

*Want wil iedereen
inderdaad een
bv-vorm of blijft
het toch gewoon
een project?*



Dr. ir. Maarten van Gils Sinds oktober 2018 is Maarten van Gils lector Smart Business aan de HAN University of Applied Sciences. Samen met een enthousiaste groep (docent)onderzoekers richt hij zich op het beantwoorden van de vraag hoe een hands-on strategie, coalitievorming en heldere balans tussen innoveren en produceren organisaties kan helpen om hun digitale transformatie te versnellen.



Arjen van Weert MSc Sinds 2020 is Arjen van Weert aangesloten als onderzoeker bij het lectoraat Smart Business aan de HAN University of Applied Sciences. Samen met onder andere studenten en praktijkpartners onderzoekt hij in de praktijk hoe organisaties samenwerken om succesvol te kunnen innoveren. Het ontwikkelen van concrete handelingsperspectieven en praktische tools zijn hierbij het doel.

Innoveren in consortia: naar een objectief onderbuikgevoel voor ondernemers

Maarten van Gils en Arjen van Weert

51

Innoveren is de weg vooruit, blijven doen wat je deed is geen optie voor mkb-ondernemers. Maar innoveren gaat al lang niet meer over 'even een leuk idee uitwerken': de snelheid van (digitale) ontwikkelingen en de risico's van een (financiële) misser maken dat samenwerking met anderen nodig is. Een stabiel consortium dat daadkrachtig werkt aan klantgerichte innovaties klinkt dan als muziek in de oren. Maar hoe realiseer je dat snel en adequaat?

Om kansen te kunnen pakken, steekt het mkb de handen graag uit de mouwen en kijkt daarbij ook steeds meer buiten de eigen organisatie. Samenwerking met andere partijen, bijvoorbeeld in consortia, blijkt een belangrijke factor om ook daadwerkelijk klantgericht te kunnen innoveren. Zo meldt het platform 'De Staat van het MKB' dat in 2023 al ruim een derde van de innoverende mkb-bedrijven nieuwe

producten en diensten ontwikkelt in strategische samenwerking met andere bedrijven en/of (kennis)instellingen.¹ Hetzelfde platform laat echter ook zien dat open innovatie nog steeds niet makkelijk is. Het vraagt om investeringen in geld, kennis en tijd. En om prioriteit: diezelfde middelen zijn in het mkb namelijk ook hard nodig om de klant-van-vandaag goed te bedienen en de *shit-of-yesterday* te

verhelpen. Het maakt innoveren tot een breinbreker voor de mkb-ondernemer: ontegenzeggelijk belangrijk voor de toekomst van het bedrijf, maar tegelijk omgeven door risico en onzekerheid.

In dit artikel schetsen we vanuit het perspectief van een ondernemer een aanpak om innovatieconsortia snel te toetsen en doelgericht te verbeteren. Daartoe introduceren we een nieuwe scan die, gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en verfijnd met praktijkervaringen, de gezamenlijke businesscase van de consortiumpartners in kaart brengt. We sluiten af met twee aanbevelingen hoe mkb-ondernemers met behulp van de scan de kans op succes van de consortia waarin zij (gaan) deelnemen kunnen vergroten.

Een goed begin is het halve werk

Onderzoek heeft uitgewezen dat co-creatie tijdens de ontwikkeling van een nieuw product steeds andere vormen aanneemt en dat de onderlinge samenwerking tussen partners intensiever wordt naarmate het innovatieproces vordert (Takahasi & Takahasi, 2021). In het begin doorloopt een samenwerking de belangrijke fasen talking-thinking-testing (Baldasarré e.a., 2017) waarin de overgang plaatsvindt van het delen van een gemeenschappelijke ambitie tussen partners naar het concrete 'handen uit de mouwen en eigen middelen op tafel'. Van Gils (2020) omschreef de bijbehorende verschijningsvormen van het mkb-consortium in ideaaltypen als een *coalition of the willing* (een groep mkb'ers met interesse om samen te innoveren, dagdromend over prototypes en markten) en een *coalition*

of the making. Die *cotm*-verschijningsvorm vertoont overeenkomsten met een tech-based startup: de businesscase krijgt vorm, maar het ontwikkelrisico is stevig, de afzetmarkt niet helemaal duidelijk en het aantal arbeidskrachten beperkt.

