

De implementatie van open innovatie: wat is de stand van zaken?

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Kennisnetwerken en Innovatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en als organisatieadviseur verbonden aan Atos Consulting. Colin Hoogduyn is eveneens verbonden aan Atos Consulting. Koen Dekkers is werkzaam voor de Technische Universiteit Eindhoven.

Onderzoek onder een negentigtal bedrijven laat zien dat open innovatie niet alleen meer theorie is, maar ook al wordt ingevoerd. Hoever staat het daarmee? Op welke gebieden zijn wel en geen vorderingen gemaakt? Wat zijn de uitdagingen waarmee managers worden geconfronteerd wanneer ze open innovatie willen invoeren?

De High Tech Campus die Philips heeft opgezet, het 'Corporate Venture Capital'-beleid van DSM en BlueLab van KLM zijn voorbeelden van een nieuwe manier van innovatie¹ die over de grenzen van een bedrijf heen plaatsvindt. Een toenemend aantal bedrijven verdiept zich in open innovatie, het wetenschappelijk onderzoek ernaar groeit² en ook de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid heeft er al een publicatie aan gewijd.³ Er is dus blijkbaar iets aan de hand.

Veel van het onderzoek naar open innovatie is kwalitatief van aard, richt zich op deelgebieden of probeert theoretische verklaringen voor het fenomeen te vinden. Er is minder aandacht voor kwantitatief onderzoek naar wat er nu feitelijk gebeurt rondom open innovatie. Ook is de aandacht voor individuele technieken behorende bij open innovatie, zoals 'Corporate Venture Capital' (CVC) of 'crowdsourcing' (zie Box 1), maar een deel van het verhaal. De vraag is of organisaties deze technieken geïsoleerd inzetten of dat ze meerdere technieken naast elkaar gebruiken. Tenslotte is er weinig aandacht voor de implementatie van open innovatie. Waar lopen bedrijven nu echt tegen aan wanneer zij open innovatie willen gaan toepassen? Met dit artikel proberen we een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van die vragen op basis van onderzoek onder een negentigtal bedrijven.

Eerst wordt nader ingegaan op het concept van open innovatie. Vervolgens wordt de opzet van ons onderzoek beschreven. Daarna volgen de resultaten van het onderzoek. Tenslotte worden de managementimplicaties geschetst.

Wat is open innovatie?

Volgens de hoge priester op dit gebied, Henry Chesbrough⁴, is open innovatie het gebruik van doelgerichte instroom en uitstroom van kennis om de interne innovatie van een organisatie te versnellen, respectievelijk de markten voor het externe gebruik van kennis te vergroten. Deze definitie wijst dus op twee aspecten. Allereerst is het van belang om kennis van buiten een organisatie naar binnen te halen om daardoor beter te innoveren. Dit is het 'outside in'-aspect. Het gaat er, ten tweede, echter ook om kennis die in de organisatie aanwezig is beter te benutten. Dit is het 'inside out'-aspect. Dit tweede aspect van open innovatie wordt nogal eens vergeten. Veel waardevolle kennis blijft in organisaties ongebruikt op de plank liggen. Aan deze kennis kan geld worden verdiend, bijvoorbeeld door haar direct te verkopen, door een spin-off rondom deze kennis op te zetten of door samen met een alliantiepartner deze kennis uit te buiten.

Bij open innovatie wordt vaak gedacht aan een beperkt aantal realiseringstechnieken: 'crowdsourcing', campussen, 'Corporate Venture Capital', innovatiebemiddelaars en 'businessmodels' (zie Box 1 voor definities en voorbeelden hiervan). Dit zijn de technieken waar Chesbrough in zijn werk de nadruk op legt, maar zij vormen niet het hele verhaal. Ook langer bestaande technieken zoals 'licensing', allianties en samenwerking met toeleveranciers, klanten of universiteiten vallen onder de definitie van open innovatie.

Dat deze technieken en hun rol in open innovatie juist nu veel aandacht krijgen, verklaart Chesbrough uit de veranderende economie. Ten

1. H. Chesbrough, *Open Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

2. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke en J. West (red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford, Oxford University Press, 2006.

3. Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid, *Open Stellingen*, Den Haag, 2006.

4. Chesbrough, 2003.

Box 1: Recente technieken voor open innovatie

'Crowdsourcing': Een techniek om van een menigte gebruik te maken voor het oplossen van problemen, veelal via internet. Een bedrijf zet een vraag op internet en het publiek kan het probleem helpen oplossen, al dan niet voor een beloning. In Nederland wordt de techniek sinds 2007 met succes toegepast door KLM in zijn 'Bluelab'-programma. Dit programma richt zich op het verbeteren van de dienstverlening aan zakelijke reizigers.

Campus: Nabijheid is een belangrijke aanjager van innovatie. Met bedrijven die dichtbij zitten, wordt vaak meer geïnnoveerd dan met bedrijven die verder weg gevestigd zijn. Om van dit effect gebruik te maken zetten bedrijven soms campussen op, waarop zij ruimte bieden aan partners en innovatieve startups. De High Tech Campus in Eindhoven is hier een voorbeeld van. Chemelot rondom DSM valt ook in deze categorie.

'Corporate Venture Capital' (CVC): Een investeringsfonds waarmee een bedrijf deelneemt in startups om daarmee toegang te krijgen tot mogelijk interessante technologieën. 'Corporate Venture Capital' kan worden gebruikt voor investeringen in externe startups maar ook voor spin-offs (eigen personeel dat een startup opzet). Soms worden ook externe 'venture capitalists' in dit soort fondsen betrokken. DSM heeft een toonaangevend programma op dit gebied.

Innovatiebemiddelaars: Bedrijven die er hun beroep van hebben gemaakt om andere bedrijven te helpen beter of sneller van hun ideeën en kennis te profiteren, bijvoorbeeld door een uitvinder te helpen een markt voor zijn idee te vinden. In Nederland heeft het bedrijf cash4idea trekken van een innovatiebemiddelaar.

'Businessmodels': De belangrijkste misvatting rondom innovatie is dat innovatie voornamelijk draait om technologie. De manier waarop een nieuw idee op de markt wordt gezet is vaak veel belangrijker omdat dat een idee kan maken of breken. Een 'businessmodel' beschrijft de manier waarop een innovatie vermarkt wordt. De Senseo is een voorbeeld van een ander businessmodel in de koffiemarkt. In plaats van koffie en apparaten apart te verkopen, hebben Douwe Egberts en Philips een gezamenlijk concept ontwikkeld.

eerste worden hoog opgeleide medewerkers steeds meer beschikbaar en mobieler. Hierdoor blijft kennis niet meer binnen bedrijven, maar verspreidt zij zich snel. Daarnaast werken er altijd meer slimme mensen buiten een organisatie dan erbinnen. Wanneer toch van de denkkraft van mensen buiten de organisatie gebruik kan worden gemaakt, behaalt een organisatie een concurrentievoordeel. Ten tweede wijst Chesbrough op de groei van de durfkapitaalmarkt. De beschikbaarheid aan venture capital maakt het makkelijker voor personeel van een bedrijf om voor zichzelf te beginnen, met medeneming van bedrijfskennis. Als combinatie van deze twee tendensen, geldt als derde dat er voor bedrijven nu veel meer opties zijn om kennis extern te gelde te maken. De ontwikkeling van nieuwe management- en financieringstechnieken verbreedt de mogelijkheid om kennis over de organisatiegrenzen te doen stromen. Er zijn meer opties dan voorheen beschikbaar. Ten vierde zijn er meer capabele kennisleveranciers dan vroeger. Alles hoeft dus niet meer intern in de organisatie te worden ontwikkeld; er is veel kennis op de markt verkrijgbaar.

Opvallend is dat Chesbrough geldgebrek en hogere rendementseisen op kapitaal niet als aanjager van open innovatie noemt, terwijl deze wel van belang zijn. Enkele van de leidende bedrijven rondom open innovatie zijn er juist mee begonnen omdat zij intern onvoldoende fondsen hadden om evenveel in innovatie te investeren als hun concurrenten⁵. Ook het feit dat investeerders steeds scherper kijken naar wat hun geïnvesteerde geld oplevert, dwingt bedrijven ertoe om nauwlettend hun rendement op innovatie in de gaten te houden. Kortom: de noodzaak om open te innoveren neemt toe. Maar zien we dat ook terug in de praktijk?

