

Kennisoverdracht in het MKB

Het succesvolle model voor kennisoverdracht in de landbouw kan ook in het MKB worden toegepast. Hiertoe is de oprichting van een regionaal netwerk vereist, waarin bedrijven profiteren van kenniscentra en intermediaire organisaties.

In samenwerking met het Samenwerkingsverband Noord-Kennemerland (SNK) heeft het Instituut voor Sociale Geografie van de Universiteit van Amsterdam onderzocht hoe bestaande kennis beter dan nu haar weg kan vinden naar de ondernemer¹.

Het resultaat is een model waarin optimaal gebruik kan worden gemaakt van aanwezige middelen. Drie functies vormen de pijlers van dit model: een kennispool, een baliefunctie en consulentenschappen. De Hogeschool Alkmaar (hts, heao) krijgt een zeer belangrijke functie als permanente kennisbron van het midden- en kleinbedrijf.

In dit artikel schetsen we kort de problemen die kenmerkend zijn bij kennisoverdracht en laten we zien hoe deze in de landbouwsector zijn opgelost. Vervolgens gaan we in op de bestaande situatie in Noord-Kennemerland en komen tot een model dat deze situatie kan verbeteren. Op dit moment wordt in Noord-Kennemerland begonnen met de uitvoering van het model. We eindigen dit artikel met enkele factoren die een snelle realisering ervan kunnen bemoeilijken.

Het midden- en kleinbedrijf is belangrijk voor de Nederlandse economie. Zijn kracht ligt, in theorie, vooral in het flexibel kunnen inspelen op de grilligheden van de markt. Het leveren van specialistische producten past niet bij het op schaalvoordelen gebaseerde grootbedrijf. Creativiteit en specialisme zouden de troeven moeten zijn van het midden- en kleinbedrijf.

De praktijk leert echter dat de flexibiliteit vaak tegenvalt. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben niet de mogelijkheid om over voldoende kennis te beschikken. Een voldoende opgeleid en veelzijdig management, onderzoeksfaciliteiten en budget ontbreken. Om succesvol te opereren zijn zij afhankelijk van kennis van buitenaf. Toch zijn veel ondernemers passief in het vergaren

van kennis. De produktie van gisteren moet nog af, tijd om vooruit te zien ontbreekt en als het bovendien nu goed gaat, waarom dan zorgen maken om de toekomst? Zij doen het met kennis die 'toevallig' op hun bord komt: leveranciers, afnemers en tijdschriften zijn de belangrijkste kennisbronnen².

Buitenlandse voorbeelden laten zien dat het ook anders kan. In Baskenland (Spanje) en Emilia Romagna (Italië) zijn regionaal georganiseerde produktiecomplexen ontstaan. Kennisdragers en kennisvragers hebben samen met de regionale overheid, een innovatief produktiemilieu weten te creëren waarbij onderlinge concurrentie is ingeruild voor samenwerking aan het gemeenschappelijke regionale belang. Een effectieve uitwisseling van kennis vormt hierbij de basis³.

Hoewel wij in Nederland de glastuinbouw in het Westland en het bloeiende midden- en kleinbedrijf in traditionele gemeenschappen als Staphorst, Urk en Arnhem hebben, ontbreekt het vaak nog aan regionaal georganiseerde netwerken van kennisdragers en kennisvragers. Dit is een groot gemis, aangezien samenwerking tussen ondernemers, kenniscentra en overheden een van de belangrijkste voorwaarden is voor het tot stand komen van een innovatiemilieu⁴.

Noord-Kennemerland is zo'n regio die zou kunnen profiteren van een geïntegreerd kennisnetwerk. De verstoorde woon-werkbalans, een erfenis van het overloopbeleid, zou daarmee gecorrigeerd kunnen worden. De regio wordt gekenmerkt door veel kleine bedrijven. In Nederland heeft 81% van de bedrijven minder dan tien werkzame personen, in Noord-Kennemerland is dat 92%. De in de regio aanwezige kennisdragers en intermediairs zijn echter onvoldoende onderling en met het bedrijfsleven verbonden.

