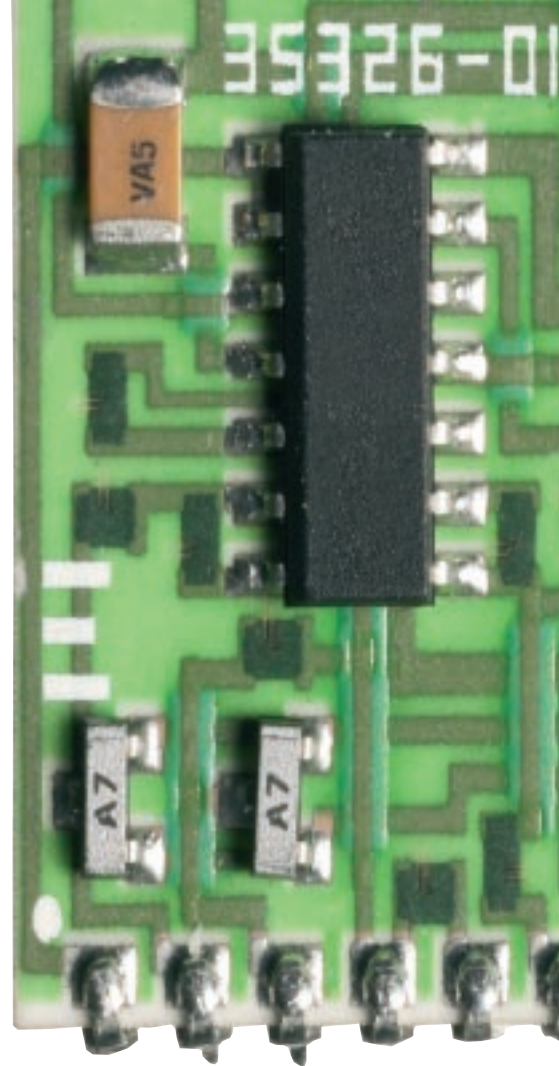


De kennisintensivering van de Nederlandse economie is een veelbesproken onderwerp. Het Centraal Planbureau (CPB) heeft onlangs onderzoek verricht naar de groeikansen van de Nederlandse dienstensector met bijzondere aandacht voor de kennisintensieve diensten. Over de mogelijkheden van de handel in het product kennis bestaan zeer optimistische geluiden. Wanneer informatie via nieuwe ICT overal vrij toegankelijk wordt, kunnen markten veel beter hun werk doen.

DE PARADOX VAN DE KENNISINTENSIEVE



De informatie-asymmetrie tussen vragers en aanbieders van producten zal verdwijnen. Aan de beperkingen van de handel in het product kennis wordt doorgaans minder aandacht besteedt. Ten onrechte. Kennisproductie heeft namelijk te sterk te leiden onder informatie-asymmetrie. Dit komt naar voren in een tweetal paradoxen.

DE PRODUCTIVITEITSPARADOX

De afgelopen 30 jaar is het aandeel van de dienstensector in de Nederlandse economie fors toegenomen ten koste van de landbouw en de industrie. Normaal gesproken treedt een dergelijke structuurverandering in een economie op ten gunste van de meest productieve sector; de dienstensector in dit geval. Uit tal van publicaties blijkt echter dat de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de dienstverlening achterblijft bij de industrie. Deze productiviteitsparadox is een algemeen verschijnsel binnen de econo-

mie van veel westerse landen, met uitzondering van de Verenigde Staten, waar de verwachte productiviteitsgroei in diensten wel is opgetreden.¹

