

# Strategische conversatie voor open innovatie

Dr. ir. M. van Assen is senior consultant bij Berenschot BV en universitair docent bij RSM Erasmus University. Ir. B. van Hezewijk is onderzoeker bij RSM Erasmus University.<sup>1</sup>

**Open innovatie is hét innovatieprincipe van dit decennium. Maar onzekerheid bij en gebrek aan vertrouwen tussen diverse samenwerkende partijen staan succes soms in de weg. Een strategische conversatie kan ondernemers en beleidsmakers uitkomst bieden en zorg dragen voor een open en succesvolle coalitievorming.**

Om hun winstgevendheid te vergroten kiezen ondernemingen en instituties soms voor het vormen van netwerken, clusters en ketens. Door middel van een dergelijke coöpetitie, dat wil zeggen samenwerking én concurrentie, zoeken zij naar nieuwe wegen voor innovatie. Een dergelijke naar buiten gerichte blik op innovatie is ook noodzakelijk vanwege de toenemende complexiteit van producten, processen en diensten. Innovatie vereist steeds vaker samenwerking op basis van specifieke competenties en openheid. Open communicatie over trends, ideeën en vernieuwing vereist vertrouwen, en dat ontstaat als mensen in hetzelfde schuitje zitten en zich verbonden voelen. Wij stellen dat een open coalitievorming, waarbij partijen een openhartige continue strategische dialoog voeren, steeds belangrijker wordt voor het vinden van nieuwe intelligente ideeën en oplossingen en het realiseren van (doorbraak)innovaties in netwerken, clusters en ketens.

Empirisch onderzoek binnen de Nederlandse industrie naar het stimuleren van open innovatie in netwerken, clusters en ketens laat zien dat een strategische conversatie open innovatie kan bevorderen door openheid omtrent kennis en informatie.<sup>2</sup> We beschrijven in deze bijdrage de invloed van strategische conversatie op open innovatie in netwerken, clusters en ketens en hoe die strategische conversatie effectief kan worden geïnitieerd en gefaciliteerd. Eerst gaan we in op de begrippen *strategische conversatie* en *open innovatie*. Vervolgens geven we aan hoe een strategische conversatie kan worden geïnitieerd en gefaciliteerd. We eindigen

dit artikel met het bespreken van de management-implicaties voor ondernemers, beleidsmakers en adviseurs. Tevens geven we daarbij aan aan welke voorwaarden moet worden voldaan om te komen tot succesvolle open innovatie.

## Strategische conversatie

Organisatieleren en collectief leren in netwerken vinden alleen plaats op basis van een collectief wereldbeeld, het zogenaamde (collectieve) mentale model.<sup>3</sup> Hoe minder onzekerheid er bestaat rondom dat wereldbeeld, hoe effectiever het leerproces. Scenario's zijn verschillende, structureel opgebouwde, waarschijnlijke toekomstbeelden waarin virtuele innovaties relevant zijn geworden. Ze bieden een context waarin exploratie en exploitatie van die innovaties mogelijk zijn. Scenariodenken is een manier om een gezamenlijk toekomstbeeld te creëren in een netwerk van individuen en organisaties. Het is tevens de essentie van een strategische conversatie: een continu gesprek tussen organisaties, intermediairs en kennisinstellingen.<sup>4</sup> Een strategische conversatie kan behalve op scenariodenken ook gebaseerd zijn op technologiemonitoring, kenniskaarten en roadmaps, ofwel toekomstverkenningen van bepaalde ketens, producten of technologieën. Daarmee vormt een strategische conversatie een effectief instrument om de onzekerheid omtrent het toekomstbeeld bij deelnemers te reduceren en hun onderling vertrouwen te vergroten.

## Strategische conversatie en scenario's

In de traditionele strategieliteratuur wordt scena-

1. De auteurs M. van Assen en B. van Hezewijk zijn te bereiken via [marcel@vanassen.info](mailto:marcel@vanassen.info) en [bhezewijk@rsm.nl](mailto:bhezewijk@rsm.nl).

2. Zie bijvoorbeeld: J. Bongers, 'Learning from scenarios, The contribution of scenario planning at Shell', MSc Thesis, RSM Erasmus University, Rotterdam, 2006; M.F. van Assen, 'De invloed van strategische conversatie op open innovatie in brancheverband', MSc. Thesis, Open Universiteit, Heerlen, 2006.

3. K. van der Heijden, *The Sixth Sense, Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, Wiley & Sons, New York, 2002.

