

De volgende stap in open innovatie

De auteurs zijn verbonden aan de internationale managementadviesorganisatie McKinsey.

J.R. Bughin is Director (senior partner) bij

McKinsey in Brussel,

M. Chui is Consultant in San Francisco en

B. Johnson is Principal (junior partner) in Silicon Valley.¹

1. De auteurs danken hun collega's Markus Löffler, James Manyika, Nathan Marston, Andy Miller en Roger Roberts voor hun bijdragen aan dit artikel.

2. Van de inmiddels beschikbare boeken en artikelen over de manieren waarop ondernemingen open innovatie aanpakken zijn ons inziens de volgende vier bijzonder inzichtelijk: C.K. Prahalad en M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, 2008; Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 2003; Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard

De ontwikkeling van kennis, producten en diensten door samenwerkingsverbanden van ondernemingen en consumenten via internet staat nog maar in de kinderschoenen. Wat zal de toekomst op dit terrein brengen?

Voor de meeste ondernemingen is innovatie een nadrukkelijk afgeschermd proces dat zij grotendeels in de eigen organisatie uitvoeren, in een aantal zorgvuldig aangestuurde stappen. In de afgelopen jaren zijn enkele bedrijven – op het gebied van consumptieartikelen, mode en technologie – er echter toe overgegaan om hun productontwikkelingsproces open te stellen voor nieuwe ideeën van buiten, afkomstig van leveranciers, onafhankelijke uitvinders en universitaire laboratoria.

Nu wil een aantal bedrijven een volgende stap zetten en de 'ramen' op het gebied van innovatie nog verder openzetten.² Zij zoeken onder andere naar wegen om het innovatiemanagement deels over te dragen aan netwerken van leveranciers en onafhankelijke specialisten die gezamenlijk nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Ook hopen zij klanten bij het ontwikkelingsproces te betrekken. Levert het inderdaad betere ideeën op voor nieuwe producten en diensten wanneer buitenstaanders met behulp van de moderne communicatietechnologie bij het ontwikkelingsproces worden betrokken? Kunnen die nieuwe producten en diensten dan wellicht ook sneller en tegen lagere kosten worden ontwikkeld dan met de tot nu toe gangbare processen? Veronderstel eens dat een aanbieder van mobiele telecommunicatie de ontwikkeling van een nieuwe generatie mobiele apparaten zou kunnen sturen door middel van een netwerk van onderling met elkaar samenwerkende klanten, ontwikkelaars van software en leveranciers van onderdelen.

Dit is het model waarbij een bedrijf innovatie aanzwengelt door gelijkgestemde geesten met elkaar in contact te brengen. Steeds meer organisaties slaan deze weg van 'gespreide innovatiesamenwer-

king' ('distributed cocreation') in. Bekend is bijvoorbeeld het voorbeeld van LEGO. Dat bedrijf nodigde klanten uit om interactief nieuwe productmodellen uit te werken. Mensen die LEGO commercieel interessante ideeën aan de hand deden, kregen daarvoor een financiële vergoeding. Overhemdenwinkel Threadless verkoopt via internet (en inmiddels overigens ook via een traditionele winkel, in Chicago) producten die interactief in contact met klanten zijn ontwikkeld. In de markt voor software zijn de zogeheten 'open source platforms' totstandgekomen door middel van gespreide innovatiesamenwerking. Denk aan het 'LAMP'-platform (LAMP: Linux, Apache, MySQL en PHP/Perl/Python). Dergelijke samenwerkingsverbanden zijn inmiddels bij tal van ondernemingen vaste bestanddelen van de IT-infrastructuur.

Deze nieuwe benadering van innovatie is mogelijk geworden doordat internet zich ontwikkelt tot een interactie- en samenwerkingsplatform. Steeds meer bedrijven zullen internet gaan inzetten in hun innovatieprocessen. Het is voor hun voortbestaan immers cruciaal om aan veel meer goede ideeën voor nieuwe producten te komen en die ideeën ook beter en sneller tot ontwikkeling te brengen. Gespreide innovatiesamenwerking is een geheel nieuwe ontwikkeling. Het is nog veel te vroeg om harde uitspraken te doen over de vraag of ondernemingen dit zouden moeten toepassen, en zo ja, hoe zij een en ander in de praktijk gestalte kunnen geven. Ons onderzoek naar innovatiegroepen op internet en ons werk bij een aantal pioniers op het gebied van open innovatie maakt echter wel al duidelijk dat ondernemingen hier nu serieus naar moeten gaan kijken. Wat kan gespreide innovatiesamenwerking betekenen voor de onderneming?

