

Publicatie Denktank



OPEN INNOVATIE

Als designprincipe voor
innovatiestrategie in
Zuid-Holland



Sinds 2003 is de Kennisalliantie Z-H het platform waarin deelnemers aan de regionale kenniseconomie elkaar ontmoeten, activiteiten op elkaar afstemmen en samen de kennisintensieve bedrijvigheid en innovatie naar een hoger plan tillen. De deelnemers zijn afkomstig uit de vier O's: Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek en Overheid. Tezamen werken zij aan het verkleinen van de kloof tussen kennis en markt en het bevorderen van nieuwe, hoogwaardige, kennisintensieve bedrijvigheid. Om vooruit te blijven kijken naar nieuwe kansen en acties is de Kennisalliantie het project Denktank gestart. Dit heeft tot doel het ontwikkelen van strategische acties voor de toekomst van de regionale kenniseconomie in Zuid-Holland. Het bestaat uit een creatief proces om te komen tot inspirerende, nieuwe acties voor de komende jaren. Nederland Kennisland is gevraagd dit proces te ondersteunen. Het creatieve proces omvat vier publicaties, vier evenementen en twee studiereizen. Dit is de tweede publicatie in de serie, met als thema open innovatie. Er wachten voor bedrijven buiten hun eigen muren heel veel goede ideeën voor productvernieuwing. Bedrijven moeten leren die ideeën te vinden.

Oktober 2005

Auteurs

Martijn Arnoldus

Frans Nauta

Dit is een uitgave van de Kennisalliantie Zuid-Holland.

Kennisalliantie Zuid-Holland

Oude Delft 114, 2611 CG Delft

Postbus 644, 2600 AP Delft

T: +31(0)15 284 04 87

E: info@kennisalliantie.nl

I : www.kennisalliantie.nl

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1. Speuren naar briljante ideeën	8
2. Kennismaken met open innovatie	10
3. De kracht van open netwerken	16
4. Zuid-Holland aan zet	21
5. Verder lezen	27

Samenvatting

Er lopen zoveel slimme koppen en mensen met goede ideeën rond, dat ze onmogelijk allemaal voor dezelfde organisatie kunnen werken. Dat is de basisgedachte achter open innovatie. Open innovatie is een strategie waarbij bedrijven, kennisinstellingen en overheden ideeën en kennis voor nieuwe producten of diensten heel bewust buiten de eigen organisatie zoeken.

Deze publicatie is een kennismaking met de mogelijkheden van open innovatie voor de vier O's van Zuid-Holland: ondernemers, overheid, onderzoek en onderwijs. De vier O's kunnen samen op een open manier aan innovatie werken. Dat kan door gezamenlijk aan projecten te werken, door licenties voor het gebruik van kennis uit te geven of door kennis aan elkaar te verkopen.

Ook niet-professionals kunnen bij open innovatie worden betrokken. Consumenten en mensen die zich puur uit interesse met een bepaald onderwerp bezighouden, hebben heel waardevolle ideeën. Steeds meer bedrijven zoeken naar manieren om de ideeën en kennis van deze mensen te kunnen benutten voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Hoewel het delen en uitwisselen van kennis geen nieuwheid is, wordt over open innovatie bijna niet gedacht als een designprincipe voor innovatiestrategie. Bovendien is de term nog relatief onbekend. Voor Zuid-Holland zien we de volgende hoofdpogave:

Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat open innovatie een designprincipe is voor innovatiestrategie. Dat vraagt om overzicht, om een doorzichtige markt voor kennis. Elke regeling, elke financieringsstroom en elk event draagt in zich dat de verschillende partijen in de provincie gestimuleerd worden om over de grenzen van hun eigen organisatie te stappen.

Dat kan alleen in combinatie met missiewerk en ondersteuning. Voor Zuid-Holland is het belangrijk om te werken aan een cultuur van ondernemerszin en nieuwsgierigheid. De Kennisalliantie, waarin de vier O's samenkomen is in de kern al een beginnend platform voor open innovatie. Hoewel ook in Zuid-Holland veel organisaties op de een of andere manier om zich heen kijken voor goede ideeën, is open innovatie nog onvoldoende bekend als concept en is het nog te weinig doorgedrongen in de praktijk. Voor Zuid-Holland wacht daarom de missie om bedrijven, overheid en kennisinstellingen bekend te maken met de voordelen van bewuste open-innovatiestrategieën. De vier O's moeten elkaar leren begrijpen als het over open innovatie gaat.

Met deze opgave in het achterhoofd komen we met de volgende concrete voorstellen voor actie:

• **Routeplanner voor open innovatie**

Welke voorzieningen zijn er in Zuid-Holland die gedeeld kunnen worden om op een open manier te innoveren? Welke publieke – en particuliere – laboratoria zijn er in Zuid-Holland die door derden gebruikt kunnen worden? De routeplanner is een database waarin locaties, contactpersonen, gebruiksvoorwaarden en prijzen zijn opgenomen van alle laboratoria en apparatuur die door derden gebruikt kunnen worden. De onderzoeksinstellingen bouwen de database samen met de andere drie O's. De gegevens worden zowel digitaal als in een soort Gouden Gids gepubliceerd en zijn voor iedereen beschikbaar.

• **Quickscan van de kolommen**

In elke kenniskolom wordt een scout op pad gestuurd om te onderzoeken of en hoe open innovatie in die kolom vorm krijgt. De scouts rapporteren in een format van ongeveer drie pagina's, waardoor in minder dan dertig pagina's een quickscan ontstaat van de verschillende kolommen in Zuid-Holland. Bestaat er al een markt voor intellectueel kapitaal? Hoe is de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen? Hebben de betrokken O's zicht op de markt voor intellectueel kapitaal en op de ideeën die rondgaan? Op basis van de quickscan kan vervolgens een gerichte aanpak per kolom worden uitgewerkt.

• **Open innovatie als leidraad bij financiering**

Richt financiering voor innovatie op clusters en netwerken en niet op afzonderlijke bedrijven. Financiële bijdragen kunnen niet bij afzonderlijke bedrijven of kennisinstellingen terecht komen, tenzij daar zeer goede redenen voor zijn. De provincie Zuid-Holland werkt al sterk op die manier. Het wordt tijd dat andere financiers dat voorbeeld volgen.

• **Juridische 'drive-in'**

Gratis kennis weggeven, in licentie uitgeven of verkopen. Er zijn verschillende manieren om kennis te delen. Voor al die manieren zijn de spelregels juridisch vast te leggen. De verschillende cases in de publicatie laten zien dat er elders al oplossingen gevonden zijn die werken. Er zou een soort drive-in moeten komen waar ondernemers, maar ook onderzoekers of bestuurders, ter plekke overzicht en advies kunnen krijgen over de manier waarop open innovatie het beste juridisch kan worden vormgegeven.

• **De onafhankelijke pre-projectbegeleider**

Er zijn veel goede ideeën op het grensvlak van organisaties die nooit van de grond komen, omdat niemand zich eigenaar voelt of juist omdat een partij zich te veel eigenaar maakt. In dat soort situaties is het goed als er een verkenningsfase wordt ingelast, waarin een onafhankelijke 'pre-projectbegeleider' als kwartiermaker de partijen aan tafel brengt.

• **Stimulansmodel voor onderzoek en onderwijs**

Zuid-Hollandse onderzoeks- en onderwijsinstellingen gaan allemaal bouwen aan een eigen business model om het delen van kennis met ondernemers te stimuleren. Het IMEC-model (zie afbeelding in hoofdstuk 4) is de inspiratiebron. Onderzoeks- en onderwijsinstellingen proberen dat model in te vullen voor de eigen prestaties van de afgelopen twee jaar. Welke kennis is exclusief binnen de eigen instelling gebleven? Welke kennis is gedeeld? En welke kennis is het exclusieve eigendom geworden van de partners waarmee is samengewerkt?