4. K. van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley & Sons, New York, 1996.

rioplanning gehanteerd als een instrument voor beslissingsondersteuning bij strategische vraagstukken. Daarbij wordt gebruikgemaakt van verschillende toekomstbeelden. Binnen het perspectief van de strategische conversatie worden deze scenario's niet gezien als 'forecasts', maar als 'perception devices'. Met andere woorden, het essentiële punt in scenariodenken is dat het niet gaat om het voorspellen van de toekomst, maar om het gestructureerd verkennen daarvan, zodat geanticipeerd kan worden op verschillende mogelijke toekomst. Ingebed in een voortdurende strategische dialoog leiden scenario's tot het opnieuw vormgeven van de aannames en het collectieve wereldbeeld.

Scenario's bieden managers de context waarbinnen strategische beslissingen omtrent innovatie genomen kunnen worden. Hoe en waarmee moet het bedrijf over vijftien jaar waarde creëren voor zijn klant? Hoe ziet de waardeketen er dan uit? Wat doet het bedrijf dan nog zelf en wat doen partners? Hoe zien allianties eruit? Het gezamenlijk verkennen van een hele range van mogelijke wereldbeelden in een sociaal netwerk, schept duidelijkheid rondom ontwikkelingen die in de toekomst mogelijk een leidende rol gaan spelen, maar waar nu nog veel onzekerheid over bestaat.<sup>5</sup>

### Scenario's en de lerende organisatie

De traditionele vorm van organisatievorming is die van informatieassimilatie. Hiervoor dient de lerende organisatie al in het bezit te zijn van cogni-

tieve structuren voor het herkennen en op waarde schatten van de omgevingsignalen. In dat geval heeft de organisatie een 'memory of the past'.<sup>6</sup> Deze leerform correspondeert met een 'single-loop'-leerproces, waarbij het leren vooral herhaling van oud gedrag in bekende situaties omvat. Dit werkt niet in de dynamische omgevingen van veel bedrijven. De traditionele manier van leren is dan te traag, waardoor kansen en potentiële doorbraakontwikkelingen aan bedrijven voorbijgaan. Daarom is het van belang het scenario-ontwikkelingsproces te integreren in het leerproces. Dit om te leren van toekomstscenario's, naar aanleiding daarvan nieuwe creatieve ideeën te genereren, en lateraal te gaan denken op basis van die scenario's.<sup>7</sup> Een strategische conversatie begint dan ook al tijdens het scenario-ontwikkelingsproces.

### Open innovatie: innovatie in netwerkperspectief

Tot eind jaren tachtig overheerste het systeem van gesloten innovatie: een lineair innovatieproces dat volledig gemanaged wordt binnen de muren van één grote onderneming.<sup>8</sup> Bedrijven probeerden alle resultaten van het langetermijnonderzoek en de daaruit volgende economische resultaten onder controle te houden. Dergelijke interne en veelal

## Organisatieleren door herhaling van oud gedrag in bekende situaties werkt niet in de dynamische omgevingen van veel bedrijven

5. G. Ringland, *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1998, en G. Ringland, *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2002.

6. A. de Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.

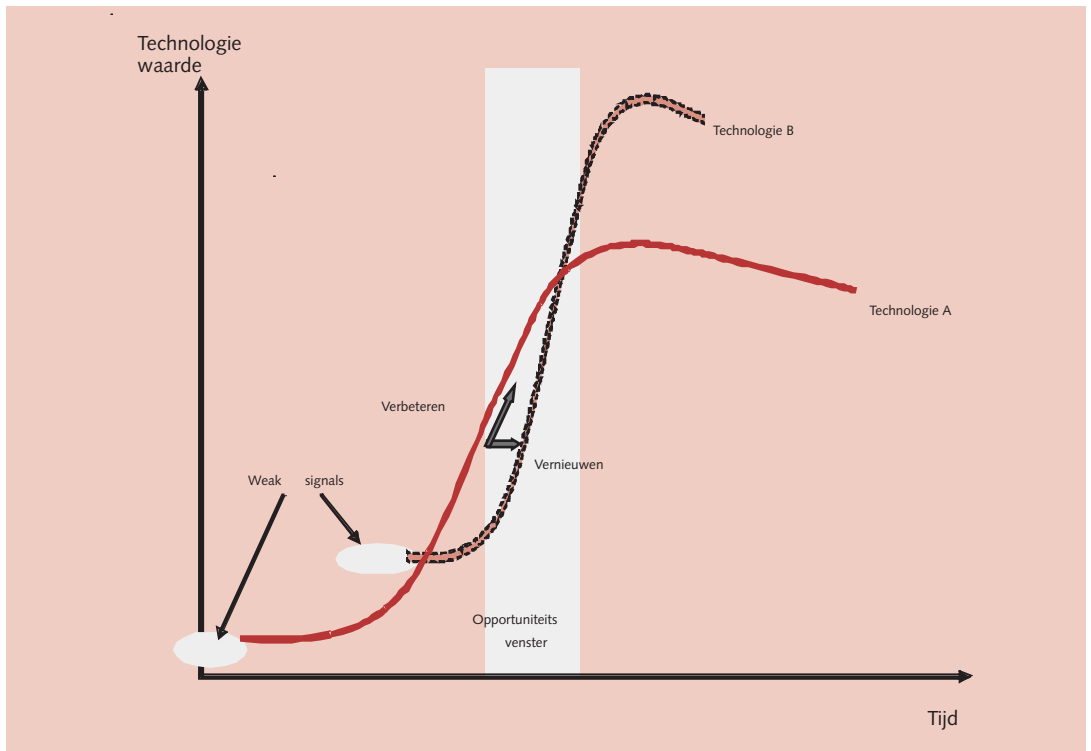
7. E. de Bono, *Lateraal Denken, Creativity Step by Step*, Harper & Row Publishers, New York, 1970.

