

MKB-clusters: Kennis delen is opbrengst vermenigvuldigen

# Samen sterk

Onder de titel "Hup MKB Hub" verzorgde het landelijk actieve innovatienetwerk Syntens een seminar op het jaarcongres van ingenieursvereniging KIVI/NIRIA, dat zelf al de titel "Hup Holland Hub" had gekregen. Een 'hub' is voor te stellen als de as van een spaakwiel. Tal van bedrijfstakken, zoals de automotive-toelevering of het vliegtuigonderhoud, zouden dus graag op de één of andere wijze zo'n nationale of internationale spil zijn waar bij wijze van spreken alles om draait. Als alle wegen naar Rome leiden, kun je maar beter dat Romeinse centrum van het vakgebied zijn.



In Nederland kan bijvoorbeeld onderhoud aan technisch hoogwaardige systemen een dergelijke 'hub' vormen. Dit staat bekend onder de noemer "Maintenance Valley", waarover ook een seminar gehouden werd. Vaak ontstaan hubs rond grote OEM-multinationals, zoals elektronicaconcerns of autofabrieken, maar Syntens liet zien dat ook MKB-bedrijven een hub kunnen vormen. Waarbij eveneens geldt: het geheel is meer dan de som der delen.

## INNOVATIEGROEI-MODEL

Hoe maak je een cluster tot een succes? Dat was de centrale vraag die Geert-Jan Walda van innovatienetwerk Syntens Groningen zichzelf stelde. "Er zijn drie typen clusters: the good, the bad and the ugly. De slechte, daar trek je de stekker uit. De ugly zijn degenen waarbij deelnemers eigenlijk andere prioriteiten hebben. Daar is veel procesmanagement nodig." Hierbij staat het alomgebezigde begrip 'innovatie' centraal. Er zijn diverse innovatiesoorten: productinnovatie, procesinnovatie, diensteninnovatie en organisatorische innovatie.

Vervolgens zette hij een innovatiegroeimodel uiteen, waarbij achtereenvolgens Innovatievermogen, Innovaties en Duurzame Groei als fasen doorlopen worden. Aan de eerste fase zijn Voorwaarden verbonden, zoals strategie, cultuur, vaardigheden, verkrijgen van kennis, financiering, en vermarkten van nieuwe producten. De tweede fase is verbonden aan Kansen: op het gebied van producten & diensten, markt & marketing, technologie & digitale toepassingen, organisatie & proces. De derde fase, die van Duurzame groei, heeft bepaalde Effecten: omzet, toegevoegde waarde, winst, export en werkgelegenheid. Syntens heeft voor al deze zaken voorlichting en advisering in de vorm van één-op-één-begeleiding van individuele bedrijven. "Dan zitten we de hele middag



Kennisinstellingen, variërend van netwerkmultipliers, onderzoeksinstellingen, ingenieursbureaus tot opleidingsinstellingen, presenteerden zich. Hier Post Academisch Technisch Onderwijs Nederland, bekend van onder meer PATON Corrosie en PATON Oppervlakte-technologie.

met het hele bedrijfsbestuur en stellen we vragen als: 'wie ben je, wat is je omgeving, hoe is je vermogenspositie, welke stappen kun je zetten.' Dan kunnen we doorverwijzen naar bijvoorbeeld een marketingspecialist of TNO voor productontwikkeling, enzovoort. We polsen dan wel af en toe hoe het loopt. Onze uren houden we beperkt: we zijn alleen specialist op innovatiegebied en clusterontwikkeling. Want iedereen is bezig in zijn eigen bedrijf, maar dat is een sub-optimalisatie in vergelijking met de verbetering van een toeleveringsketen." Verder kan een cluster een doelstelling hebben om kennis te delen of om business te genereren. Voor beide cluster-soorten is een verschillende succesvolle aanpak door Syntens voorhanden.

## INITIATIEF, PLAN EN REALISATIEFASE BIJ EEN BUSINESSCLUSTER.

Het begint bij het zoeken van partners, waarbij bedrijven dus moeten bedenken wat ze elkaar te bieden hebben. Doel van deze fase is een eerste intentie uit te spreken. "Momenteel begeleid ik een Energie-inno-

vatiecluster, bestaande uit een schilder, een glaszetter, een bouwer, een bank, een make-laar, een ventilatiespecialist en een energieadviseur.

