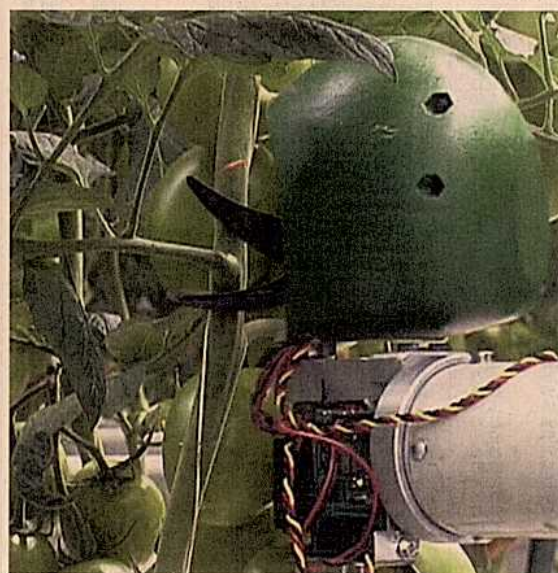
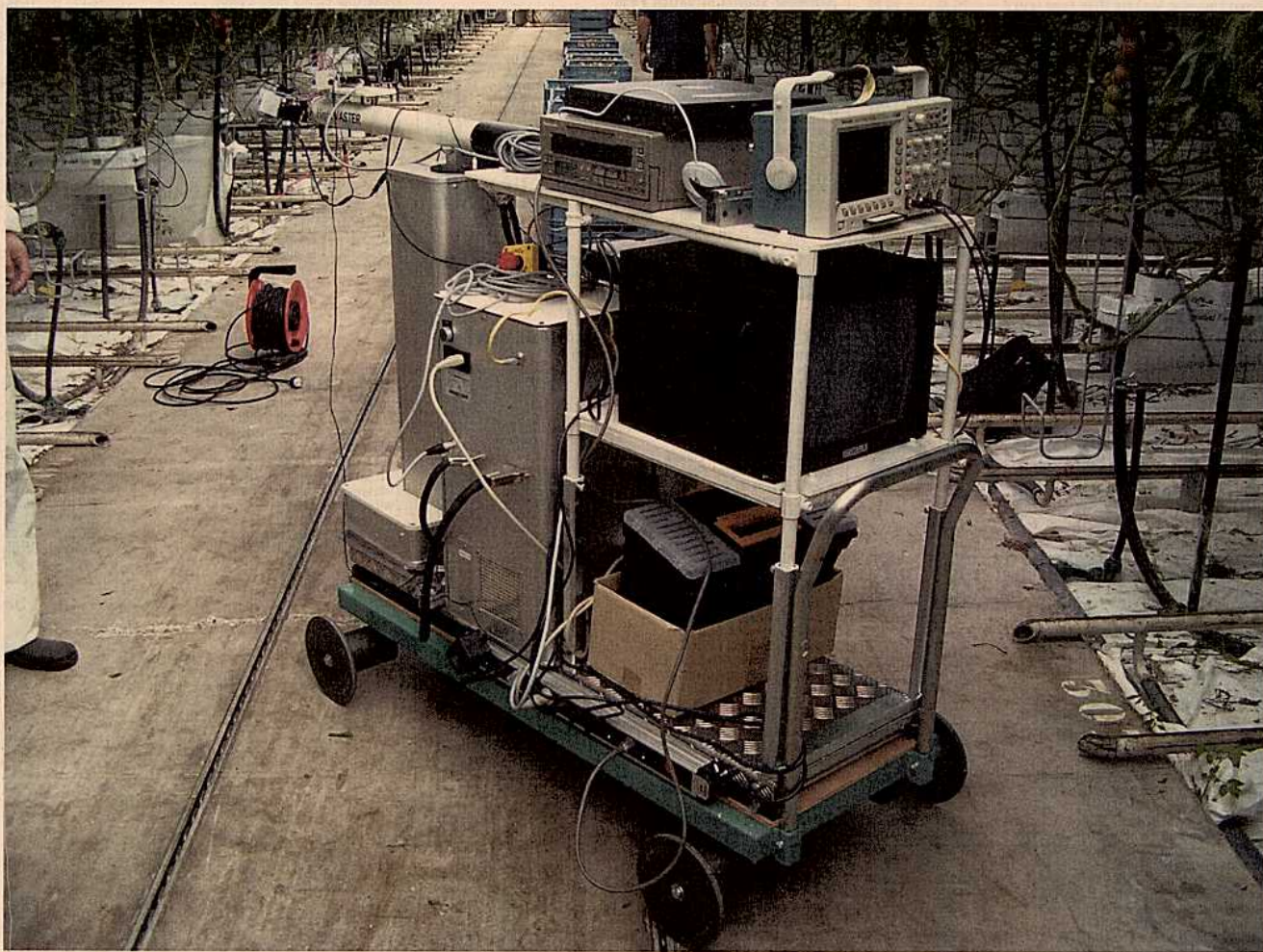