8. Zie bijvoorbeeld R. Cooper, *Winning at New Products*, Addison Wesley, Reading Massachusetts, 1993; S. Wheelwright, en K. Clark, *Revolutionizing New Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*, Free Press, New York, 1993.

**Figuur 1. Het verschil tussen gesloten en open innovatie.\***

Gesloten innovatie	Open innovatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De slimme mensen op ons terrein werken voor ons</li> <li>• Om van R&amp;D te kunnen profiteren moeten we zelf ontdekken, ontwikkelen en produceren</li> <li>• Als we het zelf ontdekken, zijn we de eerste op de markt</li> <li>• Wie het eerste een innovatie commercialiseert, is de winnaar</li> <li>• Wie de meeste en beste ideeën heeft, wint</li> <li>• We moeten ons intellectueel eigendom beschermen zodat andere bedrijven geen gebruik kunnen maken van onze ideeën</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alle slimme mensen werken voor ons; we moeten manieren vinden om de kennis en expertise van deze mensen te gebruiken</li> <li>• R&amp;D van anderen kan significante toegevoegde waarde opleveren. Eigen R&amp;D is nodig om ons een deel van deze waarde toe te kunnen eigenen</li> <li>• Onderzoek hoeft niet van ons te zijn om ervan te kunnen profiteren</li> <li>• Een goed businessmodel is belangrijker dan als eerste op de markt zijn</li> <li>• Als we het beste gebruik maken van interne en externe ideeën, zullen we winnen</li> <li>• We moeten profiteren van het gebruik van ons intellectueel eigendom en we moeten intellectueel eigendom van anderen gebruiken als dat past binnen ons businessmodel</li> </ul>
<p>* Bron: presentatie door Philips, o.b.v. H. Chesbrough, 'Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology', Boston, Massachusetts, 2003, p. xxvi.</p>	

**Figuur 2: De levenscyclus van systemen en technologieën wordt korter en steiler.**



9. R. van Reekum, 2002. 'Innovatie in netwerken: een nieuwe actualiteit, Een STB-visie op innovatiebeleid'. TNO/STB rapport, Delft. [www.stb.tno.nl/uploads/Innovatie\\_in\\_Netwerken.pdf](http://www.stb.tno.nl/uploads/Innovatie_in_Netwerken.pdf).

10. Zie bijvoorbeeld J.C. Linder, S. Jarvanpaa en T. Davenport, 'Towards an Innovation Sourcing Strategy', *MIT Sloan Management Review* 44, nr. 4, 2003, p. 43-47; en E. Von Hippel, 'Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software', *MIT Sloan Management Review* 42, nr. 2, 2001, p. 82-86.

