



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Sociale innovatie: nu nog beter!

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010

Volberda, H.W.; Jansen, Justin J P; Tempelaar, M.P.; Heij, C.V.

Publication date

2010

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Volberda, H. W., Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., & Heij, C. V. (2010). *Sociale innovatie: nu nog beter! Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010*. INSCOPE - Research for Innovation.

General rights

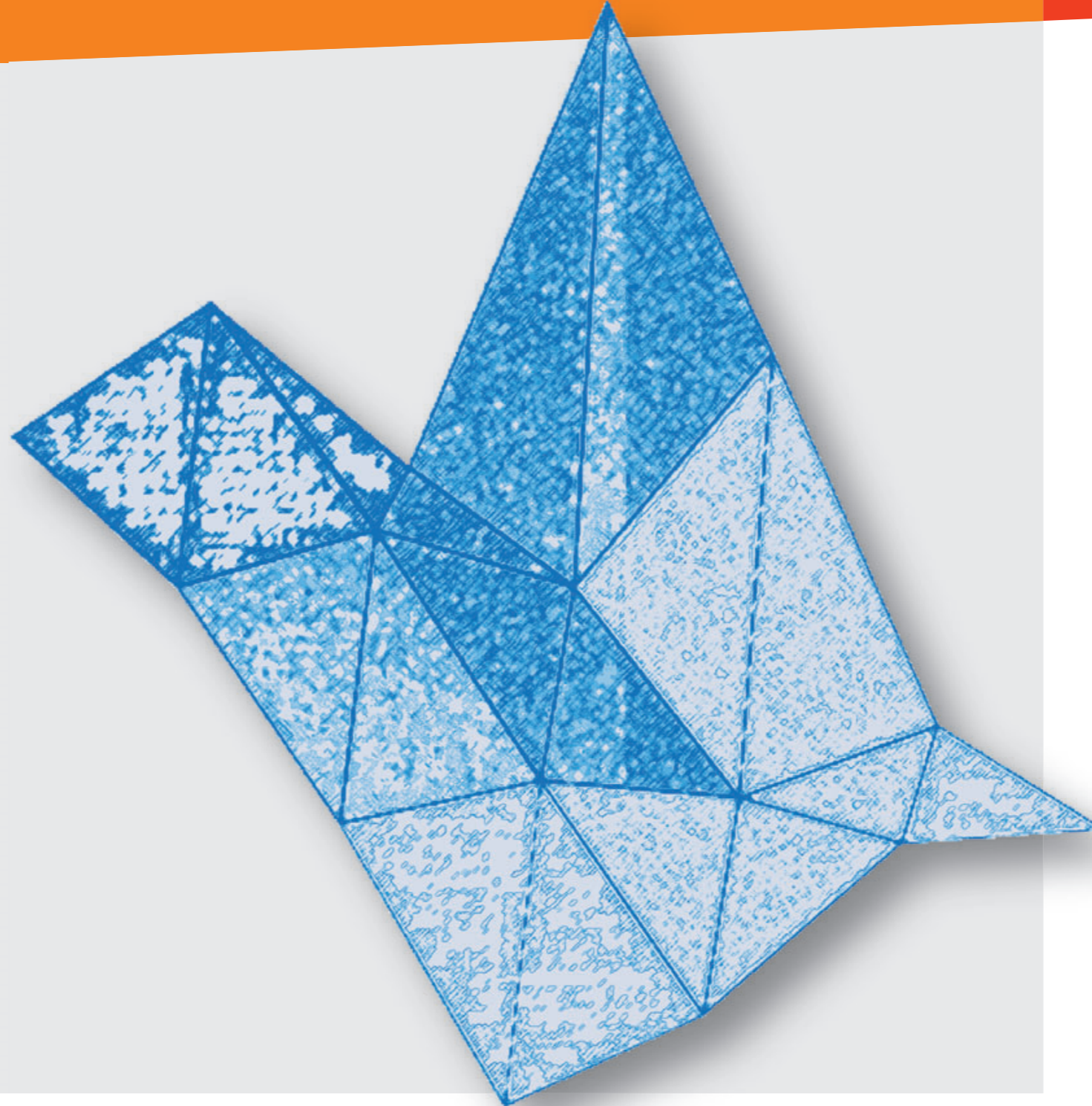
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Sociale innovatie: nu nog beter!