• **Een uithangbord voor Zuid-Holland**

Weet waar je het halen kunt. Dat is een belangrijke les om op een open manier te innoveren. Maar in Zuid-Holland bestaat zo'n uithangbord niet en weten de vier O's onvoldoende van elkaar welke kennis beschikbaar is. Er zou een digitaal centraal punt of portaal moeten komen waar de vier O's kennis kunnen aanbieden en kunnen laten zien waar ze trots op zijn. Dat portaal maakt gebruik van de mogelijkheden voor open conversatie zoals beschreven in hoofdstuk 3. Het is belangrijk dat zo'n portaal open is voor iedereen en dat ook consumenten en mensen die zich uit pure interesse met een bepaald thema bezighouden er hun ideeën en kennis kwijt kunnen.

• **CEO's adopteren een project**

De CEO of een andere hoge bestuurder van de toptien bedrijven in Zuid-Holland adopteren elk een project waarin het delen van kennis en open innovatie centraal staan. De adopteur neemt geen uitvoerende taak op zich, maar wordt ambassadeur van het project. Zo krijgen open innovatieprojecten naar buiten toe een vlaggenschip.

• **Speeddaten**

Ondernemers en onderzoekers gaan met elkaar speeddaten. In een rondes van tien minuten kunnen deelnemers elkaar in tweegesprekken leren kennen. Na zo'n ronde volgt changez! en gaat iedereen naar zijn volgende date. Heel effectief om nieuwe contacten en kennis op te doen. En ook erg spannend.

Speeddaten is een manier om open netwerkvorming te stimuleren. Er is echter een groot verschil met veel andere manieren van netwerkvorming. Bij speeddaten staat het leggen van nieuwe contacten centraal, en niet het onderhouden van bestaande contacten. Het is belangrijk dat netwerken open blijven.

1 Speuren naar briljante ideeën

De 25-jarige Zuid-Hollander Nathanaël Kuipers is ontwerper voor LEGO, de fabrikant van de wereldberoemde bouwsteentjes. Kuipers ontvangt vijf procent aan royalties voor elke verkochte bouwdoos van de door hem ontworpen luxe woontoren. Toch hoort Kuipers niet bij de honderd productontwikkelaars van LEGO die dagelijks bezig zijn met het bedenken van nieuwe modellen. De industrieel ontwerper uit Den Haag is een van de winnaars van een door LEGO uitgeschreven ontwerpwedstrijd. De wedstrijd was een uitnodiging aan LEGO-fans om met LEGO Digital Designer, een speciale software, hun eigen droomontwerp vorm te geven. Ruim 8.000 enthousiastelingen gaven aan de oproep gehoor. De acht winnende ontwerpen zijn inmiddels voor iedereen te koop.

Het roer is radicaal om bij de speelgoedbouwer in Denemarken. LEGO-producten werden tot voor kort uitsluitend ontwikkeld door ontwerpers die bij LEGO in dienst waren. De fabrikant toonde nooit interesse voor de ontwerpen die op kinderkamers in elkaar werden gezet. Die instelling is nu ingeruild voor een open bedrijfsmodel. In augustus 2005 lanceerde LEGO een uitgebreid internetplatform, de LEGO Factory. LEGO-fans kunnen er met een gratis nieuwe versie van Digital Designer nieuwe ontwerpen maken, die uitwisselen met andere fans en de steentjes bestellen om hun ontwerp in het echt te bouwen. Klanten worden van harte uitgenodigd om mee te denken over nieuwe producten. "Door LEGO Factory worden we geholpen door de creativiteit van meer dan 300.000 ontwerpers van over de hele wereld. Dat is heel wat

meer creativiteit dan van onze 100 eigen productontwikkelaars," licht het hoofdkantoor toe. LEGO zet in op open innovatie. Voor de ontwikkeling van nieuwe producten wordt zo veel mogelijk creativiteit aangeboord. Soms met verrassende uitkomsten. Twee van de nieuwste bouwpakketten zijn ontworpen door twee negenjarige Amerikaanse kinderen.

In deze Denktankpublicatie maken we kennis met open innovatie als een nieuwe manier van innoveren. De gedachte achter open innovatie is simpel: waardevolle ideeën kunnen overal vandaan komen. De kunst van open innoveren is om uit zo veel mogelijk bronnen van creativiteit te putten. Bedrijven die op een open manier hun producten en diensten vernieuwen, kijken om zich heen. Die bedrijven zoeken niet alleen naar de kennis die ze zelf in huis hebben of zelf kunnen ontwikkelen.

Voor wie?

Open innovatie is business voor bedrijven, overheden en kennisinstellingen die inzien dat ze nooit alle slimme mensen van de hele wereld zelf in dienst kunnen hebben. Dat is het uitgangspunt voor deze publicatie. Ons doel is om de vier Zuid-Hollandse O's (ondernemers, overheid, onderzoek en onderwijs) bewust te maken van de mogelijkheden die open innovatie biedt. We geven geen uitgewerkte strategie om open te innoveren, maar willen partijen uit de vier O's op ideeën brengen. Ideeën voor mogelijke acties én voor mogelijke instrumenten om open innovatie te bevorderen.

Er liggen kansen op twee terreinen. Ten eerste kunnen samenwerking en kennisuitwisseling met andere bedrijven en kennisinstellingen bijdragen aan open innovatie. Het gaat om ideeën en kennis van de professionals: toeleveranciers, universiteiten,

onderzoekscentra en ook directe concurrenten. Deze invalshoek staat centraal in hoofdstuk 2. Daarnaast liggen er mogelijkheden voor open innovatie door ideeën en kennis uit te wisselen met consumenten en mensen die worden gedreven door pure interesse. In hoofdstuk 3 gaan we in op manieren om langs deze weg open te innoveren. In hoofdstuk 4 is Zuid-Holland het podium. We geven een visie op open innovatie in Zuid-Holland. Wie nieuwsgierig is geworden en meer wil lezen, vindt in hoofdstuk 5 interessante verwijzingen.

TomTom Navigator	
Wie zijn de slimme mensen die bruikbare kennis hebben, maar niet in jouw bedrijf werken?	
Professionals in andere bedrijven en kennisinstellingen. (hoofdstuk 2)	Consumenten en hobbyisten die naar professionele maatstaven werken. (hoofdstuk 3)
Wat kan er in Zuid-Holland gebeuren? (hoofdstuk 4)	

2 Kennismaken met open innovatie

Bedrijven die niet werken aan vernieuwing van producten en diensten gaan vroeg of laat op de fles. Innoveren is een noodzaak. Maar voor vernieuwing zijn ideeën nodig. Die ideeën kan een bedrijf zelf verzinnen. Een andere mogelijkheid is dat bedrijven buiten de deur gaan shoppen. Aan die optie gaf Henry Chesbrough in april 2003 een naam: open innovatie.

In dit hoofdstuk stellen we de vraag wat open innovatie is en waarom het verschilt van eerdere innovatiestrategieën. Verder laten we zien op welke manieren bedrijven samen met andere bedrijven en kennisinstellingen aan de slag kunnen met open innovatie.

Prille materie

Open innovatie is prille materie in onderzoeksland. Chesbrough geniet een bijna absolute autoriteit als het gaat om bedrijfsstrategieën om open te innoveren. Zijn boek is een belangrijke leidraad voor open innovatie als bedrijfsstrategie.

Een punt van kritiek is dat Chesbrough zich beperkt tot relaties tussen bedrijven en tussen bedrijven en kennisinstellingen. Over open innovatie in het publieke domein en over open innovatie waarbij consumenten een grote rol spelen (zie hoofdstuk 3), heeft hij weinig te zeggen. Die witte vlekken worden de laatste tijd in hoog tempo opgevuld door de Münchense hoogleraar Frank Piller en de Britse denktank DEMOS. Onder experts van geografische clustering zijn de voordelen van open innovatie al wat langer bekend.

