

Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren

Henk Volberda, Justin Jansen, Michiel Tempelaar en Kevin Heij

Steeds meer bedrijven en overheden zien in toenemende mate het belang van innovatie om de bedrijfsprestaties, productiviteit en welvaart te verhogen. Bij innovatie wordt vaak gedacht aan de technologische aspecten van innovatie zoals het aantal gerealiseerde patenten, R&D-uitgaven of het aantal kenniswerkers op R&D-afdelingen. Een toenemend aantal managementwetenschappers benadrukt daarentegen het belang om meer aandacht te besteden aan de niet-technologische determinanten van innovatie, ook wel bekend als 'sociale innovatie'. Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties hun technologische kennisbasis beter benutten en prestaties verbeteren.

Dit artikel geeft een overzicht van de hefboomen van sociale innovatie en de effecten van investeringen in sociale innovatie op de prestaties van Nederlandse bedrijven. Daartoe wordt eerst de gevolgde onderzoeksmethode besproken en worden de verschillen tussen technologische en sociale innovaties besproken. Vervolgens worden de prestaties van sociaal innovatieve bedrijven vergeleken met niet-sociaal innovatieve bedrijven en wordt de aandacht voor sociale innovatie in Nederland in een internationale context geplaatst. We sluiten dit artikel af met het analyseren van de belangrijkste hefboomen van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren en daarnaast externe samenwerking. Tevens wordt geïllustreerd hoe deze hefboomen bedrijven kunnen helpen om de economische crisis te doorstaan en in te spelen op groei.

Het onderzoek

INSCOPE – Research for Innovation, onder leiding van prof. dr. Henk Volberda en prof. dr. Justin Jansen, voert al meerdere jaren de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor uit om innovatie, vooral sociale

Prof. dr. H.W. Volberda,
prof. dr. J.J.P. Jansen,
dr. M.P. Tempelaar en
drs. ing. C.V. Heij zijn allen
verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.

innovatie, in Nederland in kaart te brengen en verder te stimuleren. Alvorens de vragenlijsten op te stellen zijn er eerst interviews gehouden met afgevaardigden van het Nederlandse bedrijfsleven, de overheid, de wetenschap en met respondenten van de vragenlijsten. Dit resulteerde in nieuwe inzichten in de succesfactoren van sociale innovatie, uitdagingen en de relevante ontwikkelingen in verschillende sectoren. De interviews zijn ook gehouden om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijsten te vergroten. Zo is er gebruik gemaakt van subjectieve, maar wetenschappelijk gevalideerde meetschalen. De betrouwbaarheid van dergelijke meetschalen is vervolgens vergroot door vragenlijsten naar twee leden van het managementteam van één organisatie te sturen. Een groot deel van de vragen zijn gemeten met 7-punt schalen. De vragenlijsten zijn in 2009 en 2010 verspreid onder respectievelijk 9.000 en 10.000 organisaties uit het Nederlandse bedrijfsleven. Dit

Vernieuwende innovatiestrategieën en industrietransformaties zijn belangrijk

resulteerde achtereenvolgens in 910 (2009) en 932 (2010) respondenten. De meeste respondenten (29%) zijn afkomstig uit de maak- en mijnindustrie, gevolgd door de groot- en detailhandel (22%), vastgoed en professionele dienstverlening (17%) en de bouwsector (11%). Deze respons leverde een representatieve steekproef op van verschillende Nederlandse sectoren. Ook zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de deelgenomen en niet-deelgenomen organisaties met betrekking tot bedrijfsgrootte, resultaten en R&D-investeringen.

Er zijn ook geen verschillen gevonden tussen de steekproef en de onderzoekspopulatie op basis van leeftijd, bedrijfsgrootte en –resultaten. De vragenlijsten zijn vooral ingevuld door directeuren of andere managementleden. De ‘gemiddelde’ respondent is 49 jaar oud en ongeveer 13 jaar werkzaam bij de betreffende organisatie. Daarnaast had 74 procent van de bedrijven die meewerkten aan het onderzoek tussen de 26 en 100 werknemers in dienst. Bedrijven met meer dan 100 medewerkers in dienst vormden 16 procent van het aantal waarnemingen. Bedrijven met tussen de 1 en 25 werknemers zorgen voor de overige 10 procent van de steekproef. Van de bedrijven die participeerden in het onderzoek bestond 40 procent tussen de 10 en 25 jaar. De bedrijven die tussen de 25 en 50 jaar bestaan zorgen voor een kwart van alle waarnemingen. De jonge bedrijven (welke minder dan 10 jaar bestaan sinds het jaar van oprichting) en oudere bedrijven (welke al meer dan 50 jaar bestaan sinds het jaar van oprichting) vormen respectievelijk 21 procent en 14 procent van de steekproef. De vragenlijsten zijn echter niet de enige bron van informatie. Daarnaast is er bijvoorbeeld ook gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur om onder meer gefundeerde uitspraken te kunnen doen en zijn er data gebruikt van de Global Competitiveness Reports van het World Economic Forum (WEF).

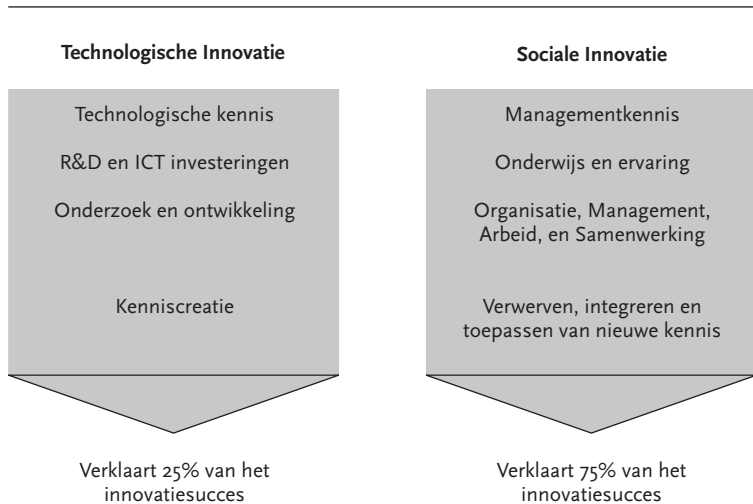
Technologische versus sociale innovaties

Innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties. Traditionele organisatievormen voldeden uitstekend in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia. De mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de 21e eeuw ingrijpend gewijzigd. Deze verhevigde concurrentiekrachten dwingen bedrijven om sneller te innoveren dan voorheen. Het tegelijkertijd oog hebben voor innovatie én het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden blijkt echter één van de grootste obstakels voor het management te zijn.

Toenemende wereldwijde concurrentie, fragmentatie van markten en convergentie van technologieën dwingen bedrijven continu strategisch te vernieuwen door stagnerende onderdelen te veranderen en nieuwe potenties te creëren door innovatieve combinaties van middelen (Guth & Ginsberg, 1990; Volberda e.a., 2001). Volgens Porter (1996) verbeteren herstructureringen, re-engineering en benchmarking vaak alleen de operationele effectiviteit, maar bieden zij geen strategisch voordeel. Eveneens stellen Hamel en Prahalad (1994) dat in plaats van 'meer van hetzelfde' of 'probeer harder' benaderingen ('How to be better'), bedrijven fundamenteel hun bestaande kernactiviteiten moeten herzien ('How to be different'). Ook Baden-Fuller en Stopford (1994) accentueren het belang van strategische innovaties die leiden tot verandering van de bestaande regels in het spel van de bedrijfstak. Bedrijven als Toyota, Benetton en Banc One wisten stapsgewijs dilemma's in hun bedrijfstak tussen kwaliteit en productiviteit, variëteit en efficiency, snelheid en lage kosten op te lossen. Markides (1997) spreekt in deze context over een fundamentele herbezinning op de vraag waar de organisatie mee bezig is. Kortom, niet een statische strategie, maar vernieuwende innovatiestrategieën en industrietransformaties zijn belangrijk (Volberda, 2003).