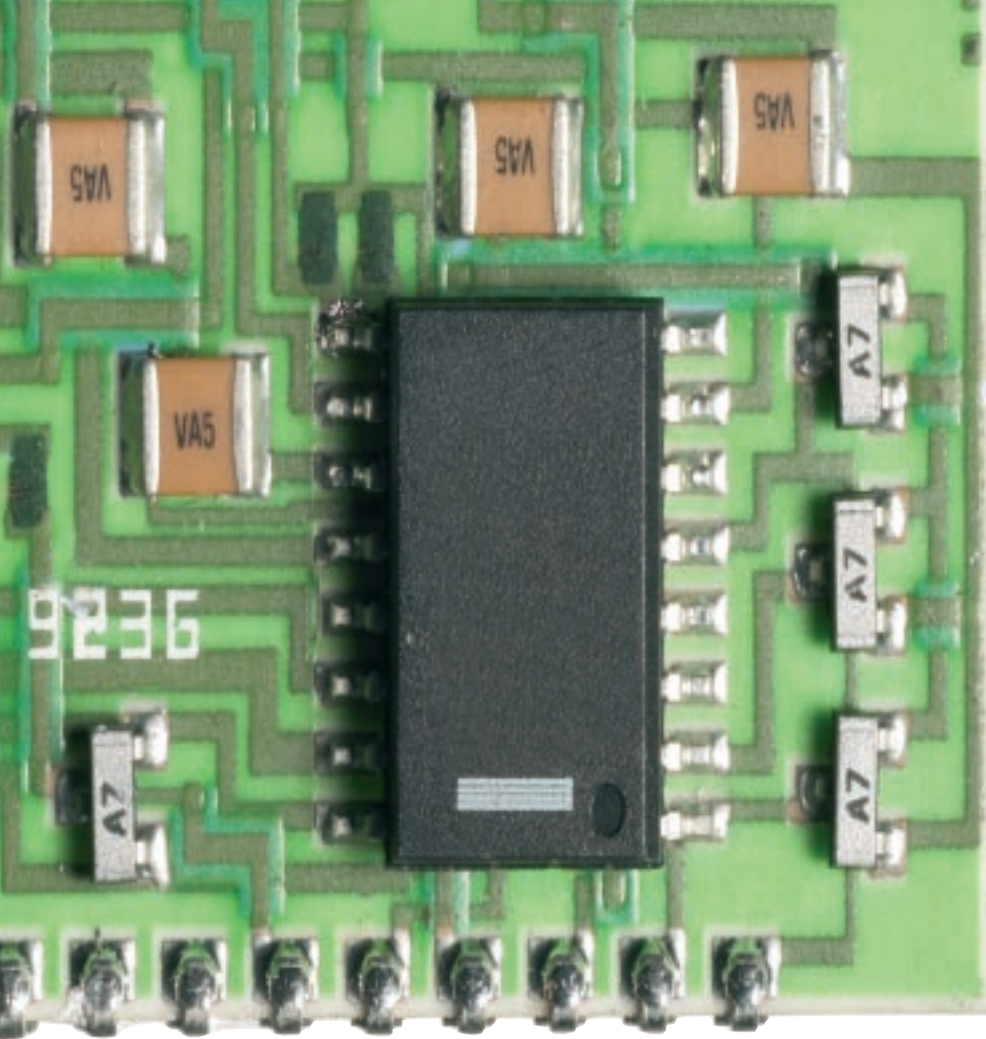
Recent publiceerde het CPB een rapport² waarin de ontwikkelingskansen van de Nederlandse zakelijke dienstverlening onder de loep zijn genomen. Deze bedrijfstak is in de jaren negentig fors gegroeid en geldt als een zeer dynamische branche. Desondanks schetst het CPB een zorgwekkend beeld over de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de zakelijke diensten. Volgens het CPB wordt de stagnerende arbeidsproductiviteit vooral veroorzaakt door gebrekkige mededinging, kleinschaligheid en matige innovatie-inspanningen.

Verder stelt het CPB dat de achterblijvende productiviteitsgroei deels ook te wijten is aan het feit dat het absolute productiviteitsniveau van de Nederlandse zakelijke diensten reeds tot de hoogste

van Europa behoort, met andere woorden, de rek is er eenvoudigweg een beetje uit.