En voor welke uitdagingen komt men te staan – denk aan vragen rond de intellectuele eigendom en het grotere operationele risico – wanneer men besluit om externe partijen op deze manier te betrekken bij het innovatieproces?

Het nieuwe aanzien van innovatie

In bijna elke bedrijfstak zijn veel ideeën en technologieën die tot producten leiden, afkomstig van uiteenlopende partijen in de waardeketen. Boeing ontwikkelt vliegtuigen. Maar de leveranciers van Boeing maken veel van de onderdelen voor die vliegtuigen, en zij bezitten ook het intellectuele eigendom ervoor. Hetzelfde zien we bij de computers van HP of de iPod van Apple. In die apparaten zijn honderden onderdelen verwerkt die bedacht en gemaakt zijn door ondernemingen in meer dan twintig verschillende landen. In veel bedrijfstakken hebben leveranciers veel meer verstand van de technologie en de productie van hun onderdelen dan de merkfabrikant van de producten waarin die onderdelen zijn verwerkt. Eli Lilly verkoopt als licentienemer producten die door andere bedrijven zijn ontwikkeld. De grote namen op het gebied van de hoogwaardige technologie en de media speuren voortdurend de markt af naar innovaties bij startende bedrijfjes en proberen alles in handen te krijgen waar ze wat in zien.

Specialisatie en samenwerking lijken tegenwoordig duidelijke voordelen te bieden. Het ligt voor de hand dat een leverancier aan een autofabrikant tegen lagere kosten een betere koplamp kan maken dan die autofabrikant zelf. Een specialist werkt immers gericht en zet meer in op vernieuwing. Veel ondernemingen nemen deel in samenwerkingsverbanden voor specifieke producten ('joint ventures'), slaan de handen ineen ten aanzien van de marketing en werken samen met universitaire onderzoekslaboratoria of academische specialisten. Ondernemingen stellen zich steeds ontvankelijker op voor inzichten en ideeën uit allerlei bronnen – vooral klanten, call centres, gegevens uit de detailhandel en focusgroepen. Er wordt op allerlei soorten manieren samengewerkt: een onderneming die een bepaald nieuw product wil ontwikkelen, werkt veelal samen met ingehuurde specialisten en met leveranciers en test prototypen uit bij klanten.

Op Wikipedia, de unieke openbare encyclopedie op internet, ziet de samenwerking er echter weer heel anders uit. Wikipedia wordt helemaal gemaakt door zijn lezers en niet door medewerkers van het bedrijf in Californië, dat deze encyclopedie

mogelijk maakt. Wikipedia is een levend en alsmat uitdijend mondiaal naslagwerk, dat in nog geen zeven jaar tijd is uitgegroeid tot een digitale encyclopedie met meer dan zes miljoen artikelen in meer dan 250 verschillende talen.³

Het voorbeeld van Wikipedia lijkt aan te geven dat ondernemingen nog veel meer zouden kunnen profiteren van specialisatie als zij nog meer zeggenschap over de inhoud van producten overdroegen aan netwerken van betrokken partijen (leveranciers of klanten, of allebei) die zich onderling met elkaar verstaan. Is dit luchtfietsen? IBM denkt kennelijk van niet. Dat concern heeft voor enkele van zijn computerproducten en -systemen het open besturingssysteem Linux gekozen. Op deze manier put IBM uit een basisbestand aan software dat voortdurend wordt verbeterd en uitgebreid door een enorme groep softwareontwikkelaars over de hele wereld. Slechts een klein deel van die softwarespecialisten werkt voor IBM zelf. In de markt voor software zijn

'open source'-pakketten langzamerhand zo populair geworden dat de winstmarges en de marktaandelen van de leveranciers van gepatenteerde software ervan te lijden hebben.

