

# Open innovatie

## **Inleiding** (±250 woorden)

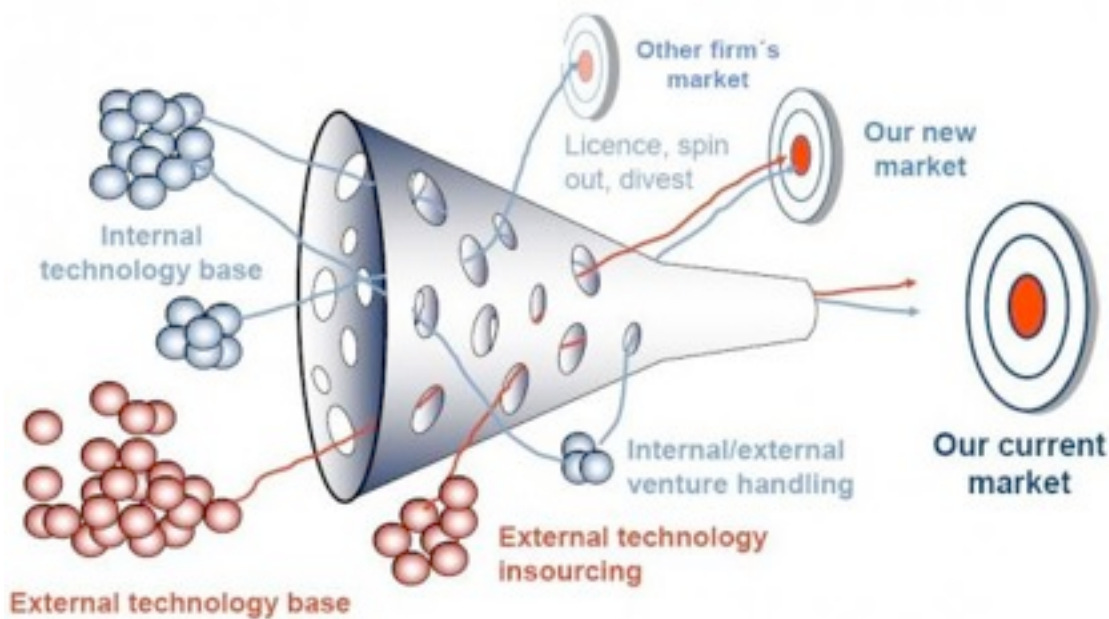
Open Innovatie is een benadering van innovatie die het openstaan voor ideeën en suggesties van buiten de eigen organisatie centraal stelt. Open Innovatie is een bruikbare aanvulling op de traditionele manier van innoveren via interne en besloten R&D processen. Vanwege de focus op inzichten die voortkomen uit directe interactie met klanten en eindgebruikers van producten en diensten, wordt Open Innovatie soms ook wel 'customer-led innovation' genoemd.

Interne, besloten R&D processen kunnen effectief zijn voor het optimaal uitnutten van technische en marketing expertise binnen een organisatie, maar deze benadering heeft een beperkt bereik wat het genereren van 'left field innovation opportunities' betreft. Dit zijn kansen die naar voren komen uit het bestuderen van en experimenteren met kennis en praktijken buiten de eigen core business van een organisatie. De Open Innovatie benadering is speciaal gericht op het innemen van een 'outside-in' perspectief en daardoor het identificeren van nieuwe kansen en mogelijkheden waarmee een organisatie haar dienstverlening kan innoveren. Dit gebeurt onder andere door actieve interactie met de dagelijkse praktijk en ervaring van klanten die de producten en diensten van de organisatie (en/of haar concurrenten) gebruiken. Door de bredere context van dit gebruik te analyseren kunnen onvervulde behoeften die nog niet bediend worden door het huidige dienstenaanbod geïdentificeerd worden. Deze klanten/gebruikers hebben immers uitgebreide ervaring met de zowel meerwaarde als de beperkingen van de diensten en producten in hun dagelijks leven. Zij kunnen daardoor uitstekende adviseurs voor diensteninnovatie zijn.