11. H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.

kostbare R&D leverde een groot aantal nieuwe technologieën en features op, waarvan slechts een klein aantal gebruikt en vercommercialiseerd kon worden. De rest bleef ongebruikt; zie Figuur 1. Het gesloten lineaire innovatieproces voldoet tegenwoordig niet meer. Dit komt door de toegenomen technologische en maatschappelijke complexiteit en onzekerheid, en doordat de kosten van intern onderzoek en ontwikkeling sterk gestegen zijn. Sinds het begin van de jaren negentig wordt het innovatieproces steeds meer marktgestuurd. Er ontstaan toeleverings- en uitbestedingsnetwerken waarin grote dominante uitbesteders van kenniscreatie- en productontwikkelingsprocessen steeds zwaardere eisen stellen aan de kwaliteit van onderzoek en ontwikkeling. In feite gaat het om een inkopende, meer open vorm van innovatie. Doordat technologieën steeds complexer worden en onderling steeds verder verweven raken, ontstaan steeds complexere innovatienetwerken die ook steeds meer open zijn voor diverse publieke en private organisaties.<sup>9</sup> De huidige technologieën zijn niet meer los te zien van het gedrag van gebruikersgroepen. Sterker nog, de gebruiker wordt steeds meer betrokken bij innovatieprocessen. Al deze ontwikkelingen leiden ertoe dat het innovatieproces, inclusief kenniscreatie- en productontwikkelingsprocessen, steeds meer open wordt. Het

kan gaan om samenwerking (bijvoorbeeld in allianties) tussen verschillende partijen, waarbij die samenwerking gesloten is voor buitenstaanders. Maar ook om werkelijk open innovatie, zoals het geval is bij 'open-source'-softwareontwikkeling. Open innovatie definiëren wij als het proces van gezamenlijke exploratie en exploitatie van nieuwe ideeën door samenwerkende partijen in netwerken, clusters en ketens. Open innovatie veronderstelt immers dat zo veel mogelijk gebruikgemaakt wordt van externe partijen om ideeën te genereren in de exploratiefase en om samen te werken in de exploitatiefase voor het realiseren van procesverbeteringen in de keten of voor het ontwikkelen van nieuwe productattributen en designs.<sup>10</sup> Open innovatie veronderstelt een actieve vorming van uiteenlopende samenwerkingsverbanden, afhankelijk van de R&D-intensiteit van de individuele bedrijven en de fase in de levenscyclus van de verschillende systemen en technologieën van die bedrijven.<sup>11</sup> De levenscyclus van veel nieuwe systemen en technologieën verandert snel en wordt veel korter en steiler; zie Figuur 2. Dit betekent dat 1. ze sneller commercieel rijp gemaakt dienen te worden, 2. de marktintroductie sneller en intensiever moet plaatsvinden en 3. in kortere tijd geld verdiend moet worden om de ontwikkelingskosten eruit te halen.

De keuze tussen het verbeteren van bestaande systemen en technologieën versus het vernieuwen ervan moet steeds vroeger in de levenscyclus van systemen en technologieën worden gemaakt. Het tijdpad waarin dit moet gebeuren, heet wel het opportuniteitsvenster. Opportuniteitsvensters worden steeds smaller. Daarom is het voor bedrijven van belang dat ze nieuwe kansrijke systemen en technologieën sneller kunnen herkennen en de kosten van het verbeteren van de bestaande systemen en technologieën beter kunnen afwegen tegen de kosten van het ontwikkelen/adopteren van een nieuw systeem of een nieuwe technologie. Vroegtijdig toegang hebben tot informatie over ontwikkelingen door trendidentificatie, trendanalyse en continue technologie-evaluatie is hiervoor essentieel. Dit kan alleen als er binnen netwerken, clusters en ketens sprake is van open communicatie.

Open innovatie is een containerbegrip. Per bedrijf én samenwerkingsvorm gaat het echter steeds om één specifieke vorm van vernieuwen en verbeteren. Zelfs de mate van openheid is per geval van open innovatie anders, wat tot uitdrukking komt in de verschillende niveaus van onzekerheid en de aan- of afwezigheid van onderling vertrouwen tussen partijen. In alle gevallen zijn *onzekerheidsreductie* en *het vergroten van het vertrouwen* centrale thema's bij open innovatie. En dat is zeker niet altijd synoniem met het beschikbaar stellen van risicodragend kapitaal voor onderzoek en commercialisatie.

Gedurende de hele levenscyclus van systemen is het opsporen van technologische en marktgerelateerde discontinuïteiten zeker zo belangrijk als het zelf uitvoeren van onderzoek.<sup>12</sup> De kosten daarvan zijn de laatste jaren explosief toegenomen. Samenwerking heeft vooral tot doel die kosten te reduceren en vroegtijdig strategische opties in te nemen. Grote 'Original Equipment Manufacturers' (OEM'ers), zoals Philips, hebben doorgaans een portfolio met opties in verschillende, zelfs onderling concurrerende ontwikkelingen en oplossingen. Hoe weten bedrijven welke optiestrategie ze moeten hanteren? Welke technologische ontwikkelingen zijn interessant om bij aan te sluiten of zelfs bij aan de wieg te staan? Als informatie hierover ontbreekt, ontstaat onzekerheid. Slechts enkele grote ondernemingen in Nederland hebben het vermogen deze onzekerheid te reduceren; de rest van het Nederlandse bedrijfsleven kan hier wel externe (overheids)steun bij gebruiken.