Inmiddels ontstaan er ook allerlei andere vormen van samenwerking in innovatie. Neem bijvoorbeeld gezamenlijke marketing, waarbij klanten worden gestimuleerd om bedrijven te helpen bij de ontwikkeling van nieuwe campagnes. Dit is lang niet altijd louter een 'truc' om de aandacht van de klant te trekken. Als het goed wordt aangepakt, biedt dit ook een kans om samen met de klant producten te ontwikkelen. Peugeot, bijvoorbeeld, riep in 2007 het publiek op om ontwerpen voor nieuwe modellen in te dienen op de website van de onderneming. Dit leverde Peugeot vier miljoen bezoeken aan zijn website op. Van het winnende ontwerp werd een demonstratiemodel gebouwd voor op autoshow's, en het concern ging ook in zee met softwarebedrijven om de auto op te laten nemen in videogames. Zelfs in de zakelijke markt beginnen bedrijven samen met hun klanten aan ontwikkeling te werken. Een voorbeeld is de software voor customer relationship management van SugarCRM. De afnemers hiervan stemmen dit product af op de specifieke behoeften van hun eigen bedrijfstak.

Ondernemingen kunnen op drie verschillende

Wellicht moet het initiatief op het gebied van innovatie nog meer komen te liggen bij netwerken van (bijvoorbeeld) leveranciers en/of klanten

Business School Press, Boston, 2006; en Eric von Hippel, Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge (Mass.), 2005.
3. De Engelstalige editie van Wikipedia omvat inmiddels meer dan twee miljoen artikelen, de *Encyclopaedia Britannica* slechts 120.000.

manieren hun voordeel doen met gespreide innovatiesamenwerking. Een eerste mogelijkheid is zelf producten uit te brengen op basis van goede ideeën die via het samenwerkingsnetwerk worden verkregen. In dit geval verdient men rechtstreeks aan de innovatiesamenwerking. Dit is wat LEGO en Threadless hebben gedaan. (In Zuid-Korea, om nog een voorbeeld te geven, heeft het cosmetica-merk Missha op deze manier in zijn segment een marktaandeel van veertig procent opgebouwd.) Een tweede mogelijkheid is om een aanvullend product of een aanvullende dienst te leveren. Red Hat, bijvoorbeeld, levert allerlei technische diensten aan afnemers van Linux. Een derde mogelijkheid, ten slotte, is om indirect te profiteren van het samenwerkingsproces, bijvoorbeeld door op deze manier het eigen merk of de eigen strategische positie te versterken.

Obstakels

Hoewel gespreide innovatiesamenwerking veelbelovend lijkt te zijn, is het nog niet zo duidelijk over welke capaciteiten een onderneming dient te beschikken (of hoe die moeten worden georganiseerd) om er optimaal van te kunnen profiteren. Veel vragen zullen gaandeweg beantwoord worden naarmate er meer ervaring wordt opgedaan met verschillende vormen van open innovatie, waaronder ook gespreide innovatiesamenwerking. Enkele uitdagingen tekenen zich echter inmiddels al af.

Aantrekken en motiveren van deelnemers

Ondernemingen zullen om te beginnen de juiste prikkels moeten bieden aan de partijen waarmee zij willen samenwerken. Dat betekent dat men moet zien te achterhalen waarom bepaalde personen of partijen, die wellicht een waardevolle bijdrage kunnen leveren, hun tijd en energie zouden willen steken in het innovatieproject van een ander. Soms zal men een financiële vergoeding moeten aanbieden. In andere gevallen zal echter alleen al de erkenning, die een actieve deelname aan zo'n ontwikkelingsgroep kan opleveren, voldoende motivatie bieden. Behalve de redenen voor partijen om mee te doen, moet er ook goed worden gekeken naar de mogelijke obstakels voor samenwerking. Hoe gemakkelijk of moeilijk is het bijvoorbeeld voor externe partijen om actief deel te nemen aan de ontwikkelingsgroep? Hoeveel tijd is ermee gemoeid? Zijn alle obstakels eenmaal in kaart gebracht, dan zullen de benodigde stappen moeten worden genomen om de geconstateerde obstakels zoveel mogelijk uit de weg te ruimen. Bovendien zullen er goed

gestructureerde 'paden' moeten komen om de deelname gaandeweg te intensiveren. Wikipedia, bijvoorbeeld, beschikt inmiddels over vijfhonderd deelnemende beheerders. Deze deelnemers hebben speciale volmachten verdiend om bij bepaalde artikelen redactionele wijzigingen tegen te houden van mensen die een bepaald thema in de encyclopedie voor hun eigen doeleinden willen 'kapen'.