Het is belangrijk een onafhankelijke partij in te schakelen om het clusterproces soepel te laten verlopen. Syntens bijvoorbeeld heeft uitsluitend het belang dat innovatieve producten en/of -processen worden gevormd en dat de deelnemende partijen er duurzaam op vooruit gaan. Dan volgt de Planfase: het tot stand brengen van het cluster. Daarin wordt uitgewerkt hoe met elkaar samengewerkt gaat worden en welke budgetten er zijn. Doel van deze fase is een Samenwerkingplan op te stellen. Dan volgt de Realisatie van het cluster: Doel daarvan is te komen tot nieuwe omzet of winst en het in gang zetten van een kennisdynamiek. "Als ze afspraken gaan maken zonder mij uit te nodigen, dát is een leuk moment. Ze zijn zichzelf dan als cluster aan het zien, zijn dus zelfstandig. De eerste fase, daar gaan de meeste uren in zitten: een relatie opbouwen kost tijd. De inhoud komt geleidelijk later. De volgorde is: eerst willen samenwerken en later pas geld verdienen." In de beginfase worden veel proefballonnetjes opgelaten; dit speelveld wordt de 'ideegenerator' genoemd. "Wij zijn hierbij coördinator en soms ook advocaat van de duivel. Eén van de deelnemers moet een trekker zijn in het cluster, in de groeifase is dat heel belangrijk. Er is een penvoerder nodig, ook dat is één van de deelnemers, evenals de projectleider. Wij zijn coach, facilitator en vertrouwenspersoon." Het is erg belangrijk inzicht te hebben in elkaars beweegredenen, om te zien of bedrijven elkaar echt wel aanvullen, en gewoon om latere teleurstelling te voorkomen, zo bleek uit de voordracht.

## COMPETENTIES EN DE CLUSTERRADAR

De benodigde competenties om in cluster-

## CLUSTERS IN SOORTEN EN MATEN

Clusters zijn samenwerkingsverbanden waarin communicatie en organisatorische activiteiten plaatsvinden, waarbij zelfstandige bedrijven en kennisinstellingen structurele afspraken maken, gezamenlijke doelstellingen nastreven en daarbij strategieën afstemmen. Doel is nieuwe producten, diensten, markten of technologie te ontwikkelen.

Er zijn drie typen te onderscheiden: kennisclusters, businessclusters, en in oriënterend onderzoek zijn er ook innovatieclusters. Voorbeelden van een cluster gericht op kennisontwikkeling zijn Food Valley en Health Valley: platforms van ontmoeting buiten de hectiek van alledag. Ze vormen de voorbereiding op businessclusters. Bij grotere clusters liggen veel meer kansen dan bij kleine die geleidelijke verandering

brengen en eventueel latere aanhangers kunnen hebben. Een voorbeeld is het IPC: Innovatie Prestatie Contract van SenterNovem: bijvoorbeeld architecten, die worden geholpen om naar elkaar en naar buiten te kijken en van elkaar te leren. De meest complexe vorm is het Innovatiecluster, waarbij grote bedrijven samen met de overheid en kennisinstelling onder begeleiding van een clustermanager samen optrekken. Een innovatiecluster is niet snel opgezet: er gaan jaren overheen, het is ook heel ambitieus. Er moeten wel circa vijftien deelnemers (of meer) voor zijn. Samenwerken bij innovatie werkt omdat de kans op toeval vergroot wordt, steeds meer spelers het complexere spel weten te spelen, en er inmiddels goede referentievoorbeelden zijn waar je van kan leren.

verband samen te werken zijn persoonlijke kwaliteiten als relatiebouwer en luisteraar; in staat zijn naast de dagelijkse werkzaamheden ook zicht te houden op relevante bronnen en thema's zoals Duurzaamheid en Duurzaam Inkopen; karaktertrekken als betrouwbaarheid en doorzettingsvermogen, soms ook als conflictbemiddelaar op kunnen treden; en een eigenschap die wel 'stickability' genoemd wordt: een vasthoudendheid onder het motto "je komt niet zomaar van me af". Het is van groot belang de benodigde kennis te hebben, bij je leest te blijven, en key stake holders en brancheorganisaties te kennen en te raadplegen. En altijd geldt: een keten is zo sterk al zijn zwakste schakel. Momenteel wordt aan een hulpmiddel gewerkt voor de monitoring van de clustervorming, waarbij een spinnenweb weergeeft hoe sterk het cluster is op de aspecten Organisatie, Strategie, Innovatie en Relatie. Zowel de gemiddelde waarde van alle inbreng als de spreiding tussen individuele scores wordt weergegeven. Waar bedrijven ver uit elkaar liggen of alle matig scoren, is dus nog wat te doen. "Levert bijvoorbeeld de vraag 'Zijn de Taken duidelijk Verdeeld?' een enorme spreiding, dan is er kennelijk ergens een punt van discussie, dat leg je dan op tafel. Als wij vermoeden dat er een belemmering ligt voor de clustervorming, dan bespreken we wat we daar dan aan gaan doen. Deze 'Clusterradar' helpt bij de bewustwording en maakt de groep hechter en doelgerichter. Het leidt ook tot concrete verbeteracties."

