



Samen innoveren om meer te bereiken

Bedrijfsmodellen gebaseerd op open innovatie kunnen heel wat opleveren, ook voor kmo's

Door innovatieve partnerschappen aan te gaan met andere bedrijven en op die manier meerwaarde te creëren, kunnen dynamische en creatieve kleine bedrijven de bovenhand krijgen in moeilijke markten. Dit geldt ook voor *lowtech* en *mediumtech* bedrijven.

“Netwerken zijn enkel een lang leven beschoren wanneer de waarde die de partners samen creëren, beduidend groter is dan de waarde die ze apart kunnen realiseren.”

Wanneer het moeilijker gaat op de markt, worden kleine en middelgrote bedrijven gedwongen om zich aan te passen of om zichzelf opnieuw uit te vinden.

Dat kan door gebruik te maken van nieuwe technologieën of door op een unieke manier toegevoegde waarde te creëren. Vaak hebben ze zelf echter niet de nodige middelen en technische competenties, en dus moeten ze partnerschappen aangaan om mee te kunnen concurreren op de markt.

Bedrijven die deze sprong wagen, passen vaak ‘open innovatie’ toe. Ze gebruiken de kennis van externe partners om nieuwe producten en diensten te creëren, of geven anderen toegang tot hun technologie.

Uit een studie van Dr. Wim Vanhaverbeke, in samenwerking met Ine Vermeersch en Stijn De Zutter van Vlerick Leuven Gent Management School, blijkt dat open innovatie nieuwe kansen kan creëren voor eender welke kmo, van starters op *hightech* markten tot spelers op de traditionele markten. Op die manier kunnen ze hun bedrijfsmodel aanpassen zonder zelf een innovatieve technologie in huis te hebben.

Voor deze studie werden interviews afgenomen bij tien uiteenlopende Vlaamse, Nederlandse en Deense kmo's die kozen voor open innovatie. Zo werd duidelijk hoe ze deze nieuwe bedrijfsmodellen creëerden om meerwaarde te kunnen halen uit technologieën ontwikkeld door andere organisaties of in samenwerking met partners.

Open innovatie is een gekend fenomeen bij grote bedrijven. Deze studie is echter wereldwijd de allereerste analyse die dieper ingaat over het toepassen ervan binnen kmo's.

De onderzoekers stelden vast dat zowel *high-* als *lowtech* kmo's die weten hoe ze een netwerk van innovatiepartners moeten hanteren, heel rendabel kunnen worden door nieuwe opportuniteiten aan te grijpen. Netwerken zijn echter enkel een lang leven beschoren, indien de waarde die de partners samen creëren, beduidend groter is dan de waarde die ze apart kunnen realiseren. En om de samenhang van het netwerk op lange termijn te garanderen moet die gezamenlijke waarde ook evenredig worden verdeeld. Waarde creëren en benutten gebeurt niet vanzelf; een centrale partner in het netwerk moet daarvoor zorgen.

Uit de bevindingen van de onderzoekers blijkt dat er goed naar de verbanden tussen open innovatie en bedrijfsmodellen moet worden gekeken. Ook geven ze aan hoe partnerschappen en netwerken het best beheerd worden.

INSPIRATIE: inzichten en ervaringen

Kmo's creëren werkgelegenheid, maar als bedrijven zich niet weten aan te passen, lopen deze jobs gevaar als gevolg van de commoditisatie van producten en de concurrentie op het vlak van prijzen.

Open innovatie gebruiken om nieuwe kansen te creëren kan een oplossing zijn. Kleine bedrijven moeten dan wel van bedrijfsmodel veranderen om voordeel te kunnen halen uit de samenwerking.

Bedrijven met beperkte middelen vormen zich eerst intuïtief een basisidee van hoe zij waarde kunnen creëren voor een bepaalde klant. Zo stellen zij bijvoorbeeld een trend of behoefte vast. Omdat veel variabelen onbekend zijn, kunnen innovatieve bedrijfsmodellen echter niet op voorhand volledig worden uitgewerkt. Experimenteren is dus de boodschap. Gaandeweg doen er zich dan nieuwe kansen voor.

