

PEOPLE **HENK VOLBERDA**

De innovatie

Nederland heeft alles in huis om het meest innovatieve land ter wereld te zijn. Toch zijn we het niet. Ergens onderweg gaat er iets mis. We barsten van de ideeën en plannen, maar niemand bouwt het nieuwe Philips op.

Hoogleraar Henk Volberda wil deze 'innovatieparadox' doorbreken. Want: hoe verdient Nederland anders zijn brood, straks?

De basiscondities voor innovatie in Nederland zijn uitstekend, zegt de hoogleraar strategisch management, specialist in ondernemerschap. "Kijk naar onze infrastructuur", zegt hij. "Die is fantastisch. Als je dat vergelijkt met Duitsland, dan lopen we voor met onze haven, onze luchthavens en ons spoor. Maar ook ons basisonderwijs is heel goed, de kwaliteit van onze overheid, de bescherming van het intellectuele eigendom..."

We zijn een vruchtbaar landje.

"Alle basisvoorwaarden zijn goed in orde. Een ondernemer kan niet roepen: 'Ik kan hier niet ondernemen. Mijn kennis lekt hier weg!'"

En toch snappen we niet waarom het er niet uit komt. Na ruim tien jaar schrijven over duurzaam ondernemen kijken we achterom. Vooral het enthousiasme van de duurzaamheidswereld viel op, de over elkaar heen buitende plannen, initiatieven, de inspiratie, de graagte waarmee alle nieuwe ideeën geabsorbeerd werden. Verslavend, die enthousiasmerende stemming. Maar zijn er met al die energie in de tussentijd forse nieuwe bedrijven opgebouwd? Niet echt.

"Dat is nu precies de innovatieparadox", reageerde Volberda telefonisch op onze verzuchting. Hij beschreef deze schijnbare tegenstelling uitgebreid in zijn boek 'Innovatie 3.0'. Daarin lezen we over onszelf, Nederlanders: 'Wij zijn goed in het lanceren van nieuwe gedachten, maar minder in het opnemen daarvan en het laten uitwerken door bedrijven.' Reden om zo snel mogelijk naar Rotterdam af te reizen, voordat we weer eens tien jaar feestelijk staan te trompetteren, terwijl er geen spoor te bekennen is van een nieuwe Unilever,

een Philips of een Akzo. Mochten die er ooit nog kunnen komen.

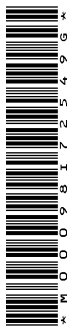
Waarom ligt Silicon Valley aan de Westkust van Amerika en niet in een sciencepark in Amsterdam?

"Als ik kijk naar de arbeidsmarkt, de allocatie van talent aan bedrijven, ja dan wordt het verhaal over Nederland iets somberder. Ook als we kijken naar de werking van de financiële markten hier. Als je wilt innoveren, en je wilt risico nemen, dan heb je funding nodig, risicokapitaal. Dan wordt het lastig in Nederland. In Silicon Valley heb je heel veel business angels, investment funds, die het makkelijker maken om risico te nemen. Als je hier naar een bank gaat, krijg je heel moeilijk krediet. Ook heel belangrijk is de samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Misschien wel het allerbelangrijkste is dat we in Nederland een tekort hebben aan technici en onderzoekers. Dan scoren we heel slecht wereldwijd. We staan volgens het onderzoek van ons instituut Inscope Research for Innovation op de 41e plaats, als het gaat om de beschikbaarheid van kenniswerkers. Samengevat: de basis is in Nederland helemaal goed, maar het komt er toch niet uit. De kennis is er wel, maar we weten het niet te vercommercialiseren en te vermarkten in producten en diensten."

Het gaat dus om het maken van producten, want handel drijven, dat kunnen we wel.

"Neem de windmolens. Dat is een ontwikkeling die hier tot stand is gekomen. Maar als het gaat om het exploiteren, dan zie je dat de Denen die dingen zijn gaan maken en Nederland achter blijft. Dat is jammer, dat was een groei industrie. Als het gaat om banen en werkgelegenheid, dan hebben we hier lange tijd zelfs het idee gehad: we hebben geen

✦ TEKST JAN BOM
✦ FOTOGRAFIE RONALD VAN DEN HEERIK
EN NATIONALE BEELDBANK



paradox

maakindustrie nodig, want we zijn een diensteneconomie. Toch zie je dat diensten en maakindustrie steeds meer aan elkaar vast komen te zitten. Maar... het is veel makkelijker om vanuit productie diensten te gaan ontwikkelen dan andersom. Laat ik een voorbeeld geven: Philips is wel een maker, maar gaat steeds meer in de richting van *problem solving*. Lampen maken is niet meer interessant, maar grote lichtprojecten voor steden uitvoeren wel, voetbalstadions..."