Open Innovatie vindt vaak plaats op basis van 'Lead User Research'. Lead Users zijn geen gemiddelde gebruikers/klanten, maar juist degenen die vooruitlopen op meeste andere gebruikers. Zij zijn in staat eerder dan anderen aan te geven waar ze tegen de grenzen van het huidige dienstenaanbod aanlopen, welke wensen en eisen zij graag vervuld zouden willen zien, welke praktijken niet ondersteund worden en op welke gebieden ze soms zelf al naar oplossingen gezocht hebben en eventueel ook al gevonden of zelf ontwikkeld hebben.

## **Basisconcept en ontstaansgeschiedenis** (±250 woorden - met plaatje)

Verschillende auteurs, zoals Henry Chesbrough, Eric von Hippel en Patricia Seybold hebben in de afgelopen tien jaar gepubliceerd over hoe Open Innovatie een effectieve aanvulling kan leveren op de klassieke manier van innoveren via gesloten interne R&D processen. Henry Chesbrough was één van de eersten die uitgebreid onderzoek gedaan heeft naar de manieren waarop organisaties via Open Innovatie meer gebruik kunnen maken van externe ideeën en technologieën ter verbetering van hun onderneming. Tegelijkertijd kunnen zij ook eigen ideeën en nieuwe technologieën op nieuwe manieren op de markt kunnen brengen, in aanvulling op de core business van hun bestaande onderneming. Tegenwoordig is er zoveel kennis beschikbaar in de wereld dat het bijna onmogelijk is om alle innovatie zelf, binnenshuis in een onderneming te doen. Strategische samenwerking met andere externe partijen levert een grote meerwaarde op. Zie figuur 1 voor een visualisatie van het Open Innovatie model. Hierin is er nog steeds sprake van een klassieke R&D trechter waarin intern ontwikkelde ideeën en technologieën uitgefilterd en toegepast worden, maar daarnaast zijn er ook andere paden waar langs innovatieve ideeën en technologieën de onderneming binnen kunnen komen. Sommige van die ideeën en technologieën worden door de onderneming zelf opgepakt en op de markt gebracht, en andere kunnen via andere wegen geëxploiteerd worden zoals via licenses, spin offs of joint ventures.



Figuur 1. Open Innovatie model (bron: Henry Chesbrough)

Patricia Seybold en Eric von Hippel hebben beiden uitgebreid gepubliceerd over het betrekken van klanten en eindgebruikers in het Open Innovatie proces. Dit is één van de manieren om nieuwe ideeën voor innovatie op te doen van buiten de organisatie. Om de kans te vergroten dat deze ideeën echt vernieuwend zijn en een strategische investering in innovatie verantwoorden, worden vaak zogenaamde 'Lead Users' in het proces betrokken. Lead Users zijn veeleisende, extreme gebruikers die vaak zelf al geëxperimenteerd hebben met ad hoc oplossingen voor hun specifieke behoeften. Typische kenmerken van Lead Users zijn: voorlopen op de gemiddelde doelgroep wat gebruik en voorkeuren betreft; behoeften hebben die nog onbekend zijn onder de algemene groep van gebruikers in de doelgroep; groot voordeel hebben bij een passende oplossing voor hun behoeften; en meestal zelf passend in het profiel van 'innovators'. Van deze groep klanten is veel te leren. Zij weten als geen ander wat de grenzen van de bestaande producten en diensten zijn, ze hebben meestal wel ideeën over hoe het anders zou moeten, en zijn gepassioneerd en betrokken. Ze staan bovendien meestal open voor het mee nadenken over verbeteringen in de dienstverlening die voor hen van nut zouden kunnen zijn.



Figuur 2. Open Innovatie proces (bron: STBY & Radarstation)

### **Praktijk** (*±1000 woorden*)

In de praktijk wordt Open Innovatie binnen organisaties meestal ingezet als een parallel spoor naast de doorlopende bedrijfsvoering. Het innovatieproces mag de ontwikkeling en levering van de bestaande producten en diensten niet verstoren, in ieder geval niet totdat de nieuwe producten en diensten als resultaat van het Open Innovatie proces klaar zijn om geïmplementeerd en op de markt gebracht kunnen worden. Vanuit de directie wordt aan het begin van het Open Innovatie proces een bepaalde investering beschikbaar gemaakt, uitgedrukt in middelen, mensen en tijd. Om een breed vangnet te creëren voor de ideeën die tijdens het proces gegeneerd worden is het belangrijk dat het team van mensen die aan het Open Innovatie project werkt afkomstig is van verschillende afdelingen, en dat hun kennis reikt van de dagelijkse werkvloer tot en met strategisch management. Deze interne task force wordt bovendien meestal aangevuld met experts in Open Innovatie van buitenaf (onderzoekers, ontwerpers, business consultants). Zie figuur 2 voor een overzicht van de opeenvolgende stappen in het Open Innovatieproces.

