



# Kenniscentrum Business Innovation helpt MKB met bepalen van bedrijfsstrategie

Strategisch denken en handelen van het MKB in de regio versterken: dat is waar Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam zich op richt. Programmadirecteur en lector Next Strategy, Arjen van Klink, legt uit waarom dit nodig is, welke aanpak wordt gehanteerd en tot welke resultaten het moet leiden.

In een wereld die sneller dan ooit verandert, is het van het grootste belang te zoeken naar nieuwe instrumenten en werkwijzen voor strategieontwikkeling en –uitvoering die beter aansluiten bij de omgevingsdynamiek en de kenmerken van het MKB, zo is de overtuiging van Van Klink. “Het MKB laat hierin simpelweg te veel liggen. Men is vaak wel op de hoogte van vernieuwingen, maar heeft geen idee hoe deze binnen de onderneming toe te passen. Vaak wordt er, vanwege de focus op het ondernemen zelf, ook helemaal niet nagedacht over een strategie. Er is ooit een koers bepaald en die wordt gevolgd. Zonde, want zo blijven vele kansen onbenut.” Met zijn lectoraat ‘Next Strategy’ wil Van Klink onderzoek doen hoe bedrijven in het MKB hun strategisch vermogen kunnen versterken. Niet door hen dikke strategische rapporten te laten schrijven, maar vooral door

hen beter te laten kijken naar hun omgeving, een toekomstvisie te laten ontwikkelen en daar acties aan te koppelen.

## Strategische thema's

Het lectoraat maakt deel uit van Kenniscentrum Business Innovation, waar ook een zestal andere lectoren aan verbonden zijn. Samen doen zij met docenten en studenten onderzoek naar vraagstukken in het bedrijfsleven, met name naar strategische thema's. Centraal staan de pijlers digital economy, circular economy en start-up economy. “Dat zijn drie van de vijf transitiepaden uit de Roadmap Next Economy en daar liggen voor het MKB grote uitdagingen. Om met digitalisering te beginnen: veel bedrijven weten niet hoe ze het aspect ‘digitaal’ optimaal kunnen benutten. Men heeft vaak geen notie van

wat digitalisering allemaal kan betekenen voor de bedrijfsprocessen. Bedrijven zijn zoekende. Daardoor zie je symboolpolitiek ontstaan. Men koopt een 3D-printer met de gedachte: 'dan lopen we voorop'. Maar of én op welke manier dit toegevoegde waarde biedt, daar staat men vaak niet bij stil."

### Onbevangenheid

De onderzoeksanpak van Kenniscentrum Business Innovation is erop geënt om op interactieve wijze met onderzoekers, mensen uit de praktijk en studenten voor nieuwe inzichten te zorgen. "Jongeren denken anders dan ouderen. Als buitenstaander beschik je bovendien over een frisse blik, waardoor ideeën ontstaan die een werknemer die ergens al 20 jaar werkt niet meer ziet. Zo pakken we het thema circular economy ook aan. Hoe zit de keten in elkaar? Hoe verlopen de stromen? Hoe kun je afval waarde geven? Dat bedenken we niet vanuit de schoolbanken, maar door bijvoorbeeld letterlijk voor de afvalcontainers van bedrijven te gaan staan en aan de hand daarvan oplossingen aan te dragen." De laatste pijler, start up economy, richt zich op de ontwikkeling van jonge bedrijven. Van Klink: "We bestuderen succes- en faalfactoren van startende ondernemers en incubators in binnen- en buitenland. Aandacht gaat ook uit naar het stimuleren van ondernemerschap in bestaande organisaties. Ondernemers die iets nieuws beginnen doen dat vol overgave. The sky is the limit en 'nee' bestaat niet. Die onbevangenheid hebben gevestigde organisaties vaak niet meer. Regels en procedures verstarren en maken dat risico's worden gemedend. Men zit veilig in een coconnectie en vindt dat wel best. Dat beeld is overigens net zo herkenbaar binnen de onderwijswereld als binnen het

bedrijfsleven. Ook de hogeschool is geïnstitutionaliseerd. Wij onderzoeken hoe in bestaande organisaties meer ruimte voor lef kan worden gecreëerd, want alleen dan is innovatie mogelijk. Silicon Valley is hét bewijs dat goed leiderschap, durf en visie de ingrediënten voor succes zijn."

### Kannibalisatiesessies

Het MKB kan daar iets van leren, vindt Van Klink. "Ik heb absoluut bewondering voor de sector, maar kan mij niet aan de indruk onttrekken dat er soms te snel een gevoel van tevredenheid heerst. Natuurlijk is ondernemen vooral een kwestie van 'doen', maar periodiek 'denken' over de toekomst is daarnaast van groot belang. Doe je dat niet, dat zal je soms geluk hebben en aan de goede kant van het kruispunt staan. Maar heb je pech, dan ben je zonder duidelijke strategie niet makkelijk meer in de gelegenheid bij te sturen." Om het MKB dat te laten inzien, wil Kenniscentrum Business Innovation kannibalisatiesessies organiseren. "Tijdens zulke sessies bedenken studenten scenario's over hoe bedrijf X te gronde kan gaan, bekeken vanuit de markt van het bedrijf. Studenten brengen op deze manier bedreigingen voor het voetlicht die van binnenuit nog niet als zodanig worden ingeschat. Een bedrijfsstrategie gaat niet alleen om kansen benutten, maar ook om gevaren signaleren." Waar moet een goede bedrijfsstrategie volgens Van Klink verder uit bestaan? "Het is belangrijk om een onderscheidende strategie vanuit de markt te definiëren en hem te delen met alle medewerkers om zo een gezamenlijk belang te creëren. Daarnaast moet de strategie afrekenbaar zijn, zodat de implementatie goed kan worden gevolgd en bijgestuurd."

### Pionieren

Sinds de naamswijziging van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap naar Kenniscentrum Business Innovation, staat het versterken van het regionale MKB nog meer centraal. "Daar leiden wij op Hogeschool Rotterdam met name voor op, dus de behoefte is tweeledig. We versterken de beroepspraktijk door studenten, begeleid door lectoren en docenten, in de buurt van ondernemers onderzoek uit te laten voeren. We bereiden ze daardoor tegelijkertijd optimaal voor op de arbeidsmarkt waar ze in terecht komen. Bij voorkeur doen we onderzoek bij meerdere bedrijven tegelijkertijd, zodat zij ook van elkaar kunnen leren." In welke vaart en op welke schaal resultaten te verwachten zijn, is nog moeilijk te zeggen. "Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Resultaten zullen meerdere vormen kunnen aannemen, van een seminar, een advies, een boek of een massive open online course (MOOC). Het hoger onderwijs wordt steeds praktijkgericht, daar is Kenniscentrum Business Innovation een mooi voorbeeld van. Ik zie veel potentie van praktijkgericht onderzoek voor het MKB en het hbo. We bewandelen nieuwe paden. Pionieren is niet makkelijk, maar kan wel hele mooie resultaten opleveren."

Kenniscentrum Business Innovation is een van de vijf kenniscentra van Hogeschool Rotterdam. Het kenniscentrum maakt onderdeel uit van het economisch domein van de hogeschool aan de Kralingse Zoom.  
[www.hr.nl/BusinessInnovation](http://www.hr.nl/BusinessInnovation)