De verlichting in de hele metro in Parijs...

"Ook daar leveren ze niet alleen meer het product, maar worden productie en dienstverlening steeds meer hybriden. We hebben in Nederland in het verleden gezegd: die maakindustrie gaat toch weg, niks meer aan doen. Maar dan maak je jezelf wel heel kwetsbaar, want je verliest de regie over de hele waardeketen."

Je kan het in China bestellen.

"Of maken. Maar wat zie je dan? De productie verschuift, maar vervolgens ook de *development*. Akzo, of Unilever, of Philips, ze verplaatsen eerst een stuk productie naar China. Vervolgens zeggen ze: het gaat niet alleen om lage arbeidskosten, maar ook om de nabijheid van groeimarkten. Dus de *development* kunnen we daar ook naartoe verplaat-

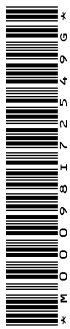
Henk Volberda: "We hebben wel ondernemers, maar ze pakken niet door. Ze groeien tot tien man en dan zeggen ze: 'Klein is fijn.'"

sen. Vervolgens zeggen ze: er zitten veel kenniswerkers daar en wordt ook de R&D verplaatst."

En daar dachten wij het in Europa juist van te moeten hebben.

"Philips, Unilever, DSM, Akzo, Shell, The Big Five, als je die ernaar vraagt, dan krijg je te horen: 'Wij investeren nog heel veel R&D in Nederland, samen zijn we zelfs goed voor 80 procent van alle patenten.' Maar dat is relatief gezien. Als je het op wereldschaal bekijkt, zie je dat het zwaartepunt ook steeds meer aan het verschuiven is naar het oosten. Philips heeft al fundamentele research in China zitten.

Hetzelfde geldt voor Akzo en ook voor Unilever. Vaak komen daar nieuwe bedrijven voor terug in Nederland, het nieuwe researchlab van Danone bijvoorbeeld, dat levert misschien nog wel meer toegevoegde waarde op, maar het is niet genoeg om het verlies te compenseren.





“Innovatie is een continu leerproces, gebaseerd op permanente interactie” FORTUNE

“Landen worden zelden rijk omdat ze zelf een technologische doorbraak realiseren maar bijna altijd omdat ze die doorbraak goed hebben uitgenut” WRR

Ik heb daarom tegen de CEO van Philips gezegd: ‘Wij hebben behoefte aan een betere Philips, maar ook aan nieuwe Philipsen.’”

Danone kwam hier na aankoop van Nutrica, een Nederlands concern.
 “We hebben wel ondernemers, maar ze pakken niet door. Ze groeien tot tien man en dan zeggen ze: ‘Klein is fijn.’ Alleen TomTom is een mooie uitzondering.”

Of ondernemers cashen snel. Kijk naar de dance-industrie. Ondernemer Duncan Stutterheim verkocht zijn ID&T aan een Amerikaanse dance-organisatie.
 “Dat is jammer voor de dynamiek in de economie. Het is een algemeen erkende analyse: de groei van kleine ondernemingen blijft stoppen. Je hebt in Nederland een aantal multinationals, goed georganiseerd, dan komt er een heel stuk niks, dan een aantal grote familiebedrijven en dan komen er heel veel kleine bedrijven. En daar zie ik eigenlijk te weinig groei voor een multinational in spe. Je ziet inderdaad ook veel verkoop van Nederlandse bedrijven. Dat is jammer. Dat klinkt chauvinistisch, maar dat is het niet. Uit ons onderzoek blijkt dat de bedrijven die hier in Nederland hun hoofdkantoren hebben, toch meer investeren in hun mensen en in R&D. Het heeft een toegevoegde waarde om hoofdkantoren hier te hebben.”

We hebben veel deejays, designers, architecten, die het internationaal goed doen.
 “De creatieve industrie vind ik wel leuk. Dat is een van de topsectoren. Amsterdam, Rotterdam en Utrecht betwisten elkaar wie er de eigenaar van is. Het is een groeimarkt. Marcel Wanders (die uit de duurzaamheidswereld komt, JB), dat is een voorbeeld van succesvolle bedrijvigheid. Heel uniek, hij weet het ook wereldwijd uit te rollen. Je moet wel kijken hoe een creatief iemand zijn artistieke combinatie met een business model. Dat is natuurlijk heel lastig. Er moet eigenlijk een zakelijk iemand naast staan. Design is leuk, maar uiteindelijk moet je die waarde ook kunnen toe-eigenen.”