Innovatie in de goede oude tijd

In de tijd van industriële bedrijfsstructuren was innovatie een heldere zaak. Bedrijven hadden de hele productieketen van ontwerp tot eindproduct in eigen hand. Dat gold ook voor onderzoek voor productvernieuwing. Het centrale management nam besluiten over de besteding van R&D-budgetten door de interne onderzoeksafdelingen, in de hoop dat de slimmeriken op die afdelingen op briljante ideeën zouden komen. Het waren de hoogtijdagen van Bell Labs, XEROX PARC en Philips NatLab. De kennis die bedrijven nodig hadden, ontwikkelden ze bij voorkeur zelf. Delen met anderen was er niet bij. Bedrijven stippelden voor lange perioden hun koers uit en het management had het liefste alles zelf in de hand.

Aan het einde van de twintigste eeuw is een nieuw model langsrij gekomen, dat superieur lijkt te zijn aan het oude, bureaucratische model. In veel opzichten verschilt het nieuwe, open model van het oude, gesloten model: het is niet centraal gepland, maar chaotisch. Het is niet hiërarchisch, maar heeft een netwerkstructuur.

Hoogwaardige nieuwe kennis wordt niet meer individueel of volgens logische stappen ontwikkeld, maar ontstaat in gesprek en samenwerking met onderzoek en praktijk. Het gaat erom ruimte te scheppen voor kwaliteit en prestaties, belemmerende regels te verwijderen, beperkende patronen tegen te gaan, en topdownsturing te verminderen.

Winnen met pokeren

Het nieuwe innovatiemodel heeft volgens Chesbrough steeds meer weg van een pokerspelletje. De risico's zijn aanzienlijk, het tempo ligt hoog en het komt meer op lef aan dan op een tot in detail doordachte strategie. Productvernieuwing is kostbaar, zeker als er complexe technologieën aan te pas moeten komen, zoals in de elektronica of bij farmaceutische producten. Innovatie vereist vaak hoge investeringen, terwijl volgens Chesbrough lang niet altijd duidelijk is óf en binnen welke termijn dat geld wordt terugverdient. Dat het tempo van innoveren hoog moet liggen, komt doordat de levenscyclus van producten steeds korter wordt. Het hoge tempo zorgt ervoor dat bedrijven voortdurend de concurrentie in de gaten moeten houden en dat ze moeten kunnen inspelen op onverwachte ontwikkelingen in de markt.

Met de vergelijking met poker wil Chesbrough aangeven dat open innovatie snoeiharde business is. Hij laat in zijn studie zien dat de bedrijven die het meest succesvol omgaan met dit pokerspel, erin slagen om ideeën en kennis voor nieuwe producten en diensten van buiten het eigen bedrijf te halen. Alle ideeën en kennis zelf ontwikkelen wordt eenvoudigweg te kostbaar en duurt te lang. Niet voor niets zijn grote bedrijven als Philips en Nokia (zie kaders) actief op zoek naar manieren om via samenwerking met andere bedrijven de kosten van R&D te drukken. Het idee achter open innovatie is dat het innovatieproces sneller verloopt, minder

kost en flexibeler is dan wanneer geen gebruik wordt gemaakt van ideeën van buitenaf.

Clusters als open systemen

Economen weten al heel lang dat ruimtelijke clustering de open uitwisseling van ideeën enorm kan stimuleren. Volgens professor Michael Porter, goeroe op het gebied van regionale economische ontwikkeling en innovatie, zijn face-to-face-contacten cruciaal om in een netwerkgeving snel te kunnen innoveren. Silicon Valley was nooit zo succesvol geworden als ondernemers en technici van verschillende bedrijven elkaar niet voortdurend waren tegengekomen op straat. Door de vertrouwensbasis die in die open omgeving is ontstaan, worden ideeën veel gemakkelijker uitgewisseld dan in gesloten omgevingen. Bij voldoende wederzijds vertrouwen is het – zogezegd – niet nodig om, om de haverklap de hulp van advocaten in te roepen. Silicon Valley is niet het enige cluster waar een open omgeving is ontstaan. De IT-industrie in Bangalore, India en het aerospace cluster bij Toulouse zijn andere voorbeelden.

Spelregels

Open innovatie vereist een speciale houding. In de praktijk blijkt maar al te vaak dat bedrijven moeite hebben om ideeën van anderen over te nemen. In jargon wordt vaak gesproken van het not-invented-here-syndroom; er bestaat verzet tegen ideeën die niet in de eigen organisatie zijn bedacht. Bovendien willen bedrijven hun eigen ideeën zo goed mogelijk beschermen, zodat anderen er geen voordeel uit kunnen halen. Die houding is dodelijk in een economie waarin ideeën steeds eenvoudiger, goedkoper en sneller verspreid kunnen worden. Om met open innovatie aan de slag te gaan, moet een bedrijf de volgende uitgangspunten omarmen:

- Het kan nooit zo zijn dat alle knappe koppen met nieuwe ideeën bij een en hetzelfde bedrijf werken. Bovendien zijn de knappe koppen erg mobiel: zij wisselen gemakkelijk van baan.
- Een bedrijf hoeft ideeën ook helemaal niet zelf te hebben bedacht en uitgewerkt om ervan te kunnen profiteren. Voor vernieuwing kan een bedrijf het beste samenwerking zoeken met slimme mensen van binnen én buiten de eigen organisatie.
- Als een bedrijf goed gebruik maakt van zowel interne als externe ideeën, dan wint het in de markt.
- Een bedrijf kan ervan profiteren dat anderen zijn intellectueel kapitaal gebruiken en een bedrijf kan het beste intellectueel kapitaal van anderen kopen als dat het business model helpt.

(Bron: Henry Chesbrough, 2003, Open innovation, pagina xxvi)

Een speciale manier van denken

Open innovatie heeft een belangrijke stelregel. Een organisatie die open innoveert moet de controle over kennisontwikkeling voor een deel uit handen durven geven. Daar staat tegenover dat een bedrijf moet leren hoe het ideeën en kennis van anderen kan ontdekken en verkrijgen. Kennis ligt niet in de supermarkt. Toch is het

voor bedrijven niet moeilijk om aan externe ideeën te komen. En net als bij winkelen geldt: ga op pad met een boodschappenlijstje en kom thuis met iets leuks waarvan je van tevoren niet wist dat je het wilde hebben. Met die instelling kijkt een bedrijf als Cisco (zie kader) voortdurend om zich heen.

De kennishonger van Cisco

Cisco Systems is wereldwijd marktleider in het zogeheten 'internetworking': producten en diensten die het verkeer op internet regelen. Cisco werd opgericht in 1984 door het echtpaar Bosack, werd in 1990 opgenomen in de Nasdaqindex en heeft zijn Europese hoofdkantoor in Amsterdam. In totaal werken er 34.000 mensen voor Cisco.

Cisco is groot geworden door kennis die andere bedrijven hebben ontwikkeld. Intern onderzoek heeft bij Cisco nooit hoog op de agenda gestaan. Het bedrijf voert een agressief overnamebeleid. Daarbij worden alleen bedrijven opgekocht die kennis hebben ontwikkeld die voor Cisco interessant is voor productvernieuwing. Sinds 1993 heeft Cisco 103 bedrijven overgenomen.

Die tactiek is minder bruut dan hij uit de harde cijfers lijkt. Aan de overnames gaat in de meeste gevallen een heel traject vooraf. Cisco zoekt voortdurend en over de hele wereld naar ICT-start-ups die interessante ideeën ontwikkelen. Zulke start-ups kunnen rekenen op financiële steun en een partnership met Cisco. Pas in een later stadium, als de start-up heeft bewezen levensvatbaar te zijn in de markt, ontstaat bij Cisco interesse in overname.

