

# Kennissessie TNO

## Open Innovatie 26 mei 2011

Op 26 mei 2011 werd door TNO een kennissessie georganiseerd met als thema: Open Innovatie. Na een hartelijke ontvangst en genoten te hebben van de heerlijke broodjes en fruithapjes werd de spits afgebeten door de avondvoorzitter Erik Fledderus.

Erik Fledderus is Director of Innovation Future Internet Use van TNO. Hij gaf een algemene inleiding over het thema van de avond. Belangrijk element om goed om te gaan met het thema van de bijeenkomst is om je te realiseren dat de manier waarop je naar iets kijkt maar een manier is.

Binnen TNO vindt op dit moment bijvoorbeeld een heroriëntatie plaats. Dit kun je (negatief) ervaren als een crisis, maar je kunt het ook bezien als een gezonde crisis en daar kom je beter uit. Denk bijvoorbeeld ook aan een verhuizing. De nieuwe omgeving biedt weer vele mogelijkheden. Je kunt dit echter ook toepassen zonder te verhuizen door je omgeving opnieuw te bekijken, maar vanuit een andere visie. Ook deze aanpak levert nieuwe mogelijkheden op.

Voorbeeld:

De Nederlandse Boekhandel stelt vast (vanuit hun gezichtspunt) dat er steeds minder gelezen wordt in Nederland.

Gelijktijdig zien we dat de boekverkopen via BOL.com enorm toenemen.

Er wordt dus schijnbaar niet minder gelezen, maar de boeken worden via een ander kanaal aangeschaft. Het is dus maar vanuit welk gezichtspunt je het bekijkt.

Als we aan innovatie denken, dan bedoelen we daarmee nieuwe oplossingen die over het algemeen binnen bedrijven/instellingen bedacht zijn.

Vandaag hebben we het over open innovatie, waarmee we bedoelen dat anderen van buiten de organisatie betrokken worden.

Erik licht vervolgens de 4 co-creatietypen toe, de klassieke innovatiefunnel en de funnel zoals die er binnen de open innovatie aanpak gezien wordt ([klik hier](#) voor de presentatie).

Tot slot is het belangrijk om vast te stellen dat we ons inmiddels bevinden in "The age of Customer Capitalism".

De eerste presentatie werd gegeven door Pepijn Vos en had als onderwerp:

"Strategisch samenwerken: Open Innovatie met partijen"

De focus hiervan is te definiëren als:

Tijdelijke contractuele samenwerkingsverbanden tussen onafhankelijke partijen waarin resources worden gedeeld/gecombineerd om gezamenlijke en individuele doelen te realiseren.

Voorbeelden van dit soort samenwerkingsverbanden zijn:

Douwe Egberts en Philips, Shell en Gazprom, Nike en Apple.

Wat is bijzonder aan deze strategische samenwerkingen?

1. Het is een strategisch instrument voor de deelnemende organisaties.
2. De onafhankelijkheid van de individuele organisaties blijft gegarandeerd.
3. Er moet een balans gezocht worden tussen autonomie/controle versus afhankelijkheid/flexibiliteit.
4. Er worden zowel collectieve als individuele doelen gerealiseerd.
5. Er wordt zowel samengewerkt als geconcurrereerd.
6. Er is onderling vertrouwen maar gelijktijdig ook opportunistisch gedrag.

Wat zijn de drivers, de motieven voor deze samenwerkingen?

1. Efficiency en kostenbesparing.
2. Complementariteit van competenties.
3. Bedrijfspositionering.
4. Creëren van standaarden in de markt.
5. Vormen van machtsblokken.
6. Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging.
7. Stap naar acquisitie.
8. Toegang tot subsidie.
9. Technologische mogelijkheden en de snelheid van de ontwikkelingen.

Veel samenwerkingsverbanden (60-80%) zijn niet succesvol.

TNO heeft een basisproces in beeld gebracht waardoor je stapsgewijs het samenwerkingsverband kunt aanpakken en de kans op succes beduidend stijgt. Zie voor dit proces [de presentatie](#).

De stappen

1. Alliantie strategie
2. Partner Selectie
3. Partner onderhandeling
4. Alliantie ontwerp
5. Alliantie management
6. Alliantie evaluatie
7. Alliantie beëindigen

zijn vervolgens in de presentatie nader toegelicht.

Concluderend kan gesteld worden dat als het gaat om samenwerken met externe partijen:

- dit een strategische keuze is
- het een grote uitdaging betekent
- de aanpak stapsgewijs en gestructureerd moet zijn
- iedere stap op zichzelf een kritische stap is
- het belangrijk is de juiste kennis en vaardigheden beschikbaar te hebben.

Na de pauze werd de managementgame

Innovatie op de rails

gespeeld.

De game werd gespeeld in groepen van 10 deelnemers, die samen een trein moesten bouwen. Dat lijkt in eerste instantie eenvoudig, maar middels opdrachten en instructies worden praktijksituaties ingebracht die de spelsituatie aanzienlijk complexer maken.

Een leuke manier om geconfronteerd te worden met situaties die je bij het realiseren van samenwerkingsverbanden tegenkomt. Een aanrader als je als bedrijf van plan bent om met een andere organisatie een samenwerkingsverband aan te gaan. TNO wil daar zeker bij helpen.