Zo zag Toine Janssen, een ervaren manager bij Philips, in minder dan een week het potentieel in van een nieuw biotechnologisch proces van het Nederlandse chemiebedrijf DSM om aroma's te ontwikkelen voor de smaak- en geurstoffensector. DSM had het project stopgezet, omdat het zich niet wou profileren als producent van smaak- en geurstoffen. Na onderzoek van het idee besloot Janssen dat het procedé van DSM de productiekosten voor smaakstoffen drastisch zou kunnen verlagen en nieuwe geurstoffen zou kunnen opleveren. Hij sloot een overeenkomst met DSM en richtte het bedrijf Isobionics op.

Nieuwe producten creëren waarde op tal van manieren, van een betere werking tot lagere prijzen. Sommige kmo's zijn ook succesvol omdat ze hun klanten nieuwe ‘ervaringen’ bieden.

Een goed voorbeeld is het innovatieve bedrijfsmodel van DNA Interactif Fashion. Dat maakt van shoppen een nieuwe virtuele ervaring, waarbij het uitkiezen van kleding wordt geoptimaliseerd vanuit het oogpunt van de klant. Eerst wordt het lichaam van de klant gescand en vervolgens op een groot scherm geprojecteerd als virtueel, driedimensionaal model, gekleed in verschillende collecties. Op dezelfde manier kunnen verschillende haarstijlen, brillen of accessoires uitgeprobeerd worden. Door virtueel van outfit te veranderen, kan de klant meer kleren passen en zichzelf op een catwalk zien lopen. Dit innovatieve systeem vervangt het vaak vervelende proces van kleren passen en bekijken in de winkel.

Kleine bedrijven die voor technologie kiezen, kunnen met die strategie succes boeken door hun sterktes uit te spelen: door snel te zijn, nichemarkten aan te boren, snel andere opportuniteiten aan te grijpen en technologieën samen te brengen.

Ook veranderingen in wetgeving spelen een rol bij innovatie. Toen de EU het gebruik van kwik in barometers verbood, stond de markt van Dingens Barometers & Clocks op zijn kop. Daarop besloot het Belgische bedrijf om de precisiebarometer opnieuw uit te vinden. Samen met zijn innovatiepartners ontwikkelde het de Innovacelli-barometer. Die meet de luchtdruk aan de hand van vacuümkamers die gevoelig zijn voor veranderingen in de atmosfeer.

Hoe samenwerken met innovatiepartners?

- Analyseer nieuwe strategische doelstellingen met het oog op vernieuwing van het bedrijfsmodel.
- Werk eerst een voorstel uit dat waarde creëert voor een bepaald doelpubliek.
- Wees geduldig: een model uitwerken vraagt tijd. Het is niet altijd onmiddellijk duidelijk wat de klant nodig heeft of welke technologieën je best gebruikt en met welke partners je best samenwerkt.
- Experimenteer om nieuwe bedrijfsmodellen te ontdekken. Veel variabelen zijn niet te voorspellen.
- Creëer ook ervaringen voor de klant. Dat kan een rendabele strategie zijn.

DE WEG NAAR SUCCES: een model in ontwikkeling

Een bedrijfsmodel vernieuwen is een geleidelijk proces. Omdat een strikte planning al van bij het begin onmogelijk is, is het waarschijnlijk nodig verschillende veranderingen door te voeren. Succesvolle kmo's bouwen stapsgewijs voort op opportuniteiten die ze gaandeweg ontdekken.

Om in te spelen op de groeiende populariteit van mountainbikes vormde Curana, een fabrikant van fietsaccessoires, zich om tot design- en innovatiebedrijf. In nauwe samenwerking met het designbureau Pilipili, polymeerextruder Anziplast en VKC, het Vlaams Kunststofcentrum, ontwikkelde het B-Lite, een hightech spatbord. In nauwelijks tien jaar tijd voerde Curana drie strategische veranderingen door, wat in 2008 uitmondde in een merkenstrategie die voortbouwde op zijn reputatie als trendsetter. Een reputatie die de concurrentie moeilijk kan imiteren.