Kenmerken van open systemen

Voor een open-innovatiestrategie bestaat geen blauwdruk. Voor organisaties die op een open manier willen innoveren, bestaan wel vijf belangrijke toetsstenen. Die noemen we de vijf kenmerken van open systemen:

- Er is een actieve zoektocht naar interessante trends en ideeën.
- De hulp van externe experts wordt ingeroepen bij kennisontwikkeling (uitbesteding onderzoek, consultancy, e.d.).
- Er is actief beheer van intellectueel kapitaal (copyrights, patenten, e.d.).
- Er bestaat actieve inkoop en uitgave van licenties voor gebruik van kennis.
- Er wordt veel aandacht gegeven aan samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen, kenniscentra)

Een goed klimaat voor open innovatie

Voor open innovatie is een goed klimaat erg behulpzaam. Uit de literatuur komen de volgende factoren naar voren:

- Een cultuur van ondernemerszin en nieuwsgierigheid: er zijn veel externe ideeën aanwezig.
- Hoge arbeidsmobiliteit: werknemers wisselen regelmatig van baan en werkgever.
- Grote en actieve markt voor risicokapitaal.
- Veel start-ups.
- Actieve rol van universiteiten en kennisinstellingen.
- Ruimtelijke nabijheid en ontmoetingsplekken waar slimme koppen elkaar tegenkomen.
- Een juridische omgeving waarin intellectueel kapitaal beschermd wordt, maar die tegelijkertijd voldoende ruimte biedt om zonder veel omhaal kennis te verkopen, licenties uit te geven, of kennis vrij te delen.

De beschreven vormen van open innoveren gaan over kennisuitwisseling tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen. Maar er is meer. Kennis en ideeën kunnen ook van

consumenten en hobbyisten komen. Daar kunnen bedrijven van profiteren. In het volgende hoofdstuk besteden we daarom aandacht aan open innovatie door inbreng van niet-professionals.

De wensenlijst van Nokia

Het Finse Nokia is al jaren actief met open innovatie en doet dat vooral via risicokapitaal. De strategie van Nokia is gebaseerd op de ondersteuning van kansrijke bedrijfjes en spin-offs. De Nokia Ventures Organization financiert bedrijvigheid die niet tot de huidige kernactiviteiten van Nokia behoort, maar die voor het bedrijf in de toekomst misschien wel interessant wordt. Nokia neemt een voor-schot door te investeren in de ontwikkeling van kennis die Nokia nu (nog) niet kan gebruiken, maar die door andere bedrijven wel naar de markt kan worden gebracht.

Een voor open innovatie belangrijk bedrijfsonderdeel van Nokia Ventures Organization is Innovent. Innovent ondersteunt onderne-mers bij het omzetten van goede ideeën in producten. Innovent werkt met een wensenlijstje van Nokia. Daarop staan onderwerpen waarover Nokia als moederbedrijf graag meer kennis wil hebben. Innovent zoekt bedrijven die Nokia daarbij zijdelings tot steun kun-nen zijn. Zo kreeg AgentArts, een bedrijf dat actief is op de markt voor 'digital entertainment' hulp van Innovent voor de ontwikkeling van nieuwe producten op het terrein van digitale entertainment voor mobiele telefoons. Het laat zich raden dat ook Nokia erg blij was met de kennis die AgentArts kon ontwikkelen.

DevLab

DevLab is een initiatief van de Federatie van Technologiebranches (FHI). Het initiatief heeft op de campus van de TU Eindhoven huisvesting gevonden. Studenten en promovendi werken samen met twaalf MKB-bedrijven aan onderzoek op het gebied van sen-sornetwerktechnologie, plaatsonafhankelijke energievoorziening, embedded communicatie en geavanceerde micro-actuatoren. Bedrijven die meedoen zetten per jaar 1 procent van hun loonsom in voor DevLab. De bedoeling is dat het onderzoek leidt tot een technologische voorsprong voor de bedrijven die meedoen en financiers zijn.

High Tech Campus Eindhoven

Rond Philips Research is in de afgelopen jaren een kleine wijk ontstaan. Op de High Tech Campus, zoals het gebied heet, werken momenteel ruim 4.000 mensen. Driekwart daarvan werkt voor Philips, maar dit aandeel zal in de komende jaren verminderen. Het totale aantal werknemers op de Campus zal binnen vijf jaar verdubbeld zijn. De High Tech Campus geldt als hét Nederlandse voor-beeld van een open-innovatiestrategie. Eind jaren negentig was voor het eerst sprake van een High Tech Campus, toen Philips zijn hoofdkantoor naar Amsterdam verhuisde. De Campus maakt dat vertrek op een bijzondere manier goed.

De belangrijkste sectoren op de Campus zijn: ICT, micro-elektronica, mechatronica, nanotechnologie, automotive industry en medi-sche technologie. Momenteel heeft de Campus 35 bewoners. Dat zijn bedrijfsonderdelen van Philips (zoals Philips Software), spin-offs van Philips (zoals Adamind en ASML) en bedrijven die samenwerking zoeken met Philips (zoals IBM).

De doelstelling van de Campus is om bedrijven en kennisinstellingen in een open netwerk kennis, onderzoek en ontwikkelingen te laten delen. Jarenlang was voor Philips het motto 'Our lab is the world.' De Campus is een teken dat de multinational definitief heeft gebroken met die instelling. 'The world is our lab,' weerklinkt het nu op de Campus.

Bedrijven op de Campus delen faciliteiten in het MiPlaza. Apparatuur en onderzoekslaboratoria van Philips mogen door andere bedrijven worden gebruikt. De kosten voor de bedrijven worden daarmee behoorlijk gedrukt. Philips hoopt bovendien dat ook de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de bedrijven op de Campus wordt versterkt.

3 De kracht van open netwerken

Ook consumenten zijn slim. Door de opkomst van het internet is de kennis van consumenten en hobbyisten veel beter bereikbaar geworden. Wat in schuurtjes en op zolderkamers is bedacht, heeft nu een plekje in de virtuele ruimte. Voor bedrijven die op een open manier willen innoveren biedt dat hele nieuwe mogelijkheden om – naast kennisuitwisseling met professionals – ook de consumenten en hobbyisten bij productvernieuwing te betrekken. In dit hoofdstuk laten we die mogelijkheden zien. Dat doen we aan de hand van een indeling die is bedacht door de Britse denktank DEMOS in de publicatie Wide Open (2005).

Het topje van de ijsberg

Een van de grootste concurrenten van Microsoft is Tux de pingvin. De ijsvogel is sinds 1996 het gezicht van het besturingssysteem Linux. Op een groot aantal thuiscomputers, maar ook bij veel bedrijven en overheden, wordt inmiddels met het gratis pakket gewerkt. De aardverschuiving die Linux heeft veroorzaakt werd in oktober 1991 ingeleid. Toen plaatste de Finse student Linus Torvalds een bètaversie van de software op internet met de uitnodiging om verbeteringen aan te brengen. Binnen een paar jaar had zich rond Linux een wereldwijd netwerk gevormd van hobbyisten en professionele softwareschrijvers. Linux is het schoolvoorbeeld van de kracht van open source; software waarvan de broncode voor iedereen beschikbaar is en bovendien door iedereen aangepast mag worden.

Het besef van de waarde en kracht van samenwerking in open netwerken begint door te dringen. Bovendien wordt duidelijk dat open netwerken op veel grotere schaal voorkomen dan alleen rond de ontwikkeling van computersoftware. Open source is slechts het topje van de ijsberg. Open netwerken zijn een spannende nieuwe manier om zo veel mogelijk creativiteit en goede ideeën bij elkaar te brengen.

Het gaat bij open netwerken om losse samenwerkingsverbanden waar iedereen vrij kan in- en uitstappen, net zo het hem uitkomt. De deelnemers aan het open netwerk kennen elkaar lang niet allemaal, maar ze leveren wel allemaal creatieve input voor een gemeenschappelijk doel.