Vervolgens verzorgde Arnout de Vries een presentatie over open innoveren met klanten o.b.v. online co-creatie.

Arnout nam ons eerst mee in actuele ontwikkelingen:

- we bevinden ons op dit moment in een customer revolutie
- consumenten kunnen met social media tegenwoordig bedrijven maken of breken
- Barack Obama stelde vast: we hebben niet te maken met een recessie, maar met een transitie
- social media hebben hier veel invloed op
- we moeten ons bezig gaan houden met het managen van overvloed en niet van schaarsheid
- klein is het nieuwe groot
- we verwachten van bedrijven een nieuwe attitude, want controle van klanten werkt niet meer
- innovatie vanuit de ivoren toren werkt niet meer.

Onze omgeving verandert:

Oude invulling

Monoloog  
Reactief  
Gesloten  
Competatief  
Business  
Massa Productie

Nieuwe aanpak

Dialogoog  
Proactief  
Open  
Collaboratief  
Klant  
Massa Innovatie

Inmiddels is de overheid ook gestart met open innovatie onder de naam: eparticipatie. Om dit goed te realiseren moeten we ons realiseren dat eparticipatie niet betekent dat we ontwikkelingen moeten uitbesteden naar de internet community (crowdsourcing), er moet een samenwerking zijn om te komen tot een goed resultaat (co-creatie). De deelnemers moeten natuurlijk wel waardering krijgen voor hun bijdrage.

Innovatie heeft zich door de jaren heen ontwikkeld:

In de jaren 80 was innovatie vooral expert-driven

In de jaren 90 was het vooral user centered, terwijl we

In de periode sinds 2000 zien we dat innovatie vooral wordt gerealiseerd middels co-creatie.

Innovatie wordt niet door iedereen omarmd. Denk maar aan Henry Ford, die stelde dat als hij had gevraagd wat z'n klanten zouden willen, het antwoord "een sneller paard" zou zijn geweest. Zelfs Steve Jobs stelt: "Je kunt niet zomaar vragen wat de klanten willen en dan proberen om ze dat te geven. Tegen de tijd dat je het gebouwd hebt willen ze iets anders."

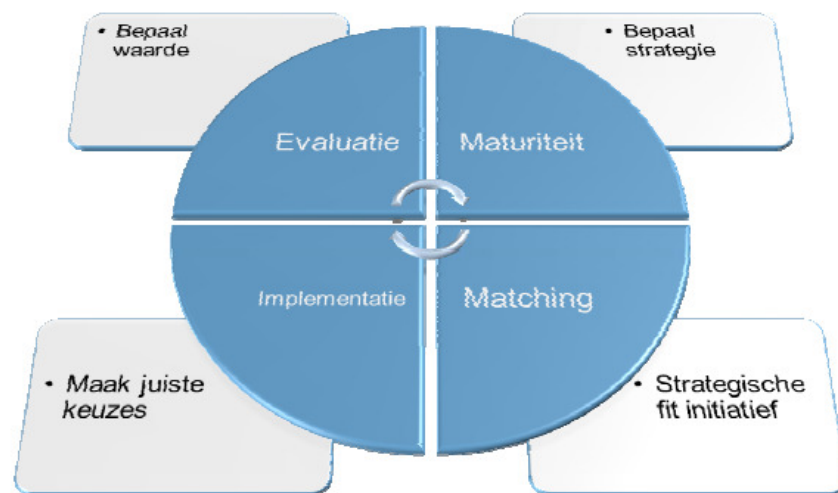
Ze hebben natuurlijk geen ongelijk, iedereen kent deze situaties wel uit eigen ervaring.

Uit onderzoek kunnen we de volgende leerpunten destilleren:

1. Creativiteit breekt regels en conventies.
2. Er wordt veel onzin bedacht door de crowd, maar uiteindelijk levert dat het beste resultaat.
3. Vrees het kwaad niet, en hou van je vijand.
4. De gezamenlijke taal is: passie.
5. Contant is niet de koning, gratis is het nieuwe business model.
6. Laten we samen bouwen op basis van vertrouwen via een open dialoog.

Maar onthoud, Co-creation lost niet alle problemen op.

Aan de hand van de case Aegon wordt de inside-out co-creatiestrategie besproken. Mede aan de hand hiervan is het UEPS model ontwikkeld (User Empowered & online Participatie Strategie) zie schema hieronder:



Het UEPS model dient als een handvat bij de ontwikkeling van een co-creatiestrategie.

De presentatie werd afgesloten met de vaststelling dat we ons ontwikkelen van het informeren van elkaar naar het activeren van elkaar.

De presentaties van dit onderdeel zijn hier te vinden:

- [Presentatie Arnout de Vries, deel I](#)
- [Presentatie Arnout de Vries, deel II](#)

Tot slot,

Het was een interessante avond. Veel informatie opgedaan over open innovatie en enkele handvatten gekregen die je in je eigen bedrijf ook kunt toepassen. Het spel was leuk om te doen en liet ons weer ervaren hoe snel je eigenbelang boven het groepsbelang stelt voordat je je realiseert dat je samen een beter resultaat behaalt. Dank aan TNO voor de organisatie, het beschikbaar stellen van de accommodatie en de geweldige verzorging.

*Auteur:*

*Martien de Laat RCP, CRM Business Consultant bij ABN AMRO en kernlid PlatformKlantgericht Ondernemen*