Wanneer bedrijven geconfronteerd worden met problemen op een bestaande markt, proberen ze die eerst op te lossen door

nieuwe technologieën te introduceren. Nadat ze hierin geslaagd zijn, kunnen ze ook verder dan de bestaande markt kijken en zo andere toepassingen ontdekken voor hun nieuwe technologie.

Met zijn Innovacelli-barometer kon Dingens bijvoorbeeld totaal nieuwe markten aanboren: aardbevingsbestendige instrumenten in Japan en toepassingen voor gebruik op grote hoogte in de VS.

Als een bedrijf een reputatie of merk uitbouwt, doet het dat meestal om zijn producten te onderscheiden of een specifieke ervaring te creëren voor klanten. Maar dat is duur. Daarom moeten kmo's het slim spelen.

De eigenaars van Quilts of Denmark (QOD) waren er rotsvast van overtuigd dat er in onze westerse maatschappij steeds meer nood is aan een gezonde nachtrust. Daarom ontwikkelde het TEM-PRAKON, een functioneel deken op basis van NASA-technologie, door de Space Foundation erkend als Certified Space Technology. QOD sleepte innovatieprijzen van de Deense overheid en de Tuborg Foundation in de wacht. Ook werden de producten goedgekeurd door instanties die normen vastleggen wat betreft chemische stoffen, allergieën en hygiëne. Oprichter Hans-Erik Schmidt werd een veelgevraagde spreker op conferenties.

Partnerschappen zijn van cruciaal belang voor innovatienetwerken, al is het een hele uitdaging om ze aan te gaan. Kmo's zijn het immers niet gewend om informatie uit te wisselen, hun doelstellingen op elkaar af te stemmen en te beheren.

De meeste kmo's vertrouwen sterk op partners uit de waardeketen, universiteiten en onderzoekslabo's, maar voor revolutionaire innovaties is een groter netwerk nodig.

DNA Interactif Fashion bundelde zijn krachten met een wijdvertakt netwerk van partners om zijn schermen en 3D-scanners voor virtueel shoppen te ontwikkelen. Omdat je de visualisatie, scans en inhoud (kledij, haarstijlen, brillmonturen en accessoires) moet integreren in het eindproduct, is een samenwerking met technologiebedrijven en de modekleinhandel noodzakelijk.

In Jaga Experience Labs, een testfaciliteit van radiatorproducent Jaga, kunnen wetenschappers van over heel de wereld onderzoek komen voeren. Het bedrijf organiseert ook evenementen om de creativiteit van zijn personeel en leveranciers te stimuleren. Iedereen wordt aangemoedigd om zelf ideeën aan te brengen voor nieuwe producten.

Bedrijven in open innovatienetwerken moeten niet alleen waarde creëren, maar zich die ook eigen maken. Open innovatie kan zaken als intellectuele eigendom echter ingewikkeld maken. Kleine bedrijven moeten dan ook voorzichtig zijn. Maar als partners elkaar vertrouwen en samenwerken kunnen ze die problemen oplossen.

Hoe spanningen in verband met intellectuele eigendom vermijden?

- Maak duidelijke afspraken van bij het begin.
- Leg vooraf vast wie de eigenaar wordt van een octrooi, en welke gebruiksrechten de partners krijgen.
- Pas afspraken in verband met intellectuele eigendom aan in de loop van de tijd. Zo kunnen partners op een comfortabele manier samenwerken.
- Let op de kosten: een octrooi aanvragen is duur, vooral als dat in verschillende landen moet gebeuren.
- Ga na of de verkoop zal volstaan voor een licentieovereenkomst. Te veel sublicenties aan andere bedrijven kan de positie en rentabiliteit van een klein bedrijf verzwakken.

REUZEN HET HOF MAKEN: met grote bedrijven samenwerken

Tal van kleine bedrijven moeten met grote bedrijven samenwerken om hun technologie te ontwikkelen en te commercialiseren. Een toenemend aantal past met succes open innovatie toe.

Grote bedrijven rekenen steeds vaker op de technologie van kleine bedrijven of gaan ongebruikte technologieën op de markt brengen door middel van licenties, verkoop of spin-offs.

