



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R071004/031-11519

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

**Innovatie door samenwerking in het midden- en
kleinbedrijf**

Datum	oktober 2007
Auteurs	G. Dekker G.C. ten Klooster P.R.A. Oeij M.C. den Hoedt G. Reinders

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Voorgeschiedenis.....	1
1.2	Het project in 2007	4
2	Activiteiten.....	7
2.1	Inleiding.....	7
2.2	Verloop en verantwoording	7
2.3	Workshop en literatuursearch	7
2.4	Interviews	8
2.5	Brainstorm	9
2.6	Opbouw van het rapport	9
3	Literatuursearch sociale innovatie in het MKB.....	11
3.1	Sociale innovatie in het MKB?	11
3.2	Samenwerken.....	15
3.2.1	Samenwerking door MKB-ers	16
3.2.2	Samenwerking en innovatie.....	20
3.3	Concluderende opmerking.....	25
4	Naar een denkmodel	27
4.1	Inleiding.....	27
4.2	Sociale innovatie.....	27
4.3	Determinanten van innovatie van MKB-bedrijven.....	30
4.4	Samenwerking en innovatie.....	31
4.4.1	Samenvatting	31
4.4.2	Innovatie	33
5	Bevindingen uit de interviews.....	35
5.1	Inleiding.....	35
5.2	MKB-ondernemer.....	35
5.2.1	Ambitie	35
5.2.2	Competenties	35
5.3	MKB-organisatie	36
5.3.1	Dynamisch managen.....	36
5.3.2	Flexibel organiseren.....	37
5.3.3	Slimmer werken.....	37
5.4	MKB-werknemers	37
5.5	Samenwerking	37
5.5.1	Doelen van samenwerking.....	38
5.5.2	Structuur	38
5.5.3	Besturing.....	39
5.5.4	Proces en fasering	40
5.5.5	Effecten.....	41
5.6	Innovatie	41
5.6.1	Type innovatie	41
5.6.2	Succesvol	41
5.6.3	Continuering	41
5.7	Rol van kennisleveranciers en facilitators	42
5.8	Conclusies.....	42

6	Concluderende observaties	45
6.1	Overall conclusies.....	45
6.2	Knelpunten voor innovatie in het MKB.....	46
7	Naar een business case en een werkplan.....	49
7.1	Naar een business case.....	49
7.2	Naar een werkplan voor 2008-2010.....	51
8	Literatuur	53
Bijlage 1	Checklist voor gesprekken	61

1 Inleiding

1.1 Voorgeschiedenis

Dit rapport is onderdeel van het kennisinvesteringsprogramma “Kennis Als Vermogen Over Thema’s heen (KaVoT) *Innovatie die Werkt*” (Vaas & Pot, 2006). Kennis als vermogen is als volgt gedefinieerd: “Lange termijn onderzoek gericht op het in stand houden en ontwikkelen van kennis, die de kennisinstellingen in staat stelt om de expertise te behouden en te ontwikkelen om toekomstige vragen te kunnen aanpakken, die nog niet helder of slechts ten dele zijn gearticuleerd.” (Website SenterNovem). TNO vat ‘over thema’s heen’ op als zoeken naar synergie tussen de kerngebieden van TNO. In dit geval tussen TNO Kwaliteit van Leven (de BU Arbeid) en TNO ICT en TNO Defensie en Veiligheid.

Binnen het KaVoT *Innovatie die Werkt* zijn diverse werkpakketten ondergebracht. Een deel daarvan richt zich op het MKB, zoals dit project Werkpakket ‘Dynamisch managen 2: Innovatieve MKB bedrijven (WP 5b)’. Het doel van het programma ‘Innovatie die werkt’, een vierjarenprogramma (met 12 werkpakketten), is een bijdrage te leveren aan het realiseren van meer succesvolle innovatieprocessen. Het jaar 2007 is een verkennend en inventariserend jaar, in 2008 wordt het zwaartepunt van het programma verlegd naar kennisontwikkeling gericht op enkele ‘toepassingsgebieden’, waaronder MKB-bedrijven.

In de voorloper van *Innovatie die Werkt*, te weten ‘Nieuw Initiatief Sociale Innovatie’ (NISI) is reeds een project gedaan over het MKB en sociale innovatie (Dekker & Reinders, september 2006a;2006b;2007; Dekker et al., 2006). In dat project is uitgegaan van de volgende twee onderzoeksvragen:

- hoe komt het dat kennis over sociale innovatie slechts mondjesmaat wordt toegepast en wanneer die kennis wel wordt toegepast, waarom verloopt het implementatieproces dan moeilijk of niet (de innovatieparadox)?
- welk hulpmiddel/instrument kan organisaties helpen om sociaal te innoveren (spelsimulaties, innovatieve trainingen, SUMI, etc.)?

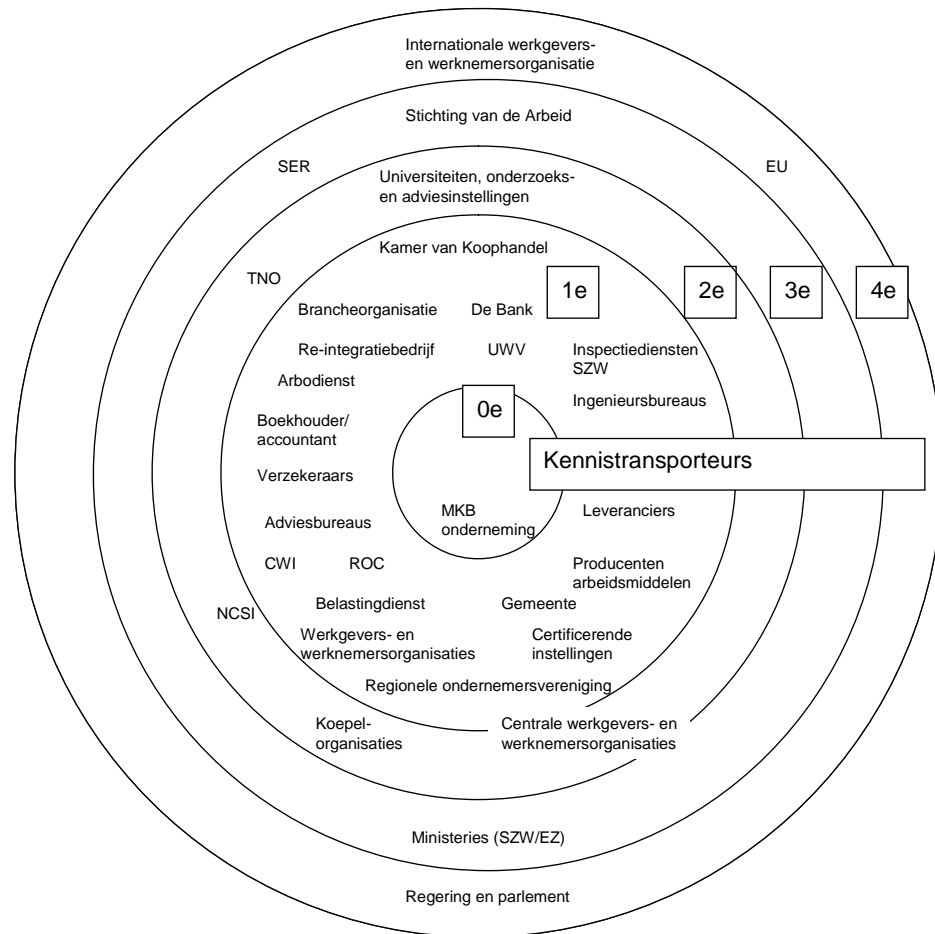
De veronderstelling daarbij was dat een deel van de innovatieparadox veroorzaakt wordt door de hoedanigheid van de relatie, of het ontbreken van de relatie tussen de MKB-ondernemer en de kennisinstututen (universiteiten, onderzoeksinstituten, brancheorganisaties). Die hoedanigheid van die relatie is aanbodgestuurd en onvoldoende vertaald naar het referentiekader van de MKB-er, aldus Dekker en Reinders.

Conclusies die zijn getrokken in verband met de eerste vraag (innovatieparadox) zijn dat de MKB-ondernemer sterk is gericht op het primaire proces en de noodzaak niet ervaart te innoveren en zich extern te oriënteren. Gesteld wordt dat houding en gedrag, en strategie en marketing voorwaarden zijn om te komen tot sociale innovatie. En dat een extern netwerk bijdraagt aan innovatie.

Conclusies in relatie tot hulpmiddelen zijn dat een ‘combinatie van top down en bottom up’ wenselijk is om behoeftes te expliciteren, dat kennisoverdracht dient te verlopen via verschillende kanalen en dat het wenselijk is regionale netwerken te stimuleren van elkaar niet-beconcurrerende ondernemingen.

In het project van Dekker en Reinders (2007) is een schillenmodel met diverse cirkels ontwikkeld: de binnenste cirkel is de MKB-onderneming (bewust onderneming genoemd, omdat sociale innovatie betrekking heeft op zowel de ondernemers als de me-

dewerkers); de cirkels eromheen hebben betrekking op de omgeving, het netwerk in welke vorm dan ook dat nieuwe kennis aanlevert of waar het gehaald kan worden.



Figuur 1.1 Schillenmodel

Met het zogenaamde 'schillenmodel' (Nossent & Meeuwse, 2000) is het mogelijk om de omgeving (het netwerk) van een organisatie in kaart te brengen. Het model onderscheidt, naar analogie van de gezondheidszorg, 0e, 1e, 2e, 3e en 4e lijn schillen. Het model is hier toegepast op een MKB-onderneming. Afhankelijk van de afstand van een organisatie tot de MKB-onderneming kan een organisatie een 1e, 2e lijns (etc.) organisatie zijn. Aan de hand van het schillenmodel kan aangegeven worden wie welke rol en met welke invalshoek vervult in het verspreiden van kennis over sociale innovatie.

Het schillenmodel is opgebouwd uit concentrische cirkels. Er kan sprake zijn van gesloten cirkels (men is vooral met zich zelf bezig en staat niet open voor invloeden van buitenaf) en transparante cirkels (men staat open voor zijn omgeving). Van Wijk (2003) geeft aan dat innovatie in belangrijke mate tot stand komt door een combinatie van bestaande kennis met nieuwe kennis. Het behoren tot, het openstaan voor een extern netwerk is dan essentieel.

Hieronder wordt nader ingegaan op de categorie-indeling van organisaties (we beperken ons hier tot de 0e, 1e en 2e schil). Daarbij geldt dat organisaties die in één of meer schillen vallen, geplaatst worden in die schil waar hun hoofdactiviteiten vallen. Door na te gaan wat hun bijdrage is ten opzichte van de MKB-onderneming kan ook nagegaan worden wat hun eventuele bijdrage kan zijn aan het verspreiden van kennis (kennistransfer) over sociale innovatie.

In de 2e lijn vinden we naast allerlei koepels van bedrijven en instellingen uit de 1e lijn, de kennisinstellingen, waaronder universiteiten, TNO, Syntens, etc. waar veelal de inzichten betreffende sociale innovatie ontwikkeld worden. Het is deze kennis (dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer produceren) die uiteindelijk zijn weg zal moeten vinden in de MKB-onderneming. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van *kennistransporteurs* (bijvoorbeeld een uitgever, websites als www.arbo.nl, het Nederlands Centrum Sociale Innovatie, koepelorganisaties, etc.). Het betreft organisaties en instellingen die het als hun taak zien impliciete kennisoverdracht (netwerken, personen, meester/gezel relaties, etc.) en expliciete kennisoverdracht op het terrein van sociale innovatie (via documenten, een portaal) te bevorderen tussen en binnen de schillen, opdat de MKB-onderneming floreert mede door sociaal te innoveren. Een zorgvuldige afweging van vraag- versus aanbodsturing is door de kennistransporteurs noodzakelijk (Paulussen & Wiefferink, 2003).

In de 1e lijn zijn bedrijven en instellingen te vinden die een directe ondersteunende rol vervullen richting de MKB-onderneming. Een mogelijke indeling van deze groep bedrijven kan “helpers” en “duwers” zijn. Daarmee wordt ook iets gezegd over de aard van de verhouding/relatie van het betreffende bedrijf ten opzichte van de MKB-onderneming in het “promoten” van kennis over sociale innovatie. Voorbeelden van enkele ‘helpers’ zijn arbodiensten, brancheorganisaties, accountants; en van ‘duwers’ belastingdienst, inspectiediensten en SZW, certificerende instellingen.

De 0e lijn is de MKB-onderneming. Hier moet de kennis over sociale innovatie landen en uiteindelijk geïmplementeerd en toegepast worden (Paulussen & Wiefferink, 2003).

Het hiervoor geschetste ‘schillenmodel’ is een hulpmiddel om de innovatieparadox in kaart te brengen en na te gaan hoe de cirkels/schillen te doorbreken. De kennistransporteurs en de rol van intermediairen en de ‘sense of urgency’ van de MKB-onderneming is daarbij van grote betekenis. Voor het te behalen effect lijkt het van belang in te zoomen op die thema’s die de onderneming overstijgen en gelden voor de specifieke branche of regio. Een branche met een slecht arbeidsmarktimage kan wellicht profiteren van “slimmer werken” of “flexibel organiseren”. En dat kan ook gelden voor een specifieke regio. Van oudsher lijken brancheorganisaties een belangrijke rol te spelen in de kennisoverdracht (Pleijster, 2004). Over de bijdrage van brancheorganisaties aan innovatie wordt verschillend gedacht. Op basis van recent onderzoek (Paulussen & Wiefferink, 2003) kan in ieder geval de conclusie getrokken worden dat brancheorganisaties voor zich zelf een rol zien voor kennisontwikkeling, kennisoverdracht en implementatie van innovatie.

In het MKB beperken innovatieprocessen zich doorgaans niet tot de grenzen van het eigen bedrijf of de branche (De Jong, 2005). Innovatiestudies laten zien dat externe contacten bijdragen aan de ideevorming rond innovatie en de implementatie daarvan.

In de regio verdient een MKB-onderneming veelal zijn geld als leverancier. Partijen uit de directe omgeving van een bedrijf (klanten, leveranciers) zijn vaker bij innovatietrajecten betrokken dan informele en perifere partijen (adviseurs, brancheorganisatie, Syntens, Kamer van Koophandel, kennis-, onderwijsinstellingen) (De Jong, 2005). Hetzelfde onderzoek maakt ook duidelijk dat bij innovatie met een hoge nieuwheid, wat sociale innovatie is, perifere partijen vaker een rol spelen. Blijkbaar zijn dit de partijen die het MKB dan een stap verder kunnen helpen. Er zijn regio’s waarin de samenwerking tussen bedrijven hoog is¹, wat een belangrijke basis kan zijn voor sociale innovatie. Een regionale benadering gaat uit van de omgeving waarbinnen de onder-

¹ Innovatie en regionale netwerken: een verkenning van kennisnetwerken in Amsterdam, Haarlem en Zaanstad, maart 2004.

neming functioneert en er is dan geen sprake van concurrentie als belemmerende factor.

Het eerder gepresenteerde schillenmodel komt ook tegemoet aan het in kaart brengen van de omgeving waarin de MKB onderneming onderneemt: de regio. Dekker en Reinders (2007) stellen dat het schillenmodel een bijdrage kan leveren aan het bevorderen van de overdracht van kennis naar het MKB; ook die met betrekking tot sociale innovatie.

Dekker en Reinders (2007) bevelen aan het contact tussen de onderneming en het netwerk (de omgeving) te bevorderen. Het doel daarbij is dat MKB-ondernemingen kennis nemen van voordelen van sociale innovatie en te zorgen voor een hulpstructuur om te borgen dat sociale innovatie een continu proces gaat worden. Om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de paradox van sociale innovatie en het bevorderen van de implementatie daarvan hebben Dekker en Reinders gekozen voor een tweesporen aanpak: een portal en een regionaal netwerk. De portal dient te zorgen dat de MKB-onderneming via de digitale weg aan informatie kan komen die prikkelt, uitnodigt of verleidt tot sociale innovatie. Deze weg is in 2007 niet bewandeld. Het andere spoor betrof het in samenwerking met partners (zoals Syntens, MKB-regionaal, Kamer van Koophandel, VNO/NCW/ROC) uitvoeren van een pilot "Regionaal netwerk". Het doel daarvan is te zorgen voor een omgeving voor de MKB-onderneming die uitdaagt tot sociale vernieuwing en een hulpstructuur biedt die voor een structurele ondersteuning en uitdaging.

Dit tweede spoor is het vertrekpunt geweest voor het werkpakket in 2007. De veronderstelling hiervoor was dat het inderdaad aannemelijk is dat MKB-bedrijven beter zouden kunnen innoveren, indien zij gebruik kunnen maken van netwerken en dat zulke netwerken er onvoldoende zijn. Echter, we wilden eerst beter zicht hebben op de vraag hoe MKB-bedrijven aankijken tegen innovatie, tegen netwerken en wat voor type netwerken dan past bij de innovaties van MKB-bedrijven. Daarmee is de vraag geopperd over samenwerking door MKB-ers: wat zijn daarvan de stimulerende en remmende factoren, met name bij samenwerking in een netwerk?

1.2 Het project in 2007

MKB-bedrijven zijn belangrijke motoren van de nationale economie en werkgelegenheid; zij zouden ook belangrijke motoren voor innovatie moeten zijn. Er zijn vele innovatieve MKB-bedrijven, maar de meerderheid is toch intern georiënteerd. Vooral voor MKB-bedrijven is het daarom van belang te zoeken naar partners en hulpstructuren om kennis naar binnen te brengen en om competenties van medewerkers - die breder gaan dan nodig voor eigen doelen - te kunnen benutten. Open innovatie is een kans voor MKB. Maar in de praktijk blijken er belemmeringen te zijn om tot nieuwe effectieve samenwerkingsvormen te komen. Waarschijnlijk zijn die belemmeringen grotendeels economisch-cultureel en juridisch-structureel van aard. Economisch-cultureel omdat organisaties te weinig denken vanuit netwerken en ketens en de gemeenschappelijke kansen en risico's die daarmee gemoeid zijn op dat niveau en zich derhalve beperken tot de eigen organisatie ('hold-up' problemen). En juridisch-structureel omdat een passende (bedrijfsoverstijgende) organisatievorm of besturingsvorm ('governance') daarvoor ontbreekt of wordt gehinderd door regelgeving. Daarnaast ontbreekt kennis over effectieve samenwerkingsvormen die deze belemmeringen kunnen overwinnen en voor zover er kennis is, wordt deze weinig geadopteerd en geïntegreerd.

Open innovatie biedt bij uitstek kansen voor MKB-bedrijven en hun medewerkers, terwijl deze bedrijven er in de praktijk nog het meest vreemd en terughoudend tegenover staan. De wetenschappelijke en maatschappelijke uitdaging is: vormen van sa-

menwerking en manieren voor disseminatie van kennis te ontwikkelen en toetsen, die participatie van MKB-ers faciliteren.

In het programma Nieuw Initiatief Sociale Innovatie (NISI) is verkennend onderzoek gedaan naar de innovativiteit van MKB en wat daarvoor in de weg staat (Dekker & Reinders, 2006a;2006b;2007). Eén van de belangrijkste bevindingen is dat de externe oriëntatie van MKB-ondernemers en -werknemers beperkt is en dat nieuwe samenwerkingsvormen daarin mogelijk verandering kunnen aanbrengen. In het programma werd tevens verkend bij stakeholders, te weten branches en experts-adviseurs van MKB-bedrijven, wat het innovatief vermogen van MKB-bedrijven is en wat de mogelijkheden zijn om dat verder te ontwikkelen. Uit die verkenning komt voort dat Syntens een interessante partner is, vooral waar het gaat om faciliterende juridisch-structurele vormen. Een verder gelegen doel van dit werkpakket is het versterken van het 'dynamisch management' van MKB-bedrijven, dat wil zeggen de oriëntatie van ondernemers/manager en werknemers sterker te richten op externe kansen door netwerken en samenwerken, zodat meer kansen worden benut om te innoveren (zie ook Keijzer, 2006). Dit betekent dat ondernemers/managers voortdurend alert zijn op veranderingen en ontwikkelingen in de externe omgeving om marktkansen beter te benutten. Het houdt ook in dat medewerkers gericht zijn op externe ontwikkelingen en die vertalen naar marktkansen. Medewerkers zijn 'zelfmanagend', dat wil zeggen zij ontplooiën initiatieven waarbij het organisatiebelang in belangrijke mate meespeelt. In dit kader is inzicht gewenst over wat nodig (kennis over samenwerkingsvormen en over implementatiemethodes) is om bij MKB-organisaties op alle niveaus de externe oriëntatie (dynamisch managen en open innovatie) te vergroten. Het eerste doel is dan ook inzicht te verwerven in de mogelijke rol van vormen van samenwerking, zoals netwerken, allianties en 1-op-1 relaties van MKB-ondernemingen.

Kennis is uiteindelijk nodig over de effectiviteit van diverse samenwerkingsvormen tussen MKB's in een regio, MKB's en een groot bedrijf of enkele grote bedrijven, samenwerking in ketens van (MKB-)bedrijven en allianties met kennisinstellingen voor innovativiteit, alsmede kennis over ondersteunende systemen die acceptatie van deze nieuwe vormen van werken kunnen bevorderen.

Onderzoeksvragen (kennisvragen) die daarvoor (op termijn) beantwoord moeten worden, zijn:

- wat zijn - voor innovatie - effectieve nieuwe externe samenwerkingsvormen voor MKB-bedrijven, die economisch-culturele en juridisch-structurele belemmeringen overwinnen?
- welke nieuwe vormen van informatieoverdracht en stimulering bevorderen de participatie van MKB-ondernemers en -werknemers in dergelijke nieuwe samenwerkingsvormen. Zijn bijvoorbeeld virtuele coaches, gaming en genetwerkte informatievoorzieningssystemen in dat verband adequaat?
- wat is de bijdrage aan de kennisvernieuwing en de technologiepositie? We hebben kennis om de 'operational excellence' van MKB -bedrijven te verbeteren, maar individuele kleine bedrijven hebben doorgaans onvoldoende middelen voor het alleen inhuren van TNO.

De kennis hierover heeft betrekking op hoe strategisch samen te werken en kan ook leiden tot meer kansen voor samenwerking met TNO, zodat wij onze kennis over dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken ook beter kunnen afzetten alsmede andere TNO-producten introduceren. Samenwerking met Syntens verbetert onze propositie naar het MKB. Dit zijn aangrijpingspunten om de business case voor TNO te formuleren.

Het project heeft zich in 2007 gericht op de volgende vraag:

Welke zijn de stimulerende en remmende factoren voor samenwerking van MKB-ers die al of niet leiden tot (sociale) innovatie?

Het projectplan, aangepast aan de uiteindelijk uitgevoerde situatie, bestaat uit drie fasen.

Fase 1. Visie en model

Allereerst is een visie op MKB en innovatie ontwikkeld, dat heeft geresulteerd in een model voor ons onderzoek. Dat hebben we onder meer gedaan via samenwerking met Syntens. In deze fase is een beknopte literatuursearch verricht naar sociale innovatie in het MKB.