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010



Sociale innovatie: nu nog beter!

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010

December 2010

Dit rapport is samengesteld in opdracht van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). De meningen die in het rapport worden weergegeven zijn die van de auteurs. Deze representeren niet noodzakelijkerwijs de mening van het NCSI.



INSCOPE - Research for Innovation
Rotterdam School of Management
Erasmus University Rotterdam

Postbus 1738
3000 DR ROTTERDAM
Tel: 010 - 408 2210
Fax: 010 - 408 9013
E-mail: hvolberda@rsm.nl; jjansen@rsm.nl
Website: www.strategyaterasmus.nl

Voor u ligt alweer de vijfde editie van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. De investeringen in sociale innovatie zijn het afgelopen jaar aanzienlijk toegenomen. Hoewel Nederland twee plaatsen is gestegen op de wereldconcurrentie-index van het World Economic Forum, staat het op dezelfde index op het gebied van innovatie al jarenlang op of nabij de dertiende plaats. Meer investeren in sociale innovatie is dus noodzakelijk willen we de internationale concurrentiekracht van Nederland verbeteren. Toch zijn veel bedrijven gericht op kortetermijnresultaten. Dit tast op de langere termijn de gezondheid aan van de betreffende bedrijven, zeker met de ontwikkelingen die zich de laatste tijd hebben voorgedaan, zoals de toenemende globalisering en de economische crisis. Concurrenieren op basis van kostenvoordelen is niet meer het domein van de Nederlandse economie, maar vooral geschikt voor de lagelonenlanden. Daarnaast neemt het concurrentievermogen van opkomende economieën als India en Brazilië toe en ontstaan in deze landen hoogwaardige onderzoekscentra. Ontwikkelingen als toenemende globalisering en de opkomst van nieuwe, krachtige economieën stellen andere eisen aan organisaties. Traditionele organisatievormen zoals de hiërarchische top-downstructuur voldoen vandaag de dag niet meer. Sociale innovatie biedt organisaties de mogelijkheid om snel en goed te reageren en anticiperen op veranderingen in de samenleving.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft ook dit jaar weer onderzoek gedaan naar de stand van zaken met betrekking tot sociale innovatie. Zo werden onder meer de verschillen onderzocht tussen bedrijven die sociaal innovatief zijn en bedrijven waarvoor dat niet geldt, kwamen diverse ontwikkelingen op het gebied van sociale innovatie aan bod en werd de mate van sociale innovatie per sector in kaart gebracht. In het onderzoek ging ook aandacht uit naar determinanten van sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. De uitkomsten van het onderzoek, te vinden in dit rapport, bieden handvatten om meer inzicht te krijgen in sociale innovatie en dit te versterken in het Nederlandse bedrijfsleven.

Drs. Shiko Ben-Menahem, drs. Sebastiaan van Doorn, drs. Oli Radu Mihalache, drs. Pepijn van Neerijnen en prof. dr. Frans van den Bosch hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het empirisch onderzoek en aan de verdere totstandkoming van deze rapportage. Graag willen wij hen daarvoor bedanken.

