

Met een netwerk sta je veel sterker

Ze vrezen voor de concurrentiekracht van het noordelijk midden- en kleinbedrijf. Daarom roepen Henk Teuben en Bert-Jan Bruning op tot samenwerking in netwerken. Aard Groen, hoogleeraar innovatief ondernemerschap, valt hen bij.

Door John Geijp

Een goed product is voor een fabrikant niet voldoende om te overleven. Grote productiebedrijven moeten met hun toeleveranciers gezamenlijk in een netwerk bekijken hoe ze hun organisaties en productieprocessen zo goed mogelijk op elkaar kunnen afstemmen. Alleen met de doelmatigheid die ze daarmee bereiken, kunnen ze hun fabricaat tegen een concurrerende prijs op de markt brengen.

Dat is de boodschap van Bert-Jan Bruning (43) en Henk Teuben ('Midden 60') uit Hoogezand-Sappemeer. Ze willen het noordelijk midden- en kleinbedrijf aansporen tot meer en betere samenwerking binnen netwerken, omdat ze vrezen voor zijn concurrentiekracht. Ze deden er ervaring mee op toen Bruning als directeur en Teuben als *financial controller* werkten bij luiierfabrikant SCA in Hoogezand. Ze deden dat met medewerking van het Samenwerkingsverband Noord-Nederland in het project IPONN (Innovatie Proces Ontwikkeling Noord-Nederland), dat werd begeleid door de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Met vijf toeleveranciers keek de Hoogezandster onderneming hoe ze als keten doelmatiger en goedkoper konden produceren. Omdat ze niet meer bij SCA werken, vinden Bruning en Teuben het niet gepast nog veel over het bedrijf te vertellen. Maar ze willen wel dat kwijt dat het project grote besparingen opleverde met een goed concurrerende prijs van het eindproduct als resultaat.

Beiden werken inmiddels (weer) zelfstandig, maar weten zich nog altijd geïnspireerd door de ervaringen die ze in het vorige decennium met IPONN opdeden. Teuben: "Na vijf jaar hebben we het project beëindigd in de hoop dat andere bedrijven het goede voorbeeld van SCA volgen. Maar het is gestagneerd." Bruning: "Vanuit de overheid werd er aandacht gevraagd voor projecten op het gebied van energie en sensortechnologie. De NOM en andere instituten gingen daarop focussen. De aandacht voor innovatie in het midden- en kleinbedrijf is daardoor wat achtergebleven."

Bruning: "Wij merken dat bedrijven onderling niet weten waarop ze focussen of wat hun markt is. Als je die kennis niet hebt, kun je elkaar niet helpen of versterken. Dat doet ieder zijn ding en denkt het ook nog goed te doen."

Bruning en Teuben hebben zich ten doel gesteld het belang van innovatie in netwerken uit te dragen. Ze doen hun verhaal niet voor niets op de Universiteit



Twente (UT). De Enschedese onderwijs- en onderzoekinstelling heeft een reputatie als aanjager van de slagkracht van het midden- en kleinbedrijf. Daarin is een prominente rol weggelegd voor Aard Groen, hoogleeraar innovatief ondernemerschap, geboren Pekelder. Ondernemerschap in netwerken is een van zijn onderzoeksgebieden. Hij leidt het instituut NIKOS dat zich richt op onderzoek, onderwijs en het 'verzilveren' van kennis, alsmede het zogeheten VentureLab, dat (startende) ondernemers coacht en stimuleert tot samenwerking in clusters.

Groen: "Het grote productiebedrijf en de toeleveranciers zijn van elkaar afhankelijk. Met alleen innovatie, verbetering van het product ben je er niet. Ondernemingen moeten inzien dat je niet als bedrijf, maar als hele keten waarbinnen een product tot stand komt, moet concurreren met andere clusters. Ze moeten niet alleen hun product verbeteren, maar ook zorgen ze hun organisatie en hun productieprocessen op elkaar afstemmen. Een voorbeeld waar we in ons onderzoek bij betrokken zijn geweest: Een bedrijf le-

vert aan de Duitse auto-industrie systemen voor de beweegbare kap van cabrio's. Daar heb je hydraulica en elektronica voor nodig. Als toeleverancier aan zo'n systemenbouwer kun je proberen op eigen houtje de onderdelen te ontwikkelen, maar die werken nooit zo goed in één geheel dan wanneer je ze gezamenlijk voor één systeem ontwikkelt. Tegelijk moet je ook kijken naar de productielijn; dat je de onderdelen beschikbaar hebt op de tijden dat de partner in de keten ze nodig heeft, zodat je minder kosten voor opslag en voorraad hebt. Dat kan iedereen veel geld schelen. Dat betekent wel dat je flexibel moet zijn in je productie en de inzet van je personeel. Je moet de ene dag kunnen leveren, en geen probleem hebben als er de volgende dag niets is te doen. Dat vraagt om sociale innovatie; je personeel scholen en betrekken bij de organisatie. Die moeten beide meegaan in het denken over de hele keten. Strakke afspraken die de vakbonden misschien willen, moeten worden doorbroken. De werknemers in de Duitse auto-industrie hebben vorig jaar allemaal een vette bonus gekregen van zo'n 9000 euro. In 2008 hadden ze

echter een malus. Toen was er minder productie, waren er minder uren gewerkt en dus was er een lager salaris."

