



Den åbne forretningsmodel.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen, Århus Universitet

Vidensamfundet og videnøkonomien udvikler sig. Open innovation er et begreb, som Henry Chesbrough er blevet berømt og berømmet for. I 2003 udgav han en bog med netop denne titel. Enhver véd, siger han i indledningen til en ny bog, at innovation er en nødvendig kerneaktivitet for enhver virksomhed. Han taler om en core business necessity. Virksomheder, som ikke er innovative, dør. Så enkelt er det, siger han, og føjer til: Det er der ikke noget nyt i. Når hertil føjes, at virksomheder også dør, hvis de ikke vokser, så er dagsordenen sat. Det er bare med at komme fremad. Henry Chesbrough er adjungeret professor ved Haas School of Business, University of California, og er samtidig direktør for Center for Open Innovation ved samme universitet.

I den banebrydende bog om åben innovation viste Chesbrough, at fordi nyttig viden ikke længere er forbeholdt og koncentreret i nogle få store virksomheder, så må virksomheder og ledere udvikle og benytte en ny, åben innovationsmodel. Den model og den fremgangsmåde består ganske enkelt i, at virksomheder ser uden for deres traditionelle grænser efter ideer og efter, hvad Chesbrough kalder intellektuel ejendom, som de herefter kan bringe ind i deres virksomhed på samme måde, som de kan sælge – ud af huset – eller give licens til andre til uudnyttede egne ideer og egen intellektuel ejendom. Altså ganske enkelt, at innovation fra at være et internt virksomhedsanliggende nu bliver et åbent eller et meget mere åbent anliggende, der foregår på kryds og tværs af de traditionelle fysiske og mentale virksomhedsgrænser.

Det er interessant, og i princippet meget enkelt. Men i praksis er det ikke så enkelt, for det støder an mod en række mentale billeder af, hvad en virksomhed er, og hvad man deler og ikke deler med andre. Det er udfoldelsen af den nye videnøkonomi, der er i gang. I sin nye bog, Open Business Models, går Chesbrough endnu videre. Verden er blevet endnu mere innovativ, endnu mere i forandring, endnu mere videntung. Derfor, siger han: I sådanne omgivelser må man, for at innovere effektivt, innovere åbent. Og at innovere åbent indebærer ikke kun, at man søger i de eksterne omgivelser efter nye ideer eller sælger licenser til udenforstående til egne ideer. Det indebærer også, at man må innovere sin egen forretningsmodel, dvs. skabe innovation i den måde, hvorpå ens virksomhed skaber værdi og den måde, hvorpå den beholder en andel af denne værdi for sig selv. Dvs. spørgsmålet om, hvorledes virksomheden tjener penge.

Vi er altså inde i det allerhelligste i en virksomhed – innovation, nye fremtidige produkter, ydelser, processer, nye ledelses- og organisationsformer, men vi er også inde i det endnu mere hellige, nemlig virksomhedens forretningsmodel, som selvfølgelig hænger sammen med de øvrige innovationsområder, men som traditionelt anses for i endnu højere grad at være et kerneanliggende – i betydningen et hemmeligt og afgørende anliggende.

Men, siger Chesbrough: Business Model Innovation kan ikke delegeres til R&D eller til den tekniske direktør. Innovation i forretningsmodellen er et ansvar for enhver med senior-ledelsesansvar i virksomheden. Ja, selvfølgelig! Men ikke nok med det – det er et anliggende, der varetages i en udveksling med omverdenen.

Innovation er ofte en meget dyr affære i en virksomhed. Ja, men tænk over, hvor dyrt det vil være at standse al innovation. Det siger han, og det er selvfølgelig rigtigt. Nøgleudfordringen er at gøre innovationen effektiv med hensyn til omkostninger, tid og risikolethed ved at udstrække den til også at omfatte virksomhedens forretningsmodel. Det er Chesbrough's hovedanliggende med den nye bog. Man kan sige, at bogen beskriver, hvorledes virksomheder kan leve og trives i en verden med åben innovation – i en stadig mere åben videnverden og videnøkonomi. Lære at udveksle viden. Åben innovation indebærer jo netop blot, at enhver virksomhed må gøre stadig mere brug af ekstern viden og teknologi i sin egen forretning og lade

egne uudnyttede ideer komme andre virksomheder til gode. Skal man gøre dette, så kræver det, at enhver virksomhed åbner op for sin forretningsmodel og lader flere eksterne ideer og mere ekstern teknologi flyde ind udefra og samtidig lade mere viden flyde indefra og ud i omverdenen.

Dybt interessant – og vanskeligt. Men Chesbrough viser med masser af meget interessante eksempler, hvorledes det sker og hvad der sker. Grundideen er, at åben innovation og åben forretningsmodeludvikling fører til lavere omkostninger til innovation, mindre tid til markedet og ikke mindst, at man deler risiko med andre. Dybest set drejer det sig om en ny måde at tænke virksomhed og økonomi på. Ikke at der er tale om noget principielt nyt, men der er tale om en ny virksomhedstænkning sat i system og sat på begreb. Og det er nyt. Det er et naturligt og nødvendigt led i videnøkonomiens udvikling.

Det er en meget relevant bog. Den er praktisk orienteret. Fyldt med detaljerede eksempler. Den er sine steder meget klar, gennemgående nogenlunde klar, men den er desværre også ind imellem uklar i sit sprog og begrebsanvendelse. Bogen egner sig ikke til oversættelse, men til en dansk bearbejdning.

**Henry Chesbrough: Open Business Models.
How to thrive in the new innovation landscape.
Harvard Business School Press. 255 sider.
ISBN 1422104273. www.hbspres.org**

Bøger til anmeldelse sendes til
Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen, Århus Universitet.
Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.