### **Initiëren en faciliteren van een strategische conversatie voor open innovatie**

Afhankelijk van de levenscyclusfase waarin syste-

men en technologieën zich bevinden, onderscheiden we verschillende vormen van open innovatie. In het begin van de levenscyclus bestaat er veel onzekerheid en zijn de risico's van innovatie groot.

In deze fase is publiek-private samenwerking op het gebied van R&D belangrijk, evenals onderlinge samenwerking tussen OEM'ers. In de groeifase is juist innovatie door samenwerking tussen OEM'er en toeleveranciers belangrijk. In de fase van volwassenheid werken verschillende OEM'ers samen om de levensduur van bestaande systemen en technologieën te verlengen. In alle fases is ook open innovatie door samenwerking van bedrijven in brancheverband mogelijk. We beperken ons tot strategische conversatie voor innovatie binnen de hiervoor genoemde samenwerkingsverbanden.

### **Strategische conversatie voor innovatie tussen OEM'ers bij volwassen producten**

OEM'ers, soms afkomstig uit verschillende netwerken en clusters, werken samen om de levensduur van hun producten te verlengen via nieuwe combinaties van productattributen en/of andere vormen van branding en marketing. Dergelijke vormen van open innovatie worden vaak vanuit de marketingfunctie geïnitieerd. De strategische conversatie gaat van start op basis van technologie- en ketenroadmaps, en strategische alliantiescans waarmee wordt afgetast of samenwerking mogelijk en zinvol is. Bekende voorbeelden van dergelijke samenwerkingsvormen zijn Senseo Crema, Perfective strijkijzers met ontkreukvloeistof, en de thuishapinstallaties. Bij open innovatie kunnen zich verschillende hobbels voordoen. Allereerst vereist open innovatie een speciale, voor veel grote OEM'ers nieuwe houding, omdat ze van huis uit last hebben van het 'not invented here syndrome'. Bovendien kan het business- en verdienmodel van de samenwerking gedurende de levenscyclus van de innovatie wrijving opleveren. Een strategische conversatie over nieuwe kansen, bedreigingen, problemen, uitdagingen van technologieën en de sociale context kan die wrijving verminderen of zelfs voorkomen. Tevens kan een strategische conversatie tijdens het innovatieproces zorgen voor een grotere onderlinge acceptatiegraad van ideeën, ontwerpen en prototypes. Daarmee wordt inhoud gegeven aan het begrip openheid, worden mogelijke culturele problemen beslecht en wordt het wederzijds vertrouwen vergroot.

## **Innovatie betekent risico nemen. Een strategische conversatie kan onzekerheid en risico's reduceren**

*12. Een discontinuïteit is een abrupte verandering van een bestaande toestand of van een ogenschijnlijk normaal verlopende ontwikkeling met grote gevolgen voor de normale manier van zaken doen. Elke discontinuë gebeurtenis vindt plaats met een aantal 'onzichtbare aankondigingen' ('weak signals').*

De meeste cross-cluster innovaties tussen grote OEM'ers komen slechts moeizaam tot stand. Steeds vaker worden kleine ontwerp- en ingenieursbureaus ingeschakeld om de intermediaire rol van kennismakelaar te vervullen. Dergelijke innovatieve bureaus initiëren de strategische conversatie voor open innovatie en brengen daarmee samenwerking tussen ondernemingen uit verschillende netwerken, clusters en ketens tot stand.