Binnen het Nederlandse Innovatie Debat wordt veel aandacht besteed aan het stimuleren van technologische innovaties. Nieuwe technologische kennis verkregen door R&D-investeringen verklaart echter slechts een deel van het innovatiesucces. Naast technologische innovatie blijken managementvaardigheden en organisatieprincipes doorslaggevend te zijn (Volberda & Van den Bosch, 2005; Birkinshaw, 2010). Deze management- en organisatiekenmerken van succesvolle organisaties hebben echter weinig aandacht gekregen in het Nederlandse Innovatie Debat. Onder de niet-technologische determinanten, beter bekend als *sociale innovatie*, vallen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (co-

creatie) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Figuur 1 geeft de verschillen weer tussen technologische en sociale innovaties. Gebaseerd op de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie- en Innovatie Monitor 2005-2010 blijkt dat technologische innovaties 25 procent van het innovatiesucces verklaren, terwijl sociale innovaties 75 procent voor haar rekening nemen (Volberda, Jansen & Van den Bosch, 2006). Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie. Voorbeelden van sociale innovaties kunnen worden gevonden bij Virgin, Dell, IKEA en DSM. Richard Bransons superieure ondernemerschap is gebaseerd op het begrijpen van toekomstige ontwikkelingen van markten en technologieën met behulp waarvan proactief nieuwe kansen kunnen worden gecreëerd om huidige of nieuwe klanten te bedienen (Virgin). Dells vooruitziende blik van directe levering zonder intermediairs in de pc-markt leidde tot een nieuw succesvol bedrijfsmodel. IKEA's vooruitstrevende idee van directe levering en zelfassemblage in de meubelindustrie betekende een einde van de doorsnee vier maanden levertijd in het lagere segment. DSM Anti-infectiva te Delft heeft met zelforganiserende teams en het stimuleren van de uitwisseling van kennis en ideeën om processen te verbeteren meer competente teams gecreëerd en een beduidend hogere productiviteit gerealiseerd om bestand te zijn tegen toenemende, vooral Aziatische, concurrentie. In het kaderartikel ('Sociale innovatie binnen



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005-2010.

Figuur 1. Technologische versus sociale innovatie.

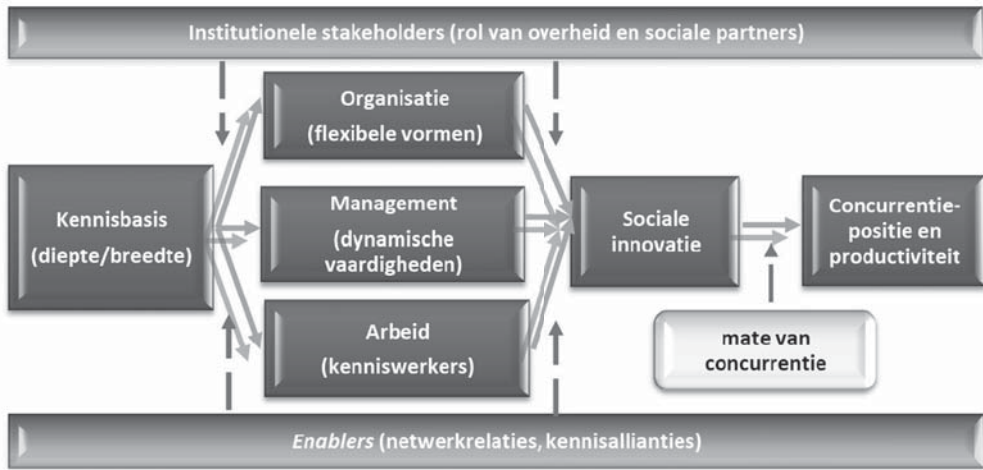
de Life Sciences en Medische Technologie') worden uitgebreid stilgestaan bij sociale innovatie in de praktijk.

Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter

Ondanks de hierboven genoemde belangen om te innoveren is het innovatievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven juist het afgelopen jaar verder afgenomen. Nederlandse bedrijven zijn beduidend minder (-5%) actief bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Daarnaast is er ook een daling waarneembaar bij het verbeteren van producten en diensten (-1%). Bij deze uitkomsten is er echter nog geen rekening gehouden met het verschil in sociale innovatie tussen bedrijven. Sociale innovatie kan gedefinieerd worden als het aanbrengen van veranderingen in de manier van organiseren, managen en inrichten van de arbeid welke nieuw is voor de organisatie en/of industrie (zie ook figuur 2). Bedrijven kunnen de snelheid van sociale innovatie opvoeren door hecht samen te werken met leveranciers, klanten en kennisinstellingen (enablers), terwijl ook diverse institutionele stakeholders, zoals de overheid, sociale partners en brancheverenigingen, een aanjagende rol kunnen spelen.

Sociale innovatie is het afgelopen jaar juist sterk toegenomen binnen het Nederlandse bedrijfsleven (zie ook grafiek 1). Was de stijging tussen 2008 en 2009 nog 5,2 procent, in 2010 was de toename maar liefst 12,8 procent. De investeringen in sociale innovatie gaan dus de goede kant op, ondanks dat de marktdynamiek het afgelopen jaar gedaald is. Een daling van de marktdynamiek vermindert de stimulans voor bedrijven om meer nieuwe en verbeterde producten en diensten te introduceren. Maar vooral de sociaal innovatieve bedrijven beseffen dat het constant investeren in innovatie van belang is om te overleven. Niet elke sector heeft even goede prestaties op het gebied van sociale innovatie. Bedrijven in de ICT-sector en de vastgoed en zakelijke dienstverlening vormen hier een positieve uitzondering op, maar financiële dienstverleners en bouwbedrijven zijn over het algemeen achterblijvers op het gebied van sociale innovatie.

Sociale innovatie helpt bedrijven de economische crisis te doorstaan (zie ook grafiek 2). Zo hebben sociaal innovatieve bedrijven¹ een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere korte en langer termijn bedrijfsprestaties kunnen realiseren. Sociaal innovatieve bedrijven halen in vergelijking met niet-sociaal innovatieve bedrijven twee keer zo veel omzet uit nieuwe producten en diensten en 14 procent meer omzet uit verbeterde producten en diensten. Dit biedt dan ook meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), hebben zij meer tevreden

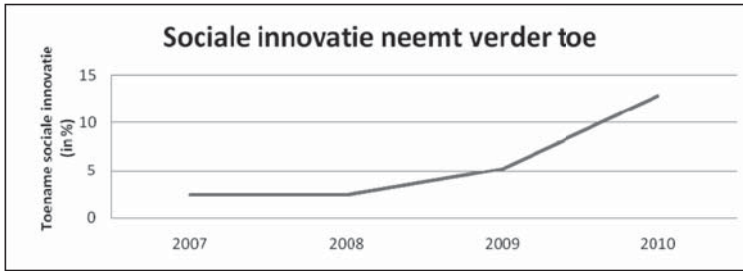


Figuur 2. Overzicht sociale innovatie. Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005.
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010.

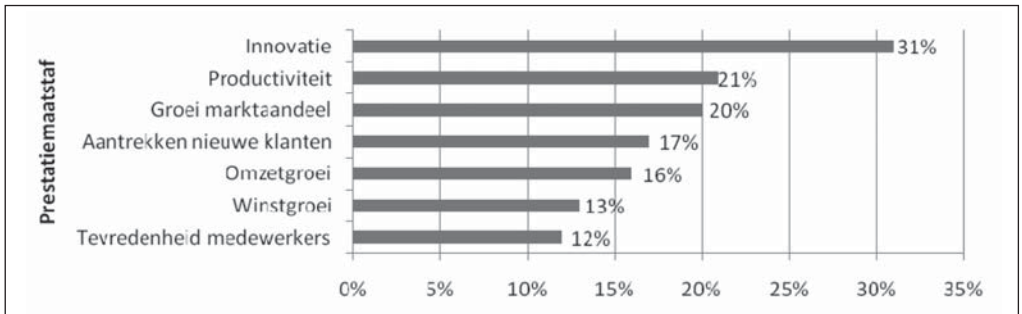
medewerkers (+12%) en een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%). Ook investeren sociaal innovatieve bedrijven meer dan twee keer zo veel in R&D in vergelijking met de niet-sociaal innovatieve bedrijven. Sociaal innovatieve bedrijven zijn beter in staat om hun kennisbasis aan te wenden en kunnen nieuwe R&D-kennis beter combineren met de al bestaande kennis. De combinatie van meer R&D-investeringen én het beter kunnen benutten van de kennisbasis zorgt voor een dubbel versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet-sociaal innovatieve bedrijven.