Er is echter ook een belangrijk verschil tussen *cotm*-verschijningsvorm en tech-based startup: de mkb-ondernemers starten de gezamenlijke activiteit niet helemaal opnieuw zoals de meeste tech-based startups vanuit bijvoorbeeld kennisinstellingen dat wel doen. In het open innovatieproces hebben de samenwerkende mkb-ondernemers, naast de gemeenschappelijke ambitie ten aanzien van de businesscase, vanuit hun bedrijf ook eigen belangen en doelen (Marullo e.a., 2020). Daarnaast vormen de betrokken ontwikkelaars over het algemeen een gelegenheidsteam: ze werken vaak niet fulltime aan de innovatie en rapporteren, omdat ze uit verschillende organisaties komen, niet aan dezelfde baas. Het maakt dat de strategische samenwerking een andere dynamiek kent dan een tech-based startup. Zeker in consortia met uitsluitend mkb-ondernemers en zonder uitvoerig projectplan zorgt die dynamiek voor vragen over bijvoorbeeld het gezamenlijke verdienmodel of over consensus wat betreft het beoogde eindproduct.

Het maakt dat het 'goede gevoel' bij (de ontwikkeling van) een strategische samenwerking cruciaal is voor mkb'ers. En hoewel de onderbuik volgens ondernemers vaak fungeert als een prima eerste graadmeter, is in het mkb de behoefte ontstaan om dat onderbuikgevoel te objectiveren (Andersen e.a., 2021). Een scan helpt hier-

“Samenwerking met andere partijen, bijvoorbeeld in consortia, blijkt een belangrijke factor om ook daadwerkelijk klantgericht te kunnen innoveren

bij als deze de consortiumpartners inzicht geeft en nieuwe handelingsperspectieven biedt voor verbetering van de gezamenlijke businesscase.

Grip op de gezamenlijke businesscase

Er is al een grote verscheidenheid aan modellen en canvassen beschikbaar om organisaties en projecten in kaart te brengen (Kwakman en Smeulders, 2017). Aan dat rijke palet voegen wij een nieuwe scan toe die inspeelt op de beschreven behoeftes bij ondernemers. Dus een scan die specifiek gericht is op de dynamiek in co-creërende innovatieconsortia van mkb-partners, snel inzicht geeft in de status van de gezamenlijke businesscase en eenvoudig is in gebruik. Kenmerken die samen moeten (ver)leiden tot herhaaldelijk gebruik en daarmee ondernemers een eenvoudige aanpak biedt om het consortium te monitoren. Een aanpak die hen helpt om, waar nodig, doelgericht te interveniëren en zo (meer) grip te houden op de businesscase en de kans op (samenwerkings)succes te vergroten. Deze kenmerken resulteerden

in een scan bestaande uit drie hoofdonderdelen – de krachtige kern, ondersteunende schil en het ecosysteem – die samen tien bewezen succesfactoren omvatten. Een introductie:

De krachtige kern: klantbehoefte, product en team

In de kern van een succesvol consortium zit het antwoord op de ‘why’: waarom is de innovatie nodig? Wie zit te wachten op het nieuwe product? Uit die waaromvraag volgen de onderscheidende waarden van de ontwikkeling en het team dat nodig is om de beoogde innovatie te ontwerpen, maken en verkopen (Sinek, 2009). Een krachtige kern van klantbehoefte, product en (samenwerkings)team vraagt om doordachte diepgang en gemeenschappelijke inzichten op elk van die drie succesfactoren. Denk daarbij aan vragen zoals: welke doelgroep wordt als eerste betrokken (klantbehoefte), hoe ziet de toekomstige IP-positie eruit (product) en wie treedt op als kartrekker van het consortium (team)?












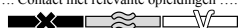

De ondersteunende schil: financiën, faciliteiten en bedrijfsvoering

Om de krachtige kern te voeden richt het mkb-consortium met elkaar een ondersteunende schil in die voorziet in financiën, faciliteiten en bedrijfsvoering. De diversiteit aan partners in een consortium maakt het wenselijk dat gemeenschappelijke beelden over bedrijfsmatige aspecten als (toekomstige) inkomsten en uitgaven, beschikbare kantoor- en productiefaciliteiten en de organisatievorm zo vroeg mogelijk helder zijn (Kaats e.a., 2015). Want wil

iedereen inderdaad een bv-vorm of blijft het toch gewoon een project? De kern van klantbehoefte, product en team vormt samen met de schil van financiën, bedrijfsvoering en faciliteiten het hart van de gezamenlijke businesscase.

Het ecosysteem: vier omgevingselementen
Een belangrijke aanvulling vormen ele-

menten in de (directe) omgeving van het consortium. Het betreft ecosysteem-factoren die door het consortium niet toe te eigenen zijn, maar wel invloed hebben op de snelheid van succes. Het ecosysteem-model van de OECD (1999) onderscheidt vier factoren: regelgevende kaders, flexibele productiefactoren, de communicatie-infrastructuur en het opleidingssys-

Fase	Talking (COTW) 	Thinking 	Testing (COTM) 
Succesfactor			
 1. Klantbehoefte -Gat in de markt -Verrassing	Doelgroep en urgentie klantbehoefte verkennen en bij elkaar brengen	Gezamenlijke doelgroep en klantbehoefte verdiepen	Doelgroep en klantbehoefte valideren en launching customers aanhaken
 2. Product -Ontwikkeling product -IP-positie	Conceptueel idee/schets, bijdrages coalitiepartners integreren	Detaileren en prioriteiten productP	roduct testen en klaarmaken voor launch
 3. Team -Kartrekker/teamrollen -Ambitie vs. belangen	Verkenning sleutelposities en kandidaten coalitiepartners	Verdiepen gezamenlijke ambities en belangen coalitiepartners en behartiging door team	Opstarten team en voorbereiden op launch
 4. Bedrijfsvoering -Strategie -Organisatievorm	Integreren kennis en ervaring van coalitiepartners	Verdiepen strategie en organisatievorm bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering in werking stellen en testen
 5. Financiën -Verdienmodel -Financiële planning	In kaart brengen bijdrages en verdienmodellen coalitiepartners	Detaileren gezamenlijke financiële planning	Startkapitaal klaarzetten voor launch
 6. Faciliteiten -Fysieke/digitale infrastructuur -Kennisinfrastructuur	Inventarisatie beschikbare faciliteiten coalitiepartners	Uitwerken gezamenlijk faciliteitenplan	Faciliteiten beschikbaar stellen voor launch
Omgeving			
Randvoorwaarden 7. Regelgevend kader 8. Flexibele productiefactoren 9. Communicatie infrastructuur 10. Opleidingsstelsel		 << ... Zicht op vigerend kader ... >> << ... Toegang tot relevante shared facilities ... >> << ... Aansluiting bij relevante netwerken ... >> << ... Contact met relevante opleidingen ... >> 	

Figuur 1 De Business Ecosystem Scan for Smart Innovation, inclusief de ideaaltypen voor innovatieconsortia

teem. Factoren die tot vragen leiden als: past de innovatie bij het vigerende beleid en zijn er shared facilities – zoals field-labs en proeftuinen – beschikbaar? Maar ook: zijn er netwerken in het ecosysteem waarop is in te haken voor kennis en leiden (regionale) onderwijsinstellingen studenten op die eenvoudig te betrekken zijn bij het consortium?

Samenvattend kan men spreken van een *coalition of the making* – dus klaar om als partners samen de markt te veroveren met de innovatie én een gezamenlijke businesscase – als binnen het innovatieconsortium alle succesfactoren naar behoren zijn ontwikkeld. Samen vormen deze tien succesfactoren de Business Ecosystem Scan for Smart Innovation, kortweg BESSI. Een overzicht van de succesfactoren als ook hun kenmerkende invulling bij beide verschijningsvormen van een mkb-consortium zijn te vinden in Figuur 1.

Met BESSI de praktijk in

Eendachtig de uitspraak ‘The proof of the pudding is in the eating’ heeft een nieuwe aanpak toegevoegde waarde als dit is aangetoond in de praktijk. Om BESSI als scan voor een gezamenlijke businesscase verder in te kleuren heeft daarom praktijkgericht onderzoek bij meerdere innovatieconsortia in de Nederlandse agrosector plaatsgevonden. Daarbij zijn eerst de succesfactoren en verschijningsvormen gevalideerd en is vervolgens de toepas- en bruikbaarheid van de scan getoetst.