TomTom is eigenlijk onze Hollandse Apple.
 “TomTom had meteen een internationale foothold. Die jongens hebben gezegd: ‘In die en die software zijn wij goed, de productie doen we daar en daar, de marketing houden we hier.’ Allemaal heel slim bedacht en vrij succesvol. TomTom is nu een gevestigd bedrijf en doet mee met Philips en ASML, ook zo’n succesvoorbeeld. Chipsapparaten – bouwer ASML heeft een marktaandeel van 80 procent en is zelfs zo succesvol dat de klanten willen participeren in de R&D. Het is een spin-off van Philips. Zit in Veldhoven.”

Beiden bedrijven zijn wel van na de Tweede Wereldoorlog, dus niet horend bij de groep multinationals die werden opgericht door de aartsvaders van de Nederlandse industrie, de Anton Philipsen.
 “Dat is het probleem met dit soort discussies: iedereen kent wel een voorbeeld waar het wel goed gaat. Natuurlijk. Maar we spreken hier over gemiddelden. De aartsvaders waren allemaal wel entrepreneurs en gek van een technologie.”

Gebruikten ook vindingen die ze elders hadden opgepikt.
 “Bij DSM hebben ze nu een credo en ze noemen het: proudly found elsewhere. Een keer versprak ik me. Toen zei ik: proudly stolen elsewhere. Toen werd ik wel meteen gecorrigeerd. DSM vraagt zich af: moeten we alles wel zelf in huis hebben? De ontwikkelingen gaan zo snel. Daarom is in Zweden een bedrijf overgenomen in new materials. Zo kun je ook je innovatiesnelheid opvoeren.”

Ook DSM in de huidige vorm is pas van na de oorlog.
 “DSM vind ik een mooi voorbeeld van re-inventing business, een bedrijf dat zich verschillende malen opnieuw heeft uitgevonden. Van de mijnen naar de bulkchemie, van daaruit naar de fijnchemie en van daaruit weer naar life sciences en nu ook materials. Dat is natuurlijk knap. Nokia kon het ook, maar nu niet meer.”

TIEN JAAR RANKING NEDERLAND

Op welke plaats stond Nederland het laatste decennium op de lijst van concurrerende economieën?

Jaar	Plaats
2013	8
2012	5
2011	7
2010	8
2009	10
2008	8
2007	10
2006	9
2005	11
2004	12

TOP TIEN MEEST CONCURRERENDE LANDEN 2013

- 1 Zwitserland
- 2 Singapore
- 3 Finland
- 4 Duitsland
- 5 Verenigde Staten
- 6 Zweden
- 7 Hong Kong
- 8 Nederland
- 9 Japan
- 10 Verenigd Koninkrijk

OP WELKE ONDERDELEN SCOORT NEDERLAND HEEL GOED?

Kracht	Landenranglijst
Kwaliteit van haven infrastructuur	1
Kwaliteit van luchttransport infrastructuur	4
Inflatie	1
Instream basisonderwijs	5
Instream middelbaar onderwijs	4
Beschikbaarheid onderzoek- training	3
Intensiteit lokale concurrentie	5
Effectiviteit anti-monopoliebeleid	5
Samenwerking vakbonden werkgevers	5
Internet gebruikers	4
Bereidheid delegeren autoriteit	5

OP WELKE ONDERDELEN SCOORT NEDERLAND HEEL SLECHT?

Kracht	Landenranglijst
Last van overheidsregelgeving	28
Kosten terrorismebestrijding	36
Overheidsschuld	118
Instream tertiair onderwijs	27
Totaal belastingtarief	79
Klant oriëntatie	30
Flexibiliteit van lonen	137
Kosten van aannemen en ontslaan	128
Toegang tot kredietverstrekking	47
Gezondheid van banken	74
Foreign Direct Investment, transfer tech	38
Marktomvang thuismarkt	25
Beschikbaarheid kenniswerkers	41
Inkoop overheid innovatieve producten	26

Bron: INSCOPE Research for Innovation 2013



Van Apple verwachten we nu ook de volgende innovatie en die begint al aardig op de oude Sony te lijken.”

Volberda sprak voor de research voor het boek 'Innovatie 3.0' met tal van topmannen met een bewezen trackrecord op het gebied van innovatie. De Nederlandse overheid kwam er bij de gesprekken niet best van af. Altijd en eeuwig te laat. Als er al een visie op de toekomst is, dan loopt die achter op de werkelijkheid van vandaag. Of de regering besteedt het geld aan de verkeerde partijen, of via de verkeerde middelen. Ook al stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in de nota 'Naar een lerende economie' dat de overheid inmiddels zo slim is om voorzichtige steun aan winnaars te geven, 'backing winners', Volberda blijft zeer kritisch: 'Overheidssubsidies hebben geen invloed op de innovatiekracht van Nederlandse bedrijven', concludeerde de hoogleraar in zijn boek.