Internationaal gezien heeft Nederland nog een inhaalslag te maken

Nederland is twee plaatsen gestegen naar de achtste plaats op de wereldwijde concurrentie-index van het World Economic Forum (WEF). Zwitserland voert opnieuw de lijst aan; superieure kennisinstellingen en de voortdurende gerichtheid op innovatie door samenwerking van bedrijfsleven en universiteiten, tezamen met een excellente infrastructuur, staan garant voor een nummer 1 positie. De Scandinavische landen blijven domineren in de Top-10 door hun hoge investeringen in onderwijs en R&D. De stijging van Nederland is mede te danken aan het relatief goede onderwijssysteem, efficiënte factormarkten, de relatief stabiele macro-economische omgeving en aanzienlijke investeringen in de fysieke infrastructuur. Daarnaast wordt het Nederlandse bedrijfsleven steeds geavanceerder. Op de wereldwijde concurrentie-index van het WEF staat Nederland hiermee op de vijfde plaats. Zo zijn Nederlandse bedrijven meer bereid om autoriteit te delegeren, hebben een goede breedte van

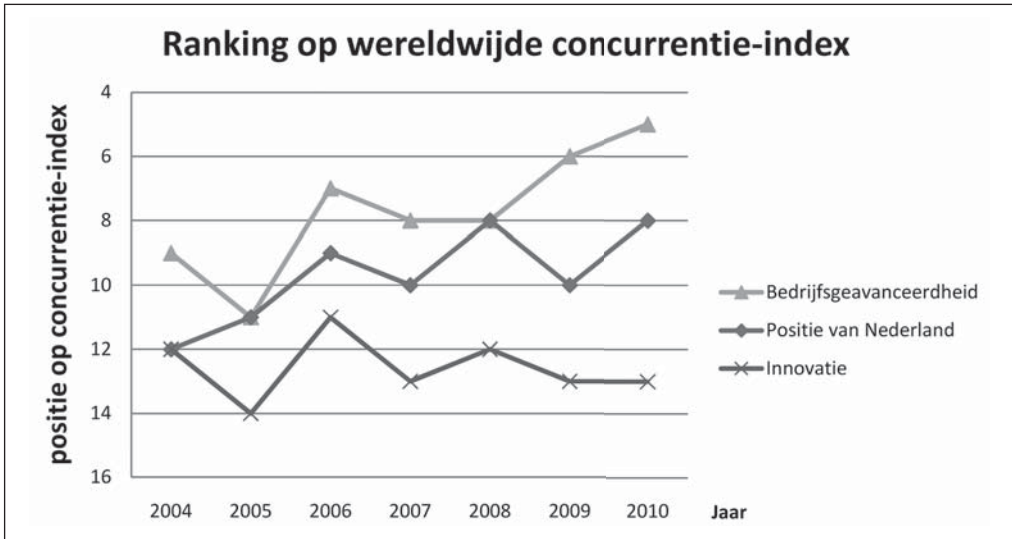


Grafiek 1. Ontwikkeling van sociale innovatie over de periode 2007 – 2010.
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2007 – 2010.



Grafiek 2. Vergelijking prestaties sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet sociaal innovatieve bedrijven.

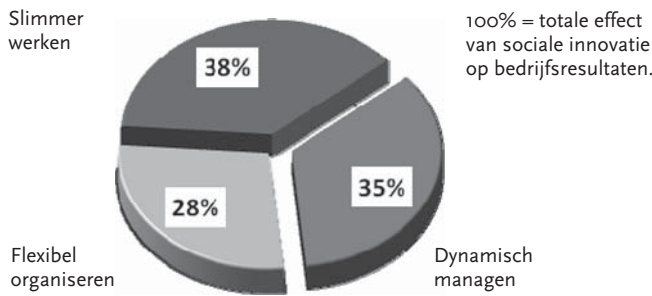
de waardenketen en een geavanceerd productieproces, goede mate van marketing, redelijk unieke producten en processen en een goede kwaliteit en kwantiteit van lokale leveranciers. Nederland scoort echter minder positief op het gebied van innovatie. Op dit aspect schommelt Nederland al jarenlang rond de 13e plaats. Het innovatievermogen van in Nederland gevestigde bedrijven is uitermate kwetsbaar gebleken door saneringen van buitenlandse bedrijven en verplaatsing van kennisintensieve activiteiten naar opkomende economieën (Volberda e.a., 2007). Met name de achterblijvende investeringen in R&D, het lage absorptievermogen van Nederlandse bedrijven om nieuwe kennis te integreren, het gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers en de gefragmenteerde samenwerking tussen bedrijven, overheid en kennisinstellingen speelt de Nederlandse economie parten. Om de globale economische herstructurering goed te doorstaan zal Nederland moeten inzetten op innovatie, en sociale innovatie in het bijzonder, om de productiviteit en het concurrentievermogen te verbeteren.



Grafiek 3. Concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van andere landen.
Bron: *The Global Competitiveness Report 2002-2003 t/m 2010-2011*.

Hefbomen van sociale innovatie

Vanzelfsprekend onderkennen we het belang van technologische innovatie en de noodzaak voor Nederlandse bedrijven om meer te investeren in R&D. Wij zijn echter van mening dat flexibele organisatievormen, managementvaardigheden, en hoogwaardige arbeidsvormen om kennis te herkennen en commercieel toe te passen hoogst verwaarloosde determinanten zijn van innovatie (Cohen & Levinthal, 1990; Volberda, Foss & Lyles, 2010). Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden en uit te breiden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie. Figuur 2 laat zien dat technologische kennis in bedrijven veel beter kan renderen wanneer bedrijven gebruik maken van de hefboomen van sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. De mate waarin bedrijven hun technologische kennis kunnen ontsluiten is afhankelijk van deze drie pijlers. Zij bepalen in hoge mate het succes op het gebied van sociale innovatie en leiden via sociale innovatie tot het herkennen van nieuwe kennis en kenniscombinaties en vervolgens tot strategische vernieuwing en betere prestaties. Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat slimmer werken met 38 procent de grootste bijdrage heeft op het bedrijfsresultaat van sociale innovatie. Dynamisch managen en flexibel organiseren volgen met achtereenvolgens 35 procent en 28 procent (zie ook grafiek 4). Deze drie hefboomen van sociale innovatie werken versterkend in elkaars aanwezigheid. Zo blijkt dat bedrijven die investeren in sociale innovatie hun innovatievermogen met een factor 4 kunnen verhogen.



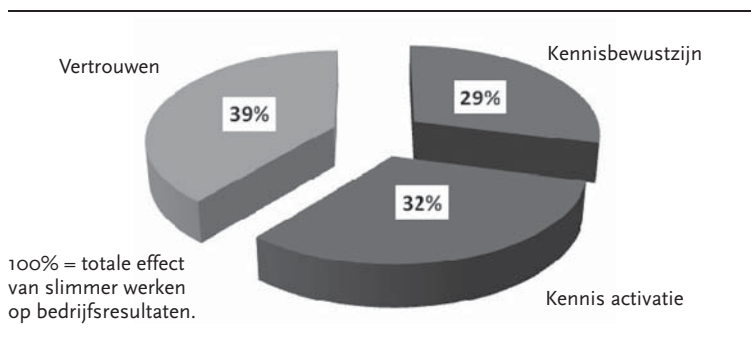
Grafiek 4. Bijdrage van determinanten sociale innovatie op bedrijfsresultaat.
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010.

Slimmer werken: vertrouwen is het sleutelwoord

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken met een herhalend karakter of door informatiewerkers die kleine brokjes gegevens verwerken, maar door de 'kenniswerker' (vgl. Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1992). Wat zij doen is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische know-how, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp, procesvernieuwing, marketingpresentatie en managementtaken, zoals projectmanagement. Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau. Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Zij moeten niet uitgeput, maar opgeladen worden door hun werk. De arbeidsverhoudingen moeten erop gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas, 2001). Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen (De Looze e.a., 2003) en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar, niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van potentiële kenniswerkers (Volberda, 2004).