Onderzoeksopzet

Om die vraag te beantwoorden is onder een negentigtal bedrijven onderzoek gedaan naar de mate waarin open innovatie daadwerkelijk is geïmplementeerd. Daarbij zijn vragen gesteld op vier gebieden. Het eerste gebied is de innovatiestrategie.

Er ligt een schat aan ongebruikte kennis op de planken van het bedrijfsleven

5. L. Huston & N. Sakkab, *Connect and Develop*, *Harvard Business Review*, March, 2006.

Sommige organisaties zijn al vrij ver met open innovatie, andere hebben nog nauwelijks iets ondernomen

In dit gebied draait het om de vraag in hoeverre bedrijven open innovatie hebben opgenomen in hun formele innovatiestrategie. Gevraagd werd onder meer naar hun innovatieambitie, de mate waarin ze naar buiten kijken en de effectiviteit

van het gebruik van externe kennis. Het tweede gebied is 'van buiten naar binnen'. Daar wordt gemeten in hoeverre bedrijven gebruikmaken van technieken om kennis van buiten de organisatie naar binnen te brengen. Als derde is gekeken naar het omgekeerde: 'van binnen naar buiten'. Hier is onderzocht in welke mate bedrijven technieken gebruiken om kennis die zij wel bezitten maar zelf niet gebruiken toch tot waarde weten te brengen door spin-offs, allianties, 'licensing' en dergelijke. Als vierde is onderzocht of er een 'mindset' voor open innovatie is in de bedrijven. De centrale vraag is daar of het denken in termen van open innovatie ook tussen de oren van de medewerkers zit. Om open innovatie werkend te krijgen, is niet alleen een formeel beleid noodzakelijk, maar moet het ook breed in een organisatie begrepen, gesteund, beloond en gefaciliteerd worden. Tenslotte zijn enkele vragen gesteld over het innovatiesucces van bedrijven. Daarbij is onder andere gevraagd naar het slagingspercentage van productintroducties, de omzet die gerealiseerd werd door innovaties en de tijd die het duurt voordat innovaties op de markt worden gebracht.

Op elk van deze gebieden konden de respondenten vragen beantwoorden op een vijfpuntsschaal. De vragen gaven scenario's weer rondom open innovatie. Er werd bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre de onderneming samenwerkt met toeleveranciers. Een score van 1 hield in dat er niet met toeleveranciers wordt samengewerkt; score 5 betekende dat er continu en rondom verschillende projecten met toeleveranciers wordt samengewerkt.

De vragenlijst is voorgelegd aan 286 relaties van Atos Consulting. Uiteindelijk reageerden 91 bedrijven; dat is een response van 32 procent. De respondenten zijn allen werkzaam op het gebied van R&D en innovatie. De meerderheid van de deelnemers heeft de vragenlijst online ingevuld. De rest van de bedrijven is geïnterviewd. De bedrijven zijn verdeeld over verschillende grootteklassen, hoewel de grote bedrijven met meer dan 16.000 werknemers oververtegenwoordigd zijn

(45 procent van de respondenten). Een kwart van de bedrijven komt uit de maakindustrie; twintig procent is actief in de elektronica. Voeding en chemie maken elk achttien procent uit van de dataset. Het overgrote deel van de bedrijven, zeventig procent, is afkomstig uit Nederland.