De bouwstenen van open netwerken zijn niet alleen de mensen of organisaties die er aan deelnemen. De activiteiten die in open netwerken worden ondernomen zijn minstens zo belangrijk. DEMOS spreekt over drie vormen van activiteiten: open kennis, open conversatie en open teamwork. Die activiteiten sluiten elkaar niet uit. In sommige netwerken komen ze alledrie voor; in andere netwerken is slechts sprake van één activiteit. Zoals we zullen zien, bieden met name open conversatie en open teamwork kansen voor open innovatie.

Maar niet alleen in de virtuele ruimte

Bij veel open netwerken is internettechnologie belangrijk. Transactiekosten zijn door de technologie verwaarloosbaar. Door nieuwe communicatietechnologie kunnen open netwerken ontstaan op een schaal en binnen een tijd die eerder niet haalbaar waren. Die twee ontwikkelingen zorgen ervoor dat in korte tijd heel veel creativiteit bijeen kan worden gebracht. Maar het betekent niet dat open netwerken alleen in de virtuele ruimte bestaan

en al helemaal niet dat de netwerken alleen maar softwaretoepassingen voortbrengen.

1. Open kennis

Bij open kennis gaat het om het vrij delen van kennis. Informatie wordt gratis beschikbaar gesteld voor gebruik door anderen. Bovendien staat het anderen vrij om aanvullingen te geven of foutieve informatie te verbeteren. Open kennis is de tegenhanger van de vermarkting van kennis. Het volledig gratis weggeven van kennis is voor bedrijven vaak niet interessant. Bedrijven zien graag iets terug van de investering die ze hebben gedaan voor het ontwikkelen van kennis.

Wikipedia

De bibliotheek van Alexandrië gold ooit als de grootste verzameling van geschreven bronnen ter wereld. Wie in de klassieke oudheid op zoek was naar informatie, kon in Egypte terecht. Later werd in de Encyclopaedia Britannica heel wat meer informatie verzameld. De redacteurs van Microsoft stopten jarenlang energie in het samenstellen van Encarta, de eerste, grote, digitale encyclopedie. Maar al deze grote projecten vallen in het niet bij de snelst groeiende verzameling van informatie van dit moment: Wikipedia. De Engelse versie startte in het vroege voorjaar van 2001 en telt inmiddels ruim 730.000 artikelen. Ter vergelijking: de teller van de Britannica blijft steken op 65.000. Als in Wikipedia ook de artikelen in de 180 andere talen worden opgeteld, komt het totaal op meer dan 2,3 miljoen. Wikipedia is als vrij toegankelijke encyclopedie een aansprekend voorbeeld van open kennis.

Creative Commons

Creative commons is een goed voorbeeld van een nieuw instrument dat open kennis mogelijk maakt. Onder de Creative Commonslicenties blijft het auteursrecht gewoon bestaan, maar geeft de eigenaar van een werk aan wat anderen ermee mogen doen. De meest gebruikte licentie laat toe dat het werk zonder beperking verspreid mag worden, zolang de auteursnaam maar wordt vermeld en er geen sprake is van commercieel gebruik. Doordat de auteur met de Creative-Commonslicentie zegt wat er wel en niet met zijn werk mag gebeuren, wordt de deur open gezet voor open kennis.

2. Open conversatie

Praten met honderden of duizenden mensen tegelijk. En elkaar toch begrijpen. Dat is de gedachte achter open conversatie. Het gaat om uitwisseling van gedachten en meningen tussen grote aantallen en steeds wisselende participanten. Open conversatie verschilt van gebruikelijke vormen van publieke debatten. Open conversatie maakt gebruik van technieken en slimme oplossingen waardoor grote aantallen deelnemers op een effectieve manier aan discussies deel kunnen nemen.

Vrijuit praten over slimme oplossingen

Bij open conversatie is communicatie zowel het middel als het doel. Deelnemers worden uitgenodigd om in het openbaar hun zegje te doen over bestaande en nog niet bestaande producten en diensten. Iedereen kan op die manier zijn mening en wensen uitspreken over de activiteiten van een bedrijf of organisatie. Dat kan via fora, waarop iedereen zijn mening kan schrijven.

berichten over hun dagelijkse bezigheden. Vaak kunnen anderen daarop reageren. Ook bedrijven en organisaties hebben ontdekt dat het interessant kan zijn om een dagboek bij te houden.

Een weblog geeft een kijkje in de keuken, maar biedt ook mogelijkheden om anderen naar meningen of ideeën te vragen. Uit een Amerikaans enquête onder bedrijven met een weblog bleek dat

Higherlevel.nl

Het internetforum Higherlevel.nl is een initiatief van TechnoPartner van het ministerie van Economische Zaken en is opgezet als vraagbak voor technostarters. Op het forum kunnen starters over verschillende thema's (zoals school & studie, financiering, innovatie en nieuwe ideeën) topics starten en op elkaar reageren. Op die manier worden kennis en ervaring uitgewisseld in een grote virtuele community.

Google nodigt gebruikers uit om via e-mail commentaar en ideeën op te sturen en reageert daar ook echt op.

De mening van anderen is vaak een belangrijke leidraad voor innovatie. Door goed te luisteren naar de behoefte van klanten, kunnen bedrijven en organisaties ideeën krijgen voor nieuwe producten. Dat is geen nieuwe wijsheid. Wél nieuw zijn de mogelijkheden van moderne communicatietechnologieën om op grote schaal met heel veel anderen over nieuwe, slimme oplossingen van gedachten te wisselen.

Bedrijfsblogs

Blogging, het bijhouden van een dagboek op internet (een 'weblog'), is in korte tijd een immens populaire bezigheid geworden. Miljoenen mensen over de hele wereld schrijven regelmatig

voor de helft van de bedrijven het bedrijfsdagboek bedoeld is om een netwerk te creëren waarin ideeën getest kunnen worden (Corporate Blogging Survey 2005, Backbone Media, Boston). Weblogs zijn voor bedrijven een nieuw middel om op grote schaal naar de mening en ideeën van klanten te luisteren.

Één kritische kanttekening moet worden gemaakt. Weblogs zijn ontzettend populair, maar slechts een handvol overleeft de eerste zes maanden. Het bijhouden van een dagboek is een intensieve bezigheid en daar is enthousiasme voor nodig. De meeste bedrijfsblogs worden bijgehouden door een handvol enthousiastelingen.

De weblogs van Macromedia

Een internationaal bedrijf dat – als pionier – in weblogs een prima instrument voor productinnovatie heeft ontdekt is het Amerikaanse Macromedia. De softwareontwikkelaar houdt al bijna vier jaar verschillende dagboeken bij. Aanvankelijk waren die bedoeld om klanten sneller te kunnen informeren over producten. Toen ontwerpers hun ideeën voor nieuwe producten begonnen te publiceren, bleek al snel dat de blogs uitermate geschikt waren om de meningen over die ontwerpen te peilen. Bij Macromedia zijn blogs een onmisbaar instrument geworden bij productontwikkeling. De weblogs van werknemers zijn via de site van Macromedia te vinden.

3. Open teamwork

Er is sprake van open teamwork zodra in een open netwerk een duidelijk doel wordt nagestreefd. In een open netwerk werken mensen en organisaties dan in een los samenwerkingsverband aan een specifiek project.

In Zuid-Korea bestaat sinds enkele jaren bijvoorbeeld de krant OhMyNews, die voor tachtig procent geschreven wordt door hobbyisten en lezers en stevig concurreert met de professionele media. OhMyNews put uit de creativiteit van 26.000 professionele amateurs die vaak eerder bij het nieuws zijn dan de beroepsjournalisten.

Bij open teamwork draagt ieder zijn steentje bij. Er is in open teamwork eigenlijk geen sprake van een arbeidsdeling, maar van een zelfdistributie van arbeid. Iedereen doet waar hij het beste in is en zoekt daarna zelf een ander klusje of verlaat het netwerk. Niemand vertelt een ander wat hij moet doen. Dat is geen probleem. Doordat iedereen zich bij het open netwerk kan aansluiten, kan enorm veel creativiteit bijeen worden gebracht.