Innovatie in de agrosector

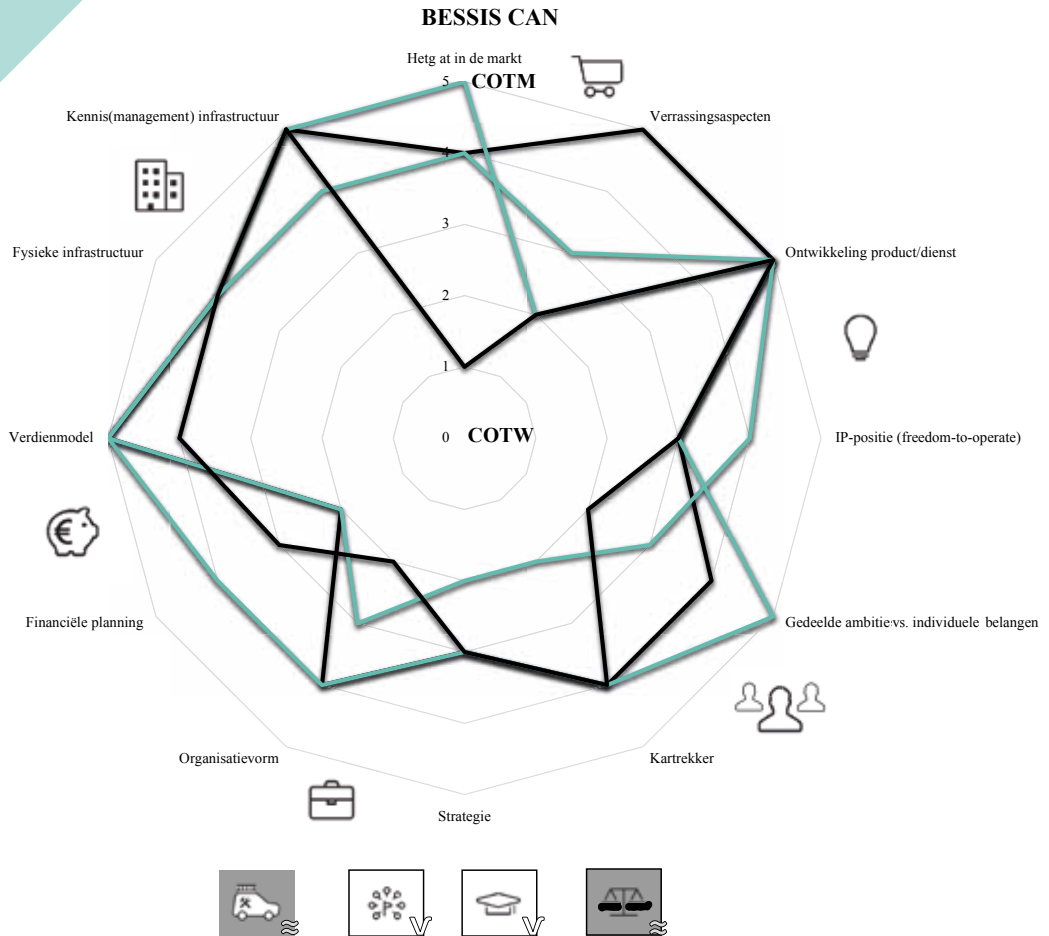
Waar open innovatie voor organisaties in de traditionele agrosector lang een

“De scanresultaten spraken tijdens de terugkoppelsessies direct tot de verbeelding bij de consortiumpartners

ver-van-het-bed-show was, is de realiteit dat ook hier thema’s als co-creatie en samenwerking nu aan de orde van de dag zijn. Ingegeven door uitdagingen als de kringlooplandbouw en de digitale revolutie enerzijds en afnemende marges anderzijds is samenwerken voor boeren en tuinders noodzaak geworden. Alleen in samenwerking met onder andere klanten, kennispartners en concullega’s zijn de innovaties te realiseren die leiden tot een toekomstbestendig bestaan (Solarte-Montufar e.a., 2021). De consortia die onderzocht zijn, zijn daar voorbeelden van. De succesfactoren van BESSI zijn gevalideerd in interviews met vier mkb-consortia in de agrosector. Hoewel de klanten en producten van de innovatieconsortia uiteenliepen, onderschreven alle consortiumleden de succesfactoren en werden de verschijningsvormen herkend. Daarna zijn twee andere mkb-consortia, gericht op respectievelijk de ontwikkeling van een dataplatform en een emissiemeter, gescand met BESSI.