De invoering van open innovatie

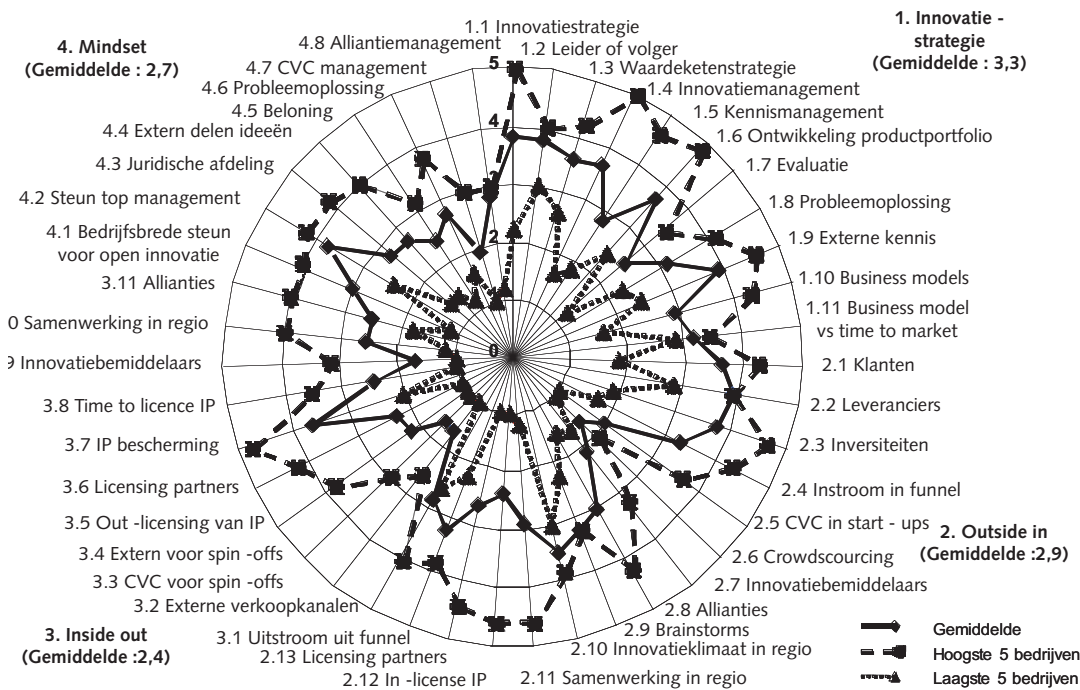
Figuur 1 geeft de resultaten van het onderzoek weer. Per onderzocht thema is aangegeven welke antwoorden de bedrijven gegeven hebben. De middelste lijn geeft het gemiddelde antwoord weer van alle respondenten op een bepaalde vraag. De binnenste lijn is het gemiddelde van de vijf laagst scorende bedrijven en de buitenste lijn is het gemiddelde van de vijf hoogst scorende bedrijven. Een oppervlakkige analyse van de figuur maakt al een paar dingen duidelijk. Ten eerste laten de verschillen tussen de buitenste en de binnenste lijn zien dat er een groot verschil is tussen de koplopers en de achterblijvers. Sommige organisaties zijn al vrij ver met open innovatie, andere hebben nog nauwelijks stappen op dit gebied ondernomen.

Ten tweede blijkt dat gemiddeld genomen niet hoog gescoord wordt. Bedrijven hebben open innovatie in de formele innovatiestrategie opgenomen en dit is het enige thema dat duidelijk voldoende scoort met een gemiddelde van 3,3 op de vijfpuntsschaal. Daarnaast is er ook enige aandacht voor het van buiten naar binnen brengen van kennis. De belangrijkste problemen zitten echter bij de 'mindset' en het van binnen naar buiten brengen van kennis. Het algemene beeld dat rijst, is dat er wel aandacht is voor open innovatie, maar dat er nog niet erg veel voortgang is met de implementatie ervan. Dit is niet verwonderlijk gezien het feit dat de bedrijven aangeven, dat zij nog maar één tot drie jaar bewust bezig zijn met open innovatie.