Structureren van de onderzoeksvraag

Om allerlei partijen samen op een doeltreffende manier iets te kunnen laten ontwikkelen, moeten vraagstukken en aandachtspunten worden uitgesplitst. De deelnemers kunnen dan elk een eigen stuk pakken en daar parallel aan werken. Alleen op deze manier kan een groep van voldoende omvang doeltreffend iets nieuws tot stand brengen. Een voorbeeld van een project dat op deze manier is aangepakt, is de ontwikkeling van de deeltjesdetector ATLAS, een uitermate complex wetenschappelijk instrument voor het detecteren en meten van subatomaire deeltjes in de hoge-energiefysica. ATLAS werd ontworpen door een groep van meer dan tweeduizend wetenschappers. Het project werd in een groot aantal stukken geknipt, die vervolgens werden verdeeld over meer dan 165 werkgroepen, die het werk onderling met behulp van hulpmiddelen op internet coördineerden.⁴

Projectaansturing

Om een groep iets tot stand te kunnen laten brengen, moeten er ook heldere regels zijn, duidelijk leiderschap en transparante procedures voor het bepalen van de doelen en het oplossen van meningsverschillen. Toen Sun Microsystems begin jaren negentig softwarespecialisten van over de hele wereld inschakelde voor de ontwikkeling van het besturingssysteem Solaris, benoemde het bedrijf voor dat project een 'Raad van Bestuur'. Deze topgroep, bestaande uit twee medewerkers van Sun zelf en een van de externe softwaredeskundigen, moest toezien op de voortgang van het project. Dat toezicht was weliswaar niet heel dwingend, maar toch drongen de externe deelnemers er destijds bij Sun op aan om de teugels nog meer te laten vieren.

De projectleiding moet ook zorgen voor een samenhangende visie. Er is namelijk altijd een risico dat sommige deelnemers een eigen gezamenlijke product of dienst ontwikkelen op basis van de intellectuele eigendom waarmee wordt gewerkt. Mozilla, de suite van applicaties die is ontwikkeld door de Mozilla Foundation en die via internet

4. Dit ontwerpproject hebben we samen met het Oxford Internet Institute onderzocht. Zie: Philipp Tuertscher, 'The ATLAS Collaboration: A Distributed Problem-Solving Network in Big Science', <http://www.oii.ox.ac.uk>, 2007. (Tuertscher is aldaar gehanteerde spelling voor Türtcher; vert.)

wordt gedistribueerd, was een gezamenlijk project van een aantal softwareontwikkelaars.⁵ In dat traject waren twee deelnemers het niet eens met de richting die het project was ingeslagen. Zij ontwikkelden toen op basis van de Mozilla-code de webbrowser Firefox, die later door de projectleiding als favoriete browser werd overgenomen.

Kwaliteit

In een groep die via internet aan een gezamenlijk ontwikkelingsproject werkt, overheerst vaak de gedachte dat een 'menigte'⁶ meer weet dan individuen, en dus ook betere producten kan maken. In de woorden van Eric S. Raymond, een expert op het gebied van open source software: 'Als er maar genoeg mensen naar kijken, krijg je alleen maar kleine foutjes.'⁷ Het is veel te vroeg om met zekerheid te stellen dat dit voor elk denkbaar product geldt. Op het gebied van de softwareontwikkeling, echter, groeit in elk geval de consensus dat gespreide innovatiesamenwerking goede kwaliteit oplevert. In een onderzoeksverslag dat in 2000 werd gepubliceerd in de *European Journal of Information Systems* werd bijvoorbeeld opgemerkt dat 'open source software kwalitatief vaak beter is dan gepatenteerde commerciële' varianten.⁸ Nog een voorbeeld: volgens een onderzoek, waarover in 2005 is gepubliceerd in *Nature*, waren de artikelen over wetenschappelijke onderwerpen in Wikipedia