### **Strategische conversatie voor innovatie tussen OEM'er en toeleveranciers**

In ketens kan de intermediaire rol ook worden ingevuld door innovatieve, vooruitstrevende toeleveranciers of door adviesbureaus die zich richten op toeleverings- en uitbestedingsrelaties. Veel OEM'ers zijn op zoek naar grote en sterke clusters van hoogwaardig innovatieve toeleveranciers die in staat zijn een technologiepunch te geven in de industriële waardeketens waarin ze opereren.<sup>13</sup> Ondanks de diverse ketenroadmaps die de afgelopen jaren ontwikkeld en gepubliceerd zijn, blijken toeleveranciers nog steeds niet altijd over voldoende kennis van de (technologische) ontwikkelingen in de keten te beschikken; zij zijn nog onvoldoende in staat ketenbrede waarde-innovaties te realiseren.<sup>14</sup> Die ketenroadmaps bieden toeleveranciers richting en een stappenplan voor zulke waarde-innovaties. Continue strategische conversatie in de keten, op basis van scenario's, ketenroadmaps en SWOT-analyses van industriële deelgebieden, kan zorgen voor de noodzakelijke kennisverspreiding daarvan. Tevens kan een strategische conversatie diverse ketenspelers bewust maken van de technologische ontwikkelingen en corresponderende marktkansen. Alleen met die kennis kan een toeleverancier ook werkelijk de waarde van een innovatie kapitaliseren, waardoor uiteindelijk de hele keten sterker wordt.<sup>15</sup>

### **Strategische conversatie voor innovatie door publiek-private samenwerking**

Open innovatie wordt in Nederland steeds vaker gerealiseerd vanuit publiek-private samenwerking, bijvoorbeeld via een Top-Technologisch Instituut (TTI). De huidige vier TTI's worden ook op Europees niveau aangehaald als voorbeeld van hoe de kennisparadox op R&D-gebied doorbroken kan worden.<sup>16</sup> Kennisverspreiding onder grote bedrijven is lastig, kennisverspreiding onder het midden- en kleinbedrijf (MKB) is nog veel lastiger, omdat kleinere bedrijven minder financieel en intellectueel vermogen hebben dan grote bedrijven

om intern spiegelprojecten ten opzichte van de onderzoeksprojecten van boven bedoelde instituten op te starten. Daarnaast zijn zij minder bekend met en onzekerder over de impact en het economisch nut van nieuwe ontwikkelingen en toekomstige technologieën die binnen een dergelijk instituut worden ontwikkeld.

Het uitvoeren van kennisapplicatie- en kennis-transferprojecten met een intermediair als TNO blijkt een effectieve methode voor het daadwerkelijk implementeren van innovatieve toepassingen in diverse bedrijven. Grote bedrijven voeren onderling en met kennisinstellingen een continue strategische conversatie over dergelijke projecten en nieuwe technologieën. Kleinere bedrijven gebruiken de samenwerking met publieke instellingen louter om operationeel technische problemen op te lossen met innovaties in een meer volwassen stadium van de levenscyclus.

### **Strategische conversatie voor innovatie in brancheverband**

Coalitievorming tussen verschillende partijen in ketens en netwerken is de basis voor open innovatie. Grote bedrijven hebben hier meer mogelijkheden toe dan kleinere bedrijven; zij hebben vaak ook meer ervaring in alliantievorming. Voor kleinere bedrijven kan coalitievorming plaatsvinden in brancheverband; de leden spreken veelal dezelfde taal en hebben grotendeels dezelfde doelen voor ogen. Brancheorganisaties spelen een belangrijke rol in het opwekken en kanaliseren van de creatieve energie bij hun leden. Veel leden vertrouwen erop dat de brancheorganisatie hun een platform biedt waar vrij nagedacht en openlijk gebrainstormd kan worden over onderzoek, innovatie, ontwerp en technische samenwerking.

In toenemende mate zoeken veel industriegerelateerde brancheorganisaties naar manieren om hun leden toegevoegde waarde te bieden. Zij doen dit met name om de branche te versterken door het bevorderen van innovatie. Immers, via versterking van het imago en de identiteit van de branche kan de brancheorganisatie ervoor zorgen dat er meer kennis vanuit kennisinstellingen en andere netwerken, clusters en ketens naar de leden stroomt, en dat daaruit innovaties ontstaan. Een recent voorbeeld hiervan is Future Factory, georganiseerd door de Nederlandse Vereniging van Algemene Toeleveranciers (NEVAT); zie kadertekst. Hier zorgde een strategische conversatie in brancheverband voor het stimuleren van ideëcreatie in het netwerk, het reduceren van onzekerheid en het ver-

13. Dit blijkt uit onderzoek van Berenschot ten behoeve van het opstellen van het Businessplan voor het Dutch Manufacturing Institute.

14. Zie bijvoorbeeld de ketenroadmaps 'Bel voor de laatste ronde' voor kunststof-spuitsgieters, matrijzenbouwers en ontwerpbureaus, en 'Kansen voor O'-ondernemers in de woonmeubel- en interieurbouwketen'.