Wanneer we elk van de vier thema's nader bestuderen, valt nog een aantal dingen op. Binnen de innovatiestrategie zijn veel velden goed ingevuld. Er zijn echter twee gebieden die laag scoren. Kennismanagement blijkt wel intern georganiseerd te zijn, maar het is nog niet vormgegeven over de organisatiegrenzen heen. Het managen van kennisstromen met externe partners krijgt nauwelijks aandacht⁶. Ook evaluatie van innovatieprojecten gebeurt nog onvoldoende. Ons onderzoek laat zien dat bedrijven soms wel kijken naar de 'valse positieven' (de innovatieprojecten die ze door laten gaan, maar die uiteindelijk in de markt geen succes

6. A.P. de Man (red.), *Knowledge Management and Innovation in Networks*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

Figuur 1: De implementatie van open innovatie



blijken). De ‘valse negatieven’ worden daarentegen helemaal niet onderzocht. Dit zijn projecten die worden stopgezet, maar waarvan later blijkt dat ze misschien wel door hadden moeten gaan, bijvoorbeeld omdat een concurrent met een vergelijkbaar product op de markt komt.

Sterke en zwakke punten

Een nadere blik op het ‘outside in’-gedeelte laat zien waar de sterke en zwakke punten van bedrijven zitten bij het van buiten naar binnen halen van kennis. Het blijkt dan dat traditionele methoden om kennis binnen te halen, zoals samenwerken met klanten, leveranciers en universiteiten vrij vaak voorkomen. De nieuwere methoden, ‘Corporate Venture Capital’, ‘crowdsourcing’ en het gebruik van innovatiebemiddelaars hebben zich nog niet breed in het bedrijfsleven verspreid. Ook lager scoort ‘brainstorms’. Deze vinden vaak wel intern plaats, maar externe partijen worden er niet bij betrokken. De ‘best practice’ op dit terrein is IBM dat elektronische ‘brainstorms’ organiseert waar ook de buitenwereld aan deel kan nemen.

Wanneer bedrijven veel kennis van buiten de organisatie halen, zou dit ten koste kunnen gaan van intern onderzoek en ontwikkeling. Resultaten van dit onderzoek laten echter zien dat bedrijven

die veel kennis van buiten halen juist meer investeren in intern onderzoek en ontwikkeling. Dit betekent dat bedrijven die echt bezig zijn met open innovatie de noodzakelijkheid van het combineren van interne en externe kennis zien.

Intellectueel eigendom

Het laagst scorende element uit ons onderzoek is het ‘inside out’-gedeelte waarin we meten in welke mate bedrijven ongebruikte kennis naar buiten brengen om er zo toch nog wat aan te verdienen. Dit blijkt nog nauwelijks te gebeuren. Het enige element dat hier goed scoort is bescherming van intellectueel eigendom (IP, ‘intellectual property’). Om kennis te kunnen uitbuiten, moet het wel beschermde kennis zijn. Bedrijven zijn vrij ver in het denken over de bescherming van hun IP. Er wordt echter weinig nagedacht over de vraag hoe ongebruikt IP toch te gelde kan worden gemaakt. Dit blijkt zelfs te gelden voor de meest geavanceerde bedrijven. Interessant is dat de voorlopers wel ‘Corporate Venture Capital’ gebruiken om te investeren in startups die buiten het eigen bedrijf

Bedrijven die veel kennis van buiten halen, investeren juist meer in intern onderzoek en ontwikkeling

zijn opgestart, maar dat ze nauwelijks investeren in spin-offs van de eigen organisatie.

Dat er nog erg veel ruimte is om meer te profiteren van bestaande interne kennis blijkt uit een ander feit uit ons onderzoek: tweederde van de patenten ligt bij bedrijven ongebruikt op de plank. Voor een deel is dit logisch. Sommige patenten blijken niet

Tweederde van de patenten ligt bij bedrijven ongebruikt op de plank. Open innovatie zit nog niet in de genen van bedrijven

waardevol te zijn; andere worden weliswaar niet in een product gebruikt, maar zijn erop gericht om te voorkomen dat een concurrent een bepaalde markt betreedt. Tenslotte is er nog een groep patenten die niet nu, maar wel in de nabije toekomst zouden kunnen worden gebruikt. Er blijken echter ook veel waardevolle patenten niet gebruikt te worden. Dit kan voortkomen uit een strategie om alles te patenteren wat maar mogelijk is of uit een strategische heroriëntatie waarin is besloten niet verder te gaan op een bepaald technologiegebied. De patenten waar dit voor geldt zouden te gelde kunnen worden gemaakt door ze aan derden ter beschikking te stellen, maar dit gebeurt niet. Uit de interviews bleek dat bedrijven medewerkers van hun patentbureaus niet vragen om te onderzoeken of dit soorten patenten te vermarkten zijn.

