

## Wordt het delen van expertise tussen bedrijven straks een nieuwe trend? Wat is daarbij de gepaste aanpak?

**Guido Giebens,  
senior consultant Viisiteam**

*Op de zoekconferentie van Viisiteam in het technologiehuis van de Kempen te Geel op 9 september waren een aantal managers uit grote en kleine bedrijven uit diverse sectoren samen om zich te bezinnen over de evolutie van het zakendoen in de komende jaren. Het delen van expertise werd door de deelnemers naar voren geschoven als een belangrijk gegeven ter ondersteuning van de competitiviteit van de westerse industrie.*

Hoe kan die competitiviteit worden opgedreven door beter gebruik te maken van "expertise" en "resources", die misschien deels onbenut blijven door dat ze in een donker hoekje zitten, of op het verkeerde moment in de verkeerde omgeving zijn opgegroeid of terecht gekomen?

Industriële ondernemingen of dienstverleners hebben elk hun eigen kerncompetenties en doelstellingen, en er wordt hard gewerkt om die goed te omschrijven, en er maximaal op gefocust te blijven. Maar vaak zijn er opportuniteiten waarvoor er ergens een stukje uit een puzzel ontbreekt. En misschien is er wel iemand anders die dat stukje wel heeft... en die doet er misschien niets of weinig mee, of beseft zelfs het belang niet van wat hij of zij in handen heeft.

Het blijkt ook – en vooral voor de kleinere ondernemingen - nog altijd een hele klus te zijn om de ontbrekende puzzelstukjes te gaan zoeken in samenwerking met kennisinstellingen. Ook al worden er o.m. door de Vlaamse en Europese overheden al heel wat inspanningen gedaan om de afstand tussen die bedrijven en kennisinstellingen te verkleinen. In Vlaanderen is het IWT hierbij een belangrijke catalysator.

Kennismanagement zit in de lift: in de westerse bedrijfswereld beginnen we ons meer en meer te realiseren dat de troef die we nog hebben tegenover de massale concurrentie uit de lage-loonlanden moet gekoesterd worden en maximaal ingezet. Maar het gaat niet alleen over kennis ("knowledge"), het gaat ook over kunde, over de manier waarop we die kennis in de praktijk brengen, en over de lessen die we daaruit geleerd hebben ("wisdom", "expertise").

Zoals in de literatuur ook wordt aangehaald (ref. 1: Ackerman, Pipek, Wulf, 2003) kan de toegang tot kennis in een "kennisbank" of "repository" wel georganiseerd worden, en is de informatie op zich gemakkelijk over te dragen of te hergebruiken. Maar meestal is ze niet direct bruikbaar, en moet er een vertaalslag gebeuren naar de concrete situatie waar men ze wil gebruiken, en dan wordt de

The viisiteam network:

Antrim bvba • Wouwersveld 15 • B-2630 Aartselaar • tel. +32 3 288 40 05 • Eta bvba • Heistraat 41 • B-9140 Temse • tel. +32 475 71 43 12 • fax + 32 3 765 98 76 • Marketime bvba • Elisabethlaan 3 • B-2600 Berchem • tel. +32 3 825 81 18 • fax + 32 3 825 81 19 • Salix.MS bvba • Outrijvestraat 26 • B-8551 Heestert • tel. +32 498 11 26 50 • fax + 32 2 700 44 06 • TimeToMarket bvba • Nieuwlandlaan 11 bus 5 • B-3200 Aarschot • tel. +32 496 52 61 01  
www.viisiteam.com

## Delen van expertise

toegankelijkheid van mensen, van "experts" of "dragers van expertise" een cruciale factor.

De snel toenemende verspreiding van methoden zoals TRIZ (ref. 2: Mann, 2002, ref. 3: Rantanen, Domb, 2002), waarbij systematisch wordt gebruik gemaakt van principes die regelmatig zijn teruggekomen in de geschiedenis van de uitvindingen, is een antwoord op de toenemende vraag naar het optimaal gebruiken van de vruchten van het menselijk denken en doen, zonder telkens het wiel opnieuw te moeten uitvinden. Maar het succes van deze methodiek is ook sterk afhankelijk van de mate waarin de gebruikers er in slagen om de abstracte orakels met de oplossingen van de "grote geesten" te vertalen naar hun eigen concrete omgeving.