KENNIS ALS MONOPOLIEPRODUCT

Het probleem is niettemin fundamenteel. De kennisintensieve tak van de zakelijke dienstverlening leidt onder monopoliseringstendenzen als gevolg van marktrepuraties. De reputatie van een bedrijf is de belangrijkste vorm van informatie die een potentiële klant beschikbaar heeft om te beslissen over de aanschaf van een bepaalde dienst. Het product (lees: de dienst) kan op voorhand immers niet bekeken worden. Marktrepuraties houden lang stand omdat er sprake is van een niet te overwinnen vorm van informatie-asymmetrie tussen klant en producent. Hoe weet de klant of hij de juiste kennis inkoop? Hoe kan de klant de ingekochte kennis vooraf waarderen? Vaak kan men niet anders dan blindvaren op de naam (lees: reputatie) van een bedrijf.



DIENSTVERLENING

Daarnaast zijn veel kennisintensieve diensten klantspecifiek van aard. De diensten zijn op maat gemaakt en worden geleverd met behulp van persoonsgebonden in plaats van bedrijfsgebonden kennis. Dit heeft tot gevolg dat veel kennisactiva weglekt via zogenaamde 'sleutelnemers' die voor zichzelf beginnen.

De markt is derhalve langs twee wegen sterk gesegmenteerd. De gebrekkige mededinging, de kleinschaligheid en de bescheiden innovatie-inspanningen zijn in beide gevallen te verklaren uit het monopolistische karakter van het product kennis. De vraag naar kennisintensieve diensten blijkt ongevoelig voor het prijsmechanisme omdat kennis moeilijk financieel waardeerbaar is. De markt voor kennis faalt.

DE TRANSACTIEKOSTENPARADOX

De productiviteitsparadox is verklaard vanuit het typische karakter van het product kennis. Daar staat tegenover dat de

kennisintensieve dienstverlening volop kan profiteren van de nieuwe economische kansen van de revolutie in ICT. De investeringen in ICT zouden toch een positief effect op de arbeidsproductiviteit moeten hebben? Pleitbezorgers van de 'Nieuwe Economie' hebben voorspeld dat de toepassing van nieuwe ICT ervoor zal zorgen dat transactiekosten, dat zijn de kosten voor het verrichten van markttransacties zoals informatiewinning, contractkosten, risicodekking et cetera, sterk zullen dalen. Vanwege de onbelemmerde diffusie van informatie en kennis via nieuwe ICT zullen de transactiekosten op den duur zelfs geheel kunnen verdwijnen, waardoor informatieasymmetrie definitief tot het verleden gaat behoren en de markt voor diensten vlekkeloos gaat functioneren. Die theorie is hevig bekritiseerd, en terecht naar het schijnt.

Juist de bedrijfstak die de diffusie van informatie en kennis in de economie moet dragen, heeft te maken met hoge

transactiekosten en imperfecte marktwerking die de potentiële welvaartsbijdrage van ICT belemmeren. Zie hier de transactiekostenparadox. De oplossing van de transactiekostenparadox zal een grote bijdrage leveren aan de achterblijvende productiviteitsprestaties en de uiteindelijke opheffing van de productiviteitsparadox.

MAATREGELEN TEGEN MARKTFALEN

Het CPB stelt een aantal maatregelen voor om de transactiekosten in de zakelijke dienstverlening te verlagen door de markttransparantie te verbeteren. Dit is speciaal in het voordeel van kleine innovatieve ondernemingen die hun schaal-

REPUTATIE VERSUS KENNIS

nadeel eerder kunnen opheffen als de markt van kennisintensieve diensten doorzichtiger wordt. Te denken valt aan een certificeringssysteem voor bepaalde diensten of een beter systeem van productaansprakelijkheid. Verder wordt gesuggereerd om een systeem van intellectuele eigendomsrechten op innovaties toe te passen, faciliteiten te scheppen voor het vernieuwen en onderhouden van cruciale kennisactiva in de bedrijfstak en de bestaande aandacht voor startersproblematiek te verschuiven naar de doorgroei van kleine ondernemingen.