Mindset voor innovatie

De 'mindset' voor open innovatie is het laatste element dat we hebben onderzocht. Ook op dit gebied is ruimte voor aanzienlijke verbetering. Open innovatie zit nog niet in de genen van bedrijven. Opvallend is dat het topmanagement open innovatie wel promoot, maar dat werknemers niet worden beloond voor hun bijdrage aan open innovatie. Een technologie die via een externe bron is verkregen, wordt minder gewaardeerd dan een technologie die intern is uitgevonden. Hier zit een

spanning tussen de theorie die wordt uitgedragen en wat er werkelijk gebeurt. Er wordt ook beperkt geïnvesteerd in het ondersteunen van open innovatiemanagement. Veel van de nieuwe technieken voor innovatie vragen om specifieke managementkennis. Daarin investeren is blijkbaar een brug te ver.

Meest en minst gebruikte technieken

Wanneer we kijken naar de meest en minst gebruikte technieken voor open innovatie ontstaat het beeld zoals weergegeven in Tabel 1. Samenwerking met leveranciers is de meest gebruikte techniek om van kennis van anderen te profiteren. Vervolgens blijkt dat als bedrijven externe kennis naar binnen brengen, ze wel in staat zijn om deze kennis in de eigen bedrijfsvoering te integreren. Zij hebben dus geen problemen met het implementeren van de geabsorbeerde kennis⁷, omdat ze daar processen voor hebben ontwikkeld. Vervolgens blijken de meeste bedrijven een 'first mover'-innovatiestrategie te hebben: ze zijn liever leiders dan volgers. Gelet op de magere invulling van het innovatiemanagement, die blijkt uit de rest van ons onderzoek, is dat opvallend: als ze zo graag de eerste willen zijn, dan zouden ze er ook meer in mogen investeren. Ook veel gebruikt is samenwerking met universiteiten. Dit is eveneens opvallend. Er wordt veel geklaagd over de samenwerking tussen universiteiten en bedrijfsleven, maar uit onze gegevens blijkt in ieder geval niet dat die onvoldoende zou zijn. Wel is het zo dat de mate van samenwerking niet altijd even intensief is. De meeste bedrijven beperken de samenwerking tot het in dienst nemen van één of meer afgestudeerden, waar andere bedrijven een aantal PhD-studenten voor zich hebben werken. Tenslotte blijkt ook de (verbale) steun van het topmanagement voor open innovatie wijd verbreid. De minst gebruikte technieken voor open innovatie vallen allemaal in de categorie recente technieken. 'Crowdsourcing' is relatief nieuw en dat dit nog niet breed wordt toegepast is dan ook be-

Tabel 1. De meest en minst gebruikte technieken voor open innovatie

Vijf meest gebruikt

1. Samenwerking met leveranciers
2. Integratiemechanismen voor externe kennis
3. 'First mover'-strategie
4. Samenwerking met universiteiten
5. Steun topmanagement

Vijf minst gebruikt

1. 'Crowdsourcing'
2. Extern 'venture capital'
3. CVC voor spin-offs
4. CVC voor externe startups
5. Innovatiebemiddelaars

7. W. M. Cohen & D.A. Levinthal, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, *ASQ*, 35, pp. 128-152, 1990.

grijpelijk. Ook alles wat met ‘venture capital’ te maken heeft, is nog eerder uitzondering dan regel. Er wordt weinig samengewerkt met externe ‘venture capitalists’ om een eigen CVC-strategie vorm te geven. Dat is begrijpelijk, omdat CVC überhaupt nauwelijks wordt toegepast. Het wordt niet gebruikt voor spin-offs en niet voor investeringen in externe startups. CVC krijgt in de literatuur over open innovatie erg veel aandacht,⁸ maar lijkt tot nu toe nog maar voor een beperkt aantal bedrijven aantrekkelijk te zijn. Tenslotte blijken bedrijven de innovatiebemiddelaar nog niet ontdekt te hebben. Zij maken er nauwelijks gebruik van.