Fase 2. Inventarisatie van samenwerking door MKB-ers

In deze fase hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van samenwerking met MKB. Dat konden MKB-ondernemers zijn en vormen van samenwerking. Doel hiervan was een toets op het model uit fase 1.

Fase 3. Naar de ontwikkeling van een business case voor TNO

In de laatste fase hebben, ter voorbereiding op de jaren 2008-2010, aandacht besteed aan de business case voor TNO en het werkplan na 2007. Onder welke voorwaarden kunnen inspanningen over innovatie en MKB leiden tot een positie in de markt voor TNO als kennisleverancier aan het MKB?

De resultaten van dit project zijn onder te verdelen naar output en contacten:

- output:
 1. deze rapportage over determinanten van samenwerking van MKB-bedrijven bij innovatie;
 2. een paper over samenwerkingsvormen en netwerken gepresenteerd op een internationale conferentie (Korver et al., 2007);
 3. aanzetten voor werkplan en business case voor 2008 en verder (in dit rapport);
- contacten:
 1. samenwerking met Syntens;
 2. contacten met enkele netwerken en MKB-ondernemingen;
 3. samenwerking in het ontwikkelen van projecten over innovatie en MKB met Hogeschool Utrecht² en Syntens.

² Dit betreft de output van het lectoraat van dr R. Gründemann, dat ten dele is gefinancierd met dit werkpakket.

2 Activiteiten

2.1 Inleiding

De volgende activiteiten hebben we uitgevoerd:

1. workshop en literatuursearch;
2. interviews met bedrijven en netwerken;
3. brainstorm over werkplan en business case.

We beschrijven deze drie activiteiten kort. Eerst vertellen we kort meer over het verloop van het project.

2.2 Verloop en verantwoording

In het eerste kwartaal hebben wij de samenwerking gezocht met Syntens (zie § 2.3) en zijn we op zoek gegaan naar inhoudelijk aantrekkelijke vormen van samenwerkende MKB-bedrijven. Dat deden wij onder meer via de TNO publicaties (onder andere Beyen, 2006; Van der Ent, 2006) over Innovatie en MKB-bedrijven, via TNO Strategie en het TNO MKB programma. Hoewel er diverse goede suggesties zijn gegeven, bleek het lastig om snel en makkelijk contact te leggen met de juiste personen.

Daarnaast streefden wij naar een actieve samenwerking met TNO ICT op dit thema. Echter, in het voorjaar werd de projectleider van TNO ICT gedetacheerd naar een andere functie, waardoor de samenwerking stakte.

Om de bemensing van ons eigen werkpakket op orde te krijgen is in april een nieuwe medewerker aangetrokken die via een stage ervaring had opgedaan in sociale innovatie en MKB bij Syntens. Deze collega concludeerde al snel dat de match met TNO geen goede was en heeft veel beperkter een bijdrage kunnen leveren dan waarop was gehoopt.

Om deze drie redenen hebben we de doelen en ambities van het project bijgesteld als ook de begroting.

2.3 Workshop en literatuursearch

In maart 2008 hebben we samen met Syntens een workshop/zoekconferentie georganiseerd om 'onderzoek naar sociale innovatie in het MKB' handen en voeten te geven. Bovendien wilden we nader verkennen hoe we als TNO en Syntens konden samenwerken. Bij deze workshop waren naast adviseurs van Syntens en adviseurs/onderzoekers van TNO ook vertegenwoordigers van de TU Eindhoven aanwezig. We hebben aan elkaar onze activiteiten en projecten over sociale innovatie en MKB uitgewisseld.

Deze stap heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het denkmodel en de checklist die we hebben gebruikt bij de interviews. Daarnaast heeft deze stap input gegeven voor de literatuursearch die samenvalt met dit project en die zijn weerslag vond in hoofdstuk 3 en een paper dat we in dit kader hebben gepresenteerd op een internationaal congres (zie Korver et al., 2007).

2.4 Interviews

In deze stap hebben wij interviews gevoerd om enerzijds ons denkmodel te ‘toetsen’ (zitten we op het juiste spoor) en anderzijds vanuit de empirie te kunnen beschrijven hoe MKB-ers omgaan met innovatie en samenwerking. Voor de interviews hebben we een checklist gemaakt met semi-gestructureerde en open vragen (zie bijlage 1).

We hebben gesprekken gevoerd met de volgende bedrijven en ‘netwerken’ (dat wil zeggen deelnemers aan netwerken).

Tabel 2.1 Schema onderzochte bedrijven en netwerken

bedrijf	korte typering	deelnemer netwerk
5 ICT-ondernemingen	jonge, kort geleden gestarte ondernemers zonder personeel	ondernemerskring Syntens rond persoonlijk ontwikkeling
communicatieadviesbedrijf	advies bedrijf in bedrijfscommunicatie met circa 10 werknemers	Entrepreneurs Organisation Network
schildersbedrijf	een schildersbedrijf voor hoofdzakelijk de particuliere markt met 8 medewerkers	
consultancy- en research/design bedrijf	internationaal opererend consultancy bedrijf over wet- en regelgeving voor medische hulpmiddelen en research en design naar medische hulpmiddelen, met 15 medewerkers in Nederland	
metaalbedrijf	producent van metalen kozijnen met circa 100 werknemers	Syntens netwerk rond Operational Excellence
beveiligingsbedrijf	beveiliging van particuliere woningen en bedrijven met circa 80 medewerkers	regionale groep van ondernemers met een P&O Kennistafel
evenementenbedrijf	exploitatie van game centres met circa 15 werknemers	
telecombedrijf	een telecombedrijf dat telecomdiensten verkoopt en erover adviseert voor MKB-bedrijven met 10 medewerkers	
<i>netwerkvertegenwoordiger</i>		
begeleider netwerk vanuit TNO		Netwerk Lean Manufacturing van TNO Industrie en Techniek en Syntens met 9 MKB-bedrijven
begeleider diverse netwerken vanuit Syntens		Syntens netwerk rond Operational Excellence (zie boven) Regionale groep van ondernemers met een P&O Kennistafel (zie boven)

2.5 Brainstorm

Op basis van de bevindingen hebben we (projectgroep met accountmanager MKB en programmamanager ‘Innovatie die werkt’) gebrainstormd over het werkplan voor 2008 en de business case voor TNO.

2.6 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 3 presenteren we de literatuursearch over sociale innovatie in het MKB, van waaruit we in hoofdstuk 4 een denkmodel hebben afgeleid ten behoeve van het onderzoek. Daarover berichten we in hoofdstuk 5 ‘Bevindingen uit de interviews’. Daarop volgen in hoofdstuk 6 enkele concluderende observaties en sluiten we in hoofdstuk 7 af met aanzetten voor een business case en een werkplan.

3 Literatuursearch sociale innovatie in het MKB

Ter voorbereiding op het onderzoeken van stimulerende en remmende factoren van MKB-ers bij innovatie via samenwerking in de praktijk is een beknopt literatuuronderzoek³ uitgevoerd naar sociale innovatie in het MKB. Vanuit de centrale vraag van dit project (Wat zijn de stimulerende en remmende factoren (de determinanten) op (sociale) innovatie in het MKB?) zijn enkele deelvragen geformuleerd voor deze literatuursearch:

1. wat doen MKB-ondernemers aan sociale innovatie?
 - wat zijn belangrijke aspecten voor het ontwikkelen van (sociale) innovatie?
 - welke leiderschapscompetenties zijn nodig voor een (sociaal) innovatieve organisatie?
2. wat is de betekenis van samenwerken?
 - wat zijn typische karakteristieken van sociale netwerken? Welke soorten netwerken worden onderscheiden in de literatuur?
 - welke empirische bevindingen zijn er over de toegevoegde waarde van netwerken op het verbeteren van het innovatieve vermogen van organisaties? Op welke fasen van het innovatieproces grijpen netwerken in?

3.1 Sociale innovatie in het MKB?

Zijn MKB-ers innovatief?

In de volksmond horen we regelmatig dat Nederlandse bedrijven niet innovatief zijn. Dat beeld blijkt niet uit de innovatiebarometer onder MKB-bedrijven van het EIM (De Jong, 2004). In 2004 voerde 68% ten minste één innovatie uit. Dat kon een productinnovatie zijn (een vernieuwd product of dienst) of een procesinnovatie (een vernieuwing van een werkmethode). Procesmatige vernieuwingen komen het vaakst voor (59%), vervolgens een productinnovatie die nieuw is voor het bedrijf (34%), ten slotte een productinnovatie die nieuw is voor de bedrijfstak (14%). Verder is vermeldenswaard dat 46% gebruik maakt van externe kennisnetwerken en 36% samenwerkt met andere partijen om een innovatief idee te ontwikkelen tot een concreet resultaat. De meest innovatieve bedrijfstakken zijn industrie en financiële dienstverlening; de minst innovatieve zijn bouwnijverheid en persoonlijke dienstverlening.

Het is evenmin zo dat MKB-bedrijven zonder meer minder innovatief zouden zijn dan grote bedrijven (Bernardt et al., 2001). Grote bedrijven geven veel uit aan research & development en hebben een hoge 'R&D-intensiteit'. Maar die MKB-bedrijven die wel aan R&D doen, blijken een vergelijkbare R&D-intensiteit te hebben. Daarentegen hebben grotere bedrijven relatief minder patenten dan kleine bedrijven, en hebben zij zekere 'diseconomies of scale' voor hun R&D-activiteiten, waar kleinbedrijven dus 'effectiever innoveren'. Kleine bedrijven hebben typische innovatiebarrières, zoals beperkte beschikbaarheid van kapitaal, tekortschietende managementkwalificaties, beperkte beschikbaarheid van technische informatie en een tekort aan gekwalificeerd personeel. Bovendien heeft het kleinbedrijf minder informatie over mogelijkheden van R&D-subsidies, technische ontwikkelingskredieten, subsidies voor managementtrai-

³ Een literatuurstudie is gedaan om antwoord(en) te krijgen op de onderzoeksvragen. Hierbij zijn enkele zoekacties uitgezet in diverse databases en is er gebruik gemaakt van bronnen op het Internet, zoals Google Scholar. De gezochte literatuur en artikelen zijn afkomstig uit wetenschappelijke bronnen en vakbladen. De volgende databases zijn daarbij gebruikt: Arbobibliotheek, Picarta, PsycInfo en Vraagbaak.

ning en kennis van innovatieadviescentra (zoals Syntens). Grootbedrijven doen weliswaar meer dan MKB-ers aan fundamenteel onderzoek (ze hebben meer middelen), maar het MKB zou meer kansen kunnen benutten als financiers meer zouden durven investeren in veelbelovende innovatieve start-ups (zoals door fundamenteel wetenschappelijk onderzoek opgedane kennis spin-offs) (Chesbrough et al., 2006; De Rochemont & Van de Vrande, 2006).

Kortom, het is met de innovativiteit van het MKB ook weer geen kommer en kwel (zie ook Tanja, 2004; Boonstra et al., zj). Toch is het met de innovativiteit van het MKB (en het grootbedrijf overigens ook) kennelijk niet goed genoeg gesteld.

Sociale innovatie is meer dan technologische innovatie

Onderzoek wijst uit dat kleine en middelgrote organisaties problemen ondervinden in het genereren en toepassen van nieuwe kennis (Nieuwenhuis, 2002). Volberda et al. (2005:4) omschrijven de kenniscyclus in Nederland als 'erg verbrokken'. Een resultaat daarvan is dat Nederlandse MKB-bedrijven te weinig innoveren in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen (Van der Voort, 2006). Dit is opmerkelijk, temeer omdat Nederland excelleert op het gebied van technologische innovaties, patenten per hoofd van de bevolking en aantal wetenschappelijke publicaties (Volberda et al., 2005). De verklaring kan gevonden worden in 'de innovatieparadox'. Nederland mist economische kansen door deze paradox, waarbij bedrijven wel vernieuwen maar de productiviteit niet significant toeneemt. Dat is zorgelijk, want de concurrentiepositie van de Nederlandse economie in de toekomst zal bepaald worden door de mate waarin we als land in staat zijn kennis toe te passen om succesvolle innovaties tot stand te brengen. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) speelt hierin een sleutelrol. Chen et al. (2006) stellen dat het succes van een nationale economie grotendeels afhangt van de mate waarin kennis door het MKB wordt toegepast. Het belang van het MKB voor de moderne economie en economische ontwikkeling wordt tegenwoordig in alle EU staten erkend (Deakins & Freel, 1998). De Jong en Braaksma (2005) concluderen dat MKB-ondernemers veel mogelijkheden op sociale innovatie onbenut laten op het vlak van de werkorganisatie, strategie en leiderschap, arbeidsvoorwaarden en de ontwikkeling van werknemers (zie ook Tanja, 2004).

Redenen waarom MKB-ers moeite hebben om te innoveren en die niet van technologische aard zijn, kunnen samengaan met de gebrekkige toegang tot kennis en de gebrekkige benutting van talenten van medewerkers. Het Nederlandse innovatievermogen is laag ten opzichte van andere geïndustrialiseerde landen. Het EIM stelt dat dit wordt veroorzaakt, doordat ondernemers moeilijk de weg kunnen vinden naar kennis die tot nieuwe product-marktcombinaties zou kunnen leiden. Vooral het MKB is niet voldoende in staat nieuwe kennis tot zich te nemen en dat is zorgelijk, aangezien zij zo'n groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven uitmaken. Het is dan ook niet opmerkelijk dat de Nederlandse overheid steeds meer aandacht besteedt aan innovatiebevordering, want innovatieve ondernemingen hebben vaak een betere concurrentiepositie en behalen een hogere arbeidsproductiviteit.

Toch is productiviteitsverbetering niet het enige belangrijke effect van innovatie. Van Beek (1998) benadrukt dat het innovatieproces grotendeels wordt bepaald door de creatieve inbreng van de medewerkers. Innovatie kan alleen ontstaan, als werknemers en hun ideeën serieus worden genomen. Innovatie vergt meer autonomie en verantwoordelijkheid voor werknemers. Innovatie kan bovendien dus bijdragen aan het verhogen van het werkplezier, vooral omdat medewerkers hun werk dan als interessanter ervaren.

Succesvolle innovatie is dus niet de optelsom van technologische en economische factoren alleen. Uiteindelijk is het succes afhankelijk van belangrijke sociale aspecten, ofwel sociale innovatie. Volberda et al. (zj) stellen zelfs dat het uiteindelijke innovatie-

resultaat voor 75% wordt bepaald door organisatiefactoren en nog maar voor 25% door technologische aspecten (zie ook Tanja, 2004). Gesthuizen (2006:186) geeft dit treffend weer:

“De wijze waarop de omgang tussen mensen in een bedrijf (leidinggevenden en ondergeschikten) ruimte biedt aan creativiteit, en de mogelijkheden die de cultuuraspecten van een land bieden om vernieuwend te zijn, bepalen of de uiteindelijke optelling van de ‘harde’ factoren boven of beneden verwachting zal uitvallen.”

Sociale innovatie vereist bepaald gedrag van leiding en medewerkers

Vandaar dat binnen MKB-bedrijven misschien de technische innovaties niet het grootste probleem zijn, maar juist het managen en organiseren van zulke vernieuwingen zodat deze technische innovaties uiteindelijk gerealiseerd worden: dat vereist sociale innovatie op het vlak van management, leiderschap en samenwerking. Met andere woorden: succesvol innoveren hangt in sterke mate mede af van gedrag (lees: competenties) en sociale omstandigheden. Sociaal innoveren dient dan aandacht te schenken aan efficiënte managementprocessen om organisatieprestaties te verbeteren. Deze vorm van innovatie heeft betrekking op het vernieuwen van het sociale beleid van een organisatie en is volgens Armbruster et al. (2006) van vitaal belang als voorwaarde voor technologische innovatie, als bron van concurrentievoordeel en als bijdrage aan kennisontwikkeling in organisaties. Volgens Volberda et al. (2005) zijn daarvoor nieuwe interne arbeidsverhoudingen nodig, waarbij naast aandacht voor de gezondheid en ontwikkeling van medewerkers, meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid worden overgedragen aan de werknemers.

De gedragskant van deze sociaal innovatieve ontwikkelingen houdt sterk verband met leiderschap en de rol van de leidinggevende in MKB-bedrijven, waar de directeur(-eigenaar) vaak de belichaming is van het sociale beleid (Ter Huurne et al., 1992: hoofdstuk 4; zie ook De Kok et al., 2002). In het MKB neemt de ondernemer vaak de centrale besluiten in de organisatie. Daar komt bij dat een groot aantal ondernemers gekenmerkt wordt door een sterke persoonlijkheid (dat kan ook betekenen: dominant, eigengereid). Het EIM (Meijaard et al., 2002) concludeert dat in circa 75% van alle MKB-bedrijven de medewerkers weinig invloed kunnen uitoefenen op de beslissingen die in het bedrijf worden genomen.

Een MKB-leidinggevende moet beschikken over nieuwe competenties, wil sociale innovatie binnen de organisatie tot stand komen. Om sociale innovatie te realiseren moeten managers van nu zich veel meer richten op ‘interactief management’, zodat beter gebruik gemaakt kan worden van het beschikbare menselijke potentieel (Ten Klooster, 2007). MKB-ers dienen effectieve verbeteringen door te voeren op het gebied van management, organisatie en personeel, zodat creativiteit en vernieuwing worden gestimuleerd. De Sociaal-Economische Raad (SER, 2006) heeft een aantal determinanten opgesteld, waaraan een ondernemer/directeur zou moeten voldoen ter bevordering van sociale innovatie en concludeert: “De traditionele top-down managementstijl doet geen recht aan de kwaliteiten van medewerkers op de lagere niveaus en leidt tot onderbenutting van de aanwezige kennis en ervaring.” Volgens de SER moeten moderne managers daarom voldoen aan de volgende kenmerken:

1. leidinggevende heeft externe oriëntatie en vermogen om op kansen en bedreigingen te kunnen inspelen;
2. leidinggevende heeft vermogen om bestaande routines los te laten;
3. leidinggevende hanteert participatiegerichte aansturing van medewerkers, liefst op basis van zelfsturing;
4. leidinggevende is vooral coach en facilitator van bottom-up processen.

Het EIM (De Jong, 2004) onderzocht het verschil tussen innovatieve en niet-innovatieve bedrijven. Innovatieve MKB-bedrijven besteden niet meer energie en middelen, maar verschillen in hoe zij hun energie en middelen gebruiken/organiseren. Innovatieve organisaties blijken een stuk effectiever te innoveren dan hun minder innovatieve collega's door:

- strategische aandacht voor vernieuwing en verandering;
- een ondersteunende bedrijfscultuur;
- een juiste structuur voor innovatieactiviteiten;
- gerichtere inzet van middelen;
- het benutten van externe kennis via netwerken.

Voor innovatieve bedrijven zijn zowel gedragsfactoren (leiderschap) als organisatorische factoren (structuur) van belang als succesfactor. In MKB-bedrijven zijn gedrag en structuur onlosmakelijk met elkaar verbonden door de kleinschaligheid en de belichaming van de organisatie door de ondernemer. Veranderen is dan moeilijk, omdat niet alleen de organisatie qua inrichting moet veranderen, wat al ingewikkeld genoeg is, maar ook de ondernemer als persoon. Er ontstaat vaak een impasse, aangeduid als 'inertie'. Inertie levert weliswaar besparingen op door efficiëntie en routine, maar het heeft een negatieve impact op innovatie. Om toch tot verandering te komen en daarbij zelf het heft in handen te nemen dient de ondernemer in beweging te komen. Teece et al. (1997) hebben in dit verband met het introduceren van het begrip 'dynamic capabilities' aandacht gevraagd voor de noodzaak van vernieuwing van competenties in veranderende omgevingen. In hun recente onderzoeken hebben zij naar voren gebracht, dat de uniekheid van organisatiebronnen niet als vanzelfsprekend mag worden beschouwd en dat organisaties moeten blijven werken aan het ontwikkelen van zogenaamde dynamische vaardigheden (dynamisch managen). Deze dynamische vaardigheden spelen op hun beurt weer een rol bij het flexibel inrichten van de organisatie, de structuur (flexibel organiseren). Juist door flexibel te organiseren zijn ondernemers in staat kerncompetenties te vernieuwen, vergroten en aan te passen. De SER (2006:36) heeft de volgende bouwstenen van flexibel organiseren opgesteld:

- platte organisatie met gestroomlijnde primaire processen (taakintegratie; ontschotting);
- effectieve regels en procedures (te veel regels in grote bedrijven; te weinig regels in kleine);
- multifunctionele teams: heterogene teams (diversiteit) bieden meerwaarde;
- uitdagende taakpakketten, taakroulatie, taakautonomie.

Door 'dynamisch managen' en 'flexibel organiseren' verwerven organisaties 'intangibile resources' die concurrenten niet eenvoudig kunnen kopiëren of kopen, zodat duurzaam concurrentievoordeel gewaarborgd blijft. Het betreft resources die:

1. waardevol zijn;
2. zeldzaam zijn;
3. niet te imiteren zijn;
4. niet-vervangbaar zijn.

Juist in het MKB spelen 'intangibile resources' een belangrijke rol, omdat deze bijdragen aan het innovatievermogen en aan de concurrentiepositie van MKB-ers en hun succes.

"... It may be stated that the competitiveness of SMEs is based on internal elements supported by resources and capabilities difficult to imitate" (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005:103).

Naast managers met dynamische managementvaardigheden zijn werknemers nodig wier talenten optimaal worden benut. Het vinden van goed personeel is een groot probleem, ook voor het MKB. Als het lastig is via de arbeidsmarkt aan goede mensen te komen, dan zullen bedrijven zelf moeten investeren in medewerkers door hun talenten te ontwikkelen en aantrekkelijke banen te creëren die mensen uitdagen (slimmer werken). Slimmer werken, de derde pijler van sociale innovatie, zal in de toekomst dan ook steeds belangrijker worden. Personeelsbeleid met onderwerpen als employability, training, opleiding, zelfsturing, bottom-up processen zullen het verschil maken in succesvolle organisaties. De SER (2006) benoemt de volgende items van slimmer werken:

- ontplooiing van talenten;
- ruimte voor eigen initiatief en experimenteerzin;
- resultaatgerichtheid: ruimte om zelf werk te organiseren;
- resultaatafhankelijke beloning;
- diverse kwaliteiten in personeelsbestand (diversiteit, niet alleen ‘innovatiekampioenen’);
- experimenteerzin, bereidheid risico’s te nemen.