Dit zijn mooie ideeën. De wezenlijke bijdrage aan de welvaart van de kennisintensieve dienstverlening stoelt echter op twee pijlers: innovaties enerzijds en kennisdiffusie anderzijds. Het valt eenvoudig in te zien dat deze twee zaken op gespannen voet met elkaar staan. Innovaties worden gemonopoliseerd waar mogelijk en onbelemmerde diffusie van kennis nodigt uit tot kopiëren in plaats van innoveren. Het CPB stelt dat de bereidheid van bedrijven om te innoveren door kennis te delen en te vermenigvuldigen niet groot is. Wat oorspronkelijk begint als een onderneming met een goed verkoopbaar idee zou immers kunnen eindigen als een bedrijf dat overwegend *dogs* - ofwel onverkoopbare producten - te koop aanbiedt.

Kennisproductie en kennisdiffusie spelen zich nog te vaak af in min of meer gesloten netwerken (derde geldstroom onderzoek, consortia, R&D allianties) waarbij de transactiekosten voor de partners minimaal zijn, maar overige belang-

stellenden van informatie en kennis afgesneden blijven. Het strategisch doel van partners in genoemde netwerken is om in de kennisintensieve productontwikkeling voorop te liggen. Men houdt elkaar met wederzijds goedvinden 'gevangen'. Men werkt samen en is bereid de hiermee samenhangende kosten voor onderhandeling, overleg, uitwisseling van gegevens en analyse te dragen.

Vanwege de onmogelijkheid om te 'ontsnappen' aan deze situatie moet de discussie over transactiekosten en markttransparantie zich verleggen van het primaire proces, gericht op de kernactiviteiten van het bedrijf, naar het secundaire proces: de processen en activiteiten die niet direct bijdragen aan het behalen

HET DELEN VAN VERANTWOORDELIJK- HEDEN

van omzet, maar voorwaarden scheppen om de productie van kennis mogelijk te maken, verdienen meer aandacht. Te denken valt aan arbeidsmarktbeleid en personeelszorg, vernieuwing van interne processen en de efficiency en effectiviteit van huisvesting.

WERKPLEKINNOVATIE STIMULEERT KENNISDIFFUSIE

In het bedrijfsvastgoed is een opmerkelijk proces gaande. De introductie van flexibele werkplekken³ en open inrichtingen in kantoorgebouwen is gebaseerd op de gedachte dat communicatie in de onderneming, en daarmee de diffusie van kennis, beter wordt doordat medewerkers hun taken flexibel, niet steeds op dezelfde plaats, verrichten. Werkplekinnovatie moet worden opgevat vanuit de idee dat kenniscreatie en kennisdiffusie maatgevend moeten zijn voor de inrichting van iedere organisatie waar kennis en informatie een centrale rol speelt. Een fabriekshal is immers ook ingericht rond de elementaire kenmerken van het productieapparaat. Hier kan een wereld worden gewonnen.

Om werk te maken van de kennisintensivering is nader onderzoek vereist naar de mate waarin de producenten van kennis elkaar daadwerkelijk gevangen houden. Aandacht voor dataverzameling, modelontwikkeling en theorievorming is nodig om deze gebieden te bevrijden van het monopolie van human resource managers. Tegelijkertijd zou het belang

van secundaire processen zich meer in de aandacht van economen mogen verheugen. Gebieden als personeelseconomie en huisvestingseconomie zijn sterk onderontwikkeld. De kenniseconomie is in belangrijke mate een mentaliteits- en gedragskwesitie. De verandering van gedrag kan aangestuurd worden bij de vaste determinanten van dagelijkse werkprocessen. De huisvesting leent zich daar uitstekend voor. In dit proces speelt de Facility Manager een strategische rol. Hij moet bereid zijn de kennis te organiseren over de rol van huisvesting en te koppelen aan het kennisproductieproces.