Succes van innovatie

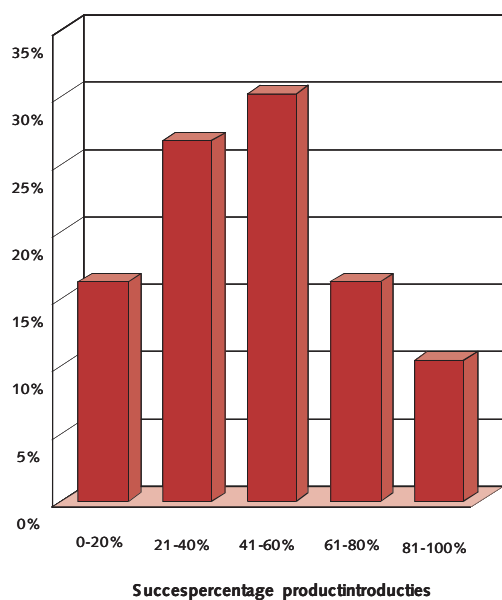
De vraag is vervolgens of de toepassing van open innovatietechnieken ook leidt tot meer succes bij innovatie. Die vraag is met dit onderzoek moeilijk te beantwoorden omdat het daarvoor eigenlijk nodig is om over enkele jaren het effect van open innovatie te onderzoeken. Bovendien was het onderzoek primair gericht op het achterhalen van barrières voor open innovatie en niet op het achterhalen van het succes ervan. Er zijn wel verschillende maatstaven van innovatiesucces onderzocht. Eén er van is afgebeeld in Figuur 2: het succes van de introductie van nieuwe producten. Dit verschilt sterk per bedrijf. Tien procent van de bedrijven rapporteert dat meer dan tachtig procent van hun

introductions van nieuwe producten een succes is. Iets meer dan vijftien procent geeft aan dat hun succespercentage minder dan twintig procent is. Sommige bedrijven hebben dus hoge succespercentages, andere hebben lage.

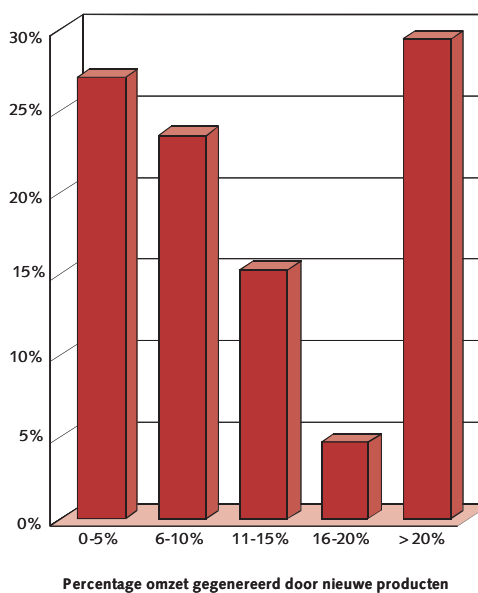
Op het eerste gezicht suggereert dit dat sommige bedrijven succesvoller zijn dan andere, wat een indicatie kan zijn van verschillen in de kwaliteit van het innovatiemanagement. Het blijkt echter dat het hier kan gaan om een verschil tussen sectoren. In de sectoren elektronica, farmacie en olie & gas blijken productintroductions succesvoller te zijn dan in andere sectoren. In de eerste twee sectoren worden innovaties vaak samen met de klant ontwikkeld in klantspecifieke projecten, wat het succespercentage vergroot. In de farmacie gaan nieuwe medicijnen door zoveel verschillende tests heen, dat tegen de tijd van de introductie al vrij duidelijk is wat de markt voor het product zal zijn.