Aanpak per consortium

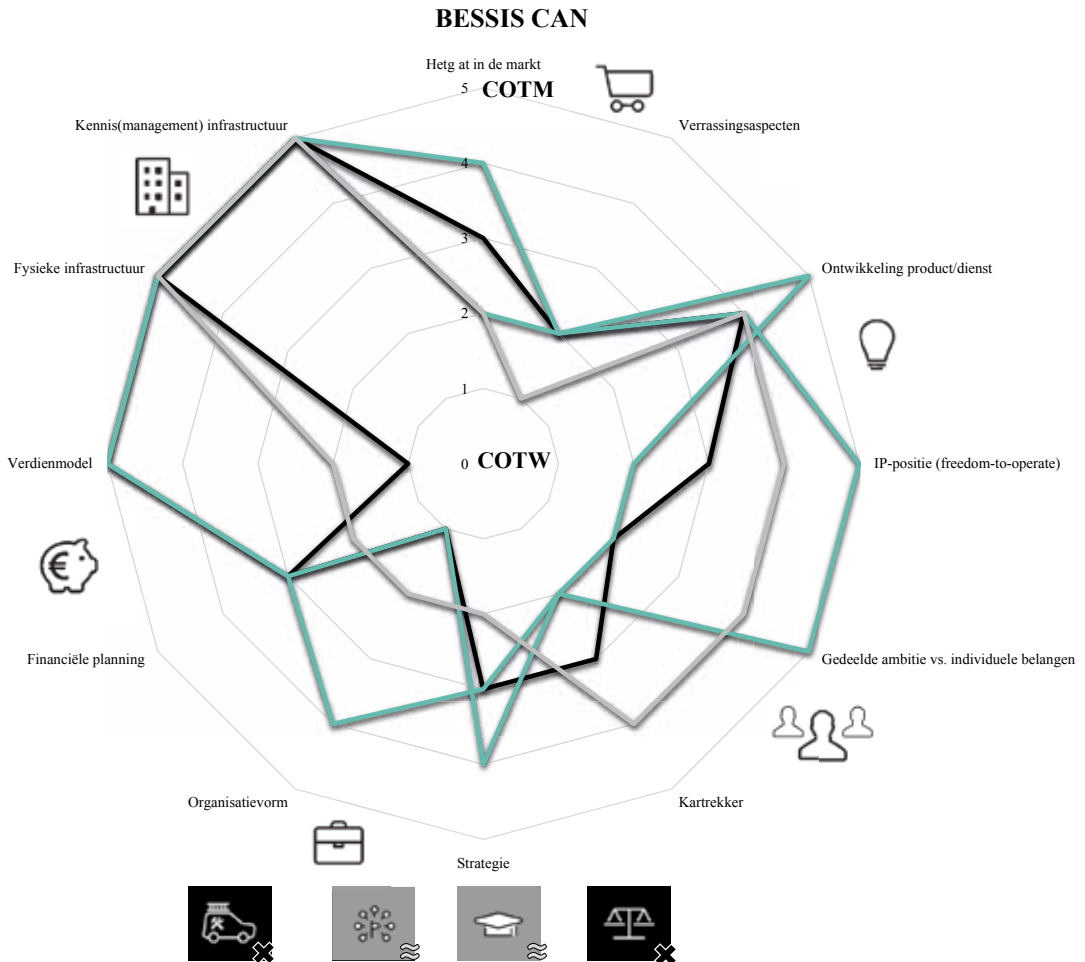
De scan bestond per consortium uit interviews met alle partners waarin de tien succesfactoren werden besproken; te begin-



Figuur 2a Resultaten van de BESSI-scan voor het dataplatform-consortium

nen bij de kartrekker van het consortium. Het antwoord per succesfactor werd door de interviewers geschaald aan de hand (van de ideaaltypen) van BESSI. Als voorbeeld: alleen een initieel beeld van het gat in de markt leidde tot een *cotw*-categorisering op die dimensie, een al aangehaakte launching customer tot een *cotm*-vermelding. In het geval van de vier ecosysteemfactoren werd specifiek de toegang daartoe voor de consortiumpartners gecheckt. Het

resultaat voor de zes succesfactoren die samen het hart van de businesscase vormen werd per mkb-consortium verwerkt in een spindial. De toegang tot relevante ecosysteem-factoren werd met (stoplicht) kleuren geschaald en weergegeven in een balk onder het spindial. De resultaten werden met beide consortia in plenaire terugkoppelsessies besproken. De partners werd gevraagd om, in het kader van de gewenste doelgerichte verbeteraanpak,



Figuur 2b Resultaten van de BESSI-scan voor het emissiemeter-consortium

daarna direct met elkaar vervolgstappen te bepalen.

