



Innovatie in de keten

Geen bedrijf dat tot innovaties wil komen, wil groeien of überhaupt overleven, kan het stellen zonder samenwerking in de keten. Met een rijke variëteit aan bijdragen zoomt dit nummer in op ketengerelateerde innovatie. Zo is er aandacht voor innovatie binnen de trits leveranciers - kernbedrijven - klanten, voor innovatie in de frontlinies van een keten, voor innovatie door de vorming van hybride waardeketens, en voor de vraag hoe ondernemingen bij dit alles niet alleen hun concurrentievermogen kunnen vergroten maar ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen waarmaken.

Op basis van een analyse van zes mogelijke concurrentiestrategieën laat Haffmans zien hoe *toeleveranciers* in de maakindustrie kunnen uitgroeien tot een onmisbare schakel in een innovatief netwerk. De rol die leveranciers spelen in het proces van waardecreatie door *kernbedrijven* voor eindklanten en consumenten wordt belicht door Kibbeling en Van Weele. Hun onderzoek, uitgevoerd in 86 ketens bestaande uit een leverancier, kernbedrijf en eindafnemer, richtte zich op de vraag welke effecten duurzaamheid, innovatie en marktgerichtheid hebben op het bedrijfsimago en de tevredenheid van klanten. De vraag in hoeverre *klanten* zelf directe invloed hebben op onderdelen van de waardeketen werd onderzocht door Godfroij, Lieverdink en Smeets. Zij laten zien hoe een aantal organisaties in de praktijk met de invoering van klantsturing omgaat.

Een hoog praktijkgehalte heeft de bijdrage van McCreary over een op dienstverlening gerichte innovatiemethodiek. Toepassing hiervan in een verzekering- en zorgketen leverde snel en efficiënt resultaten op.

Is in bovengenoemde artikelen met name innovatie *in* de keten aan de orde, in de bijdrage van Drayton en Budinich gaat het in zekere zin ook om innovatie *van* de keten. Daar is te lezen hoe ondernemingen samen met maatschappelijke organisaties, in een 'hybride waardeketen', nieuwe markten kunnen ontwikkelen ten behoeve van de talloze mensen die nog geen deel uitmaken van de formele wereldeconomie.

Het nummer wordt besloten met een debat tussen Ahlstrom en Delios over het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid. Eerstgenoemde betoogt dat een florerend bedrijfsleven niet alleen voor economische groei zorgt maar ook belangrijke goederen en diensten levert aan de burger – niet in de laatste plaats de allerarmsten. Alleen al door te innoveren en te groeien kunnen ondernemingen heel veel goeds tot stand brengen in de samenleving. De laatstgenoemde auteur stelt dat in de huidige situatie een onderneming die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid probeert te nemen, knaagt aan het eigen concurrentievermogen. Bovendien zou door de mondialisering maatschappelijk verantwoord ondernemen alsmear riskanter worden. Het bedrijfsleven is nu zelf aan zet, vindt de auteur. Topmanagers dienen zich sterk te maken voor wijzigingen in de wet- en regelgeving, zodanig dat vrije concurrentie kan samengaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Al met al levert dit nummer niet alleen aardig wat stof over ketengerelateerde innovatie maar ook over de vraag hoe in de 'waardeketen', c.q. het proces van waardecreatie, zo goed mogelijk een balans te vinden tussen klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde.

Peter Schramade