Figuur 3 laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen de inkomsten die bedrijven genereren met producten die de laatste drie jaar zijn geïntroduceerd. Dit is de meest gebruikte maatstaf voor innovatiesucces.⁹ Bijna eenderde van de bedrijven in het onderzoek haalt meer dan twintig procent van hun omzet uit nieuwe producten. Meer dan een kwart van de bedrijven haalt slechts nul tot vijf

Figuur 2. Succespercentage van productintroductions



Figuur 3. Omzet gegeneerd door producten die in de laatste drie jaar zijn geïntroduceerd



8. V. van de Vrande, *Not Invented Here*, dissertatie, Technische Universiteit Eindhoven, 2007.

9. V. Chan, C. Masso & V. Shankar, *Assessing innovation metrics*, White Paper, McKinsey & Company, October, 2008.

procent van hun inkomsten uit nieuwe producten. Ook hier is een industrietakeffect aanwijsbaar. In de 'hightech'-sectoren wordt meer omzet uit nieuwe producten gehaald dan in traditionelere sectoren, zoals de transportsector.

Het blijkt nog niet mogelijk om vast te stellen dat open innovatie leidt tot meer succes. Gelet op het feit dat de meeste bedrijven pas kort met open innovatie bezig zijn, is dat niet verwonderlijk. De ontwikkeling van een nieuw product of een nieuwe dienst vergt meestal enkele jaren. De bedrijven in onze dataset zijn pas een tot drie jaar bezig met open innovatie. Er zijn dus nog maar weinig innovaties op de markt die uit open innovatieprocessen voortkomen.

Vier managementuitdagingen

Wanneer we het geheel bekijken dan zijn er een paar spanningsvelden te ontdekken rondom de invoering van open innovatie. Het eerste betreft het feit dat de formele innovatiestrategieën wel inzetten op open innovatie, maar dat open innovatie nog niet tussen de oren van de medewerkers en de organisatie zit. De 'mindset' voor open innovatie is nog niet aanwezig. Veel bedrijven zijn nog bezig de traditioneel interne oriëntatie te veranderen in een externe. Deze omslag is nog niet voltooid.

Een tweede uitdaging betreft het van binnen naar buiten brengen van kennis. Bedrijven halen wel kennis van buiten naar binnen maar de omgekeerde weg wordt zelden bewandeld. Er ligt dan ook een schat aan ongebruikte kennis op de planken van het bedrijfsleven. Om deze kennis tot waarde te brengen is meer aandacht nodig voor

de open innovatietechnieken die hiervoor bestaan. In Chesbroughs definitie van open innovatie die we eerder hebben weergegeven is de kennisstroom van binnen naar buiten een belangrijk onderdeel. Omdat dit nauwelijks is ingevuld in de praktijk, kunnen we concluderen dat er weinig voorbeelden zijn waarin het open innovatie concept geheel is ingevoerd.

Een derde uitdaging betreft de technieken voor open innovatie. De traditionele technieken mogen zich in enige populariteit verheugen. De nieuwere technieken zijn bij veel partijen nog onbekend. Uit ons onderzoek bleek ook dat er nogal wat vragen leefden rondom de nieuwe technieken. Zo is bij 'crowdsourcing' het intellectueel eigendom een probleem. Wie wordt eigenaar van een voorstel dat wordt gedaan? Hoe weet je dat een idee dat via 'crowdsourcing' tot je komt niet al door een ander gepatenteerd is? Dit soort onduidelijkheden leidt ertoe dat bedrijven nog terughoudend zijn bij het invoeren van deze nieuwe innovatietechnieken. Voor 'crowdsourcing' geldt ook dat bedrijven dit vooral zien als een hulpmiddel voor innovatie in consumentenmarkten, terwijl het ook in de 'business-to-business'-sfeer toepasbaar is.

De vierde uitdaging ligt op het gebied van management. Wanneer topmanagers open innovatie wel verbaal steunen, maar hun beloningsstructuren daarop niet aanpassen en niet investeren in de opbouw van managementkennis op dit gebied, dan zal het niet eenvoudig worden om een strategie voor open innovatie te realiseren. De woorden moeten gevolgd worden door daden. Alleen zeggen dat het moet gebeuren, is niet voldoende.