Met vriendelijke groet,



Prof. dr. Henk Volberda
Voorzitter & wetenschappelijk
directeur INSCOPE



Prof. dr. Justin Jansen
directeur INSCOPE



Dr. Michiel Tempelaar
onderzoeker INSCOPE



Drs. ing. Kevin Heij
onderzoeker INSCOPE

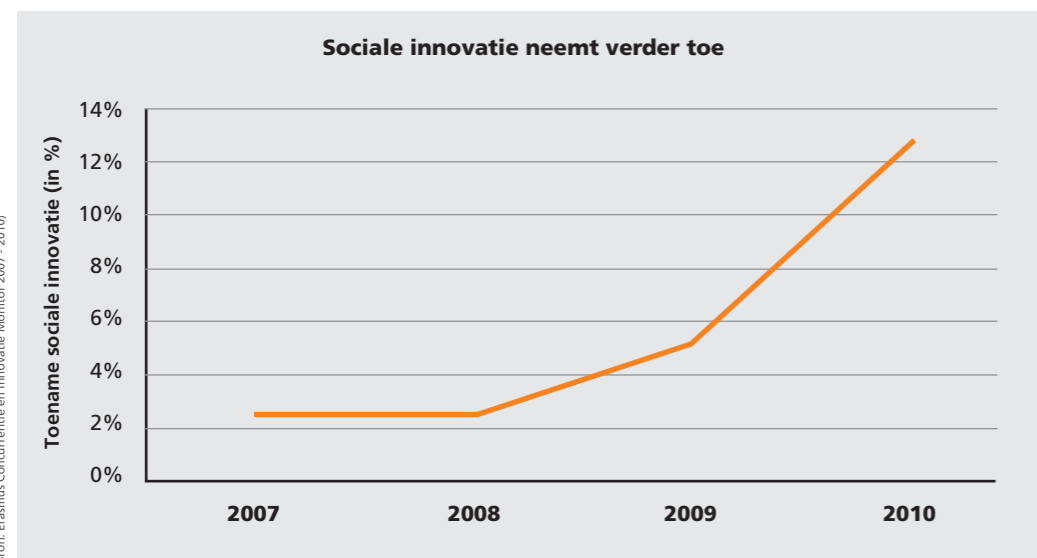
INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	6
1. INLEIDING	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Afbakening sociale innovatie	11
1.3 Onderzoeksopzet en respondenten	11
1.4 Leeswijzer	13
2. EEN OVERZICHT VAN SOCIALE INNOVATIE IN NEDERLAND	14
2.1 Sociaal innovatieve versus niet sociaal innovatieve bedrijven	14
2.2 Sociaal innovatieve sectoren	18
2.3 Technologische en sociale innovaties	21
2.4 Nederland versus het buitenland	24
3. SOCIALE INNOVATIE NADER BEKEKEN	28
3.1 Flexibel organiseren	28
3.2 Dynamisch managen	31
3.3 Slimmer werken	34
3.4 Complementaire krachten binnen sociale innovatie	38
3.5 Open innovatie stimuleert sociale innovatie	40
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	44
LITERATUURLIJST	50

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006). Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen sociale en technologische innovatie. Technologische innovatie is gericht op vernieuwing van technologische kennis, R&D- en ICT-investeringen, onderzoek en ontwikkeling, en kenniscreatie. Met sociale innovatie bedoelen we het implementeren in organisatie, management en werkwijzen, van veranderingen die nieuw zijn voor de organisatie en/of de betreffende industrie. Uit onderzoek blijkt dat technologische innovaties ongeveer 25 procent van het innovatiesucces verklaren, terwijl sociale innovaties ongeveer 75 procent van dat succes genereren.

Investerings in sociale innovatie zijn in de afgelopen jaren fors toegenomen in het Nederlandse bedrijfsleven (zie grafiek 1). Zo was de stijging tussen 2008 en 2009 nog 5,2%. Een jaar later is de toename 12,8%. Sociale innovatie helpt bedrijven de economische crisis te doorstaan. Zo hebben sociaal innovatieve bedrijven een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere bedrijfsprestaties kunnen realiseren, zowel op de korte als de langere termijn. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), zijn hun medewerkers tevredener (+12%) en hebben ze een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%).