Twee belangrijke technieken die gebruikt worden in de Open Innovatie benadering zijn: Lead User Research en Co-Creation Workshops. Door het combineren van het onderzoek naar nieuwe kansen voor innovatie via Lead User Research en het ontwikkelen van ideeën en conceptrichtingen voor nieuwe service proposities via co-creation workshops, kunnen Open Innovatie processen een effectieve brug leggen tussen de onderzoek en ontwerp expertise die in alle stadia van het proces nodig zijn.

Door Lead Users via geschikte onderzoeksmethoden te bevragen over hun ervaringen, kunnen ze goed aangeven op welke aspecten van hun dagelijkse praktijken en routines ze onvoldoende ondersteuning krijgen van de huidige dienstverlening. Hiermee bieden ze inzicht in de kenmerken die ze momenteel missen, en de nieuwe kenmerken die ze graag toegevoegd zouden willen hebben, of juist graag zouden zien verdwijnen. Deze klantgerichte analyse leidt tot het identificeren van 'opportunity areas' voor innovatie.

Co-Creatie Workshops zijn erop gericht om ideeën voor potentiële nieuwe dienstverleningsconcepten te genereren en deze in een open setting verder te exploreren. In de geest van Open Innovatie is het team dat deelneemt aan Co-Creation Workshops meestal sterk interdisciplinair, zodat gebruik gemaakt kan worden van een uitgebreide mix van kennis die binnen en buiten de organisatie aanwezig is. Vaak zijn er mensen van verschillende afdelingen aanwezig, en ook experts van relevante externe partners. De resultaten van Co-Creation Workshops zijn behalve concepten ook een eerste opzet voor een business case die de investering in deze innovatie voor de organisatie onderbouwt.

### **Casestudy** (*±250-500 woorden*)

Elsevier is één van de grootste academische uitgeverij in de wereld, en altijd op zoek naar nieuwe innovatieve diensten om aan te bieden aan haar klanten (onderzoekers binnen universiteiten en bedrijfsleven). In een Open Innovatie project, in samenwerking met STBY en Radarstation, wilde Elsevier onderzoeken welke kansen en concepten voor nieuwe innovatieve diensten buiten haar huidige core business relevant zouden kunnen zijn voor verdere investering. Het thema voor het Open Innovatie project was 'samenwerking'. De belangrijkste focus was om te onderzoeken hoe Elsevier haar huidige klanten beter zou kunnen ondersteunen in de complexe internationale samenwerkingsprojecten waar zij aan werken, door hen aanvullende diensten op het huidige pakket van uitgeverijdiensten aan te bieden. Welke nieuwe producten of diensten zouden in dit kader het werk van haar klanten kunnen vergemakkelijken en idealiter zelfs verbeteren?

In dit Open Innovatie project zijn allereerst inzichten onder Lead Users verzameld, die vervolgens als input gebruikt zijn voor een 3-daagse Co-Creation Workshop met experts van verschillende afdelingen, geleid door STBY en Radarstation. Het resultaat van het project waren verschillende concepten voor innovatieve nieuwe diensten, uitgewerkt in een presentatie met verwijzingen naar het Lead User onderzoek, het concept en de business case.

Het Lead User onderzoek besloeg tien diepte-interviews met Lead Users in Groot-Brittannië en Nederland. Allemaal ervaren professionele onderzoekers, zowel binnen universiteiten als bedrijfsleven. Allemaal werkend aan complexe onderzoeksprojecten met uitgebreide teams die niet op dezelfde locatie werken. Velen van hen hadden al geëxperimenteerd met verschillende eigen oplossingen om zo goed mogelijk te kunnen

samenwerken (data verzamelen, delen, verwerken, schrijven, publiceren, bronnen verzamelen, bronnen annoteren, partners zoeken, etc.). Op basis van de interviews is hun workflow en netwerk van partners in beeld gebracht, evenals de tools die ze in de praktijk al gebruikten. De analyse van patronen en trends in de onderzoeksresultaten leverde interessante inzichten op m.b.t. knelpunten, wensen, voorkeuren en belemmeringen. Door deze op een gestructureerde manier in kaart te brengen zijn verschillende 'Opportunity Areas' voor Elsevier geïdentificeerd. Deze lagen niet zozeer op het terrein van publicatie en distributie (de traditionele core business van Elsevier), maar meer op het terrein van het samen schrijven en verwerken van data. De Lead users bleken een aantal geïmproviseerde tools te gebruiken die hun behoeften gedeeltelijk dekten, maar verre van ideaal waren. Zij bleken duidelijk interesse te hebben in betere ondersteuning op dit gebied.