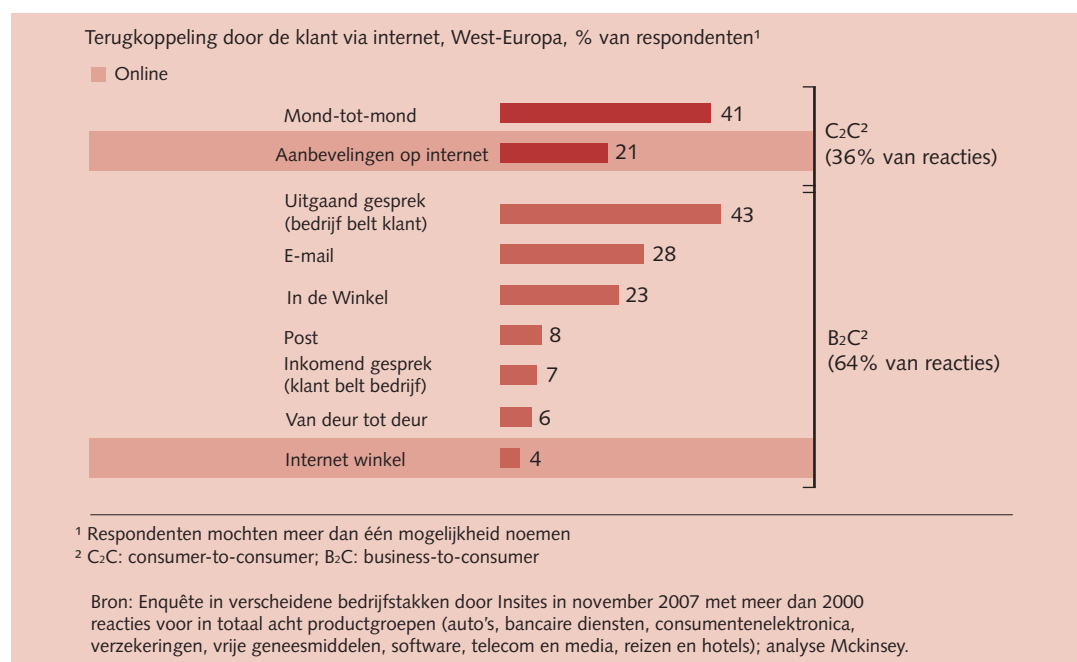
over het algemeen even betrouwbaar als die in de *Encyclopaedia Britannica*.⁹ Ten aanzien van het verslag in *Nature* moet overigens wel worden opgemerkt dat niet iedereen zich destijds kon vinden in de conclusies van dat onderzoek en de betrouwbaarheid of inzichten van de artikelen waarop ze waren gebaseerd.

Sommige producten, die het resultaat zijn van innovatiesamenwerking, zijn in elk geval van zulke goede kwaliteit gebleken, dat ze in brede kring ingang hebben gevonden.

Volgens een enquête van Netcraft, een internetonderzoeksbureau, wordt inmiddels voor meer dan de helft van alle websites het webserverprogramma Apache gebruikt. (Apache is een 'open source'-programma dat door een brede coalitie van partijen is ontwikkeld.) En volgens hetzelfde onderzoek wordt Linux gebruikt door maar liefst acht van de tien meest betrouwbare bedrijven voor internet hosting. Het valt niet te bewijzen dat een product in het algemeen kwalitatief beter is wanneer het is ontwikkeld door allerlei verschillende partijen gezamenlijk. Wel is echter duidelijk dat men in het bedrijfsleven in toenemende mate in cruciale bedrijfsprocessen op dergelijke producten durft te vertrouwen.

Bedrijven durven ook in cruciale bedrijfsprocessen steeds meer op open-innovatieproducten te vertrouwen

Figuur 1. Klantreacties via elektronische media



5. Zie Lenny T. Mendonca en Robert Sutton, 'Succeeding at open-source innovation: an interview with Mozilla's Mitchell Baker', *mckinseyquarterly.com*, januari 2008.

6. Zie Renée Dye, 'The promise of prediction markets: A roundtable', *mckinseyquarterly.com*, april 2008.

7. Eric S. Raymond, *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, O'Reilly, Sebastopol (Calif.), 1999.

8. Jan Ljungberg, 'Open source movements as a model for organising', *European Journal of Information Systems*, vol. 9, nr. 4, 2000, p. 208-216.

9. Jim Giles, 'Internet encyclopaedias go head to head', *Nature*, vol. 438, nr. 7070, 2005, p. 900-1.

Lessen uit de samenwerkingspraktijk

Het is vooralsnog te vroeg om alomvattende succesmethoden voor gezamenlijke ontwikkeling aan te dragen. Dergelijke methoden zullen in de komende jaren echter zeker ontstaan. Intussen kunnen wel al enkele suggesties ten aanzien van volgende stappen worden gedestilleerd uit de ervaringen met innovatiesamenwerking via internet, zowel van groepen van consumenten als van professionals.