Slimmer werken biedt de mogelijkheid om met de bovenstaande veranderende arbeidsverhoudingen om te gaan. Het vereist veranderingen in de manier van werken welke nieuw zijn voor de organisatie en/of industrie. De succesvolle implementatie van slimmer werken wordt met name bepaald door de aanwezigheid van vertrouwen, het kennisbewustzijn van medewerkers en de mate waarin men in staat is kennis ook te activeren. Vertrouwen binnen organisaties heeft met 39 procent de meest positieve invloed op het bedrijfsresultaat binnen slimmer werken (zie ook grafiek 5). Zo stimuleert vertrouwen de betrokkenheid van en kennisdeling tussen medewerkers en om met hulp van elkaar tot goede oplossingen te komen. Door vertrouwen krijgen medewerkers meer inzicht in elkaars problemen en zienswijzen. Samen met een open en eerlijk communicatieklimaat en interne communicatie verhoogt vertrouwen de betrokkenheid van de medewerkers waardoor veranderingen beter geabsorbeerd worden en omgezet worden in gedrag. Ook heeft vertrouwen, als sociaal kapitaal gezien, het voordeel dat het de transactiekosten binnen organisaties vermindert. Een positieve ontwikkeling is dat het vertrouwen binnen organisaties de laatste jaren steeds verder toeneemt. Zo was in 2008 het vertrouwen binnen organisaties 1,3 procent hoger dan in 2007. In 2010 is het vertrouwen zelfs met 2,5 procent toegenomen ten opzichte van 2009. Deze toename impliceert dat de voordelen van vertrouwen ook toenemen.

Naast het onderlinge vertrouwen is het kennisbewustzijn van groot belang voor slimmer werken. Kennisbewustzijn omvat het bewustzijn van de medewerkers bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is. Kennisbewustzijn heeft een sterk positieve invloed op de exploitatie van interne expertise. Kennisbewustzijn kan namelijk ondersteuning bieden aan het identificeren en transfereren van impliciete kennis welke in de organisatie is ingebed. Tevens bespaart kennisbewustzijn tijdrovende onderhandelingen en complexe contracten. Door



Grafiek 5. Bijdrage van onderdelen slimmer werken op bedrijfsresultaat.
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010.

kennisbewustzijn kunnen organisaties beter omgaan met het probleem dat expertise vaak verspreid is: zowel in fysieke als in cognitieve zin. En juist het integreren en hercombineren van interne kennis is een zeer belangrijke bron van innovatie. Hierbij valt te denken aan het integreren van kennis welke in verschillende divisies van een organisatie aanwezig zijn. Als medewerkers weten waar welke expertise te vinden is, dan biedt dat deze voordelen doordat *interne* kennis meer geactiveerd wordt en het aantal en de variëteit van innovaties toeneemt. Bovendien heeft het een positieve invloed op de (financiële) prestaties van organisaties. Dit leidt tot een aanzienlijk hoger rendement op het eigen vermogen (+41%) en tot 13 procent betere bedrijfsresultaten. Andere bijkomende voordelen van een meer ontwikkeld kennisbewustzijn zijn de positieve relatie met zelforganisatie en dat het leidt tot meer tevreden medewerkers (tot 33% meer).

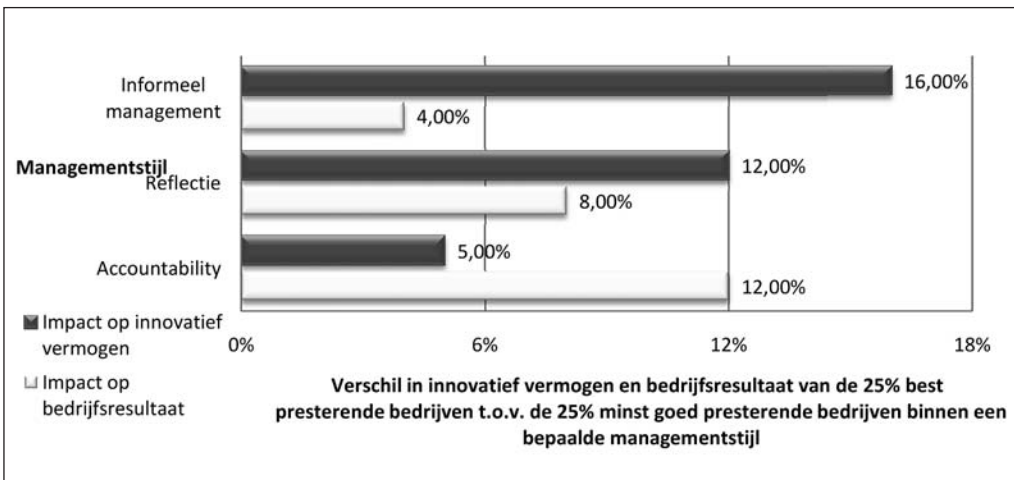
*Sociaal innovatieve
bedrijven zijn beter in
staat om hun kennisbasis
aan te wenden*

Kennisbewustzijn alleen leidt echter niet direct tot betere bedrijfsresultaten. Als medewerkers bewust zijn bij wie en/of waar bepaalde expertise te vinden is, dan dient deze kennis vervolgens vooral geactiveerd en toegepast te worden. Naarmate medewerkers beter bewust zijn waar bepaalde kennis te vinden is, dan zijn zij 34 procent beter in staat om deze kennis ook echt toe te passen. Als er vertrouwen aanwezig is, dan kunnen de medewerkers de betreffende kennis 54 procent beter toepassen. Ook het transformeren van de gevonden kennis versterkt het bedrijfsresultaat. Tevens is het behouden van de kennis een belangrijke stap. Kennisbewustzijn alleen is dus niet genoeg. De kennis waarvan de medewerkers bewust zijn bij wie en/of waar deze expertise te vinden is dient vervolgens ook toegepast, bewerkt en behouden te worden om tot betere bedrijfsresultaten te komen.

Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009–2010 komt naar voren dat organisaties gemiddeld minder slim gaan werken naarmate het aantal medewerkers toeneemt. De daling van activering van kennis is het grootst (-4,3%) binnen de grote (meer dan 100 medewerkers) en middelgrote (tussen 25 en 100 medewerkers) bedrijven. Ook met kennisbewustzijn presteren grote bedrijven minder (-2,2%) dan de middelgrote en kleine bedrijven. In grotere bedrijven hebben medewerkers dus meer moeite om kennis te activeren en zijn zij er minder bewust van bij wie en/of waar bepaalde expertise te vinden is. Daarnaast neemt ook het vertrouwen binnen organisaties af naarmate het aantal medewerkers toeneemt.

Dynamisch managen: accountability en informeel managen

Het stimuleren van creatieve en innovatieve oplossingen binnen organisaties gaat niet vanzelf. Het vraagt de volle aandacht van het managementteam. Het managementteam moet het vermogen hebben om nieuwe ideeën te identificeren en verder tot ontwikkeling te brengen. Het vormt dan ook – zeker in kleinere organisaties – de basis voor het lange termijn succes van bedrijven. Het managementteam dient niet een langetermijnstrategie te hebben; De bedrijfsresultaten kunnen verder verbeterd worden door het combineren van inzichten, het signaleren van externe ontwikkelingen en het implementeren van nieuw kortetermijnbeleid. Sociale innovatie wordt dan ook voor een belangrijk deel vormgegeven door het managementteam, of nog preciezer, door het dynamisch managen van kennisontwikkeling en -toepassing. Dynamische managementvaardigheden betreffen het vermogen van bedrijven om interne en externe competenties te integreren en te herconfigureren om zo te voldoen aan de snel veranderende omgeving (Helfat, 2009). Dit stelt een organisatie in staat om tot nieuwe en innovatieve vormen van concurrentievoordelen te komen. Dynamisch managen vereist een actieve leider die naast aandacht voor gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Al neemt de vrijheid voor de medewerkers wel geleidelijk af. Zo was de daling tussen 2008 en 2009 nog een halve procent, maar is de daling een jaar later 1,2 procent. Van de managementstijlen accountability, reflectie en informeel management heeft informeel management de meest positieve invloed op het innovatief vermogen (+16%), terwijl accountability de meest positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat (+12%) (zie ook grafiek 6). Het managementteam dient dus beide managementstijlen toe te passen.