## SPOOK AAN TAFEL

Aan tafel zitten vertegenwoordigers van individuele deelnemersbelangen, maar er staan ook institutionele belangen achter. Een ZZP'er, een Zelfstandige Zonder Personeel, zit er zelfstandig en kan ter plaatse voor eigen risico en rekening beslissingen nemen. Een Vennootschap Onder Firma

heeft een paar partners die er dicht op kunnen staan. Of er zijn bij een deelnemend bedrijf meerdere directieleden die het ieder van een andere kant bekijken. Maar misschien is er iemand die van zijn management veel vrijheid heeft om erbij te gaan zitten, hoewel het geen bedrijfsbeleid is om werkelijk in clusterverband te gaan werken. "Dat is een heel lastige: het management laat iemand zijn gang gaan en is zelf met andere dingen bezig. Deze 'spoken aan tafel' zijn dus andere meespelende krachten. Die moet je snel herkennen: we vragen dus onder meer na hoe het idee leeft binnen het bedrijf." Enkele drempels om tot collectieve samenwerking te komen, zijn volgens een onderzoek van Berenschot de angst om de controle te verliezen en niet bereid zijn kennis te delen als er concurrenten bij zitten. "Dan moet je bespreekbaar maken welke kennis ze hebben, waarop ze van elkaar verschillen en wat ze beschikbaar willen maken." Soms is de opbrengst niet duidelijk. De investering is slechts voor een kwart van de terughoudende bedrijven bezwaarlijk; ruim de helft heeft andere overwegingen om terughoudend te zijn.

## -1 x -1 = 1

Bij Syntens zijn in drie jaar 451 businessclusters en 264 kennisclusters begeleid. Daarvan hadden 130 meer dan 10 deelnemers. "In de industrie gebeurt het meest, daar hebben we er 199, dus veel meer dan bijvoorbeeld in de Logistiek & Groothandel waar er 59 zijn. Bij 86 clusters is een Kennisleverancier betrokken, bij 50 zijn het er twee of meer," wist Walda te melden. Tweede probeert het opvallend genoeg dus zonder kennisleverancier. Het vragenronde na de lezing leverde een alleraardigst voorbeeld op dat iemand in het publiek wilde delen. "Ruilhandel is absolute

voorwaarde om te overleven in Nederland. Ik ken een voorbeeld van makelaars in Spanje die wel honderd mensen belden en meestal hoorden 'nee, ik ga niet verhuizen', terwijl een keukenboer met een call center werkte en vaak het antwoord kreeg 'nee, ik ga nèt verhuizen'. Toen zij hun informatie gingen koppelen, kregen ze allebei meer klanten. Minus 1 maal minus 1 is plus 1."

## MEER INFORMATIE

Innovatienetwerk Syntens heeft dit jaar al ruim 18.500 ondernemers kosteloos geholpen beter, eerder en sneller te innoveren. Onder het motto "Weet u waar uw grenzen liggen, dan helpen wij ze te verleggen" organiseert Syntens in iedere regio tientallen workshops per maand. Geert-Jan Walda g.j.w@syntens.nl tel. 088-4440100 / www.Syntens.nl

## KORTOM:

- Bedrijven en kennisinstellingen kunnen elkaar versterken door in clusterverband te werken;
- Hierbij is het van groot belang elkaars beweegredenen te kennen en de beweegredenen van de personen aan tafel helder te hebben;
- Er zijn diverse typen clusters: Kennisclusters, Businessclusters en de meest complexe en ambitieuze: Innovatieclusters;
- Het vergt bepaalde competenties, dus een beroepshouding, om aan het succes van een cluster te kunnen bijdragen en er zelf rendement van te hebben;
- In februari lanceert Syntens een webbased-monitoringhulpmiddel als gereedschap bij het effectiever maken van clusters.