Sommige van deze lessen ontleen we aan participatieve media. Op grond van ons eigen onderzoek constateren wij dat ongeveer een kwart van alle internetgebruikers in West-Europa inmiddels commentaar en beoordelingen plaatst over de meest uiteenlopende producten (zie de figuur). Door gebruikers gelanceerde sites verdubbelen elk jaar hun bezoekers- en deelnemersaantallen; traditionele sites daarentegen, zien hun publiek met misschien twintig à dertig procent per jaar groeien.

Uit dit gegeven lijken we te mogen concluderen dat mensen steeds meer via internet in contact willen komen met ondernemingen. Daar ligt een kans voor bedrijven. Neem bijvoorbeeld de parallelle wereld Second Life, waar deelnemers met elkaar in contact komen via hun 'avatar' (hun virtuele 'ik' in het programma). In Second Life werkt ongeveer één op iedere tien deelnemers samen met een onderneming, bijvoorbeeld door een prototype

uit te testen of door een nieuw product of een nieuwe dienst te helpen ontwikkelen. Wij denken dat meer deelnemers aan Second Life dit in de toekomst zullen gaan doen. Op dit moment presenteren namelijk

nog maar weinig bekende merken zich in Second Life. Ook weten de meeste bezoekers aan Second Life niet hoe zij samen met een merkfabrikant aan iets nieuws zouden kunnen werken. Sterker nog: slechts vier op iedere tien deelnemers aan Second Life wist überhaupt dat je als consument je favoriete merk kunt helpen om nieuwe dingen te ontwikkelen (een bevinding uit eigen recent onderzoek naar het gedrag van de deelnemers aan Second Life). Eenmaal hierop geattendeerd, zei zestig procent dat wel eens te willen uitproberen.

In elk geval beseffen consumenten die al actief meewerken aan een open ontwikkelingstraject van een bedrijf dat de intellectuele eigendom, die dit oplevert, voor het merk is – en niet voor hen. Dat

bleek uit onderzoek, zowel van onszelf als van anderen, naar consumenten die actief zijn in groepen op internet. Waarom steekt de consument tijd en energie in een project van een ander? Financiële beloning en publieke erkenning blijken inderdaad te motiveren. Nog belangrijker lijkt de notie te zijn dat je als deelnemer ergens een bijdrage aan levert en iets tot stand helpt brengen. Uit ons eigen onderzoek naar Second Life bleek dat de mate waarin mensen een merk vertrouwden een belangrijk aspect was. Merkaffiniteit bleek de belangrijkste drijfveer te zijn voor mensen om samen met een bedrijf ergens aan te werken. Van de respondenten met interesse om mee te werken zei veertig procent niet te zullen samenwerken met een bedrijf dat hun niet aanstond of dat zij niet vertrouwden.¹⁰

Een andere conclusie uit ons onderzoek lijkt te zijn dat een onderneming vooral een combinatie van verschillende prikkels moet inzetten om consumenten over te halen om mee te doen. In een recente analyse van videosites die door de gebruikers ervan waren opgezet, bleek dat de deelnemers aan die sites daar verschillende niet-financiële motieven voor hadden, zoals bekendheid, plezier en altruïsme. Dit inzicht wordt bevestigd door de resultaten uit het onderzoek naar Second Life. Daar bleek slechts één op de drie deelnemers, die samen met een bedrijf aan iets nieuws werkten, dat te doen omdat ze er een financiële vergoeding voor konden krijgen. Ook blijkt dat mensen, die bekend willen worden via internet, vaak veel moeite doen om nieuwe deelnemers voor een netwerk te werven. Door hun eigen publiek uit te bouwen, bevorderen zij de groei van het aantal deelnemers aan het gezamenlijke ontwikkelingsproject. Wat bij uitstek goed lijkt te werken, is om mensen met allerlei verschillende motieven aan te trekken, zodat die elkaar versterken. Vanzelfsprekend zullen de samenwerkingsprijkkels verder moeten worden ontwikkeld wanneer individueel 'vrijwilligerswerk' niet langer voldoende is. Misschien kunnen deelnemers dan worden betaald voor hun bijdragen. Of misschien kan er grotere bekendheid worden gegeven aan de bijdragen of reputatie van bepaalde deelnemers, bijvoorbeeld in een marketingcampagne.