Bouwstenen uit de landbouw

Bij het doorlichten van de in Noord-Kennemerland aanwezige kennisdragers, hebben we ons vooral laten inspireren door het model van kennisoverdracht in de landbouwsector⁵. De land- en tuinbouwsector verschilt in vele opzichten van andere bedrijfstakken. Zo wordt de sector gekenmerkt door een relatief homogene categorie gebruikers van kennis en is er nauwelijks sprake van directe concurrentie. Ondanks deze verschillen met het MKB zijn uit het landbouwmodel toch een aantal waardevolle elementen over te nemen.

Het Ministerie van Landbouw en Visserij hanteert voor de land- en tuinbouwsector het ovo-model, dat staat voor onderwijs, voorlichting en onderzoek. Deze drie zijn onderling sterk verbonden, waarbij consulenten een belangrijke rol spelen. Voor het door ons gemaakte model zijn vooral de principes inzake de werkwijze van belang. We kunnen drie hoofdprincipes onderscheiden:

- samenwerking: rivaliteit is verdrongen door samenwerking tussen verschillende organisaties zoals bedrijfsvoorlichters, veilingen, studieclubs en agrarisch onderwijs, maar ook tussen ondernemers onderling. De financiële basis wordt verzorgd door overheid en de standsorganisaties van de ondernemers;
- actieve werkwijze: (regionale) bedrijfsconsulenten gaan op eigen initiatief naar bedrijven en garanderen zo een continue stroom van kennis en informatie. Problemen op bedrijven worden onderkend

1. D.J.A. Droogh, M.J. Dijkstra, C. Cortie, *Kennis in Kennemerland*, een onderzoek naar de betekenis van telematica en kennisoverdracht voor de regionale ontwikkeling van Noord-Kennemerland, Instituut voor Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1990.

2. J.A.A.M. Kok, G.J.D. Offerman, P.H. Pellenburg, *Innovatieve bedrijven in het grootstedelijk milieu*, Sociaal Geografische Reeks, nr. 34, Geografisch Instituut, Rijksuniversiteit Groningen, 1985.

3. W.B. Stöhr, Regional economic development and the world economic crisis, *International Social Science Journal*, jg. 112, 1987, blz. 187-197.

4. P. Drewe, Informatisering en regionale politiek, in: C.J. Hamelink en J. van der Stel (red.), *Informatisering van de samenleving*, BoekWerk, Groningen, 1989, blz. 61-81.

5. H.E. Wielinga, *The agricultural extension system in the Netherlands: provisional edition*, Ministerie van Landbouw en Visserij, Den Haag, 1988.

en nieuwe vindingen vinden hun weg naar andere bedrijven;
- individuele afstemming: dit uit zich onder meer in consultants die onderzoeksresultaten vertalen naar de individuele ondernemer en bedrijfsproblemen vertalen naar de onderzoekers. Het agrarisch onderwijs en onderzoek wordt afgestemd op de problemen van het bedrijfsleven.

Met deze hoofdprincipes in de hand, is de huidige structuur van kennisoverdracht in Noord-Kennemerland doorgelicht.

Rond archief

In hoeverre zijn de principes terug te vinden in het kennisnetwerk in Noord-Kennemerland? Allereerst blijkt dat de onderlinge afstemming van taken tussen de kennisdragers onvoldoende is. Hechte samenwerking tussen organisaties als bij voorbeeld de Kamer van Koophandel, Innovatiecentrum, centrale ondernemersorganisaties en branche-organisaties wordt bemoeilijkt doordat zij de neiging hebben zich 'af te zetten' tegenover anderen.