Strategie Open innovatie

Schat aan onbenutte kennis

Bedrijven slagen er nog niet in om geld te verdienen aan kennis die op de plank ligt



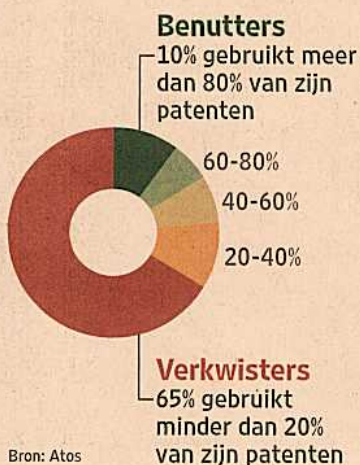
De bladplukrobot is het eerste apparaat dat het vuile en saai werk in kassen kan vervangen. Bovendien is deze robot goedkoper.

Richard Smit
Amsterdam

Een bladplukrobot beweegt zich tussen tomatenplanten door en breekt of snijdt de bladeren vlak naast de stam af. Een groep tomatentelers heeft de technologie ontwikkeld samen met Priva, een Westlands familiebedrijf. Het is het eerste apparaat dat het vuile en monotone werk in kassen kan vervangen en nog goedkoper werkt ook. Zonder de kennis van robotica van TNO en van patroonherkenning van de Delftse Universiteit was dat niet mogelijk geweest.

Onbenut potentieel

Tweederde van de bedrijven gebruikt maar een klein deel van zijn patenten



Bron: Atos

Een andere innovatie die Priva samen met andere partijen heeft ontwikkeld is Ecofutura. Dit systeem combineert tomatenteelt met duurzame vissteelt. De tilapia's zwemmen onder de tomaten en gebruiken zo dezelfde ruimte, warmte en water. De vissenpoep wordt gebruikt voor de planten en plantenafval kan misschien weer dienen als voedsel voor de vissen. Er zijn al gegadigden in binnen- en buitenland.

Het halen van kennis bij andere bedrijven gaat Nederlandse bedrijven al heel redelijk af, weet Ard-Pieter de Man. De hoogleraar heeft voor Atos Consulting bij 90 bedrijven onderzocht hoe het gaat met open innovatie. Dan blijkt het probleem te zitten in de andere kant van open innovatie: geld verdienen aan het naar buiten brengen van kennis die bedrijven niet gebruiken. Dat gebeurt nog nauwelijks.

'Twee derde van de patenten ligt ongebruikt op de plank. Het kost geld om ze te krijgen en ze te behouden maar ze leveren niets op', zegt De Man. 'Bedrijven hebben nog steeds de neiging patenten voor zichzelf te houden. Ze hebben geen technieken ingevoerd om geld te verdienen aan ongebruikte kennis. Daarvoor ontstaan nieuwe systemen, heel recent nog de eerste veiling van patenten in Nederland. Bij sommige bedrijven kruipt de business developers dicht bij r&d. Zo zien zij sneller wat

interessant kan zijn voor andere bedrijven.'