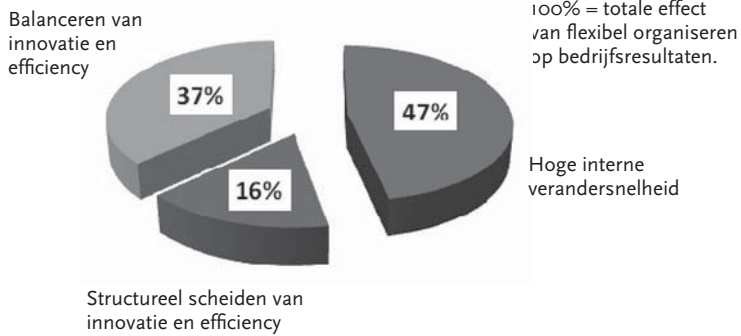


Grafiek 6. Impact van verschillende managementstijlen van dynamisch management. Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor 2009 – 2010.

Bij bedrijven met meer dan 250 werknemers verhoogt dynamisch managen het innovatiepotentieel tot 40 procent. Vooral vernieuwend leiderschap (transformationeel leadership) speelt hier een belangrijke rol in. Dit innovatiepotentieel is twee keer zo groot in vergelijking met bedrijven met minder dan 250 werknemers. Transformationeel leiderschap omvat het stimuleren van betrokkenheid van de medewerkers met doelen en motivatie. Deze vorm van leiderschap stimuleert medewerkers om doelen te bereiken door het verhogen van het eigen vertrouwen en verwachtingen van de medewerkers. Woorden als charisma en inspireren horen bij deze leiderschapstijl. Het versterkende effect van transformationeel leiderschap betekent dat de rol van leiderschap belangrijker wordt naarmate het aantal werknemers in een organisatie toeneemt. Een factor die het verschil in innovatiepotentieel verklaart tussen grotere (qua medewerkers) en minder grote organisaties is dat er door dynamische leiders minder centrale coördinatie hoeft plaats te vinden. Vooral grote organisaties hebben te maken met grote coördinatieproblemen en middels dynamisch leiderschap kunnen dergelijke problemen worden tegengegaan. Dit maakt lagere managementlagen deels overbodig, aangezien gedeelde doelen en waarden de ervaren complexiteit op lagere niveaus in de organisatie verminderen. Transformationeel leiderschap kan dus een middel zijn tegen toenemende hiërarchie en bureaucratie als een organisatie groter wordt doordat deze vorm van leiderschap meer betekenis heeft voor de medewerkers. Hierdoor staan de medewerkers meer open voor managementinnovatie (Vaccaro et al., 2011). Kleinere, minder complexe organisaties hebben daarentegen meer baat bij transactioneel leiderschap om managementinnovaties te realiseren. Transactioneel leiderschap is meer gebaseerd op extrinsieke motivatie waarbij de medewerkers worden beloond als de doelen zijn bereikt. Een begrip als “management by exception” past bij deze leiderschapstijl. In kleinere organisaties kunnen ‘contracten’ gemakkelijker gerealiseerd en gecontroleerd worden waardoor er minder afgeweken hoeft te worden van deze manier van managen.

Flexibel organiseren: snel intern kunnen veranderen

De strategie- en organisatieliteratuur geeft verschillende organisatievormen voor het managen van specifieke aspecten of elementen van zelfvernieuwend of innovatieve organisaties (Volberda, 2004), ook wel bekend als flexibel organiseren. Voorbeelden van deze organisaties waarin onderdelen gemakkelijk kunnen worden toegevoegd of verwijderd (Ackoff, 1977) zijn de ‘platformorganisatie’ die nieuwe vormen blijft genereren door frequent hercombineren (Ciborra, 1996), het netwerk of flexibele cluster van bedrijven die gecoördineerd worden door marktwerking in plaats van een verticale beheersketen (Miles en Snow, 1986) of de virtuele onderneming (Davidow & Malone, 1982). Voor de hefboom flexibel organiseren is de belangrijkste component het vermogen om

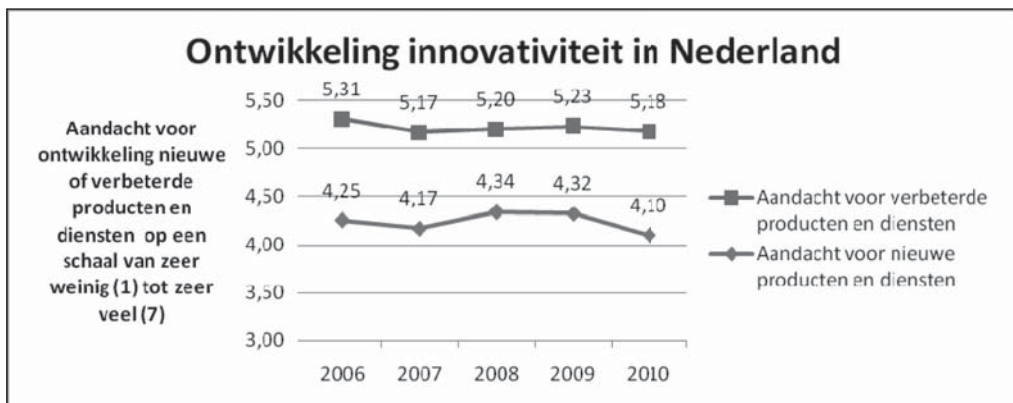


Grafiek 7. Bijdrage van onderdelen flexibel organiseren op bedrijfsresultaat.
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010.

intern snel te kunnen veranderen (Volberda & Lewin, 2003) wanneer de omgeving daarom vraagt (zie ook grafiek 7). Hierbij is het wel van belang om innovatieactiviteiten te scheiden van bestaande activiteiten.

Organisaties met een hoge interne verandersnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Dergelijke organisaties kunnen sneller bedrijfsprocessen, producten en diensten en organisatiestructuur veranderen en sneller reageren op de veranderende vraag en behoeftes, acties van concurrenten en technologische veranderingen. Daarnaast zijn organisaties met een hoge interne verandersnelheid 34 procent beter in staat om kennis te transformeren ten opzichte van organisaties met een lage interne verandersnelheid. Bij het assimileren en verkrijgen van kennis scoren organisaties met een hoge interne verandersnelheid achtereenvolgens 31 procent en 25 procent beter. Organisaties met een hogere interne verandersnelheid zijn dus in staat om sneller kennis te herkennen en om te zetten in meer positieve bedrijfsresultaten.

Door het balanceren van innovatie en efficiency, ook wel 'ambidexteriteit' genoemd, kunnen organisaties ook flexibeler worden. Organisaties dienen voldoende efficiënt te zijn om vandaag te overleven, maar dienen daarnaast ook nog voldoende aandacht te besteden aan innovatie zodat ze in de toekomst ook nog bestaan. Dit stelt echter tegengestelde eisen aan organisaties. Hierbij valt te denken aan tegenstellingen als bestaande versus nieuwe kennis, verbetering versus experimenteren en efficiency versus flexibiliteit. Het balanceren van innovatie en efficiency kan verdeeld worden over personen, organisatieonderdelen en tijd. Een middel om met de tegengestelde krachten van innovatie en efficiency om te gaan is door bepaalde organisatieonderdelen zich alleen te laten richten op efficiency, terwijl de focus van andere organisatieonderdelen



Grafiek 8. Ontwikkeling van innovatie binnen Nederlandse bedrijven Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010.

vooral innovatie is. Echter, na 2008 hebben bedrijven meer aandacht voor efficiency en minder voor innovatie (zie ook grafiek 8). Vooral tussen 2009 en 2010 daalde de aandacht voor radicale innovaties en wel met 5 procent. De omzet uit nieuwe producten en diensten daalde in dezelfde periode met 2,8 procent. Deze daling stimuleert de korte termijn prestaties van bedrijven, maar gaat ten koste van de concurrentiekracht van bedrijven op de langere termijn. Meer investeren in nieuwe producten en diensten is dus noodzakelijk om de concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven te versterken.

Complementariteit binnen sociale innovatie

Slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren hebben een versterkende werking op elkaar. Deze versterkende werking heeft niet alleen een positief effect op het innovatief vermogen, maar ook op de bedrijfsresultaten. Zo blijkt uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009–2010 dat naarmate deze drie onderdelen van sociale innovatie sterker aanwezig zijn, de bedrijfsresultaten ook hoger worden. Flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken zijn dus complementair aan elkaar: ze zijn apart, maar tevens wederzijds afhankelijk en ze versterken elkaar. Deze complementaire bundel zorgt voor een unieke waarde voor het bedrijf. Zo zorgt de complementariteit voor synergie tussen de drie determinanten en is het moeilijker voor de concurrenten om deze succesfactoren te imiteren. De bedrijven waar de complementariteit in hoge mate aanwezig is zijn vooral te vinden binnen de ICT-sector, de vastgoedsector en de zakelijke dienstverlening. Bijna één op de vijf bedrijven (19%) in de ICT-sector en ruim 17 procent van de bedrijven in de vastgoedsector en de zakelijke dienstverlening behoren tot de categorie waarin hoog wordt gescoord op elk aspect van sociale innovatie. De bedrijven met een lagere complementariteit tussen de drie onderdelen van sociale innovatie zijn vooral te vinden in de bouwsector.