De methoden die gebruikt worden om kennis over te dragen, zijn te passief en te weinig op het individuele bedrijf gericht. Kennisdragers en organisaties sturen welwillend folders op maar die verdwijnen vaak ongelezen in het 'ronde archief'. Waardevolle elementen uit het landbouwkennismodel, zoals bedrijfsconsultanten, actieve begeleiding van bedrijven, en opsporen en samenbrengen van ondernemers worden weinig toegepast. De kloof tussen kennisdragers en kennisvragers wordt op deze manier niet gedicht. Ondanks goede bedoelingen blijken de stereotypen over de bureaucratie bevestigd te worden: mensen die moeilijk achter hun bureau vandaan komen en vooral bezig zijn het belang van de eigen organisatie veilig te stellen.

De in de regio aanwezige Hogeschool Alkmaar functioneert nog maar in beperkte mate als vernieuwer van kennis in bedrijven. Haar hoofdtaak is niet een (eerstelijns) advisering aan het MKB, maar het geven van onderwijs. Toch beschikt de Hogeschool over economische en technische kennis die zeer waardevol kan zijn voor dat MKB. Zij probeert ook in toenemende mate deze kennis aan bedrijven en instellingen over te dragen. Kleinere ondernemingen komen daarbij echter nog te

weinig aan bod. Uit eerder onderzoek weten we dat haar afgestudeerden maar sporadisch in het regionale MKB werkzaam zijn⁶.

Het netwerkmodel

De verschillende organisaties in Noord-Kennemerland functioneren nog te veel als 'eilandjes'. Er moet gezocht worden naar mogelijkheden om het MKB in de regio effectiever gebruik te laten maken van de aanwezige kennis op de Hogeschool Alkmaar en in de verschillende intermediaire organisaties. Tegelijkertijd moeten deze kennisdragers meer informatie hebben over de specifieke problemen in het MKB.

De bouwstenen van het landbouwkennismodel inspireerden ons bij het ontwerpen van het kennisnetwerkmodel Noord-Kennemerland (NK-kennismodel). Samenwerking van intermediaire organisaties, Hogeschool en ondernemers, een actieve opstelling van kennisdragende organisaties en afstemming van het kennisaanbod op de kennisvraag karakteriseren de werkwijzen in dit model. Deze werkwijzen staan ten dienste van drie functies inzake kennisoverdracht. Dit zijn de kennispoolfunctie, de baliefunctie en de consulentfunctie.

Alle drie moeten zij geïntegreerd worden met de bestaande regionale kennisdragers en kennisvragers. De functies en werkwijzen verzorgen de bruggen tussen de verschillende 'eilandjes', zodat zich uiteindelijk een dynamisch kennisnetwerk kan ontwikkelen. We lichten hieronder de drie functies van het NK-kennismodel toe.

De kennispool

Kleinere bedrijven hebben meestal onvoldoende mogelijkheden en behoefte iemand op hbo-niveau continu in dienst te nemen. Toch hebben zij regelmatig problemen die vragen om een hbo-er. Het gaat hierbij veelal om het uitzoeken of onderzoeken van betrekkelijk concrete vragen waar de ondernemer zelf geen tijd voor heeft. Een stagiair voldoet in die gevallen niet, omdat die van de ondernemer te veel begeleiding vraagt.

De kennispool heeft als doel op kostendekkende wijze in het bijzonder hogeschoolkennis door te geven aan het MKB. De pool bestaat uit afgestudeerden van de Hogeschool Alkmaar, ondersteund door docenten. Leden van de kennispool worden op tijdelijke basis uitgezonden naar be-

drijven. Van binnenuit het bedrijf zoekt het poollid als een speurhond naar oplossingen, daarbij gebruik makend van het regionale kennisnetwerk, waarin hij/zij goed de weg kent. Vanuit de Hogeschool vindt actief ondersteuning plaats in de vorm van kennis en faciliteiten. De pool wordt verder inhoudelijk versterkt met adviserende (ex-)ondernemers. Kennis vanuit het kennisnetwerk kan op deze manier op een intensieve, en op de ondernemer afgestemde wijze worden overgebracht. Het bedrijf zal hierdoor nieuwe hoogwaardige kennis in huis krijgen, die kan leiden tot innovaties, groei en zo op langere termijn extra werkgelegenheid. Daarnaast bouwt het poollid ideeën, ervaring en eigen relaties op hetgeen na verloop van tijd kan leiden tot het (eventueel in samenwerking met een bedrijf of kennispool) starten van een nieuw bedrijf. De kennispool moet in een aparte stichting ondergebracht worden, waarvan de Hogeschool, intermediaire organisaties en ondernemers uit het MKB het bestuur vormen. Op basis van 'no cure, no pay' kunnen (in de aanloopfase) ondernemers vertrouwd gemaakt worden met de voordelen van de kennispool.