Wat Volberda zegt is niet mals: "Het topsectorenbeleid van Nederland kijkt naar de gevestigde spelers. Als je zegt: we moeten nieuwe bedrijvigheid, nieuwe innovatie creëren, ja, dan is het maar de vraag of je goed zit door je te richten op de gevestigde belangen van topsectoren. Die op hun beurt ook weer gevestigde onderzoeksinstituten hebben. Ook bij fiscale

"We need to out-innovate, out-educate and out-build the rest of the world" OBAMA IN 2011

WAT ZIJN DE EXCELLENTE ONDERNEMINGEN VAN NU?

'Aan het begin van de eenentwintigste eeuw doet het Nederlandse bedrijfsleven het goed. ASML is een wereldwijde leider op het gebied van apparaten die chips kunnen produceren; Philips mag dan kwakkelen met de consumentenafdelingen, zijn medische poot is wereldleider. Soms zijn de bedrijfsnamen minder bekend: zo is Vanderlande Industries uit Veghel wereldmarktleider in afhandelingsystemen voor bagage op vliegvelden, Nutreco is de grootste producent van zalmvoer in de wereld en Moba is wereldmarktleider in eiersortermachines. Ondanks de reuzenwerven in China en Zuid-Korea worden de technisch meest geavanceerde snijknopzuigers voor de baggerindustrie gemaakt bij ihc Merwede – inmiddels ook voor Chinese opdrachtgevers. Machines voor de kippenslacht en melkrobots voor de hele wereld komen uit Nederland. En op het gebied van industriële textiel (TenCate, red.) en in het topsegment van de luxe jachtschepen heeft Nederland zich evenzeer stevig in de frontlinie genesteld.'

Uit: Naar een lerende economie, WRR



subsidies voor innovatie zie je voornamelijk grote bedrijven profiteren. Kleine bedrijven weten dat weer niet te vinden."

Of hebben geen zin in de rompslomp.

"Ja, je hebt al gauw een financieel expert nodig die helpt."

En subsidies werken averechts.

"Nou... ik zeg het altijd zo: de meest innovatieve bedrijven zijn niet de bedrijven die de meeste subsidies hebben gehad. Je kunt een bedrijf wel naar de beek brengen, maar drinken moet je uiteindelijk zelf doen. Maar ik ben ook niet voor een *laissez faire* beleid, laat maar waaien. Nederland heeft de nodige mislukkingen gehad met het industriebeleid. Dan moet ik terug naar de scheepsbouw, de val van het concern RSV, Rijn-Schelde-Verolme (begin jaren tachtig van de vorige eeuw, waar 2,7 miljard gulden steunverlening in ging, JB). Toen hebben we gezegd: we gaan geen industrie-specifieke subsidies meer doen. Daarna is het een hele tijd stil geweest en toen hebben we het innovatieplatform gekregen. Het ging toen over vouchers, en voorzichtig toch weer wat pampren. En nu hebben we dus dat topsectorenbeleid, waarbij het idee is om kennisinstellingen en bedrijven samen te brengen. In het begin was daar veel enthousiasme voor,

ook al voerde de voormalige minister van Economische Zaken enorme bezuinigingen door, want de aardgasbaten werden niet langer meer gebruikt voor innovatie. Nu het moment is aangebroken dat je moet kiezen en moet gaan investeren, zie ik dat het topsectorenbeleid heel gefocust is op het in stand houden van bestaande researchinstellingen, de TKI's, de technologische kenniscentra – goed voor jaarlijks 90 miljoen euro bij private deelname. Er wordt gedacht: we krijgen die innovatie wel als we nog meer investeren in technologie. Dat strookt niet met de kennisparadox. Het is niet zozeer dat de bron er niet is, maar dat het er niet uit komt. Toch wordt er maar mondjesmaat geïnvesteerd in de 'human capital-agenda', de sociale innovatie. De overheid heeft geen notie van wat innovatie in de toekomst gaat vereisen van mensen en opleidingen en investeringen. Dus ja. We zitten met een overheid die nog steeds denkt in termen van Innovatie 1.0: technologie is innovatie. Teleurgesteld in de effecten daarvan gaan ze wat bezuinigen op technologie, maar angstig om ook te investeren in mensen: Innovatie 2.0. Maar Innovatie 3.0 betekent: leiderschap, niet alleen korte termijn efficiency, maar lange termijn innovatievermogen. Het betekent ook co-creatie met kennisinstellingen en universiteiten, het heel anders organiseren van samenwerking. Het

