

## “China wil meer zijn dan de fabriek van de wereld”

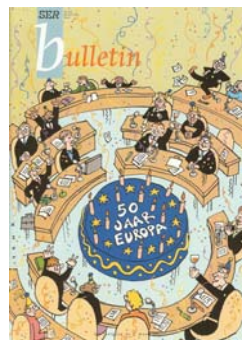
### Taco van Someren doceert strategische innovatie in Peking

*Een bedrijf hoeft niet per se de meest geavanceerde technologie te hebben om het beste te presteren. En aan die niet-technologische kant van innovatie wordt eigenlijk veel te weinig aandacht besteed. Dat is althans de mening van de Nederlandse hoogleraar Taco van Someren die in de Chinese hoofdstad Peking strategische innovatie doceert. “Op dat gebied ligt onze kracht in de concurrentiestrijd met een land als China. Dat is veel moeilijker te kopiëren.”*

### Yvonne van der Heijden

De bedrijfseconoom Van Someren (1958) promoveerde in 1991 cum laude aan het Tinbergen Instituut van de Universiteit van Amsterdam op een onderzoek naar de meerwaarde van strategische innovaties. Sinds vorig jaar is hij als gasthoogleraar verbonden aan de Beijing Normal University in de Chinese hoofdstad Peking waar hij strategische innovatie doceert in relatie tot duurzame ontwikkeling.

“Er is een andere manier van denken nodig over innovatie als instrument voor waardecreatie”, zegt Van Someren. “Want met uitzondering van bijvoorbeeld raket- en atoomtechnologie zijn technologieën gemakkelijk te kopiëren. Een succesvol businessmodel zoals het Just-in-Time-systeem van Toyota, is dat niet. De Japanse automobielfabrikant heeft door voortdurende verbetering een blijvende voorsprong. Zo’n concept levert meer concurrentievoordeel op dan nieuwe technologie. Dat is dus de weg voor de toekomst, ook voor Chinese bedrijven.”



Innovatie omvat in de definitie van Van Someren alle gebieden waarop vernieuwing bij een bedrijf mogelijk is. Dat gaat van techniek en design tot omgaan met klanten en nieuwe distributievormen en verder. Hij is niet zo gecharmeerd van het begrip sociale innovatie dat in de vorige kabinetsperiode is geïntroduceerd en waarover de Sociaal-Economische Raad eind vorig jaar advies heeft uitgebracht. “Sociale innovatie wordt in het SER-advies omschreven als ‘vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties’. Dat is maar één aspect waarop een bedrijf kan vernieuwen”, zegt Van Someren. “En als slechts op één onderdeel wordt vernieuwd, leidt dat niet tot succes. Innovatie moet een integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering en meer omvatten dan grofweg gezegd het personeelsbeleid.”

Samen met zijn vrouw, de Chinese scheikundige Shuhua Wang, wijst hij bedrijven de weg naar nieuwe groeimogelijkheden. De sleutel daartoe ligt volgens Van Someren in

constant vernieuwen en het blijven aanpassen van het businessmodel aan veranderende omstandigheden. "Ondernemers moeten minder naar hun concurrenten kijken en meer naar toekomstige algemene ontwikkelingen. Een bedrijf dat uit trends de toekomstige klantbehoefte kan identificeren, heeft een voorsprong op zijn concurrenten.

Waarnemingen moeten worden vertaald in vernieuwing. En dan bedoel ik vernieuwing als voortdurend proces en niet steeds als eenmalig project. Alleen als de bedrijfsorganisatie is getraind op aanhoudende vernieuwing blijft zij groeimogelijkheden genereren en kan het bedrijf zijn concurrenten voor blijven."

Van Someren en zijn vrouw werken samen in het bedrijfje Ynnovate dat bedrijven en overheden adviseert hoe ze succesvol kunnen zijn in China. Omgekeerd leren ze ook Chinese bedrijven op welke manier zij het beste de Europese markt kunnen betreden. Tijdens een dubbelinterview in hun woning in Voorburg blijkt dat aan beide kanten van Eurazië continu innoveren op een breed terrein een noodzakelijke groeivoorwaarde is. Wang: "China zet in op innovatie. Dat is het toekomstige slagveld op de wereldmarkt. De Chinezen willen horen hoe de technologische voorsprong van het westen te gebruiken is om duurzame economische groei te bereiken."

## **Kopiëren**

Het kopiëren van westerse technologieën en het toepassen ervan, beheersen de Chinezen volgens Van Someren inmiddels voldoende om zelf nieuwe technologieën te kunnen ontwikkelen. "Het imiteren van kennis ligt in het karakter van de Chinezen opgesloten. Ze trekken zelf de vergelijking met een fruitboom in een boomgaard. Degene die als eerste de vrucht plukt, kan ervan genieten. Voor de Chinezen is kennis, ook commerciële kennis, van iedereen. Degene die er het snelst bij is, kan er de vruchten van plukken."

