



Innoveren is (ook) balanceren

Innoveren is meer dan een baanbrekend idee lanceren en exploiteren. Succesvol innoveren is vooral ook een kwestie van balanceren. Voor ondernemingen is het van belang om een evenwicht te vinden tussen onder meer: creatieve destructie en creatieve constructie, product- en procesinnovatie, exploratie en exploitatie en tussen open en gesloten innovatie. Maatschappijbreed gezien is het belangrijk een balans te vinden, bijvoorbeeld tussen technologische, economische en sociale innovatie, en tussen innovatie in het bedrijfsleven en innovatie in de publieke sector (denk aan zorg, energie en onderwijs).

Het vinden van de nodige balans is echter niet altijd even gemakkelijk. Een voorbeeld. Van Assen en Van Hezewijk beschrijven in hun bijdrage aan dit nummer de invloed van strategische conversatie op *open innovatie* in netwerken, clusters en ketens, en hoe die strategische conversatie effectief kan worden geïnitieerd en gefaciliteerd. In dat verband noemen zij open innovatie 'hét innovatieprincipe van dit decennium'. Maar hoe open is open, hoe open moet open zijn?

Het is inderdaad zo dat, zoals Chesbrough (2003) liet zien, veel innovatieve ondernemingen de beweging hebben gemaakt naar een 'open innovatie'-model, een werkwijze waarbij zij gebruikmaken van een brede range aan externe bronnen en actoren om te innoveren. Het vroeg Schumpeteriaanse model van de 'lone entrepreneur' die een innovatie op de markt brengt, is inmiddels goeddeels vervangen door een rijk geschakeerd beeld van verschillende interne en externe actoren die in iteratieve processen van 'trial and error' samenwerken aan het ontwikkelen en commercieel vermarkten van nieuwe ideeën. Klanten, consumenten, gebruikers, leveranciers en concurrenten spelen hierin een belangrijke rol.

En inderdaad, ook onderzoek bevestigt dat ondernemingen die open zoekstrategieën hanteren, innovatiever zijn. Onderzoek laat echter ook zien dat de opbrengsten van open zoekstrategieën op een gegeven moment afnemen, dat er een moment komt dat additioneel extern zoeken improductief wordt.

Daarbij komt dat de eigen medewerkers als bron van creativiteit en nieuwe ideeën niet mogen worden onderschat. Chesbrough mag dan hebben laten zien dat ondernemingen die te zeer intern zijn gericht eerder kansen mislopen, juist omdat veel van die kansen buiten de scope van de huidige business van die ondernemingen vallen, anderzijds is het ook zo dat het benutten van die kansen vaak vraagt om een combinatie van het eigen potentieel met externe technologieën.

Er zijn vele manieren om de eigen medewerkers van een onderneming als innovatiebron aan te boren. Baron, Wasner en Zintel laten in hun bijdrage aan dit nummer zien dat deze innovatiebron het beste kan worden aangeboord door middel van een programma van 'innovatie-wedstrijden' ('innovation award programmes'). De auteurs beschrijven de kenmerken van succesvolle programma's van dit type en gaan in op de bedrijfseconomische rechtvaardiging ervan.

Innoveren doet ook een beroep op een combinatie van specifieke competenties van leidinggevend. Uit onderzoek van Ibarra en Hunter blijkt *strategisch netwerken* zo'n competentie te zijn. In hun bijdrage stellen zij dat ondernemingen aan deze competentie in hun 'management development'-programma's explicieter aandacht moeten besteden.

Peter Schramade