Denk terug aan Toine Janssen, die de veelbelovende onderneming Isobionics oprichtte door een licentie te nemen op de volgens hem revolutionaire, ongebruikte technologie van DSM. Hij lanceerde ook BioValencene™, een product dat veel kans maakt om de markt compleet te veranderen.

Kleine, *hightech* bedrijven ontwikkelen ook nieuwe technologieën, maar hebben vaak niet de middelen om die te commercialiseren, daarom geven ze hun technologie in licentie aan grotere bedrijven.

Nu milieu en duurzaamheid zo actueel zijn, lanceerde Philips zijn Airfryer, die 80% minder vet gebruikt dan een traditionele friteuse, door met warme lucht in plaats van olie te bakken. Aanvankelijk slaagden de ingenieurs er niet in de technologie om te zetten in een bruikbaar product. In 2009 bracht een klein ingenieursbureau de oplossing. Een licentieovereenkomst werd ondertekend.

Samenwerkingen met grote bedrijven kunnen echter enkel slagen als de relatie goed wordt beheerd. Voor een succesvolle samenwerking moet van bij het begin gezorgd worden voor een win-winresultaat. Volgens Vanhaverbeke, Vermeersch en De Zutter zijn er 10 gouden regels voor kmo's (zie kader hiernaast). Kmo's moeten ook hun huiswerk maken: sommige grote bedrijven zijn beter te vertrouwen dan andere partners, bijvoorbeeld omdat ze een reputatie van betrouwbaarheid hebben uitgebouwd bij *venture capitalists*.

Hoe omgaan met partners in open innovatienetwerken?

1. **Kies de juiste partners:** Een kmo kan enkel succes boeken met open innovatie als het de juiste partners kiest. Licht kandidaten door: ze moeten dezelfde opvattingen delen over samenwerking en risico's.
2. **Geef leiding:** Het bedrijf dat het initiatief nam voor de ontwikkeling van een nieuw product, moet het innovatienetwerk duidelijk leiden, organiseren en beheren.
3. **Blijf actief:** Inactiviteit is dodelijk voor netwerken. Drijvende krachten zijn fasering, hoogdringendheid en voortdurende vooruitgang. Kmo's moeten timings vastleggen en elkaar stimuleren.
4. **Regels zijn belangrijk:** Een goed geolied netwerk innoveert sneller en productiever. Sterke leiders nemen ook maatregelen tegen partners die zich niet aan de overeengekomen regels en waarden houden.
5. **Wees open:** Innovatiepartners moeten openlijk communiceren en informeren. Ze moeten erop vertrouwen dat anderen in het netwerk een redelijke prijs aanrekenen voor hun producten of diensten.
6. **Streef naar evenwicht:** Creëer een evenwicht tussen de behoeften van je bedrijf en het beheer van het netwerk, en houd je werknemers op de hoogte.
7. **De grootte is belangrijk:** Het is gemakkelijker om samen te werken met partners die ongeveer even groot zijn. Kleine bedrijven werken goed samen, omdat ze ongeveer dezelfde besluitvormingsprocedures, financiële beperkingen en innovatie- en bedrijfscultuur hebben. Maar ze moeten ook gelijkaardige ambities hebben.
8. **Houd de kosten onder controle:** De verschillende partners houden zich met hun eigen projectwerk bezig en factureren aan het centrale bedrijf. Zorg ervoor dat de kosten niet de pan uit rijzen. Leg prioriteiten vast met je partners.
9. **Leer altijd bij:** Het centrale bedrijf in een innovatienetwerk moet de competenties van de partners grondig kennen. Als de partners op een probleem stuiten, moet het weten wie het probleem kan oplossen.
10. **Pak spanningen aan:** Pak spanningen proactief aan. Stel dat niet uit tot kleine, maar ergerlijke problemen uit de hand lopen. Wees diplomatisch en communiceer openlijk met je partners.

Referentie:

Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? door Wim Vanhaverbeke in samenwerking met Ine Vermeersch en Stijn De Zutter, (Flanders DC Kenniscentrum aan de Vlerick Leuven Gent Management School).