Als bedrijven daarin slagen, kunnen ze aantrekkelijk blijven voor zittend personeel. Nieuw personeel verwerven vereist echter nog een extra stap, zeker als het gaat om de nieuwe generatie werkenden, de ‘werknemer 2.0’. Deze ‘werknemer 2.0’ “heeft een levens- en werkstijl waarbij virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen mogelijk is, en die mogelijk is gemaakt door internet en Web 2.0 (social computing). Instant messaging (msn), e-mailen, googelen, wiki's, weblogs, webfora, rss-feeds, virtuele netwerken (zoals LinkedIn), games, sms, mobiele e-mail, downloaden, skype, online winkelen - het is voor de nieuwe generatie werkenden een tweede natuur. (...) Langzaam dringt het nu ook door tot de werkvloer. Werknemer 2.0 is geboren. De vraag is: zijn bedrijven wel klaar voor de nieuwe generatie werknemers en de nieuwe digitale tijdgeest?” (ZBC, 2007; zie verder ook Florida, 2002 en 2005).

3.2 Samenwerken

Voor genoemde zaken betreffen *interne* veranderingen in MKB-bedrijven. Samenwerking is ook van belang voor MKB-ers en dat vergt veranderingen ten opzichte van de omgeving, van externe factoren.

Op basis van eerdere onderzoeken (Dekker & Reinders, 2006a;b;2007; Ten Klooster, 2007) is verondersteld dat MKB-ondernemers makkelijker tot innovatie komen, als zij samenwerken (met andere organisaties of derden) en als die samenwerking regionaal geconcentreerd is (zie ook Tanja, 2004). Dat past ook bij het idee van ‘open innovatie’: innoveren is vooral samenwerken (Chesbrough, 2003). En omdat innovatie misschien veel meer gaat over slim toepassen dan over fundamenteel onderzoeken (dat gebeurt meer bij ‘gesloten’ innovatie), past dit bij uitstek bij MKB-ers die het juist moeten hebben van het praktisch toepassen van nieuwe kennis bij innovaties (AWT, 2005). Op dit moment is niet duidelijk op welke wijze de mechanismen en processen van interacties tussen de MKB-ondernemer en een samenwerkingsvorm (zoals een netwerk) een rol spelen bij het ontstaan van sociale innovatie. Ook bestaat geen overeenstemming over de verschillende dimensies waaruit een netwerk bestaat (Elfring & Hulsink, 2003; zie ook Docherty et al., 2003). Er bestaat derhalve een behoefte aan onderzoek naar de vraag hoe samenwerking van MKB-ondernemers sociale innovatie beïnvloedt. Eerst bekijken we onderzoek over samenwerking door MKB-ers. Daarna slaan we de brug naar samenwerking en innovatie.

3.2.1 *Samenwerking door MKB-ers*

In 2003 publiceerden de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap en het EIM een studie over samenwerking door kleine (1-9 werknemers) en middelgrote (10-99 werknemers) ondernemingen (Rosenbrand et al., 2003). Het aangaan van samenwerking betekent soms het opgeven van eigen zelfstandigheid in ruil voor het kunnen beschikken over andermans expertise en economische voordelen, waarbij vertrouwen altijd een cruciale rol speelt. Samenwerken staat altijd in het teken van het maximaliseren van kansen en minimaliseren van risico's. Zelf doen of samen doen (vgl. *make or buy*; produceren of uitbesteden) gaat gepaard met de keus om transactiekosten zo laag mogelijk te houden. Als de transactiekosten van zelf doen hoger zijn dan van samen doen, is het economisch verstandig samenwerking aan te gaan.⁴ De keuze om over te gaan op samenwerken is niet zonder problemen, want men weet nooit zeker of men alle risico's op kosten en onzekerheden dienomtrent elimineert. De 'angst', dat een andere partij waarmee wordt samengewerkt 'opportunistisch gedrag' vertoont ten nadele van jezelf, leidt tot de behoefte om de relatie te beheersen ('governance'). Dat kan door bijvoorbeeld gedetailleerde contracten af te sluiten over rechten of plichten. Vaak leidt de rigiditeit die daarmee samengaat juist tot inefficiëntie en kosten die de samenwerking onrendabel maakt. Een andere manier van het besturen van de samenwerkingsrelatie is op basis van vertrouwen. Dat is flexibel en goedkoop. Maar biedt het voldoende zekerheid tegen opportunistisch gedrag? Samenwerking wordt door dit risico vaak ontmoedigd. De vraag is hoe men risico's kan minimaliseren die flexibiliteit behouden zonder de transactiekosten te veel te verhogen. Ofwel: hoe versterk je het vertrouwen tot een economisch optimum niveau? En, waarom is dit eigenlijk nodig?

Om met die laatste vraag te beginnen. De verwachting is dat onze economie gekenmerkt wordt door steeds meer interafhankelijke relaties tussen actoren als consumenten, producenten en tussenpersonen. Deze toenemende interdependenties zijn een gevolg van het verweven raken van internationale economieën (globalisering), en een versnelling in contacten en communicatie (door ICT en Internet). Economen zeggen dat de managementeconomie van verticaal geïntegreerde ondernemingen (verticale ketens) plaats moet maken voor een ondernemerschapseconomie die meer wordt gekenmerkt door netwerken, waarin kleinere ondernemingen een belangrijker rol vervullen. Bedrijven concentreren zich op hun kernactiviteiten. Maar de vraag aan producten blijft zeer gevarieerd. Dus moeten er meer diensten en goederen (en halffabricaten) worden uitgewisseld om flexibel, innovatief en concurrerend te blijven. Dat impliceert meer noodzaak tot samenwerking (Rosenbrand et al., 2003). Daarmee is de verwachting gewekt dat samenwerking - al of niet wisselend - een permanent en omvangrijker verschijnsel wordt. Het betekent ook dat actoren door meer interdependenties meer afhankelijk worden van elkaar (Stacey, 2003). Ook ontwikkelingen van innovaties zullen meer afhankelijk worden van samenwerking in innovatienetwerken (Powell et al., 1996). Het impliceert met name dat kleine bedrijven meer zullen gaan samenwerken, omdat zij vaker op anderen zijn aangewezen voor het verwerven van resources als kennis en financiën. Ergo, juist kleine bedrijven worden geconfronteerd met de betekenis van vertrouwen, want zij beschikken niet over de macht en middelen

⁴ De transactiekostentheorie (Coase, Williamson) beantwoordt de vraag "waarom zijn er organisaties, want die zijn toch duur?" met "omdat transacties via de markt nog duurder zijn". Aan organiseren, in welke vorm dan ook, zijn kosten verbonden. Zolang de baten de kosten overtreffen en men voldoende concurrerend blijft, is er economisch geen probleem. 'Organiseren' heeft in ons voorbeeld betrekking op zelf doen of samen doen.

om alle onzekerheid via contracten af te dekken. Zij moeten wel meer gaan vertrouwen in andere actoren, of ze willen of niet.⁵

In het genoemde onderzoek van rZA en EIM is samenwerking gemeten met de vragen ‘doet u regelmatig zaken met dezelfde ondernemers/ondernemingen’, ‘beschouwt u deze relaties als een vorm van samenwerking’, en, ‘beslaat die samenwerking de kernactiviteiten van uw onderneming’. Van alle kleinbedrijven zegt 70% en van alle middelgrote bedrijven 84% ‘ja’ op deze vragen (Rosenbrand et al., 2003). Samenwerking komt veelvuldig voor.

Doelen van samenwerking

Samenwerking heeft als belangrijkste economische doel het verminderen van transactiekosten. Dit is een rationalistisch doel. Verderop zullen we zien dat er ook sociale doelen kunnen zijn (die zijn niet per se economisch-rationeel). Rosenbrand et al. (2003) werken deze economische doelen verder uit in een onderverdeling van bedrijfs-economische doelen, kennisdoelen en politiek-economische doelen (tabel 3.1):

Tabel 3.1 Doelen bij samenwerking

doel	
1. Bedrijfseconomische doelen (efficiëntie/kostenbesparing)	<ul style="list-style-type: none"> • overcapaciteit voorkomen • risicospreiding kosten van onderzoek/productontwikkeling • economy of scale/scope <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding, etc. - shared services van staffuncties/overhead - shared services van infrastructuur (bijvoorbeeld bedrijfsverzamelgebouw) - verbeteren productieproces door betrekken toeleveranciers
2. Kennisdoelen (complementariteit van competenties)	<ul style="list-style-type: none"> • gebruik maken van elkaars competenties en ervaringen • bevorderen leervermogen/kennissuitwisseling
3. Politiek-economische doelen (bedrijfspositionering)	<ul style="list-style-type: none"> • meeliften op merknaam/reputatie • marktpositionering <ul style="list-style-type: none"> - toegang tot nieuwe markten - verkorten van ‘time to market’ van nieuwe producten - samen het ideale team vormen op de markt • creëren standaard in de markt • vormen van machtsblok (counter vailing power) • gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging

Bron: naar Rosenbrand et al., 2003.

De meest voorkomende doelen om samen te werken zijn politiek-economisch (‘samen staan we sterker’ [machtsblok], gezamenlijke belangenbehartiging) en kennisdoelen (gebruik maken van elkaars competenties). Dit laatste vooral bij middelgrote bedrijven. Bedrijfseconomische doelen (kostenbesparing en dergelijke) komen minder vaak voor als doel om samen te werken, met name bij kleine bedrijven. Kleine bedrijven hebben ook minder kansen om schaalvoordelen te realiseren. Redenen om niet samen

⁵ MKB-ers zijn sterk aangewezen op kennistransfer maar ook op het meer toegankelijk maken van de ‘tacit knowledge’ (verborgen kennis) die reeds aanwezig is bij eigen personeel. Speciaal hiervoor heeft Verweij (1997) een participatief herontwerpmodel ontwikkeld.

te werken zijn, dat ondernemingen vinden dat ze sterk genoeg staan en weinig voordeel van samenwerking verwachten. Verlies aan zeggenschap en identiteit zijn daarvoor minder vaak een reden (Rosenbrand et al., 2003).

Manieren van samenwerken

Bij manieren van samenwerking kan men deze typeren met behulp van het onderscheiden van dimensies, zoals in tabel 3.2 over kansen en beperkingen bij samenwerking.

Tabel 3.2 Kansen en beperkingen bij samenwerking

dimensie	kans	beperking
strategische samenwerking	duurzaam concurrentievoordeel	complex, hoge afhankelijkheid
operationele samenwerking	lage afhankelijkheid, ondersteunt dagelijks taken	lage betrokkenheid
verticale samenwerking	nadruk op kerncompetenties versterkt horizontale relaties garandeert levering materialen versterkt distributiekanaal creëert innovativiteitsvermogen met toeleveranciers	afhankelijkheid beperkt tot eigen waarden
horizontale samenwerking	stimuleert onbegrensde communicatie	risico op spill-over (weglekken van kennis) onstabiele relaties
informele samenwerking	duidelijke grenzen	tijdsintensieve communicatie risico miscommunicatie
formele samenwerking	hoge wederzijdse betrokkenheid wederzijdse specialisatie kan complex zijn	te strikt, te rigide
intensieve samenwerking	poolen van resources vermindert competitie vermindert imitatie leren van elkaar coöperatie overstijgt branche	complexe relatie risico spill-over hoge afhankelijkheid
losse samenwerking	ongebonden relatie hoge vervangbaarheid	lage betrokkenheid kan alleen bij niet-complexe projecten
lange termijn samenwerking	stabiel, lage risico's	rigide
korte termijn samenwerking	flexibel	lage betrokkenheid

Bron: Stigter H. Cooperation as a response to a turbulent environment, Scales paper. Zoetermeer: EIM, 2003. Geciteerd in: Rosenbrand et al., 2003.

Samenwerking kan plaatsvinden in een bepaalde rechtsvorm (Rosenbrand et al., 2003). Kleine bedrijven doen dat bijvoorbeeld met een maatschap (maten brengen iets in met het doel daaruit voortvloeiende voordelen gezamenlijk te verdelen volgens een vooraf opgestelde winstdeling/opbrengstverdeling), een coöperatie (een vereniging van leden die hun materiële belangen behartigt en winsten uitkeert), een vennootschap onder firma (vennoten voeren elk als zelfstandig ondernemer samen een bedrijf met behoud van hoofdelijke aansprakelijkheid) of een besloten vennootschap (waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld over aandeelhouders en waarvoor een minimumkapitaaleis geldt van 18 kEuro).

Samenwerking kan naast genoemde rechtsvormen ook worden getypeerd naar vorm van samenwerking (Rosenbrand et al., 2003). Vormen zijn bijvoorbeeld netwerken

(samenwerkingsvormen met mogelijk zeer uiteenlopende doelen en deelnemers), co-makership (vaak samenwerking door uitbesteder en toeleverancier op basis van vertrouwen), spin-off (werknemer die de moederorganisatie verlaat om een eigen onderneming te starten met hulp, kennis of producten van het moederbedrijf), franchising (franchisenemer sluit een contract met een franchisegever om een bestaande formule tegen een bepaalde vergoeding te exploiteren), in-/verkooporganisatie (een contractuele overeenkomst waarbij de in-/verkooporganisatie diverse commerciële diensten aanbiedt aan een ondernemer die naar eigen behoefte daarvan gebruik maakt) en een branchevereniging (belangenbehartigers van ondernemingen in een bepaalde sector). Speciaal in relatie tot het onderwerp van sociale innovatie kunnen we deze vormen van samenwerking aanvullen met innovatiecontracten⁶ (vraaggerichte afspraken over innovatie die worden gesubsidieerd en waarbij targets worden afgesproken) en convenanten. Convenanten zijn afspraken tussen partijen om met een bepaalde inspanning bepaalde doelen te bereiken, zoals arboconvenanten en arbeidsmarktconvenanten. Deze worden echter nog niet toegepast in de sfeer van samenwerking en innovatie⁷, maar lenen zich daar wel goed voor, omdat ze flexibel zijn en autonomie en zelfstandigheid laten aan de deelnemers, zonder dat sprake is van vrijblijvendheid en free rider gedrag. De transactiekosten van een convenant zijn relatief laag (Korver & Oeij, 2005; Korver et al., 2007; zie ook Korver & Oeij, 2003).

Samenwerking heeft veel risico's en nadelen. Het is dan ook niet verbazingwekkend - wel zorgelijk - dat de helft van samenwerkingsrelaties mislukt (Rosenbrand et al., 2003). Twee belangrijke nadelen zijn ongewenste kennistransfer (spill-over) en teveel afhankelijkheid. Spill-over van kennis betekent dat de samenwerkingspartner zodanig profiteert (opportunistisch gedrag) van de overdracht van bedrijfsgevoelige kennis, dat de concurrentiepositie van de overdrager wordt aangetast (zoals bij horizontale samenwerking). Bij afhankelijkheid gaat het eveneens om de angst voor opportunistisch gedrag van de ander en de vrees om de zelfstandigheid te verliezen, bijvoorbeeld in het geval van asymmetrische relaties die voortkomen uit verschil in bedrijfsgrootte en in financiële slagkracht. Deze nadelen hebben veel te maken met vertrouwen en wantrouwen. De nadelen zijn te beteugelen met bepaalde 'governance' instrumenten (zoals contracten, exclusiviteitseisen en dergelijke), maar die brengen weer transactiekosten met zich en doen andere voordelen (kennis delen en dergelijke) weer te niet. De mate van vertrouwen tussen partners komt tot uitdrukking in het contract (Rosenbrand et al., 2003): is er veel vertrouwen, dan gaat het contract over wat men samen wil bereiken aan doelen (investeringen); is er weinig vertrouwen, dan is het contract gericht op het indekken van risico's (eigendom van de innovatie, exploitatie, kennis) (zie ook Macauley, 1963). Dat geeft te denken, want kleine bedrijven zien op tegen de kosten van contracten opstellen en kosten om nadelen te beheersen, terwijl samenwerken met anderen voor henzelf veel voordelen kan opleveren. Zij zitten dus in een spagaat en het is daarom niet vreemd dat kleine bedrijven - vooral psychologisch gezien vanuit hun 'bounded rationality' - een forse drempel over moeten om tot innovatieve samenwerking te geraken. Juist als je niet goed weet waarom je gaat samenwerken, is vertrouwen erg belangrijk (Van de Loo, 2007:222-224).

⁶ TNO heeft (branche-)innovatiecontracten met als doel om samen met MKB-bedrijven vernieuwingen te realiseren (zie bijvoorbeeld <http://www.fme.nl/Download/Metalektro%20Profiel/03-2007/TNO.pdf>).

In het onderwijs worden bijvoorbeeld met individuele onderwijsinstellingen prestatie-innovatiecontracten afgesloten, waarin duidelijke targets worden vastgelegd (zie bijvoorbeeld <http://www.platformbetatechniek.nl/content/files/PBT%20-%20Meerjarig%20beleidskader%200506.pdf>).

⁷ Er bestaat wel een convenant tussen de HBO-raad en MKB Nederland om de doorstroom van kenniswerkers van het HBO naar het MKB te bevorderen (Tanja, 2004: 20).

In de praktijk (Rosenbrand et al., 2003) blijken MKB-bedrijven die samenwerken, vooral met soortgelijke MKB-bedrijven samen te werken (horizontaal). Dit is tegengesteld aan de verwachting vanwege de concurrentierisico's. Maar misschien is het er wel, omdat er veel vertrouwen is? Verticale samenwerking (met toeleveranciers of eindproducenten) komt minder vaak voor, met name bij kleinbedrijven. Kleinbedrijven werken ook minder vaak dan middelgrote bedrijven samen met organisaties buiten de branche of eigen keten, zoals ICT-dienstverleners, vervoerders en banken. Deze vorm van diagonale samenwerking komt het minst vaak voor. Middelgrote bedrijven zijn vaker dan kleine bedrijven aangesloten bij een formeel samenwerkingsverband. Kleine bedrijven werken vaker informeel samen.

Resultaten van samenwerking

Bedrijven die wel of niet samenwerken, verschillen van elkaar op een aantal punten. Bedrijven die samenwerken op het vlak van innovatie vertonen een positieve correlatie met groei en een negatieve met samenwerking op marketinggebied. Bedrijven die al lang samenwerken (>5 jaar) hebben een hogere omzet. Samenwerkende bedrijven zijn vergeleken met niet samenwerkende bedrijven groter, meer gericht op differentiatie, innovatie en service en innovatiever, hiërarchischer en hebben beter geschoold personeel (Rosenbrand et al., 2003).

Interessant is de bevinding dat samenwerking loont op langere termijn (zie ook Gulati, 1995 over het feit dat samenwerking ook vertrouwen versterkt), vooral voor jonge bedrijven en voor bedrijven die zeggen dat ze geen voordeel zien in samenwerking. Voor hen liggen er kansen, als zij kunnen en willen investeren in een langer termijnperspectief. Wij veronderstellen dat dit eisen stelt aan de competenties van de ondernemer die hierover beslist. Een visie op de toekomst en kansen op innovatie kunnen herkennen lijken daarvoor onontbeerlijk (Keijzer, 2006), alsmede een flinke portie vertrouwen in een goede afloop op termijn. Dat betekent niet alleen investeren in de samenwerking, maar waarschijnlijk ook investeren in de relatie met de betreffende partner(s).

3.2.2 *Samenwerking en innovatie*

Uit onderzoek blijkt dat de meest innovatieve organisaties relatief vaak allianties onderhouden met externe partners en samenwerken met universiteiten en andere kennisinstellingen. Daarnaast wordt innovatie versterkt, omdat ze veelal een sterk netwerk hebben van leveranciers en klanten. Akkerman et al. (2006:7) hebben het in dit verband over zogenaamde 'lerende kennisallianties', ofwel "het opbouwen en ontwikkelen van netwerkrelaties en kennisallianties tussen organisaties en tussen organisaties en onderzoeksinstellingen die leren, kennisdeling en verspreiding van de determinanten van sociale innovatie versterken" (zie ook Docherty et al., 2003).

Ook MKB-ers verenigen zich in lerende netwerken om op deze wijze toegang te krijgen tot externe kennis, waardoor ze hun interne middelen en competenties kunnen uitbreiden en beter in staat zijn onzekerheden het hoofd te bieden door het proces van lobbyen. Dit is wat McGovern (2006:302) concludeert op basis van zijn onderzoek in het Ierse MKB:

"With the growing complexity in the business environment, the focus on capability-building in small firms is based on their relationships with other organizations and the complementary assets of those organizations".

Vanwege deze toenemende complexiteit ontstaat er ook in het MKB een toenemende belangstelling voor lerende ondernemersnetwerken. Dit is niet zo vreemd, aangezien de ondernemer is ingebed in een sociale context en moet interacteren met andere partijen om informatie en middelen uit te wisselen. Cromie (1994:83) bijvoorbeeld beweert dat voor MKB-ers:

“.. success in developing new viable ideas and marshalling the resources to exploit them will depend to a considerable extent on the information that entrepreneurs can glean. While some of this information can be assessed from written reports, trade journals etc., the bulk of it will emerge from conversations with a large, diverse network of contacts who can keep the entrepreneur fully up to date on relevant issues.”

Ondernemers stappen niet ‘zomaar’ in een netwerk of samenwerkingsverband. Sterker nog: lange tijd werd aangenomen dat ‘netwerken’ in het MKB geen belangrijke rol spelen. De reden hiervoor is dat MKB-ondernemers traditioneel worden gezien als ‘individuen met een hoge drang naar individualisme en onafhankelijkheid’ (Shaw, 1999:24). Meer recent echter worden ‘netwerken’ wel degelijk omschreven als belangrijke tool om de effectiviteit van MKB-bedrijven te kunnen verbeteren.

Juist voor MKB-ondernemers spelen netwerken een cruciale rol, gezien hun beperkte interne resources. De studie rondom ‘entrepreneurial’ netwerken benadrukt de rol van het individuele gedrag van ondernemers op de ontdekking van kansen en mobilisatie van bedrijfsbronnen.

“Study of entrepreneurial networks at the individual level focuses on the relationships or ties of entrepreneurs - as agents of the firm- with other individuals and organizations” (Hite, 2005:113).

Volgens Uzzi (1996) zijn met name zogenaamde ‘relational embedded ties’ belangrijk in het netwerk van MKB-ers. Dit zijn: “ties that enable exchange and influence the firm’s economic choices on the basis of the relationship” (Hite, 2005:114). Netwerkpartijen die de economische keuzes van een organisatie beïnvloeden op basis van hun (persoonlijke) relatie zijn dus relationeel ingebed (zie ook Granovetter, 1985). Hite (2003;2005) is van mening dat de toekomstige concurrentiepositie van een organisatie afhankelijk is van haar dynamische vaardigheden in het bouwen en ontwikkelen van netwerken. Sociale netwerken en met name netwerkrelaties die relationeel zijn ingebed kunnen dus van invloed zijn op belangrijke strategische keuzes die ondernemers maken.