Bijna één op de vijf bedrijven (19%) in de bouwsector heeft de laagste score op elk aspect van sociale innovatie. Naarmate organisaties ouder worden, neemt de kans toe dat organisaties minder sociaal innovatief worden. Hierbij kan de leeftijd van ongeveer 25 jaar als een omslagpunt kan worden gezien. Na de 25 jaar neemt het aantal bedrijven dat hoog scoort op sociale innovatie af van 12 procent naar 8 procent en neemt het aantal bedrijven welke overal laag op scoren toe van 8 procent naar 13 procent. Dus naarmate een organisatie ouder wordt, dient zij extra alert te zijn op de investeringen in flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken om een daling in sociale innovatie te voorkomen.

Samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen noodzakelijk

Organisaties die hoge scores hebben bij flexibel organiseren, dynamisch managen én slimmer werken hebben hoge bedrijfsprestaties. De vierde hefboom van sociale innovatie, namelijk co-creatie door externe samenwerking, dient echter ook in beschouwing te worden genomen. Bedrijven kunnen het zich tegenwoordig niet meer permitteren om een "go-alone"-strategie te hebben. Samenwerking, bijvoorbeeld via allianties, wordt steeds belangrijker voor de bedrijfsprestaties. Ontwikkelingen in de ICT stimuleren gemakkelijke uitwisseling van rijke informatie tussen organisaties en verkleint de afstand tussen bedrijven. Organisaties dienen echter wel vaardigheden te hebben om geavanceerde ICT-infrastructuren in het netwerk op een slimme wijze te ondersteunen. Samenwerking vereist strategische capaciteit van organisaties om de juiste partners te selecteren en om voorwaarden te creëren waarbij elke partner baat heeft. Toch is de samenwerking tussen 2009 en 2010 gemiddeld 3 procent minder intensief geworden. Gemiddeld werkt 15 procent van de bedrijven op lokaal en nationaal niveau samen met externe partners. Internationaal gezien is dit percentage nog lager: slechts 6 procent draagt zorg voor externe kennisacquisitie door middel van samenwerking met internationale partners. Het Nederlandse bedrijfsleven beseft wel het belang van externe netwerken, maar maakt nog onvoldoende gebruik van het potentieel buiten de organisatiegrenzen. En dit terwijl blijkt dat organisaties die beschikken over een veelheid aan diverse klant- en leveranciercontacten veel meer innovatieactiviteiten ontplooiën. Niet alle vormen van extern contact zijn echter geschikt voor innovativiteit. In het bijzonder een variëteit aan klant- en leveranciersrelaties blijkt organisaties in staat te stellen nieuwe kennis te ontwikkelen. Daarnaast kunnen vernieuwende toepassingen van bestaande producten worden geïmplementeerd die aansluiten bij veranderende klantwensen. Tevens blijkt dat vertrouwen binnen klantrelaties tot goede toepassingen van nieuwe producten en diensten leidt. Vertrouwen binnen klantrelaties blijkt bijna 34 procent van het innovatievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven te bepalen.

Het zelfstandig ontwikkelen van nieuwe kennis kan te duur en/of te tijdrovend zijn om goed in te spelen op de snelle verandering in de omgeving. Het gebruik maken van de kennisbasis van andere ondernemingen en kennisinstellingen biedt dan ook mogelijkheden voor bedrijven om zwakke punten te verbeteren. Daarnaast kan de samenwerking resulteren in unieke producten en diensten waartoe bedrijven zelfstandig niet in staat zijn. Een bekend voorbeeld hiervan is het gebruiken van technologieën uit de mobiele telecommunicatie om files te detecteren.

De combinatie van een hoge mate van sociale innovatie, kennisacquisitie en R&D-investeringen leidt tot de beste bedrijfsresultaten. Sociaal innovatieve bedrijven die een lage kennisacquisitie hebben proberen dit te compenseren met meer R&D-investeringen. Die compensatie leidt echter niet tot de beste bedrijfsresultaten. Elementen die bijdragen aan dit verschil zijn dat sociaal innovatieve bedrijven met een hoge externe kennisacquisitie minder resources nodig hebben om te innoveren en sneller kunnen innoveren. Zij hoeven immers zelf het wiel niet meer uit te vinden. Daarnaast vermindert externe kennisacquisitie de negatieve effecten van organisaties die, vanwege beperkte resources, zich meer richten op radicale of incrementele innovaties. Zo blijkt uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010 dat bedrijven met een hoge kennisacquisitie 65 procent beter in staat zijn om innovatie en efficiency te balanceren dan bedrijven met een lage kennisacquisitie.

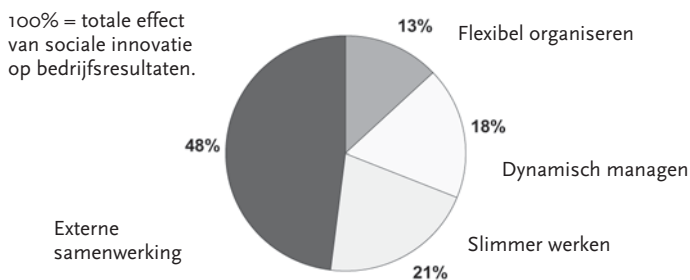
Bedrijven met een goede kennisacquisitie, maar die niet sociaal innovatief zijn, presteren relatief slecht. Niet sociaal innovatieve bedrijven hebben immers moeite met het herkennen, integreren en commercieel toepassen van nieuwe (externe) kennis. Recent onderzoek (Lichtenthaler, 2009) geeft ook aan dat veel bedrijven grote moeilijkheden ervaren om te profiteren van externe kennis. Deze groep van bedrijven met een goede kennisacquisitie, maar die niet sociaal innovatief zijn, investeren ook weinig in R&D. Hierdoor heeft de betreffende groep van bedrijven weinig toegang tot nieuwe interne kennis en heeft zij grote moeite om profijt te hebben van externe kennis. Dit heeft een negatief effect op de innovativiteit en bedrijfsprestaties van bedrijven die niet sociaal innovatief zijn, maar wel een hoge kennisacquisitie hebben. Sociale innovatie lijkt dus een voorwaarde te zijn om externe kennis goed te benutten.

Sociale innovatie en de economische crisis

De economische crisis blijkt met name de (chemische) industrie, de financiële dienstverlening en de energiesector getroffen te treffen. Daar zijn de ondernemers het meest negatief gestemd over de gevolgen van de economische crisis op de rentabiliteit en omzetgroei. Hoewel ongeveer 60 procent van het Nederlandse bedrijfsleven negatief tot zeer negatief

gestemd is over de gevolgen van de crisis, loopt dit binnen bovenstaande sectoren op tot ongeveer 75 procent. De economische teruggang heeft zich snel vertaald in een teruglopende vraag naar halffabricaten en eindproducten in de chemische en maakindustrie. En dat heeft niet alleen gevolgen voor de resultaten op de korte termijn, maar ook op de investeringen die deze sectoren zullen gaan doen op de langere termijn. De economische crisis heeft tot gevolg dat bedrijven meer oog hebben voor productiviteitsverbeteringen en kostenverlaging. Dit levert zeker op de korte termijn betere resultaten op, maar zal leiden tot ondermijning van het innovatievermogen op de langere termijn. Met gelijkblijvende of teruglopende investeringen in R&D zullen Nederlandse bedrijven meer aandacht moeten hebben voor het toepassen van nieuwe kennis in vooruitstrevende producten en diensten. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat bedrijven die goed scoren op sociale innovatie beter voorbereid zijn op de toekomst en minder negatief zijn dan organisaties die minder goed scoren op flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en externe samenwerking. Zo hebben bedrijven in de ICT-sector en de vastgoed en zakelijke dienstverlening gemiddeld hoge scores op sociale innovatie en externe samenwerking. Deze sectoren hebben ook een bovengemiddelde omzet uit nieuwe producten en diensten. Aan de andere kant, bouwbedrijven en financiële dienstverleners hebben over het algemeen lage scores op de onderdelen van sociale innovatie en blijven achter met externe samenwerking. De bouwsector en financiële dienstverlening blijven ook achter met omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten.

