

Business- innovatie is een kwestie van doen

Justin Jansen onderzoekt als hoogleraar Corporate Entrepreneurship aan de Erasmus Universiteit de 'ondernemendheid' van Nederlandse bedrijven. Hij definieert ondernemerschap als risico's durven nemen, investeringen doen en vooral proactief inspelen op een veranderende omgeving en te verwachten ontwikkelingen. Jansen deelt zijn inzichten over wat je als organisatie kunt doen, of moet laten.

Door Edith van Gameren

> Hoe staat het ervoor met business-innovatie in Nederland?

"Wij proberen business-innovatie ofwel ondernemerschap binnen bedrijven meetbaar te maken. Dat doen we met vragenlijsten over het gedrag van medewerkers. Hebben ze nieuwe ideeën? Gaan ze voorbij hun takenpakket? Durven ze risico te nemen? We zien daarmee de ondernemendheid van bedrijven verbeteren, maar veel bedrijven scoren nog steeds een onvoldoende. Corporates en mkb moeten nog meer werk maken van de ondernemendheid binnen de

organisatie. In internationaal perspectief doen we het niet zo slecht, al kan de samenwerking beter. In de VS of Groot-Brittannië zit innovatie misschien van nature meer tussen de oren, maar er gebeurt heel veel in Nederland. Lessen in ondernemerschap beginnen al op de basisschool, maar ook bij hbo's en universiteiten staat het op de agenda."

Hoe kun je zorgen dat de organisatie als geheel meer innoveert?

"Wat opvalt in onderzoeken is dat

bedrijven ondernemerschap van hun medewerkers maar 'eng' vinden en bang zijn dat het vooral geld gaat kosten. Maar proactieve, meer ondernemende medewerkers zijn productiever. In je aannamebeleid kun je op die eigenschap letten, in assessments bijvoorbeeld. Ondernemerschap van de medewerkers kan in kleine bedrijven een carrière-perspectief bieden. Voor grote bedrijven geldt net zo goed dat juist de ondernemende mensen het eerst weggaan. De oplossing ligt erin die mensen de ruimte te geven. Dat kan klein beginnen, binnen een afdeling. Je moet het lef hebben om tegen een paar mensen te zeggen: 'Ga het maar doen'. Geef ze een budget en leg de lat niet te hoog. Laat ze wennen aan het idee dat ze dingen op eigen houtje kunnen gaan ontwikkelen. Dat motiveert meer dan een financiële bonus, het vergroot het commitment."

Wat zijn de succesfactoren voor business-innovatie?

"Uit ons onderzoek blijkt dat diversiteit



– in man/vrouw, opleiding, achtergrond – zorgt voor vernieuwing. Kijken vanuit verschillende perspectieven, zorgt voor een betere besluitvorming. Wil je de dienstverlening verbreden, kijk dan goed of je daarvoor de juiste mensen in dienst hebt. Als financiële dienstverlener heb je misschien ook psychologen nodig, of salesmensen. Diversiteit zorgt wel voor meer conflicten. Het doel moet daarom heel helder zijn en er moet verbinding zijn, een gedeelde visie en gedeelde waarden. Als je businessinnovatie serieus neemt, moet je dat laten zien. Ik zat in de jury van de FD-prijs De Nieuwe Kampioen, waarbij CEO Meiny Prins van finalist Priva benadrukte hoe belangrijk het is om te blijven investeren in innovatie, ook in de tijden van crisis, en dat te blijven benoemen naar je medewerkers.”

Wat zijn de valkuilen?

“Het gevaar is altijd dat een mooi nieuw idee uit de handen van de ondernemende medewerker wordt getrokken en als new business buiten de afdeling of het bedrijf wordt geplaatst. Het is juist belangrijk dat de verbinding met de mensen blijft bestaan, dat motiveert. Goed leiderschap is heel belangrijk. Mensen niet afrekenen, maar leren van fouten.