15. P. Matthysens, K. Vandenbempt en L. Berghman, *Waardecreeatie en Innovatie in de Industrie*, Acco, Leuven, 2004.

16. OECD, 'Public-private partnerships for research and innovation: an evaluation of the Dutch experience', *OECD rapport*, Parijs, 2004. [www.oecd.org/dataoecd/58/19/21693395.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/58/19/21693395.pdf).

groten van het vertrouwen tussen de ondernemers. Uit dit voorbeeld blijkt dat een strategische conversatie op basis van toekomstscenario's en roadmaps effectief is in brancheverband. Ook in deze context is de intermediaire rol van een kennismakelaar belangrijk. Betrokken ondernemers gaven aan dat de strategische conversatie een tweeledige werking heeft. Ten eerste helpt het de intermediair bij het verkrijgen van vertrouwen van de ondernemers. Ten tweede draagt de strategische conversatie bij aan de ontwikkeling van het denkraam van de ondernemers en leren zij afstand te nemen van de bestaande denkbeelden.

Wel waren ondernemers van mening dat bij de strategische conversatie te weinig vertegenwoordigers van de uitbestedende OEM'ers betrokken waren, waardoor er onzekerheid over de ontwikkelingen in de markt en technologie bleef bestaan. Dit leidde tot ideeën met een laag risicoprofiel, die dicht bij de huidige beleving van de betrokkenen in de strategische conversatie stonden. Om tot echt creatieve ideeën te komen is het daarom van belang de hele keten bij de strategische conversatie te betrekken. Hiervoor is een sterke intermediair nodig die de rol van kennismakelaar op zich neemt. Deelnemers aan een strategische conversatie willen graag structuur hebben in het veelal ongestructureerde proces van open innovatie.

### **Managementimplicaties voor ondernemers, beleidsmakers en adviseurs**

Strategische conversatie biedt ondernemers de mogelijkheid te ontsnappen aan de vaste structuren en denkbeelden, en innovatiebarrières te doorbreken. Ondernemers moeten niet langer alleen vanuit hun eigen bedrijf redeneren, maar juist de omgeving met alle veranderingen nauwgezet volgen. Daarvoor is open communicatie over trends, ideeën en vernieuwing tussen verschillende partijen in netwerken, clusters en ketens van belang. Het openbaar zijn van kennis en informatie is essentieel voor open innovatie. Dit vereist vaak een cultuurverandering van ondernemers. Innovatie betekent risico nemen. Een strategische conversatie kan onzekerheid en risico's reduceren: twee weten meer dan één en samenwerkende partijen delen de overgebleven risico's.

Maar een innovatief klimaat alleen is niet voldoende. Een strategische conversatie, bijvoorbeeld in brancheverband zoals Future Factory, trekt vooral *systematische* innovatoren, bedrijven die innovatief zijn door het aanwenden van innovatiemechanismen. *Natuurlijke* innovatoren, dat wil zeggen

bedrijven waar innovaties intern tot ontwikkeling komen als gevolg het innovatieve klimaat, denken in voldoende mate zelf te kunnen innoveren. Deze vorm van verstarring moet worden doorbroken. Het innovatievermogen wordt immers bepaald door het innovatieklimaat én de innovatiemechanismen die een bedrijf kan aanwenden. Bedrijven zijn door de huidige dynamiek in hun omgeving genoodzaakt én een innovatief klimaat te hebben én verschillende innovatiemechanismen te kunnen aanspreken. Een strategische conversatie in netwerken, clusters en ketens kan ervoor zorgen dat open innovatie meer gemeengoed wordt.

In tegenstelling tot vroeger wordt meer en meer in alle openheid gecommuniceerd over onderzoek, vooral tussen bedrijven binnen een bepaald cluster. Voor organisaties buiten dat cluster blijft het vaak een gesloten proces. De huidige tendens binnen universiteiten en publieke onderzoekscentra is om zo veel mogelijk technologie en kennis te beschermen en binnenshuis te houden. Het verplicht koppelen van onderzoeksfinanciering aan het houden van een strategische conversatie kan deze tendens doorbreken; hetzelfde geldt voor andere vormen van financiering voor innovatie. Bij deze processen kan de kennismakelaar een rol vervullen. Beleidsmakers moeten deze kennismakelaars financieel ondersteunen ten behoeve van a. het opstellen van kenniskaarten en ketenroadmaps, en b. het (door)ontwikkelen van scenario's.