Er zijn reeds vormen van deling van kennis en expertise die werken: sectoriële wetenschappelijke centra in België bestaan reeds een hele tijd (bv. CoRI, WTCM, WTCB, INV, OCAS...). Zij proberen via clustering van de behoeften en problemen van een bedrijfssector het toegepast onderzoek richting te geven, en doen de vertaling van de behoeften van hun achterban naar opdrachten die zo nodig door universiteiten of onderzoeksinstellingen worden opgenomen.

De deelnemers aan de zoekconferentie van Viisiteam stelden een meer doorgedreven vorm voor het delen van expertise voor, waarbij er een transferpunt wordt opgezet voor en door diverse bedrijven (uit uiteenlopende sectoren), die elk een deel van hun specifiek kennisgebied ter beschikking stellen.

Het transferpunt heeft dan als missie zowel het identificeren van behoeften en trends in de markt, als het zoeken naar een antwoord door het bundelen van de expertise uit de bedrijven (tijd, mensen, intellectuele eigendom), en het betrekken van andere "stake holders" zoals de overheid en mogelijk ook de klanten. Vervolgens kunnen dan nieuwe bedrijfsactiviteiten worden opgericht, die gebaseerd zijn op de inbreng van de deelnemers aan het transferpunt.

Voor het delen van de expertise zou worden gewerkt met een stappenplan in vier fasen:

1. "Asset spotting": een interne inventarisatie en evaluatie van de expertise van de kandidaat-deelnemende bedrijven
2. Behoeftenappreciatie: het zoeken naar de behoeften die binnen het gezamenlijke bereik van de deelnemende bedrijven liggen, en die niet door één enkel bedrijf kunnen worden ingevuld.
3. "Venture creation": het opzetten met de "stakeholders" van een duidelijke missie en kritische succesvoorwaarden voor het slagen van de nieuwe activiteit
4. Financiering: het bij elkaar brengen van de financiële middelen voor de nieuwe activiteit (in eerste instantie vanuit de deelnemende bedrijven)

### Asset Spotting

Het zoeken van de expertise kan gebeuren door elk bedrijf afzonderlijk. In grotere bedrijven bestaan er al personeelsbestanden waar meer op zit dan enkel maar het c.v. en de promotiehistoriek van de personeelsleden. In sommige bedrijven, waar de nodige

## Delen van expertise

informatica-ondersteuning voorhanden is, vindt men soms een soort "gele gids" waar ieder personeelslid wordt aangemoedigd om zijn/haar eigen vaardigheden, interesses en ervaring up to date te houden.

In kleinere bedrijven, of bedrijven waar dit soort data nog niet voorhanden is, kan een externe consultant helpen bij de inventarisatie en bij het opzetten van een eenvoudig en praktisch systeem waarmee het bedrijf zelf nadien verder aan de slag kan.

Los van het voordeel om de expertise te gaan delen met anderen, kan het voor elk bedrijf een goede aansporing zijn om de eigen zolder eens op te ruimen, en meer te halen uit wat er aan "resources" aanwezig is. Een oefening van asset spotting zet ook aan tot nadenken buiten de grenzen van het eigen kunnen, wat dan weer kan leiden tot ideeën voor het in kaart brengen van de behoeften. De fase van asset spotting kan aanleiding zijn tot het uitwerken van een strategie om de bestaande expertise nog beter op te bouwen en vast te houden.