Consumenten in het team

De consument is mondig geworden. Veel producenten zijn er lange tijd stilzwijgend vanuit gegaan dat de afnemers van hun goederen of diensten passieve consumenten zijn. Er bestaat een scherpe scheiding tussen de makers van het product en de consumenten ervan. Die scheiding staat onder druk doordat consumenten zich steeds meer met het productieproces – en daarmee ook met productvernieuwing – bemoeien. De 'consument' is steeds vaker een 'prosumert': tegelijkertijd producent en consument.

Meer en meer bedrijven worden zich bewust van de voordelen die te halen zijn uit het nauwer betrekken van consumenten via open teamwork. Customer-made, heet dat. BMW ontwikkelde een virtueel Customer Innovation Lab waar iedereen zijn ideeën voor nieuwe diensten kan insturen en vormgeven. Aan de eerste test met het lab, in de zomer van 2003, deden 1.000 personen mee. Twintig werden uiteindelijk in contact gebracht met de professionals van BMW om de ideeën samen verder uit te werken. Een ander voorbeeld van het betrekken van buitenstaanders bij het ontwikkelen van nieuwe producten, is te vinden bij voedselproducent Nutricia. Het bedrijf ging op zoek naar Mama's Keuze, door haar klanten aangedragen nieuwe recepten voor de babyvoeding Olvarit.

Inmiddels zijn er acht nieuwe Olvarit-gerechten op de markt die door de consument zijn aangedragen.

Sommige bedrijven gaan nog een stap verder en kunnen zonder de creativiteit van hun klanten niet eens bestaan. Threadless.com en Buutvrij zijn bedrijven die klanten hun eigen T-shirts laat ontwerpen. Het succes van het product schuilt in het doe-het-zelf-werk en niet in het T-shirt. Een ander voorbeeld is te vinden bij televisieprogramma's. De meest succesvolle innovatie in programma's van de afgelopen jaren, de real-life soap Big Brother, is helemaal gebouwd rond prosumenten.

Handelingsperspectief: drie aansporingen

Uit de genoemde voorbeelden blijkt dat ieder bedrijf zelf bepaalt hoe ver het wil gaan met het betrekken van consumenten en hobbyisten. Bovendien leent niet ieder product of iedere bedrijfssector zich even goed voor zulke open-innovatiestrategieën. Consumenten zijn over het algemeen conservatief; ze moeten wennen aan nieuwe producten. Daarnaast denken ze op een korte termijn: 'wat wil ik nu?' Het is voor bedrijven daarom van belang om ook zelf te blijven denken over nieuwe producten en diensten en niet volledig af te gaan op de consumenten.

Toch kan het voor geen enkel bedrijf kwaad om prosumenten op zijn minst een kans te geven om ideeën aan te dragen. De stand van de techniek maakt het mogelijk om interactie met prosumenten relatief eenvoudig tot stand te brengen:

- Werk aan instrumenten om open conversatie aan te gaan met consumenten of ieder ander die zich aandient.
- Zorg voor tweerichtingsverkeer. Open conversatie werkt alleen als het bedrijf ook reageert op de ideeën en kennis die worden aangedragen.
- Onderzoek bij welke productieonderdelen consumenten en hobbyisten een bijdrage zouden kunnen leveren.

Er zitten grenzen aan open innovatie

Open innovatie is een slimme manier van innoveren in een wereld waarin kennis, ideeën en talent steeds gemakkelijker de wereld over reizen. Dat wil niet zeggen dat een open manier van innoveren altijd even sterk voor de hand ligt.

- In sommige bedrijfssectoren is slechts beperkte inbreng mogelijk van prosumenten. Denk bijvoorbeeld aan nanotechnologie, waarbij niet alleen heel specifieke kennis nodig is, maar ook dure apparatuur.
- Er kunnen maatschappelijke redenen zijn om kennis geheim te houden (privacy, defensie).

4 Zuid-Holland aan zet

'Open up!' is in de eerste plaats een overlevingscredo voor bedrijven en kennisinstellingen. Dat betekent niet dat de overheid als toeschouwer aan de zijlijn kan gaan staan. In dit laatste hoofdstuk staan we stil bij de opgaven die bestaan om open innovatie in Zuid-Holland een steun in de rug te geven.

De hoofdpoging voor Zuid-Holland is om van open innovatie het centrale designprincipe van de vier O's in Zuid-Holland te maken. Elke regeling, elke financieringsstroom en elk event draagt in zich dat de verschillende partijen in de provincie gestimuleerd worden om over de grenzen van hun eigen organisatie te stappen.

Dat kan alleen in combinatie met missiewerk en ondersteuning. Voor Zuid-Holland is het belangrijk om te werken aan een cultuur van ondernemerszin en nieuwsgierigheid. De Kennisalliantie, waarin de vier O's samenkomen is in de kern een platform voor open innovatie. Hoewel ook in Zuid-Holland veel organisaties op de een of andere manier om zich heen kijken voor goede ideeën, is open innovatie nog onvoldoende bekend als concept en is het nog te weinig doorgedrongen in de praktijk. Voor Zuid-Holland wacht daarom de missie om bedrijven, overheid en kennisinstellingen bekend te maken met de voordelen van bewuste open-innovatiestrategieën. De vier O's moeten elkaar leren begrijpen als het over open innovatie gaat.

Hieronder doen we voorstellen voor concrete acties in Zuid-Holland.

Transparantie

Om open innovatie als designprincipe te kunnen inzetten, moet de overheid weten hoe in de kenniskolommen van Zuid-Holland wordt geïnnoveerd. Daarom maken we tweede voorstellen om de transparantie voor de vier O's te vergroten.

- **Voorstel: routeplanner voor open innovatie**

Welke voorzieningen zijn er in Zuid-Holland die gedeeld kunnen worden om op een open manier te innoveren? Welke publieke – en particuliere – laboratoria zijn er in Zuid-Holland die door derden gebruikt kunnen worden? De routeplanner is een database waarin locaties, contactpersonen, gebruiksvoorwaarden en prijzen zijn opgenomen van alle laboratoria en apparatuur die door derden gebruikt kunnen worden. De onderzoeksinstellingen bouwen de database samen met de andere drie O's. De gegevens worden zowel digitaal als in een soort Gouden Gids gepubliceerd en zijn voor iedereen beschikbaar.

- **Voorstel: quickscan van de kenniskolommen**

Voor elke kenniskolom wordt een scout op pad gestuurd om te onderzoeken of en hoe open innovatie in die kolom vorm krijgt. De scouts rapporteren in een format van ongeveer drie pagina's, waardoor in minder dan dertig pagina's een quickscan ontstaat van de verschillende kolommen in Zuid-Holland. Bestaat er al een markt voor intellectueel kapitaal? Hoe is de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen? Hebben de betrokken O's zicht op de markt voor intellectueel kapitaal en op de ideeën die rondgaan? Op basis van de quickscan kan vervolgens een gerichte aanpak per kolom worden uitgewerkt.

Financiële prikkels

Vaak is het niet eens een bewuste keuze van bedrijven om innovatie helemaal op eigen kracht te doen. Het gaat meestal om een vanzelfsprekendheid, een gewoonte die niet ter discussie is gesteld. Zeker is ook dat het er wel ingewikkelder op wordt, in een open constructie. Het vergt nieuwe spelregels om te innoveren over de grenzen van de eigen organisatie heen. Voor de overheid geldt hetzelfde. Innovatiebeleid kan gericht zijn op individuele bedrijven en kennisinstellingen, maar het is ook mogelijk om vanuit een open-innovatiegedachte juiste initiatieven te ondersteunen waarbij het delen van kennis voorop staat. Dan is open innovatie het designprincipe.