Schakels (‘ties’) zijn van belang bij samenwerking. Zwakke schakels zijn van belang om te komen op ideeën en toegang te krijgen tot nieuwe partners, terwijl sterke schakels van belang zijn om kennis, vaardigheden en middelen binnen te halen voor de implementatie van innovaties. Ondernemers met veel zwakke schakels in hun netwerk blijken innovatiever dan ondernemers met alleen sterke schakels. Zwakke schakels bieden meer nieuwe informatie, minder verplichtingen en minder transactiekosten. Uit onderzoek blijkt, dat MKB-ers relatief vaak zwakke schakels gebruiken bij innovatietrajecten (De Jong, 2005). Zwakke schakels zijn hier adviseurs, intermediairs, kennisinstellingen en overheid (sterke(re) schakels zijn familie, vrienden, klanten, concurrenten, leveranciers). We zagen eerder dat bij samenwerking MKB-ers relatief vaak samenwerken met concurrenten (horizontaal), maar bij innovatie werken ze kennelijk meer samen met partijen die geen concurrent zijn. Wellicht beschikken sterke schakels minder over de nieuwe informatie die nodig is voor de innovatie, maar kunnen ze wel helpen bij het vinden van de juiste contacten. In die zin, zo veronderstellen we, is de sociale kant van netwerken voor de MKB-er ten minste indirect van belang voor innovaties.

Netwerken spelen op een of nadere manier een rol bij 91% van de innovaties in het MKB (De Jong, 2005). Ondernemers zijn ingebed in verschillende sociale netwerken die mogelijk van invloed zijn op te nemen beslissingen en keuzes. De ‘sociale netwerktheorie’ vormt een geschikte theoretische basis voor de studie van netwerken in het MKB (zie bijvoorbeeld Shaw, 1999:27; ook Gulati, 1998; Oerlemans & Kenis, 2007). Het concept ‘sociale netwerken’ is ontwikkeld voor het beschrijven en verkla-

ren van sociale gedragingen tussen actoren. Volgens Groen (1994:47) bestaat een sociaal netwerk uit actoren die direct of indirect relaties met elkaar onderhouden. De actoren kunnen variëren van individuele personen tot complete samenlevingen en alle aggregatieniveaus die daar tussen zitten. Denk daarbij aan families, verenigingen, vrienden, collega's, etc. De personen waarmee een ondernemer interacteert, kunnen informatie of bronnen aanreiken die bijdragen aan verbeteringen in de interne organisatie. Zulke contacten, afhankelijk van de mate waarin ze voorzien in het herkennen van kansen of verkrijgen van benodigde bronnen, kunnen een belangrijk concurrentievoordeel opleveren. Het belang van (sociale) netwerken wordt toegewezen aan het feit dat ze onder meer kunnen voorzien in vier belangrijke factoren:

1. informatie;
2. support;
3. geloofwaardigheid; en
4. macht.

Niet elk netwerk is hetzelfde, of heeft hetzelfde doel. Globaal zijn er drie soorten netwerken te onderscheiden (vgl. tabel 3.1):

1. economische netwerken (efficiëntie/kostenbesparing)

Dit zijn netwerken die gericht zijn op het voorkomen van overcapaciteit, maar ook op spreiden van risico's door gezamenlijk onderzoek te doen en/of gezamenlijk producten te ontwikkelen. Door samenwerking kunnen kosten voor inkoop, distributie en opleiding onderling gedeeld worden. Ook kan het gaan om horizontale netwerkrelaties, waarbij deelnemers in de keten gezamenlijk werken aan het verbeteren van het productieprocessen (bijvoorbeeld ondernemers die hun productieproces verbeteren door intensiever samen te werken met toeleveranciers). Tot slot kunnen netwerkpartners afspraken maken over de benutting van technologische of organisatorische infrastructuur. Kortom: deze vorm van samenwerking vindt met name haar oorsprong in het creëren van schaalvoordelen (*'Economy of scale'*);

2. kennisnetwerken (bevorderen leervermogen/kennisuitwisseling)

De tweede vorm van samenwerking tussen ondernemers is gebaseerd op het gebruik maken van elkaars competenties en op het bevorderen van onderling leervermogen en het uitwisselen van kennis. Dit soort samenwerkingsrelaties zullen in de meeste gevallen niet bestaan binnen één branche (horizontale samenwerkingsrelaties). Dit vloeit voort uit het feit dat kennisuitwisseling belemmerd wordt tussen directe concurrenten. Het gevaar van het uitlekken van vertrouwelijke informatie is simpelweg te groot. Ook is het gevaar van opportunistisch gedrag groot. Dit risico zorgt ervoor dat er minder vertrouwen tussen de 'ties' kan bestaan in een horizontale samenwerkingsrelatie;

3. marketingnetwerken

Tot slot onderscheiden we een derde vorm van netwerken; namelijk de marketingnetwerken (zie ook O'Donnell, 2004). In deze netwerken zijn marketingoverwegingen het motief om samenwerking aan te gaan met andere partijen. Belangrijke netwerkpartijen kunnen soms de marktpositionering van organisaties versterken. In sommige gevallen proberen ondernemers mee te liften op de merknaam van anderen, of wordt door samenwerking toegang verkregen tot nieuwe markten. Een ander voordeel van deze netwerken is het verkorten van de *'time to market'*, ofwel het sneller op de markt brengen van nieuwe producten. Ook kartelvorming kan hierbij een rol spelen: door samenwerking proberen organisaties een machtsblok te vormen tegen over andere machtsblokken (*'counter vailing power'*). Ook kan gedacht worden aan het gezamenlijk behartigen van politieke belangen onder het mom van 'samen-staan-we-sterk'.

In ons onderzoek proberen we na te gaan welke samenwerkingsvormen voorkomen. Hierboven noemden we economische, kennis- en marketingmotieven. Zo kunnen we

ook kijken naar vormen van samenwerkings- of netwerkrelaties. Netwerkrelaties ('ties') van ondernemers kunnen verschillende vormen aannemen, als deze op grond van criteria kunnen worden ingedeeld. Het EIM (De Jong, 2005) kiest voor de indeling waarbij relaties kunnen behoren tot

1. de informele omgeving (vrienden, familie);
2. de directe bedrijfsomgeving (klanten leveranciers); en
3. perifere omgeving (voorbeelden zijn adviseurs als consultants en ingenieurs, universiteiten, intermediairs zoals Syntens en brancheorganisaties, en overheidspartijen op landelijk, provinciaal of gemeentelijk niveau).

Om het belang van netwerken voor innovaties in het Nederlandse MKB in beeld te krijgen heeft De Jong (2005) partijen in kaart gebracht, die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van innovatie. Uit zijn empirische bevindingen is gebleken dat bij 91% van de ondernemers minimaal 1 (externe) partij betrokken is geweest bij de innovatie en in 43% van de gevallen maar liefst 2 partijen of meer. Volgens De Jong is het bijna onmogelijk voor MKB-bedrijven om zónder netwerk te innoveren. Dit komt omdat netwerken toegang geven tot andere productiefactoren en aanleiding kunnen zijn voor innovatie (bijvoorbeeld bij een vraag van afnemers/ideeën leveranciers).

Innovatieprocessen kennen volgens Zaltman et al. (1973) twee belangrijke fases: de initiatiefase en de implementatiefase. In beide fases kunnen netwerkrelaties een rol spelen; in de initiatiefase met name in de vorm van het genereren en beoordelen van ideeën. De Jong toont aan dat in 22% van de innovatietrajecten een externe partij wordt aangewezen als directe initiator. In de implementatiefase is de rol van relaties vaak, dat ze bijdragen aan de uitvoering van innovatie en/of middelen en kennis leveren.

Innovatie ontstaat vaak als gevolg van samenwerking met deze verschillende partijen. De Jong (2005) heeft specifiek onderzoek gedaan hoe deze verschillende netwerkpartners bijdragen aan innovatie. Daarbij onderscheidt hij 6 soorten innovatie die kunnen voortvloeien uit samenwerkingsverbanden:

1. innovatie met leveranciers (laagste netwerkgebruik) (38%)
Deze categorie van innovaties is met afstand de grootste: 38% van de innovaties in het MKB zijn adopties van leveranciers. Deze innovaties ontwikkelt men samen met partijen waarmee het contact al bestond, en waarmee men een zakelijke band heeft;
2. innovatie met de klant (14%)
Bij 14% van de innovaties zijn één of meerdere klanten de directe aanleiding om de innovatie te gaan ontwikkelen (dus de klant is dan meestal de directe initiator van een vernieuwing). Voorbeelden zijn grote zakelijke afnemers die om producten vragen met nieuwe specificaties, 'lead users' die samen met het bedrijf investeren in een vernieuwing, of wensen van 'early adopters' die het bedrijf als kansrijk beschouwt (zie ook Steen, 2006; Steen et al., 2007);
3. innovatie met de informele omgeving (15%)
Dit type innovatie onderscheidt zich door een grote betrokkenheid van informele netwerkpartijen, zoals vrienden, familieleden en bekenden. Voorbeelden zijn het bouwen van een website door een studerende zoon of neef, het opzetten van een nieuwe verkooporganisatie, maar ook het uitzoeken van de milieueisen bij de ontwikkeling van een nieuw procédé voor de reiniging van parkeergarages. Het gaat hier dus vaak om sterke schakels ('strong ties');
4. schakelvernieuwing (12%)
Dit type innovatie is te vinden in bedrijven die tot de ontdekking komen dat hun markt is veranderd, waardoor hun bedrijfsvoering en/of productpakket niet meer aansluit bij de eisen die de omgeving stelt. Waarschijnlijk gaat het om veel bedrijven die een tijdlang niet hebben geïnnoveerd. Er moet dan een slag worden ge-

maakt om 'bij te schakelen'. Financieel adviseurs worden hier veelvuldig bij het innovatieproces betrokken. Het netwerk vervult zeer vaak de rol van adviseur/doorverwijzer;

5. kennistoepassing (14%)

Van alle innovaties kan 14% als kennistoepassingen worden beschouwd. Het netwerk heeft in vergelijking met andere groepen vaak de rol van kennisleverancier, maar ook voor advies en doorverwijzingen wordt de hulp van anderen ingeroepen. Voor kennistoepassingen zijn veel partijen nodig van een bont pluimage. De enige partijen die geen rol spelen zijn vrienden, familie en bekenden, en overheidspartijen. Er wordt niet bovengemiddeld gebruik gemaakt van sterke schakels;

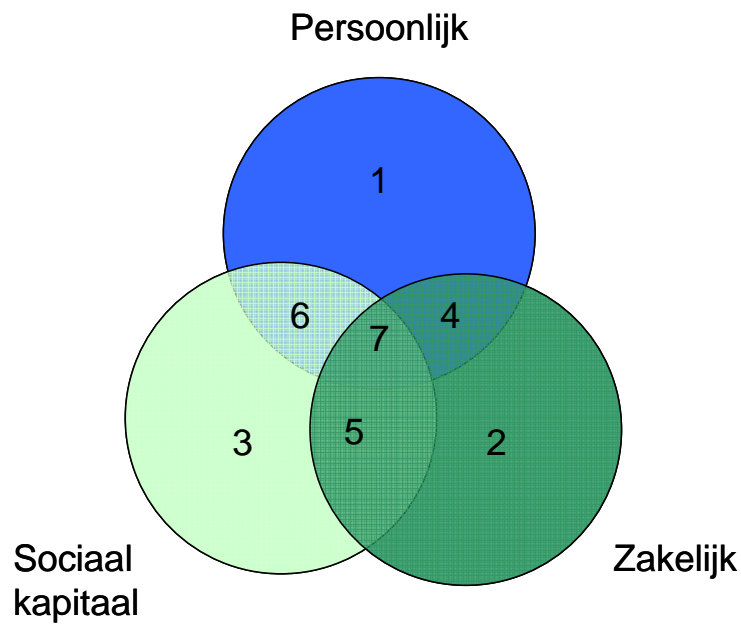
6. systeemgebruiker (hoogste netwerkgebruik) (7%)

Dit type innovatie (7%) maakt het meest van alle gebruik van andere partijen in het innovatiesysteem, zowel uit de directe als de perifere omgeving. Het netwerk kan men om verschillende redenen inschakelen, waarbij advies en doorverwijzingen en de levering van middelen duidelijk boven het gemiddelde uitsteken. Er worden niet vaak (23%) sterke schakels ingeschakeld, wel hebben relaties relatief vaak de functie van doorverwijzer.

Voor MKB-bedrijven belangrijk onderzoek naar soorten relaties is uitgevoerd door Hite (2003,2005). Hite (2003) is van mening dat netwerkrelaties drie doelen kunnen nastreven: een persoonlijk doel, een zakelijk doel en een makelaar/schakelaars (sociaal kapitaal) doel. Zij pleit er dus voor onderscheid te maken in mogelijke variaties binnen sociale relaties. Dat is met name belangrijk voor MKB-ondernemers, omdat zij zo sterk afhankelijk zijn van individuele, 'persoonlijke', contacten, en veel minder van institutionele, 'anonieme', contacten, zoals grote bedrijven en instellingen. Elke relatie kenmerkt zich dan ook door een specifieke vorm van inbedding (Granovetter, 1985). Inbedding refereert zagezegd aan het proces, waarbij sociale relaties de economische prestaties van organisaties beïnvloeden. Hite (2003) stelt dat 'ties' onderling sterk kunnen verschillen, afhankelijk van de verschillende karakteristieken van de sociale relatie. Ze heeft daartoe een typologie ontwikkeld waarin ze 7 verschillende vormen van inbedding onderscheidt (figuur 3.1). Hierin wordt de mate van inbedding bepaald door drie sociale componenten, waartoe wij ons beperken omwille van de overzichtelijkheid, namelijk

1. persoonlijke relaties;
2. dyadische economische interacties (zakelijk); en
3. sociaal kapitaal (zie figuur 3.1).

Als een relatie aan al deze (drie) subdimensies voldoet, spreekt ze van een volledige inbedding. Echter vaker is sprake van eendimensionale en tweedimensionale inbedding.



Figuur 3.1 Typologie van Relationale Embeddedness (TRE) van Hite (2003;2005)⁸

3.3 Concluderende opmerking

In het MKB is behoorlijk wat innovatie en samenwerking. De sociale innovatieparadox is er nog niet mee opgeheven. In het MKB is waarschijnlijk veel sociale innovatie, vergeleken met fundamentele, wetenschappelijke vernieuwingen. Dat wil zeggen, verbeteringen in de sfeer van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken, zonder dat men spreekt van sociaal innoveren. Het is zelfs denkbaar dat het met sociale innovatie in het MKB helemaal niet zo slecht gesteld is, als wij soms denken. Volberda et al. (zj) stellen bijvoorbeeld dat innovatiesucces sterker wordt bepaald door slim managen en innovatief organiseren dan door R&D-investeringen. Dat het in het MKB beter kan en dat er kansen worden gemist, is een andere zaak. Wat we bedoelen te zeggen is, dat innovatie misschien niet achterblijft door een gebrek aan sociale innovatie, maar dat innovatie in het MKB juist veel meer gaat over relatief kleine (onzichtbare) verbeteringen en aanpassingen.⁹

⁸ Op basis van de verschillende mogelijke combinaties heeft Hite (2003;2005) 7 soorten inbedding geïdentificeerd: 1. persoonlijke inbedding; 2. competentie inbedding; 3. lege inbedding; 4. geïsoleerde inbedding; 5. functionele inbedding; 6. latente inbedding; 7. volledige inbedding (voor een toepassing zie Ten Klooster, 2007).

⁹ Dat komt ten dele, omdat we sociale innovatie ruim opvatten: elke verbetering is er eentje.

4 Naar een denkmodel

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk belichten we de manier waarop we sociale innovatie vanuit de context van wetenschap en beleid hebben vertaald naar de praktijk van MKB-ondernemingen. Eerst bakenen wij het begrip sociale innovatie af. Vervolgens geven we aan hoe we de determinanten van (sociale) innovatie hebben onderzocht in dit project. Dat biedt een denkmodel.

4.2 Sociale innovatie

Innovatie is volgens Oerlemans en Kenis (2007) “de ontwikkeling en introductie van nieuwe of verbeterde producten, productieprocessen of diensten die naar verwachting leiden tot waardeverbetering voor het innoverende bedrijf of de gebruiker”. Hierin herkennen wij interne innovatie en externe innovatie. Externe innovatie verwijst naar het nieuwe product of dienst ten behoeve van de gebruiker, de klant. Interne innovatie gaat over vernieuwing binnen de organisatie. Dat kan wel of niet verband houden met een nieuw of verbeterd product of dienst. Interne innovatie, in de definitie van Oerlemans en Kenis betrekking hebbend op productieprocessen, zien wij als vernieuwing en verbetering van het productieproces of dienstverleningsproces (het primaire proces) die worden veroorzaakt door het ingrijpen in de manier waarop ‘resources’ (inputs als mensen, middelen, materialen, machines, software) worden ingezet.¹⁰ Het gaat daarbij om het brede spectrum van het toepassen van nieuwe en verbeterde techniek en ICT, het herontwerpen van organisatie-inrichting, werkprocessen en functies (O), en het anders inzetten en benutten van menselijke talenten (P): zie hiervoor het TOP-model (Oeij et al.,; SER, 2006).¹¹

Met interne innovatie belanden we bij het begrippenpaar technische en sociale innovatie. De innovatieparadox - er is veel kennis voor vernieuwing en verbetering beschikbaar, maar die wordt onvoldoende rendabel toegepast - wordt wel verklaard, doordat de nadruk op technische en technologische innovatie samengaat met een gebrek aan aandacht voor sociale innovatie (Volberda & Van den Bosch, 2005). Technische innovaties zijn ‘noodzakelijk maar niet voldoende’, want ze mislukken vaak als geen rekening wordt gehouden met innovatie op het vlak van organisatie, management en arbeid.

Sociale innovatie wordt door de Taskforce Sociale Innovatie (2004) gedefinieerd als: “Vernieuwing van de arbeidsorganisaties en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren”. Deze omschrijving is een goed

¹⁰ Er is ook nog een vorm van externe innovatie door op een nieuwe en verbeterde wijze de resources en inputs te verwerven (zoals financiële middelen via aandelen en dergelijke), maar dat laten we hier rusten.

¹¹ Innovatie in het MKB is anders dan innovatie in het grootbedrijf. Het grootbedrijf heeft vaker middelen voor fundamentele (wetenschappelijke), radicale veranderingen. Het MKB heeft dit niet en daarom beschouwen we veranderingen en wijzigingen aan producten en productieprocessen (primaire en secundaire) die een substantiële leerinspanning of nieuwe kennis-toepassing vereisen ook als innovatie (vgl. Tanja, 2004:12, voetnoot 34).

vertrekpunt, maar weinig precies. Het NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie) werkte deze definitie uit in drie thema's:

- dynamisch managen (het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, onder andere externe gerichtheid en verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen: Volberda et al., 2005); Dynamisch managen definiëren wij als gedrag van leidinggevendenden, dat is gebaseerd op de visie van systeemdynamisch management¹² (Akkermans, 2007). Dit behelst het integreren van verschillende aspecten: niet statisch maar dynamisch in tijd; niet vanuit korte termijn maar langere termijn; niet vanuit de eigen organisatie maar vanuit de keten/het netwerk; niet lineair en unicausaal maar non-lineair en multicauusaal, niet samenwerking vanuit zero-sum game maar vanuit win-win, niet unidisciplinair (bijvoorbeeld financieel) maar interdisciplinair (ook operationeel, marktgericht en intermenselijk). Hieraan is toe te voegen dat dynamisch managen niet top-down verloopt maar wederkerig en interactief, niet gebaseerd is op controle en beheersing maar op betrokkenheid en medezeggenschap.¹³ Een sleutelbegrip hierbij is vertrouwen, waarop we verderop terugkomen;
- flexibel organiseren (het hanteren van innovatieve organisatieprincipes: Volberda et al., 2005). Flexibel organiseren definiëren we als het stroomlijnen van werkprocessen aan veranderende (interne en externe) omstandigheden, zodat de gewenste output (product, dienst) efficiënt en effectief wordt gerealiseerd met de beschikbare input (resources als geld, middelen, materialen, arbeid). Flexibel organiseren heeft betrekking op de 'throughput' in de systeemmetafoor input-throughput-output. Flexibel organiseren gaat niet alleen over de organisatie maar ook over de omgeving. Dat impliceert dat strategische, tactische en operationele vraagstukken in samenhang dienen te worden gezien;
- slimmer werken en talentontplooiing (het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen: Volberda et al., 2005). Slimmer werken definiëren wij als het verrichten van arbeid binnen een systeem van arbeids(ver)deling dat erin slaagt de balans te vinden tussen enerzijds productiviteit en flexibiliteit en anderzijds talentbenutting, competentieontwikkeling, gezondheid en zinvol werk.¹⁴

Sociale innovatie omvat technische, organisatorische en sociale kanten. Aan de ene kant is een paraplueterm aantrekkelijk en makkelijk te koppelen met het TOP-model. Anderzijds kan het snel een containerbegrip worden zonder gewenste precisie en afbakening. Daarom zijn de drie thema's een welkom onderscheid. Het biedt de mogelijkheid te focussen en accenten te leggen. De thema's van sociale innovatie zijn als volgt te relateren aan de disciplines bedrijfskunde en organisatiekunde, management(wetenschappen) en HRM (en personeelwetenschappen) (zie tabel 4.1):

¹² Dit vertoont nauwe overeenkomsten met het managen van complexiteit (zie bijvoorbeeld Macintosh et al., 2006; Stacey, 2003; Korver et al., 2007).

¹³ We voegen aan dynamisch managen toe het echt open willen staan voor veranderingen, voor wensen van klanten, en werkelijk proberen te denken vanuit andere referentiekaders. Dat is op zichzelf al innovatief (zie in dit verband Steen, 2006).

¹⁴ Elders omschreven we slimmer werken als het economisch efficiënt produceren van producten en duurzaam omgaan met belangen van de organisatie en de medewerkers (Oeij et al., 2005; SER, 2006). Aldaar was de omschrijving breed toepasbaar op 'produceren' op het niveau van zowel een persoon als een organisatie. Nu spitsen we het begrip toe op het niveau van personen en gaat slimmer werken over het slimmer 'arbeid leveren'.

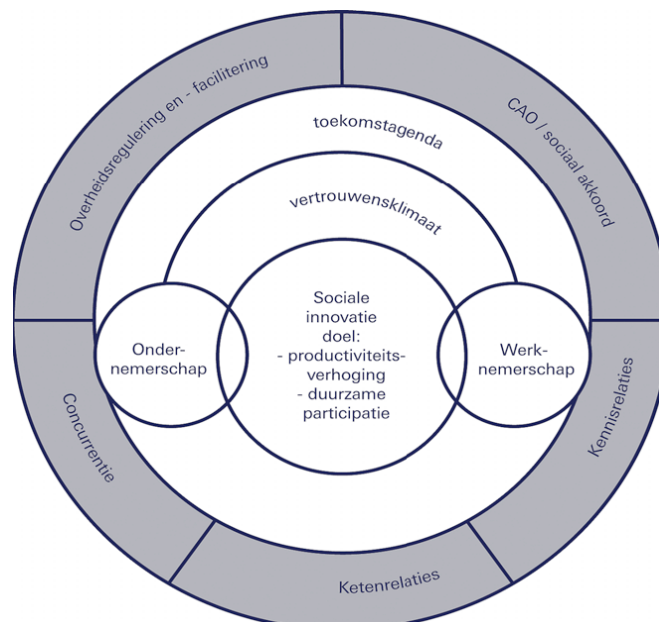
Tabel 4.1 Relatie tussen de thema's van sociale innovatie en diverse disciplines

disciplines	Sociale innovatie		
	dynamisch managen	flexibel organiseren	slimmer werken
Bedrijfskunde en organisatiekunde		X	
Management	X		
Human Resources Management			X

Het kruisje geeft aan waar primair (maar niet uitsluitend) het accent ligt.