De balie

De baliefunctie betreft vooral een coördinerende taak. Een balie is in eerste instantie een aanspreekpunt voor ondernemers van waaruit wordt doorverwezen naar de meest geschikte instantie. Kwaliteit, overzicht en onafhankelijkheid zijn voor het functioneren van een balie van essentieel belang. Daarnaast moet een balie taken van verschillende organisaties op elkaar afstemmen en als een waakhond in de gaten blijven houden waar taken en beleid niet deugen.

Verder moet de balie inventariseren welke ontwikkelingen bij bedrijven plaatsvinden om na te gaan aan welke kennis behoefte bestaat. Op deze manier wordt een afgestemd kennisaanbod verzorgd. Ten slotte heeft een balie tot taak samenwerking tussen ondernemers te stimuleren, samenwerkingsverbanden op te zetten

6. C. Cortie en M.J. Dijkstra, *De Hogeschool Alkmaar als regionale innovator: een onderzoek naar de betekenis van de Hogeschool Alkmaar voor de werk- en woonfunctie van Noord-Holland ten noorden van het Noordzeekanaal*, Instituut voor Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam, 1988.

en individuele ondernemers te wijzen op collega's met wie kennis uitgewisseld kan worden.

Ondernemers in het MKB en het Ministerie van Economische zaken vragen om één aanspreekpunt in de regio. Het is de vraag of dit op korte termijn realiseerbaar is. Het overwinnen van angst voor verlies van eigen identiteit en onderling wantrouwen aan de zijde van de intermediaire organisaties, zullen de nodige tijd vragen.

Consulenten

Balies hebben naast voordelen, één groot nadeel: passiviteit is hun kenmerk. Ze wachten af totdat de ondernemer bij hen langs komt. Een actieve werkwijze is pas goed mogelijk door gebruik te maken van bedrijfsconsulenten. Deze hebben een meer-voudige taak. Een consulent bouwt, door regelmatig bedrijfsbezoek, een vertrouwensrelatie op met een ondernemer. Hij heeft een praatpaalfunctie, waarbij de ondernemer z'n ei kwijt kan en z'n problemen onder woorden brengt. De consulent signaleert zelf ook wat de ondernemer wellicht ontgaat. Vanuit het bedrijf zelf wordt zo bekeken wat het kennisnetwerk kan bieden.

De consulent, met een brede algemene kennis en wetend wat er speelt in de regio, kan eenvoudige problemen direct oplossen. Eventueel kan hij hierbij terugvallen op het regionale kennisnetwerk. Daarnaast fungeert de consulent vooral als wegwijzer, waarbij een ondernemer door de consulent in contact wordt gebracht met de juiste persoon of instelling. De consulent informeert de ondernemer over de mogelijkheden van de Hogeschool, de pool of wijst hem wellicht op hoe de buurman een soortgelijk probleem heeft opgelost.

De consulent werkt ook de andere kant op. Hij constateert waar in bedrijven problemen bestaan en in hoeverre het kennisnetwerk daarop afgestemd is. Op deze manier ontstaat een actieve wisselwerking tussen kennisdragers en -vragers, waarbij theoretische kennis wordt vertaald in de praktijk en andersom. De consulent functioneert als 'mobiele balie'.