Bij het toekennen van geld voor economisch en innovatiebeleid kunnen de Zuid-Hollandse overheden en de nationale agent-schappen SenterNovem en Syntens open innovatie als leidend principe hanteren. Dat betekent dat de overheid in de regeling voorwaarden opneemt die leiden tot open innovatie. Concreet betekent dat bijvoorbeeld dat een bedrijf of kennisinstelling alleen in aanmerking komt voor een innovatiebijdrage van de overheid als het samenwerkt met andere bedrijven en kennisinstellingen.

• Voorstel: open innovatie als leidraad bij financiering

Richt financiering voor innovatie op clusters en netwerken en niet op afzonderlijke bedrijven. Financiële bijdragen kunnen niet bij afzonderlijke bedrijven of kennisinstellingen terecht komen, tenzij daar zeer goede redenen voor zijn.

Ondersteuning van projecten

Het klinkt misschien tegenstrijdig, maar voor open innovatie is organisatie nodig. Partijen die met elkaar open innoveren, willen heldere spelregels: om kennis te delen en voor de manier waarop

de revenuen verdeeld worden. Die heldere spelregels, plus een scheidsrechter, zorgen ervoor dat partijen elkaar kunnen vertrouwen.

Daarnaast blijkt open innovatie een kwestie van gewenning. Uit allerlei internationale voorbeelden (zie kaders over IMEC, Bayern Innovativ en Tekes) blijkt dat partijen die open willen innoveren behoefte hebben aan een onafhankelijke begeleider. Die behoefte ontstaat al voor concrete projecten worden gestart. Op de High Tech Campus is juist dat het probleem waar Philips tegenaan loopt. Volgens Gerjan van de Walle, Director Business Development, wordt de Campus nog te veel als een Philips-honk gezien. Kleinere ondernemers blijven terughoudend met het delen van ideeën en kennis, omdat ze bang zijn dat de grote reus Philips meeluistert. IMEC, Bayern Innovativ en Tekes hebben dat probleem veel minder, maar ook daar zie je de angst voor de grote jongens.

We doen daarom de volgende drie voorstellen:

• Voorstel: juridische 'drive-in'

Gratis kennis weggeven, in licentie uitgeven of verkopen. Er zijn allerlei verschillende manieren om kennis te delen. Voor al die manieren zijn de spelregels juridisch vast te leggen en de verschillende cases in de publicatie laten zien dat er elders al oplossingen gevonden zijn die werken. Er zou een soort drive-in moeten komen waar ondernemers, maar ook onderzoekers of bestuurders, ter plekke overzicht en advies kunnen krijgen over de manier waarop open innovatie het beste juridisch kan worden vormgegeven.

• Voorstel: de onafhankelijke pre-projectbegeleider

Er zijn veel goede ideeën op het grensvlak van organisaties die nooit van de grond komen omdat niemand zich eigenaar voelt of juist omdat een partij zich te veel eigenaar maakt. In dat soort situaties is het goed als er een verkenningfase wordt ingelast, waarin een onafhankelijke 'pre-projectbegeleider' als kwartiermaker de partijen aan tafel brengt.

Daarbij kan gedacht worden aan een model zoals het pas opgerichte preprojectmanagement fonds (PPM Fonds) van de Kennisalliantie Z-H en de Federatie van Technologiebranches (FHI). Dat fonds biedt ondernemers en kennisinstellingen de mogelijkheid om een externe, onafhankelijke projectleider in te huren. Die projectleider schrijft binnen zes maanden een projectplan en vertelt waar de kansen en bedreigingen voor de samen-

werking liggen. Op basis van dat plan besluiten de samenwerkende partners of ze het project echt willen doorzetten.

• Voorstel: stimulansmodel voor onderzoek en onderwijs

Zuid-Hollandse onderzoeks- en onderwijsinstellingen gaan allemaal bouwen aan een eigen business model om het delen van kennis met ondernemers te stimuleren. Het IMEC-model (zie afbeelding in het kader over IMEC) is de inspiratiebron. Onderzoeks- en onderwijsinstellingen proberen dat model in te vullen voor de eigen prestaties van de afgelopen twee jaar. Welke kennis is exclusief binnen de eigen instelling gebleven? Welke kennis is gedeeld? En welke kennis is het exclusieve eigendom geworden van de partners waarmee is samengewerkt?

Bayern Innovativ

In Beieren is in 1995 een overheidsbedrijf in het leven geroepen met de opdracht om relaties te leggen tussen bedrijven en kennisinstellingen binnen en buiten de Beierse regio: Bayern Innovativ GmbH. De opdracht is op redelijk onconventionele wijze opgepakt en ontwikkeld door de directeur, prof. dr. Nassauer. Het resultaat, tien jaar na dato, is een database met zo'n 140.000 bedrijven waar BI duizenden ontmoetingen per jaar voor organiseert.

Het belangrijkste instrument dat Bayern Innovativ gebruikt is het samenwerkingsplatform. De Beiers onderscheiden vijf verschillende vormen:

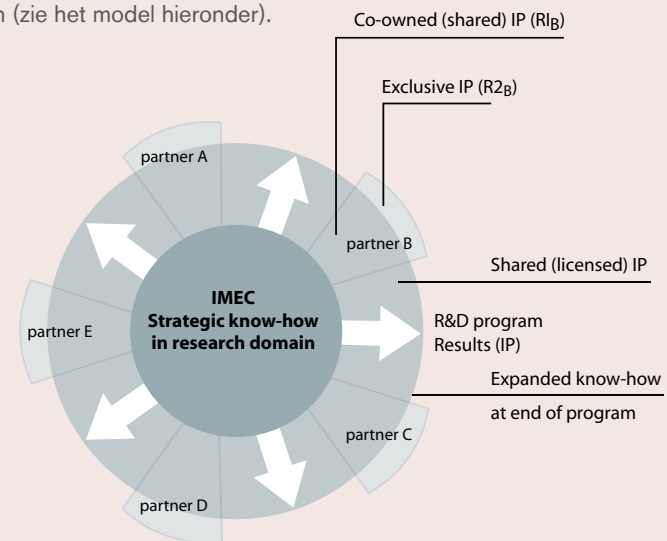
- Technologie gerelateerde symposia en tentoonstellingen (300 – 1000 participanten)
- Samenwerkingsforums (50 – 450 participanten)
- Internationale één-op-één samenwerkingsforums (20 – 450 participanten)
- Gezamenlijke paviljoenen op internationale hightechbeurzen (10 – 40 participanten)
- Individuele technologie-transferprojecten (3 – 5 participanten)

Die formule heeft succes. Bijna 40.000 bedrijven en 280 onderzoeksinstituten in 34 landen hebben tot nu toe van de diensten van Bayern Innovativ gebruikgemaakt. Met name de matchingsessies zijn indrukwekkend. Een deelnemer aan zo'n event kan in twee dagen zeker vijftig gesprekken van tien minuten voeren: met recht speeddaten voor bedrijven en kennisinstellingen.

IMEC: onafhankelijke pionier in Leuven

Het centrum voor nanotechnologie in Leuven is wereldberoemd. Het werd in 1984 opgericht door de Vlaamse regering, met een investering van 62 miljoen euro. IMEC is een programmagedreven organisatie. Dat wil zeggen, dat de organisatie meerjarige onderzoeksprojecten uitvoert en denkt op de middellange en lange termijn. Het is wel de bedoeling dat alle projecten resultaten opleveren die voor de markt interessant zijn. Jan Wauters, hoofd Marketing, geeft aan dat IMEC wat dat betreft tussen de universiteit en de industrie in staat.