De SER (2006) plaatst sociale innovatie in de context van de arbeidsorganisatie en haar sociale omgeving (zie figuur 4.1). De transparante binnenringen gaan over de organisatie en de blauwgrijze buitenring betreft de omgeving. In de binnenringen is af te lezen, dat sociale innovatie gemeenschappelijke doelen (wederzijdse voordelen) heeft voor ondernemer en medewerkers die tot uitdrukking komen in productiviteitsverhoging en duurzame arbeidsparticipatie.

In de optiek van de SER vereist sociale innovatie een klimaat van wederzijds vertrouwen binnen de arbeidsrelaties tussen bedrijf en medewerker, tussen ondernemingsraad en bestuurder, en tussen direct leidinggevende en medewerker. In ons land worden afspraken over het werk steeds meer gedecentraliseerd. Werden vroeger gedetailleerde afspraken neergelegd in CAO's, nu bieden CAO's vaker een kader waarbinnen partijen op ondernemingsniveau invulling geven aan de geboden mogelijkheden (Nauta et al., 2007). Een gevolg daarvan is afspraken minder vastleggen via wetten, regels en procedures en afspraken meer maken op basis van vertrouwen. Met daardoor meer flexibiliteit en minder rigiditeit en het zoeken naar een nieuwe balans, zoals mooi weergegeven met de term 'flexicurity', het balanceren van flexibiliteit en zekerheid.



Figuur 4.1 Conceptueel kader voor sociale innovatie (SER, 2006)

Waar het ons hier om gaat is, dat vertrouwen meer centraal komt te staan. Vertrouwen is de algemene verwachting dat een ander je niet zal schaden, ook al heeft deze persoon de mogelijkheid daarvoor (Colquitt et al., 2007; Smid et al., 2007; Nooteboom, 1996;2002; Sztompka, 2006). Vertrouwen kan ook leiden tot betere werkprestaties (Colquitt et al., 2007; Ten Have et al., 2007). Op het niveau van de organisatie zou dat kunnen leiden tot meer partnerschap tussen ondernemerschap en werknemerschap,

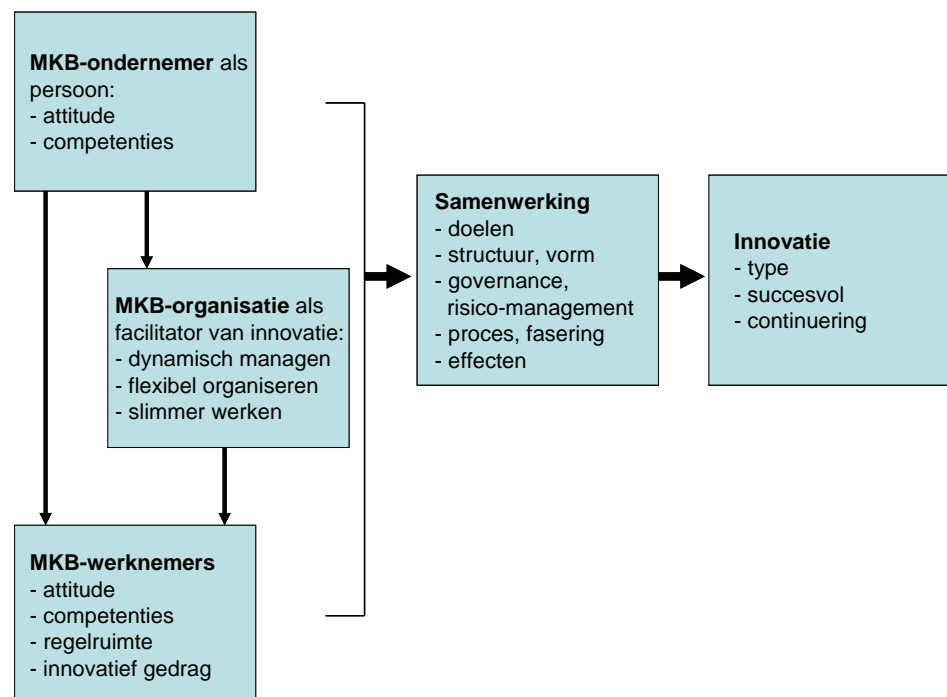
waarbij rekening wordt gehouden met elkaars belangen. Rollen zullen veranderen als beiden innovatiever gedrag dienen te vertonen (zie ook Huiskamp et al., 2005). Het onderwerp vertrouwen speelt ook een belangrijke rol bij samenwerking door MKB-ers met partners in hun omgeving, waarop we verderop terugkomen. In figuur 4.1 staan in de buitencirkel instituties die in dit verband ook van belang zijn: concurrenten, ketenrelaties (klanten en toeleveranciers) en kennisrelaties. Aan de bovenkant van diezelfde cirkel staan externe thema's die raken aan de overheid en aan sociale partners. Zij hebben indirect invloed op sociale innovatie in bedrijven.¹⁵

4.3 Determinanten van innovatie van MKB-bedrijven

De centrale aandacht van dit werkpakket is vast te stellen wat de determinanten zijn van innovatie door samenwerking van MKB-bedrijven. Wat zijn de stimulerende en remmende factoren?

In figuur 4.2 zijn de onderwerpen benoemd die we in dit onderzoek betrekken.

- **MKB-ondernemer:** hierbij willen we meer te weten komen over de attitude van de ondernemer, zoals motivatie om te innoveren en om dat te doen langs de weg van samenwerking. Daarbij is van belang zicht te krijgen op benodigde competenties van de ondernemer. Vragen die we beantwoorden, zijn bijvoorbeeld met welke uitdaging is de ondernemer gestimuleerd om in een innovatienetwerk te participeren; waarom doet de ondernemer het met anderen; welke (tekorten aan) competenties worden zo aangevuld, etc.? Hoe rationeel handelt een ondernemer (bounded rationality)?



Figuur 4.2 Determinanten van innovatie via samenwerking in het MKB

- **MKB-organisatie:** hierbij willen we meer inzicht krijgen in de wijze waarop de ondernemer in diens organisatie zorgt voor het faciliteren van innovatie. Wat doet

¹⁵ Resteert het onderwerp 'toekomstagenda' in figuur 4.1. Dat heeft betrekking op institutioneel overleg tussen sociale partners en overheid en is in het kader van ons project minder relevant.

de ondernemer op het punt van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken op tot innovatie te komen? Of heeft de innovatie zelf betrekking op dynamisch managen, flexibel organiseren en/of slimmer werken? Wat kenmerkt de organisatie als wordt gekeken naar de concurrentiepositie en financieel situatie (een sterk en gezond bedrijf heeft meer mogelijkheden en lef)?

- MKB-werknemers: wat is de rol van werknemers in het innovatieproces? We willen nagaan wat het sociaal innovatieve aspect is in relatie tot HR-praktijken en competentie management om 'het beste uit de mensen te halen'. Is in het verlengde van slimmer werken en talentbenutting bijvoorbeeld aandacht voor het stimuleren van de externe oriëntatie van medewerkers, hun contacten met klanten en leveranciers?
- Samenwerking: hierbij gaan we na hoe MKB-ers samenwerken met derden. Meer specifiek wordt gekeken naar de doelen van samenwerking, naar structuur (vorm van samenwerking; deelnemers), naar besturing (governance en risicomanagement), proces en fasering (exploratie of exploitatie) en naar effecten.
- Innovatie: indien sprake is van innovatie willen we weten om wat voor type innovatie het gaat (product, proces, interne of externe innovatie, exploratief-exploitatief); of de innovatie (naar verwachting) succesvol is; of het voornemen bestaat de samenwerking te continueren.

We proberen ons ook een beeld te vormen van de rol van kennisleveranciers (TNO) en facilitators (Syntens) voor zover daarvan sprake is. Dat is relevant voor het ontwikkelen van de business case.

4.4 Samenwerking en innovatie

De hierboven genoemde onderwerpen samenwerking en innovatie lichten we verder toe in deze paragraaf vanuit de vraag hoe wij ze hebben 'geoperationaliseerd' in het onderzoek.

4.4.1 *Samenvatting*

Samenwerking kan plaatsvinden tussen het MKB-bedrijf of de MKB-ondernemer met diverse bedrijven, instellingen en personen. Samenwerking kan verschillen in vorm, zoals allianties, netwerken, fusies. Samenwerking kan verder ontstaan met uiteenlopende motieven zoals kennisverwerving en marktentree. We zullen de aspecten van samenwerking die wij hebben meegenomen in ons project kort toelichten (gebaseerd op met name Granovetter, 1985; Hite, 2003;2005; Nooteboom, 2004; Oerlemans & Kenis, 2007).

1. *Doelen van samenwerking*

Met doelen bedoelen wij motieven voor samenwerking:

- kennismotieven
 - over persoonlijk functioneren, persoonlijke ontwikkeling;
 - over organisatorische vraagstukken en processen;
 - over personeelsvraagstukken;
 - over nieuwe producten/diensten;
 - over markten, marktwerking;
 - over subsidiemogelijkheden;
- economische motieven:
 - over kostenbesparing op het productie/dienstverleningsproces, personele inzet en toepassing van techniek/ICT;
 - over kostenbesparing op het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten.

Merk hierbij op dat motieven vaak samengaan, bijvoorbeeld bij behoefte aan kostenbesparing door middel van kennis over het verbeteren van doorlooptijden in de productie.

2. *Structuur*

Met structuur bedoelen we de vorm, de deelnemers en de relationele inbedding:

- vorm van samenwerking:
 - netwerk: “een overkoepelende organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren” (Boonstra, 2007). Hieronder vallen de ondernemerskringen en leernetwerken van Syntens;
 - alliantie: “een samenwerkingsverband tussen organisaties met gezamenlijke doelstellingen en een gemeenschappelijke besluitvorming waarin risico’s, kosten en opbrengsten worden gedeeld” (Boonstra, 2007). Hieronder valt bijvoorbeeld samenwerking bij gemeenschappelijke inkoop;
- deelnemers en partners (zie figuur 1.1. Schillenmodel):
 - (andere) MKB-bedrijven (of vertegenwoordigers daarvan);
 - niet MKB-bedrijven (grotere bedrijven met meer dan 250 werknemers);
 - toeleveranciers;
 - gebruikers, klanten, afnemers;
 - kennisinstellingen (zoals TNO, adviesorganisaties);
 - brancheorganisaties;
 - sociale partners;
 - facilitators (zoals Syntens);
 - instituties zoals Kamer van Koophandel, financiers (banken);
 - zakelijke relaties (business clubs, Rotary, Lions, etc.);
 - niet zakelijke relaties in de directe omgeving (familie, vrienden, kennissen);
- relationele inbedding:¹⁶
- persoonlijke affectieve en vriendschapsrelaties;
- economische relaties (dyadisch, 1-op-1, ‘business relationship’);
- netwerkrelaties (toegang tot derde partijen, ‘social capital’, reciprociteit).

3. *Besturing of management*

Met besturing bedoelen we hoe wordt omgegaan met risico’s zoals opportunistisch gedrag, waarbij de een meer voordeel haalt dan de ander (Nootboom, 2002):

- vormen van risicobeheersing:
 - contractuele afspraken (ook patenten): dit zijn formele afspraken die men moet nakomen;
 - softe vormen van besturing, zoals convenanten (Korver & Oeij, 2005) en samen monitoren (Helper et al., 2000). Convenanten zijn afspraken die richtinggevend zijn en niet verplichtend. Ze zijn flexibeler dan contracten en wetten en minder vrijblijvend dan informele en impliciete afspraken. Bij samen monitoren (‘learning by monitoring’) wordt pragmatisch sa-

¹⁶ Relationele inbedding verwijst naar relaties en het proces van netwerken (netwerkgedrag) naast het in de literatuur gebruikte begrip structurele inbedding, dat betrekking heeft op de positie die wordt ingenomen in een netwerk (Oerlemans & Kenis, 2007). Structurele inbedding gaat meer over macht en toegang tot informatie, terwijl relationele inbedding zich meer richt op sociale aspecten van een netwerk. Voor MKB-ondernemers is netwerkgedrag met sociale relaties erg belangrijk (Ten Klooster, 2007), daarom focussen wij bij inbedding op dit relationele, sociale aspect (Hite, 2003;2005).

mengewerkt, waarbij men leert van elkaar en elkaar tegelijk in de gaten houdt;

- vertrouwen:¹⁷ dit zijn informele en impliciete afspraken die niet per se zijn vastgelegd, maar er is een zekere consensus over de regels van het spel.

4. *Proces en fasering*

Hiermee bedoelen we vooral hoe de samenwerking verloopt en in welke fase die zich bevindt:

- proces:
 - frequentie van bijeenkomsten/ontmoetingen;
 - rollen van deelnemers;
 - ‘investering’ in deelname (tijd, moeite, voorbereidingen);
 - als er sprake is van innovatie, verloopt deze incrementeel (stap voor stap) of radicaal (disruptief, schoksgewijs);
- fasering:
 - exploratie: bijvoorbeeld verkennend, informerend, kennisuitwisseling;
 - exploitatie: bijvoorbeeld te gelde maken van de samenwerking.

5. *Effecten*

Met effecten bedoelen we vooral of de doelen (zie 1) worden bereikt. Mogelijk zijn er onbedoelde, ongewenste en onverwachte opbrengsten:

- kennisveranderingen/innovaties (technologisch, organisatorisch, personeel);
- economische veranderingen/innovaties (kostprijs, winst, rendement, markten);
- sociale veranderingen/innovatie (persoonlijk, relationeel);
- nieuwe producten/diensten;
- technische innovatie;
- sociale innovatie;
- overig.

4.4.2 *Innovatie*

In hoofdstuk 1 hebben we al gesproken over innovatie en sociale innovatie. Hier staan we stil bij de perceptie van deze begrippen door MKB-ondernemers. De term sociale innovatie leeft niet binnen het MKB (Dekker & Reinders, 2006a;b;2007).¹⁸ Dat werd ook duidelijk bij de workshop met Syntens in maart 2007 (§ 2.3). Er zijn ten minste twee punten over de perceptie van MKB-ers te vermelden. Ten eerste ervaren zij het begrip innovatie niet als een zaak die op henzelf zo maar van toepassing is, bijvoorbeeld als zij innovatie associëren met het doen van een uitvinding. MKB-ondernemers hebben het wel over het verbeteren van de interne organisatie en over aanpassingen aan het product en dergelijke. Deze verbeteringen en aanpassingen rekenen wij wel tot

¹⁷ Vertrouwen is een houding die risico's toelaat: als actoren een bepaalde actie verkiezen boven alternatieven ondanks de mogelijkheid dat zij teleurgesteld kunnen worden door de actie van anderen, dan definiëren zij de situatie als een vertrouwenssituatie (Luhmann); vertrouwen stimuleert samenwerking: wanneer we zeggen dat we iemand vertrouwen of dat iemand te vertrouwen is, dan bedoelen we impliciet: de kans dat een actie van de ander voor ons gunstig is of ten minste niet nadelig zal zijn, is groot genoeg om te overwegen met hem een vorm van samenwerking aan te gaan (Gambetta) (beiden geciteerd in Smid et al., 2007). Het gaat hier om actief vertrouwen door risico's te nemen (je maakt de keuze zelf), in tegenstelling tot passief vertrouwen, namelijk dat je niet ongewenst het risico loopt (bijvoorbeeld het risico aangereden te worden door een roekeloze automobilist) (zie verder Korver et al., 2007).

¹⁸ In het buitenland evenmin; daar noemt men het organisatorische innovatie (zie bijvoorbeeld Armbruster et al., 2006).

innovaties. Ten tweede heeft het begrip sociale innovatie onbedoeld een softe weerklank bij MKB-ondernemers en vinden ze het begrijpelijkerwijs een nogal vage term. MKB-ers vereenzelvigen deze notie vaak met personeelsvraagstukken. Dat is een beperktere opvatting dan zoals bedoeld in dit rapport.

In de interviews hebben wij toegelicht wat we verstaan onder innovatie en sociale innovatie en achteraf hebben wij de bevindingen gerubriceerd en geïnterpreteerd naar onze theoretische noties.

Indien sprake is van innovatie, zijn we ingegaan op de volgende onderwerpen:

1. *type innovatie*
 - product (extern) of proces (intern) innovatie;¹⁹
 - exploratief (kennisgericht) of exploitatief (rendementgericht);
 - incrementeel (stapsgewijs) of radicaal (schoksgewijs);
2. *succesvol*

Hier willen we weten of de innovatie (naar verwachting) succesvol is en waarom;
3. *continuering samenwerking*

Hier willen we er achter komen of de resultaten aanleiding zijn om de samenwerking te continueren of juist niet, of wellicht op een andere wijze voort te zetten.

¹⁹ In de dienstverlening ligt het onderscheid ingewikkelder, omdat het produceren en consumeren van diensten vaak simultaan plaatsvindt (bijvoorbeeld kapper, restaurant). Zie bijvoorbeeld De Jong et al., 2003.

5 Bevindingen uit de interviews

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen uit de interviews. We benadrukken dat dit geen ‘best practices’ zijn van succesvol innoveren maar de ‘overall’ weerslag is van gesprekken met min of meer toevallig beschikbare gesprekspartners (zie § 2.4). Dat waren gesprekken met individuele MKB-ondernemers, met groepen van MKB-ondernemers, met deelnemers van een netwerk, met netwerkbegeleiders en met deskundigen (uit de kennisinfrastructuur). We bespreken de bevindingen niet als aparte cases, maar delen de bevindingen thema-gewijs in aan de hand van ons denkmodel ‘determinanten van innovatie via samenwerking in het MKB’ (hoofdstuk 4).

5.2 MKB-ondernemer

Welke motivaties en attitude spelen een rol bij innovatief gedrag (Zie ook De Jong & Den Hartog, 2005; Vaas & Kraan, 2007)? Welke competenties zijn relevant?

5.2.1 *Ambitie*

Kenmerkend voor de MKB-ers waarmee of waarover wij spraken is, dat ze allen een ‘enorme drive’ hebben, dat ze durf tonen en dat ze graag vooruit willen (willen ondernemen). Iemand gaf het voorbeeld dat MKB-ondernemers die veel durf hebben, juist behoefte zouden hebben aan durfkapitalisten die meer geld zouden durven steken in hun plannen.²⁰

MKB-ers die innovatief zijn, zijn mensen die zelf op zoek gaan naar antwoorden op hun vragen (nieuwsgierig, kennisbehoefstig). Ze vragen rond, gaan naar de Kamer van Koophandel, bevragen leden van hun business clubs, et cetera. Ze gaan actief op zoek naar informatiebronnen.

5.2.2 *Competenties*

Innovaties hebben in het MKB vaak te maken met het kunnen oplossen van voorkomende problemen. Oplossingsgerichtheid is van belang. Maar vaak ook hebben ondernemers een idee dat ze graag willen uitwerken. Vindingrijkheid en doorzettingsvermogen zijn dan belangrijk. Zelfmanagement speelt een voorname rol.

Redenen waarom ondernemers willen vernieuwen is onder meer de angst voor ‘bedrijfsblindheid’. “Je moet ook uit je luie stoel durven komen”, zei iemand. Dit betekent dat de competentie van leerbereidheid een belangrijke voorwaarde is. “Een innovatieve ondernemer moet open staan voor nieuwe dingen”, werd gezegd. Men moet zich kwetsbaar kunnen opstellen. Alleen dan is persoonlijke groei mogelijk. Het moge duidelijk zijn dat de mate waarin ondernemers kritisch naar zichzelf kunnen kijken ook een bottleneck voor innovatie kan vormen. Ondernemers die innoveren dienen de waan van de dag te ontstijgen en te willen nadenken over de toekomst van hun bedrijf en zichzelf.

Een stresserende omstandigheid is dat veel ondernemers zeggen dat ze hiervoor een structureel tijdtekort hebben. Enerzijds hebben zij het druk omdat ze veel taken en

²⁰ Dit roept de vraag op of het probleem van de innovatieparadox niet ook ten dele ligt bij financiers die slechts lage ondernemersrisico's wensen te lopen (vgl. De Rochemont & Van de Vrande, 2006).

rollen vervullen (de ‘span of control’ is altijd begrensd). Anderzijds vergt dit managementvaardigheden om er tijd voor vrij te maken, die niet iedereen heeft.

Verder dienen ondernemers de vaardigheid te hebben om medewerkers te enthousiasmeren en te coachen. Het zal duidelijk zijn dat dit evenmin een ieder gegeven is. Innovatieve ondernemers die wij spraken beschikken vaker over een mensgerichte, democratische leiderschapsstijl, en zijn niet puur hiërarchisch ingesteld. Zij proberen betrokkenheid te stimuleren door ook ‘bottom-up’ suggesties mee te nemen in hun besluiten.

Eén ondernemer noemde dat innovaties van een kleine actie soms uitgroeien naar een groot project. Vaak wordt dat niet voorzien en is er uiteindelijk geen goed lopende projectorganisatie. Bovendien kost het de ondernemer onevenredig veel tijd. Projectmanagement en -forecasting vergen in dit verband relevante competenties.

Ondernemers zeggen dat zij in hun werkwijze verstandige besluiten (rationeel) combineren met hun intuïtie (niet-rationeel). ‘Bounded rationality’ is voor de één een remmende factor, maar voor de ander niet.

De ondernemer moet risico durven te nemen. Nu is dat inherent aan ondernemen, maar menig ondernemer doet dat ‘low profile’. Wij doelen hierop het loslaten van vertrouwde structuren en iets nieuws durven aan te gaan.

Het gaat om risico durven te nemen op twee manieren; intern de medewerker verantwoordelijkheid en vertrouwen durven geven; extern contacten durven leggen en samenwerking durven aan te gaan.

Nogal wat innovaties ontstaan aan de borreltafel. Dat betekent dat een ondernemer moet netwerken en moet werken aan relatiebeheer. Het impliceert dat een ondernemer dit leuk moet vinden en open wil staan voor anderen. Sociabiliteit is derhalve een relevante competentie.

Ten slotte stellen we vast dat innovatieve ondernemers niet alleen doorzettend en ondernemend zijn, maar veelal ook creatief in het bedenken en uitwerken van nieuwe oplossingen.

