

De redactie nodigt lezers uit boeken te recenseren voor deze rubriek

Chesbrough publiceerde eerder een standaardwerk over open innovatie. Dit is de ontwikkeling waarbij bedrijven hun Onderzoek & Ontwikkeling niet langer afsluiten van andere bedrijven, maar juist toenadering zoeken tot die bedrijven om nieuwe ontwikkelingen sneller op het spoor te komen en omgekeerd eigen ideeën door anderen te laten vermarkten. In het nieuwe boek maakt Chesbrough de slag naar dienstverlening als belangrijkste onderscheidende factor nu de productkwaliteit alleen niet langer wordt gezien als mogelijkheid om zich als bedrijf te onderscheiden van de concurrentie. Daarmee brengt hij niet alleen het belang van de lang veronachtzaamde dienstensectoren voor de innovatiekracht van een land in beeld, maar ook het belang van diensteninnovatie voor oorspronkelijk op industriële productie gerichte bedrijven. Het belangrijkste voorbeeld van deze *servitization* dat de auteur herhaaldelijk aanhaalt is IBM dat zich bewust en met veel succes heeft getransformeerd van een producent van mainframes naar een dienstverlener. In deel 1 van het boek schetst Chesbrough zijn analysekader. Hij bespreekt vier concepten. De boodschap van hoofdstuk 2 is *“to stop thinking like product manufacturers and start thinking about business from a services perspective”*. Hij zet deze rol van dienstverlening goed uiteen, onder meer door een aanpassing te suggereren van het waardeketenmodel van Porter. Die aanpassing voorziet erin dat de klant niet slechts aan het eind van de waardeketen verschijnt, maar dat cocreatie gedurende de gehele waardeketen aan de orde kan zijn. Bijzonder interessant zijn de passages waar hij nieuwe inzichten geeft over de mogelijkheden voor bedrijven van *“asset utilisation”*, bijvoorbeeld door het eigen platform aan te bieden aan concurrenten. Die hefboomwerking, geïllustreerd aan de hand van Amazon dat concurrenten gebruik laat maken van het met veel moeite opgebouwde logistieke platform, zorgt voor lagere kosten en een grotere aantrekkingskracht op consumenten. Dat is volgens de auteur een noodzakelijke combinatie van standaardisatie en klantgerichtheid, waar veel bedrijven nog moeite mee hebben.

Het tweede concept gaat over de waarde van cocreatie met klanten – dat wil zeggen het betrekken van klanten bij de ontwikkeling van nieuwe diensten. Dat is een belangrijk thema, maar het betreffende hoofdstuk stelt enigszins teleur, omdat Chesbrough nauwelijks ingaat op de vraag hoe bedrijven die cocreatie vorm kunnen geven. Vanuit dezelfde invalshoek hebben Prahalad en Krisnan (2008)



Chesbrough, H. (2011) *Open services innovation; rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco: Jossey-Bass.

meer behartigenswaardigs te melden, zeker als het gaat om de zeer ver doorgevoerde specialisatie op individuele wensen die mogelijk wordt. Het derde concept gaat over open innovatie, maar nu toegepast op diensten. In dienstverlening zijn bedrijfsmodelinnovaties vaak heel belangrijk. Dat is dan ook het vierde concept. In het tweede deel gaat de auteur in op praktijkvoorbeelden voor grotere bedrijven, met onder meer een case over KLM, voor kleine bedrijven en voor de situatie in opkomende landen. Zijn conclusie is dat *“services are the next frontier in innovation”*. Universiteiten zouden daar veel meer aandacht voor moeten hebben en een rol moeten krijgen om mensen op te leiden die in staat zijn multidisciplinair te denken.

Het boek is een goede introductie op het belang van open diensteninnovatie, maar zou aan kracht hebben gewonnen als het tevens een doorvertaling naar het management van deze bedrijfsoverschrijdende innovatievraagstukken had gemaakt. Daarbij kan gedacht worden aan de transformatie naar klantgerichtheid, organisatorische aanpassingen, samenwerkingsvormen en culturele en juridische aspecten. Elementen daarvan zijn wel te vinden bij Lindegaard (2010). Aantrekkelijk aan het boek zijn de veel bredere kijk op innovatie dan in de beeldvorming van velen nog bestaat en de manier waarop het goede innovatieresultaten van bedrijven doorvertaalt naar de uitdagingen waar de maatschappij als geheel voor staat. Het is jammer dat van deze inzichten weinig is terugzien in de bedrijvenbrief van minister Verhagen van 4 februari waarin wordt ingezet op negen topsectoren. Daarin is wel begrip van open innovatie in het algemeen te herkennen, maar zijn andere aspecten ver te zoeken. De betekenis van diensten en crosssectorale systeeminnovaties, van cocreatie met de klant als uitgangspunt voor innovatie, van multidisciplinariteit waaronder sociale innovatie, en de verknoping van het innovatiebeleid met maatschappelijke doelen zijn allen sterk onderbelicht of geheel buiten beeld. Het is overigens goed mogelijk om deze inzichten van Chesbrough alsnog toe te voegen.

LITERATUUR

Lindegaard, S. (2010) *The open innovation revolution; essentials, roadblocks, and leadership skills*. Hoboken: John Wiley and Sons.
Pralhad, C.K. en M.S. Krishnan (2008) *The new age of innovation; driving co-created value through global networks*. New York: McGraw Hill.

MARK DE JONG

Bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam