

# INSPELEN OP GLOBALISERING

## OFFSHORING, INNOVATIE EN VERSTERKING VAN DE CONCURRENTIEKRACHT VAN NEDERLAND

PROF.DR. HENK W. VOLBERDA • PROF.DR.ING. FRANS A.J. VAN DEN BOSCH •  
DR. JUSTIN J.P. JANSEN • DRS. ANIA SZCZYGIELSKA • DRS. MARJA W. ROZA

SINO

De internationalisering van het bedrijfsleven bevindt zich in een stroomversnelling. Steeds meer bedrijven besteden activiteiten uit aan landen als China en India die een snelle economische ontwikkeling doormaken. Verrassend is dat vaak innovatieactiviteiten worden uitbesteed. Veel bedrijven beschouwen uitbesteding van onderzoek en ontwikkeling als een middel bij uitstek om internationaal actief te kunnen zijn.

Globalisering grijpt ook diep in op de organisatie van het Nederlandse bedrijfsleven. Flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken zijn de nieuwe kernbegrippen. Deze innovaties maken mogelijk om bij de kennisallianties aan te sluiten die op de wereldmarkt een sleutelrol innemen.

Ondersteund door grootschalig onderzoek geeft dit boek op overtuigende wijze aan hoezeer commerciële en sociale vernieuwing met elkaar zijn verbonden.



INSPELEN OP GLOBALISERING



2007

SINO

# INPELEN OP GLOBALISERING

## OFFSHORING, INNOVATIE EN VERSTERKING VAN DE CONCURRENTIEKRACHT VAN NEDERLAND

PROF.DR. HENK W. VOLBERDA • PROF.DR.ING. FRANS A.J. VAN DEN BOSCH •  
DR. JUSTIN J.P. JANSEN • DRS. ANIA SZCZYGIELSKA • DRS. MARJA W. ROZA

---

COLOFON

Eindredactie: Drs. R. Wezel  
Vormgeving: Max Beinema grafische vormgeving  
DTP: Pauline van den Broek  
Druk: Hooiberg, Epe  
ISBN: 978-90-6962-232-3  
Bestelnummer: 0343  
SMO-2007-3  
Den Haag, juli 2007  
Omslagfoto: Getty Images

© Stichting Maatschappij en Onderneming

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de directeur van de Stichting Maatschappij en Onderneming.

SMO abonnement: € 40,00 per kalenderjaar, omvat 6 SMO-publicaties.

SMO hanteert voor studenten een aangepast tarief. Neem daarover contact op met het secretariaat: [info@smo.nl](mailto:info@smo.nl) of telefoon 070-3 528 528

Aanmelding bij voorkeur door storting op postrekening 33 17 17 ten name van SMO, Den Haag.

Stichting Maatschappij en Onderneming  
Badhuisweg 91, Postbus 87859, 2508 DG Den Haag  
Telefoon: 070-3 528 528  
Fax: 070-3 522 591  
E-mail: [info@smo.nl](mailto:info@smo.nl)  
Internet: <http://www.smo.nl>

# INHOUDSOPGAVE

TEN GELEIDE	5
SAMENVATTING	7
INLEIDING	9
1 CONCURRENTIEKRACHT VAN NEDERLAND	11
2 OFFSHORING DOOR NEDERLANDSE BEDRIJVEN	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Doel van het onderzoek	17
2.3 Mate van offshoring	19
2.4 Motieven voor offshoring	20
2.5 Kostenbesparingen door offshoring	23
2.6 Aard van de activiteiten die worden verplaatst	23
2.7 Favoriete offshorelocaties	25
2.8 Risico's van offshoring	26
2.9 Zeggenschap over offshoreactiviteiten	27
2.10 Gevolgen voor de werkgelegenheid in Nederland	29
3 OFFSHORING EN INNOVATIE: EEN WINSTGEVENDE COMBINATIE?	31
3.1 Offshoring van het Nederlandse bedrijfsleven	31
3.2 Offshoring van kern- en niet-kernactiviteiten	32
3.3 Effecten van offshoring op innovatie	34
4 SOCIALE INNOVATIE BIEDT UITKOMST	37
4.1 Inleiding	37
4.2 Sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken	38
4.3 Flexibel organiseren	41
4.4 Dynamisch managen	43
4.5 Slim werken	44
4.6 Externe netwerken en kennisallianties	48
4.7 Mobiliseren van externe stakeholders	49
4.8 Stappenplan	51
5 CONCLUSIE	55
6 LITERATUUR	57
Appendix 1 Curricula vitae van de auteurs	61
Appendix 2 Beschrijving van RSM Erasmus University en ESRC	63
Appendix 3 Selectie van krantenartikelen naar aanleiding van onderzoeksresultaten	69



# TEN GELEIDE

De opkomst van nieuwe spelers in de wereldeconomie heeft grote gevolgen voor het Nederlandse bedrijfsleven. Grote landen als China, India, Brazilië en Rusland groeien harder dan de westerse landen en halen daarmee een deel van hun achterstand op de ontwikkelde landen in. Het proces van globalisering heeft meer gevolgen, doordat in de opkomende economieën ook hoogwaardige kennis wordt aangeleerd en toegepast. Offshoring door de westerse landen speelt daarbij een belangrijke rol. Westerse bedrijven zien globalisering en de daarmee gepaard gaande offshoring ook als het ontstaan van nieuwe kennisbronnen en ze maken daar gretig gebruik van. Het is dan ook niet vreemd dat de vraag wordt gesteld hoe de concurrentie- en innovatiekracht van ons land in stand kunnen blijven of zouden kunnen worden vergroot, nu de wereldmarkt de concurrentie steeds heftiger maakt.

Deze vraag is uiterst actueel. De economische toekomst van ons land is in het geding. Dit boek laat zien wat in dit opzicht de feiten zijn. Maar dat is niet genoeg. Daarom is ook aangegeven hoe bedrijven hierop strategisch kunnen inspelen zowel door nieuwe management- en organisatiestructuren te ontwikkelen en in *human capital* te investeren als door de externe netwerken te versterken waarvan zij deel uitmaken.

Het resultaat is een handzaam boek over de meest recente ontwikkelingen op het terrein van offshoring en innovatie. Wij doen er zonder twijfel velen een plezier mee.

Met dank aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, die SMO in de gelegenheid stelde deze publicatie in haar reeks op te nemen.

Wim de Ridder  
juni 2007



# SAMENVATTING

## 1. Concurrentiekracht van Nederland

- *Concurrentiepositie Nederland.* Nederland staat op de negende plaats in het *Global Competitiveness Report 2006*. In 2005 was dit nog de elfde plaats.
- *Nederland en innovatie.* Op innovatie-indicatoren scoort Nederland relatief laag in vergelijking met andere West-Europese landen.
- *Inhaalslag van opkomende landen.* India en China scoren steeds beter op innovatie-indicatoren, vooral beschikbaarheid van kenniswerkers en absorptie van nieuwe kennis zijn sterk verbeterd.

## 2. Offshoring door Nederlandse bedrijven

- *Status offshoring in Nederland.* 27 procent van het Nederlandse bedrijfsleven heeft inmiddels bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatst. Nog eens 17 procent overweegt activiteiten te offshoren.
- *Motieven voor offshoring.* Voor grote multinationals spelen met name kostenoverwegingen een rol; Nederlandse mkb-ondernemingen verplaatsen bedrijfsactiviteiten uit strategisch oogpunt.
- *Hoogwaardige bedrijfsactiviteiten worden verplaatst.* Het Nederlandse bedrijfsleven verplaatst, in vergelijking tot referentielanden, relatief veel onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten. Hiervoor is met name het mkb verantwoordelijk; multinationals kiezen voor offshoring van it en administratieve dienstverlening.
- *Risico's van offshoring.* Garanderen van de kwaliteit van de dienstverlening is de belangrijkste zorg.
- *Offshoring en zeggenschap.* Het Nederlandse bedrijfsleven behoudt zeggenschap over de buitenlandse bedrijfsactiviteiten. 44 procent behoudt het volledige eigendom.
- *Offshoring en werkgelegenheid.* Meer dan de helft van de offshoreprojecten leidt niet tot banenverlies.
- *Offshoring en resultaat.* Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten voldoet aan de verwachtingen. De beoogde financiële doelstellingen worden grotendeels behaald.



### 3. Offshoring en innovatie

- *Offshoring gaat verder dan kostenbesparing.* Het Nederlandse bedrijfsleven behaalt niet alleen kostenbesparingen en efficiencyvoordelen. Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland blijkt een belangrijke motor voor de innovatiekracht in Nederland.
- *Offshoring en innovatie.* Door hoogwaardige kenniswerkers op buitenlandse locaties in te zetten kunnen radicale vernieuwingen en innovaties tot stand worden gebracht.
- *Gevaar van uitholling dreigt.* Het Nederlandse bedrijfsleven moet blijven investeren in kennisontwikkeling in Nederland. Anders ontstaan problemen met latere integratie van buitenlandse activiteiten binnen bedrijfsprocessen in Nederland.

### 4. Sociale innovatie

- *Innovatie en bedrijfsresultaten.* Innovatieve organisaties behalen een meer dan 25 procent hogere rentabiliteit, een 20 procent hogere omzetgroei en een 10 procent hogere winstgroei dan niet-innovatieve organisaties.
- *Technologische versus sociale innovatie.* 25 procent van het innovatiesucces binnen Nederlandse organisaties wordt bepaald door r&d-investeringen, 75 procent door dynamisch managen, flexibel organiseren en slim werken.
- *Gedecentraliseerde sociale netwerken.* Hechte sociale netwerken tussen medewerkers en het opereren in gedecentraliseerde crossfunctionele teams scheppen ruimte, ambitie en enthousiasme.
- *Management cruciaal.* Het managementteam van organisaties speelt een cruciale rol in het innovatiesucces. Niet alleen door het uitdragen van een heldere en uitdagende visie, maar ook door de stimulering van interne samenwerking en kennisuitwisseling.
- *Samenwerking onontbeerlijk.* Innovatieve organisaties kennen hun sterke én zwakke punten. Sterke punten worden gekoesterd, zwakke punten worden aangevuld door samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen.

# INLEIDING

In deze publicatie staat de wisselwerking tussen globalisering, offshoring en het behoud van de internationale concurrentiepositie van Nederlandse organisaties centraal. Deze onderwerpen worden belicht aan de hand van een drietal recente onderzoeksprojecten van het Erasmus Strategic Renewal Centre (ESRC). Het ESRC is verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM Erasmus University (zie appendix 2 voor een verdere beschrijving). In hoofdstuk 1 wordt op basis van het meest recente *Global Competitiveness Report* de Nederlandse economie gepositioneerd ten opzichte van zowel andere westerse landen als opkomende economieën. Deze laatste spelen een steeds belangrijkere rol in offshoring. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de survey van het Offshoring Research Network (ORN) van 2006 geanalyseerd. In dit netwerk participeert, naast business schools uit vijf andere landen, ook het ESRC. In dit hoofdstuk is er vooral aandacht voor onderwerpen als risico's, motieven, locaties en toegepaste organisatiemodellen voor offshoring. In hoofdstuk 3 worden de uitkomsten besproken van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006, waarin de invloed van offshoring op innovatie binnen Nederlandse bedrijven is onderzocht. Ten slotte wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op recente bevindingen ten aanzien van de rol van sociale innovatie in het vergroten van het innovatievermogen van Nederlandse organisaties. Gezamenlijk geven deze onderzoeken antwoord op de vraag of het Nederlandse bedrijfsleven offshoring als nieuw bedrijfsmodel toe kan passen. Wat heeft het verplaatsen van hoogwaardige bedrijfsactiviteiten voor gevolgen voor de concurrentiekracht van Nederland? Gaat offshoring verder dan kostenbesparing? Dit boek geeft nieuwe inzichten in de laatste stand van zaken op het gebied van het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Daarnaast wordt nieuw licht geworpen op de gevolgen van offshoring voor het Nederlandse bedrijfsleven en op de rol die sociale innovatie kan vervullen voor het versterken van de innovatiekracht en internationale concurrentiepositie van Nederland.

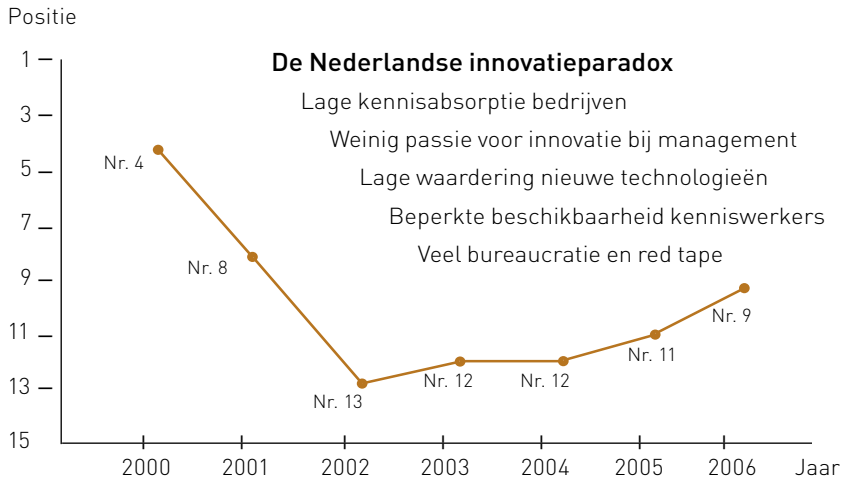


# 1 CONCURRENTIEKRACHT VAN NEDERLAND

De concurrentiekracht van Nederland liet het laatste jaar een kleine verbetering zien. In het *Global Competitiveness Report* (GCR) van het World Economic Forum (WEF) – een jaarlijkse beoordeling van de internationale concurrentiepositie van zo'n 125 landen – staat Nederland in 2006 op de negende plaats. Deze positie betekent een lichte verbetering ten opzichte van 2005, toen Nederland met een elfde plaats net buiten de top-10 viel. Hoewel Nederland inmiddels dus een negende plaats inneemt, blijft de concurrentiekracht nog steeds achter ten opzichte van eerdere jaren, maar zeker ook, op belangrijke aspecten, ten opzichte van opkomende landen zoals China en India.

Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de Nederlandse concurrentiepositie weer tussen 2000 en 2006. In 2000 was de Nederlandse concurrentiepositie erg sterk en behoorde Nederland tot de vijf best presterende economieën ter wereld. Na een terugval in 2001 en 2002 is Nederland langzaam op weg de sterke positie van het begin van de eenentwintigste eeuw terug te winnen.

*Figuur 1: Resultaten Global Competitiveness Report van het World Economic Forum (2000-2006)*



Bron: Erasmus Strategic Renewal Centre, op basis van WEF-data

Voor de *ranking* worden landen beoordeeld op basis van de kwaliteit en efficiency van hun instellingen, infrastructuur, onderwijssystemen, marktmechanismen, bedrijfsklimaat, macro-economische factoren en innovatie. Volgens het meest recente rapport heeft Nederland de recente stijging van twee plaatsen vooral te danken aan macro-economische factoren, een goed ontwikkelde infrastructuur en de toenemende investeringen in het hoger onderwijs. Maar in vergelijking met koplopers als Finland en de VS scoren Nederlandse ondernemingen nog steeds slechts als het gaat om passie voor innovatie (ondernemingsinnovatie), opnemen en toepassen van kennis (kennisabsorptie), en waardering van nieuwe technologieën (de Nederlandse innovatieparadox). Tevens wordt het concurrentievermogen van Nederlandse ondernemingen in belangrijke mate beperkt door de grote regeldruk (bureaucratie en *red tape*) en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers.

Naast het feit dat Nederland relatief laag scoort op innovatieindicatoren in vergelijking met andere westerse landen zien we dat opkomende landen een inhaalslag maken. Het meest recente ORN-onderzoek (zie hoofdstuk 2) laat duidelijk zien dat twee landen de meerderheid van de offshoringopdrachten wereldwijd voor zich weten te winnen: China en India. Ook voor Nederlandse bedrijven zijn deze landen verreweg de meest voorkomende offshorelocaties. Deze ontwikkeling is van groot belang voor de Nederlandse economie. Daarom is het interessant om te weten hoe de Nederlandse concurrentiepositie zich ontwikkelt ten opzichte van die van China en India. Bedrijven willen maar al te graag hun bedrijfsprocessen verplaatsen naar deze landen om daarmee kosten te besparen, maar in hoeverre hebben deze verplaatsingen invloed op de Nederlandse concurrentiepositie?

In het *Global Competitiveness Report 2006* is India ten opzichte van 2005 twee plaatsen gestegen naar de 43<sup>e</sup> plaats; China is gezakt van de 48<sup>e</sup> naar de 54<sup>e</sup> plaats. Dit mag een groot verschil lijken in vergelijking tot de goed ontwikkelde economie van Nederland, maar een wat meer gedetailleerde vergelijking met deze landen laat een aantal interessante feiten zien (zie tabel 1).

Zo scoort India hoger dan Nederland op twee indicatoren die gerelateerd zijn aan de innovatiekracht van het land. India presteert aanzienlijk beter dan Nederland op het gebied van beschikbaarheid en kwaliteit van kenniswerkers, en dan vooral de beschikbaarheid van wetenschappers en ingenieurs. Het grote verschil in aanbod van hoogopgeleide professionals is een belangrijke verklaring voor de populariteit van India als offshorelocatie. Daarnaast staat India maar liefst veertien plaatsen hoger op het gebied van het vergaren van nieuwe technologieën en het toepassen daarvan bij het ontwikkelen van nieuwe producten en services.

Tabel 1: Vergelijking van Nederland, India en China op basis van indicatoren gebruikt in het Global Competitiveness Report

Plaats op de wereldwijde ranglijst	NL (9)	India (43)	China (54)
Kennisabsorptie ondernemingen	27	13	41
Openheid voor technologische ontwikkeling	14	23	69
Beschikbaarheid kenniswerkers	31	4	86
Bureaucratische 'red tape'	99	77	112
r&d-uitgaven	13	25	39
<b>Innovatiecapaciteit</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>43</b>

Bron: Erasmus Strategic Renewal Centre, op basis van WEF-data

Dit gegeven moet een serieuze waarschuwing zijn voor Nederlandse bedrijven, aangezien er, naast activiteiten met een lagere toegevoegde waarde, in toenemende mate kennisintensieve activiteiten naar het buitenland worden verplaatst. China scoort op dit moment lager dan India, maar de potentiële concurrentiekracht van China in de toekomst moet niet worden onderschat. Het gat tussen India en China wordt namelijk steeds kleiner. In de periode tussen 1998 en 2004 is China maar liefst vijftig procent sneller gegroeid dan India.

Op het gebied van innovatie zou Nederland op de lange termijn terrein kunnen verliezen aan landen zoals India en in toenemende mate ook aan China. Deze landen lijken in toenemende mate in staat om nieuwe kennis op te nemen en snel toe te passen binnen de bedrijfsprocessen. Het Nederlandse bedrijfsleven kan alleen profiteren van offshoring als er betere structuren komen voor absorptie, toepassing en commercialisering van nieuwe kennis. Het probleem is dat Nederland te lijden heeft van de eerder genoemde 'innovatieparadox'. Nederland is rijk op het gebied van kennis en creativiteit en presteert uitermate goed waar het de ontwikkeling van nieuwe kennis betreft. Dit blijkt onder andere uit het grote aantal patenten en academische publicaties per hoofd van de bevolking. Het lijkt er echter op dat Nederlandse bedrijven niet goed in staat zijn om succesvol de stap te maken naar toepassing en commercialisering van de gegenereerde kennis. Nederland scoort wel relatief hoog als er wordt gekeken naar de hoogte van r&d uitgaven, maar – zoals de resultaten aangeven – dit leidt niet automatisch tot een topklassering bij de meest innovatieve landen (Volberda & Van den Bosch 2004).

Nederland is al jaren geleden begonnen aan de overstap van een geïndustrialiseerde economie naar een kenniseconomie. Een kenniseconomie wordt gedreven door innovatie, omdat innovatie én het ontwikkelingsniveau van bedrijven essentiële succesfactoren zijn voor groei op de lange termijn. Zoals we hebben gezien, scoort Nederland lager op aan innovatie gerelateerde factoren dan India. Voor Nederland is dit gegeven verontrustend gezien het feit dat India en ook China zogenaamde factorgedreven economieën zijn. Die richten zich vooral op het efficiënt produceren van massaproducten. Ondanks hun andere focus bezitten deze landen inmiddels veel concurrentiekracht op gebieden als innovatie.

Wanneer bedrijven die opereren in een innovatiegedreven economie hun concurrentievoordeel willen behouden, moeten zij uitblinken in het ontwerpen en ontwikkelen van de allernieuwste producten, diensten en processen. Nederland blijkt niet in staat om optimaal gebruik te maken van het aanwezige innovatiepotentieel. Ondanks de relatief hoge uitgaven aan r&d (dertiende plaats) blijft het vermogen van Nederland om deze verworven kennis toe te passen en te commercialiseren beperkt. Als er geen actie wordt ondernomen om het innovatieklimaat en het vermogen van bedrijven om nieuwe kennis te absorberen te verbeteren, dan zal de Nederlandse economie te maken krijgen met toenemende concurrentie, niet alleen vanuit andere ontwikkelde landen, maar ook vanuit opkomende landen die momenteel een inhaalslag maken in de innovatierace (Volberda & Van den Bosch 2005)

In dit boek staan offshoring, innovatie en de concurrentiekracht van Nederland centraal. In hoeverre kan het Nederlandse bedrijfsleven profiteren van het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland? Wat heeft offshoring voor gevolgen voor de Nederlandse economie en voor de bedrijven zelf? Nederland zal veel beter de capaciteit om nieuwe kennis te ontwikkelen moeten toepassen. Offshoring kan daarbij een belangrijk instrument zijn, maar dit heeft gevolgen. *Het Nederlandse bedrijfsleven zal tegelijkertijd sociale innovatie op de agenda moeten zetten.* Flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken: het is alledrie noodzakelijk om de concurrentiepositie te verbeteren. Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten dient samen te gaan met een brede implementatie van sociale innovatie. Wil Nederland de boot in het mondiale spel niet missen, dan zal het Nederlandse bedrijfsleven ook in de toekomst in staat moeten blijven om nieuwe kennis van eigen bodem of vanuit buitenlandse locaties succesvol te integreren.

Aan het denken over deze uitdaging voor Nederlandse organisaties wil dit boek een substantiële bijdrage leveren. Op basis van verschillende wetenschappelijke onderzoeken die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden (zie voor een uitgebreide beschrijving appendix 2) wordt in de hierna volgende hoofdstukken een overzicht gegeven van offshoring, sociale innovatie en de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven.

Hoofdstuk 2 geeft de laatste stand van zaken op het gebied van offshoring. Op basis van de ORN-onderzoeksresultaten wordt inzicht gegeven in de mate waarin bedrijfsactiviteiten naar het buitenland worden verplaatst. Een aantal belangrijke aspecten van offshoring, zoals de motieven, risico's en zeggenschap zullen de revue passeren. Vervolgens zal hoofdstuk 3 de relatie leggen tussen het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland en de gevolgen voor de innovatiekracht in Nederland. Gaat offshoring verder dan kostenbesparing of kan het Nederlandse bedrijfsleven ook profiteren in termen van innovatiekracht? Hoofdstuk 3 verschaft daarmee voor het eerst nieuwe inzichten in de ontwikkeling van en eisen aan offshoring, en gaat in op de vraag hoe offshoring kan bijdragen aan innovatie en versterking van het concurrentievermogen. Naar zal blijken in hoofdstuk 4, spelen daarbij vernieuwingen in management, organisatie en arbeid een zéér belangrijke rol: niet alleen technologische innovatie is belangrijk, maar ook en vooral sociale innovatie draagt bij aan het te gelde maken van kennis. Nederland zal moeten waken voor uitholling van de aanwezige kennis en competenties, en moeten blijven investeren in vernieuwing en sociale innovatie.

In de bijlagen vindt u, naast de curricula vitae van de auteurs en beschrijvingen van instituten, ook een aantal krantenartikelen die zijn gepubliceerd naar aanleiding van de onderzoeksresultaten op het gebied van offshoring, innovatie en de concurrentiepositie van Nederland.





# 2 OFFSHORING DOOR NEDERLANDSE BEDRIJVEN

## 2.1 Inleiding

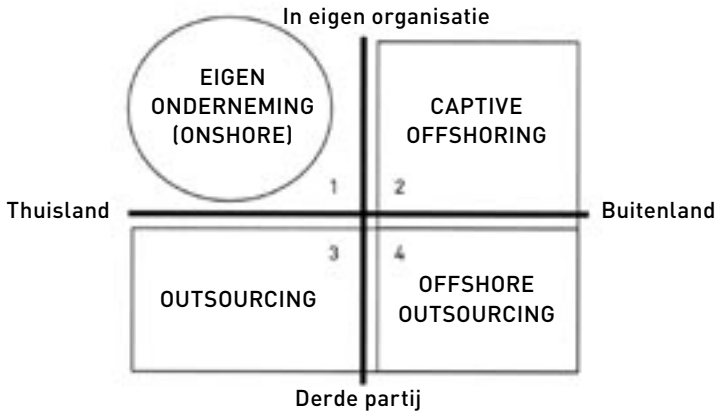
Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar opkomende en lagelonenlanden, ook wel offshoring genoemd, is aan weinig westerse landen voorbijgegaan (Farrell 2005; Levy 2005; Lewin & Furlong 2005). De in het vooruitzicht gestelde kostenbesparingen en verbeterde financiële prestaties hebben veel bedrijven geïnteresseerd in het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Uit onderzoek van het Offshoring Research Network (ORN) blijkt dat organisaties uit Europa en de Verenigde Staten in toenemende mate bedrijfsactiviteiten verplaatsen naar buitenlandse locaties. Deze ontwikkeling zal verder doorzetten. Nu offshoring geaccepteerd blijkt te zijn als bedrijfsmodel en ook in steeds bredere zin wordt toegepast, verdient dit onderwerp nadere aandacht.

In dit hoofdstuk worden daartoe de resultaten van de survey van het Offshoring Research Network van 2006 beschreven. Hierbij is er vooral aandacht voor onderwerpen als risico's, motieven, locaties en zeggenschap bij offshoringprojecten. Deze gegevens zijn bijzonder waardevol bij het ontdekken van trends en het schetsen van de huidige stand van zaken. Niet onbelangrijk daarbij is het onderscheid tussen multinationals en mkb-ondernemingen.

## 2.2 Doel van het onderzoek

Offshoring behelst het verplaatsen van bedrijfsprocessen en -activiteiten naar het buitenland (Levy 2005). Offshoring kent twee modellen. Het eerste is het zogenaamde *captive model*, waarbij het bedrijf activiteiten verplaatst naar het buitenland maar zelf de controle over die activiteiten behoudt. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door een eigen onderzoeks- en ontwikkelingscentrum op een buitenlandse locatie te vestigen (figuur 2, kwadrant 2). Een tweede mogelijkheid is het *offshore outsourcing model*, waarbij een derde partij op de buitenlandse locatie de activiteiten verzorgt (kwadrant 4). Op die locatie kan zowel een internationale als een lokale partij de activiteiten uitvoeren. Ook kan ervoor worden gekozen het werk uit te besteden bij een Nederlands bedrijf dat de werkzaamheden vervolgens offshore laat uitvoeren. Outsourcing van activiteiten in het thuisland (kwadrant 3) valt niet onder de definitie van offshoring. Wel zijn er ook tussenvormen mogelijk zoals bijvoorbeeld een joint venture met een derde partij; deze vallen ook onder offshoring mits zij plaatsvinden met een offshore gevestigde onderneming.

*Figuur 2: Offshoring versus outsourcing*



*Bron: bewerking van Greven 2007*

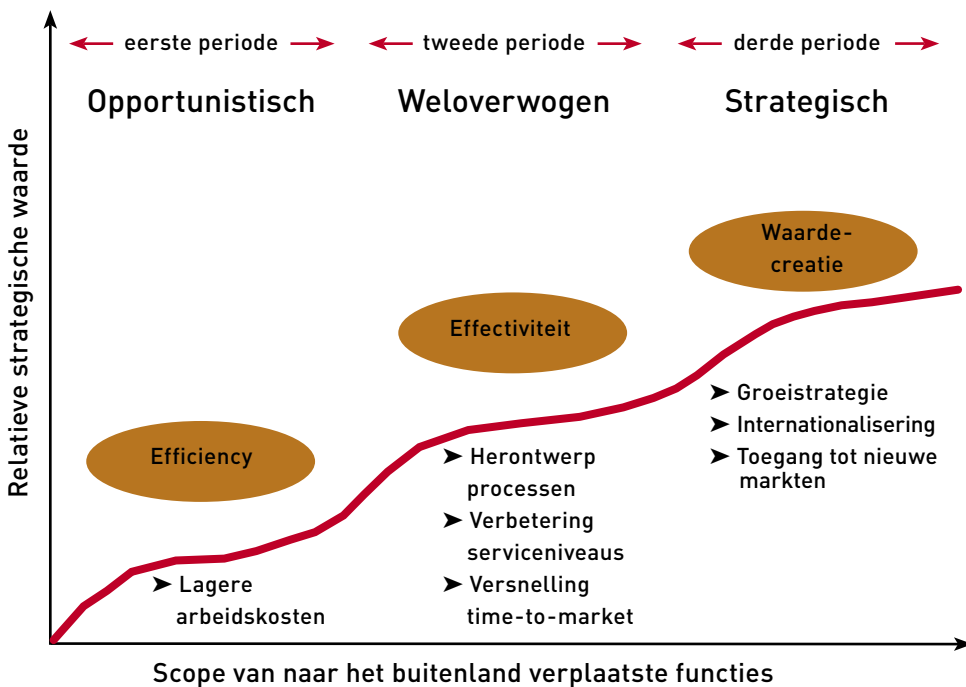
De oorsprong van offshoring ligt in het begin van de jaren zestig. Toen begon men voornamelijk met het verplaatsen van eenvoudige productieactiviteiten naar lagelonenlanden (Nayyar 1978). Met de verbetering van communicatietechnologieën en de daarmee samenhangende verlaging van kosten van internationale communicatie, kwam offshoring in een nieuwe fase terecht. Met name in het laatste decennium is offshoring sterk in opkomst. Het betreft niet langer alleen productieactiviteiten, maar ook steeds meer kennisintensieve werkzaamheden. Offshoring van laatstgenoemde activiteiten vereist in toenemende mate de aanwezigheid van vakkennis en productexpertise, in combinatie met het beste professioneel talent, op de offshorelocatie (Ward 2004)

Daarom is dan ook de belangrijkste vraag van dit onderzoek: in welke mate worden kennisintensieve functies naar het buitenland verplaatst? Voorbeelden van deze functies zijn: kennisintensieve onderdelen van human resources management (hrm), administratieve taken en informatie- en communicatietechnologie (ict), maar ook van productontwerp, engineering en research and development (r&d). Met deze ontwikkeling wordt het naar het buitenland verplaatsen van bedrijfsactiviteiten die dicht bij de kernactiviteiten van een bedrijf liggen of een onderdeel van die kernactiviteiten zijn, een feit. In de volgende hoofdstukken zal blijken dat de ontwikkeling van nieuwe management- en organisatievaardigheden (in samenhang met sociale innovatie) om de geografisch verspreide netwerken te coördineren en daarmee de waardeketen richting de klant te organiseren, essentieel is om van dit type offshoring een succes te maken.

## 2.3 Mate van offshoring

De eerste vraag die beantwoord dient te worden, is in welke mate Nederlandse bedrijven hoogwaardige activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Ter illustratie wordt in figuur 3 de ontwikkeling weergegeven van het offshoren van productieactiviteiten naar het offshoren van meer kennisintensieve activiteiten. In de eerste periode ging het om het behalen van efficiencyvoordelen, later meer om effectiviteit, gevolgd door een focus op waardecreatie. Door offshoring te gebruiken voor waardecreatie, bijvoorbeeld in de vorm van een groeistrategie, kan zij resulteren in productontwikkeling en innovatie.

Figuur 3: Ontwikkelingsstadia offshoring

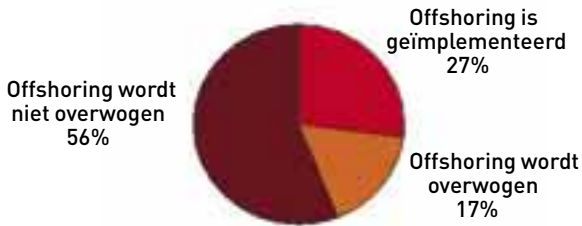


Bron: gebaseerd op Lewin & Peeters 2006

Het ORN-onderzoek is voor Nederland gebaseerd op een survey verspreid onder circa achthonderd multinationale en midden- en kleinbedrijven (response: 13 procent, 103 bedrijven en 120 offshore-implementaties). Van de ondernemingen die aan het onderzoek deelnamen is ongeveer de ene helft multinational (>250 werknemers) en de andere helft een mkb-onderneming (<250 werknemers). Het onderzoek laat zien dat 27 procent van het Nederlandse bedrijfsleven al hoogwaardige activiteiten naar het buitenland heeft verplaatst.

Daarnaast wordt offshoring overwogen door nog eens 17 procent van de bedrijven (zie figuur 4). Het offshoren van bedrijfsactiviteiten wordt niet overwogen door 56 procent. Dit betekent dat bijna de helft van de ondernemingen een rol ziet weggelegd voor offshoring van hoogwaardige activiteiten als businessmodel.

*Figuur 4: Offshoring van bedrijfsactiviteiten door Nederlandse bedrijven*



*Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006*

Recent onderzoek uit de Verenigde Staten (Lewin & Couto 2007) laat zien dat in andere Europese landen – evenals in de Verenigde Staten zelf – de percentages hoger liggen. In Duitsland verplaatst 82 procent van de bedrijven hoogwaardige activiteiten naar het buitenland of overweegt dit te doen. In Spanje, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten zijn de percentages respectievelijk 83, 73 en 77 procent. Wel is het zo dat de in die landen onderzochte bedrijven gemiddeld een grotere bedrijfsomvang hadden.

Internationale vergelijking laat zien dat de mate waarin offshoring de afgelopen jaren in Nederland op gang is gekomen niet achterblijft bij de Verenigde Staten (Lewin & Couto 2007). Duitsland is koploper geweest vanaf 1990, gevolgd door Groot-Brittannië en Amerika. Tot 1996 bevond Nederland zich in een middenpositie, om na 2003 hetzelfde beeld te laten zien als de andere landen.

## 2.4 Motieven voor offshoring

De Nederlandse bedrijven is ook gevraagd wat de onderliggende motieven zijn voor het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. De eerste groep motieven bestaat uit kostenbesparingen op onder andere arbeid. Verbetering van effectiviteit staat centraal bij de tweede groep motieven. Voorbeelden zijn: herontwerp van bedrijfsprocessen, verbetering van serviceniveaus en versnelling van de time-to-market. Tot slot zijn er strategische motieven, zoals het in de praktijk brengen van een op groei gerichte strategie, internationalisering, het verminderen van de concurrentiedruk en het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten en diensten (zie ook figuur 3).

Er zijn verschillende theorieën die de keuze voor het offshoren van kennisintensieve activiteiten verklaren. De transactiekostentheorie (Coase 1937; Williamson 1975) bijvoorbeeld, stelt dat bedrijven kiezen voor die vorm van *make-or-buy* corporate beslissing die de laagst mogelijke transactiekosten met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is het uitbesteden van standaardbewerkingen waarvoor inmiddels een internationale markt is ontwikkeld. De *resource-based view* (Barney 1991) kijkt verder dan alleen financiële motieven. Deze theorie verklaart de keuzes c.q. activiteiten van bedrijven uit de behoefte aan moeilijk imiteerbare resources. Een bedrijf dient toegang te hebben tot een aantal specifieke resources die zijn bestaansrecht verklaren. De zogenaamde *resource base* dient van tijd tot tijd geëvalueerd te worden. Toegang tot gekwalificeerd personeel is bijvoorbeeld een motief dat bij dit perspectief aansluit. Het gaat daarbij niet primair om de lagere kosten van personeel op offshorelocaties, maar wel om de toegang tot de kwalificaties van dit personeel waarmee de bedrijfsvoering kan worden ondersteund c.q. uitgebreid. Een andere theorie benadrukt het belang van *dynamic capabilities*. Daarbij gaat het om het vergroten van dynamische management- en organisatievaardigheden (Eisenhardt & Martin 2000; Teece et al. 1997). Dynamische vaardigheden zijn processen waarbij ondernemingen resources combineren en hercombineren om innovatieve vormen van competitief voordeel te halen, door bijvoorbeeld nieuwe product-marktcombinaties te realiseren. Deze vaardigheden zijn essentieel in een turbulente omgeving. Offshoring maakt het creëren van nieuwe proposities, nieuwe producten of productsamenstellingen mogelijk. De laatste theorie legt het meest het accent op de langetermijnpositionering van de onderneming in haar omgeving.

Tabel 2 toont de belangrijkste motieven van ondernemingen om te offshoren of te gaan offshoren. Besparing op de arbeidskosten wordt bij 80 procent van de offshore-implementaties genoemd. (Een offshore-implementatie is een concrete beslissing om een bepaalde functie, zoals een servicecenter, naar het buitenland te verplaatsen. Een bedrijf kan meerdere offshore-implementaties realiseren. In het onderzoek worden de verschillende offshorebeslissingen afzonderlijk onderzocht.) Behalve met besparing op arbeidskosten motiveert men het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland met toegang tot gekwalificeerd personeel (64%), *business process redesign* (57%), groeistrategie (56%), besparingen op andere kosten (56%), verbetering van serviceniveaus (55%) en concurrentiedruk (55%). Internationale vergelijking laat vergelijkbare patronen zien, met het besparen op arbeidskosten eveneens als primair motief voor offshoring. Andere motieven zijn: het verhogen van de snelheid waarmee producten en diensten op de markt kunnen worden gebracht, de toegang tot nieuwe markten, het reduceren van systeemredundantie en differentiatiestrategie.

Nadere analyse laat zien dat multinationale ondernemingen andere motieven hebben dan mkb-ondernemingen. De verwachting is dat multinationals, geleid door schaalmotieven, sterker inzetten op kostenbesparingen dan mkb-onder-

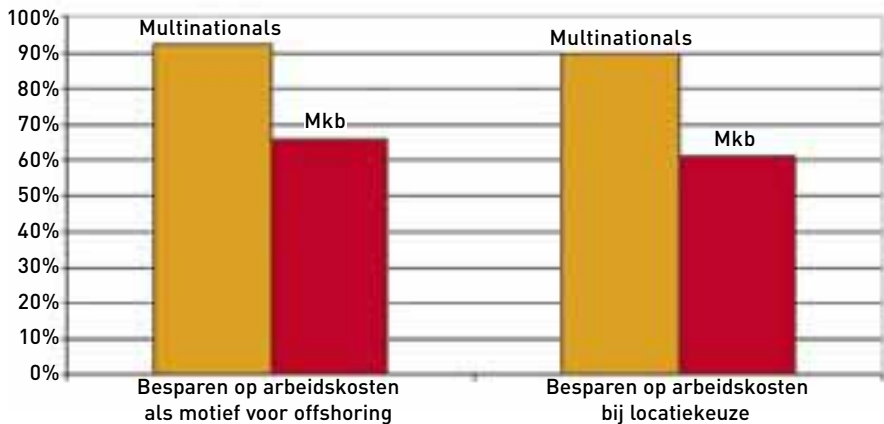
Tabel 2: Motieven voor offshoring

Motieven voor offshoring van kennisintensieve activiteiten	%
Besparingen op arbeidskosten	80
Toegang tot gekwalificeerd personeel	64
Business process redesign	57
Groeistrategie	56
Besparingen op andere kosten	56
Verbetering serviceniveaus	55
Concurrentiedruk	55

Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

nemingen. Dit blijkt ook zo te zijn. Figuur 5a laat zien dat multinationale ondernemingen veel meer hechten aan het motief besparing op arbeidskosten (figuur 5a, links). Dit wordt bevestigd door de factoren die een rol spelen bij locatiekeuze: ook in dit geval vindt de multinational deze kostenbesparingen in hogere mate belangrijk dan het mkb (figuur 5a, rechts). Dit is wellicht gerelateerd aan de activiteiten die naar het buitenland worden verplaatst. Multinationals verplaatsen met name it en administratieve functies naar offshorelocaties, en mkb-ondernemingen met name productontwikkeling.

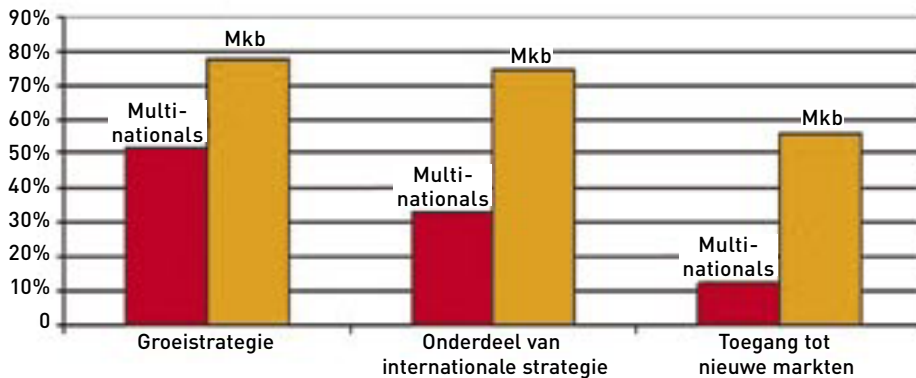
Figuur 5a: Belang van arbeidskosten als motief voor offshoring en bij de locatiekeuze van multinationals en het mkb



Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

Voor de mkb ondernemingen blijken strategische motieven voor offshoring belangrijker te zijn dan voor multinationale ondernemingen (figuur 5b). Het belang van de strategische motieven groeistrategie, internationale strategie en toegang tot nieuwe markten is met elkaar vergeleken. Mkb ondernemingen vinden in ruim 75% van de gevallen de internationale strategie een belangrijk offshoring motief, terwijl dit voor multinationals in 33% van de gevallen als belangrijk motief wordt genoemd. Voor de strategische motieven groeistrategie en toegang tot nieuwe markten zijn de verschillen ook aanzienlijk. Het is duidelijk dat het mkb in een andere positie ten aanzien van offshoring zit. Een gebrek aan schaalgrootte mag deze bedrijven misschien belemmeren in het realiseren van een kostenniveau vergelijkbaar met multinationals, maar het mkb gebruikt offshoring ook om haar positie te versterken.

*Figuur 5b: Belang van strategische motieven voor offshoring van multinationals en het mkb*



Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

## 2.5 Kostenbesparingen door offshoring

Ook is aan de ondernemingen gevraagd of de besparing die men verwachtte als gevolg van offshoring, ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Nederlandse bedrijven die reeds offshoren, verwachtten een besparing van 37 procent. De besparing die daadwerkelijk is gerealiseerd, bedraagt 29 procent. In tabel 3 is een vergelijking met Duitsland, Spanje, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië weergegeven. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de gewenste besparing grotendeels wordt gerealiseerd. Gemiddeld wordt er tussen de 25 en 38 procent aan besparing gerealiseerd. De enige uitzondering hierop is Groot-Brittannië, waar bedrijven relatief veel denken te besparen (40 procent) maar slechts 23 procent aan besparing realiseren.



Tabel 3: Van offshoring verwachte besparing en daadwerkelijk gerealiseerde besparing

	Nederland	Duitsland	Spanje	VS	Groot-Brittannië
Verwachte besparing	37%	32%	30%	43%	38%
Gerealiseerde besparing	29%	25%	26%	38%	23%
Verskil	8%	7%	4%	5%	15%

Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

## 2.6 Aard van de activiteiten die worden verplaatst

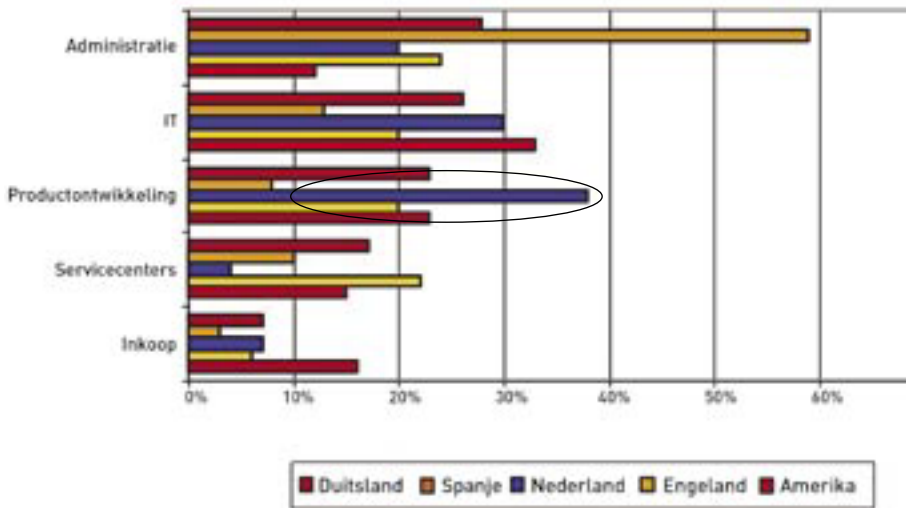
De verschillende activiteiten die naar het buitenland worden verplaatst, realiseren verschillende voordelen voor bedrijven. In figuur 3 is reeds aangegeven dat het verhogen van de efficiency, grotere effectiviteit en waardecreatie tot de mogelijkheden behoren. Het is essentieel om hier een parallel te trekken met het al dan niet offshoren van kernactiviteiten. Was het in eerste instantie gebruikelijk om kernactiviteiten in eigen beheer c.q. binnen de grenzen van de onderneming te houden, nu zien we dat ook activiteiten die dicht bij de kern van een bedrijf liggen of er onderdeel van zijn, naar het buitenland worden verplaatst. Hiermee verandert veel voor de bedrijfsvoering van ondernemingen en worden (nieuwe) dynamische managementvaardigheden steeds belangrijker.

Figuur 6 geeft aan welke functies door welke landen naar het buitenland worden verplaatst. Een opmerkelijke constatering is dat productontwikkeling de meest gekozen functie is die Nederlandse bedrijven verplaatsen. Productontwikkeling bestaat uit de activiteiten onderzoek en ontwikkeling, engineering en productontwerp. Dit zijn functies die relatief veel waarde creëren. Op de tweede en derde plaats staan respectievelijk de functies it en administratie. In de Verenigde Staten en Duitsland scoren met name it en administratieve functies hoog, en ook in Engeland is de functie administratie relatief hoog. Een mogelijke verklaring is dat de Nederlandse ondernemingen die deel uitmaken van het onderzoek gemiddeld kleiner zijn, en kleinere ondernemingen verplaatsen andere functies naar het buitenland. De processen die met het offshoren van productontwikkeling gepaard gaan, zoals implementatietrajecten en innovatieprocessen vanuit het geografisch verspreide netwerk, dienen nader te worden onderzocht.

Multinationals kiezen vooral voor het offshoren van administratieve en it-functies, terwijl het mkb kiest voor het offshoren van de functie productontwikkeling (zie figuur 7). Met andere woorden, de opmerkelijk hoge Nederlandse score

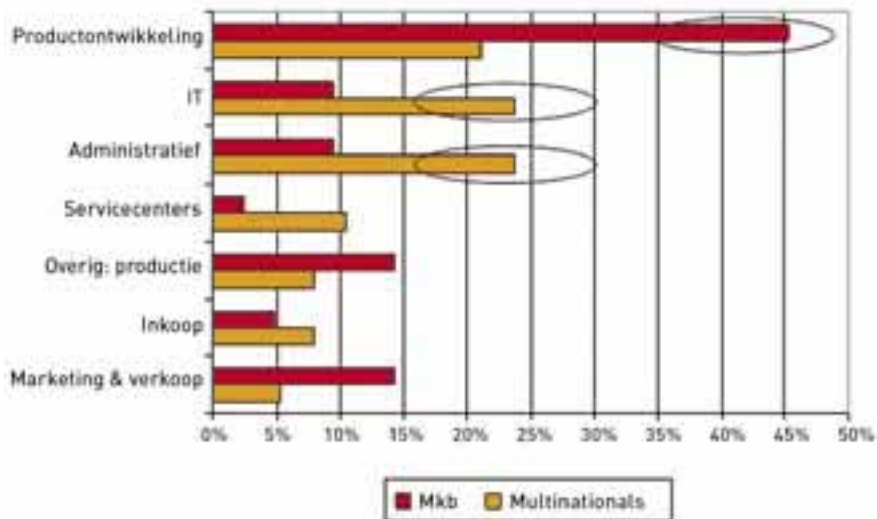
voor het verplaatsen van productontwikkeling naar het buitenland in figuur 6 wordt met name veroorzaakt door de offshoreactiviteiten van het mkb.

*Figuur 6: Functies die naar het buitenland worden verplaatst door Europese landen en Amerika*



Bron: Lewin en Peeters (2006a)

*Figuur 7: Functies die naar het buitenland worden verplaatst door multinationals en het mkb in Nederland*



Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

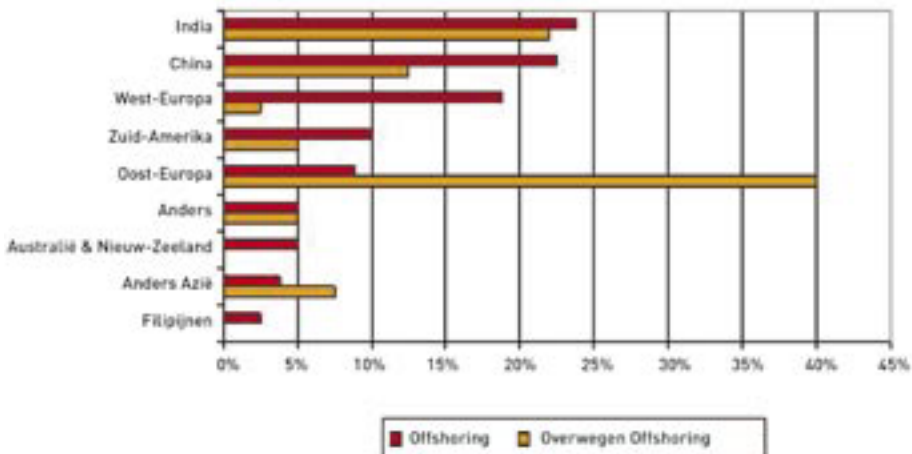
## 2.7 Favoriete offshorelocaties

Het Nederlandse bedrijfsleven verplaatst bedrijfsactiviteiten naar verschillende buitenlandse locaties. Figuur 8 laat zien dat India (24%) op nummer 1 staat, gevolgd door China (23%), West-Europa (19%), Zuid-Amerika (10%) en Oost-Europa (9%). Een internationale vergelijking laat verschillen in locatievoorkeur zien (Lewin & Couto, 2007).

Amerikaanse bedrijven verplaatsen (delen van de) bedrijfsactiviteiten met name naar India (42%), China (11%) en Latijns-Amerika (10%). Duitse organisaties kiezen met name voor Oost-Europa (24%) en India (14%), Spaanse bedrijven voor India (24%) en Latijns-Amerika (16%), en tot slot kiezen Britse bedrijven voor India (30%) en andere Aziatische landen (29%). Deze verschillen kunnen worden verklaard door bijvoorbeeld de grotere ondernemingsomvang of striktere taal- en/of geografische voorkeuren van de bedrijven.

Figuur 8 laat ook zien dat van bedrijven die overwegen activiteiten te verplaatsen de meeste voor Oost-Europa kiezen (40%). Dit blijken voor 50% it-activiteiten te zijn. Daarbij blijkt dat dit in 67% van de gevallen om activiteiten van mkb bedrijven gaat. Hiermee wordt duidelijk dat de voordelen van het offshoren op beperkte geografische afstand aan belang lijken te winnen, met name voor het mkb. Dit type offshoring wordt ook wel 'nearshoring' genoemd.

*Figuur 8: Offshorelocaties van Nederlandse bedrijven die offshoren of die offshoring overwegen*



Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

Uit de gegevens blijkt dat de locatiekeuze samenhangt met het type functie dat naar het buitenland wordt verplaatst. Voor de Nederlandse multinationals is

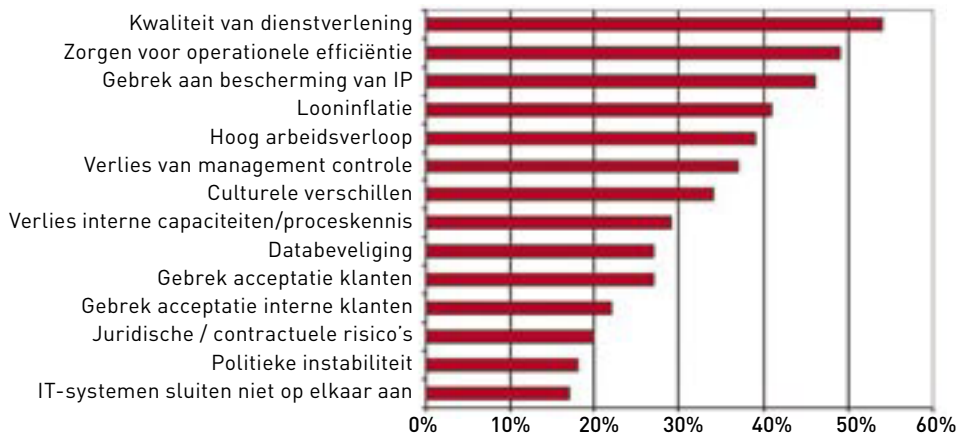
India de meest voorkomende locatie (35%), terwijl het mkb vooral kiest voor China (35%). India heeft zich met name toegelegd op administratieve en it-gerelateerde functies en in China is wellicht meer mogelijk op het gebied van productontwikkeling.

## 2.8 Risico's van offshoring

De risico's van offshoring vormen een belangrijke barrière voor bedrijven om tot het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten over te gaan. Daarbij speelt de geografische afstand tot de buitenlandse locatie een rol. Het offshoren zorgt ervoor dat de bij offshoring betrokken bedrijven kennismaken met de producten en diensten die een bedrijf aan zijn klanten levert. Hierdoor bestaat er een zeker risico dat dit laatstgenoemde bedrijf zijn kennis, patenten en ontwerpen kwijtraakt.

Uit figuur 9 blijkt dat de Nederlandse ondernemingen bij de verschillende offshore-implementaties het garanderen van de kwaliteit van de dienstverlening het belangrijkste risico vinden: in 54 procent van de gevallen wordt deze categorie gekozen. Daarnaast worden operationele efficiëntie (49%), bescherming van intellectueel bezit (46%), looninflatie op de offshorelocatie (41%), verlies van controle door het management (37%) en culturele verschillen (34%) genoemd.

*Figuur 9: Risico's van offshoring volgens Nederlandse bedrijven*



Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

Internationale vergelijking geeft het volgende beeld te zien (Lewin & Couto 2007). De bedrijven in de Verenigde Staten maken zich bij de offshore-implementaties het meest zorgen over de kwaliteit van de dienstverlening (65%). Britse bedrijven zien op dit moment de meeste risico's: kwaliteit van de dienstverlening (100%) en databeveiliging (76%). Duitse bedrijven zien de minste

risico's: arbeidsverloop in verplaatste servicecenters (30%) en operationele efficiëntie (28%). Spaanse ondernemingen vinden culturele verschillen (52%), ondersteuning vanuit de huidige bedrijfscultuur (44%) en kwaliteit van de dienstverlening (43%) de belangrijkste risico's. Opmerkelijk is dat de bescherming van intellectueel eigendom – iets wat Nederlandse bedrijven als een van de grootste risico's zien – door de andere Europese landen en de Verenigde Staten als minder problematisch wordt ervaren.

## 2.9 Zeggenschap over offshoreactiviteiten

Het meest gekozen organisatiemodel voor offshoring (44 procent) is *captive offshoring* (zie figuur 2). De Nederlandse onderneming is dan eigenaar van de activiteiten op de buitenlandse locatie. Verder wordt in 24 procent van de gevallen voor *offshore outsourcing* naar een buitenlandse partner gekozen, en in 15 procent voor *offshore outsourcing* naar een internationaal bedrijf zoals bijvoorbeeld IBM, Accenture, Cap Gemini of Tata. Slechts bij 5 procent van de implementaties wordt gekozen voor *offshore outsourcing* via een Nederlands bedrijf zoals Ordina of Getronics. Bij 9 procent van de offshore-implementaties wordt gekozen voor een joint venture met een buitenlandse onderneming (zie tabel 4).

Tabel 4: Offshoremodel van Nederlandse ondernemingen

Offshoremodel	%
Captive offshoring	44
Offshore outsourcing: lokaal bedrijf	24
Offshore outsourcing: internationaal bedrijf	15
Offshore outsourcing: Nederlands bedrijf (intermediair)	5
Joint venture	9
Anders	3

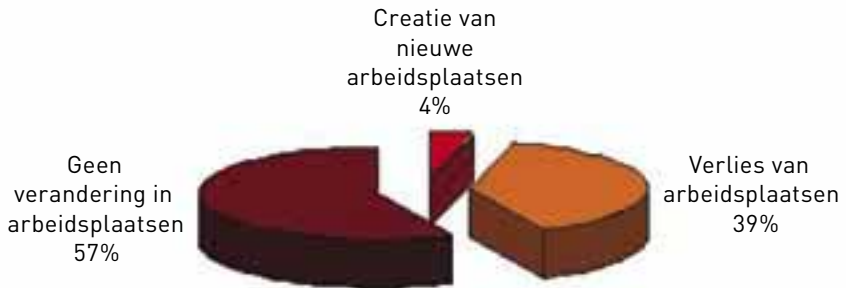
Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

De keuze voor een bepaald model heeft belangrijke consequenties. In de eerste plaats zijn er grote verschillen in aansturing op de offshorelocatie, die eveneens implicaties hebben voor het moederbedrijf in het thuisland. De keuze voor *captive offshoring* betekent dat vaak intensievere relaties met de offshorelocaties moeten worden onderhouden, omdat de activiteiten veelal significant omvangrijker en complexer zijn. Bij *offshore outsourcing* kunnen bedrijven afstandelijker omgaan met de overzeese relaties. Vindt er echter co-development plaats, waarbij de moederonderneming en ondernemers op de offshorelocatie nauwgezet moeten samenwerken om tot een goed product te komen, dan kunnen er eveneens zeer intensieve relaties optreden. In de tweede plaats is de keuze van het model belangrijk voor de wijze waarop bedrijven de voordelen die zij op de offshorelocatie creëren daadwerkelijk kunnen gebruiken om de moederonderneming te versterken. De keuze voor *captive offshoring* betekent meer zekerheid, aangezien de relatie structureler is, zulks in tegenstelling tot *offshore outsourcing*. Wel wordt verwacht dat veel bedrijven die nu nog kiezen voor het *captive model* omdat offshoring nieuw is, om flexibiliteitsredenen zullen overstappen naar outsourcing. De vraag is of bedrijven nog steeds de volledige offshoremogelijkheden kunnen benutten als zij minder directe controle over de activiteiten hebben.

Een ander punt dat aandacht verdient, is de ondernemingsomvang. Het is aanmerkelijk dat grote ondernemingen meer middelen beschikbaar hebben om een *captive* op te zetten. Anderzijds kunnen mkb-ondernemingen intensieve samenwerkingsrelaties opzetten die hen in staat stellen om in korte tijd te profiteren van offshoring en tegelijkertijd flexibel te blijven.

## 2.10 Gevolgen voor de werkgelegenheid in Nederland

Een gevolg van het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland zou verdwijning van arbeidsplaatsen op de thuislocatie kunnen zijn. De grote vraag is dan ook welke implicaties offshoring voor Nederland heeft. De onderzoeksresultaten (figuur 10) laten zien dat in 4 procent van de gevallen nieuwe banen worden gecreëerd. Ook is te zien dat in 57 procent van de offshore-implementaties geen banenverlies optreedt. Beide situaties betekenen groei, aangezien er bestaande activiteiten zijn verplaatst zodat er capaciteit is vrijgekomen. Tot slot is er in 39 procent van de gevallen wel sprake van banenverlies. Er worden in deze gevallen per offshoreimplementatie 37,8 banen gecreëerd op de offshorelocatie, terwijl er 3,5 verloren gaan op de thuislocatie. Dit komt er gemiddeld op neer dat er voor elke baan die in Nederland verdwijnt, elders ruim tien gecreëerd worden. In de Verenigde Staten ligt deze ratio op 35,9: dit is ruim driemaal zo hoog.

*Figuur 10: Invloed van offshoring op de Nederlandse werkgelegenheid*

Bron: ORN RSM Erasmus Universiteit 2006

Als een bedrijf in staat is door offshoring te groeien, door de medewerkers van wie het werk wordt verplaatst een andere functie te geven, of als ontslagen medewerkers in het thuisland een nieuwe arbeidsbetrekking vinden, dan is offshoring per saldo gunstig voor de economie van het betreffende land. Scholing en ontwikkeling om de overstap naar een andere functie binnen of buiten het bedrijf te maken is hierbij essentieel. Als op deze wijze bedrijven hun concurrentiepositie kunnen versterken door offshoring, is dat goed voor het bedrijf, de specifieke industrie en de economie.

## **3** OFFSHORING EN INNOVATIE: EEN WINSTGEVENDE COMBINATIE?

In de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006 is nader onderzocht welk effect verplaatsing van bedrijfsactiviteiten heeft op het innovatievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven. Het onderzoek toont aan dat het verplaatsen van niet-kernactiviteiten, zoals financiële administratie, hrm en ict, leidt tot verdere optimalisering van bestaande producten en processen. Het laat zich dan ook veelal vertalen in verdere kostenverlaging en efficiencyverbetering in het thuisland. Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland gaat echter verder dan alleen kostenverlaging, zo blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. Het verplaatsen van kernactiviteiten, zoals r&d en productie, schept namelijk financiële ruimte en tijd voor innovatie. Daarnaast zijn hoogwaardige kenniswerkers in India, China en Oost-Europa in staat om tegen lagere kosten nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Het Nederlandse bedrijfsleven moet er echter wel voor waken dat het voldoende kennis blijft ontwikkelen in het thuisland om de nieuwe kennis die ontwikkeld wordt op buitenlandse locaties te kunnen integreren in de binnenlandse activiteiten.

### **3.1 Offshoring van het Nederlandse bedrijfsleven**

Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland wordt steeds belangrijker. Bijna een derde van het Nederlandse bedrijfsleven heeft inmiddels bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatst. Uit de ORN-survey van 2006 blijkt verder dat nog eens 17 procent van het bedrijfsleven offshoring serieus in overweging heeft genomen. Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland is dan ook steeds meer een agendapunt voor het bedrijfsleven, de politiek en de wetenschap.

Veelal wordt het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland vereenzelvigd met kostenbesparing en het behalen van efficiencyvoordelen. Bedrijven zouden bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatsen om voordeel te behalen uit de lagere loonkosten en op deze manier producten en diensten tegen lagere kosten te produceren. Gaat offshoring echter ook verder dan alleen kostenbesparing en efficiency? Kan het Nederlandse bedrijfsleven bijvoorbeeld gebruikmaken van het hoogopgeleide arbeidspotentieel in Aziatische en Oost-Europese landen? De Concurrentie en Innovatie Monitor 2006 heeft deze vragen onderzocht.



Eerder onderzoek heeft aangetoond dat innovatieve organisaties hogere resultaten behalen dan niet-innovatieve organisaties. Deze resultaten laten zich niet alleen vertalen in financiële cijfers, maar ook in een hogere mate van werknemers- en klanttevredenheid. Innovatie vraagt om nieuwe kennis op basis waarvan radicale veranderingen kunnen worden gerealiseerd. Het Nederlandse bedrijfsleven kan op deze manier nieuwe toepassingen ontwikkelen voor bestaande producten en diensten maar bijvoorbeeld ook radicale vernieuwingen doorvoeren die een antwoord zijn op nieuwe klantwensen. Enerzijds zal het Nederlandse bedrijfsleven in staat moeten blijven om bestaande producten en diensten verder te verbeteren. Er worden kleine aanpassingen in de huidige producten en diensten doorgevoerd en door middel van efficiencyvoordelen kan de prijs gedurende de levenscyclus van het product omlaag. Dit type product- en dienstvernieuwing, zogenaamde exploitatieve innovatie, draagt bij aan de huidige omzetcijfers en vormt daarmee een belangrijke pijler van de winstgevendheid van het Nederlandse bedrijfsleven. Anderzijds – en in aanvulling daarop – zullen Nederlandse organisaties ook meer radicale innovaties (‘exploratieve innovaties’) moeten introduceren. Door technologische en demografische ontwikkelingen, internationale concurrentie en het veranderen van klantwensen kan de winstgevendheid van de huidige producten en diensten sterk afnemen. Het Nederlandse bedrijfsleven zal dan ook radicaal vernieuwde producten en diensten moeten ontwikkelen. Dit vergt nieuwe kennis en vaardigheden om radicale veranderingen te implementeren. Door de hoge investeringen en de risico’s die hieraan verbonden zijn, is de bereidheid tot het ontwikkelen van radicale innovaties onder het Nederlandse bedrijfsleven echter beperkt. Exploratieve innovaties vergen grote investeringen en dragen niet bij aan de winstgevendheid op de korte termijn.

Kan het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland het nieuwste wapen worden om in de eenentwintigste eeuw succesvolle exploratieve en exploitatieve innovaties voort te brengen? Dit hoofdstuk biedt nieuwe inzichten in de effecten van de verplaatsing van bedrijfsactiviteiten op de beide typen innovaties in het Nederlandse bedrijfsleven. We onderzochten niet alleen het implementeren van efficiencyvoordelen, maar ook het vermogen om radicale vernieuwingen te implementeren en vooruitstrevende producten en diensten te ontwikkelen.

### 3.2 Offshoring van kern- en niet-kernactiviteiten

De groeiende tendens om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen heeft ertoe geleid dat bedrijven een steeds wijder spectrum aan activiteiten op een offshorelocatie laten uitvoeren.

Aanvankelijk volgden bedrijven het traditionele concept, waarbij alleen niet-kernactiviteiten werden verplaatst. Omdat niet-kernactiviteiten niet van direct belang worden geacht voor de concurrentiepositie en langetermijnsucces (Quinn & Hilmer 1994; Arnold 2000; Gilley & Rasheed 2000), zijn bedrijven sneller geneigd om niet-kernactiviteiten te verplaatsen. Door dergelijke nevenactiviteiten uit te besteden hebben Nederlandse organisaties meer personele en financiële middelen, alsmede meer tijd beschikbaar om zich volledig te richten op het ontwikkelen en onderhouden van kernactiviteiten. Recentelijk lijkt er echter een trend te ontstaan activiteiten te verplaatsen die dichterbij de kern van een bedrijf liggen. Kernactiviteiten zijn bedrijfsactiviteiten die essentieel zijn voor het succes van het bedrijf op de lange termijn en een voortdurend onderscheidend vermogen bieden. Gezien het belang van deze activiteiten, werd lang verondersteld dat ze voortdurend beschermd en bestuurd dienen te worden.

Uit het ORN-onderzoek van 2006 blijkt echter dat Nederlandse organisaties in vergelijking tot buurlanden in grote mate kernactiviteiten naar het buitenland verplaatsen. Het gaat dan om kennisintensieve bedrijfsactiviteiten zoals productontwikkeling, productie en engineering. Een dergelijke ontwikkeling is theoretisch gezien de laatste stap in het internationalisatieproces van een economie, welke plaatsvindt nadat bedrijven op een succesvolle manier de niet-kernactiviteiten naar het buitenland hebben verplaatst. De huidige trend wijst erop dat – door de verplaatsing van ondersteunende processen en diensten zoals financiële administratie, personeelszaken en ict-ondersteunende diensten – de bedrijven voldoende hebben geleerd over het offshoringproces om ook andere, strategisch belangrijke activiteiten, zoals product- en servicedistributie, kennisintensieve r&d en nieuwe productontwikkeling, op een succesvolle manier naar het buitenland te verplaatsen. Het Nederlandse bedrijfsleven lijkt voldoende ervaring en vertrouwen in offshoring te hebben, zodat ook hoogwaardige bedrijfsactiviteiten naar buitenlandse locaties worden verplaatst. Op deze manier wordt niet alleen gelet op de lagere loonkosten, maar wordt het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten ook belangrijk voor de winstgevendheid op lange termijn. Offshoring wordt daarmee steeds meer een strategische activiteit: het Nederlandse bedrijfsleven wil op deze manier gebruikmaken van de lokale hoogwaardige kennis. De vraag blijft echter in hoeverre offshoring daadwerkelijk bijdraagt aan de innovatiekracht van Nederlandse bedrijven.

Aan de hand van de Erasmus Innovatie en Concurrentie Monitor 2006 is onderzocht in hoeverre offshoring van zowel kern- als niet-kernactiviteiten van invloed is op het vermogen van Nederlandse organisaties om exploitatieve en exploratieve innovaties voort te brengen. Exploitatieve innovaties, ook wel incrementele innovaties genoemd, verbeteren bestaande ontwerpen, zijn gebaseerd op huidige producten en services, en zijn gericht op de vraag van bestaande klanten of markten. Exploratieve innovaties, beter bekend als radicale innovaties, komen

tegenoet aan de opkomende wensen van klanten en markten door nieuwe ontwerpen aan te bieden die tot stand komen door af te stappen van de traditionele kennis en nieuwe kennis toe te passen (Jansen et al. 2006). Het onderzoek houdt ook rekening met de invloed van het zogenaamde absorptievermogen van een bedrijf, dat wordt gedefinieerd als het vermogen om nieuwe kennis van buitenaf te herkennen, op te nemen en toe te passen (Cohen & Levinthal 1990).

### 3.3 Effecten van offshoring op innovatie

Het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland kan, mits effectief aangestuurd, een aantal positieve effecten hebben op Nederlandse organisaties. Allereerst kan het verplaatsen van zowel kern- als niet-kernactiviteiten bijdragen aan het verhogen van de efficiency en het verlagen van de productiekosten. Het Nederlandse bedrijfsleven kiest meestal een buitenlandse locatie waar de loonkosten aanmerkelijk lager zijn dan in Nederland. Op deze manier kunnen bestaande producten en diensten goedkoper worden geproduceerd en kan een hogere efficiency worden bereikt. De kostenvoordelen kunnen niet alleen worden behaald door het verplaatsen van de productie en engineering naar een buitenlandse locatie, maar bijvoorbeeld ook door de financiële administratie of ict-activiteiten in het buitenland te laten uitvoeren. Doordat buitenlandse toeleveranciers zich veelal specialiseren in het aanbieden van bepaalde (half)fabrikaten aan het Nederlandse bedrijfsleven kunnen niet alleen kostenvoordelen worden behaald, maar kan ook een kwaliteitsverbetering worden gerealiseerd. Buitenlandse toeleveranciers hebben daarnaast ook steeds meer (technisch) gespecialiseerde medewerkers in dienst die kwalitatief hoogwaardige producten en diensten kunnen ontwerpen en ontwikkelen.

*Tabel 5: Effecten van offshoring op innovatie in het thuisland*

<b>Niet-kernactiviteiten</b> (administratie, hrm en ict)	<b>Kernactiviteiten</b> (r&d, productie en productverbetering)
Uitbreiden van huidig productportfolio	Uitbreiden van huidig productportfolio
Verbeteren van kwaliteit	Verbeteren van kwaliteit
Verhogen van efficiency en behalen van kostenvoordelen	Verhogen van efficiency en behalen van kostenvoordelen
	Verkorten van productontwikkelingsproces
	Gebruikmaken van hoogwaardige kennis en ervaring voor productontwikkeling

Het verplaatsen van kernactiviteiten (productie, onderzoek en ontwikkeling, en engineering) kan echter meer effecten hebben dan het behalen van kosten- en kwaliteitsvoordelen. Het opleidingsniveau op veel potentiële buitenlandse bedrijfslocaties zoals Oost-Europa, China en India is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Deze regio's kenmerken zich door een goed aanbod van (technisch) geschoold personeel dat in grote mate kan bijdragen aan nieuwe kennisontwikkeling. Door het verplaatsen van een deel van de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten kan het Nederlandse bedrijfsleven ervoor zorg dragen dat nieuwe kennis- en competentieontwikkeling in het buitenland wordt uitgevoerd door gekwalificeerde medewerkers. Het ontwikkelingsproces van meer radicale innovaties, dat veelal een aantal jaren in beslag neemt, kan worden verkort door het inzetten van meerdere medewerkers. De lagere loonkosten maken het mogelijk om twee- tot driemaal zo veel gekwalificeerde medewerkers binnen het productontwikkelingsproces in te zetten.

Hoewel het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verschillende voordelen kan hebben, zal het Nederlandse bedrijfsleven in staat moeten zijn om de kennis en competenties vanuit het buitenland te integreren binnen de Nederlandse bedrijfsactiviteiten. Het gevaar van uitholling dreigt indien zowel kern- als niet-kernactiviteiten worden verplaatst naar het buitenland. Daarmee kunnen de investeringen in kennisontwikkeling binnen Nederland achterblijven en kan het vermogen om nieuwe kennis vanuit de omgeving te absorberen en te integreren sterk afnemen. Kennisontwikkeling in het thuisland blijft dan ook onontbeerlijk om succesvol te kunnen blijven en verschillende nieuwe producten en diensten uit het buitenland toe te passen in Nederland. Alleen dan blijft het absorptievermogen van Nederlandse organisaties op peil en kan het Nederlandse bedrijfsleven ook op de lange termijn voordeel behalen uit het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Ondanks het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland, blijft het dus noodzakelijk om het kennisniveau binnen de Nederlandse vestigingen te verhogen en uit te breiden. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden, maar ook door het uitwisselen van medewerkers tussen de Nederlandse en buitenlandse locaties.

Uit de resultaten van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland loont. Tabel 5 laat zien dat het Nederlandse bedrijfsleven door het verplaatsen van zowel kern- als niet-kernactiviteiten daadwerkelijk efficiency- en kostenvoordelen kan behalen.

Nederlandse organisaties zijn door gebruikmaking van de kennis en ervaring van buitenlandse toeleveranciers in staat om kleine aanpassingen en verbeteringen door te voeren bij de huidige producten en diensten. Daarnaast kunnen door de lagere loonkosten efficiencyvoordelen worden behaald en de productiekosten omlaag worden gebracht. Door incrementele innovatie te stimuleren, draagt het

Tabel 6: Offshoring en innovatie

	Incrementele innovatie	Radicale innovatie
<b>Niet-kernactiviteiten</b> (administratie, hrm en ict)	√	
<b>Kernactiviteiten</b> (r&d, productie en productverbetering)	√	√

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006

verplaatsen van niet-kernactiviteiten naar het buitenland bij aan kwaliteitsverbeteringen en verhoogde waardecreatie voor bestaande klanten en markten in Nederland.

De verplaatsing van kernactiviteiten naar het buitenland leidt nog tot meer mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven: zij stelt hen in staat om ook dure en gecompliceerde radicale innovaties tot stand te brengen. Het verplaatsen van strategisch belangrijke activiteiten zoals onderzoek en ontwikkeling zou kunnen leiden tot de creatie van nieuwe producten en services en tot de ontplooiing van nieuwe competenties voor Nederlandse organisaties. Het verplaatsen van kernactiviteiten naar het buitenland kan nieuwe mogelijkheden bieden die een flinke (financiële) injectie kunnen geven aan de ontwikkeling van radicale innovaties. Door de verplaatsing worden nieuwe kennisbronnen aangeboord en komen andere technologieën of nieuwe competenties die tot radicale veranderingen kunnen leiden, binnen bereik. Daarnaast kan het aanboren van nieuwe afzetmarkten op de buitenlandse locatie vereisen dat er ingrijpende aanpassingen in de huidige producten en diensten worden doorgevoerd. Het verplaatsen van kernactiviteiten naar het buitenland leidt daarom niet alleen tot uitbreiding en verbetering van de huidige competenties, maar ook tot de nieuwe kennis en ervaring die noodzakelijk zijn voor het ontwikkelen van radicale innovaties.

Een belangrijke conclusie van ons onderzoek naar de verplaatsing van bedrijfsactiviteiten is dat investeringen in het kennisniveau van Nederlandse organisaties noodzakelijk blijven. De voordelen die kunnen worden behaald door kernactiviteiten uit te besteden, blijken namelijk effectiever wanneer het Nederlandse bedrijfsleven een hoog absorptievermogen heeft. Het achterblijven van investeringen in kennis kan leiden tot een kennisparadox. Het Nederlandse bedrijfsleven is dan niet goed meer in staat om de nieuwe kennis die in het buitenland wordt ontwikkeld in Nederland toe te passen. Het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan het buitenland biedt een scala aan voordelen, maar Nederland moet waken voor uitholling van de eigen kennisontwikkeling! Zeker als de trend van offshoring doorzet!

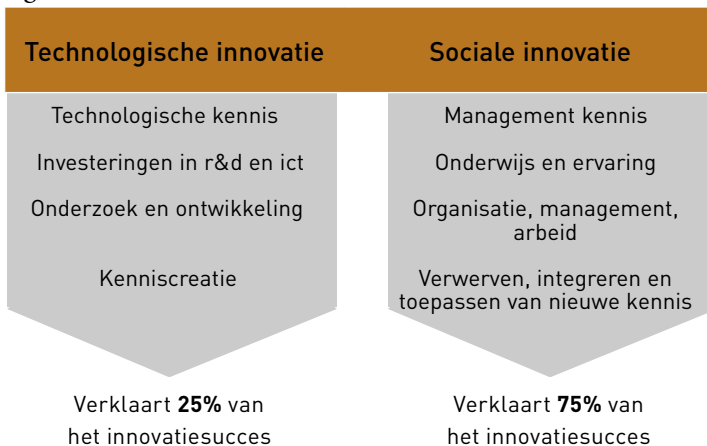
## 4 SOCIALE INNOVATIE BIJDT UITKOMST

### 4.1 Inleiding

Het Nederlandse Innovatiedebat is tot dusverre voornamelijk beperkt gebleven tot technologisch gerelateerde macrovariabelen, zoals het lage percentage investeringen in private r&d of het lage percentage bètawetenschappers. Een van de redenen voor dit lage percentage private r&d-investeringen is de natuurlijke trend in Europa om bestaande, overlappende r&d-activiteiten te rationaliseren met het oog op efficiencydoelstellingen in het nieuwe, geïntegreerde Europa (Soete 2002). De netto effecten van deze migratie van r&d-activiteiten voor Nederland zijn nog niet duidelijk (Erken et al. 2003). Afgezien van het signaleren van de zwakheden in technologische innovatie, wordt het Nederlandse Innovatiedebat gedomineerd door discussies over wat de meest belovende technologieën voor de toekomst zouden kunnen zijn. De centrale gedachte is dat, wanneer een klein land wil innoveren, het alleen in een paar kerntechnologieën zou moeten investeren, zoals nanotechnologie of biotechnologie.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft het relatieve belang van investeringen in r&d (technologische innovatie) en in management, organisatie en arbeid (sociale innovatie) voor het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven in kaart gebracht. Uit de analyse, die is uitgevoerd in verschillende sectoren, komt naar voren dat technologische innovatie, veelal aangespoord door investeringen in r&d en ict, 25 procent van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt. Daartegenover staat dat sociale innovatie, bestaande uit managements-, organisatie- en arbeidsaspecten, 75 procent van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt.

Figuur 11



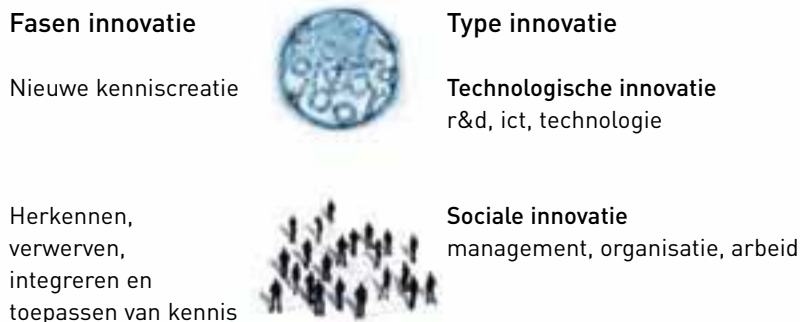
Technologische innovatie binnen industriële organisaties leidt tot nieuwe kenniscreatie en ideeën voor productvernieuwing, maar de nieuwe kennis en ideeën dienen uiteindelijk wel omgezet te worden in de succesvolle introductie van nieuwe producten en diensten. Nederlandse organisaties moeten zorg dragen voor *meer effectieve* r&d-investeringen.

## 4.2 Sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken

Vanzelfsprekend onderkennen we het belang van nieuwe technologische kennis (technologische innovatie). We zijn echter van mening dat de flexibele organisatievormen, de managementvaardigheden en de hoogwaardige arbeidsvormen om deze kennis te herkennen, op te nemen en toe te passen voor commerciële doeleinden, hoogst verwaarloosde determinanten van innovatie zijn (vergelijk Cohen & Levinthal 1990). Tushman en Nadler (1986) stellen zelfs dat het voortdurend managen van innovatie en verandering de meest vitale en veeleisende uitdaging van bedrijven is.

We definiëren sociale innovatie als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie (zie figuur 12). Sociale innovaties zijn dus innovaties die een grotere invloed hebben op de relatie tussen de technologieën en de kenniscomponenten dan op de technologie zelf (Henderson & Clark 1990).

*Figuur 12: Sociale versus technologische innovatie*



Bron: Volberda & Van den Bosch 2005

Strategiewetenschappers die een evolutionair perspectief hanteren (Grant 1996; Kogut & Zander 1992; Nelson & Winter 1982) beweren dat sociale innovaties beperkt blijven tot het toepassen en uitbreiden van bestaande vaardigheden en niet het voortdurend scheppen van nieuwe vaardigheden inhouden. Ondernemingen zoals Microsoft, Nokia, Honda en Benetton zagen echter kans om voortdurend nieuwe vaardigheden en innovatieve organisatievormen te creëren in verscheidene concurrentieronden dankzij een hoog absorptie- en leer- vermogen van het management. Deze managementvaardigheden en organisatie- principes staan aan de bron van duurzame concurrentievoordelen.

Voorbeelden van sociale innovaties zijn te vinden bij Virgin, Dell, Ikea, Xerox en Southwest Airlines. Richard Bransons superieure ondernemerschap is gebaseerd op het begrijpen van toekomstige ontwikkelingen van markten en technologieën met behulp waarvan proactief nieuwe kansen kunnen worden gecreëerd om huidige of nieuwe klanten te bedienen (Virgin). Dell's vooruitziende blik van directe levering zonder intermediairs in de pc-markt leidde tot een nieuw succesvol bedrijfsmodel. Ikea's vooruitstrevende idee van directe levering en zelfassemblage in de meubelindustrie maakte een einde aan de gemiddeld vier maanden levertijd in het lagere segment. Ook Xerox' visie van een papierloos bureau en Southwest Airlines' notie van efficiency hebben vergaande gevolgen gehad voor respectievelijk de datacommunicatie en de luchtvaartindustrie. Deze succesvoorbeelden wijzen op het vermogen van het management om een beeld te schetsen op basis van de collectieve impact van diverse concurrentiekrachten. Zij omvatten een revolutionaire voorstelling van de toekomst in termen van nieuwe producten, diensten en bedrijfsmodellen, en het ontwikkelen van toereikende managementvaardigheden en een adequaat organisatieontwerp (Volberda & Baden-Fuller 2003). Zo'n revolutionaire zienswijze kan resulteren in de creatie van een nieuwe bedrijfstak of het doorbreken van bestaande regels binnen de bedrijfstak (Hamel 2000). Andere illustraties van nieuwe managementvaardigheden zijn het lerend vermogen van Honda (het ontmoedigen van hiërarchie, het geven van verantwoordelijkheden aan jonge medewerkers en het aanmoedigen van confrontatie) en de extreme innovatieve cultuur van 3M ('Thou shalt not kill new ideas for new products').

Het personeelsbestand van dergelijke innovatieve ondernemingen wordt niet gevormd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door 'kenniswerkers' (vergelijk. Drucker 1993; Nonaka & Takeuchi 1995; Quinn 1992). De kern van een softwarebedrijf als Microsoft, van een adviesbureau als McKinsey of een uitzendbureau als Randstad bestaat hoofdzakelijk uit zulke kenniswerkers. Wat zij doen is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten, of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren.



Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in klantwensen, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketing. Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers met een hoger opleidingsniveau in organisaties.

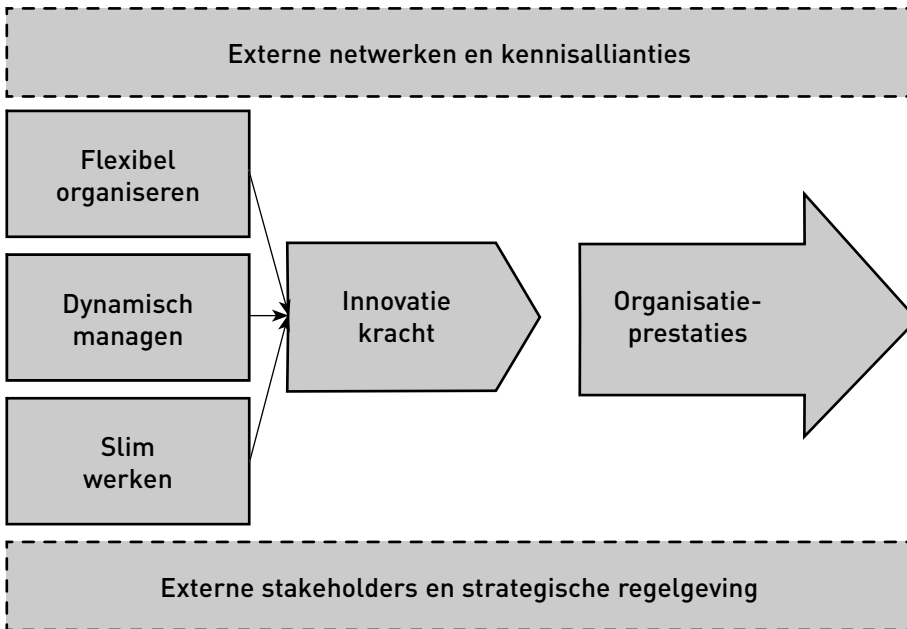
Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken en meer autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. De betekenis van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging hangt in zeer belangrijke mate af van de inzet van de talenten van medewerkers. De arbeidsverhoudingen moeten erop gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas 2001). Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen, en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Dit heeft als gevolg dat traditionele structuren minder levensvatbaar worden – niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook omdat de professionele behoeften van potentiële kenniswerkers veranderen (Volberda 2004).

Naast nieuwe vormen van management, organisatie en arbeid binnen organisaties hebben flexibele vormen van organiseren tussen organisaties, zoals externe netwerken en strategische allianties met klanten en toeleveranciers, een hoge vlucht genomen. Strategische allianties kunnen diverse vormen aannemen. Voorbeelden zijn: gemeenschappelijke productontwikkeling en gemeenschappelijke distributie (co-creatie), al of niet in de vorm van een joint venture (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Zo kunnen organisaties in lerende kennisallianties hun klanten- en marktnetwerken benutten voor sociale innovatie.

Tenslotte spelen de verschillende stakeholders en strategische regelgeving een grote rol in het faciliteren van innovatie. Het ontwerp van strategische regelgeving bijvoorbeeld – of dit nu kwaliteitsnormen op het gebied van milieu of op het gebied van arbeid betreft – vereist dat innovatieve overheden deze regelgeving net voor andere landen invoeren om aldus *first-mover* voordelen en een exportpotentieel voor innovatieve bedrijven te creëren. Onderzoek toont aan dat landen die vooropliepen in het implementeren van EU-regelingen in de financiële dienstverlening, bedrijven in deze sector prikkelden tot strategische en organisatorische vernieuwingen, wat heeft geresulteerd in *first-mover* voordelen en een internationaal concurrentievoordeel (Flier et al. 2003). Strategische regelgeving behoort daarom tot de minst dure middelen voor innovatie.

Onderstaande figuur geeft het onderzoeksmodel weer van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. De hierna volgende paragrafen behandelen achtereenvolgens de verschillende onderwerpen.

Figuur 13: Onderzoeksmodel



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006

### 4.3 Flexibel organiseren

Traditionele organisatievormen voldeden uitstekend in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia. De mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, korte productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de eenentwintigste eeuw ingrijpend gewijzigd (Volberda 1998). Deze verhevigde concurrentiekrachten dwingen bedrijven om sneller dan voorheen te innoveren (Volberda 1997).

De strategie- en organisatieliteratuur kent verschillende organisatievormen voor het managen van specifieke aspecten of elementen van zelfvernieuwend of innovatieve organisaties (Volberda 1996 en 2004). Voorbeelden van deze organisaties, waarin onderdelen gemakkelijk kunnen worden toegevoegd of verwijderd (Ackoff 1977), zijn bijvoorbeeld de platformorganisatie, die nieuwe vormen blijft genereren door frequent hercombineren (Ciborra 1996), het netwerk of flexibele cluster van bedrijven die gecoördineerd worden door marktwerking in plaats van een verticale beheersketen (Miles & Snow 1986), en de virtuele onderneming (Davidow & Malone 1992).

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft de organisatieaspecten in kaart gebracht die de innovatiekracht verder versterken. Op basis van regressieanalyses zijn drie overkoepelende aspecten van flexibel organiseren binnen innovatieve organisaties naar voren gekomen:<sup>1)</sup>

Tabel 7

Flexibel organiseren	Innovatiekracht van Nederlandse organisaties
Hoge interne verandersnelheid	+++
Zelforganisatie door gedecentraliseerde, hechte sociale netwerken	++
Balanceren van innovatie én efficiency in verschillende organisatieonderdelen	+++

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006

Flexibele organisaties zijn niet alleen gericht op winstcijfers, kostenratio's en efficiencygraden, maar werken ook aan *interne verandersnelheden* ofwel innovatieratio's: hoeveel procent van de omzet komt uit nieuwe producten of diensten? Welk percentage van het R&D-budget is niet gealloceerd aan een klant? Wat is de 'time to market'?

Tevens optimaliseren deze ondernemingen *zelforganisatie* (Volberda en Lewin, 2003); zij stroomlijnen hun productiestructuur of dienstverlenende processen, werken met zelfsturende teams, passen resultaatbeloning toe en geven ruimte aan professionele autonomie van medewerkers.

Ten slotte synchroniseren ze hoge niveaus van vernieuwing en efficiency. Dit derde principe gaat over het in evenwicht brengen van innovatie en kenniscreatie (exploratie) met verbeteringen in productiviteit, procesverbeteringen en efficiëntie (exploitatie). De meeste bedrijven vertonen een asymmetrische voorkeur voor korte termijn exploitatie. Samenvattend kunnen we stellen dat het managen van interne verandersnelheden, het voeren en behouden van zelforganisatie en een gelijktijdige passie voor exploratie en exploitatie de drie complementaire principes vormen voor flexibel organiseren.

1) De resultaten zijn verkregen aan de hand van verschillende regressieanalyses met innovatiesucces als afhankelijke variabele. Naast bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, blijken r&d-investeringen ( $\beta = .24$ ;  $p < .01$ ; +++), interne verandersnelheid ( $\beta = .42$ ;  $p < .01$ ; +++), decentralisatie en hechte sociale netwerken ( $\beta = .10$ ;  $p < .05$ ; ++) en scheiding van exploratie en exploitatie in verschillende organisatieonderdelen ( $\beta = .25$ ;  $p < .01$ ; +++) significant gerelateerd te zijn aan het succes van innovaties binnen Nederlandse organisaties.

## 4.4 Dynamisch managen

Behalve aan organisatieprincipes voor flexibel organiseren wordt in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor aandacht besteed aan nieuwe management vaardigheden en -rollen in turbulente omgevingen. Met andere woorden: hoe kan het management vaardigheden voor innovatie creëren? Dynamische vaardigheden stellen het management in staat om reactief te reageren of proactief in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende competitieve omgevingen. Ze zijn gebaseerd op dynamische modellen van concurrentie die suggereren dat het vermogen tot verandering een belangrijke bron van concurrentievoordeel vormt (vergelijk Eisenhardt & Martin 2000; Teece et al. 1997). Deze vaardigheden bieden een korte reactietijd (snelheid) op een variëteit aan onvoorspelbare eventualiteiten en vraagveranderingen (Iltner & Kogut 1995). Vele ervan zijn ontwikkeld in functionele gebieden als fabricage, leveranciersrelaties of human resources management. Maar de meer complexe vaardigheden hebben een bredere basis (Stalk et al. 1992) en hebben betrekking op de gehele waardeketen, zoals snelle productontwikkeling of snelle product- en procesinnovatie.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor komt naar voren dat succesvolle innovatieve organisaties worden gekenmerkt door:<sup>2)</sup>

Tabel 8

Dynamisch managen	Innovatiekracht van Nederlandse organisaties
Hoog kennisabsorptievermogen	+++
Ondernemerschap door visionair leiderschap	+++
Crossfunctionele interne samenwerking en integratie	++

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006

Voor innovatie blijken dynamische managementvaardigheden veel belangrijker te zijn dan investeringen in R&D. Dynamische vaardigheden moeten duidelijk worden onderscheiden van standaard routines (Volberda, 1988, 2004) en vragen om:

- een *hoog absorptievermogen* van management om snel de noodzaak tot verandering te herkennen;
- een brede en diepe kennisbasis en expertise van management om passende reacties te ontwikkelen;

2) De resultaten zijn verkregen aan de hand van verschillende regressieanalyses met innovatiesucces als afhankelijke variabele. Naast bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, blijken r&d-investeringen ( $\beta = .12$ ;  $p < .05$ ; ++), absorptievermogen ( $\beta = .17$ ;  $p < .01$ ; +++), visionair leiderschap ( $\beta = .24$ ;  $p < .01$ ; +++), en crossfunctionele samenwerking en integratie ( $\beta = .13$ ;  $p < .05$ ; ++) significant gerelateerd te zijn aan het succes van innovaties binnen Nederlandse organisaties.

- een passie voor experimenteren en brede denkkaders van management om de variëteit aan dynamische vaardigheden te vergroten;
- een 'hogere orde'-leervermogen om een adequaat repertoire aan dynamische vaardigheden te onderhouden.

Het ontwikkelen van die managementvaardigheden vereist heel andere managementrollen. Managers moeten het vermogen hebben om nieuwe ideeën te identificeren en deze ook te ondersteunen in plaats van bestaande routines tot het uiterste te exploiteren. *Transformationeel leiderschap* en brede denkkaders kunnen bijdragen aan een toenemende variëteit van dynamische vaardigheden. Een gedeelde en aantrekkelijke visie kan de ontwikkeling van vaardigheden tussen verschillende delen of subculturen van de onderneming faciliteren door het specificeren van een toekomstperspectief en brede, impliciete regels voor adequaat gedrag onder onbekende omstandigheden. In veel huidige ondernemingen is de rol van managers verschoven van verticale coördinatie door middel van een hiërarchische beheersstructuur naar het voorzien in passende organisatorische ondersteuning voor *horizontale kennisuitwisseling*. Bij zulke interne netwerkorganisaties zoals de Rabobank of de R&D-groep van Shell is horizontale of zelfcoördinatie tussen experts efficiënter dan verticale coördinatie door managers. In aanvulling op verticale ontwikkeling van vaardigheden door middel van hiërarchie en horizontale ontwikkeling door middel van teams, kan een gedeelde cultuur dwars door de organisatie heen innovatie bevorderen.

#### 4.5 Slim werken<sup>3)</sup>




De hierboven beschreven principes van flexibel organiseren, dynamische vaardigheden en nieuwe managementrollen hebben belangrijke gevolgen voor de invulling van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Op basis van de gesignaleerde veranderingen in de concurrentieomgeving en achtereenvolgende herzieningen van 'rationaliteit' heeft zich een nieuw arbeidsperspectief ontwikkeld (zie figuur 14). Aanvankelijk werd de nadruk gelegd op orde, stabiliteit en beheersing. Daarbij werd de beheersbaarheid van de organisatie overschat en werden tegelijk de zelfsturing van medewerkers en de invloed van onzekerheden vanuit de omgeving onderschat. Het gevolg was dat de arbeidstheorie overheerst werd door rationeel denken, dat eerst een technisch en later een organisatorisch karakter droeg. Momenteel krijgen daarentegen veranderbaarheid, onbestendigheid, instabiliteit en lenigheid meer aandacht.

Binnen de arbeidsorganisatie, waar standaardmethoden, traditionele organisatiestructuren en stabiele carrièrepaden hoogtij vieren, werken routinematige reacties niet langer. Buiten de arbeidsorganisatie ontstaat een volslagen nieuwe

3) De auteurs zijn dr. Fietje Vaas van TNO Kwaliteit van Leven en prof. dr. Frans Leijnse van het Innovatieplatform en de Universiteit van Amsterdam erkentelijk voor hun bijdragen aan deze paragraaf.

en onbekende omgeving. Bovendien worden de spanningen tussen de complexiteit van de organisatie en de variabiliteit van de omgeving beter zichtbaar. De interne complexiteit van de arbeidsorganisatie, veroorzaakt door technisch en organisatorisch rationeel denken, heeft een negatief effect op haar flexibiliteit en beheersbaarheid. Deze laatste kenmerken zijn nu juist van vitaal belang.

*Figuur 14: Veranderingen in arbeidsperspectief*

	Klassiek arbeidsperspectief	Modern arbeidsperspectief	Postmodern arbeidsperspectief
<b>Rationaliteits- concept</b>	Technische rationaliteit	Organisatorische rationaliteit	Substantiële rationaliteit
<b>Omgevings- benadering</b>	Gesloten systeem- benadering	Open systeem- benadering	Open/gesloten systeembenadering
<b>Organisatie- benadering</b>	Rationele systeembenadering	Rationele/natuurlijke systeembenadering	Natuurlijke systeembenadering
<b>Dominante metafoor</b>	Machine	Organisme	Brein
			

*Bron: Volberda 1998 en 2004*

Een consequentie van deze verschuiving is dat rigide klassieke arbeidsorganisaties, en planmatige moderne steeds meer worden vervangen door flexibele postmoderne arbeidsorganisaties (Clegg 1990; Lewin & Stephens 1993). Waar klassieke en moderne organisaties waren gebaseerd op grootschalige productie (massaproductie), kiest de postmoderne organisatie veeleer voor flexibele specialisatie. Individuele ondernemingen specialiseren zich, maar het netwerk van

ondernemingen is zeer flexibel. Waar klassieke en moderne arbeidsorganisaties waren gebaseerd op technologisch determinisme, opteren postmoderne organisaties voor de technologische keuzeruimte die mogelijk is gemaakt door flexibele productiesystemen en veelzijdige informatiesystemen. In klassieke organisaties schreef de technologie de inrichting van de organisatie voor. In de postmoderne organisatie is de technologie juist kneedbaar en veranderbaar, en is zij ondergeschikt aan de inrichting van de organisatie. Door middel van *multipurpose* productiesystemen en multiaanwendbare informatiesystemen is flexibel produceren technisch mogelijk. Deze veranderingen in de eenzijdige wijze van produceren en de bevrijdende rol van technologische ontwikkelingen hebben ook grote consequenties voor de postmoderne arbeidsorganisatie. Waren in klassieke en moderne arbeidsorganisaties taken sterk gedifferentieerd, afgebakend en ‘ont-vaardigd’ (simpel en monotoon), in postmoderne arbeidsorganisaties zijn de taken juist erg ‘on-afgebakend’, breed en *multiskilled*: ze vereisen meerdere vaardigheden. Waren de klassieke en moderne arbeidsorganisatie gebaseerd op strakke arbeidsrelaties, de postmoderne organisatie ontwikkelt complexere en meer gefragmentariseerde relatievormen, zoals uitbesteden en netwerken. In de klassieke arbeidsorganisatie verzorgt het bedrijf de productiewerker van wieg tot graf (*lifetime employment*), in de postmoderne organisatie kiest de kenniswerker zijn eigen carrièrepaden en wisselt hij regelmatig van positie binnen of buiten het bedrijf.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dan ook dat de meest succesvolle innovatieve organisaties de volgende aspecten van slimmer werken hebben geïmplementeerd:<sup>4)</sup>

Tabel 9

Slim werken	Innovatiekracht van Nederlandse organisaties
Talentontwikkeling door diepe kennisbasis	+++
Variëteit aan managementexpertise	+++
Beloning op basis van teamprestatie	+

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006

4) De resultaten zijn verkregen aan de hand van verschillende regressieanalyses met innovatiesucces als afhankelijke variabele. Naast bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, blijken r&d-investeringen ( $\beta = .12$ ;  $p < .05$ ; ++), diepe kennisbasis ( $\beta = .31$ ;  $p < .01$ ; +++), variëteit aan activiteiten en skills ( $\beta = .22$ ;  $p < .01$ ; +++), en beloning op basis van teamprestaties ( $\beta = .07$ ;  $p < .10$ ; +) significant gerelateerd te zijn aan het succes van innovaties binnen Nederlandse organisaties.

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen, gebaseerd op dynamisch managen en flexibel organiseren, wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken met een herhalend karakter of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door de *kenniswerker*. Wat zij doen is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische know-how, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp, procesvernieuwing en marketingpresentatie.

Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau. Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Zij moeten niet uitgeput maar opgeladen worden door hun werk.

De arbeidsverhoudingen moeten er dus op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar; niet alleen doordat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van potentiële kenniswerkers.

Het succes van sociale innovatie is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van *talenten en competenties* van medewerkers. Inzet van competenties veronderstelt niet alleen structurele ruimte om dat te doen, maar ook de fysieke en psychische gezondheid om dat te kunnen doen. De arbeidsverhoudingen moeten er op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

De managementvaardigheid om kennisbases vanuit diverse kerntechnologieën te combineren onderscheidt dikwijls innovatieve ondernemingen. De diepte van een kennisbasis is nodig om complexe problemen op te lossen, maar de breedte van de kennisbasis is in het bijzonder van belang voor het creëren van nieuwe dynamische vaardigheden. Succesvolle innovatieve organisaties investeren in de kennisbasis van het management en dragen zorg voor een *variëteit* aan mensen en vaardigheden binnen het managementteam.



Uit ons onderzoek blijkt dat *beloning op basis van teamprestaties* bijdragen aan de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. Groepsbeloning schept een afhankelijkheid in uitkomsten en stimuleert gedrag van medewerkers dat in relatie staat tot het succes van de groep. Veel innovaties leiden uiteindelijk niet tot succes omdat de betrokkenheid van medewerkers sterk afneemt naarmate de fasen in productontwikkeling komen te liggen bij andere medewerkers. Het (deels) implementeren van groepsbeloning gaat deze negatieve trend tegen en stimuleert medewerkers om kennis uit te wisselen, extra inzet te vertonen en gezamenlijke doelstellingen te realiseren.

#### 4.6 Externe netwerken en kennisallianties<sup>5)</sup>

Nederlandse organisaties kunnen competenties intern ontwikkelen, maar zij kunnen ook een beroep doen op externe netwerken om competenties te generen. De mate waarin organisaties in staat zijn om kennis te delen met interorganisationele relaties speelt dan ook een belangrijke rol in de verklaring waarom sommige ondernemingen snel kunnen leren in kennisallianties (March & Simon 1958; Uzzi & Lancaster 2003) en daarmee innovatiever worden (Lane & Lubatkin 1998; Van den Bosch, Van Wijk & Volberda 2003).

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat externe samenwerking een zeer belangrijke rol speelt bij de slagingskans van innovaties.<sup>6)</sup> Samenwerking, niet alleen met andere ondernemingen, maar ook met kennisinstellingen, draagt bij aan de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. Organisaties kunnen door samenwerking met derden en door bundeling van krachten bepaalde producten en diensten ontwikkelen, terwijl ze er alleen niet toe in staat zouden zijn geweest. Daarnaast worden organisaties ook door externe druk vanuit de regelgeving en stakeholders gestimuleerd om veranderingen en creatieve oplossingen te bedenken voor allerhande problemen.

Bij sociale innovaties spelen ook de klanten van organisaties een wezenlijke rol. De competenties op het gebied van voeling met de markt, de relaties met klanten en de samenwerking met wederverkopers (resellers) in het distributiekanaal zijn voor een onderneming daarom van groot belang. Day (1994) spreekt in dit verband van 'market sensing', 'customer linking' en 'channel bonding'. Bij succesvolle nieuwe producten en diensten gaat het lang niet altijd om superieure

5) De auteurs zijn prof. dr. Jelle Visser van AIAS, Universiteit van Amsterdam, erkentelijk voor zijn bijdrage aan deze paragraaf.

6) De resultaten zijn verkregen aan de hand van verschillende regressieanalyses met innovatiesucces als afhankelijke variabele. Naast bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, blijken r&d-investeringen ( $\beta = .12$ ;  $p < .05$ ; ++) en externe samenwerking met ondernemingen en kennisinstellingen ( $\beta = .31$ ;  $p < .01$ ; +++) significant gerelateerd te zijn aan het succes van innovaties binnen Nederlandse organisaties.

technologie. Vaak is het een kwestie van de bestaande technologie op een creatieve, nieuwe manier (slimmer) toe te passen en naar de markt te brengen zodat de waarde voor afnemers maximaal is. Het is belangrijk om deze competentie verder te ontwikkelen, vooral ook omdat de resultaten ervan vaak uniek zijn en veel minder gemakkelijk te kopiëren dan technologie op zichzelf. Het recente succes van TomTom (autonavigatiesystemen) ligt niet zozeer in een uitzonderlijke technologie maar in de toepassing van deze technologie en in de marktbenadering, waarbij men zich richt op de markt van alle auto's en niet alleen op die van nieuwe, zoals de concurrentie deed. Een ander voorbeeld is ING Direct. Hoewel iedere bank kan beschikken over dezelfde kennis op het gebied van informatietechnologie, was ING in staat om deze kennis om te zetten in concepten voor direct banking die zodanig aansloegen bij klanten dat het hiermee een leidende positie in de wereld heeft weten te verwerven.

Naast voeling met klanten zijn alliantievaardigheden van groot belang voor de innovatiekracht. Deze vaardigheden worden ontwikkeld door vanuit het management expliciet aandacht te besteden aan organisationele mechanismen en routines voor het verwerven en verspreiden van alliantiekennis binnen de organisatie (Kale et al. 2002). Organisaties die systematisch alliantievaardigheden hebben ontwikkeld door middel van evaluaties, codificatie, opleidingen en alliantiespecialisten kunnen sneller innoveren dan ondernemingen die daar niet in hebben geïnvesteerd (Draulans, De Man & Volberda 2003). Tevens zijn er vaardigheden nodig om op een slimme wijze het netwerk van bedrijven te ondersteunen met geavanceerde ict-infrastructuren ('smart business network capabilities'). Hierbij gaat het om strategie- en managementvaardigheden, enerzijds om het netwerk van bedrijven te beïnvloeden en anderzijds om gebruik te kunnen maken van geavanceerde ict-infrastructuren die veelal ontwikkeld zijn op open, internet-gebaseerde standaarden (Konsynski & Tiwana 2004; Vervest et al. 2005). Ten slotte zijn er vaardigheden nodig om op een open wijze in netwerken van bedrijven te innoveren ('open source vaardigheden'). Mede door het geavanceerd toepassen van ict-infrastructuren ontstaan platformen (onder andere 'knowledge portals') van vragers en aanbieders voor de uitwisseling van kennis. Hierbij is het mogelijk om de democratisering van innovaties te realiseren (Von Hippel 2005).

## 4.7 Mobiliseren van externe stakeholders

Zoals tot uitdrukking komt in de lage klassering van Nederland in het WEF-rapport aangaande de reguleringsindicatoren, is een groot deel van de bestaande regelgeving niet gericht op innovatie en productiviteitsgroei. In tegenstelling tot operationele regelgeving is strategische regelgeving gebaseerd op de centrale gedachte 'less is more' (minder is meer). Door hun focus op productiviteitsgroei en het scheppen van een veeleisende competitieve context dwingen strategische

regels organisaties tot innovatie (Volberda & Van den Bosch 2004 en 2005). De langetermijnresultaten van strategische regelgeving, gericht op het behalen en behouden van een duurzaam competitief voordeel, zijn minstens even belangrijk als de meer traditionele aspecten van regelgeving, zoals het verminderen van onzekerheden door processen te standaardiseren en het minimaliseren van negatieve kortetermijneffecten op werkgelegenheid.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft verschillende aspecten van de institutionele omgeving in kaart gebracht. In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven.<sup>7)</sup>

Tabel 10

Mobiliseren van externe stakeholders	Innovatiekracht van Nederlandse organisaties
Overheidssteun in de vorm van subsidies	-/+
Overheidssteun op het gebied van management en organisatie	-/+
Druk vanuit stakeholders (klanten, leveranciers, overheid e.d.)	+++

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006

Het onderzoek impliceert dat directe overheidssteun in de vorm van subsidies en ondersteuning op het gebied van management en organisatie geen invloed heeft op de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. De druk vanuit stakeholders, zoals klanten, leveranciers, sociale partners maar ook de overheid door middel van strategische regelgeving, blijkt wel een grote rol te spelen bij het stimuleren van innovatie.

Tot de regelgeving of de instituties die bedrijven prikkelen tot innovatie en het zoeken van een duurzaam competitief voordeel (Ayres & Braithwaite 1992; Visser 2005), behoren een rijke omgeving van 'gelijkgezinde' organisaties, een veelgeschakeerd onderwijs- en scholingsaanbod van brede, hoogwaardige en polyvalente vaardigheden, en zulke factoren als wederzijds vertrouwen (Streeck 1992). Brancheorganisaties, vakbonden, maar ook scholings-, onderwijs- en onderzoeksinstanties kunnen hier als stakeholders gelden, evenals nationale

7) De resultaten zijn verkregen aan de hand van de regressieanalyse met innovatiesucces als afhankelijke variabele. Naast bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, blijken r&d-investeringen ( $\beta = .12$ ;  $p < .05$ ; ++), overheidssteun in de vorm van subsidies ( $\beta = -.03$ ;  $p > .10$ ; -/+), overheidssteun op het gebied van management en organisatie ( $\beta = -.07$ ;  $p > .10$ ; -/+), druk vanuit stakeholders ( $\beta = .40$ ;  $p < .01$ ; +++) en de mate van concurrentie ( $\beta = .01$ ;  $p > .10$ ; -/+) verschillende significantieniveaus te vertonen voor het succes van innovaties binnen Nederlandse organisaties.

en lokale overheden en publieke dienstverlening. In hoeverre de voorwaarden voor ‘diversified quality production’, die bijvoorbeeld hebben bijgedragen aan het exportsucces van de Duitse auto-industrie, model kunnen staan voor andere bedrijfstakken, zoals de ict of biotechnologie, of voor de dienstensectoren, is een vraag die – gelet op de verschuiving in de productie- en werkgelegenheidsstructuur – steeds dringender antwoord behoeft. We zien in het algemeen een verschuiving in de richting van decentralisatie in productiestructuur en arbeidsverhoudingen: een verschuiving die, tezamen met processen van internationalisering, dwingt tot een meer faciliterende en ondernemende, in plaats van vertegenwoordigende en regelende rol van nationale en brancheorganisaties (Schmidt et al. 2003; Streeck et al. 2005).

Evenals de regels voor de arbeidsmarkt en de eisen aan het sociale beleid kunnen ook milieuregels een strategische of opwaartse werking hebben. Dit zogeheten ‘California-effect’, verwijzend naar de strengere milieueisen die in deze staat gelden ten aanzien van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van auto’s, is empirisch voor de Verenigde Staten vastgesteld (Vogel 1995). Volgens het WEF-rapport 2005-2006 associëren Nederlandse respondenten het in acht nemen van de milieustandaard in Nederland echter niet rechtstreeks met langetermijncompetitiviteit. Dat dit zo wordt ervaren, zou wel eens aan de wijze van regelgeving kunnen liggen.

De omslag naar de kenniseconomie heeft bij veel bedrijven nog geen ingang gevonden. In het management van innovaties is nog veel winst te behalen voor ondernemers en werknemers. Dat geldt ook voor de arbeidsverhoudingen (Van den Toren 1996) – zowel in de inhoud als het proces van arbeidsvoorwaardenvorming is vernieuwing gewenst (AWVN 2004). Het bijeenbrengen van verschillende soorten kennis bij gebruikers en ontwikkelaars van kennis is essentieel. Stakeholders als vakbonden en werkgeversorganisaties kunnen daarin een belangrijke rol spelen, evenals de institutionele infrastructuur voor scholing, arbeidsmarkt, sociaal beleid en arbeidsvoorwaardenvorming die zij al dan niet samen met de overheid onderhouden.

## 4.8 Stappenplan

Het flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken in een context van externe samenwerking, stakeholders en strategische regelgeving zal leiden tot een herijking van fundamentele bronnen van productiviteitsgroei en duurzaam concurrentievoordeel van de Nederlandse economie en de betrokken organisaties. Samenvattend kunnen we ten aanzien van sociale innovatie het volgende concluderen:

## Sociale innovatie

### 1 Maatschappelijke relevantie:

Gegeven de onderbenutting van bestaande kennis in Nederland, moeten *investeringen in sociale innovatie* een hoge prioriteit hebben. Dankzij sociale innovatie zullen arbeidsorganisaties zich onderscheiden door een effectiever en efficiënter voortbrengings- en dienstverleningsproces, door slimmere transacties met hun toeleveranciers, klanten en andere stakeholders en door hun vermogen om technologische innovaties maximaal te benutten.

### 2 Missie:

Nederland moet blijvend terugkeren op een prominente plaats in de *top-5 van meest innovatieve en productieve landen* in de wereld zoals weergegeven in internationale ranglijsten, bijvoorbeeld de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum.

### 3 Organisatie determinanten van sociale innovatie:

- Creëer *managementvaardigheden* (brede kennisbasis, absorptievermogen, experimenteren, hogere-orde leren) en *verschillende managementrollen* (hiërarchie, teamvorming, gemeenschappelijke normen) om de absorptie van externe kennis en innovatie te verbeteren.
- Ontwikkel *flexibele organisatievormen* die de interne veranderingsnelheden verhogen, bijdragen aan zelforganisatie en een passie voor exploitatie én exploratie bevorderen.
- Bevorder *slimmer werken* zodat medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten. Dat vergt een werkomgeving die ruimte laat voor initiatieven van medewerkers en voor professionele autonomie, voor andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

### 4 Netwerk-enablers van sociale innovatie:

- Investeer in *kennisallianties* tussen bedrijven en kennisinstellingen.
- Versterk netwerken van toeleveranciers en afnemers/klanten om co-creatie van innovatie te versnellen.

### 5 Institutionele stakeholders:

- Bevorder verspreiding van *best practices* en *next practices* op het gebied van sociale innovatie door netwerken van overheidsinstanties en sociale partners.
- Versterk wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van sociale partners en nationale en internationale instituties bij sociale innovatie.
- Richt arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden in ter bevordering van slimmer werken, kennisbevordering en flexibel organiseren.

## 6 Monitoring en communicatie:

- Creëer een publieke erkenning van de *maatschappelijke relevantie* van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken voor innovatie en productiviteitsgroei.
- Ontwikkel een *Nederlandse ranglijst Sociale Innovatie*; zo'n ranglijst zou bij kunnen dragen aan een gezamenlijke passie voor innovatie onder private én publieke ondernemingen.
- Ontwikkel *geschikte evaluatie-instrumenten voor sociale innovaties*. Organisaties in zowel de private als publieke sector vragen om geschikte management-, organisatie- en arbeids- 'audits' om hun innovatievermogen in beeld te brengen.
- Verbeter de *rapportage* over de vorderingen inzake sociale innovatie als onderdeel van moderne *corporate governance*. Bevorder dat niet alleen de financiële indicatoren van kortetermijnprestaties in de jaarverslagen gerapporteerd worden, maar ook indicatoren van op langere termijn levensvatbare innovatie, zoals de omvang van introducties van nieuwe producten en diensten als percentage van de omzet, introducties van nieuwe organisatievormen of investeringen in nieuwe vaardigheden.



## 5 CONCLUSIE

De Nederlandse innovatiepositie vraagt aandacht. Hoewel Nederland qua concurrentiekracht weer in de wereldwijde top-10 staat, wordt er op een aantal indicatoren relatief zwak gescoord, en dit met name ten aanzien van de indicatoren die de innovatieve mogelijkheden van een land aantonen. De huidige situatie laat zien welke kansen er zijn om de concurrentiepositie vast te houden, nu de belangrijkste offshorebestemmingen, zoals India en China, bezig zijn in te lopen in de innovatierace.

Verder blijkt dat 44 procent van de Nederlandse bedrijven hoogwaardige activiteiten als onderzoek en ontwikkeling, engineering, productontwerp en human resources management aan het buitenland uitbesteedt of dit wil gaan doen. Multinationale ondernemingen verhogen met name hun efficiency, en mkb-bedrijven versterken, door te offshoren, opvallend genoeg hun strategische positie. Niet alleen incrementele, maar ook radicale innovaties worden gerealiseerd. Hoewel innovatie die over de landsgrenzen heen wordt gecreëerd en vervolgens door de thuislocatie in Nederland wordt geabsorbeerd, interessante mogelijkheden biedt, blijft de vraag wat dit op lange termijn betekent. Een belangrijk deel van de toegevoegde waarde wordt immers gecreëerd buiten de Nederlandse landsgrenzen. Hoewel offshoring veel kansen biedt op innovatief gebied, zal het bedrijfsleven eerst grondig moeten onderzoeken welke elementen van de offshoring geschikt zijn voor innovatie. Het hele proces moet zorgvuldig bestuurd worden om te voorkomen dat er kennis verloren gaat, dat er intellectuele schending van kennis plaatsvindt en dat de kennisvoorsprong van het Nederlandse bedrijfsleven afneemt. Een lonende offshoring, in het bijzonder wanneer er lastige werkzaamheden in het geding zijn, is de moeite waard. Bedrijven moeten tijd investeren in het zorgvuldig overwegen welke werkzaamheden naar het buitenland verplaatst moeten worden; zij moeten onderzoeken op welke locatie offshoring moet plaatsvinden; zij moeten zoeken naar potentiële partners en de juiste manier waarop internationale samenwerking gestructureerd en gemanaged moet worden. Juist dan zullen de baten groeien, niet alleen financieel, maar ook door de opbouw van een concurrentievoorsprong.

Innovatie is belangrijk, en offshoring kan Nederlandse bedrijven daarbij helpen. Voorwaarde is dat we sociale innovatie – flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken – ontwikkelen en combineren met het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Daartoe moeten we onze capaciteiten op het gebied van handel en ondernemerschap aanspreken. De kracht van innovatie ligt immers in het commercialiseren van gerealiseerde innovatie. Vaardigheden op dit gebied kunnen offshoring tot een succes maken voor de Nederlandse economie.





## 6 LITERATUUR

Ackoff, R.L. (1977), 'Towards Flexible Organizations: A Multidimensional Design', *Omega*, 5(6): 649-662.

Arnold, U. (2000), 'New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept', *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1): 23-29.

AWVN (2004), *Manifest sociale innovatie: Negen bouwstenen*, AWVN.

Ayres, I. & Braithwaite, J. (1992), *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, New York: Oxford University Press.

Barney, J. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Ciborra, C.U. (1996), 'The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises', *Organization Science*, 7(2): 103-118.

Clegg, S.R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, London: Sage Publications.

Coase, R.H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, 4(16): 386-405.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

Davidow, W.H. & Malone, M.S. (1992), *The Virtual Corporation*, New York: Harper Collins.

Day, G.S. (1994), 'The Capabilities of Market-Driven Organizations', *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.

Draulans, J., De Man, A.P. & Volberda, H.W. (2003), 'Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance', *Long Range Planning*, 36: 151-166.

Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000), 'Dynamic Capabilities: What Are They?', *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Erken, H., Gilzing, V. & Roelandt, T. (2003), 'Trends in research & development bij bedrijven', *Holland Management Review*, 20(89): 30-45.

Farrell, D. (2005), 'Offshoring: Value Creation through Economic Change', *Journal of Management Studies*, 42(3): 675-683.

Flier, B., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2003), 'Co-Evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality', *Journal of Management Studies*, 40(8): 2163-2187.

Gilley, K.M. & Rasheed, A. (2000), 'Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance', *Journal of Management*, 26(4): 763-790.

*Global Competitiveness Report 2005-2006*, Lopez-Claros, A., Porter, M. E., & Schwab, K. (eds.), Palgrave Macmillan 2005.

Grant, R. (1996), 'Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration', *Organization Science*, 7(4): 375-387.

Greven, T. (2007), 'Optimizing the Offshore Decision: An Analysis of the Onshore-Offshore Dilemma and the Appropriate Business Model', Rotterdam: RSM Erasmus University.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990), 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing', *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.

Ittner, C.D. & Kogut, B. (1995), 'How Control Systems Can Support Organizational Flexibility', in: E. Bowman & B. Kogut (eds.), *Redesigning the Firm*, New York: Oxford University Press.

Jansen, J., Van den Bosch, F. & Volberda, H. (2006), 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators', *Management Science*, 52(11): 1661-1674.

Kale, P., Dyer J.H. & Sing, H. (2002), 'Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function', *Strategic Management Journal*, 23(8): 747-767.

Kogut, B. & Zander, U. (1992), 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology', *Organization Science*, 3(3): 383-397.

Konsynski, B. & Tiwana, A. (2004), 'The Improvisation-Efficiency Paradox in Inter-Firm Electronic Networks: Governance and Architecture Considerations', *Journal of Information Technology*, 19(4): 234-243.

Lane, P. & Lubatkin, M. (1998), 'Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning', *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.

Levy, D.L. (2005), 'Offshoring in the New Global Political Economy', *Journal of Management Studies*, 42(3): 685-693.

Lewin, A.Y., & Couto, V. (2007), *Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation*, 2006 Survey Report, Offshoring Research Network / Booz Allen Hamilton.

Lewin, A.Y. & Furlong, S. (2005), *1<sup>st</sup> Bi-Annual Offshore Survey Results*, Duke University CIBER / Archstone Consulting.

Lewin, A.Y. & Peeters, C. (2006), 'Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?', *Long Range Planning*, 39(3): 221-239.

Lewin, A.Y. & Peeters, C. (2006a) Presentatie op internationale conferentie van de Strategic Management Society (herfst 2006), Wenen (gebaseerd op ORN gegevens 2006).

Lewin, A.Y. & Stephens, C.U. (1993), 'Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice', in: G.P. Huber & W.H. Glick, *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press, 393-409.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1994), *Fit, Failure and the Hall of Fame*, New York: The Free Press.

- Nayyar, D. (1978), 'Transnational Corporations and Manufactured Exports from Poor Countries', *The Economic Journal*, 88(349): 59-84.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York: The Free Press.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994), 'Strategic Outsourcing', *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.
- Schmidt, D., Van den Toren, J.P. & De Wal, M. (2003), *Ondernemende brancheorganisaties: Balanceren tussen belangen*, Assen: Van Gorcum en VNO-NCW.
- Soete, L. (2002), Innovation Lecture 2002, Ministerie van Economische Zaken.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992), 'Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, 70(2): 57-69.
- Streeck, W. (1992), 'Productive Constraints: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production', in: W. Streeck, *Social Institutions and Economic Performance*, London: Sage, 1-40.
- Streeck, W., Grote, J., Schneider, V. & Visser, J. (eds.) (2005), *Governing Interests: Business Associations in the National, European and Global Political Economy*, London: Routledge.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1986), 'Organizing for Innovation', *California Management Review*, 28(3): 74-82.
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003), 'Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients', *Management Science*, 41: 383-399.
- Vaas F. (2001), 'Arbeidsproductiviteit verhogen door slim organiseren', in: *Christendemocratische verkenningen*, themanummer september 2001: *Werk, welvaart & geluk*.
- Van den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R. & Volberda, H.W. (2003), 'Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes', in: M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell.
- Van den Toren, J.P. (1996), *Achter gesloten deuren: CAO-overleg in de jaren negentig*, Amsterdam: Welboom.
- Vervest, P., Van Heck, E., Preiss, K. & Pau, L.F. (eds.) (2005), *Smart Business Networks*, Berlin: Springer.
- Visser, J. (2005), 'Beneath the Surface of Stability: New and Old Modes of Governance in European Industrial Relations', *European Journal of Industrial Relations*, 11(3): 287-306.
- Vogel, D. (1995), *Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Volberda, H.W. (1996), 'Towards the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments', *Organization Science*, 7(4): 359-374.
- Volberda, H.W. (1997), Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets, *Long Range Planning*, 30(2): 169-183.
- Volberda, H.W. (1998), *Blijvend strategisch vernieuwen: Concurreren in de 21e eeuw*, Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H.W. & Baden-Fuller, Ch. (2003), 'Strategic Renewal Processes in Multi-Unit Firms: Generic Journeys of Change', in: B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange & C. Lechner (eds.), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Oxford: Blackwell, 208-232.
- Volberda, H. W. (2003), 'Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages', in: D. Faulkner & A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy*, Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H.W. (2004), *De flexibele onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren*, Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2004), 'Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most', *Innovation Essay 2004*, [www.minez.nl](http://www.minez.nl)
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005), 'Why Management Matters Most', *European Business Forum*, 22: 36-41.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005), 'Ruim baan voor de Nederlandse innovatie agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes', *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 59(1): 41-63.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim managen & innovatief organiseren*, Eiffel i.s.m. Het Financieele Dagblad, AWVN, De Unie & RSM Erasmus University.
- Von Hippel, E.A. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge: MIT Press.
- Ward, S. (2004), 'Outsourcing Research: What's Your Position?', *Business Information Review*, 21(4): 227-239.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, NY: Free Press.

# APPENDIX 1

## CURRICULA VITAE VAN DE AUTEURS



### **Prof.dr. Henk W. Volberda**

Prof.dr. Henk W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid, voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving en prodecaan van de RSM Erasmus University. Hij is directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre, bestuurslid van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en president van de Hay Group Vision Society. Hij promoveerde cum laude aan de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was *visiting scholar* aan de Wharton School van de

University of Pennsylvania en aan de City University Business School te Londen. Voor zijn onderzoek op het gebied van organisatorische flexibiliteit en strategische verandering ontving hij de NCD-studiebeurs, de Erasmus Research Award, de Onderzoeksprijs van de Erasmus Universiteit en de prestigieuze Igor Ansoff Strategic Management Award. Hij adviseerde vele grote Europese ondernemingen en publiceerde in diverse internationale managementbladen, zoals *Journal of International Business Studies*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Organization Science* en *Organization Studies*, waarvoor hij onder andere de ROA-publicatieprijs, een eervolle vermelding van SMS/McKinsey, de Capgemini-strategieprijs en de SAP Best Strategy Paper Award ontving. In *Management Team* werd hij genoemd als een van de belangrijkste Nederlandse internationale managementgoeroes. Zie ook: [www.rsm.nl/hvolberda](http://www.rsm.nl/hvolberda).



### **Prof.dr.ing. Frans A.J. van den Bosch**

Frans A.J. van den Bosch is als hoogleraar Management Wisselwerking tussen Organisaties en Omgeving verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM Erasmus University van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij studeerde werktuigbouwkunde en economie (cum laude) en promoveerde aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij was onder meer lid van de gemeenteraad van Rotterdam en vicevoorzitter van de Rotterdamse Kamer van Koophandel. Zijn onderzoeksbelangstelling gaat uit naar strategie- en

omgevingsvraagstukken, en in het bijzonder naar kennisintegratie en kenniscreatie in intra- en interorganisationele context, co-evolutionaire processen, strategische innovatie en nieuwe management- en organisatiestructuren, en *corporate governance*. Publicaties in onder meer *Academy of Management*

*Journal, Administrative Science Quarterly, Corporate Governance, De Economist, Journal of Management Studies, Long Range Planning, Organization Science en Organization Studies.* Prof. Van den Bosch is NIAS-fellow, en fellow en voorzitter van de programmaraad van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Zie ook: [www.rsm.nl/fvandenbosch](http://www.rsm.nl/fvandenbosch).



**Dr. Justin J.P. Jansen**

Dr. Justin J.P. Jansen is *assistant professor*, verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM Erasmus University van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op basis van een grootschalig onderzoek naar het balanceren van innovatie en efficiency binnen organisaties, promoveerde hij cum laude aan de RSM Erasmus University. Zijn onderzoeksbelangstelling omvat organisatieverandering en -vernieuwing, innovatie, interne en externe samenwerking en ondernemerschap. Inmiddels heeft hij verschillende artikelen over deze onderwerpen gepubliceerd, alsmede over het vermogen van organisaties om nieuwe kennis te absorberen, in onder andere *Academy of Management Journal, Journal of Management Studies, Management Science* en *Schmalenbach Business Review*. Behalve de ERIM Best Dissertation Award 2006, heeft hij voor een van zijn artikelen (met Van den Bosch en Volberda) de SAP Best Strategy Award 2005 ontvangen. Zie ook: [www.rsm.nl/jjansen](http://www.rsm.nl/jjansen).



**Drs. Ania Szczygielska**

Drs. Ania Szczygielska behaalde haar MSc in International Business Administration bij de RSM Erasmus University. Sinds november 2005 neemt ze deel aan het ERIM Ph.D.-programma. Haar promotieonderzoek (met als promotoren Volberda en Van den Bosch) richt zich op het onderwerp 'Offshoring Knowledge Intensive Activities and Innovation Performance'. Meerdere papers die gerelateerd zijn aan haar onderzoek worden gepresenteerd op internationale wetenschappelijke conferenties. Zie ook: [www.rsm.nl/aszczygielska](http://www.rsm.nl/aszczygielska).



**Drs. Marja Roza**

Drs. Marja Roza startte haar werkzaamheden als *assistant professor* bij de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM Erasmus Universiteit in 2005. Ze behaalde haar MSc in Business Administration (cum laude) bij dezelfde universiteit. Sinds september 2006 neemt ze deel aan het ERIM Ph.D.-programma. Haar promotieonderzoek (met als promotoren Volberda en Van den Bosch) richt zich op de strategische implicaties van offshoring voor het mkb. Voordat ze op de universiteit begon, was ze werkzaam als consultant. Zie ook: [www.rsm.nl/mroza](http://www.rsm.nl/mroza).

# APPENDIX 2

## RSM ERASMUS UNIVERSITY EN VAKGROEP STRATEGIE EN OMGEVING

De RSM Erasmus University (hierna: RSM) is de sterk internationaal georiënteerde business school van de Erasmus Universiteit Rotterdam

De RSM is een onderzoeksgedreven business school, gecommitteerd aan innovatief en multidisciplinair onderzoek en onderwijs. De RSM wordt op internationaal niveau gezien als een van de beste business schools: hij behoort wereldwijd tot de top-25 en in Europa tot de top-3. De RSM is geaccrediteerd door de AMBA, EQUIS en AACSB. Slechts een beperkt aantal business schools heeft deze drievoudige accreditatie verkregen. De RSM Erasmus University is daarmee een topinstituut. Prof.dr. Henk W. Volberda is voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving. Met de onderzoekspublicaties op het gebied van strategie staat de vakgroep op nummer 1 in Nederland en op nummer 2 in Europa (bron: CWTS, Universiteit Leiden 2007). De vakgroep heeft het Erasmus Strategic Renewal Centre (ESRC) opgericht en is als Nederlandse partner van het World Economic Forum (WEF) betrokken bij het vaststellen van de internationale concurrentiepositie en innovatieprestaties van de Nederlandse economie.

## ERASMUS STRATEGIC RENEWAL CENTRE (ESRC)

Het Erasmus Strategic Renewal Centre (ESRC) is een universitair kennisinstituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het is in 1997 opgericht door en sindsdien verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de RSM Erasmus University. Het instituut richt zich op managementvraagstukken met betrekking tot onder meer de strategische innovatie en vernieuwing van internationaal opererende ondernemingen, corporate entrepreneurship en new business development, top management team en corporate governance vraagstukken. Strategische vernieuwing staat voor het proces waarin nieuwe producten, diensten, vaardigheden, organisatie- en managementprocessen en nieuwe kennis ontwikkeld worden, resulterend in een verandering van de strategische koers. Het ESRC stelt zich ten doel te behoren tot de leidende Europese centra voor wetenschappelijk onderzoek naar strategische vernieuwing en innovatie van ondernemingen. Het Centre draagt bij aan de productie en verspreiding van kennis door in internationale wetenschappelijke toptijdschriften en boekuitgaven én in op managers gerichte vakbladen te publiceren. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar het gebruik van deze kennis door bedrijven, en naar het ontwikkelen van een actieve gemeenschap van strategiewetenschappers en



strategisch managers: een gemeenschap waarin kennis wordt vermeerderd en een brug tussen wetenschap en bedrijfsleven wordt geslagen. Zie ook: [www.erasmusstrategie renewal.nl](http://www.erasmusstrategie renewal.nl).

### OFFSHORING RESEARCH NETWORK (ORN)

Het ESRC is verantwoordelijk voor de uitvoering van de jaarlijkse survey van het Offshoring Research Network (ORN) in Nederland. Dit onderzoeksnetwerk is een samenwerkingsverband met het Center for International Business Education and Research (CIBER) van Duke University (VS) en verschillende partneruniversiteiten in Europa: Copenhagen Business School in Denemarken, IESE Business School in Spanje, Otto Beisheim School of Management WHU in Duitsland, en Manchester Business School in Engeland.

### ERASMUS CONCURRENTIE EN INNOVATIE MONITOR

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor wordt uitgevoerd door het Erasmus Strategic Renewal Centre van de RSM Erasmus University. Binnen het Nederlandse Innovatiedebat wordt veel aandacht besteed aan het stimuleren van technologische innovaties. Naast technologische innovatie blijkt sociale innovatie – flexibel organiseren, dynamisch managen en slim werken – echter doorslaggevend te zijn voor het innovatiesucces. Sociale innovatie vraagt om meer aandacht. De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor brengt management-, organisatie- en arbeidskenmerken in kaart die de innovatiekracht van ondernemingen bepalen. Door slim managen en innovatief organiseren kunnen ondernemingen competenties opbouwen die bijdragen aan de verbetering van de concurrentiepositie. Zie ook: [www.erasmusinnovatiemonitor.nl](http://www.erasmusinnovatiemonitor.nl).

### PARTNER INSTITUTE VAN WORLD ECONOMIC FORUM

Het ESRC is Partner Institute van het World Economic Forum, en voert jaarlijks de Executive Opinion Survey uit in Nederland, welke als input fungeert voor het jaarlijkse *Global Competitiveness Report*. Het rapport evalueert momenteel de concurrentiepositie van zo'n 125 landen wereldwijd en dient als een waardevolle bron voor beleid en onderzoek voor overheden, bedrijven en de wetenschap.

## SELECTIE VAN PUBLICATIES VANUIT HET ERASMUS STRATEGIC RENEWAL CENTRE:

### Dissertaties:

Van Leeuwen, E.P. (2007), *Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-140-6, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mom, T.J.M. (2006), *Managers' Exploration and Exploitation Activities*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-116-6, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Vlaar, P.W.L. (2006), *Making Sense of Formalization in Interorganizational Relationships*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-103-4, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Jansen, J.J.P. (2005), *Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovations, and Performance*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-081-X, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van der Mandele, L.M. (2004), *Leadership and the Inflection Point: A Longitudinal Perspective*, ERIM PhD Series in Research in Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Flier, B. (2003), *Strategic Renewal of European Financial Incumbents: Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Wielemaker, M. (2003), *Managing Initiatives: A Synthesis of the Conditioning and Knowledge-Creating View*, ERIM PhD Series in Research in Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dijksterhuis, M.S. (2003), *Intelligent Adaptation: Organizational Dynamics of Cognition and Action in the Changing Dutch and US Banking Industries*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-048-8, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van Wijk, R.A.J.L. (2003), *Organizing Knowledge in Internal Networks: A Multilevel Study*, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-039-9, Erasmus Universiteit Rotterdam.

### Publicaties in wetenschappelijke tijdschriften:

Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2007), 'Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows', *Journal of Management Studies*, forthcoming.

Vlaar, P.W.L., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2007), 'Towards a Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules, and Procedures', *Organization Studies*, forthcoming.

Vermeulen, P.A.M., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2007), 'Complex Incremental Product Innovation in Established Service Firms: A Micro Institutional Perspective', *Organization Studies*, forthcoming.

Spedale, S., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2007), 'Preservation and Dissolution of the Target Firm's Embedded Ties in Acquisition', *Organization Studies*, 28(8): 1-28.

Vlaar, P.W.L., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2006), 'Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Mean to Make Sense', *Organization Studies*, Special Issue "Karl Weick", 27(11): 1617-1638.

- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006), 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators', *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- Sidhu, J.S., Commandeur, H.R. & Volberda, H.W. (2006), 'The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand and Spatial Search for Innovation', *Organization Science*, 18(1): 20-38.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2005), 'Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?', *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Heugens, P.M.A.R., Van Riel, C.B.M., Van den Bosch, F.A.J. (2004), 'Reputation Management Capabilities as Decision Rules', *Journal of Management Studies*, 41(8): 1349-1377.
- Sidhu, J.S., Volberda, H.W. & Commandeur, H. (2004), 'Exploring Exploration Orientation and Its Determinants: Some Empirical Evidence', *Journal of Management Studies*, 41(6): 913-932.
- Flier, B., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2003), 'Coevolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality', *Journal of Management Studies*, 40(8): 2163-2187.
- Lewin, A.Y. & Volberda, H.W. (2003), 'Beyond Adaptation-Selection Research: Organizing Self-Renewal in Co-Evolving Environments', *Journal of Management Studies*, 40(8): 2109-2110.
- Volberda H.W. & Lewin, A.Y. (2003), 'Co-Evolutionary Dynamics within and between Firms: From Evolution to Co-Evolution', *Journal of Management Studies*, 40(8): 2111-2136.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, Ch. & Van den Bosch, F.A.J. (2001), 'Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms', *Long Range Planning*, 34(2): 159-178.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B. & Gedajlovic, E. (2001), 'Following the Herd or Not?', *Long Range Planning*, 34(2): 209-229.
- Huygens, M., Baden-Fuller, Ch., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2001), 'Coevolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997', *Organisation Studies*, 22(6): 971-1011.
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & De Boer, M. (1999), 'Co-Evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organization Forms and Combinative Capabilities', *Organization Science*, 10(5): 551-568.
- Dijksterhuis, M., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (1999), 'Where Do New Organization Forms Come from? Management Logics as a Source of Co-Evolution', *Organization Science*, 10(5): 569-582.
- De Boer, M., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (1999), 'Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex', *Journal of Management Studies*, 36(3): 379-398.
- Volberda, H. W. (1996), 'Towards the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments', *Organization Science*, 7(4): 359-387.

### Nederlandse publicaties (selectie):

Burgers, J.H., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2004), 'Corporate venturing en de concurrentie-omgeving: Bestendiging of verstoring van de marktdynamiek?', *Maandblad voor accountancy en bedrijfs-economie*, 78(5): 240-247.

Janssen, A., Volberda, H. W. & Asselbergs, C. (2003), 'Bouwen aan duurzame netwerkorganisaties: Een aanzet tot het verenigen van exploitatie en exploratie', *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 57(1): 5-24.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2003), 'Strategische vernieuwing van ondernemingen: Het managen van innovatie en efficiency', *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 57(6), p. 25-36.

Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2003), 'Nederland degradeert door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10', *Maandblad voor accountancy en bedrijfs-economie*, 77(4): 173-178.

Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006), 'Kennisintegratie als voorwaarde voor zelforganisatie', *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 60(2): 41-55.

Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2004), 'Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most', *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2004-009-STR.

Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005), 'Ruim baan voor de Nederlandse innovatie agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes', *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59(1): 41-63.

### Boekpublicaties (selectie):

Pettigrew, A.M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F.A.J., Ruigrok, W. & Numagami, T. (eds.) (2003), *Innovative Forms of Organizing International Perspectives*, London: Sage Publications.

Volberda, H.W. (1998), *Blijvend strategisch vernieuwen: Concurreren in de 21e eeuw*, Deventer: Kluwer.

Volberda, H.W. & Elfring, T. (2001), *Rethinking Strategy*, London: Sage Publications.

Volberda, H.W. (1999), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford: Oxford University Press.

Volberda, H. W. (2004), *De flexibele onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren*, Deventer: Kluwer.



# APPENDIX 3

## SELECTIE VAN KRANTENARTIKELLEN NAAR AANLEIDING VAN ONDERZOEKSRESULTATEN

### HOOGWAARDIG WERK VERHUIST NAAR BUITENLAND

#### *Redactie economie*

Dat bedrijven vooral het eenvoudige werk verplaatsen naar landen met lage lonen en de hoogwaardige arbeid hier houden, is een mythe. Nederlandse bedrijven verplaatsen op dit moment juist werk in de sfeer van onderzoek en productontwikkeling naar elders.

Dat blijkt uit een nieuwe studie van het Offshoring Research Network, een consortium van zes onderzoeksinstituten onder leiding van de Amerikaanse Duke University. Onderzoekers van de Rotterdamse Erasmus Universiteit namen het Nederlandse deel van dat onderzoek voor hun rekening.

De traditionele theorie dat eerst het productiewerk wordt verplaatst, vervolgens het administratieve werk en de ict, en pas daarna onderzoek en productontwikkeling, gaat voor Nederland niet op, zegt de Rotterdamse hoogleraar Henk Volberda.

Functies die bij ‘offshoring’ door Nederlandse bedrijven het meest in het geding zijn, liggen juist in de sfeer van ‘research en development’ (ofwel onderzoek en ontwikkeling), ‘engineering’ (verdere technische ontwikkeling) en productontwerp. Volberda: “Offshoring’ door Amerikaanse bedrijven betreft vooral ict, terwijl bijvoorbeeld Spaanse en in mindere mate ook Duitse bedrijven vooral administratief werk naar elders verplaatsen.”

Volberda’s verklaring is dat het in Nederland vooral gaat om middelgrote en kleine ondernemingen, die de productontwikkeling uitbesteden. “Grote ondernemingen ‘offshoren’ vaker hun productiewerk. Kostenbesparing is voor hen het belangrijkste motief om dat te doen. Maar voor het midden- en kleinbedrijf dient ‘offshoren’ strategische doelen zoals toegang tot nieuwe markten en toegang tot kennis die elders voorhanden is. Ook bedrijven die het om kostenbesparing te doen is, merken al doende vaak dat ze door ‘offshoring’ op interessante markten terecht zijn gekomen.”

Voor grote Nederlandse ondernemingen is India de favoriete bestemming: 35 procent van de uitbestede arbeid vindt daar plaats. Het midden- en kleinbedrijf kiest vooral voor China.

Maar uit het onderzoek blijkt ook dat Oost-Europa weer populair wordt bij Nederlandse ondernemers. Bedrijven die nog geen 'offshoring' hebben gedaan maar dat wel overwegen, hebben vooral plannen om ict-arbeid daarheen te verplaatsen. "De golf van ict-arbeid naar Oost-Europa komt er nu aan", zegt Volberda.

De gangbare gedachte dat bedrijven alleen nevenactiviteiten 'offshoren' en hun kernactiviteiten behouden, wordt door het onderzoek niet bevestigd, zegt Volberda. "Bedrijven gaan meer en meer zaken 'offshoren' die tot hun kernactiviteiten behoren, zoals onderzoek en productontwikkeling. Het gevaar daarvan is dat kennis wegglekt naar andere landen. Maar je ziet tegelijkertijd dat bedrijven die het aandurven kernactiviteiten te verplaatsen ook innovatiever zijn, omdat ze elders ook weer kennis opdoen."

Het verplaatsen van kernactiviteiten naar elders roept bij Volberda wel de vraag op wat we hier dan nog overhouden: "Als bedrijven ook kernactiviteiten gaan offshoren, loop je de kans dat er van hen hier niet meer overblijft dan een lege huls."

## **Banenverlies valt mee**

Offshoring van bedrijfsactiviteiten roept de angst op voor verlies van werkgelegenheid. Maar volgens het Offshoring Research Network leidt het verplaatsen van activiteiten in nog geen 40 procent van de gevallen tot banenverlies in Nederland. In 57 procent van de gevallen heeft offshoring geen enkel effect op de werkgelegenheid in Nederland. En in 4 procent van de gevallen komt er zelfs werk bij. Globaal gezien is offshoring een geweldige bron van banen. Voor iedere baan die hier verloren gaat, ontstaan in de betrokken landen elf nieuwe arbeidsplaatsen.

Publicatiedatum: 01-11-2006

Copyright © 2006 Trouw

## NEDERLAND AAN KOP MET UITBESTEDEN

### Vooraf Productontwikkeling

Nederland is koploper in het uitbesteden van productontwikkeling naar het buitenland. Kennisintensieve activiteiten als onderzoek & ontwikkeling en ontwerp vinden daardoor vaker buiten Nederland plaats.

Dat blijkt uit vandaag gepubliceerd onderzoek van de Erasmus Universiteit in samenwerking met andere Europese en Amerikaanse instituten. Hoogleraar Henk Volberda van de Erasmus Universiteit, die het onderzoek uitvoerde, zegt verrast te zijn. “Ik had niet verwacht dat de uitbesteding van hoogwaardige functies al zo ver was gevorderd.”

Volgens de gangbare economische theorieën besteden landen met een hoog kennisniveau als Nederland in eerste instantie vooral productie uit. Innovatie, als element van economische groei, zou juist plaatsvinden in eigen land.

Het onderzoek is gebaseerd op een vergelijking tussen de vijf landen Spanje, Duitsland, Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Nederland. De belangrijkste reden voor bedrijven voor offshoring is besparing op arbeidskosten.

Van alle Nederlandse bedrijven heeft 27 procent activiteiten naar het buitenland verplaatst. Nog eens 17 procent overweegt dat in de nabije toekomst te doen. Vooral middelgrote en kleine bedrijven verplaatsen niet louter productie, maar ook kennisintensieve activiteiten als onderzoek en productontwikkeling.

Opvallend daarbij is dat niet kostenbesparing de belangrijkste drijfveer is, maar de wens om toegang te krijgen tot nieuwe markten, en om een strategie van internationalisering uit te voeren. Grote bedrijven besteden vooral automatisering en administratieve functies uit.

India en China zijn verreweg de belangrijkste landen voor offshoring. Van de grote bedrijven kiest 35 procent voor India als locatie. Het midden- en kleinbedrijf kiest daarentegen vooral voor China. Ruim eenderde van de gerealiseerde projecten vond daar plaats. Ook wordt veel uitbesteed binnen West-Europa. Naar verwachting verandert dat in de toekomst, omdat Oost-Europa verreweg het meest wordt genoemd als locatie door bedrijven die overwegen om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen.

Bij de verplaatsing van activiteiten gaan in Nederland arbeidsplaatsen verloren, maar dat geldt volgens het onderzoek voor de minderheid van de projecten. Bij 57 procent kostte implementatie geen arbeidsplaatsen, en in 4 procent werden



zelfs banen in Nederland gecreëerd. Gemiddeld gaan per project 3,5 arbeidsplaatsen verloren, en worden op de offshorelocatie 37,8 arbeidsplaatsen gecreëerd.

Het grootste risico van uitbesteding van activiteiten over de landsgrenzen is volgens de bedrijven de afname van de kwaliteit van de dienstverlening, en efficiënt inrichten van de productieprocessen. Het blijkt volgens de ondernemingen ook lastig om intellectueel eigendom en unieke kennis van productieprocessen te beschermen.

Publicatiedatum: 31-10-2006

Copyright © 2006 NRC Handelsblad

## 'RISICO HOLLE BEDRIJVEN'

### Hoogleraar Henk Volberda over offshoring

*Elsje Jorritsma*

Uitbesteden van werk naar het buitenland gaat niet meer alleen over productie, maar ook over kennis en innovatie. “Je kernactiviteit hoef je ook niet meer zelf te doen.”

Nederlandse bedrijven lopen voorop bij het uitbesteden van hoogwaardig werk naar landen als India en China. Niet alleen grote concerns, ook kleine en middelgrote bedrijven offshoren onderzoek en productontwikkeling, zo blijkt uit onderzoek van de Rotterdamse Erasmus Universiteit. En dat blijkt goed te zijn voor hun vermogen tot innovatie. Hoogleraar Henk Volberda, die het internationale onderzoek uitvoerde, was verrast over de resultaten.

*Wat heeft u zo verbaasd aan de uitkomst van het onderzoek?*

“Het is opmerkelijk dat er al op grote schaal hoogwaardige activiteiten worden uitbesteed, zoals productontwikkeling. Dat is in de gangbare theorie de laatste stap in de internationalisering van de economie, na uitbesteding van productie en meer perifere activiteiten, zoals laagwaardige informatietechnologie. Je ziet nog wel dat de meeste bedrijven de uitbestede activiteiten in eigen hand houden. Bijna de helft is volledig eigenaar van hun buitenlandse partner. Slechts een kwart van de bedrijven kiest voor écht uitbesteden aan een onafhankelijk bedrijf.”

*Waarom doen bedrijven dat, hun kernactiviteiten verplaatsen?*

“Besparing op de loonkosten is een belangrijke reden, maar dat geldt vooral voor grote bedrijven die hun informatietechnologie en administratieve functies verplaatsen. Vooral voor middelgrote en kleinere bedrijven die kernactiviteiten verplaatsen is het meer een strategische beslissing. Natuurlijk kunnen zij kosten besparen. Maar ze willen ook dicht bij nieuwe afzetmarkten zitten. Bovendien willen zij profiteren van de snelle technologische ontwikkelingen in de landen waar ze heen gaan. Dat blijkt goed te zijn voor het vermogen van een bedrijf om echt nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.”

*Wat is de invloed van offshoring op innovatie door bedrijven?*

“Met het alleen verplaatsen van productie of perifere functies vergroten bedrijven vooral hun efficiëntie en verbeteren bestaande producten. Dat is niet verrassend. We hadden verwacht dat bedrijven ook innovatiever zouden worden, omdat zij de extra winst in Nederland voor bijvoorbeeld onderzoek en ontwikkeling zouden inzetten. Maar dat gebeurt niet, die winst wordt gebruikt om

prijzen te verlagen en zo te overleven in de concurrentiestrijd. Het blijkt dat als bedrijven ook onderzoek en productontwikkeling verplaatsen, het makkelijker is om om radicale innovaties te doen, om nieuwe producten en toepassingen te ontwikkelen.”

*Waarom is dat zo?*

“Die bedrijven maken ruimte om die nieuwe kennis, die door de projecten in het buitenland ontstaat, ook in Nederland toe te passen. Ze absorberen de kennis, gebruikmakend van de snelle ontwikkelingen elders. Deze bedrijven hebben natuurlijk ook al een actieve houding. Alle theorieën zeggen dat bedrijven kernactiviteiten zelf moeten blijven doen. Maar dat lijkt nu ingehaald.”

*Als bedrijven alles uitbesteden, blijft er toch niets over?*

“Klopt, we noemen dat het risico van over-offshoring. Er zijn nu al Nederlandse bedrijven die hier alleen nog maar hun verkoopafdelingen hebben. Bedrijven die te veel uitbesteden, zijn niet meer in staat kennis te absorberen. In het onderzoek hebben we geen aanwijzingen gevonden voor de opkomst van zulke ‘holle bedrijven’, maar dat moeten we over langere tijd bekijken. Vanuit een wereldwijd perspectief is het verschuiven van het zwaartepunt geen probleem, vanuit een Nederlands standpunt kun je daar zorgen over hebben.”

Publicatiedatum: 1-11-2006

Copyright © 2006 NRC Handelsblad

## NEDERLAND KOPLOPER IN 'OFFSHORING'

### Kleine bedrijven verplaatsen vooral kennisintensieve productie

*Ed Groot*

AMSTERDAM – Steeds meer bedrijven verplaatsen hun productontwikkeling naar het buitenland. Nederland is op dit punt koploper onder de industrielanden. Het verplaatsen van r&d, engineering en design heeft echter geen schadelijke invloed op innovatie in eigen land. Integendeel, radicale innovaties in eigen land worden er vaak juist door bevorderd.

Dit blijkt uit een tweejaarlijks onderzoek van het Offshoring Research Network, een internationaal samenwerkingsverband van zes onderzoeksinstituten, waaronder het Erasmus Strategic Renewal Centre in Rotterdam. In het onderzoek wordt voor het eerst uitgebreid onderzocht in hoeverre niet alleen gewone productie, maar ook kennisintensieve functies worden verplaatst naar het buitenland.

Offshoring, oftewel verplaatsing van productie, is een politiek beladen onderwerp omdat vakbonden vrezen voor banenverlies en uitholling van de industriële basis in eigen land. Volgens projectleider prof. dr Henk Volberda leeft die vrees in de Verenigde Staten nog meer dan in Europa en zijn de Amerikaanse vakbonden hier ook militanter tegen. Maar de scherpte van het conflict lijkt te verminderen. Voor de VS is het onderzoek nu voor de vierde keer uitgevoerd. Het blijkt dat offshoring in de VS de laatste tijd met minder banenverlies gepaard gaat dan tijdens de eerste verplaatsingsgolven een aantal jaren geleden.

In Nederland heeft 27% van de bedrijven al productie verplaatst en overweegt nog eens 17% dat te doen. Bij de grote multinationals is kostenbesparing het doorslaggevende motief. Zij verplaatsen vooral it en administratieve functies.

Voor kleinere bedrijven is de opvallende uitkomst dat ze vooral hun productontwikkeling willen verplaatsen. Bij bijna 40% van de Nederlandse bedrijven is dit het belangrijkste argument. Kleinere bedrijven zien in verplaatsing van kernactiviteiten mogelijkheden voor een betere strategische positionering. Ze krijgen zo toegang tot nieuwe markten en uitzicht op een internationale groeistrategie.

Bijkomend voordeel is volgens Volberda dat de kennis die in het buitenland wordt opgedaan kan worden benut in het thuisland. Bedrijven die delen van hun kernactiviteit verplaatsen zijn beter in staat om nieuwe competenties op te bouwen. Offshoring is daarmee een geschikt business model om radicale innovaties door te voeren, zo luidt een van de kernconclusies uit het rapport.