Externe samenwerking met toeleveranciers en klanten draagt in grote mate bij aan resultaatverbetering in tijden die worden gekenmerkt door een wereldwijde economische teruggang. Maar liefst 48 procent van het succes van organisaties in crisistijd wordt bepaald door de mate van externe samenwerking en co-creatie (zie ook grafiek 9). Bedrijven kunnen op deze manier de risico's die zijn verbonden aan het ontwikkelen

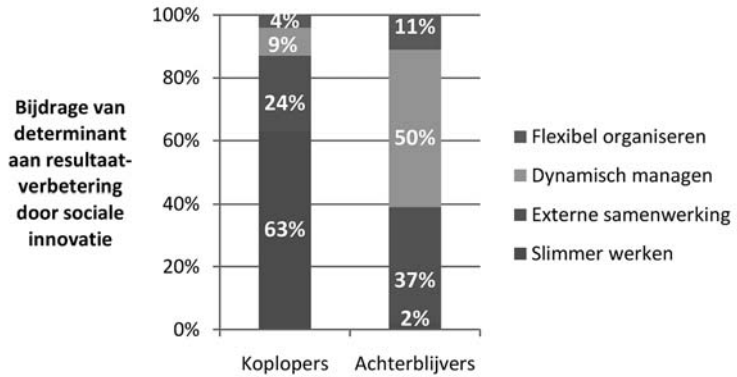


Grafiek 9. Bijdrage van onderdelen sociale innovatie aan resultaatverbetering tijdens de economische crisis. Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009.

van nieuwe producten en diensten delen en zorgdragen voor op maat gesneden oplossingen voor klanten. Daarnaast kunnen samenwerkende bedrijven op een flexibele manier de productiecapaciteit verdelen over meerdere partijen. Hierdoor kunnen fluctuaties in klantvraag worden opgevangen.

De drie indicatoren van sociale innovatie, flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken hebben een min of meer evenredige invloed op de resultaatverbetering. Slimmer werken bepaalt ongeveer 21 procent van het succes van organisaties in crisistijd. Flexibel organiseren blijkt uiteindelijk 13 procent van de resultaatverbeteringen te bepalen. Daarmee blijkt flexibel organiseren iets minder belangrijk te zijn dan dynamisch managen, dat meer de nadruk legt op het managementteam als initiator op het gebied van het verbeteren van resultaten binnen bestaande en nieuwe afzetmarkten. 18 procent van het succes van organisaties onder de huidige economische omstandigheden wordt bepaald door dynamisch managen.

Daar waar externe samenwerking voor het Nederlandse bedrijfsleven het belangrijkste aanknopingspunt vormt voor resultaatverbetering, blijken er grote verschillen waarneembaar te zijn in de succesfactoren van de achterblijvers ten opzichte van de koplopers (zie ook grafiek 10). Bedrijven die op dit moment achterblijvende resultaten behalen en waarvan de winstgevendheid achterblijft, moeten juist de pijlen richten op het management. Niet zozeer de externe samenwerking (hoewel dat nog een beduidende bijdrage heeft van 37 procent op resultaatverbetering), maar juist het managementteam blijkt het startpunt te zijn en bepaalt voor bijna 50 procent resultaatverbetering bij achterblijvende organisaties. Het management dient nieuwe kansen te identificeren, een uitdagende visie te ontwikkelen en nieuwe initiatieven vanuit de organisatie te ondersteunen. Extra aandacht dient daarbij te worden gegeven aan het vermogen van het managementteam om nieuwe kennis vanuit de externe omgeving te herkennen, toe te passen en te gebruiken voor het realiseren van nieuwe producten en diensten. Dit aspect blijkt binnen het Nederlandse bedrijfsleven sterk achter te blijven, en biedt daarmee voldoende kansen ter verbetering. Bij de koplopers, de organisaties die nu al bovengemiddelde resultaten behalen, blijkt resultaatverbetering niet door het managementteam, maar juist door arbeidsfactoren geïnitieerd te kunnen worden. Maar liefst 63 procent van de resultaatverbetering kan worden behaald door slimmer te werken. Goed presterende bedrijven hebben veelal een managementteam dat gedreven en visionair is. De kunst is nu juist om de productiviteit en het vermogen van medewerkers tot innovatie verder te stimuleren. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers meer zelfstandigheid en autonomie te geven, rotatie van medewerkers binnen de



Grafiek 10. Succesfactoren bij koplopers en achterblijvers van sociale innovatie tijdens de economische crisis. Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009.

organisatie te stimuleren, en talenten binnen organisatie te identificeren en te ondersteunen. Daarnaast biedt externe samenwerking ook voor de koplopers goede aanknopingspunten om de resultaten te verbeteren.

Meer investeren in sociale innovatie heeft prioriteit

Het Nederlandse bedrijfsleven is over het algemeen de goede weg ingeslagen met sociale innovatie: de investeringen in sociale innovatie zijn immers fors toegenomen. Onderstaand worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen opgesomd. Toch is verder investeren in sociale innovatie en samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen noodzakelijk om de concurrentiekracht van Nederland te vergroten. Meer investeringen in sociale innovatie gaan immers gepaard met een toenemende omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. De combinatie hiervan heeft een positieve invloed op de concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven. Slimmer werken speelt hier een belangrijke rol in. Slimmer werken is immers de belangrijkste succesfactor bij de koplopers en slimmer werken heeft, van de drie hefbomen van sociale innovatie, met 39 procent het meest positieve effect op de bedrijfsprestaties.

Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter dan niet sociaal innovatieve bedrijven. Zo zijn sociaal innovatieve bedrijven in staat om beter te presteren op onder andere innovatie en productiviteit. Hierdoor kunnen zij beter presteren op de langere en korte termijn. Ook neemt sociale innovatie verder toe binnen het Nederlandse bedrijfsleven. De niet sociaal innovatieve bedrijven richten zich vooral op de korte termijn en dat biedt weinig mogelijkheden voor

duurzame concurrentievoordelen. Daarnaast zijn vooral de lage lonen landen in staat tot efficiënte massaproductie.

Sociaal innovatieve bedrijven investeren twee keer zo veel in R&D in vergelijking met de niet sociaal innovatieve bedrijven. Tevens kunnen sociaal innovatieve bedrijven hun kennisbasis beter aanwenden en nieuwe R&D-kennis beter combineren met de al bestaande kennis. De combinatie van meer R&D-investeringen én het beter kunnen benutten van de kennisbasis zorgt voor een dubbel versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet sociaal innovatieve bedrijven.

Bedrijven halen, gemiddeld genomen, minder omzet uit nieuwe producten en diensten. Vanaf 2008 zijn bedrijven minder bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De omzet uit verbeterde producten en diensten is nauwelijks veranderd. Deze hoeveelheden variëren wel per sector en mate van sociale innovatie binnen bedrijven. Zo heeft de ICT-sector de meeste omzet uit nieuwe en verbeterde producten en heeft, als enige sector, een bovengemiddelde score op elk aspect van sociale innovatie. Financiële dienstverleners daarentegen hebben op bijna elk aspect van sociale innovatie een score beneden het gemiddelde. De bedrijven in deze sector hebben ook een ondergemiddelde omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Ook de bouwsector blijft achter op een aanzienlijke hoeveelheid dimensies van sociale innovatie en omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten.

Slimmer werken is de belangrijkste determinant van sociale innovatie. Slimmer werken vereist het optimaliseren van menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement en is opgesplitst in vertrouwen, kennisactivatie en kennisbewustzijn (bewustzijn van medewerkers bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is). Vertrouwen binnen organisaties is de belangrijkste component van slimmer werken, gevolgd door kennisactivatie en kennisbewustzijn.

De drie determinanten van sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) hebben een versterkende werking op elkaar. Dit betekent dat naarmate bedrijven vaker goed scoren op de onderdelen van sociale innovatie, dat de mate van sociale innovatie en de bedrijfsresultaten verder toenemen. Zo kan sociale innovatie het innovatievermogen met een factor 4 verhogen en hebben bedrijven die hoog scoren op sociale innovatie

significant betere financiële prestaties. Een toename in één of meer determinanten zorgt voor synergie en is er voor een concurrent lastiger te imiteren.