De impact: (met) de consortia aan de slag

De scanresultaten (Figuur 2a en Figuur 2b) spraken tijdens de terugkoppelsessies direct tot de verbeelding bij de consortiumpartners. Een vraag als ‘bij wie hoort die score?’ ging vaak al snel over tafel. Een door het onderzoeksteam

gemaakte analyse van de scans, waarbij werd ingezoomd op de succesfactoren met grote verschillen in scores tussen partners, de laagste overall score en (toegangs)uitdagingen in het ecosysteem. Dit hielp de discussie te richten en concrete verbeteracties te definiëren.

Consortium ‘Dataplatform’

Het dataplatform-consortium is gericht op partijen uit de agrosector met een

complexe bedrijfsvoering. De innovatieve IT-diensten van het consortium (met name maatwerk vanuit een dataplatformgedachte) maken het mogelijk voor klanten om hun bedrijfsvoering te flexibiliseren, te versnellen en de kwaliteit van de agroproducten te verhogen. Het consortium bestaat uit vier partners: een ICT-technisch mkb'er met digitale faciliteiten, een consultant met productkennis, een investeringsbedrijf met expertise op bedrijfsvoering en een marketingbureau met marktkennis. De consultant is de kartrekker van het consortium en was ongeveer een half jaar aan de slag op het moment van het onderzoek.

In het terugkoppelgesprek met het dataplatform-consortium viel de partners direct het grote verschil met betrekking tot het gat in de markt op: waar de ene net een eerste beeld had, was het voor de andere al glashelder wie de beoogde klant was. Hoewel dit te verklaren was op basis van de verdeling van de aandachtsgebieden (onder andere markt, technologie) tussen de partners aan de hand van hun expertise, werd zo'n verschil toch als onwenselijk gezien. Omdat de businesscase nog niet expliciet was vastgelegd – een reden ook waarom de overall score op 'strategie' relatief laag was (veel in het hoofd, weinig op papier) – werd de afspraak gemaakt om met elkaar nog een keer expliciet stil te staan bij dat onderwerp. Een ander resultaat dat opviel, was de variatie in scores op de factor 'gedeelde ambitie versus individuele belangen'. Waar de ambitie wel helder was, bleek meer inzicht in eenieders belangen gewenst. De kartrekker besloot daarop om een ronde te maken langs de

Als het ware de APK voor het innovatie-consortium

partners en zijn bevindingen in een volgende sessie te delen.

Consortium 'Emissiemeter'

Het emissiemeter-consortium is gericht op agrariërs die moeten voldoen aan wet- en regelgeving rond emissies. Met de sensoren van dit consortium kunnen emissies gemeten worden en veranderingen in uitstoot door een datamanagementsysteem in kaart gebracht. Dit opdat agrariërs de aandacht kunnen geven aan hun primaire proces. Het consortium bestaat uit twee ICT technische mkb'ers met kennis van producten en bedrijfsvoering, een agrarische maatschap met marktkennis en een agrarische netwerkorganisatie. De manager van laatstgenoemde partner is de kartrekker van het innovatieconsortium dat op het moment van het onderzoek ongeveer een jaar onderweg was.

In het terugkoppelgesprek met de emissiemeter-partners was het eerste inzicht dat vooral de technische kant van het consortium stevig ontwikkeld was: iedereen was zeer goed op de hoogte van de productontwikkeling, fysieke faciliteiten en (benodigde) kennisinfrastructuur. Het spindigram maakte echter ook duidelijk dat andere succesfactoren minder vergevorderd

waren. Vooral de grote variatie op elementen als het toekomstige verdienmodel en de mogelijke IP-positie bevestigde het onderbuikgevoel van enkele partners dat het zakelijke aspect dringend meer aandacht behoeft. Temeer omdat voor een innovatie die beoogt te profiteren van verwachte strengere wetgeving op het vlak van emissie-monitoring (de verklaring voor de lage score op 'het verrassingsaspect voor de klant') een blinde vlek ten aanzien van toegang tot (experts op die) wetgeving onhandig is. Het deed de partners besluiten om enerzijds zakelijke scenario's te gaan ontwikkelen en anderzijds actiever contact te zoeken met wetgevende organisaties.