Is verplaatsing van kernactiviteiten dus alleen maar positief? Niet helemaal, want offshoring kost in 39% van de gevallen wel degelijk banen. Volgens het onderzoek worden er per nieuwe locatie in het buitenland gemiddeld 37,8 banen gecreëerd en vervallen er gemiddeld 3,5 in Nederland. Met andere woorden, op elke elf nieuwe buitenlandse banen wordt er één in Nederland geschrapt. In 57% van de gevallen is er overigens geen banenverlies in Nederland en in 4% kwamen er binnenlandse banen bij.

Afgezien van het verlies van werkgelegenheid is er ook een zeker risico dat het verplaatsen van kernactiviteiten zo vergaand wordt doorgevoerd dat er in het thuisland niet meer dan een ‘holle onderneming’ overblijft. Volberda noemt het voorbeeld van een leverancier van onderdelen van bedrijfsvoertuigen die in Nederland in feite alleen nog een verkoopkantoor heeft overgehouden.

Om niet in de valkuil van ‘overoffshoring’ te belanden is het dus zaak dat de kennis die bij offshoring wordt opgedaan in het thuisland wordt benut. Overigens blijkt volgens Volberda uit het onderzoek tot nu toe niet dat dit ‘hollowing out effect’ serieuze vormen aanneemt.

Het favoriete land bij productieverplaatsing is voor de kleine bedrijven China, terwijl bij de multinationals India de meest gezochte bestemming is. Van de bedrijven die offshoring overwegen denken de meeste aan Oost-Europa. De onderzoekers verwachten dan ook een sterke groei in dit gebied, met name voor it-activiteiten. “Voor kleine bedrijven zijn landen als Polen toch een stuk dichterbij”, zegt Volberda.

In het algemeen houden Nederlandse bedrijven graag controle over de grens. De meest gekozen organisatievorm is ‘captive offshoring’, waarbij de Nederlandse onderneming eigenaar is van de buitenlandse partner. In bijna een kwart van de gevallen wordt gekozen voor volledige uitbesteding aan een buitenlandse partner. 9% kiest voor een joint venture en 5% voor verplaatsing via een Nederlands bedrijf zoals Ordina of Getronics.

Publicatiedatum: 1-11-2006

Copyright © 2006 Het Financieele Dagblad

# STICHTING MAATSCHAPPIJ EN ONDERNEMING IS EEN KENNISCENTRUM VAN HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN

De activiteiten van SMO zijn:

- 1 monitoring van vraagstukken op het raakvlak van onderneming en samenleving en de objectieve analyse hiervan;
- 2 informatievoorziening over deze onderwerpen door middel van het uitbrengen van publicaties en andere vormen van communicatie;
- 3 maatschappelijke dialoog over de vraagstukken in de omgeving van de onderneming.

De informatievoorziening vindt deels plaats door middel van de SMO-publicatiereeks die reeds meer dan 30 jaar voor duizenden mensen een belangrijke kennisbron vormt. Daarnaast organiseert SMO workshops en conferenties op haar vakgebied.

De stichting beschikt over een uitgebreid netwerk van deskundigen in het bedrijfsleven, bij de overheid en in de wetenschap.

Actuele informatie over SMO-activiteiten en de deelnamemogelijkheden is beschikbaar op internet: [www.smo.nl](http://www.smo.nl)

## Curatorium en directie

Het curatorium van de Stichting Maatschappij en Onderneming, dat toezicht houdt op het wetenschappelijk gehalte van de publicaties, bestaat uit:

prof.dr H.R. Commandeur, prof.dr. P.H.A. Frissen, prof.mr. C.E. du Perron, prof.dr. J.B. Rijsman en prof.dr. L.L.G. Soete.

De eindverantwoordelijkheid voor de publicaties berust bij de directeur van het bureau: prof.dr. W.J. de Ridder.

## SMO-PUBLICATIES 2005



### ZEKERHEDEN IN DE TOEKOMST

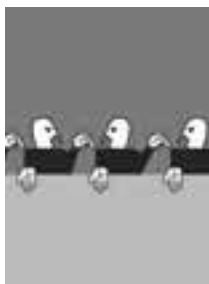
**Auteurs:** drs. S.N. Hogewind, prof.dr. R. Hoppe, prof.dr. W.J. de Ridder

**Advies:** prof.dr.s. G.G.M. Bak RA, prof.dr. A.J. Bindenga RA

Het millennium is ingeluid met een reeks schandalen in het bedrijfsleven die de accountant in opspraak hebben gebracht. Daardoor is een serie ontwikkelingen in gang gezet binnen en buiten de professie die het accountantsberoep vergaand beïnvloeden, zoals de invoering van nieuwe regelgeving (in Amerika de Sarbanes-Oxley-wet; in Nederland de code-Tabaksblat) en

een prominenter rol voor toezichhouders in het kader van *corporate governance*. In deze studie wordt onderzocht hoe de accountantsprofessie zich heeft ontwikkeld, waar ze nu staat en welke hedendaagse ontwikkelingen haar toekomst zouden kunnen gaan bepalen.

2005, Bestelnummer 0325, prijs € 17,50



### DE EXPRESSIEVE ORGANISATIE

**Auteurs:** Hans P Brandt, Barbara Brian, Jeroen Duijvestijn, Peter Verburgt

De identiteit van ondernemingen speelt een steeds prominenter rol in het denken over corporate communicatie. Ondernemingen die de werkelijkheid ontkennen, ombuigen of mooier maken dan zij is, worden steeds sneller doorzien. Het managen van de perceptie maakt plaats voor het uitdragen van de eigen ambities en persoonlijkheid. Deze publicatie gaat over het managen van en het werken met de corporate identity. Over de rol van de corporate

identity in de communicatie, de symboliek en het gedrag van ondernemingen. Bij elk hoofdstuk is een visie-interview opgenomen met een communicatieprofessional. Daarin staat de vraag centraal hoe hij omgaat met de in dat hoofdstuk geschetste veranderingen. Aan het woord komen Jan Schinkelshoek (Rabobank), Rob Mol (Achmea), Gert-Jan Woudenberg (TBI Holdings BV) en Hans Hermans (Bouwfonds).

2005, Bestelnummer 0326, prijs € 17,50



### MAATSCHAPPELIJKE URGENTIE VAN ONDERNEMERSCHAP

**Auteurs:** drs. A.R.M. Wennekers, dr. J. Meijaard, drs. P.J.M. Vroonhof, drs. N.S. Bosma

In dit boek staat het ondernemerschap centraal. De meest actuele ontwikkelingen zijn in kaart gebracht en de belangrijkste slaag- en faal-factoren passeren de revue. Tegen de achtergrond van de opkomende netwerksamenleving wordt een reeks maatregelen beschreven die in deze tijd het meest passend zijn om het ondernemerschap te stimule-

ren. Daarmee geeft dit boek een goed inzicht in de fundamentele veranderingen die zich in de economie voordoen.

2005, Bestelnummer 0327, prijs € 17,50



## MAZZLE

Traditionele gezondheidsvoorlichting aan jongeren dramatiseert doorgaans de effecten van bepaalde gedragingen en benadrukt de gevaren die deze met zich meebrengen. Het wordt steeds duidelijker dat dergelijke voorlichting wel effect heeft op de kennis over en attitude ten aanzien van aan hun leefstijl gerelateerde onderwerpen, maar nauwelijks invloed heeft op hun gedrag.

Deze brochure beschrijft de jongerenportal Muzzle die jongeren op een andere manier wil bereiken over de (negatieve) gevolgen van hun keuzes op het gebied van alcohol, voeding, gokken en andere aan hun

leefstijl verwante onderwerpen. Jongeren kunnen in een game experimenteren met de gevolgen van hun leefstijlkeuzes, ervaringen over hun leefstijl delen met leeftijdgenoten en kennisnemen van relevante informatie.

Muzzle is een initiatief van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) en wordt financieel ondersteund door de ministeries van VWS en OCW, de alcoholindustrie, de brancheorganisatie van speelautomaten (VAN) en de Stichting Volksbond Rotterdam. Muzzle is daarmee het eerste publiekprivate initiatief op het gebied van gezondheidsvoorlichting aan jongeren.

2005, Bestelnummer 0328, prijs € 15,00. Dit boek maakt deel uit van het totaalabonnement van SMO. Basisabonnees kunnen het boek bestellen voor € 10,00.



## DE COMMERCIALISERING VAN HET WATERSTOFIDEAAL

Auteurs: drs. D.A. van der Hoeven, drs. S.N. Hogewind,  
ing. L. ten Napel

In deze tijd van hoge olieprijsen lijkt waterstof de brandstof van de toekomst. Waterstof is een zeer flexibele brandstof en kan uit elke energiebron gemaakt worden. En wanneer brandstofcellen zo goedkoop worden als men verwacht, kan waterstof overal schoon en geluidloos worden omgezet in elektriciteit en warmte. Realisering van het waterstofideaal betekent daarom niet alleen het einde van specifieke

milieuproblematiek en een alternatief voor de olie, maar ook de opkomst en groei van een nieuwe industrie.

Zo ver is het nog niet. Er zijn forse obstakels op de weg, het eindpunt is nog niet bepaald, en de strategische vragen over de beste energieroute zijn nog niet beantwoord. In dit boek wordt de balans opgemaakt. Welke kansen liggen er voor Nederland, voor welke partijen, en hoe kunnen deze het beste worden benut? De waterstofeconomie staat in de startblokken en zal veel eerder zijn intrede doen dan menigen verwacht.

2005 bestelnummer 0329, prijs € 17,50





## DE BRIC'S GEKRAAKT

Auteur: mr. M.Ph. Hillen

Grote maar nog altijd relatief arme landen als Brazilië, Rusland, India en China - de BRIC's - maken een snelle groei door en dienen zich aan als economische grootmachten van de toekomst. De wereldeconomie heeft duidelijk veel moeite met deze nieuwkomers. De gevolgen zijn dan ook verstrekkend, niemand ontkomt eraan: de energieprijzen stijgen, de financiële markten hebben moeite zich aan te passen, de arbeidsmarkt verandert en de burger is in verwarring.

De snelle opkomst van de BRIC-landen is momenteel wereldnieuws.

Toch ontbreekt er een handzaam overzicht van het verschijnsel, en evenmin is er een goede analyse beschikbaar van de gevolgen die dit voor Europa heeft. Het boek **De Bric's gekraakt** biedt een frisse kennis-making met het BRIC-verschijnsel, maakt West-Europese burgers en bedrijven attent op onvermoede consequenties ervan en probeert de hype rond met name India en China enigszins tot normale proporties terug te brengen.

2005 bestelnummer 0330, prijs 17,50



## KOERS 2020

Auteurs: prof.dr. W.J. de Ridder

De wereldeconomie groeit snel, maar Europa blijft achter. De rente is laag en er zijn veel mensen met kennis en talent. Maar onze economie ziet geen kans om van deze situatie gebruik te maken: er is sprake van ernstige onderbenutting van mens en middelen.

Dit boek presenteert een analyse van de oorzaken van problemen waarmee ons land worstelt, en wijst de weg naar de oplossing ervan. Koers 2020 is dwingend en ondubbelzinnig: er zijn weinig mogelijkheden om van het aangegeven pad af te wijken. Maar het toekomstbeeld is fascinerend, zowel voor de oude als de nieuwe leiders van onze maatschappij.

2005 bestelnummer 0331, prijs € 17,50



## INNOVATIE EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

Auteurs: prof.dr. W.H.M. Zijm, prof.dr. A. Rip, dr. H.H.F. Wijffels, dr. H.A. Harwig, prof.dr.ir. D.N. Reinhoudt, dr. W.A. Smit

Ethische en sociale aspecten van technologische ontwikkelingen zijn sleutelfactoren in de besluitvorming over high tech-innovaties. Enkele decennia onderzoek naar de wisselwerking tussen wetenschappelijk-technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben belangrijke inzichten opgeleverd over de beste aanpak van deze beslissingsprocessen. Nu er nieuwe technologische ontwikkelingen en doorbraken, zoals in de nanotechnologie, worden verwacht is het onderwerp ongekend actueel.

2005 bestelnummer 0332, prijs € 17,50



## INTERNETSTURING IN DE ZELFREDZAME SAMENLEVING

Auteurs: prof.dr. J.B. Rijsman, drs. N. van Geelen, drs. T.J. Golder.

'Meedoen, meer werk, minder regels' is het motto van het kabinet-Balkenende II. Dit vat de tijdgeest treffend samen, waarin minder overheid en meer eigen verantwoordelijkheid de leidende principes zijn: de zelfredzame samenleving. Hierin zien mensen zichzelf als ontwerpers en uitvoerders van hun eigen leven op basis van keuzen die ze zelf hebben gemaakt. Het internet ondersteunt hen daarin steeds vaker.

Deze publicatie gaat over het versterken van (verborgen) kracht, kennis en probleem-oplossend vermogen van mensen met het doel hun zelfredzaamheid te bevorderen. Het is een case study van een innovatief internetinstrument, de WAO Zelfverkenner. Dit is gebouwd rond een ervaringsverhalenbank waarin verhalen verzameld zijn van WAO'ers en ex-WAO'ers. Het achterliggende idee is dat mensen geactiveerd worden door kennis te nemen van vergelijkbare ervaringen van anderen en door contact te leggen met anderen die in een vergelijkbare situatie verkeren. De WAO Zelfverkenner is in wezen een zelfhulp-instrument waarmee WAO'ers kennis, hulp en steun kunnen krijgen tijdens hun reïntegratie.

De publicatie is de weergave van een onderzoek naar de haalbaarheid van het internet-instrument dat onder zowel de professionals van UWV en enkele reïntegratiebedrijven is verricht als onder hun cliënten. 'Internetsturing in de zelfredzame samenleving' is mogelijk gemaakt de door Stichting Instituut GAK en UWV.

2005 bestelnummer 0333, prijs € 17,50

## SMO-PUBLICATIES 2006



### DE VERGRIJZING LEEFT

Samenstellers: D. van den Brink en Frank Heemskerk

De sterke groei van het aantal ouderen dwingt tot aanpassingen. Er komt zoveel vraag naar producten en diensten voor senioren dat de verzorgingsstaat zal veranderen. Om hiervan een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, geeft een groot aantal van de meest gerenommeerde deskundigen van ons land in dit boek inzicht in de kansen en de bedreigingen hiervan. De conclusie is eenduidig: door snel te anticiperen op deze in veel opzichten zekere ont-wikkeling maken we van de vergrijzing het startpunt van een golf van vernieuwing in de samenleving.

2006 bestelnummer 0335, prijs € 21,50



## DE TOEKOMST VAN DE GROTE STAD

J. Duijvestijn, S. Hogewind, S. Olthof, T. Oudejans, K. Tegel

In deze publicatie staat de toekomst van de grote stad centraal. Daarbij is gekozen voor drie onderwerpen: de toekomst van de stedelijke economie, de toekomst van de stedelijke retail en de stad als toekomstig woonmilieu. In dit boek worden de belangrijkste ontwikkelingen en issues op deze gebieden beschreven. Daarnaast treft u een verslag aan van een drietal stakeholdersessies waarin deze ontwikkelingen en issues zijn besproken met onderzoekers, ondernemers, beleidsmakers en opinion leaders. Ten slotte is per onderwerp een aantal aanbevelingen geformuleerd.

De stakeholdersessies ademen een sfeer van optimisme en vertrouwen. De economische betekenis van de stad als katalysator van economische vernieuwing wordt groter. De stad als plaats om te wonen neemt in populariteit toe, niet in de laatste plaats omdat de moderne woonconsument vooral op zoek is naar een woonmilieu dat aansluit bij de eigen lifestyle en identiteit. En op retailgebied is er sprake van een sterk toegenomen dynamiek, hetgeen kan zorgen voor een nieuwe impuls voor de stad als winkelgebied. De aanbevelingen in dit boek variëren van het uitbreiden van de microfinanciering aan startende creatieve bedrijven op basis van vertrouwen en met verantwoording achteraf tot het gezamenlijk herstructureren of saneren van onaantrekkelijke winkellocaties in of rondom de stad. Ze roepen op om de kosten en baten van stedelijke projecten vaker te verevenen tussen private en publieke partijen, om publiek-private samenwerking in de stad een impuls te geven. Ze suggereren om afstand te nemen van het probleemgerichte denken bij de herstructurering van probleemwijken en in plaats hiervan de kansen en mogelijkheden van bewoners centraal te stellen. De aanbevelingen hebben met elkaar gemeen dat zij uitgaan van de kracht en vitaliteit van alle actoren die elke dag in onze steden bezig zijn om hun stad van morgen vorm te geven.

2006 bestelnummer 0336 prijs € 17,50



## ALCOHOLISME EN HET GENETISCH VENSTER

Dr. N.C.G.M. Donders, Dr. S. Snelders, Prof.dr. T. Pieters, Drs. N. van Geelen, Prof.dr F.J. Meijman, Dr. J.C. van der Stel

De laatste jaren komt er steeds meer kennis beschikbaar over genetische aanleg voor alcoholisme. De toegenomen aandacht voor de genetische oorzaken van verslaving beïnvloedt de wijze waarop vanuit de overheid, de hulpverlening én de publieke opinie tegen verslaving wordt aangekeken. Tegen deze achtergrond heeft de afdeling Metamedica van het VU medisch centrum in samenwerking met de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) op initiatief van de Stichting Volksbond

Rotterdam (SVR) een inventarisatie gemaakt van de actuele en historische kennis op het gebied van de genetische aspecten van alcoholverslaving. Vervolgens is onderzocht wat de implicaties daarvan kunnen zijn voor de preventie, hulpverlening en voorlichting. Belangrijke vragen komen aan de orde. Heeft een alcoholist een sociaal of een medisch probleem? De wijze waarop deze vraag wordt beantwoord, is van grote invloed op de beeldvorming ten opzichte van alcoholverslaafden. Is het eigen schuld of dikke bult? Of is een alcoholist een pechvogel met een genetisch foutje? Het resultaat is een caleidoscopische verkenning van de ontwikkelingen op het terrein van de genetica in relatie tot alcoholverslaving.

2006 bestelnummer 0337 prijs € 17,50



## ONDERNEMEN IN 2015

**Prof.dr. Wim de Ridder, m.m.v. Pauline van den Broek, Jeroen Duijvestijn en Marijke Verboom**

Weinig ondernemingen zullen aan drastische veranderingen ontkomen. In de komende tien jaar zullen er in de traditionele markten steeds minder bedrijven zijn. Groei is er vooral in de belevingsmarkt, waar veel nieuwe producten hun intrede doen. Dit boek roept ondernemers op om potentiële markten te verkennen. Tien jaar vooruitkijken is uitdagend en spannend. Tien jaar is ook de termijn waarop een bedrijf op soepele wijze zijn kernactiviteiten kan aanpassen.

2006 bestelnummer 0338 prijs € 17,50



## EEN PROEFDIERVRIJE WERELD?

**Dr. M.C. Breems, Drs. N. van Geelen**

Een groot deel van de Nederlandse bevolking is tegen dierproeven. Toch gebruiken wij iedere dag producten en medicijnen die op dieren zijn getest. Er ligt hier dan ook een groot dilemma. Er is behoefte aan meer openheid over dit gevoelige maatschappelijke thema. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) biedt organisaties die betrokken zijn bij het gebruik van proefdieren hiervoor een beproefd kader. Binnen dit MVO-kader streeft een organisatie naar transparantie via een open proces van verantwoording en controle. Dat kan slechts worden bereikt in dialoog met de stakeholders. Dierproeven maken nog te weinig deel uit van MVO. Dat is een gemiste kans. Tegen deze achtergrond heeft de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), in opdracht van de vereniging Proefdiervrij, een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden om dierproeven meer in te bedden in het MVO-beleid van ondernemingen.

2006 bestelnummer 0339 prijs € 17,50



## OMGAAN MET DOORBRAAKINNOVATIES

**Prof.dr. Wim J. de Ridder**

Open innovatie doet zijn intrede en daarmee veranderen de structuren en de systemen van bedrijven en overheden fundamenteel. Dit boek geeft inzicht in de wereld van doorbraakinnovaties en schetst een beeld van enkele ingrijpende maatschappelijke veranderingen. Klanten, concurrenten, wetenschappers en politici gaan zich de komende tijd veel intensiever met innovatie bemoeien. Een nieuwe democratisering golf ligt in het verschiet maar deze is wel van een geheel andere orde dan die van de tweede helft van de vorige eeuw.

2006 bestelnummer 0340 prijs € 17,50

## SMO-PUBLICATIES 2007



### CREATIEVE PLANVORMING IN STAD EN LAND

Nicolas van Geelen en Tom Golder

Er voltrekt zich een ware metamorfose in de planvorming in ons land. Niet langer is de startfase van het planvormingsproces exclusief het domein van experts, beleidsmakers en projectontwikkelaars. Mensen uit alle lagen van de bevolking en afkomstig uit de meest uiteenlopende sectoren eisen steeds vaker dat ze zelf invloed krijgen op de voor hen bedoelde voorzieningen en diensten, direct of middels het scheppen van de juiste kaders. SMO

heeft deze ontwikkeling vroegtijdig gesignaleerd en een aantal van onze projectactiviteiten op dit gebied vanuit deze zienswijze vormgegeven. Dit boek geeft een beschrijving van enkele relevante SMO-projecten, waarbij plannen maken vanuit de collectieve intelligentie van direct betrokkenen centraal staat.

2007 bestelnummer 0341 prijs € 17,50



### DE ECONOMISCHE KRACHT VAN AGROFOOD IN NEDERLAND

Hendrik Sniijders, Dany Jacobs en Hein Vrolijk

De economische kracht van sectoren en zelfs van landen kan adequaat in beeld worden gebracht met de methodiek van de Amerikaanse managementgoeroe Michael E. Porter. Dit boek bewijst weer eens dat zijn benadering van sectoranalyse tot opvallende inzichten leidt. De agrofoodsector blijkt - langs deze meetlat gelegd - een vitale en op de wereldmarkt goed concurrerende bedrijfstak te zijn.

Maar ook de zwakten ervan zijn aanzienlijk nu de wereld-economie een groeispromg maakt en nieuwe landen zich internationaal positioneren. Daarmee is dit boek een vroegtijdige signalering van kansen en bedreigingen van één van de belangrijkste peilers van onze economie. Tegelijkertijd is het een genot om van systematiek van Porter kennis te nemen.

2007 bestelnummer 0342 prijs € 17,50