaardigheden onderschat. Door hier onvoldoende tijd en aandacht in te investeren, kunnen allianties die in potentie kansrijk zijn toch uitlopen op een teleurstelling of mislukking. Om dit te voorkomen, adviseert de denktank van het NSI, moeten bedrijven met plannen voor open innovaties kunnen terugvallen op advies en begeleiding van kennisinstellingen en intermediairs, zoals Syntens, Kamer van Koophandel, ondernemers- en brancheorganisaties en specialisten van universiteiten of hogescholen die dicht bij de praktijk staan. De denktank van het NSI zal hiertoe de komende tijd concrete voorstellen formuleren.

'Open innoveren,' zegt prof. Andries de Grip, voorzitter van de NSI denktank, 'wordt gekenmerkt door onzekerheid. In veel gevallen kennen organisaties elkaar nauwelijks en is actieve ondersteuning nodig bij een dergelijke partnerzoektocht en het op de rails zetten van de samenwerking. Hierin kan het NSI een rol spelen als intermediair tussen het bedrijf met innovatieplannen en de kennisinstelling of dienstverlenende organisatie.'

Leden van de NSI-denktank zijn: Theo Bovens (Open Universiteit), Theo Camps (Berenschot Groep), Koenraad Debackere (Universiteit Leuven), Hans Dijkman (Philips Electronics), Mariëlle Heijltjes (Universiteit Maastricht Business School), Murk Peutz (Syntens), Bart Nooteboom (Universiteit Tilburg), André Postma (Universiteit Maastricht), Jos Schneiders (DSM), Jerome Verhagen (LIOF Industriebank), Bertha Verhoeven-Van Lierop (Kamer van Koophandel Limburg), Sjef Pleumeekers (VWL Samenwerkend Limburg), Frans Leeuw (WODC Ministerie van Justitie), Andries de Grip (voorzitter denktank), Anita Van Gils (coördinator denktank), Geert Duysters (themacoördinator) en Lex Borghans (themacoördinator).

Het NSI werkt samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit van Amsterdam en TNO in het topinstituut INSCOPE.

Voor meer informatie:

www.unimaas.nl/nsi

secnsi@maastrichtuniversity.nl

T + 31 43 3883751

F + 31 43 3884914