

NEDERLAND IS EEN LAND GEWORDEN ZONDER DROMEN, VINDT TACO VAN SOMEREN, HOGLERAAR STRATEGISCHE INNOVATIE EN DUURZAAMHEID AAN ZOWEL DE BUSINESS UNIVERSITEIT NYENRODE ALS AAN DE NORMAL UNIVERSITY IN BEIJING. ZIJN AANBEVELING: STIMULEER BIJ STUDENTEN HET EIGEN ONDERNEMERSCHAP, "WANT EEN ONDERNEMER WIL DROMEN WAARMAKEN."

Als kind maakte Taco van Someren aan de keukentafel de discussies mee van zijn vader, ondernemer in de Rotterdamse haven in logistiek en transport. Toch koos hij voor een academische studie (bedrijfsconomie in Rotterdam, plus een promotie aan het Tinbergen Instituut aan de Universiteit van Amsterdam) gevolgd door twaalf jaar dienstverband bij KPMG. Wel zette hij daarna zijn eigen adviesbureau (Ynnovate) op, maar sinds 2006 is hij (bijzonder) hoogleraar in China en vanaf 2008 ook gewoon hoogleraar aan de Business universiteit Nyenrode. In beide gevallen doceert hij strategische innovatie en duurzaamheid. Wat maakt strategische innovatie anders dan innovatie? Van Someren (50): "Bij innovatie wordt meestal alleen over technologie gesproken terwijl niet-technische dingen vaak van groter belang zijn voor de ontwikkeling van een bedrijf. Kijk naar de Chinezen, die kunnen alles, op atoom- en ruimtevaarttechnologie na, binnen drie tot zes maanden kopiëren. Maar als het om cultureel bepaalde processen gaat, zoals bestuursystemen, het bedenken van creatieve methoden of het opzetten van multidisciplinaire samenwerkingsverbanden, is kopiëren veel lastiger, soms zelfs onmogelijk. Daarin zitten elementen die je niet kunt vastpakken of zelfs zien, en al zie je ze, dan nog is het lastig om ze een op een over te nemen. Met strategische innovatie kun je als land of bedrijf veel langer een voorsprong houden dan uitsluitend met nieuwe technologie. Zoals Japanners met hun *just-in-time* systeem nu nog steeds een productiviteitsvoorsprong hebben, ook in landen waar men met lokale werknemers werkt."

KLEIN AANTAL OVERLEEFT

Volgens Van Someren beleeft de wereld momenteel een van die grote veranderprocessen die met een cyclus van zo'n 70 tot 80 jaar optreden. Oorzaak: de samenkomst van diverse ontwikkelingen zoals nieuwe materialen, nieuwe energievormen, opkomst van andere regio's met geheel andere opvattingen over bijvoorbeeld staatsinrichting en ondernemerschap. Energietransitie, de overgang van een op fossiele energiebronnen gestoelde economie naar een duurzame energievoorziening, speelt ook een belangrijke rol. "Bijzonder is daarbij dat de toetredingsdrempel enorm verlaagd is", constateert hij. "Geïnter-

greerde energiebedrijven waren altijd een onneembare vesting door de torenhoge investeringen die nodig waren om ze te imiteren, maar in de nieuwe situatie is het mogelijk om een gespecialiseerde onderneming op te zetten met relatief weinig kapitaal maar vol goede ideeën. Denk bijvoorbeeld aan **BEDRIJVEN IN DE NANO- EN BIOTECHNOLOGIE; OGENSCHIJNLIJK HEBBEN DIE WEINIG MET ENERGIEVOORZIENING TE MAKEN, MAAR CREATIEVE ONDERNEMERS LEGGEN VERBINDINGEN EN KOMEN ZO TOT NIEUWE CONCEPTEN.**" Grote bedrijven missen volgens Van Someren vaak de boot temidden van dit soort paradigmaveranderingen. "Kijk maar eens naar de Fortune top-500 lijst van zeg 25 jaar geleden, heel veel bedrijven uit die top bestaan inmiddels niet meer, op de fles gegaan of gefuseerd. Slechts een klein aantal overleeft. Grote bedrijven hebben vaak wel een volwassen strategieafdeling maar daarin gaat de aandacht vooral uit naar verbeteringen die tot doel hebben bestaand beleid te verleggen. Men is met name gericht op huidige markten, klanten en technieken waardoor kansen op radicale vernieuwingen of niet gezien worden of als onbeduidend worden beoordeeld." Of verworpen worden omdat ze bestaande activiteiten zouden kanibaliseren? "Nou, in elk geval heeft men dan de ontwikkeling waargenomen en beoordeeld, vaak komt men niet eens zover."