### Behoeftenappreciatie

Deze activiteit kan best worden uitgevoerd door trendspotters, door mensen die weten wat er in de markt en de maatschappij leeft, maar die tegelijk ook weten wat er reeds beschikbaar is binnen de geïnteresseerde bedrijven. Bedrijven die zulke mensen in eigen huis hebben, kunnen die desnoods laten bijstaan door specialisten. Ook in de onderzoekswereld (universiteiten, hogescholen) kunnen interessante contacten gelegd worden om hierin klaarheid te brengen.

Bij het zoeken naar behoeften dient ook de wenselijkheid of de maatschappelijke aanvaarding te worden nagegaan, en mee in de evaluatie opgenomen, naast de technologische of economische component.

De interactie tussen de behoeften van de markt en de door de bedrijven gepercipieerde behoefte aan expertisedeling met anderen leidt dan tot het samenbrengen van de juiste partners en stakeholders.

De rol van het transferpunt kan worden opgenomen door een tijdelijke constructie, die enkel als vehikel dient om de nodige inputs te verzamelen, en het opstarten van een nieuwe activiteit mogelijk te maken.

Het transferpunt kan ook gebruikt worden om de nodige juridische zaken te regelen (bescherming van intellectuele eigendom, rechten ("voorgrond" en "achtergrond") op samen te ontwikkelen producten of processen, en een eventuele aandeelhoudersovereenkomst uit te werken voor de nieuwe bedrijfsactiviteit.

Het transferpunt kan ook een opstap zijn naar steunmaatregelen van de overheden zoals het Vlaamse Gewest of de Europese Unie, van waaruit dan ook de nodige buitenlandse partners kunnen worden gevonden.

Men kan zich de vraag stellen of het transferpunt zelf een rechtspersoon moet zijn: het is er slechts nodig als interface, en mag

## Delen van expertise

slechts bestaan in de mate waarin het toegevoegde waarde kan leveren aan het geheel van de partners.

### "Venture Creation"

Wanneer er voldoende gemeenschappelijke belangstelling bestaat om samen dingen te gaan doen die aan een behoefte van de markt of maatschappij, maar ook van de partners beantwoorden, is het moment gekomen om het project vorm te geven.

Alle stakeholders verbinden zich in een overeenkomst om de nieuwe activiteit in een apart bedrijf onder te brengen, waarin zij activa inbrengen (zowel materiële als immateriële), en waarvoor ze afspraken maken over de verdeling van lasten en baten.

Zij schrijven samen het mission statement uit en leggen de kritische succesvoorwaarden vast die de missie moeten ondersteunen.

Het management van het nieuwe bedrijf kan dan best een beroep doen op de expertise van de managers uit de deelnemende bedrijven, maar zal een eigen bedrijfscultuur moeten ontwikkelen, die los staat van elke defensieve ingesteldheid van elk van de partners. Het spreekt vanzelf dat een open communicatie en "corporate governance" noodzakelijk zijn voor het succes van dit project.

### Financiering

Bij het opzetten van het nieuwe bedrijf is het aangewezen dat naast de immateriële (expertise, intellectuele eigendomsrechten), ook de materiële inbreng bij voorkeur gebeurt door de deelnemende partners.

Zo nodig worden ook financiële kapitaalverschaffers aangetrokken. Hierbij dient wel uitgekeken te worden naar financiers die de juiste attitude hebben voor startende (en dus risicovolle) ondernemingen.

Tenslotte kan het ook een verrijking voor alle partijen zijn als er een formule wordt voorzien waarbij "experts" vanuit de deelnemende bedrijven kunnen uitgeleend worden aan het nieuwe bedrijf en omgekeerd.

---

### Referenties:

1. Sharing Expertise: beyond knowledge management/ Ackerman M., Pipek V., Wulf, V. (2003, MIT Press, Cambridge, MA)
2. Hands-on Systematic Innovation/ Mann D. (2002, Creax Press, Ieper)
3. Simplified TRIZ: new problem-solving applications for engineers and manufacturing professionals/ Rantanen K., Domb E. (2002, St.Lucie Press, Boca Raton)

---

Reacties op dit artikel zijn welkom bij [guido@viisiteam.com](mailto:guido@viisiteam.com)