De 'Opportunity Areas' die voortkwamen uit het Lead User onderzoek zijn vervolgens gebruikt als input voor de 3-daagse Co-Creation Workshop waarin nieuwe dienstverleningsconcepten en business cases ontwikkeld werden. Een interdisciplinair team van experts van verschillende afdelingen van Elsevier deed hieraan mee. Het is vaak geen gewoonte in grote bedrijven om op deze manier interdisciplinair samen te werken aan diensteninnovaties. Meestal werken afdelingen relatief geïsoleerd van elkaar. De 'design-led' aanpak van de workshop hielp om een constructieve sfeer neer te zetten en concreet met elkaar aan de slag te gaan in de zoektocht naar nieuwe kansen en oplossingen. In deze aanpak gaat het vooral om constructief vooruit komen, zonder eindeloze discussies of onbegrijpelijk jargon. Het programma bestaat uit een afwisseling van in kleine groepen ideeën en concepten uitwerken en deze vervolgens in korte plenaire besprekingen uitwisselen en versterken. Uiteindelijk zijn drie nieuwe dienstconcepten uitgewerkt met elk een eerste business case (benodigde investering, partners, technologie, planning, etc.) Er waren tijdens een deel van de workshop ook een paar van de Lead Users uitgenodigd om deel te nemen. Zij gaven hun reactie op de eerste ideeën voor de dienstverleningsconcepten. Dit was een interessante en vruchtbare ontmoeting tussen het team van Elsevier en de Lead Users. De Co-creation workshop is in het Open Innovatie proces vaak een catalyserend moment. Dit is waar de resultaten van alle onderdelen van het proces en tevens alle betrokken personen bij elkaar komen. Na de workshop zijn alle stappen van het proces en de uiteindelijke dienstverleningsconcepten uitgebreid gedocumenteerd in een rapport. Het is belangrijk dat dit zo visueel en aansprekend mogelijk gebeurt, om verdere overdracht en implementatie binnen de organisatie te ondersteunen.

#### ***Kanttekeningen (±250 woorden)***

Tegenwoordig wordt het woord 'open' voor van alles en nog wat gebruikt. In de praktijk blijkt echter dat in veel gevallen de manier van werken niet erg 'open' is, en vaak toch gewoon neerkomt op éénrichtingsverkeer. Een voorbeeld van zo'n oneigenlijke toepassing van het woord Open Innovatie komt nogal eens voor in het kader van 'crowd-sourcing'. Dit is in feite een manier om op een goedkope manier ludieke ideeën van consumenten te verzamelen, meestal via online platforms. Hieruit kunnen eventueel interessante suggesties voor mogelijke diensteninnovaties naar voren komen, maar van enige interactie met de organisatie of diepgaande exploratie van ervaringen, motivaties en voorkeuren is geen sprake. Deze toepassing wordt vaak meer voor marketing doeleinden gebruikt dan voor innovatie. De kern is hier niet het werkelijk openstellen van de organisatie voor het leren van innovatieve praktijken en behoeften van Lead Users,

#### ***Literatuur (2-4 verwijzingen)***

Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiling from Technology. HBS Press, 2003.

G. van Dijk, Open Innovation as a Service Design Approach. Touchpoint, Journal on Service Design, Volume 1, Number 1, 2009.

E. von Hippel, Democratizing Innovation. MIT Press, 2005.

P. B. Seybold, Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future, Collins, 2006.

**Dr. Geke van Dijk, Strategy Director STBY**

[www.stby.eu](http://www.stby.eu)

[geke@stby.eu](mailto:geke@stby.eu)

Twitter: hellogeke

Linkedin: [www.linkedin.com/in/gekevandijk](http://www.linkedin.com/in/gekevandijk)