Mohammed en de berg

Kennispool, balie en consulent moeten een dynamisch geheel vormen, dat in combinatie met bestaande kennisdragers het regionale MKB stimuleert. Samenwerking tussen alle be-

trokkenen staat daarbij voorop. Ondernemers moeten gestimuleerd worden om bij elkaar over de vloer te komen of samen met bij voorbeeld de Hogeschool een nieuw produkt te ontwikkelen. De ondernemer moet op actieve wijze door het kennisnetwerk benaderd worden; immers, als Mohammed niet naar de berg komt, moet de berg naar Mohammed komen. Door een actieve wisselwerking die zo kan ontstaan vindt goede afstemming plaats op de individuele ondernemer en zijn bedrijfssituatie.

De ondernemers zelf hebben de belangrijkste rol in het netwerk. Net als in Emilia Romagna en Baskenland moet onderlinge concurrentie ondergeschikt worden aan het gezamenlijke (regionale) belang. Deze forse cultuurverandering zal een mentaliteitsverandering van de ondernemers vragen. Het is dan ook belangrijk dat zij het kennisnetwerk ondersteunen, bij de opzet ervan betrokken worden en het uiteindelijk ook zelf dragen. Een door de organisaties van bovenaf opgelegd systeem zal alleen maar weerstand oproepen. De Hogeschool zal een aparte plaats innemen. Zij blijft in eerste instantie een onderwijsinstelling. Wel kan de Hogeschool meer bieden aan de regio, waarbij balie, consulent en vooral de kennispool als intermediair kunnen fungeren. Kennis (docenten, studenten, bibliotheek) en faciliteiten (onderzoekscapaciteit, apparatuur, computers, ruimte) kunnen opgenomen worden in het regionale kennisnetwerk. Zo kunnen docenten uitgeleend worden ter ondersteuning van de kennispool. Verder kan de Hogeschool faciliteiten bieden aan startende ondernemers of ondernemers met nieuwe activiteiten in de onderzoeksfase.

Ondernemers, intermediaire organisaties en Hogeschool hebben allemaal belang bij een regio waarin kennis, de belangrijkste 'grondstof' van deze tijd, in ruime mate voor handen is. Innovatie en groei zijn nauwelijks mogelijk wanneer in de regio geen gebruikersvriendelijk kennisnetwerk bestaat. Bij die gebruikers moet vooral met het MKB rekening worden gehouden.

Het door ons ontworpen NK-Kennismodel kan niet van vandaag op morgen functioneren. Een cultuurverandering van concurreren naar samenwerken vraagt tijd. Er wordt gekozen voor het eigen belang niet voor het algemeen belang, zoals in de landbouw. Organisaties zijn van

oudsher verzuild en niet gewend taken en middelen te delen met anderen, voor ondernemers geldt in principe hetzelfde. Daarnaast hebben ondernemers vaak (nog) een slecht beeld van 'die ambtelijke organisaties' terwijl organisaties denken dat zij ondernemers met bedrukt papier kunnen bereiken.

Toch is de kans op succes aanwezig. Binnen de regio zien overheid, Hogeschool en intermediaire organisaties steeds meer in dat met samenwerking meer bereikt wordt dan met concurrentie. De nu reeds innovatieve en samenwerkende ondernemers in de regio kunnen daarbij het voortouw nemen en als voorbeeld functioneren voor hun collega's.

Naar aanleiding van het rapport 'Kennis in Kennemerland', waarin het NK-Kennismodel wordt beschreven, is in Noord-Kennemerland een werkgroep gevormd waarin de Hogeschool Alkmaar, haar Bedrijfs Advies Centrum, de Kamer van Koophandel, het InnovatieCentrum, ECN-Petten en ondernemers werken aan de uitvoering van het model. In eerste instantie wordt gewerkt aan de realisering van een kennispool.

D.J.A. Droogh

M.J. Dijst

C. Cortie

De auteurs zijn werkzaam bij het Instituut voor Sociale Geografie van de Universiteit van Amsterdam. Het rapport *Kennis in Kennemerland* is te bestellen door f 25 over te maken aan het Instituut voor Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam, postgiro 503 2413 onder vermelding van 'Kennis in Kennemerland'.