5.3 MKB-organisatie

Hierbij willen we meer inzicht krijgen in de wijze waarop de ondernemer in diens organisatie zorgt voor het faciliteren van innovatie. Sommige innovaties die MKB-ers hebben opgepakt, hebben namelijk betrekking op dynamisch managen, flexibel organiseren of slimmer werken zelf, op sociale innovatie dus. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat MKB-ers vaak niet structureel dingen doen over dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. Daarmee bedoelen we dat MKB-ondernemers dit soort zaken integreren in hun managementgedrag en niet in de organisatiestructuur. Zij stimuleren bijvoorbeeld medewerkers om zich te ontplooiën en vernieuwingen te exploreren en stellen dan tijd en soms middelen beschikbaar. Er is vaak dus niet zoiets als ‘beleid’, maar een ondernemer die het gewoon doet. Of niet.

5.3.1 *Dynamisch managen*

Diverse MKB-ondernemers weten van zichzelf dat ze eigenlijk teveel op korte termijn en ad hoc allerlei zaken doen. Ze realiseren zich dat lange termijn visieontwikkeling onontbeerlijk is. Maar het ontbreekt hen domweg aan tijd en rust om dat te doen. Innoverende ondernemers hebben eigenlijk allemaal wel een externe gerichtheid. Ze hebben een ‘drive’ om onbekende paden te betreden en naar ‘buiten’ te gaan. Alleen wil dit niet zeggen dat ze ook hun medewerkers in die richting stimuleren: sommigen doen dat wel en pakken het samen met medewerkers op, anderen doen dit solo.

5.3.2 *Flexibel organiseren*

Sommige samenwerkingsverbanden gaan specifiek over het verbeteren van de werkprocessen (zoals ‘operational excellence’ en ‘lean manufacturing’). Daar is flexibel organiseren eigenlijk de innovatie zelve. Maar het komt niet voor dat flexibel organiseren een voorwaarde is om innovatief gedrag (of sociale innovatie) te stimuleren.

5.3.3 *Slimmer werken*

Slimmer werken gaat over HRM en talentbenutting en daardoor arbeid productief en innovatief te maken. MKB-ers doen dat door werknemers al of niet te stimuleren, te motiveren en te prikkelen. Veel kleine bedrijven doen dit op deze manier. Daarvoor is het nodig dat de ondernemer beschikt over (groepsdynamische) vaardigheden om medewerkers te coachen. Onderwerpen die in dit verband naar voren kwamen, zijn aanspreekcultuur, eigen initiatief bevorderen, zelfstandigheid faciliteren, wederkerigheid betonen, mensen in beweging krijgen.

Diverse MKB-ondernemers betrekken bewust hun medewerkers in vernieuwingsprocessen. Een ondernemer heeft ten behoeve van het genereren van creatieve ideeën door medewerkers de structuur van het overleg in de organisatie aangepast. Zo worden bijvoorbeeld medewerkers gestimuleerd onderwerpen in te brengen die zij hebben ervaren of zijn tegengekomen in de media.

Eén van de bedrijven heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek ingezet om met behulp van de uitkomsten de teambuilding te verbeteren. Dat is te beschouwen als een manier om het arbeidsgedrag te sturen. Achtergrond is het proces van continue verbetering binnen teams te ondersteunen.

Een veelvoorkomende manier om nieuwe kennis binnen te halen zonder veel moeite en hoge investeringen is het werken met stagiaires. Diverse bedrijven volgen deze weg. Een stagiair krijgt vaak de opdracht om een probleem nader te verkennen. Dat kan over van alles gaan, afhankelijk van de opleiding van de student.

5.4 **MKB-werknemers**

Over de rol van werknemers in het innovatieproces willen we weten wat ondernemers doen om ‘het beste uit de mensen te halen’. Dit valt in het verlengde van slimmer werken en talentbenutting, zoals het stimuleren van de externe oriëntatie van medewerkers, hun contacten met klanten en leveranciers en het stimuleren van innovatief gedrag (Vaas & Kraan, 2007). Daarvoor verwijzen we naar de voorgaande paragraaf. In zijn algemeenheid kunnen we zeggen dat veel ondernemers realiseren dat zij afhankelijk zijn van hun medewerkers qua inzet en ideeën. Zij sporen hun werknemers aan met die ideeën te komen en zichzelf te ontwikkelen. Wat we veel minder waarnemen is, dat ondernemers bij hun medewerkers bewust een externe oriëntatie stimuleren door bijvoorbeeld meer uit klantcontacten te halen. Bij een MKB-ondernemer die we spraken werd dat wel gedaan. Hij bekostigde het lidmaatschap van onder meer de golfclub om zo ideeën op te doen en ook te acquireren.

5.5 **Samenwerking**

Onze respondenten hebben uiteenlopende vormen van samenwerking. Soms zitten ze in verschillende samenwerkingsvormen tegelijkertijd. Het kan dan zijn dat het ene samenwerkingsverband gaat over persoonlijke ontwikkeling en het andere over kennisoepassing voor het bedrijf. MKB-ers leggen dergelijke grenzen niet snel. Ze zien al deze activiteiten tegelijkertijd vanuit hun rol als ondernemer (‘is het nuttig voor de

zaak?') en vanuit hun persoonlijke voorkeuren ('vind ik het leuk?'). Soms wordt het zakelijke vermengd met het sociale. Een samenwerkingsverband kan zakelijk nuttig zijn, maar ook een samenzijn betekenen met plezierige contacten. Opgemerkt wordt dat Syntens soms een belangrijke rol speelt om ondernemers te motiveren om deel te nemen aan samenwerkingsverbanden. Ondernemers die twijfelen, weet Syntens over te halen met kennelijk overtuigende argumenten. Dit zegt iets over het belang van het persoonlijk benaderen van ondernemers die niet snel uit zichzelf de stap nemen om in een samenwerkingsverband plaats te nemen: we denken dat ook hier de factor vertrouwen cruciaal is.

5.5.1 *Doelen van samenwerking*

- Kennismotieven

In enkele gevallen was het doel van samenwerking persoonlijke groei. Vaak waren dit 1-op-1 samenwerkingsvormen met een adviseur of coach. Soms was er sprake van een groep, zoals in het geval van een groep jonge ondernemers die samen met Syntens een ondernemerskring hadden rond het onderwerp persoonlijke ontwikkeling. Daarbij werd een methode voor zelfkennis toegepast. Ook zijn er samenwerkingsvormen waar ondernemers ten opzichte van elkaar intervisie toepassen. Dit kan zowel gaan over persoonlijke vraagstukken als over zakelijke en organisatorische vraagstukken. Opmerkelijk is dat in veel gevallen geen economische doelen een rol spelen, maar behoefte aan (zelf)reflectie en het verhogen van eigen vaardigheden.

- Economische motieven

Bij de respondenten die wij spraken kwamen kennismotieven vaker voor dan economische motieven. Enkele samenwerkingsverbanden zijn gericht op kostenbesparing, zoals een alliantie die samen goedkoper opleidingen wil inkopen. Sommige individuele ondernemers hebben soms praktische vragen, zoals 'met welke automatisering kan ik mijn personeelssysteem beter beheersen?'. Daar vallen kennismotieven en economische motieven samen.

5.5.2 *Structuur*

- Vorm

Vormen die voorkomen in onze responsgroep zijn 1-op-1 contacten met adviseurs, intervisiegroepen, doorgaans binnen een netwerk (al of niet formeel; al of niet met externe begeleiding), samenwerkingsafspraken met leveranciers.

- Twee van de samenwerkingsvormen betrof een netwerk van ondernemers waarin leren van elkaar voor op staat, door middel van intervisie en uitwisseling van kennis en ervaring. Eén van de twee samenwerkingsverbanden was gelieerd aan Entrepreneur's Organisation Network, namelijk de Nederlandse tak ervan. Dit is een netwerk van relatief kleine en jonge ondernemers. Het andere verband was een leerkring van Syntens bestaande uit 5 à 6 jonge ICT-ondernemers die met behulp van de ZelfKennisMethode (van Syntens) werken aan hun eigen en elkaars persoonlijke ontwikkeling door middel van intervisie.

- In een andere samenwerkingsvorm is men op zoek naar het gezamenlijk oppakken van opleidingsvraagstukken binnen een regio. Heel concreet wordt nagegaan of men gezamenlijk een opleiding kan inkopen voor BHV-ers (bedrijfshulpverlening). Men wil tevens nagaan welke subsidiemogelijkheden daarvoor bestaan. Daarmee heeft dit kenmerken van een alliantie voor gemeenschappelijke inkoop. Daarnaast wil men enkele P&O-vraagstukken oppakken, waarvoor Syntens heeft gevraagd om expertise in te brengen.

- Weer een andere samenwerking gaat over ‘operational excellence’. De deelnemer die wij spraken is een bedrijf dat wel (strategisch) vooruitkijkt en met Syntens een analyse heeft gemaakt ten behoeve van productinnovatie. Daaruit is een strategisch plan gekomen om met operational excellence de eigen processen eerst te verbeteren en naar innovatie te kijken op iets langere termijn in het vervolg. Met zo’n 7 à 8 bedrijven in dit samenwerkingsverband is een ‘operational excellence academy’ opgezet. Doel daarvan is dat bedrijven bij elkaar op bezoek gaan als groep en elkaar feedback geven op een vooraf bepaald thema. Het is als het ware een kennisnetwerk waar kennisuitwisseling via intervisie een centrale plek inneemt.
 - Ten slotte spraken we met een begeleider van het netwerk ‘Lean manufacturing’ van Syntens en TNO met 9 bedrijven. Doel van het netwerk is leren van elkaar door in elkaars keukens te kijken, waarbij Syntens de begeleiding verzorgt en TNO kennisinput levert over lean manufacturing. Bedrijven betalen mee en worden gesubsidieerd door innovatievouchers. Het netwerk heeft een intervisieachtig karakter.
 - Eén bedrijf werkt samen met de leverancier (1-op-1 samenwerking). Het bedrijf is een horeca- en evenementenonderneming. De leverancier (in dit geval een producent van games) kan door samen te werken met het bedrijf in contact komen met klanten. Op die manier kan de leverancier ideeën opdoen voor het vernieuwen van producten en diensten. Het bedrijf wordt op die manier een ‘preferred supplier’ van de leverancier.
- Deelnemers
De deelnemers in deze samenwerkingsverbanden zijn variabel. Soms zijn er geen zakelijke relaties, zoals bij kennisnetwerken. Soms zijn er geen concurrentieverhoudingen, zoals bij de inkoopalliantie. Soms is er een ketenrelatie. Soms spelen kennisinstituten (TNO) en kennismakelaars (Syntens) een rol.
 - Relationale inbedding
Zowel persoonlijke, economische als netwerkrelaties komen voor. In de boven beschreven samenwerkingsverbanden spelen persoonlijke-affectieve relaties (familie, vrienden) een kleine of geen rol. Economisch (dyadische) en netwerkrelaties (sociaal kapitaal) zijn van meer belang.
In het geval van persoonlijke relaties wordt gebruik gemaakt van kennis van familie, vrienden en bekenden. Vaak gebeurt dit door startende ondernemers. Zodra ze op eigen benen staan, treden mogelijk veranderingen op. Hierbij gaat het juist niet zozeer om samenwerkingsverbanden maar 1-op-1 relaties, ad hoc contacten, sociale contacten en dergelijke.
Economische relaties die 1-op-1 zijn zien we ook regelmatig. Vragen van klanten en leveranciers spelen dan een rol bij verandering en vernieuwing.
Netwerkrelaties om toegang te krijgen tot derden zien we bijvoorbeeld bij de ondernemerskringen van Syntens en bij intervisienetwerken. Door in contact te worden gebracht met andere ondernemers verwacht men nieuwe dingen te leren (intervisie).
Ondernemers zeggen, in algemene zin, dat ze nieuwe kennis vaak halen uit hun omgeving. Dat kan van alles betreffen en loopt vaak via-via. Met andere woorden, er is niet een hele transparante ‘kennisinfrastructuur’, maar juist een diffuse onvoorspelbare stroom van informatie-uitwisseling. Veel berust dus op toevallige en incidentele contacten: “Nu ik je toch spreek, wat ik je even wil vragen is (...)”.

5.5.3 Besturing

De samenwerkingsverbanden die we bekeken, verschillen in de mate waarin ze risico’s (willen) beheersen.

- **Risicobeheersing door contracten**
Dit komt voor waar wordt samengewerkt met Syntens. Contracten hebben dan betrekking op vastleggen wat het moet opleveren (bepaalde doelen) en, als er sprake is van innovatievouchers/subsidie, hoe de middelen worden aangewend.
- **Risicobeheersing door ‘softe sturing’**
In de samenwerkingsverbanden die wij onderzochten, hebben we geen vormen van ‘soft governance’ (zoals ‘open method of coordination’, convenanten, intentieovereenkomsten). Wel zijn er voorbeelden van organisaties die samen een businessplan hebben opgesteld. Het betreft 1-op-1 samenwerking. Wellicht is er nog geen contract, omdat deze samenwerking in de fase zit van exploreren (ontwikkelen) en nog niet toe is aan exploiteren.
- **Risicobeheersing door vertrouwen**
Deze vorm van risicobeheersing komt overal voor, ook waar contracten zijn. Dat wil zeggen dat ondernemers vinden dat er altijd een bepaalde mate van vertrouwen moet zijn om open en eerlijk met elkaar kennis uit te wisselen. Vertrouwen is misschien wel op te vatten als een ‘noodzakelijke en soms voldoende voorwaarde’.

5.5.4 *Proces en fasering*

- **Proceskant**
Hoe verloopt de samenwerking of het proces van vernieuwen?
Vernieuwingen kunnen planmatig verlopen of niet. Bij diverse MKB-ers komen vragen en behoeften tamelijk onvoorspelbaar: een klant of een leverancier heeft een verzoek; een probleem doet zich voor. Dat betekent dat MKB-ers eerder reactief dan proactief innoveren. Een geïnterviewde: “Op een vrijdagmiddag bedacht ik een plan met een klant. We dachten dat er misschien al een zelfde soort oplossing bestond, maar we wisten niet waar we moesten zoeken. Dan loop je het risico het wiel opnieuw uit te vinden. Maar ja, je bent niet voor niks ondernemer hè.” Zie hier in een notendop enkele valkuilen van innoveren door MKB-ers: niet planmatig, niet gehinderd door gebrek aan kennis, en sterk gedreven. Ook een tikje: eerst doen, dan denken in plaats van het omgekeerde.
MKB-ers maken bijna altijd een grondige afweging van de tijd die ze steken in samenwerking en wat zij daarvoor terugkrijgen. Zonder uitzondering zijn zij van mening dat dingen doen die anders zijn dan de kernactiviteit ‘veel tijd’ kosten. Hun tijd is schaars en dus kostbaar. Maar ook vrijwel altijd vinden zij de investering die zij hebben gedaan (in de samenwerkingsverbanden) de moeite waard. “Het kost veel tijd, maar ik heb er ook wat aan”.
Innovaties zijn eerder incrementeel dan radicaal (zie § 5.6.1).
- **Fasering**
De onderzochte samenwerkingsverbanden zijn meestal explorerend en niet exploiterend. Het gaat heel vaak over uitwisseling van kennis en ervaringen en verwerven van nieuwe kennis.
Kenmerken voor diverse ondernemers is dat vernieuwen voor hen aanvankelijk vaak betekent rondvragen bij collega’s en klanten hoe zij omgaan met een bepaald vraagstuk. Vervolgens, zo zegt men, duurt het weer een hele tijd voordat men werkelijk wat gaat doen. Dat komt ten dele ook doordat men aanhikt tegen het inschakelen van een externe adviseur vanwege de hoge kosten. Samenwerking volgt op de beslissing om niet het risico te lopen het wiel opnieuw uit te vinden. MKB-ers realiseren dat dit voor hen, als doe-het-zelvers, een valkuil is. Als zij eenmaal besloten hebben tot samenwerking, is exploreren aan de orde bij de kennissamenwerkingsverbanden; exploitatie zijn we niet tegengekomen in onze selectie van samenwerking, tenzij we de inkoopalliantie (opleidingen) hieronder zouden scha-

ren. Dit wil uiteraard niet zeggen dat er geen exploitatie-samenwerkingsverbanden bestaan.

5.5.5 *Effecten*

De doelen die men zich stelt in samenwerkingsverbanden zijn sterk gericht op kennis, minder vaak zijn ze economisch georiënteerd. Voor zover we het hebben kunnen vaststellen, worden de gewenste doelen vaak wel bereikt.

5.6 **Innovatie**

Innovatie vatten we op als vernieuwing, aanpassing en/of verbetering. Indien sprake is van innovatie, willen we weten om wat voor type innovatie het gaat: product, proces, interne of externe innovatie, exploratief-exploitatief.

5.6.1 *Type innovatie*

Nogal wat innovaties die MKB-ers toepassen gaan over hun eigen interne processen en over gedrag in de organisatie, bijvoorbeeld vraagstukken over automatisering/ICT toepassing, personeelsvraagstukken, het verbeteren van het proces ten behoeve van kwaliteit, doorlooptijden, levertijd en dergelijke. MKB-ers zeggen dat innoveren een incrementeel (stapsgewijs) proces is. Iemand zei: “Het begint met ideeën, kansen die je ziet, problemen waar je tegen aanloopt. Dan blijkt er soms meer aan vast te zitten en wordt het steeds groter. Ook blijkt dan dat je het niet allemaal alleen kan oplossen en dan ga je samenwerking zoeken”. Of: “innoveren is tegen een probleem aanlopen dat je dan moet oplossen. En ineens is dat dan een innovatie”. De meeste innovaties zijn exploratief, waarschijnlijk omdat ze meestal kennisgeoriënteerd zijn. Bovendien gaat het ook vaak om persoonlijke ontwikkeling.

Er is deels sprake van sociale innovatie. De veranderingsprocessen gaan vaak over interne processen in de sfeer van flexibel organiseren (lean manufacturing, operational excellence, automatisering en dergelijke) en over slimmer werken (personeelsvraagstukken en verbeterde inzet van arbeid en kennisverbetering). Dynamisch managen lijkt wat mager vertegenwoordigd. In elk geval komt het maar mondjesmaat voor dat ondernemers vanuit een integraal en systemisch perspectief een koppeling maken tussen strategische, tactische en operationele aspecten. Hun aanpak is daarentegen wel flexibel, snel en op maat.

5.6.2 *Succesvol*

De vraag is hier of de innovatie (naar verwachting) succesvol is. Voor zover we dat kunnen inschatten wel, want de ondernemers zijn doorgaans wel positief over de diverse vormen van samenwerking.

5.6.3 *Continuering*

Hier is de vraag of het voornemen bestaat de samenwerking te continueren. Daarover kunnen we stellen dat de samenwerking als positief wordt beoordeeld, als de opbrengsten positief worden gewaardeerd. Ondernemers die ervaring hebben met samenwerking geven aan dat dit belangrijk is en ook zal blijven, ongeacht met wie ze samenwerken. Wisseling in samenwerkingspartners sluit men niet uit, dat stimuleert men zelfs. Maar samenwerking op zich blijft belangrijk voor het innovatief vermogen van MKB-ers. In alle gevallen is een hoge ‘sense of urgency’ een noodzakelijke voorwaarde.

5.7 Rol van kennisleveranciers en facilitators

Welk beeld hebben MKB-ers over de rol van adviseurs, kennisleveranciers (TNO) en facilitators (Syntens)?

- **Adviseurs of collega-ondernemer?**
Kleinere bedrijven hebben vaak adviseurs die hen helpen op velerlei gebied. Adviseurs doen doorgaans goed werk. Twee negatieve aspecten komen naar voren. Adviseurs zijn voor MKB-ers ‘duur’: dat wil zeggen, de kosten gaan voor de baten uit, maar over die baten zijn ze vaak onzeker. Ten tweede is de adviseur niet vergelijkbaar met een MKB-ondernemer (ondanks dat zo’n adviseur een MKB-ondernemer kan zijn). “Als je te maken hebt met een collega-ondernemer zit je toch sneller op dezelfde golflengte. Daar neem je sneller iets van aan. Die vertrouw ik eerder dan een externe adviseur. Want die moet toch iets aan jou verkopen.” Ook kunnen ondernemers elkaar (kosteloos) helpen (reciprociteit). Een ander: “Bovendien ben je als ondernemer rete-eigenwijs. Ik denk toch altijd dat ik het zelf beter kan, dus geloof ik een adviseur vaak niet”. Hier mogen we aan toevoegen dat ondernemers soms ook gekenmerkt worden door enerzijds perfectionisme (waardoor zij denken dat zij het altijd beter kunnen) en anderzijds een behoefte aan controle (het is hun eigen bedrijf, ze houden het stuur liefst zelf vast).
- **Syntens/TNO**
MKB-ers zijn doorgaans positief over Syntens, omdat ze dicht op het MKB ‘zitten’. De 1-op-1 contacten en de leerkringen waardeert men. Een nadeel vindt men dat Syntens doorverwijst naar (dure) adviseurs in plaats van hen zelf helpt, en als ze hen helpt is er maar heel weinig tijd (16 uur) beschikbaar. Een respondent vond een aantal zaken ‘onpersoonlijk’ zoals de digitale nieuwsbrief en de website (in tegenstelling tot de persoonlijke contacten). Sommige ondernemers hebben kennelijk een voorkeur voor een persoonlijke benadering. Bij acties die het grotendeels moeten hebben van vertrouwen is dit wel een punt van aandacht.
MKB-ers hebben vaak geen goed beeld van TNO. Ten eerste denkt men dat TNO er uitsluitend is voor technische oplossingen: ‘valhelmen, cafébrandjes en botsproeven’ (en bijvoorbeeld niet voor organisatie en HRM-vraagstukken); ten tweede meent men dat TNO er alleen is voor grote bedrijven, ten derde associeert men TNO met ‘echte uitvindingen’ en niet met ‘problemen helpen oplossen’ en ten vierde meent men dat TNO voor hen (te) duur is (kennis over innovatievouchers en subsidiemogelijkheden ontbeert men veelvuldig). TNO is voor MKB-ers ondoorzichtig en ontoegankelijk. Een respondent: “De arrogantie van TNO staat me tegen. Ze vinden dat ze alles weten, maar ik heb liever iemand die meedenkt in mogelijkheden, die openstaat voor de mening van een MKB-er” (zie ook AWT, 2005). Overigens zijn er ook bedrijven die positief zijn over TNO als zij er ervaring mee hebben: onbekend maakt onbemind.

5.8 Conclusies

Hoewel we in ons onderzoek niet veel bedrijven en netwerken hebben kunnen betrekken,²¹ is het toch mogelijk enkele lijnen te trekken als voorlopige, ‘explorerende’ conclusies. Samenwerking helpt MKB-ers bij innovatie. Door samenwerking krijgt men toegang tot meer kennis. Die kennis helpt bij het verbeteren van interne processen, dat wil zeggen van primaire processen en ondersteunende processen. Samenwerking gaat

²¹ De bedrijven en netwerken die zijn onderzocht, vormen geen representatieve steekproef van een bepaalde populatie. Algemeen geldige conclusies kunnen we niet verbinden aan dit onderzoek.

vaak over kennisuitwisseling, minder vaak over economische doelen (althans indirect, direct speelt het altijd mee), en niet per se over technische innovatie. Samenwerking beslaat van de drie thema's van sociale innovatie vooral flexibel organiseren en slimmer werken; dynamisch managen minder vaak.