ER IS GEEN FOCUS

Ook overheden werken remmend op radicale veranderingen, aldus Van Someren, die in Nederland wijst naar

enerzijds een veelheid aan subsidiestemen voor bijvoorbeeld energie en innovatie ("zonder dat onder de streep wordt gekeken naar wat het eigenlijk heeft opgebracht") die bovendien van de ene op de andere dag stopgezet kunnen worden. "Net zo goed als bij innovatie zomaar sleutelgebieden worden gewisseld. Er is geen focus. Als je als overheid geen kennis hebt over bedrijfsprocessen, zul je ook nooit in staat zijn goede randvoorwaarden voor innovatie te formu-



EEN UITGEDROOMD LAND

leren." Verzucht: **"HET BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEID, ZE ZIEN ELKAAR WEL, MAAR ZE SPREKEN ELKAARS TAAL NIET."**

Verbaasd is Van Someren dat het in de Nederlandse politiek *not done* is om over industriepolitiek te praten; "In Nederland weet niemand nog wat industriebeleid is, zelfs op EZ niet. Dat is al zo sinds de RSV-affaire in de jaren tachtig. Maar het gevolg is wel dat we inmiddels een hele generatie hebben gehad van jongeren die geen inte-

resse hadden in technische vakken of die als hoogste academische ambitie hadden om manager te worden bij een financiële instelling inplaats dat ze ondernemer wilden worden." In de visie van Van Someren is het voeren van een consequent industriebeleid, inclusief het stimuleren van eigen-ondernemerschap, een nobele zaak. "In Nederland hebben we het de hele tijd maar over de noodzaak een 'kenniseconomie' tot stand te brengen, bemand met 'kenniswerkers'. Ik

vraag steeds 'Wat zijn kenniswerkers eigenlijk?'. 'ICT-ers', hoor je dan vaak. Maar ook een bouwvakker of een politiegagent heeft tegenwoordig jaren opleiding nodig en moet steeds blijven in zijn vak, dat zijn ook kenniswerkers. Kenniseconomie is een paraplu begrip waar je eigenlijk niets mee kan beginnen."

KEUZE VOOR ZONNE-ENERGIE

Uit nog een andere hoek ziet Van Someren strategische innovatie in de

energiesector bedreigd worden; namelijk de opvang en opslag van CO₂, ook bekend als CCS-technologie.

"In feite staat in het Nederlandse en Europese energiebeleid CO₂-reductie op de voorgrond", legt hij uit. "Omdat we er echter niet aan ontkomen om nog lang fossiele energie te gebruiken, is CCS een onmisbare technologie om de hoge CO₂-reductiedoelstellingen mee te benaderen. Maar gelijktijdig zie je dat CO₂-opslag helpt om het gebruik van fossiele energie in stand te houden."

Volgens Van Someren is de oplossing een overheid die de durf heeft om te investeren in een versnelde ontwikkeling van duurzame energiebronnen.

"Ze zijn nu nog duur, vaak niet erg efficiënt ook, maar in mijn visie is het beter om nu te investeren in nieuwe technologie dan in activiteiten waarvan je weet dat ze over een aantal decennia toch afgelopen zullen zijn."

"Mijn keuze zou zonne-energie zijn en of het dan zonnecellen zouden moeten zijn of *concentrated solar power*, dat maken bedrijven en de markt wel uit. Biobrandstoffen? Ik geloof er niet in; je hebt veel te grote arealen nodig voor grondstoffen en je moet over grote afstanden energetisch laagwaardige massa's transporteren."

VERKEERDE KNOPPEN

"Zijn er in Nederland nog dromen die we willen realiseren?", vraagt Van Someren zich af. "We lijken op een uitgedroomd land. Vroeger hadden we dromen als het water beheersen, de zeeën bevaren en handel drijven met de hele wereld. We verkeren nu in een staat van inertia door institutionele omgevingsfactoren waarin initiatieven smoren. De droom gaat daarom inmiddels niet veel verder dan de derde vakantie in een jaar."

Zijn oplossing: "Stimuleer het ondernemerschap. Want een ondernemer wil dromen waarmaken. Kies voor dat stimuleren geen grote subsidieprogramma's want die gaan toch vaak mis, als de overheid al aan knoppen draait zijn het vaak de verkeerde knoppen. Biedt jonge ondernemers de ruimte, bijvoorbeeld door het opzetten van speciale economische zones waarin een heel licht regelregime heerst, en geef ze belastingvoordelen. In Singapore, Hongkong en China zijn hier enorme resultaten mee bereikt en India doet het nu ook. In speciale economische zones breng je kennis, talent, ambitie, de beste scholing en een aangename leefomgeving bij elkaar. En je betaalt iedereen aantrekkelijke salarissen. Nog beter wordt het als dit op EU-schaal wordt gedaan: Zuid-Nederland, samen met Belgisch Limburg en het gebied rond Aken, zou een interessante lokatie kunnen zijn." ■