



## Kenniseconomie

**Auteur(s):**

Blumberg, B.

Pfann, G.A.

Verbonden aan het Business Investment Research Center van de UM.

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4243, pagina 139, 18 februari 2000

**Rubriek:**

Leesoptie

**Trefwoord(en):**

sociaal, kapitaal

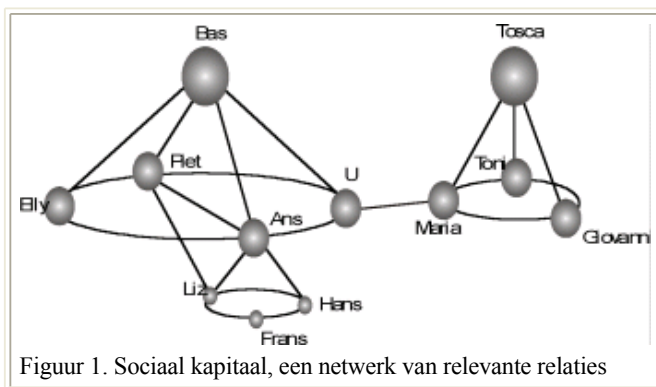
*Relaties kunnen het succes van de onderneming beïnvloeden, maar dan moeten zij wel op de juiste waarde worden ingeschat. Wat is de waarde van uw sociaal kapitaal?*

**De Nederlandse ondernemer weet het: ontvang je een uitnodiging voor de nieuwjaarsreceptie van een een fameuze consultant, dan hoor je er echt bij. Het gaat hier om zien en gezien worden. En: iedereen is er! Ook dit jaar weer in de Amsterdamse Stopera. De beste receptie is die met het hoogste marginale rendement van een investering in sociaal kapitaal dat, net als een goede opleiding, bijdraagt aan het totaalpakket van de menselijke productiefactor.**

Het idee dat verschillen in sociaal kapitaal kunnen verklaren wie in het bedrijfsleven het hoogste lied zingt, welke manager de eerste viool speelt en wie het steilste carrièrepad succesvol beklimt, wordt systematisch beschreven en onderzocht. In 1959 wees Edith Penrose reeds op het belang van de kunst van het leggen van contacten voor succesvol ondernemerschap<sup>1</sup>. James Coleman introduceerde het begrip sociaal kapitaal voor het aantal kennissen van iemand en de netwerken waarin die persoon zich begeeft<sup>2</sup>. Hij onderstreept dat sociaal kapitaal aan de ene kant toegang tot informatie geeft en aan de andere kant vertrouwen schept. In zijn meest recente boek 'Accounting for tastes' beschrijft Nobelprijswinnaar Gary Becker de rol van sociaal kapitaal in de kennissen-economie<sup>3</sup>.

### Structuur-niches

Bedrijfssocioloog Ronald Burt, zowel geaffilieerd aan de Universiteit van Chicago als aan de gerenommeerde business school inseed in Fontainebleau, heeft zich in vervolg op Coleman en de zijnen de vraag gesteld wat effectieve en profijtelijke netwerken zijn<sup>4</sup>. Wat blijkt is dat sociaal kapitaal niet alleen door de relaties met derden wordt bepaald maar vooral door iemands positie binnen een netwerk. Een voorbeeld: [figuur 1](#) is een schematische weergave van de sociale relaties (lijnen) tussen managers (kogels) in verschillende echelons van een houdsteronderneming met twee gelijkwaardige Nederlandse en Italiaanse dochterondernemingen. Wij geven u (U) ook een plaats in onze figuur. De grootte van een kogel geeft de relevante kennis aan, waarover een persoon beschikt. Een relatie met Bas is dus waardevoller dan het contact met Liz. Maar u en uw collega's Ans, Piet en Elly onderhouden allemaal een directe lijn met Bas, zodat die relatie u ten opzichte van uw collega's geen comparatief voordeel oplevert.



Een vergelijking van Piet en u toont aan dat Piet meer contacten en kennissen heeft dan u. Blijkbaar is Piet een betere netwerker dan u bent. Burt kijkt echter verder en betreft de volledige netwerkstructuur bij de analyses van de posities. Piet heeft weliswaar met Elly en Liz een band die u niet heeft, maar u bent voor contacten met Elly en Liz niet van Piet afhankelijk. U kunt bijvoorbeeld beiden via Ans bereiken. Uw positie in het netwerk is daartegen veel exclusiever omdat alle contacten met de Italiaanse vestiging via u verlopen. In termen van sociaal kapitaal is de relatie van u met Maria waardevol, want u bent de belangrijkste schakel tussen de netwerken van de Nederlandse en de Italiaanse vestigingen. Uit hoofde van sociaal kapitaal is het dus vooral belangrijk bruggen te slaan en juist exclusieve relaties te onderhouden. Burt noemt dit 'structural holes' (structuur-niches).

De notie van sociaal kapitaal onderstreept dat individuen niet geïsoleerd en anoniem handelen. Individuen zijn ingebed in sociale netwerken van groepen, organisaties, en samenlevingen, die soms door wederzijdse afhankelijkheid beperkend kunnen werken, maar veel vaker persoonlijke ondersteuning bieden en vooral nieuwe winstkansen creëren. Om te begrijpen hoe uit netwerken concurrentievoordeel kan worden behaald, is het werk van Burt aan te bevelen.

### **Uw kennissenkring**

Evalueert u uw eigen netwerk door het te vergelijken met dat van uw collega's, dan is de kans groot dat zij gemiddeld genomen meer kennissen hebben. We bekijken nog eens [figuur 1](#). Gemiddeld is het aantal zakelijke relaties binnen de Nederlandse vestiging 3,87. Elly, Frans en Hans hebben er minder dan 3,87. Bas en u hebben met vier vrienden meer dan het gemiddelde, wat erop wijst dat zij redelijk goed in de onderneming zijn ingebed. Maar als Bas en u het eigen netwerk bekijken dan blijkt dat de relaties van beiden onderdeel zijn van een groter netwerk. De vrienden van Bas hebben gemiddeld 4,5 relaties en uw vrienden zelfs 4,75. Bij een vergelijking met de directe omgeving komen Bas en u dus tot de conclusie relatief weinig vrienden te hebben. Mensen met een groot netwerk, zoals Ans, hebben een veel grotere kans tot iemands netwerk te behoren en verhogen daardoor het gemiddelde aantal kennissen dat u waarneemt.

Burt laat zien dat niet alleen het aantal relaties, maar vooral uw positie binnen een netwerk van belang is voor het behalen van competitief voordeel. Het is daarom voor het aantal contacten nuttig zich zo nu en dan op een veel bezochte receptie te vertonen, maar echt voordeel tegenover de daar aanwezige concurrenten behaalt u door tête-à-tête te lunchen met relevante buitenstaanders

---

1 E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.

2 J. Coleman, *Foundations of social theory*, Belknap Press, Cambridge MA, 1990.

3 G. Becker, *Accounting for tastes*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1996.

4 R. Burt, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1992.