Op weg naar (nog) meer impact

Innoveren in een consortium is uitdagend. De wens van mkb-ondernemers is om hun onderbuikgevoel bij (de voortgang van) zo'n strategische samenwerking te kunnen objectiveren. De BESSI-scan is daarvoor een bruikbaar hulpmiddel gebleken. Het biedt consortiumpartners inzicht in hun gezamenlijke businesscase en helpt om doelgerichte verbeteracties te bepalen. We formuleren twee aanbevelingen voor mkb'ers die deel (gaan) uitmaken van een consortium en werpen tot slot een korte blik op de toekomst.

Elke succesfactor telt

Bij het opstarten van een mkb-consortium komt er veel tegelijk kijken. Het is begrijpelijk dat op zo'n moment vooral concrete onderwerpen als de innovatieve ontwikkeling, financiering en betrokkenen per organisatie aan

bod komen. Zonder die elementen, die ook een concreet beroep doen op (de middelen van) de betrokken bedrijven, immers geen goede start. Maar voor de bestendigheid van het consortium is het belangrijk om ook minder tastbare onderwerpen als individuele belangen, het toekomstige verdienmodel en relevante netwerken de revue te laten passeren. Niet om met elkaar een boekwerk over vol te schrijven, wel om samen de gehele businesscase scherp te krijgen.

Een APK voor het consortium

Net als de innovatie ontwikkelt het mkb-consortium zich ook. Na verloop van tijd ontstaat er vaak een vast overlegpatroon om zaken efficiënt te houden. Handig, want de deelname aan het consortium komt voor ondernemers vaak bovenop alle drukte in het eigen bedrijf. Om ervoor te waken dat de aandacht dan alleen naar concrete uitdagingen gaat en er weer blinde vlekken kunnen ontstaan, is een regelmatige scan van de samenwerking wenselijk. Als ware het de APK voor het innovatieconsortium. En passend bij de 'geen woorden, maar daden'-aanpak in het mkb strekt het tot de aanbeveling om dan als partners direct verbeteracties te bepalen.

Tot slot: de BESSI-aanpak is nuttig gebleken om in innovatieconsortia ondergesneeuwde en minder concrete aandachtspunten op tafel te krijgen en direct door partners te laten vertalen naar doelgerichte verbeteracties. Maar tussen acties bedenken en interventies succesvol uitvoeren kan nog een wereld van verschil zitten.

“Net als de innovatie ontwikkelt het mkb-consortium zich ook

In ons vervolgonderzoek kijken we daarom naar hoe de BESSI-aanpak onderdeel te maken is van een continu verbeteraanpak voor innovatieconsortia, opdat grip op de businesscase ook echt resulteert in succesvolle innovatie.

Literatuur

- Andersen, T.C.K., Aagaard, A., & Magnusson, M. (2022). Exploring business model innovation in SMEs in a digital context: Organizing search behaviours, experimentation and decision making. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 19-34.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N.M.P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of cleaner production*, 147, 175-186.
- Kaats, E., W. Opheij, Willems, N., & van Wendel de Joode, R. (2015). Leren werken in netwerken. *Management Executive*. juli/augustus 2015, 16-19.
- Kwakman, F.E., & Smeulders, R.J.A.M. (2017). *Groot innovatie modellenboek: 47 innovatiemodellen voor het versterken van ondernemerschap bij bedrijfsleven en overheid*. Culemborg: Van Duuren Media BV.
- Marullo, C., Di Minin, A., De Marco, C., & Piccaluga, A. (2020). Is open innovation always the best for SMEs? An exploratory analysis at the project level. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 209-223.
- OECD (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio Penguin.
- Solarte-Montufar, J.G., Zartha-Sossa, J.W., & Osorio-Mora, O. (2021). Open innovation in the agri-food sector: perspectives from a systematic literature review and a structured Survey in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 161.
- Takahashi, S., & Takahashi, V.P. (2021). Integrated co-creation process with multiple stakeholders in innovation networks. *Innovation & Management Review*, (ahead-of-print).
- Van Gils, M. (2020). *Smart Up or Shut Down: Innoveren in het digitale tijdperk*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.

Noten:

1. www.staatvanhetmkb.nl/nieuws/meer-samenwerking-bij-innoveren-in-het-mkb