Het grootste probleem is volgens De Man dat open innovatie wel op papier is ingevoerd, maar het niet bij iedereen tussen de oren zit. Het topmanagement heeft het op de agenda staan, maar er is niet geïnvesteerd in managementprocessen om open innovatie te ondersteunen. Medewerkers worden er bijvoorbeeld niet op afgerekend. Terwijl bedrijven die gebruikmaken van kennismanagement, ideeën sessies met klanten en evaluatie van innovatietrajecten wel meer succes hebben met productintroducties.

Het bekendste voorbeeld van een bedrijf dat zijn kennis wel aan de man brengt is Procter & Gamble. Daar begon het multimerkenbedrijf in 1996 mee, en inmiddels maken andere bedrijven met kennis van Procter & Gamble al een omzet van ruim \$ 3 mrd. Dan gaat het niet alleen om productkennis en patenten, maar ook om kennis over marketing of om fabrieken te laten draaien.

Volgens De Man moeten Nederlandse bedrijven beter gebruikmaken van nieuwe technieken, zoals 'crowdsourcing', 'corporate venture capital' en informatie-intermediairen. Een eerste Nederlands initiatief van de eerste techniek is Cash4idea.com, een soort marktplaats voor innovatieve kennis. Daar kunnen bedrijven voor € 5000 een probleem plaatsen

waar iedereen over mee kan denken. 'We zijn nu nog vooral klanten aan het winnen: van Shell tot ECN Petten, vertelt oprichter Rob Veldt. Zijn voorbeeld is de Amerikaanse site Innocentive.com, waar 145.000 probleemoplossers kans maken op beloningen van \$ 5000 tot \$ 1 mln.

Bij een aantal Nederlandse bedrijven, zoals Philips, DSM en KLM, wordt kennis al wel professioneel vermarkt. Bij KLM is recent KLM Venturing gelanceerd waar ze de kennis en assets proberen naar buiten te brengen. Daarnaast zijn er open innovatieplatforms voor klanten (Bluelab, Intouch), voor leveranciers en medewerkers (Fastforward).

Bij DSM wordt de kennis eigenlijk al sinds de jaren vijftig naar buiten gebracht, zegt Rob Kirschbaum, vicepresident Business Innovation. Daar is een aparte tak van bijna vijftig man voor: Stamicarbon. Daar worden wereldwijd de licenties uitgegeven voor de kerntechnologieën van het bedrijf. Maar ook voor kennis die niet tot de kernactiviteiten van DSM hoort. Dat zijn meer de toevallige bijproducten.

Een voorbeeld daarvan is de laatste technologie die is ondergebracht in een spin-off: Qlyte. Dat maakt van plastic afval korreltjes die in een kolencentrale worden opgestookt. Het is met wat jonge mensen en venture capital van DSM opgestart. Veel ouder is een

technologie om vervuilde grond schoon te maken zonder dat bewoners daar veel last van hebben. DSM heeft een belang in Terreco, dat de vervuilde grond niet afgraaft maar lucht in de bodem perst die de koolwaterstoffen langzaam omhoog brengt. Vervolgens eten bacteriën de viezigheid aan de oppervlakte op.

Innovatie is voor Priva extreem belangrijk, zegt technisch directeur Bob van Randeraat. Van de 450 medewerkers werken er 350 in Nederland en daarvan ruim honderd aan product vernieuwing en fundamenteel onderzoek. In de tuinbouw realiseren telers zich dat ze alleen hun marktpositie behouden als ze voorop blijven lopen. 'Dat lukt nog verrassend goed. Ze hebben de hoogste opbrengst ter wereld en nu wordt de bedrijfstak verder geïndustrialiseerd. Het waren bedrijven van 1 of 2 hectare, dat is nu 10 tot 80 hectare.'

Bedrijven van ons formaat moeten fundamenteel onderzoek inkopen, zegt de technisch directeur. Met kennis over klimaatmodellen en over de groei van planten weet de kweker in welke fase de plant zit. Draadloze sensoren houden dat precies in de gaten. Desgewenst kunnen kwekers het moment beïnvloeden waarop de plant gaat produceren en daarvoor kunnen ze meer verdienen. 'Voor Priva is de afgelopen jaren bewezen dat samenwerking met andere bedrijven winst oplevert.'