Het bedrijf in kwestie heeft overigens ook laten zien dat samenwerking binnen een netwerk soms moeilijk is. Groen: "De Duitse auto-industrie zei op een gegeven moment: 'Jullie moeten goedkoper gaan leveren'. Het bedrijf had - ook op het gebied van innovatie - een relatie met vier toeleveranciers. Die kregen van de inkoopman te horen: 'Jullie moeten 10 tot 20 procent van de prijs af doen'. Zo spreek je een partner niet toe. Er kwam dus enorme ruzie in het netwerk. Vervolgens kreeg de inkoopafdeling ook ruzie met de collega's van innovatie. Tot de directeur ingreep. Die zei: 'Jullie hebben allebei een beetje gelijk, maar we moeten wel werken als cluster'. Bekijken hoe we met zijn allen ervoor kunnen zorgen dat we goedkoper aan Duitsland kunnen leveren en competitief zijn met clusters in Frankrijk of Duitsland. Uiteindelijk is het netwerk blijven innoveren en goedkoper gaan werken. Een promovendus van mij heeft dat proces begeleid. Daar heeft hij ontzettend veel werk aan gehad." >> 27

▲ Henk Teuben, Bert-Jan Bruning en Aard Groen (vlnr): "Concurreer niet als bedrijf, maar als keten." Foto: Toma Tudor

” We merken dat bedrijven onderling niet weten waarop ze focussen

Groningse werven werken al goed samen

<< 25 Netwerken moet je organiseren, zegt Groen: "Hier in Twente hebben we bijvoorbeeld de Vereniging Metaalindustrie Oost-Nederland. Dat is een grote organisatie. Waar de belangen van alle bedrijven samenkomen, werken ze als vereniging samen. Bijvoorbeeld met het instituut hier in de regio dat technologische vernieuwing stimuleert. Binnen zo'n vereniging vinden de bedrijven zich weer in kleinere netwerken, die van elkaars productie afhankelijk zijn."

Teuben: "In Duitsland zijn ze heel ver met zogeheten Centers of Competence. Daarin werken grote concerns als Mercedes, Siemens en BMW met hun toeleveranciers samen aan innovatie. Die centers verklaren voor een groot deel het succes van de Lederhosenindustrie in Zuid-Duitsland."

Groen wijst erop dat ook in Noord-Nederland voorbeelden zijn van goede samenwerking binnen netwerken. Hij noemt de Groningse scheepswerven. Die richtten gezamenlijk bedrijven op, zoals Conoship voor het ontwerpen van schepen en Centraal Staal, dat casco's in delen aan de werven levert. Beide bedrijven hebben niet alleen de productiekosten lager gemaakt, maar hebben er ook toe bijgedragen dat aan het Winschoterdiep uiterst moderne schepen worden ge-

bouwd. Ze werken bovendien ook voor andere werven, wat extra inkomsten oplevert.

Bruning vindt dat zulke voorbeelden in Noord-Nederland meer te vinden zouden moeten zijn. "We hebben in Groningen ook geen technische universiteit, zoals die in Twente en in Eindhoven een heel belangrijke rol heeft. Wij moeten in het Noorden eigenlijk op die twee instellingen terugvallen."

Groen: "De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) doet ook wel wat op dit gebied. Maar qua wetenschappelijke inslag heeft die veelal een andere invalshoek: onderzoeken en daarover publiceren. Dat doen ze heel goed! Vergis je niet, Groningen heeft een super-universiteit. Maar een technische universiteit heeft zijn oorsprong in de ingenieurswetenschap, die zich meer richt op hoe je dingen moet doen, kijkt hoe je dingen oplost. En wij hebben daar veel succes mee. Er is overigens in toenemende mate sprake van samenwerking tussen RUG en UT, nu al bijvoorbeeld door hoogleraren met een positie op beide universiteiten in de medische hoek. Verwacht wordt dat dit nog wel verder gaat uitbreiden. Ook in de hoek van innovatief ondernemen is er al samenwerking, zowel met Hanzehogeschool als met de RUG en UMCG."