In tabel 5.1 vatten we de stimulerende en remmende factoren voor samenwerking bij innovatie door MKB-ers samen. We laten de rol van beleidsmakers en de actoren in de omgeving van MKB-ers hier buiten beschouwing.

Tabel 5.1 Stimulerende en remmende factoren voor samenwerking bij innovatie door MKB-ers

innovatie door samenwerking	stimulerende factoren	remmende factoren
MKB-ondernemer	open staan voor vernieuwing, durf en lef tonen; kunnen netwerken; tijd hebben, nemen, of maken; groeiambitie	missen van cruciale competenties
MKB-organisatie	zorgen dat de organisatie open staat voor invloed van buiten naar binnen en dat het van binnen naar buiten kijken wordt gefaciliteerd; stimuleer en faciliteer innovatief gedrag; ondersteuning projectorganisatie en subsidieverwerving	organisatie afschermen van leveranciers, klanten, internet, markten
MKB-werknemers	medewerkers bottom-up stimuleren met oppakken van taken gericht op eigen ontwikkeling, klantwensen, relevante maatschappelijke ontwikkelingen	voorkomen dat werknemers innovatief gedrag niet willen, niet mogen en niet kunnen vertonen
Samenwerking:		
1. doelen	kennismotieven en economische motieven; meer kunnen halen dan moeten brengen	als opbrengsten en kosten-baten verhouding twijfelachtig zijn
2. structuur	netwerk of alliantie, 1-op-1 deelnemers die iets toevoegen persoonlijk/bekenden ruimte voor intervisie	niet uitsluitend met adviseurs
3. besturing	duidelijke afspraken vertrouwen	onzekerheid/risico's hoge kosten
4. proces/fase-ring	gestructureerd/georganiseerd flexibel inspelen op behoefte	hoge investering in tijd
5. effecten	zichtbare bedrijfseconomische effecten plezier aan beleven	uitstel doelbereiking
Innovatie	exploratief incrementeel technische innovatie koppelen aan sociale innovatie	geen sense of urgency

Op de vraag welke samenwerkingsvorm het beste past bij welke innovatie is het antwoord niet eenduidig (zie ook De Jong, 2005; Hulsink et al., 2005). We hebben geen samenwerking onderzocht van kostbare innovaties van producten en diensten. We denken dat voor dit type innovaties MKB-ers meestal andere partners nodig zullen hebben, vanwege de (financiële) risico's. De samenwerkingsvorm zal dan eerder verticaal dan horizontaal zijn om concurrentieproblemen te voorkomen. Hierbij kunnen kennisinstellingen een waardevolle rol spelen bij kennistoepassing en kennisontwikkeling. Ook ander onderzoek geeft geen eenduidig antwoord op de vraag welke samenwerkingsvorm het best past bij welke innovatie. Innoverende MKB-bedrijven benutten hun netwerk voor vele doeleinden en netwerkpartners spelen uiteenlopende rollen. Het is ook niet klip-en-klaar of innoveren nu het beste gaat met sterke of zwakke schakels. Alle partijen kunnen een specifieke rol spelen die verschilt per innovatie. Wel spelen bij jonge bedrijven en kleine bedrijven sterke schakels een belangrijke rol. In bijna de helft van de innovaties speelt een nieuw contact een rol. Dat is een indicatie voor het belang van het stimuleren van nieuwe contacten tussen partijen (De Jong, 2005).

Veel voorkomende vragen van MKB-ers betreffen kennis over het professionaliseren van zichzelf en de eigen organisatie. Voor dergelijke niet-concurrentiegevoelige kennisvragen is een netwerk van collega-ondernemers met externe adviseurs een geschikte vorm. Hier kunnen kennisinstellingen helpen bestaande kennis te vertalen naar bruikbare toepassingen.

Voor onderwerpen rond gezamenlijke inkoop en verkoop is een alliantie van belanghebbenden, al of niet ondersteund door een externe deskundige, een geschikte vorm. Hier lijkt een minimale rol weggelegd voor kennisinstellingen, maar een meer substantiële voor adviseurs.

6 Concluderende observaties

6.1 Overall conclusions

MKB-ers werken al veel samen met andere bedrijven. Heel wat MKB-bedrijven voeren ook innovaties door. Dat is bemoedigend. Toch vergt het oplossen van de innovatieparadox nog meer samenwerking en nog meer innovaties die succesvol zijn. De economie wordt meer gekenmerkt door ‘interdependentie’ tussen allerlei actoren, producenten, consumenten, tussenpersonen, werknemers, burgers en instellingen en instituties. Samenwerking is niet makkelijk maar de voordelen zouden beter voor het voetlicht gebracht kunnen worden, zodat dit samenwerking stimuleert: onbekend maakt onbemind. ‘Success stories’ en ‘best practices’ zijn hierbij van grote betekenis. Naast het benadrukken van voordelen dienen nadelen voorkomen te worden, met name het verkleinen van risico’s op spill-over effecten en asymmetrie in de afhankelijkheid. Hiertoe kunnen win-win opties expliciet worden gemaakt, kan vertrouwen zij-aan-zij gaan met uitvoerbare afspraken (vastgelegd in een contract, convenant, of intentieverklaring), kan gestreefd worden naar het delen van risico’s over meer partners (risicospreiding). Intermediairs (brancheorganisaties, Kamers van Koophandel, bedrijfschappen, sociale partners) en kennismakelaar en kennisinstellingen (zoals Syntens en TNO) kunnen helpen het risico van spill-over te reduceren door nieuwe kennis snel beschikbaar en toepasbaar te maken voor bedrijven; des te sneller de kennis in bedrijven veroudert, des te minder krampachtig wordt men tegenover spill-over. Continue innovatie is zo de motor voor continue samenwerking en vice versa. Hier is nog een hele weg te gaan. “Het is duidelijk dat (...) (h)et gebruik van kennisinstellingen (zoals universiteiten en hogescholen) niet samengaat met hogere innovatieve prestaties. Dit resultaat sluit aan bij het vaak gehoorde geluid dat de kennisinfrastructuur weinig bijdraagt aan de innovatieve prestaties van organisaties” (Oerlemans & Kenis, 2007: 46; zie ook Tanja, 2004; AWT, 2005).

Uit onderzoek (Rosenbrand et al., 2003) blijkt dat samenwerking op de langere termijn rendabel is, dat de meerwaarde van samenwerking zit in de combinatie van competenties (toegevoegde waarde), dat het meer toepassen van automatisering helpt om samenwerking te stroomlijnen, dat kansen en gelden voor internationale samenwerking onderbenut blijven en dat vertrouwen - dat de basis is voor samenwerking - versterkt kan worden door bekendheid van een goede reputatie, door bekendheid over bewezen geleverde kwaliteit en door te starten met projecten van kleine omvang.

Kortom: het nut van samenwerking wordt allerwegen onderkend, maar is niet vanzelfsprekend (zie ook Sabel, 1993; Dyer & Singh, 1998). Een belangrijke les uit het onderzoek kan zijn dat problemen van MKB-ondernemers vaak meer kanten kennen. Zo zijn sociale problemen vaak gelinkt aan organisatorische problemen en zijn persoonlijke vragen (over de ondernemer als persoon) niet los te koppelen van bedrijfsproblemen. Niet zo vreemd dat bij de innovatieparadox sprake is van technische oplossingen die niet goed aanslaan, omdat men sociale aspecten over het hoofd ziet. Anders gezegd: als men een MKB-er echt wil helpen, moet men een integraal aanbod kunnen doen. Echter, een andere les is dat MKB-ers kenmerken hebben die het niet vergemakkelijken om commerciële diensten aan hen te verlenen. Ze zijn niet kapitaalkrchtig, ze willen graag zelf hun eigen problemen oplossen, ze hebben niet veel vertrouwen in externe adviseurs die niet zelf ondernemer zijn, en ze weten vaak de weg niet te vinden in de Nederlandse kennisinfrastructuur.

Kortom: hoe kan TNO een business case ontwikkelen in zo’n complexe, soms tegenstrijdige, omgeving?

6.2 Knelpunten voor innovatie in het MKB

Ondernemer en MKB-onderneming

Een onderbelicht onderwerp rond de innovatieparadox is de vraag waarom een MKB-ondernemer volgens hem- of haarzelf überhaupt innovatiever zou moeten zijn dan reeds het geval is. Als er bij de ondernemer geen behoefte is (sense of urgency), kan niet worden verwacht dat innovatief gedrag optreedt. Tanja (2004) segmenteert bedrijven rond innovatie op de volgende wijze:

- de innovatieve voorhoede: bedrijven die zelf kennis ontwikkelen;
- bedrijven die willen innoveren en meedraaien in kennisoverdrachtprojecten: bedrijven die bestaande kennis toepassen;
- bedrijven die willen innoveren maar met minimaal risico: bedrijven die uitsluitend noodzakelijk aanpassingen en verbeteringen willen doorvoeren;
- bedrijven die potentie hebben om te innoveren maar het nog niet doen: bedrijven die alleen met een impuls tot noodzaak overgaan tot innovatie;
- bedrijven die niet innoveren: bedrijven die niet willen of kunnen innoveren.

Hoewel een cijfermatige verdeling van deze groepen ontbreekt, stelt Tanja dat de eerste groep tamelijk klein is en de laatste groep het omvangrijkst. Verder zegt Tanja dat er een zeer grote groep is met veel mogelijkheden tot innovatie, maar deze niet of niet optimaal benut.²² We kunnen ons afvragen of de noodzaak om te innoveren niet slechts wordt ervaren door een kleine groep MKB-ers? Mogelijke redenen hiervoor zijn (Tanja, 2004):

- de ondernemer besteedt al zijn tijd aan het draaiende houden van de onderneming; er is geen tijd voor innovatie;
- de ondernemer weet onvoldoende met welke producten en onderdelen winst wordt behaald en waar de kosten zitten in het bedrijfsproces, waardoor hij zich onvoldoende bewust is waar innovatie kan leiden tot rendement;
- de ondernemer is teveel gericht op het product en te weinig bekend met de ontwikkeling van vragen in de markt (aanbodgericht in plaats van vraaggericht);
- de ondernemer is weinig geprikkeld om overheid, brancheorganisatie een adviseurs te benaderen voor kennis en subsidies;
- de ondernemer is voor kennisoverdracht te beperkt gericht op zijn directe lokale en regionale omgeving en zijn netwerk van personen en op zijn directe contacten in de keten.

We kunnen hieruit concluderen dat MKB-ondernemers veelal geen ‘sense of urgency’ ervaren om te innoveren. En als er al een latente innovatiebehoefte bestaat, is de MKB-ondernemer niet altijd in staat tot het articuleren van die innovatiebehoefte. Ten dele ligt dat aan de intransparantie van de omgeving (de kennisinfrastructuur, zie verderop). Vaak heeft de ondernemer er domweg geen tijd voor. Maar het kan anderzijds ook te maken hebben met onvoldoende competenties om tot innovatie te komen. Het MKB-ondernemerschap vraagt immers om het kunnen vervullen van vele rollen. Meestal is een ondernemer goed in het maken van zijn of haar product of dienst, maar schieten andere rollen er vaak bij in. Een MKB-ondernemer is net als de gemiddelde mens immers geen schaap met vijf poten. En dan nog: naast competent moet een MKB-er ook nog eens gemotiveerd zijn om te veranderen en te vernieuwen. ‘Last but not least’ be-

²² Voor een andere indeling in koplopers, ontwikkelaars, volgers, en overig MKB zie AWT, 2005. Ontwikkelaars en volgers samen zijn toepassers. Toepassers innoveren zonder inventie, in tegenstelling tot koplopers die wel nieuwe kennis ontwikkelen.

schikken MKB-ers veelal niet over middelen of financiers die innovatie vergemakkelijken. En als hij/zij er al over beschikt, dan wil de MKB-er graag weten wat de investering oplevert.²³

Kennisinfrastructuur

MKB-ondernemers zijn regionaal georiënteerd bij kennisoverdracht. De weg naar landelijke kennisinstellingen (zoals TNO, ministeries) is dus voor veel ondernemers geen vanzelfsprekende. Maar ook de weg naar regionale kennisinstellingen (zoals universiteiten, HBO-instellingen, ROC's) en kennismakelaar Syntens is niet zonder hobbels. Tanja (2004) wijt dit aan het 'cultuurverschil' tussen ondernemer en kennisinstellingen:

- kenniszoeker en kennisaanbieder weten van elkaar vaak niet dat ze elkaar kunnen helpen;
- MKB-ers zoeken informatie bij bekende, bestaande en bewezen relaties, zoals leveranciers en de accountant;
- MKB-ers stellen niet snel vertrouwen in kennisinstellingen, ten dele omdat zij geen persoonlijke relaties hebben met kennisaanbieders;
- MKB-ers stellen vaak niet de kennisvraag op een zodanige manier, dat kennisinstellingen weten en begrijpen wat de ondernemer bedoelt en nodig heeft;
- er zijn belangentegenstellingen. Kennisinstellingen willen bijvoorbeeld fundamenteel onderzoek doen en wetenschappelijk publiceren, terwijl ondernemers een praktijkoplossing vragen. Toegepast onderzoek heeft binnen kennisinstellingen (universiteiten) soms een lage status;
- MKB-ers hebben beperkte financiële middelen.²⁴ Er zijn echter diverse subsidie-mogelijkheden, maar deze zijn voor MKB-ers intransparant en een subsidieaanvraag is een zware administratieve en tijdrovende belasting. Bovendien vraagt een goedgekeurde subsidie projectmanagementvaardigheden die MKB-bedrijven vaak ontberen;
- kennisinstellingen hebben geen centraal toegankelijk aanspreekpunt. Zij komen over als 'gesloten'. Vaak werken er onderzoekers waar ondernemers juist behoefte hebben aan praktisch ingestelde mensen. Bovendien zijn er veel kennisinstellingen: teveel aanbieders van dezelfde kennis die elk op een andere manier benaderd moeten worden;
- kennisinstellingen zijn meer gericht op grootbedrijven dan MKB;
- kennisinstellingen zijn aanbodgericht in plaats van vraaggericht (het 'pushmodel' domineert);
- MKB-ondernemer en kennisinstelling spreken niet elkaars taal. Contact leggen, communiceren en vertrouwen opbouwen verlopen moeizaam. Ook kunnen niveauverschillen een hinderpaal vormen (bijvoorbeeld MBO-ers versus academici);
- de capaciteit van kennisinstellingen (bijvoorbeeld Syntens, Tanja, 2004:21) is te beperkt om elke ondernemer te helpen.

Een beleidsprobleem op een wat hoger niveau is dat de overheid onvoldoende op de hoogte is van innovatievraagstukken op sector- of bedrijfsniveau. Specifieke vraagstukken ontstaan die te maken hebben met complexer wordende innovatievraagstukken als gevolg van specialisatie en noodzakelijke combinaties van verschillende technieken. Dat vraagt om specifiek beleid, maar de overheid volstaat met generiek beleid dat niet tegemoet komt aan de diversiteit van het bedrijfsleven met zijn verschillende be-

²³ Voor het bepalen van de 'return on investment' van TNO-interventies/diensten zie bijvoorbeeld Van de Bovenkamp et al., 2005.

²⁴ Lees ook: de tarieven van (kennis)dienstverleners zijn hoog voor MKB-ers.

hoeftes (Tanja, 2004:8;16; zie ook over de rol van de overheid bij open innovatie Chesbrough et al., 2006; verder ook: AWT, 2005).

7 Naar een business case en een werkplan

7.1 Naar een business case

De innovatieparadox houdt in dat technische oplossingen niet goed aanslaan, omdat men sociale aspecten over het hoofd ziet. Niet alleen vraagt dit om integrale benaderingen binnen TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid (bijvoorbeeld organisatie, personeel, ICT), het vereist vaker samenwerking over de kerngebieden heen, bijvoorbeeld van TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid samen met TNO Industrie en Technie en/of TNO ICT. TNO moet voor MKB-ers in de breedte een aanbod beschikbaar hebben.²⁵

Individuele MKB-ers zijn bedrijfseconomisch onvoldoende interessant om commerciële diensten aan te verlenen: het biedt TNO onvoldoende toegevoegde waarde (vaak zowel financieel als qua kennisontwikkeling). Toch hebben MKB-ers behoefte aan de kennis van TNO, bovendien is TNO bij wet opgericht om vooral kleinere ondernemingen te ondersteunen. TNO moet er dus iets mee.

Als TNO niet individuele bedrijven moet willen bedienen en de innovatieparadox alleen kan helpen oplossen als TNO haar kennis integraal beschikbaar stelt voor het MKB, wat kan dan de business case zijn, wat is dan de rechtvaardiging voor de kennisinvestering van sociale innovatie in het MKB? Wat zijn de 'benefits' van deze investering? Vervolgens dienen we ons te buigen over de vraag over de 'returns of investment' van deze investeringen: wat moet TNO kennen en kunnen (kennis en kennis-toepassing) om in de toekomst voldoende omzet uit de markt te halen die de financiële investering in de kennisontwikkeling rechtvaardigt? Anders gezegd: waarom/wanneer zou de MKB-er voor de diensten van TNO betalen? Ofwel: wat is de business case voor de ondernemer om te investeren in TNO-diensten?

Ten behoeve van de business case voor TNO zelf (waarvoor we hier slechts aanzetten leveren) geven we drie overwegingen mee over financiën, impact en kennis.

Financieel

De investering moet leiden tot rendement, de baten dienen de kosten te overstijgen. Dat kan door commerciële opdrachten te verwerven met de opgedane kennis in het project. De kansen om dat te bereiken met projecten voor individuele bedrijven zijn zeer gering, omdat zulke projecten klein van omvang zullen zijn. Alternatieven hiervoor zijn projecten met meer bedrijven tegelijkertijd: bijvoorbeeld op het niveau van branches, regio, keten. Daarbij kan ook worden gekeken naar mogelijkheden voor cofinancieringsprojecten op nationaal of Europees niveau. MKB-bedrijven weten de weg naar geld in het 'subsidieoerwoud' echter maar mondjesmaat te vinden (Rosenbrand et al., 2003:36-37).

²⁵ We wijzen er in dit verband op dat in de organisatiewetenschappen destijds kritiek is geleverd op het mislukken van automatiseringstrajecten en organisatieveranderingstrajecten, waarin aspectmatige scheidingen werden aangebracht tussen specialisten die elk vanuit een eigen discipline een bijdrage leveren aan zo'n traject. Door het achterwege blijven van een integrale aanpak werden doelstellingen heel vaak niet gehaald. In de jaren tachtig en negentig is toen veel aandacht gekomen voor de moderne sociotechniek en integrale ontwerpbenaderingen en ontwikkelbenaderingen. Wederom is aangaande de huidige discussie over productiviteitsverbetering waarneembaar, dat er een kamp is dat zich stort op economisch-technocratische oplossingen en een kamp dat aandacht vraagt voor het belang van sociale en culturele aspecten naast de economische en technologische innovaties. De geschiedenis herhaalt zich.

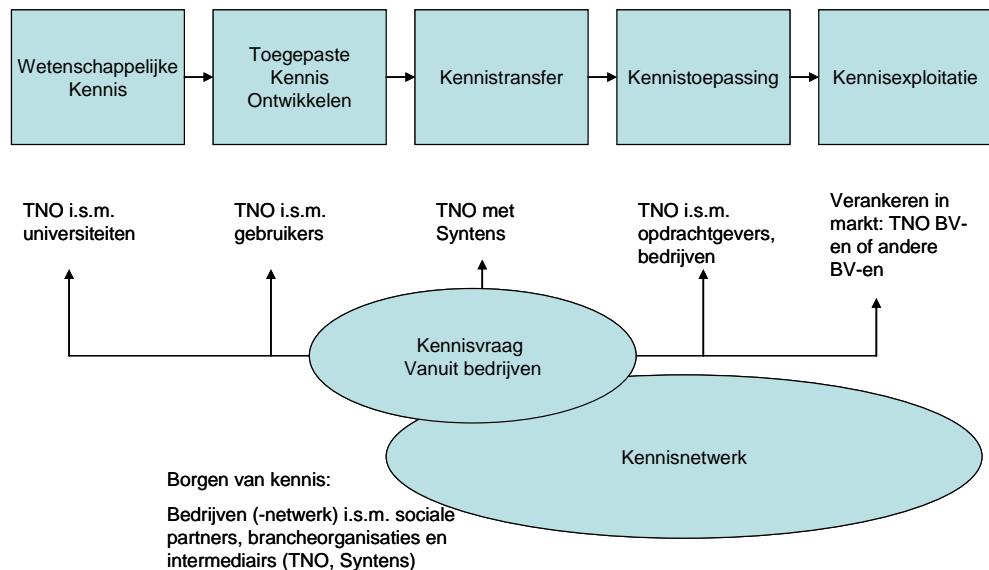
Een voorwaarde om hierin succesvol te kunnen zijn is, dat TNO komt tot een integrale dienstverlening waarbij ondernemers tegelijkertijd geholpen kunnen worden met zowel technische als sociale innovatie. Zoals gezegd vereist dat samenwerking over de kerngebieden heen.

Impact

Een reden om te blijven investeren in innovatie en MKB is de impact die het zou kunnen hebben. Dat wil zeggen, een positieve impact, ongeacht of het voor TNO rendabel is. In dat geval zou een investering samen kunnen gaan met meer omzet elders om zo financiële tekorten met MKB-projecten te compenseren. Die positieve impact kan bijvoorbeeld zijn dat MKB-ers de weg naar TNO-kennis beter weten te vinden of dat TNO-kennis terecht komt op plekken in het MKB waar dat toegevoegde waarde oplevert voor gebruikers. Denk hierbij aan de intermediairs in de kennisinfrastructuur (brancheorganisaties, opleiders en dergelijke).

Kennisontwikkeling en kennisbenutting

Een andere reden om te blijven investeren in innovatie en MKB is het ontwikkelen van kennis en het beschikbaar en toepasbaar maken van die kennis voor MKB-bedrijven. Kennismanagement verloopt in MKB-bedrijven anders dan in grote bedrijven (Sparrow, 2001). Kennisontwikkeling is een kerntaak van TNO (zie figuur 7.1). Hierin kunnen MKB-bedrijven een belangrijke rol vervullen en vervult TNO een belangrijke rol voor de MKB-bedrijven binnen hun kennisinfrastructuur (zie ook schillenmodel in figuur 1.1).



Figuur 7.1 TNO, haar omgeving en de kennisketen (naar Van der Ent, 2006:3)

TNO is voor MKB-ers echter moeilijk benaderbaar (zie ook AWT, 2005). TNO zou het MKB eens kunnen uitdagen om naar TNO te komen (of TNO komt naar de bedrijven) en met TNO-ers de dialoog aan te gaan wat TNO kan betekenen voor MKB-bedrijven. TNO en MKB zouden elkaar kunnen prikkelen om elkaars grenzen over te steken en op een open, participatieve en originele manier innovatieonderwerpen kunnen oppakken (Steen, 2006). Niet alleen vanuit de kennisketen (figuur 7.1) maar ook vanuit de praktijk van producent/dienstverlener en consument/klant/gebruiker. Een

praktische manier om het te organiseren zou kunnen in de vorm van ‘speedconsulting’, naar analogie van ‘speeddating’.²⁶ Open innovatie kan zo concreet vorm krijgen.

