

VOLBERDA

CAMPUS DELEN VERGT KENNIS DELEN



Henk W. Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en wetenschappelijk directeur van INSCOPE – Research for Innovation. Vanuit zijn expertise op het gebied van strategisch management beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine. hvolberda@rsm.nl

Ondernemingen zijn steeds meer genoodzaakt om buiten de grenzen van de eigen organisatie naar innovatie- en efficiencyvoordelen te zoeken. Zo ook Thales. Het gesloten businessmodel was gebaseerd op de ontwikkeling van eigen technologieën, *in-house* engineeringteams en zelfstandige productie. Het businessmodel wordt echter steeds opener, waarbij de onderneming met één of meer partners in de waardeketen werkt aan de ontwikkeling van nieuwe producten.

Innovatiegoeroe Chesbrough noemt twee factoren die de groei van open-innovatie-businessmodellen verklaren: groeiende r&d-kosten en korter wordende levenscycli van veel producten. Door een ecosysteem te creëren van leveranciers, complementaire spelers in de waardeketen, universiteiten en opleidingsinstututen, brancheorganisaties en de overheid, kan innovatie worden versneld en kunnen meer kosten worden gedeeld. Chesbrough noemt de High Tech Campus Eindhoven als voorbeeld van zo'n open-innovatiemodel. Die is opgezet rond Philips' NatLab, dat als schoolvoorbeeld geldt van naar binnen gekeerde innovatie-oude-stijl, door sommigen 'autistisch' genoemd. Het terrein was voor buitenstaanders een *no-go area*. Nu kan iedereen een *cleanroom* huren of een hapje eten op de Strip, waar de gezamenlijke faciliteiten zijn ondergebracht. Recht tegenover de Strip ligt het octrooi- en merkenbureau, dus wie net een patent heeft vastgelegd, heeft de champagne binnen handbereik.

Het succes van dit ecosysteem werkt als een olievlek, want er komen er steeds meer, vaak met een thematische opzet. Denk aan de Chemelot Campus (DSM) in Geleen, de Novio Tech Campus (NXP) in Nijmegen, Pivot Park (MSD) in Oss, Food Valley in Wageningen, het Leiden Bio Science Park of de RDM Campus in Rotterdam. Vaak is er een grote industriële speler die zich steeds meer terugtrekt op de kernactiviteiten; de overtollige faciliteiten en onbenutte bedrijfsruimte dienen als basis om externe partijen uit te nodigen. Het nieuwe ecosysteem gebaseerd op co-locatie van diverse partijen kan een win-winsituatie opleveren voor alle betrokken partijen. Vanwege de boost die zulke ecosystemen kunnen geven aan economische groei en werkgelegenheid, is de overheid vaak een essentiële financiële partner. Het Thales-terrein leent zich uitstekend voor co-locatie met producenten en toeleveranciers. Maar het wordt pas echt een levensvatbaar ecosysteem wanneer het ook r&d-partijen en kennisinstututen aantrekt. De regionale en nationale overheid kan hier zeker een faciliterende rol spelen, maar als er geen sprake is van kennisdeling, synergie-effecten en efficiencyvoordelen voor betrokken partijen zal het ecosysteem niet levensvatbaar zijn. Het defensiecluster vormt weliswaar een belangrijk onderdeel van de topsector High Tech Systemen en Materialen, maar Thales zal bedrijven moeten verleiden op basis van gezonde waardeproposities, niet op basis van overheids-subsidies. ●