Sociaal innovatieve bedrijven die veel externe kennis goed gebruiken hebben echt hoge bedrijfsresultaten. Samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen is nodig om de zwakke punten tegen te gaan en de innovativiteit verder toe te laten nemen. Daarentegen proberen sociaal innovatieve bedrijven die meer een solostrategie hebben het gebrek aan externe kennis te compenseren met meer R&D-investeringen. Dit leidt echter niet tot de beste bedrijfsresultaten. Niet sociaal innovatieve bedrijven, maar wel met een hoge kennisacquisitie, hebben lage bedrijfsprestaties. Sociale innovatie lijkt dus een voorwaarde te zijn om externe kennis goed te benutten. Kortom, sociaal innovatieve bedrijven die goed interne en externe kennis kunnen verwerven, integreren en toepassen hebben hoge bedrijfsprestaties.

Sociale innovatie binnen de Life Sciences en Medische Technologie

In Nederland zijn ongeveer 1200 bedrijven actief binnen de Life Sciences en Medische Technologie. Het grootste gedeelte daarvan, ongeveer 700 bedrijven en organisaties, is actief binnen de *biotechnologie*, 157 bedrijven zijn actief binnen de *farmaceutische industrie* en ongeveer 380 bedrijven zijn actief binnen de *medische technologie*. Gezamenlijk heeft de Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie een jaarlijkse omzet van meer dan 8 miljard euro. De afgelopen twee jaar heeft de sector een groeiversnelling doorgemaakt en een gemiddelde groei laten zien van ongeveer 12-14 procent per jaar. Toch blijft de Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie in het algemeen, en de farmaceutische industrie in het bijzonder, achter in de mate waarin omzet wordt behaald uit nieuwe producten. Het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor ziektebeelden en het creëren van vooruitstrevende hulpmiddelen dragen bij aan inkomsten die gebruikt kunnen worden voor financiering van bestaande innovatieprojecten. De directie Geneesmiddelen en Medische Technologie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wil meer rendement halen uit R&D investeringen binnen de sector van medische producten (geneesmiddelen, hulpmiddelen, en lichaamsmateriaal). Meer aandacht voor sociale innovatie lijkt daarvoor noodzakelijk, echter, onomwonden bewijs is nog niet voorhanden. In opdracht van de directie Geneesmiddelen en Medische Technologie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt sociale innovatie binnen deze sector in kaart gebracht.

De kennisbasis op het gebied van Life Sciences en Medische Technologie is relatief hoog binnen Nederland. Universiteiten en onderzoeksinstituten behoren tot de kopgroep binnen Europa. Ondanks deze goede uitgangspositie is de mate waarin deze hoogwaardige kennis wordt toegepast onder druk komen te staan. De Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie zal meer moeten investeren in kennistoepassing om diverse ontwikkelingen binnen verscheidene technologische gebieden te kunnen integreren. De discrepantie tussen kennisontwikkeling enerzijds en kennistoepassing anderzijds ondermijnt dan ook het succes van de Nederlandse biotechnologie, farmaceutische industrie en medische technologie. De afgelopen jaren is er een sterke groei waarneembaar in de mate van R&D investeringen binnen de Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie. Zo naderen de totale R&D investeringen binnen de Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie daarmee de 1

miljard euro per jaar en de verwachting is dat de R&D investeringen verder zullen groeien.

Binnen de Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie wordt ongeveer 30 procent van het innovatiesucces bepaald door R&D investeringen. Daartegenover staat dat ongeveer 70 procent van het uiteindelijke succes wordt bepaald door sociale innovatie – management, organisatie, en samenwerking. Dit resultaat onderstreept het belang van R&D investeringen en het belang van kapitaalverschaffing. Echter, het slagen van technologieontwikkeling en productinnovatie wordt voor het grootste gedeelte verklaard door een goed organisatieontwerp, hoge managementkwaliteit en succesvolle externe samenwerking. Uit cijfers blijkt dat de omzetgroei en winstgevendheid van innovatieve organisaties respectievelijk 12 procent en 17 procent hoger zijn. Daarnaast behalen innovatieve organisaties een hoger aandeel in het aantrekken van nieuwe klanten (+11%) en een hogere groei van het marktaandeel (+14%). Meer aandacht voor de lange termijn, visieontwikkeling en strategische beleidsvorming is noodzakelijk voor de langetermijnwinstgevendheid. Visieontwikkeling stelt het management in staat om belangrijke keuzes te maken en financiële middelen te reserveren voor vernieuwing en innovatie. Daarnaast stimuleert een uitdagende en heldere visie de creativiteit en enthousiasme bij medewerkers en vormt een zeer belangrijke managementvaardigheid binnen de biotechnologie en farmaceutische industrie.

Literatuur

- Ackoff, R. L. (1977) 'Towards Flexible Organizations: A Multidimensional Design', *Omega* 5(6): 649-662.
- Baden-Fuller, C. en Stopford, J. M. (1994) *Rejuvenating the Mature Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (2010), *Reinventing Management*, Chichester: Wiley.
- Ciborra, C. U. (1996) 'The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises', *Organization Science*, 7(2): 103-118.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1992) *The Virtual Corporation*, New York: Harper Collins.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990) 'Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 11(Special issue): 5-15.
- Hamel, G. & Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jansen, J.J.P. (2009), 'Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009', Rotterdam: INSCOPE –Research for innovation.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009) Structural Differentiation and Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*. 20: 797-811.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, 52 (11), pp. 1661-1674.
- Jansen, J.J.P., Van der Vrande, V., Volberda, H.W. (2008), 'Meer Rendement uit R&D Nederlandse Life Sciences en Medische technologie', Rotterdam: Rotterdam School of Management – Erasmus University Rotterdam.
- Lichtenthaler, U. (2009), Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes, *Academy of Management Journal*, 52 (4): 822 – 846.
- Markides, C. (1997) 'Strategic Innovation', *Sloan Management Review*, 38(3): 9-23.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1986) 'Organizations: New Concepts for New Forms', *California Management Review*, 28(3): 62-73.
- Mom, T.J.M, Bosch, F.A.J. Van Den & Volberda, H.W. (2007), "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down , Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, 44: 910-931.
- Porter, M. E. (1996) 'What is Strategy', *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Porter, M.E., Schwab, K. (2008), *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2010), *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2009), *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, Geneva: World Economic Forum.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. en Van den Bosch, F. A. J. (2001) 'Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms', *Long Range*

- Planning*, 34(2): 159-178.
- Volberda, H. W. & Lewin, A. Y. (2003) 'Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution', *Journal of Management Studies*, 40(8): 2105-2130.
- Volberda, H.W. (2003), 'Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages', Ch. 32 in: Faulkner, D & A. Campbell (Eds.), 'The Oxford Handbook of Strategy,' (Volume II: Corporate Strategy), Oxford: Oxford University Press, pp. 447-506.
- Volberda, H.W. & Baden-Fuller, Ch. (2003) Strategic Renewal Processes in Multi-unit firms: Generic Journeys of Change, Ch. 10 in: B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange & C. Lechner (eds.), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Oxford: Blackwell, pp. 208-232.
- Volberda, H. W. (2004) *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurren*, Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005), 'Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes', *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie, Thema: Innovatie*, 59 (1): 41-63.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren*, Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A. & Roza, M.W. (2007), *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*, Den Haag: SMO.
- Volberda, H.W., Foss, N. J. & Lyles, M. A. (2010), 'Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*', 21(4): 931-951
- Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M., Heij, C.V. (2011), *Sociale innovatie: Nu nog beter!*, Rotterdam: INSCOPE – Research for innovation.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2011), Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, *Journal of Management Studies*, (in press).

Noot

- 1 Een sociaal innovatieve organisatie is gedefinieerd als de top 25% van de organisaties binnen het onderzoek die het hoogst scoort op sociale innovatie (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken). Deze kopgroep is in de afgelopen drie jaar in staat geweest om regelmatig als eerste op de markt te komen met vernieuwende en vooruitstrevende organisatie- en arbeidsconcepten. De niet-sociaal innovatieve organisaties zijn de 25% van de organisaties binnen het onderzoek dat het laagst scoort op deze indicatoren.