Voorgaande zaken gaan vooral over de business case van TNO zelf. Laten we ook stilstaan bij de business case van MKB-ondernemers en intermediairs. We kunnen de business case voor de ondernemer niet definiëren, dat moet hij/zij zelf doen. Wel kunnen we daarbij helpen, eventueel samen met Syntens en anderen. Zo kunnen we het MKB segmenteren in klantgroepen, in aansluiting van de sectorinnovatieprogramma’s van Syntens. Vervolgens kunnen we helpen de business case te benoemen en /of aan te scherpen. Voor elke klantgroep kan TNO maatwerk leveren.

Voor wat betreft de intermediairs kan TNO iets vergelijkbaars doen. Het schillenmodel met de kennisinfrastructuur (figuur 1.1) is in feite al een segmentering. Samen met hen kan TNO de business case voor (relevante) intermediairs helpen definiëren. Te overwegen is dat TNO een ‘kennisregie-rol’ naar zich toetrekt op een bepaald ‘niveau’, zoals een regio of een samenwerking van grensoverschrijdende provinciale samenwerking. Hierbinnen acteren verschillende intermediairs en stakeholders. Met zo’n kennisregierol kan TNO deze actoren bundelen.

In dit project hebben we samengewerkt met Syntens, hoewel nog niet erg intensief. TNO kan Syntens wellicht helpen met expertise over sociale en technische innovatie voor haar adviseurs en bij het helpen van het ontwikkelen van ‘evidence based methoden’. Via Syntens kan TNO toegang krijgen tot MKB-ers en kunnen MKB-ers vertrouwen krijgen in TNO en kennis krijgen over wat TNO doet/kan doen voor het MKB. Beide hebben belang bij het voortzetten van de samenwerking (gezamenlijke business case).

Deze aanzetten kunnen in het werkplan van 2008 worden uitgewerkt.

7.2 Naar een werkplan voor 2008-2010

Vanaf 2008 zal een vraaggestuurde stap naar de praktijk moeten worden gemaakt. Wil TNO een belangrijke gesprekspartner en dienstverlener zijn voor het MKB over sociale innovatie, dan is het wenselijk dat TNO haar diensten vanuit een integrale benadering beschikbaar maakt: integreer technische en sociaal-wetenschappelijke disciplines. MKB-bedrijven zullen door globalisering en concurrentie te maken krijgen met integrale, complexe vraagstukken. Klanten vragen maatwerkproducten en -diensten, werknemers vragen maatwerkarbeidsrelaties en -contracten. ICT-toepassingen blijven zich verder ontwikkelen. De arbeidsmarkt verkrapt en vergrijsst. Al dit soort ontwikkelingen vergt van ondernemers dat zij daarop inspelen. Dat vereist inzicht in de breedte en in de diepte. Dat vraagt om andere competenties bij MKB-ers. Zulke MKB-ondernemers moeten zowel goed zijn in dynamisch managen, flexibel organiseren als het bevorderen van slimmer werken. Dat soort vaardigheden om te komen tot sociale innovatie zijn dan slechts voorwaarden voor het rendabel op de markt brengen van innovatieve producten en diensten. TNO dient hierop een aantrekkelijke propositie te ontwikkelen die MKB-ers zien zitten en waaraan ze willen meedoen, omdat het hen helpt.

²⁶ Naast de al bestaande TNO Challenge. Bij voor een branche uitdagend probleem, innovatieve ideeën, bedrijfsprocessen of machines die men wil innoveren, buigen twee of drie experts zich bij zo’n challenge over het probleem en krijgt men van TNO binnen één week een oplossing. Het nieuwe voorstel is korter en laagdrempeliger, omdat niet de branche maar de MKB-ondernemer zijn/haar probleem mag voorleggen.

In het werkplan 2008 (kennisinvesteringsplan, KIP) kan aandacht worden geschonken aan het in beeld brengen van TNO-contacten, lopende MKB-initiatieven met technische innovaties, opzetten van clusters (in regio's) en pilots; het uitvoeren van pilots over sociale innovatie in samenhang met technische innovatie en het parallel ontwikkelen van instrumenten/aanpakken en het bepalen van effecten (showcases) op innovatievermogen. Tevens zou dan aandacht moeten uitgaan naar het (tussentijds) verspreiden van resultaten binnen de verschillende branches en bij MKB koepels en het vertalen en verspreiden van resultaten buiten het MKB. Opsporen en bekendheid geven aan goede voorbeelden verbetert het innovatieve klimaat (Vaas & Kraan, 2007:197). Het zou moeten helpen om meer inzicht te krijgen in vragen als: waarom is de ene sector innovatiever dan de ander? Waarin verschilt de sense of urgency? Wanneer gaat men echt innoveren en wanneer houdt men het bij een verbetering of een aanpassing? Wat is er te leren van de ene sector voor de andere?

TNO is betrokken bij het ontwikkelen van een project over sociale innovatie en MKB in de regio Utrecht. Dit project wordt onder meer gefinancierd met Europese middelen. TNO werkt hier samen met Hogeschool Utrecht en Syntens. De informatie die men in dit project wil gaan verzamelen (met HRM scans) zou TNO kunnen analyseren vanuit het gezichtspunt van monitoren en benchmarken van sociale innovatie (learning by monitoring, Sabel, 1993; Helper et al., 2000). De business case voor MKB-ers hiervan is dat het hen kan helpen om hun arbeidsmarktproblemen (tekorten aan gekwalificeerd personeel) op te lossen.

Tevens is TNO zelf begonnen met het ontwikkelen van een project voor een consortium (met onder andere MKB-bedrijven) op het terrein van sociale innovatie en MKB in het kader van ESF-gelden. Dit staat nog in de startblokken. Deze ESF- en de EFRO-activiteiten zou men kunnen afstemmen met het werkpakket in de komende jaren. Inhoudelijk verdient het aanbeveling ook hier de technische en sociale innovatie te integreren.

8 Literatuur

Akkerman, S.P., Leijnse, F., Volberda, H., Vaas, F., Visser, J., & Toren, J.P. van den (2006). *Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken*. Zp: Centrum voor sociale innovatie.

Akkermans, H.A. (2007). Schipbreuk bij innovatie in toeleveringsnetwerken. Bevin-
dingen uit onderzoek. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 61(3/4), 55-
74.

Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management
characteristics and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business
Management*, 43:287-308.

Armbruster, H., Kirner, E. & Lay, G, et al. (2006). *Patterns of Organisational Change
in European Industry (PORCH): Ways to strengthen the empirical basis of research
and policy*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.

AWT (juli 2005). *Innovatie zonder inventie: Kennisbenutting in het MKB*. AWT-advies
nr. 64. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschap en Technologie.

Beek, K. van (1998). *De ondernemende samenleving. Een verkenning van maatschap-
pelijke verandering en implicaties voor beleid*. Den Haag: Sdu.

Beyen, A. (2006), MKB en TNO. *Hoe MKB en TNO samen werken aan innovatieve
oplossingen voor meer concurrentiekracht*. Delft: TNO.

Bernardt, Y., Borger, J., & Braaksma, R. (februari 2001). *De innovativiteit van de Ne-
derlandse industrie*. Zoetermeer: EIM.

Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair per-
spectief. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 61(3/4), 5-34.

Boonstra, W.W., Hogenbirk, A.E., Oijen, M.A.J.A. van, & Piechocki, R.W.A. (zj).
*Innoveren om te presteren: Het belang van vernieuwing en verbetering voor welvaart
en welzijn*. Utrecht: Rabobank Nederland.

Bovenkamp, J.M. van de, Jongkind, R., Oeij, P.R.A., Koningsveld, E. (November
2005). Effect van interventies op het presteren van organisaties. Naar een Prestatie In-
terventie Meter. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Chen, S., Duan, Y., Edwards, J.S., & Lehane, B. (2006). Towards understanding in-
ter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: Insight from a UK investigation.
Journal of Knowledge Management, 10(3), 6-23.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profi-
ting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H, Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (januari 2006). Open innovatie en
transformatie van het innovatiebeleid. In AWT, *Open stellingen: Essays over open
innovatie* (117-125). Den Haag: AWT.

- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cromie, S. (1994). Entrepreneurship: the role of the individual in small business development. Geciteerd in: O'Donnell, A. & D. Cummins (1999). The use of qualitative methods to research networking in SMEs. *Qualitative Market Research: An international Journal*, 2: 82-91.
- Deakins D. & M. Freel (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5:144-155.
- Dekker, G., Jansen, N., Keeris, E., Lubbers, J., Reinders, G., & Wolk, J. van der (december 2006). *Actie- en onderzoeksplan vanuit werkpakket 5 NISI: Sociale Innovatie – Implementatie en Mainstreaming*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Dekker, G., & Reinders, G. (september 2006a). *Sociale innovatie in het MKB: wie wil of moet dat realiseren?* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Dekker, G., & Reinders, G. (oktober 2006b). 'Actie- en Onderzoeksplan Sociale innovatie bij MKB bedrijven'. Product NISI, Werkpakket 5 NISI: Sociale Innovatie – Implementatie en mainstreaming. Notitie.
- Dekker, G. & Reinders, G (januari 2007). *Sociale innovatie in het MKB, een kwestie van willen, moeten en aanpakken*. Notitie. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Docherty, P., Huzzard, T., Leede, J. de, Totterdill, P. (september 2003). *Home and away: Learning in and learning from organizational networks in Europe*. An Innoflex research Report. Zp: Zu.
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 66-679.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics*, 21: 409-422.
- Ent, L. van der (2006). *TNO werkt voor het MKB. Samen werken aan kennis maken*. Delft: TNO.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*. New York: HarperCollins.
- Gesthuizen, M. (2006). Succesvolle innovatie: het belang van sociale en culturele aspecten. In SCP, *Investeren in vermogen. Sociaal en Cultureel Rapport 2006* (pp. 184-214). Den Haag: SCP.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Groen, A. J. (1994). *Milieu en MKB: Kennis en Kennissen, milieuinnovatie in de grafische industrie: modelmatig verklaard* (Environment and SME; Environmental innovation in printing industry quantitatively explained). Diss. Universiteit van Groningen. Groningen: Wolters-Noordhof.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998), Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Have, K. ten, Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Sloten, G. van, Klok, J. & Hoedt, M. den (januari 2007). *Zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Helper, S., MacDuffie, J.P., & Sabel, C. (2000). Pragmatic collaborations: Advancing knowledge while controlling opportunism. *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443-488.
- Hite, J.M. (2003). Patterns of multidimensionality among embedded network ties: A typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1(1), 9-49.
- Hite, J.M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 113-144.
- Huiskamp, R., Dalen, E.-J. van, Gründemann, R., Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: Een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(3), 211-225.
- Hulsink, W., Stam, W., & Elfring, T. (2005). The locus of innovation at SMEs: Network effects in the discovery and realisation of innovations. *Proceedings of the Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER)*, February 2005, Amsterdam, the Netherlands.
- Huurne, A.G. ter, Klomps, A.J., & Oeij, P.R.A. (1992). *Lijden of leiden? Maatregelen tegen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de meubelindustrie*. Tilburg: IVA.
- Jong, J.P.J. de (september 2004). *Innovatie in het MKB: Ontwikkelingen sinds 1999*. Zoetermeer: EIM.
- Jong, J.P.J. de (2005). *De bron van vernieuwing: rol van netwerken bij innovaties in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Jong, J.P.J., & Braaksma, R.M. (November 2005). *Sociale innovatie in het MKB*. Zoetermeer: EIM.

- Jong, J.P.J. de, Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (january 2003). *Innovation in service firms explores: what, how and why? Literature review*. Zoetermeer: EIM.
- Jong, J.P.J. de & Hartog, D.N. de (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, (18(5), 235-259.
- Keijzer, L. (2006). *Sociale en technische innovaties: Invloed van het herkennen van kansen door managers en medewerkers op innovatie*. Doctoraalscriptie Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Klooster, G. ten (maart 2007). *Netwerken in het MKB. Hype of kans?. Onderzoek naar sociale innovatie vanuit een netwerkbenadering*. Doctoraalscriptie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kok, J.M.P. de, Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (march 2002). *Human resource management within small and medium-sized firms: Facts and explanations*. Zoetermeer: EIM.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2003). Organisatieoverstijgend samenwerken: Externalisering van de personele functie, flexibiliteit en levensloop. In *Tijdschrift voor HRM*, 6(1 – Lente), 65-94.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2005). The Soft Law of the Covenant: Making Governance Instrumental. In *European Journal of Industrial Relations*, 11(3), 367-384.
- Korver, T., Oeij, P.R.A., Urze, P.C.G.D. (2007). Cooperation, trust and confidence. Paper for the 23rd EGOS Colloquium 2007 'Beyond waltz – Dances of individuals and organizations, subtheme 8 Trust and law. Vienna University of Economics and Business Administration, EGOS, European Group for Organizational Studies, Vienna, July 5-6.
- Loo, E. van de (2007). Bewuste en onbewuste processen van samenwerken: Overzicht van theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 61(3/4), 219-227.
- Macauley, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, (28(1), 55-67.
- MacIntosh, R., MacLean, D., Stacey, R., & Griffin, D. (eds.) (2006). *Complexity and organization. Readings and conversations*. London, New York: Routledge.
- McGovern, P. (2006). Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study from the Irish Polymer Industry. *Journal of Small Business Management*, 44, 302–305.
- Meijaard, J., Mosselman, M, Frederiks, K.F., & Brand, M.J. (mei 2002). *Strategische Verkenning B200105. Organisatietypen in het MKB. Een verkennend onderzoek naar de organisatiestructuren van het midden- en kleinbedrijf*. EIM: Zoetermeer.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

- Nieuwenhuis, L.F.M. (2002). Innovation and learning in agriculture. *Journal of European Industrial Training*, 26, 283 – 291.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- Nooteboom, B. (2002). *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks. An integrated approach*. London, New York: Routledge.
- Nossent S., & Meeuwssen, J.M. (2000). *Beschrijving en analyse van de arbeidsomstandigheden kennisinfrastructuur in Nederland*. Hoofddorp:TNO Arbeid.
- O'Donnell, A. (2004). The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research*, 7(3), 206-217.
- Oeij, P.R.A., Jongkind, R., Vaas, S. (2005). Slimmer werken en productiviteit, in: Oeij, P.R.A., Jongkind, R., Vaas, S. (red.), *Slimmer werken in praktijk: Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen* (pp. 1-5). Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oerlemans, L, & Kenis, P. (2007). Netwerken en innovatieve prestaties: Overzicht van theorie. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 61(3/4), 36-54.
- Paulussen T., K. Wiefferink (2003). Implementatie is geen vanzelfsprekendheid. *Tijdschrift voor Jeugdgezondheidszorg*, 35, 68-71.
- Pleijster, F. (juli 2004). *Innovatief ondernemerschap en de rol van brancheorganisaties. Een exploratieve toets*. Zoetermeer: EIM.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Rochemont, M. de & Vrande, V. van de (januari 2006). Open innovatie: de rol van corporate venture capital. In AWT, *Open stellingen: Essays over open innovatie* (57-64). Den Haag: AWT.
- Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R., & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door samenwerking. Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen*. Den Haag/Zoetermeer: rZO/EIM.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Shaw, E. (1999). Networks and their Relevance to the entrepreneurial/marketing Interface: A Review of the Evidence. *Journal of research in Marketing & Entrepreneurship*, 1, 24-40.

- Smid, G., Bijlsma-Frankema, K., & Berneart, G. (2007). Innovatie en vertrouwen in netwerken: Een verdiepende casestudie. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 61(3/4), 75-93.
- Sparrow, J. (2001). Knowledge management in small firms. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 3-16.
- SER (september 2006). *Ontwerpadvies Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie: productiviteitsverhoging en talentontplooiing in arbeidsorganisaties*. Commissie Sociaal-Economisch Beleid, SEB 1223. Zp: Zu.
- Stacey, R. (2003). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Fourth Edition. Harlow etc.: Prentice Hall.
- Steen, M. (januari 2006). Open voor eindgebruikers. In AWT, *Open stellingen: Essays over open innovatie* (49-55). Den Haag: AWT.
- Steen, M., Kuijt-Evers, L., Klok, J. (2007). Early user involvement in research and design projects: A review of methods and practices. Paper for the 23rd EGOS Colloquium 2007 'Beyond waltz – Dances of individuals and organizations, subtheme 25 Dancing with users: how to organize innovation with consumers and users? Vienna University of Economics and Business Administration, EGOS, European Group for Organizational Studies, Vienna, July 5-7.
- Sztompka, P. (november 2006). Review essay: New perspectives on trust. *American Journal of Sociology*, 112(3), 905-919.
- Tanja, E. (januari 2004). *Investeren in innovatie: Knelpunten en oplossingen voor het MKB*. Den Haag: Kenniscentrum D66.
- Taskforce Sociale Innovatie (juli 2004). *Sociale Innovatie, de andere dimensie*. Den Haag : zu.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-53.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. In *American Sociological Review*, 61, 674-98.
- Vaas, F. & Kraan, K. (2007). Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. In Dhondt, S. & Vaas, F. (red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie* (pp. 187-199). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Vaas, S. & Pot, F.D. (juli 2006). *Innovatie die werkt. Intelligente kennis en techniek die mensen als consument en producent innovatiever doen functioneren en presteren*. Programmavoorstel. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Verweij, M. (1997). *Redesigning the production rganisation of SMEs. Development and test of a participative method*. Diss. TU Eindhoven. Zp : zu.

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

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den, Jansen, J.J.P. (zj). Slim managen & innovatief organiseren. Onderzoeksverslag – Samenvatting van Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005/2006. Onderdeel congresbundel.

Internetlink: http://erasmusinnovatiemonitor.nl/onderzoek/resultaten_2005/rapportage/

Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J., & Leijnse, F. (november 2005). *Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie: Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie*. Rotterdam etc.: ERIM Erasmus Universiteit Rotterdam, TNO Kwaliteit van Leven, AIAS Universiteit van Amsterdam, Innovatieplatform.

Voort, P. van der (2006). *Het innovatieboek: innoveren van droom tot daad*. Den Haag: SDU Uitgevers bv.

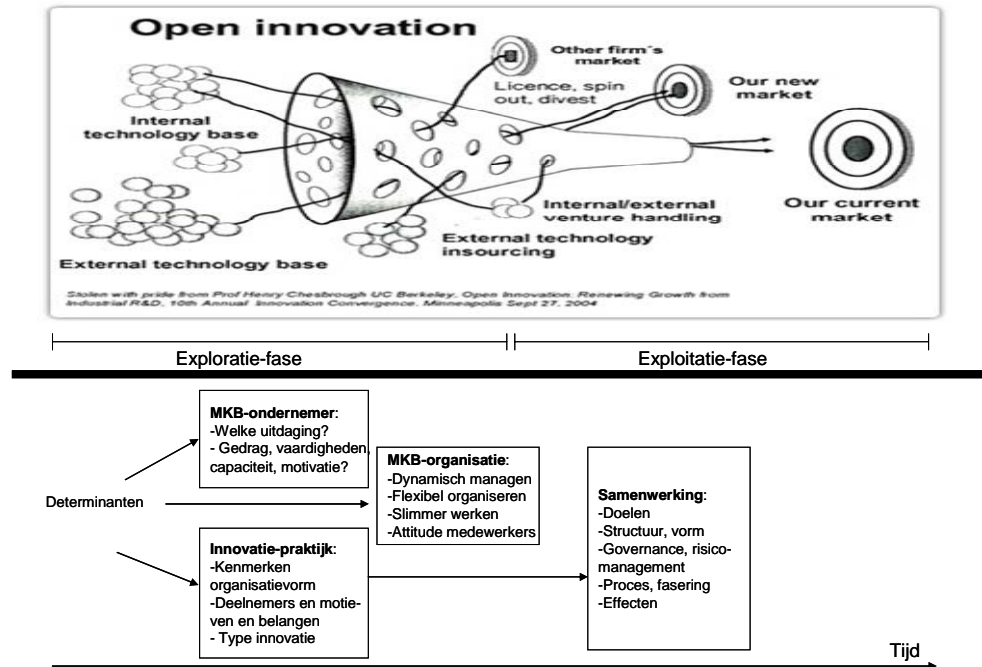
Wijk R.A.J.L. (mei 2003). *Het organiseren van kennis in interne netwerken: een multilevel studie*. Dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

ZBC Consultants BV (april 2007). Web 2.0 bestaat niet; wel werknemer 2.0. Zp: zu (mimeo www.zbc.nu).

Bijlage 1 Checklist voor gesprekken

Vragen Netwerksamenwerking en Innovatie, in het bijzonder bij MKB-bedrijven



Centrale vraag

Wat zijn de stimulerende en remmende factoren (de determinanten) voor (sociale) innovatie in het MKB?

Op netwerkniveau

1. Hoe kan het netwerk beschreven worden in termen van:
 - a. doelen;
 - b. structuur;
 - c. besturing, risicomanagement (governance);
 - d. proces, fasering;
 - e. effecten?
2. Wat is de organisatiestructuur van de innovatievorm:
 - a. welke afspraken zijn gemaakt over 'rechten/plichten';
 - b. wie zijn de deelnemers;
 - c. wat voor type innovatie betreft het?

Op organisatieniveau

3. Wat doet de ondernemer aan zijn/haar organisatie zodat innovatie wordt gestimuleerd?
 - a. Wat gebeurt op het gebied van dynamisch managen?
 - b. Wat gebeurt op het gebied van flexibel organiseren?
 - c. Wat gebeurt op het gebied van slimmer werken?
4. Wat is de rol van werknemers in het innovatieproces?
5. Hoe kan het sociaal innovatieve aspect omschreven worden in relatie tot HR-praktijken en competentie management?
 - a. Zijn er nieuwe HR-praktijken?

- b. Hoe worden talenten optimaal benut?
6. Hoe werken verschillende aspecten van het kennisinfrastructuurmodel door in het innovatieproces: *kennisontwikkeling, -transfer, -toepassing, -exploitatie, -borging*?
 7. Wat is de rol van externe kennisleveranciers (bijvoorbeeld TNO) en facilitators (bijvoorbeeld Syntens)?
 8. Zit het netwerk in de exploratiefase of in de exploitatiefase?

Op individueel ondernemersniveau

9. Wat heeft de ondernemer getriggerd om in dit netwerk te participeren? Wat zijn zijn/haar matovaties en uitdaging ('probleem')?
10. Wat denkt de ondernemer te 'halen en te brengen' ten opzichte van dit netwerk?
11. Wat leert de ondernemer van het netwerk?
12. Welke vaardigheden, capaciteiten en competenties moet een ondernemer hebben om innovatief te zijn?
13. Wat zijn leerpunten voor de ondernemer zelf over zichzelf?