Voor professionals zijn vertrouwen en affiniteit belangrijk. De Myelin Repair Foundation (MRF) bijvoorbeeld, sloot met onderzoekers van vijf universiteiten een uiterst doorwrochte overeenkomst voor het gebruik van de intellectuele eigendom die hun samenwerkingsproject zou voortbrengen. Op grond van die overeenkomst mocht MRF nieuwe

**LEGO werd op het idee
gebracht door de enthousiaste
– én actieve – reactie van
het publiek op zijn product
'Mindstorms'**

10. Paul Alpar en Steffen Blaschke, 'Web 2.0 – Eine empirische Bestandsaufnahme', Vieweg + Teubner, Wiesbaden, 2008.

kennis in licentie verkopen aan farmaceutische bedrijven. Dit was een nieuw samenwerkingsmodel voor gezamenlijk medisch onderzoek door een gesloten groep van onderzoekers (in dit geval in de strijd tegen multiple sclerose; MRF zoekt naar mogelijkheden om de aantasting van myeline in het centrale zenuwstelsel te keren). MRF hoopt zijn werk binnen vijf jaar af te ronden, oftewel 75 procent sneller dan de tijd die er op grond van bestaande onderzoeksmodellen voor staat. De helft van de inkomsten die worden gegenereerd door de ontwikkelde kennis in licentie af te geven, zal opnieuw in de stichting worden geïnvesteerd ten behoeve van nieuwe projecten. Sinds de onderzoekers in 2004 met hun werk zijn begonnen, hebben zij tien doelen en drie mogelijke nieuwe therapieën geïdentificeerd, elf instrumenten ontwikkeld voor onderzoek naar myeline, en bijna twintig wetenschappelijke artikelen gepubliceerd.

Een onderneming hoeft haar bedrijfssystemen niet om te gooien om te kunnen gaan experimenteren met gespreide innovatiesamenwerking. Een eerste voor de hand liggende stap is om te onderzoeken of iets dergelijks al min of meer vanzelf van de grond is gekomen in de onderneming. Bij LEGO, bijvoorbeeld, werd het management zich onder andere bewust van deze mogelijkheid door het succes van een product dat de onderneming in 1998 lanceerde: Mindstorms, programmeerbare steentjes, die aanvankelijk in samenwerking met het MIT Media Lab waren ontwikkeld voor het onderwijs. Zowel kinderen als ouders waren razend enthousiast over Mindstorms en begonnen via internet ontwerpen met elkaar uit te wisselen. Dit succes zette

het management van LEGO aan het denken: zou de 'LEGO Gallery' op internet misschien kunnen worden gebruikt om de creativiteit van de klanten aan te boren voor nieuwe ideeën of producten voor de speelgoedbouwsteentjes waar LEGO van oudsher bekend om stond?

Ook op andere manieren kan met bestaande systemen en bedrijfsmiddelen worden geëxperimenteerd met innovatiesamenwerking. Telecombedrijf BT, bijvoorbeeld, stond op gegeven moment externe softwareontwikkelaars toe om applicaties te ontwikkelen voor zijn netwerk (ook een vorm van innovatiesamenwerking). BT profiteerde hierbij van het feit dat de eigen softwareontwikkelaars al bekend waren met open source software; zij gebruikten al algemeen gangbare webinterfaces.

Zelfs bij de meest geavanceerde ondernemingen staat deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen. Er is nog een lange weg te gaan naar gespreide innovatiesamenwerking ('distributed cocreation') ten behoeve van nieuwe producten en diensten. Ondernemingen doen er verstandig aan om te experimenteren met deze nieuwe benadering van innovatietrajecten. Zo kunnen zij al doende leren hoe ze er een succes van kunnen maken. Ook zal dan gaandeweg meer duidelijkheid ontstaan omtrent het belang van deze vorm van open innovatie. Pioniers zien ongetwijfeld nu al mogelijkheden om waarde te creëren met gespreide innovatiesamenwerking. Daar blijft het echter niet bij; er zullen nieuwe ideeën bij komen. Om daar hun voordeel mee te kunnen doen, zullen bedrijven zich in hun experimenten in alle aspecten flexibel moeten opstellen.

Reprinted from Jacques Bughin, Michael Chui and Brad Johnson, 'The next step in open innovation', *The McKinsey Quarterly*, June 2008, with permission from the publisher.

Copyright © 2008 by McKinsey & Company. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

11. Jacques R. Bughin,
'How companies can make
the most of user-generated
content', *mckinseyquarterly*.
com, augustus 2007.