Een ander gevaar is de ‘overleefmodus’. Zo’n 60% van de bedrijven heeft nog de

kortetermijnfocus van de crisis; een jaar geleden was dat overigens nog 80%. Innovatie en ondernemerschap gaan niet werken als je een kortetermijnfocus hebt. Je moet niet alleen reorganiseren en kosten besparen, maar ook vernieuwen.”

Stel, je wilt als ‘traditioneel’ bedrijf veranderen. Hoe begin je?

“Kijk eerst eens naar andere bedrijven of sectoren. Wat valt er te leren? Waarin ben

je zelf goed en op welke complementaire gebieden kun je samenwerken met anderen om iets nieuws te ontwikkelen? Ga naar netwerkbijeenkomsten, stel je open. Maak in de waan van de dag tijd om hierbij stil te staan. Doe een eenvoudige SWOT-analyse of breng in kaart hoe de toekomst eruit kan zien. Begin nu: hoe langer je die kortetermijnfocus blijft houden, hoe moeilijker de omschakeling naar de lange termijn wordt.”

Is samenwerken met een start-up een goed idee?

“Zomaar een start-up overnemen, maakt een bestaand bedrijf niet automatisch ‘ondernemender’. Vaak is de fut van de start-up er meteen uit. De oude organisatie moet veranderen. Ook een eigen incubator – zoals een aantal grote bedrijven heeft – kan alleen werken als de ideeën landen binnen de bestaande organisatie.”

Wat gebeurt er rond de universiteit op het gebied van businessinnovatie?

“In Rotterdam hebben we het Erasmus Centre for Entrepreneurship, een mix van startende bedrijven met verschillende achtergronden – technisch, medisch, bedrijfskundig. We hebben een start-up programma om hen te helpen ideeën te ontwikkelen en gevestigde ondernemers coachen hen. De volgende stap is om corporate Nederland eraan te verbinden, een community te creëren van adviseurs, banken, VC’s (Venture Capitals), ondernemers. Wij investeren niet zelf maar zorgen voor het platform. Dat trekt ook weer buitenlandse starters. Door een goed ecosysteem te creëren, kun je die groei hier realiseren.” <

OVER PROFESSOR JUSTIN JANSEN

Justin Jansen is hoogleraar ondernemerschap aan de Erasmus Universiteit. Hij promoveerde cum laude aan de Rotterdam School of Management op een onderzoek naar het balanceren tussen innovatie en efficiency. Jansen is een van de twee wetenschappelijk directeurs van het Erasmus Centre for Entrepreneurship, een platform waar wetenschappelijk onderzoek, start-ups, financiers en gevestigde bedrijven bij elkaar komen. Hij is initiatiefnemer van de Erasmus Ondernemerschapsindex, een terugkerend grootschalig wetenschappelijk onderzoek. Thomson Reuters nam hem in 2014 op in de lijst van ‘Hottest Researchers’



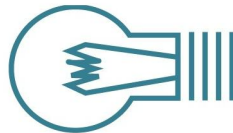
DE ERASMUS ONDERNEMERSCHAPSINDEX

De Erasmus Ondernemerschapsindex is een jaarlijks terugkerend onderzoek naar ondernemerschap binnen organisaties in Nederland. Ondernemerschap is een van de meest cruciale organisatiefactoren die succesvolle bedrijven onderscheidt van minder succesvolle bedrijven. Het onderzoek is een gezamenlijk initiatief van de Rotterdam School of Management en het Erasmus Centre for Entrepreneurship. Jaarlijks polsen de onderzoekers het ondernemerschap bij circa 6.000 Nederlandse bedrijven in uiteenlopende sectoren



ONDERZOEK 'THE
CHALLENGE OF
SPEED'

The Economist
Intelligence Unit deed
onderzoek onder
Europese executives uit
verschillende branches
en industrieën over het
inspelen op de
veranderende omgeving
en te verwachten
ontwikkelingen.
Download het
onderzoeksrapport op
werktrends.nl/
businessinnovatie of
gebruik Clickable Paper.



—
PROACTIEVE,
MEER
ONDERNEMENDE
MEDEWERKERS
ZIJN
PRODUCTIEVER
—