SUCCESVOORWAARDEN

We beweren dus dat er een innige band bestaat tussen human resource management en het werkplekconcept. Thans is het echter zo dat een groot deel van de HR managers meent dat de fysieke werkomgeving niets met hun werk van doen heeft. Dit zou veroorzaakt kunnen zijn door het 'decentraliseren' van de organisatiefunctie; van het oude P&O vak resteert in veel organisaties niets meer dan de P-functie. De zorg voor ontwikkeling van de organisatie met inbegrip van werkmethode en managementstijl is terechtgekomen bij de individuele lijnmanager. Vooral bij de invoering van flexibele werkplekken wreekt deze taakscheiding zich.

Flexibel werken betekent voor alle genoemde functies iets anders. Voor de één gaat het om arbeidscontracten, voor de ander om ruimtegebruik, voor de lijnmanager gaat het om de integrale afweging tussen de dienstverlening aan de klant en de efficiencyvraag: hoe zet ik mijn middelen, mijn mensen, mijn werkplekken et cetera zo goed en goedkoop mogelijk in? Tenslotte is er de medewerker die vooral gebruik wil maken van arbeidsarrangementen die een gunstige combinatie van werk en privé mogelijk maken. Genoemde functionarissen moeten zich bij de onderlinge contacten niet alleen laten leiden door de vraag naar direct wederzijds nut, maar proberen de flexibilisering van de werkplek in verband te brengen met de basiskenmerken van het kennisproductieproces.

De verandering in ruimte- en tijdverhoudingen vraagt namelijk ook om een verandering van directe en fysieke aansturing, naar indirecte 'tele'aansturing op basis van vertrouwen en vooraf vastgestelde werkkaders, in plaats van ad hoc management. Hier komt opnieuw het probleem van potentiële informatie-

asymmetrie en de mogelijke gevangenneming naar voren. Een omslag maken naar managen op vertrouwen zal noodzakelijk zijn voor het succes van flexibel werken en is tevens de basis voor openheid en kennisdiffusie.

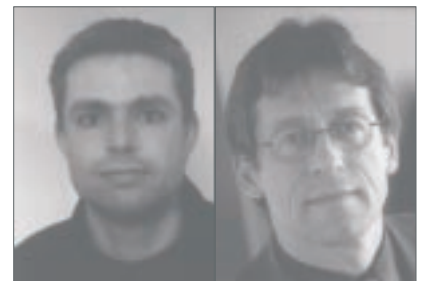
Een dergelijke mentaliteitsomslag heeft verregaande implicaties: de relaties tussen werknemer en manager zullen verder geëgaliseerd worden, de verantwoordelijkheden zullen meer gedeeld worden en uiteindelijk zullen ook de beloningsverhoudingen veranderen. In de kennisintensieve dienstverlening is namelijk de machtspositie van de manager formeel wel aanwezig, maar in de realiteit is de onderhandelingspositie van de sleutelwerknemer, die in feite onmisbaar is, eigenlijk beter (opnieuw een paradox!). Om in dit krachtenveld succesvol te kunnen blijven zal van de manager gevraagd worden leiderschapscapaciteiten (richting bepalen, werving en binding van mensen) te tonen, van de ondersteunende functies (FM en HRM) zal samenwerking en individuele ondersteuning worden gevraagd. De werknemer tenslotte zal zich meer en mede moet richten op zijn opdrachtgeversrol naar de ondersteunende functies.

NOOT

¹ Zie o.a. Ark, B. van, "De 'klompensersie' van de productiviteitsparadox", in S. Brakman and A. van Witteloostuijn, eds., Jonge wijn in oude zakken, Arbeiderspers 2001, pp. 121-137

² H.L.M. Kox, Growth challenges for the Dutch services industry: International comparison and policy issue, CPB Den Haag 2002

³ Vos, P.G.J.C., en D.J.M van der Voordt (2001), Het kantoor van morgen vandaag bezien: effecten van werkplekinnovatie, M&O (55) no.4, 46-62



AUTEURS

Drs E.H.P. Frankema is als docent en onderzoeker verbonden aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen; Ir W.R. Pullen is directeur van het interdisciplinair kenniscentrum Center for People and Buildings; W.R.Pullen@bk.tudelft.nl

