



Complexe commercie op de campus Marketing en acquisitie binnen de 'triple-helix'

Waarin een klein land groot kan zijn. Volgens recent onderzoek in opdracht van het Ministerie van EZK beschikt Nederland inmiddels over meer dan 35 campussen. En dan is men nog selectief geweest. Campussen zijn veelal een uitvloeisel van samenwerkingen die ontstaan binnen de 'triple-helix'. Naast een Strategic of Economic Board, een 'living lab' en ronkende innovatie-agenda's is een campus daarbij verplichte kost. Soms gaat het om niet meer dan een paar *incubators* in een oud schoolgebouw, maar er zijn ook mooie, volwassen exemplaren te vinden. Denk aan de campussen in Eindhoven, Wageningen, Enschede en Leiden. Intussen komen er nog steeds nieuwe bij, zoals S/Park in Deventer en de Climate Campus in Zwolle. Het ópzetten van een campus lijkt dus prima te lukken, maar geldt dat ook voor het 'vullen' ervan?

Campus-commercie vaak complex en moeizaam

Het eerdergenoemde onderzoek geeft aan dat marketing en acquisitie op de Nederlandse campussen moet worden aangepakt. Met de profilering in de markt en het aantrekken van bedrijven wil het blijkbaar nog niet zo vlotten. Een beeld dat wij herkennen uit onze adviespraktijk. Op en rond een campus komen vaak meerdere belangen samen die schijnbaar onverenigbaar zijn en het aantrekken van bedrijven frustreren. Denk daarbij aan het wetenschappelijk belang (valorisatie borgen!), het vastgoedbelang (meters maken!) en het werkgelegenheidsbelang (banen creëren!). Dit leidt vaak tot gesteggel over de doelstellingen en de doelgroepen. Ook het maken van keuzes en een daaruit volgende duidelijke propositie is vaak een te grote opgave. Ten slotte leggen campusorganisaties zich meer dan eens strenge eisen op als het gaat om toe te laten sectoren of bedrijfsfuncties. Het gevolg van dit alles is dat het uitvoeren van gerichte acquisitie dan moeizaam verloopt. Niet alleen door een gebrek aan focus, maar ook door een versnippering van capaciteit en budgetten, onduidelijkheid over doelen en verwarring over de wijze van aansturing (vaak meer directeuren dan 'handjes').

Hoe dan wel? Vijf tips voor verbetering

Verandering lijkt nodig. Maar waar te beginnen? Hoe kan men deze situatie het beste ombuigen? De volgende verbeterpunten willen we u niet onthouden.



1. Rijp of groen: bepaal het échte acquisitiepotentieel.

Stel allereerst goed vast of er *überhaupt* iets te acquireren valt voor uw campus. Is er wel sprake van marktdynamiek? Zijn er binnen uw markt of ecosysteem veel bedrijven die 'bewegen', die denken aan uitbreiden of op zoek zijn naar een nieuwe locatie? Of is die markt nog te klein en moet u eerst werken aan het verder uitbouwen van het ecosysteem of innovatieve cluster ('*business development*'), het samenbrengen van partijen en het verbeteren van de marketing? De markt is immers niet 'maakbaar', ook al denken sommige initiatiefnemers en kwartiermakers daar uiteraard anders over.

2. Samen kom je verder: leg een duidelijk doel vast.

Als er acquisitiekansen zijn is het zaak om te komen tot een gedragen en evenwichtig gefinancierde strategie. Alle stakeholders moeten zich hierachter kunnen scharen. Het moet klip en klaar zijn welk type bedrijvigheid, onderzoek en/of banen men nu echt wil realiseren op de campus. Zo'n locatie is niet voor de massa, maar u moet wel bepalen hoe strikt u daadwerkelijk wilt en kunt zijn. Hoe versterkt u het ecosysteem optimaal, zonder het concept direct al af te breken? Wat is dan precies uw propositie? En zijn bijvoorbeeld (zakelijke) dienstverleners en horeca welkom in het gebied? Bepaal uw lijn en houd de rug recht!

3. 'In the mix': dus niet alléén *incubators*!

Bij een campus gaat het uiteraard niet om de stenen alleen. Maar het kiezen van het juiste vastgoed voor bedrijven is wel cruciaal. In principe zijn de huisvestingsmogelijkheden op een campus een goede afgeleide van de gezamenlijk bepaalde ambitie. Bij voorkeur is het aanbod niet te eenzijdig. Bedrijven zijn immers niet statisch. Zorg dus voor ruimte voor verschillende typen bedrijvigheid in verschillende levensfasen. Vergeet, naast de *incubators*, de *scale-ups* niet. En focus niet alleen op laboratoria of testruimten. Bied zo mogelijk de gelegenheid voor verschillende vormen van maakindustrie (*engineering*, *pre-productie*, *prototyping* etc.) in zogenaamde '*fieldlabs*'.

4. Acquisitie: écht invreten in de markt ('*deep acquisition*').

De kern van een 'echte' campus wordt in het algemeen gevormd door faculteiten, hoogleraren en specifieke technologie rondom een of meerdere ecosystemen. Het acquireren van organisaties die deze ecosystemen versterken vergt een doorwrochte aanpak. Het gaat om strategische acquisitie die gericht is op een aantal speerpunten. Uit een breed scala aan kennisvelden en technologieën moet men durven kiezen om onderscheidend te zijn in een steeds internationaler speelveld. Ten eerste is hiertoe een grondige kennis van en contacten binnen het eigen ecosys-



teem gewent. Vaak is hier nog heel veel te winnen! Ten tweede moet men zich verdiepen in de betreffende markten, wetenschappers, events en netwerken. Om zo de juiste verbanden te kunnen leggen. Dit is precisiewerk, dat een lange adem vergt, en een realistisch verwachtingspatroon, ondersteund door een goede *branding*. Dit doe je er dus niet zomaar even bij!

5. Uitstraling: de campus als een warm bad.

Dit laatste punt is meer een randvoorwaarde. Menig campus heeft nog een saaie, betonnen uitstraling met veel hoogbouw met hoge grijswaarden. Ze zijn vaak introvert en bevinden zich letterlijk achter hekken, viaducten en slagbomen. Niet echt uitnodigend voor nieuwe bedrijven of partners! Levendigheid, reuring en een prettige verblijfsomgeving met goede horeca, *leisure*, groen en *retail* zijn een must om bedrijven en talent aan te trekken en te behouden. Uiteraard ondersteund door een uitstekende bereikbaarheid en soepel parkeren. Dat vergt visie. Maar ook een campus- of *community-manager* ('hotelier'), die de kwaliteit van deze omgeving dagelijks bewaakt is dan geen overbodige luxe.

Peije Bruil & Paul Kleijne, ARCUSplus, juni 2018

Campussen in Nederland (selectie)