Anders ligt het bij de volgende stap die moet worden gezet: het in de markt zetten van eigen producten. "De elektronica-industrie in China produceert heel veel voor het westen. Chinese elektronicabedrijven als Galanz, dat 90 procent van de magnetrons in de wereld produceert, Midea en Little Swan willen hun eigen merk introduceren. Ook in de automobiellindustrie en de chemie is deze ontwikkeling al zichtbaar. Het komt er voor de Chinezen nu op aan adequate, effectieve businessmodellen te bedenken waarin voor hen nieuwe fenomenen zijn opgenomen zoals marketing, branding, interpreteren van wensen van klanten, goed omgaan met de eigen werknemers en noem maar op. Dat is moeilijk omdat het een andere manier van denken vereist die moet worden toegepast in fabrieken en bedrijven. Het gaat er bijvoorbeeld ook om creativiteit binnen de onderneming te organiseren. Zelfs in het westen hebben we dat nog niet onder de knie."

"Chinezen moeten nu leren om te gaan met onderzoek en ontwikkeling en met technologische innovatie", vult Wang aan. "Alleen als ze dat goed doen, kunnen ze hun doelstelling halen om in 2020 onafhankelijk te zijn van westerse technologie. Ze zullen zich westerse managementtechnieken moeten eigen maken en omvormen naar de Chinese omgeving. Universiteiten en onderzoeksinstituten spelen daarbij een sleutelrol. In het Chinese onderwijs ligt het accent nog erg op de hardware, de technologie.

Studenten aan de Beijing Normal University luisteren met open oren naar colleges over strategische vernieuwing. Westerse concepten voor ondernemen zijn relatief nieuw voor hen. Hoogleraren uit het westen die in China doceren over managementonderwerpen, kunnen rekenen op volle collegezalen."

## **Duurzaamheid**

Van Someren glimlacht als hij terugdenkt aan zijn eerste colleges in Peking. "Het is een grote uitdaging om begrippen uit het westen, zoals strategische innovatie en duurzaamheid, in een Chinese context duidelijk te maken. Daar komt bij dat het in China nog steeds zo is dat de professor spreekt en de studenten luisteren. Na enige tijd bleek mij dat studenten het wel op prijs stellen om te discussiëren, maar dan moet je ze eerst een vraag stellen. Er is veel respect voor professoren en dat maakt het pingpongspel van een discussie niet gemakkelijk. Chinese studenten zijn getraind in het geven van politiek correcte antwoorden en voelen zich in het begin niet op hun gemak als ze een professor tegenspreken. Maar ze leren erg snel en naarmate het onderlinge vertrouwen groeit, worden de discussies levendiger. En wat mij opvalt, is dat ze het erg waarderen als je ze de samenhang van de dingen toont. Dat zijn ze kennelijk niet gewend."

De voortdurende economische groei in China lijkt een duurzame ontwikkeling in de weg te staan. Van Someren erkent het probleem maar weigert daaraan een doemscenario te koppelen. "China staat voor een enorm dilemma een symbiose te bewerkstelligen van groei en duurzaamheid. Maar Chinezen zijn er erg goed in tegengestelde krachten in evenwicht te brengen. In wezen is dat het fundament van hun cultuur. De Chinese regering is ervan overtuigd dat er iets moet gebeuren en heeft in het vijfjarenplan, dat tot 2010 loopt, niet alleen ingezet op economische vooruitgang maar ook op een harmonische samenleving met grote aandacht voor sociale gelijkheid en milieu. Chinese bedrijven die duurzaam ondernemen, vormen nog een uitzondering, maar de markteconomie en het beleid van de centrale overheid dwingen ze in de richting van maatschappelijk verantwoord ondernemen."

Wang stelt dat het goed is geweest dat vanuit het westen al heel vroeg eisen zijn gesteld aan Chinese productiebedrijven op het gebied van duurzaam produceren. "Chinese toeleveranciers die voor de export produceren zijn door hun westerse opdrachtgevers gedwongen om orde op zaken te stellen. Ze moesten in hun bedrijfsvoering voldoen aan de ISO-normen op het gebied van milieubelasting en arbeidsomstandigheden. Het was een economische afweging voor de bedrijven; als ze niet aan die normen voldeden, zouden ze minder opdrachten krijgen. Voor Chinezen geldt weliswaar dat het belangrijk is in harmonie met de natuur te leven, maar dat is iets voor de lange termijn. Op de korte termijn moet gewoon geld worden verdiend."

## **Kenniseconomie**

"Velen vergelijken de opkomst van China met die van Japan in de jaren zeventig en verwachten dat China binnen de kortste keren een overheersende economische macht wordt. Wij zien dat niet zo snel gebeuren. China zal wel een heel belangrijke speler

worden op de wereldmarkt. De Chinezen willen meer zijn dan de fabriek van de wereld. Ze streven er ook naar een kenniseconomie te worden en zijn volop bezig met kennis vergaren over design, innovatie, marketing en zo meer. Maar China zal niet dominant worden en het hele westen wegvagen. Ik geloof nog steeds in de economische kracht van het westen die de 'aanval' van China kan opvangen en de mogelijkheden die het land biedt in het eigen voordeel kan omzetten. Maar dan moeten Nederland en de EU innovatie op een geheel andere leest gaan schoeien. Het gaat erom ondernemerschap, creativiteit en kennis te mobiliseren en niet alleen om technische kennis te genereren."

"China probeert zijn eigen weg te vinden", zegt Wang. "Het zoekt naar een theoretische onderbouwing om de richting te bepalen, want China wil wel de juiste weg inslaan. Daarom nodigt het westerse deskundigen uit om les te geven op de universiteiten. In het Chinees spreken wij van 'stenen voelend de rivier oversteken'. Dat wil zeggen: op je eigen manier met vallen en opstaan een doel bereiken en ook van je eigen fouten leren."