lijkt soft, maar de implicaties zijn keihard. Je praat over een nieuwe manier van managen en organiseren van de arbeid. Maar liefst 75 procent van het innovatieproces wordt door factoren als sociale innovatie bepaald, en slechts 25 procent door investering in R&D. Je ziet dat de bedrijven die dat doen hun omzetten uit producten weten te verviervoudigen. Hun verkopers trekken de wereld in, praten met klanten over problemen. Nemen dat mee terug naar huis, waar blijkt dat er op de R&D-afdeling een bijna-oplossing op de plank ligt te wachten. Met wat aanpassingen ligt daar een echte innovatie die gebruikt kan worden. Wist je dat Kodak de uitvinder van de digitale cameratechniek was? Dat bedrijf is nu ter ziele. En waarom? Omdat intern besloten werd dat de marge op het ontwikkelen van filmpjes groter en dus interessanter was, dan wat er met digitale camera's verdiend zou kunnen worden. Dat gevaar ligt ook in Nederland levensgroot op de loer. Een op de drie bedrijven doet niet aan vernieuwing van het business model; we noemen dat business fixatie."

En wat betekent dit nu allemaal voor het land Nederland?

"Als ik het op bedrijfsniveau bekijk, zijn er grofweg twee routes. Of je kiest de route van DSM, dat zegt: elk jaar moet 15 procent van de

“China wil dat in 2020 60 procent van de groei uit innovatie komt, de regering stopt 2,5 procent van het Bruto Nationaal Product in R&D. China geeft nu al meer aan R&D uit dan Duitsland, Frankrijk en Italië samen” WRR

“Meer dan de helft van de innovatiesubsidies van de Nederlandse overheid gaat naar onderzoek dat ook zonder die steun was gedaan” EIM

HOE FINANCIERT DE OVERHEID INNOVATIE?

De overheid investeerde in 2012 en 2013 1,9 miljard euro in innovatiecontracten en jaarlijks 1,2 miljard euro in generiek innovatiebeleid, *human capital*-agenda's en internationale agenda's. Er zijn nu drie fiscale faciliteiten in Nederland. Ten eerste de WBSO, een faciliteit om minder loonkosten af te dragen voor werknemers die inhoudelijk betrokken zijn bij R&D-activiteiten; het moet daarbij altijd om tastbare producten gaan. Wie WBSO-aftek krijgt, kan ook een aantal kosten extra aftrekken (de Research & Development Aftrek, RDA-regeling). Tot slot is er de innovatiebox, een speciale tariefbox binnen de vennootschapsbelasting; winsten uit WBSO-activiteiten worden belast tegen een tarief van 5 procent. In 2012 was er 625 miljoen euro beschikbaar voor deze faciliteit. Verder is er een Garantiefonds Ondernemingsfinanciering, met een plafond van 400 miljoen per jaar, waarmee banken gesteund worden die leningen aangaan. Er is ook een Microkredietfaciliteit van Qredits met een plafond van 150 duizend euro. Verder is er ook een MKB-plus-fonds om risicodragende leningen aan het midden- en kleinbedrijf te verstrekken. Tot slot investeert de overheid tot 2015 100 miljoen euro in de opleiding van bèta's en technici.

Uit: Naar een lerende economie, WRR



activiteiten nieuw zijn. Dat heeft tot gevolg dat 85 procent van het bedrijf niet meer is wat het tien jaar geleden was. Of je kiest de route van Vopak, een bedrijf dat vroeger van alles en nog wat heeft gedaan. Luchttransport, vastgoed, chemische distributie. Maar vooral goed was het bedrijf in de opslag van olie in tanks. Daar heeft het management zich op toegelegd. Dat trucje kunnen ze zo goed, dat doen ze nu wereldwijd. Het zijn twee modellen, die beiden ideaal kunnen zijn. Of je vernieuwt je voortdurend omdat je markt zich vernieuwt, of je legt je toe op waar je heel erg goed in bent.”

Nederland moet dus...

“Nederland moet gewoon zorgen dat de kennis gaat stromen. We moeten de omslag maken naar die kenniseconomie. We moeten afscheid nemen van het oude plaatje, het consensusmodel, werk voor iedereen. Waar we naar toe moeten, is een land van dynamische kenniswerkers. Als je daaraan werkt, is de vraag welke innovatie of welke sector gaat domineren veel minder belangrijk dan de dynamiek die je wilt hebben.” ■

hvolberda@rsm.nl

“Exporterende bedrijven innoveren in de regel meer dan niet-exporterende” CBS