De rol van kennismakelaar wordt vaak ingevuld door adviseurs of andere intermediairs.<sup>17</sup> De kennismakelaar moet, als initiator en facilitator van de strategische conversatie, erop toezien dat er onder de deelnemers zowel systematische als natuurlijke innovatoren aanwezig zijn; laatstgenoemden zijn beter in staat nieuwe businessproposities te adopteren en te exploiteren. Verder dienen er veel ondernemers aanwezig te zijn, maar ook een aantal intermediairs: wetenschappers, adviseurs en visionairs. Zij kunnen een groep verder wegtrekken van de huidige werkelijkheid. Uiteraard dient het deelnemersveld een goede afspiegeling te zijn van het betreffende cluster of de keten in kwestie. Tot slot is het van belang deelnemers bij het hele ontwikkelingsproces te betrekken: van het ontwikkelen van toekomstscenario's tot en met ideegeneratie en -adoptie. Daardoor ontstaat meer eigenaarschap van de gegenereerde ideeën.

Effectieve promotie van en overheidsinventies in netwerken, clusters en ketens krijgen steeds meer aandacht, vooral als het om innovatie gaat. In dit artikel hebben we betoogd dat het voeren van een

*17. Andere vergelijkbare termen voor de rol van kennismakelaar zijn: rainmaker, scout, intermediair, business accelerator, preprojectbegeleider en kwartiermaker.*

## **Onzekerheidsreductie en het vergroten van het vertrouwen zijn centrale thema's bij open innovatie**

strategische conversatie open innovatie kan bevorderen, en wel door het stimuleren van ideeëncreeatie en het reduceren van onzekerheid. Een strategische conversatie vergt echter organisatie en coördinatie, taken die uitgevoerd kunnen worden door een kennismakelaar. Deze zorgt dan voor effectieve en efficiënte kennisuitwisseling binnen het cluster, binnen ketens of zelfs tussen clusters onderling: cross-cluster uitwisseling van ideeën en informatie waardoor clusteroverstijgende innovaties ontstaan. Dat is de ultieme vorm van open innovatie. De case van Future Factory toont aan dat een strategische conversatie in brancheverband de basis kan vormen voor cross-cluster uitwisseling van ideeën en informatie.

---

### **Future Factory**

"...De grootste kracht [van de strategische conversatie op basis van de toekomstscenario's] is het loskomen van de waan van de dag én het nader bezien van de toekomst. Niet om de discussie over hoe deze er precies uitziet, maar een beeld als een gegeven zien en dan weer terugvertalen naar oplossingen en kansen voor nu..." (Lizethe Kluijtmans, Rabobank Nederland).

De kunst van open innovatie is om uit zo veel mogelijk bronnen van creativiteit te putten. Bedrijven die op een open manier innoveren, hebben een externe focus; ze maken gebruik van de creativiteit en ideeën van anderen. Future Factory, georganiseerd door de NEVAT met steun van de Rabobank en Syntens, is een voorbeeld van

een strategische conversatie met spelers uit de keten en enkele intermediairs via het platform geboden door de branchevereniging.

**Het idee.** Future Factory is een strategische conversatie tussen een aantal NEVAT-leden en intermediairs op basis van zeven toekomstscenario's voor 2014. Het idee achter Future Factory is nieuwe ideeën en businessproposities te genereren op basis van computerondersteunde brainstorm- en discussiesessies.

Alle bij de NEVAT aangesloten organisaties konden zich opgeven voor deelname aan de brainstormsessies. Onduidelijk is echter of wel de juiste bedrijven en intermediairs hebben deelgenomen aan die sessies. Waren het vooral bedrijven die vooroplopen op het gebied van strategie en (technologie) vernieuwing of is er geen verschil met de NEVAT-bedrijven die niet aan de strategische conversatie hebben meegedaan?

**Het proces.** Future Factory bestond (initieel) uit vijf bijeenkomsten van een dagdeel waarbij steeds twee toekomstscenario's centraal stonden. Elke bijeenkomst werd een thema behandeld: 1. schaarste, 2. consumentenmacht, 3. technologie & intellectueel eigendom (IPR), 4. imago industrie en 5. globalisering. Op basis van de eerste sessie is de aanpak van de opvolgende sessies iets gewijzigd.

**Het resultaat.** Het resultaat van Future Factory is vastgelegd in het Future Factory Ideeënboek, uitgebracht door Rabobank Nederland en de NEVAT. Het Future Factory Ideeënboek bevat vier categorieën veelbelovende ideeën die zijn gepresenteerd in drie vormen: 1. de businesscase met toekomst, 2. gouden kansen voor morgen, en 3. toekomstflitsen. Verder vertellen enkele ondernemers over hun ideeën voor de toekomst om andere ondernemers aan te zetten tot concrete innovaties.