Bedrijven die willen profiteren van de knowhow van IMEC, kunnen partner worden van een of meerdere programma's. Daarbij wordt een model gebruikt waarbij kosten en risico over alle partners worden verdeeld. Al aan de start van het traject worden duidelijke afspraken gemaakt over het intellectueel kapitaal. IMEC en de bedrijven krijgen allemaal het exclusieve recht over een deel van de gegenereerde kennis (bijvoorbeeld in de vorm van octrooien). Daarnaast bestaat er een 'grijze zone' van intellectueel kapitaal waar alle deelnemers aan het programma vrij over kunnen beschikken (zie het model hieronder).



Tekes Finland

Finland maakt werk van innovatie: 3,5 procent van het BNP wordt in R&D geïnvesteerd. Dat gebeurt onder meer via Tekes, de belangrijkste promotor van R&D. De organisatie wordt gefinancierd door het Finse ministerie voor Handel en Industrie en heeft jaarlijks 400 miljoen euro te besteden. Tekes verdeelt dat geld in de vorm van giften en leningen (met lage rente) over bedrijven en kennisinstellingen die innovatieve projecten ondernemen waar hoge risico's aan verbonden zijn.

Een groot deel van het budget wordt besteed binnen 'Technology Programmes'. Dat zijn programma's om kennisuitwisseling in bepaalde bedrijfssectoren te stimuleren en om nieuwe kennis op een efficiënte manier naar de markt te brengen. In de tweede helft van 2005 lopen er 22 nationale programma's met een looptijd tussen de drie en zes jaar. De bijdrage van Tekes aan die projecten is in 2005 ruim 150 miljoen euro. In de programma's wordt onderscheid gemaakt tussen onderzoeksprojecten en ondernemingsprojecten. In de ondernemingsprojecten wordt kennis die in onderzoek is ontwikkeld naar de markt gebracht.

Tekes streeft bij programma's altijd naar een netwerk van grote bedrijven, kennisinstellingen en het MKB. Tekes is daarin uniek en succesvol; aan de programma's doen vaak meer dan honderd bedrijven en kennisinstellingen mee. Voorbeelden van lopende programma's zijn: COMBIO, rond de vermarkting van biomaterialen, FinNano rond nanotechnologie, FinWell rond gezondheidszorg, en AVALI, waarin busnesstoepassingen van ruimtevaarttechnologie centraal staan.

De programma's van Tekes zijn een schoolvoorbeeld van de manier waarop de overheid open innovatie kan bevorderen. Bedrijven en kennisinstellingen met overeenkomstige interesses worden bij elkaar gebracht en worden gestimuleerd om ideeën en kennis met elkaar te delen.

Weg met de slagboom

Het bordje 'verboden toegang voor onbevoegden' en de slagbomen bij de poort zijn de iconen van gesloten innovatie. Al die bedrijven en kennisinstellingen met afgesloten terreinen, er is geen beter beeld van een gesloten innovatieomgeving. Geen wonder dat de High Tech Campus in Eindhoven later dit jaar de laatste slagbomen en de hekken om het terrein weg gaat halen. In plaats van een slagboom wordt het terrein onderdeel van de publieke ruimte, waar Eindhovenaren kunnen wandelen en ook

een kop koffie kunnen drinken. Open innovatie begint met het zichtbaar maken van wat er aan kennis te halen is in een gebouw.

We sluiten daarom af met een voorstel voor een adoptiepan, een uithangbord en een dating event:

- **Voorstel: een uithangbord voor Zuid-Holland**

Weet waar je het halen kunt. Dat is een belangrijke les om op een open manier te innoveren. Maar in Zuid-Holland bestaat zo'n uithangbord niet en weten de vier O's onvoldoende van elkaar welke kennis er beschikbaar is. Er zou een digitaal centraal punt of portaal moeten komen waar de vier O's kennis kunnen aanbieden en kunnen laten zien waar ze trots op zijn. Dat portaal maakt gebruik van de mogelijkheden voor open conversatie zoals beschreven in hoofdstuk 3. Het is belangrijk dat zo'n portaal open is voor iedereen. Het is belangrijk dat ook consumenten en mensen die zich uit pure interesse met een bepaald thema bezighouden er hun ideeën en kennis kwijt kunnen.

- **Voorstel: CEO's adopteren een project**

De CEO of een andere hoge bestuurder van de toptien bedrijven in Zuid-Holland adopteren elk een project waarin het delen van kennis en open innovatie centraal staan. De adopteur neemt geen uitvoerende taak op zich, maar wordt ambassadeur van het project. Zo krijgen open-innovatieprojecten naar buiten toe een vlaggenschip.

- **Voorstel: speeddaten**

Ondernemers en onderzoekers gaan met elkaar speeddaten. In rondes van tien minuten kunnen deelnemers elkaar in tweegesprekken leren kennen. Na zo'n ronde volgt changez! en gaat iedereen naar zijn volgende date. Heel effectief om nieuwe contacten en kennis op te doen. En ook erg spannend.

Speeddaten is een manier om open netwerkvorming te stimuleren. Er is echter een groot verschil met veel andere manieren van netwerkvorming. Bij speeddaten staat het leggen van nieuwe

contacten centraal, en niet het onderhouden van bestaande contacten. Het is belangrijk dat netwerken open blijven.

5 Verder lezen

Open innovatie is een relatief nieuw studieonderwerp. Het aantal boeken dat specifiek op open innovatie is gericht is (nog) beperkt. Hieronder geven we een lijstje interessante titels en websites.

Boeken

CHESBROUGH, H. (2003) **Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.** Boston: Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN, C. (1997) **The Innovator's Dilemma.** Boston: Harvard Business School Press.

DEMOS (2004) **The Pro-Am Revolution. How Enthusiasts are Changing our Economy and Society.** Beschikbaar op: <http://www.demos.co.uk/catalogue/proameconomy/>

DEMOS (Geoff Mulgann, Omar Salem, Tom Steinberg) (2005) **Wide Open. Open Source Methods and their Future Potential.** Beschikbaar op: <http://www.demos.co.uk/catalogue/wideopen/>

HIPPEL, E. VON (2005) **Democratizing Innovation.** MIT Press.

KAPLAN, J. (1996) **A Silicon Valley Adventure.** New York: Penguin (paperback editie).

PINE, B. & J. GILMORE (1999) **The Experience Economy.** Boston: Harvard Business School Press.

PORTER, M. (1998) **The Competitive Advantage of Nations.** Palgrave MacMillan.

TSENG, M. & F. PILLER (red.) (2003) **The Customer Centric Enterprise. Advances in Mass-Customization and Personalization.** New York/Berlijn: Springer.

Websites

<http://www.bayern-innovativ.de>

<http://www.creativecommons.nl>

<http://www.declub.nl> [DevLab]

<http://www.frankwatching.com>

<http://www.imec.be>

<http://www.higherlevel.nl>

<http://www.hightechcampus.nl>

<http://www.kennisland.nl>

<http://blog.kennisland.nl>

<http://www.kennisalliantie.nl>

<http://www.open-innovation.com>

<http://www.opensource.org>

<http://opensource.mit.edu/papers/gruberhenkel.pdf>

<http://www.senternovem.nl>

<http://www.syntens.nl>

<http://www.technopartner.nl>

<http://www.tekes.fi/english>

<http://venture2.typepad.com/innovationnet/>

<http://www.wikipedia.org>



Kennisalliantie Zuid-Holland T: +31 (0)15-284 04 87
Oude Delft 114, 2611 CG Delft E: info@kennisalliantie.nl
Postbus 644, 2600 AP Delft I : www.kennisalliantie.nl



DE ACTIVITEITEN VAN DE KENNISALLIANTIE ZUID-HOLLAND WORDEN MEDE MOGELIJK GEMAAKT MET
STEUN VAN DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND



DE ACTIVITEITEN VAN DE KENNISALLIANTIE ZUID-HOLLAND WORDEN MEDE MOGELIJK GEMAAKT MET
STEUN VAN HET EUROPEES FONDS VOOR REGIONALE ONTWIKKELING VAN DE EUROPESE COMMISSIE