Grafiek 1: Ontwikkeling van sociale innovatie over de periode 2007- 2010



Sociaal innovatieve bedrijven investeren beduidend meer in R&D. Bedrijven die sociaal innovatief zijn investeren, vergeleken met bedrijven die dat niet zijn, meer dan twee keer zo veel in R&D. Sociaal innovatieve bedrijven zijn als gevolg daarvan beter in staat om hun kennisbasis effectief te gebruiken én kunnen nieuwe R&D-kennis optimaler combineren met al bestaande kennis. Die combinatie – een effectiever gebruik van de bestaande kennisbasis en de mogelijkheid nieuwe R&D-kennis daar optimaal mee te combineren – heeft een versterkend effect op het innovatiesucces van sociaal innovatieve bedrijven.

Sociaal innovatieve bedrijven hebben meer nieuwe en verbeterde producten en diensten dan bedrijven die niet sociaal innovatief zijn. Gemiddeld is er over 2010, ten opzichte van 2009, 2,8% minder omzet afkomstig uit nieuwe producten en diensten. De verklaring daarvan is dat bedrijven minder actief zijn met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (-5%). De omzet uit verbeterde producten en diensten is nauwelijks veranderd (+0,1%). Deze ontwikkelingen duiden aan dat bedrijven tussen 2009 en 2010, gemiddeld genomen, vooral gericht waren op kortetermijwinst.

Sociaal innovatieve bedrijven halen twee keer zoveel omzet uit nieuwe producten en diensten en 14% meer omzet uit verbeterde producten en diensten dan bedrijven die niet sociaal innoveren. Dit biedt sociaal innovatieve bedrijven meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen. Bovendien halen deze bedrijven een meer gebalanceerde omzet uit nieuwe, verbeterde én bestaande producten en diensten.

Internationaal gezien heeft Nederland nog een inhaalslag te maken. Op de wereldwijde concurrentie-index van het World Economic Forum (WEF) is Nederland gestegen van de tiende naar de achtste plaats. Dat is onder andere te danken aan het feit dat het Nederlandse bedrijfsleven steeds vooruitstrevender wordt – met betrekking tot bedrijfsgeavanceerdheid staat Nederland op de vijfde plaats. Op het punt van innovatie staat Nederland echter al jarenlang op of nabij de dertiende plaats. Saneringen van buitenlandse bedrijven en verplaatsing van kennisintensieve activiteiten naar opkomende economieën hebben uitgewezen dat het innovatievermogen van in Nederland gevestigde bedrijven uitermate kwetsbaar is. Juist nu zal Nederland moeten inzetten op innovatie, wil het de productiviteit en het concurrentievermogen van het eigen bedrijfsleven versterken.

Bedrijven in de ICT-sector, de vastgoed en zakelijke dienstverlening zijn voorbeelden van hoe het wel moet. Bouwbedrijven en financiële dienstverleners kunnen hier veel van leren. Bedrijven in de ICT-sector hebben gemiddeld goede scores op elk onderdeel van sociale innovatie en externe kennisacquisitie. Ook vastgoed en zakelijke dienstverlening doen het, gemiddeld genomen, goed waar het gaat om sociale innovatie en externe kennisacquisitie. Met bedrijven in de financiële dienstverlening en de bouw is het minder positief gesteld. Zij blijven achter op genoemde gebieden. Bedrijven in deze sectoren dienen dus te investeren in het sneller herkennen, opnemen en commercieel toepassen van nieuwe kennis, willen zij de achterstand met andere sectoren verkleinen. Dat de financiële dienstverlening en bouwsector een groot deel van de bruto toegevoegde waarde in Nederland genereren, maakt deze investeringen nog noodzakelijker.

Een hoge interne verandersnelheid draagt in belangrijke mate bij aan het succes van flexibel organiseren. Flexibel organiseren stelt organisaties in staat om, als de omgeving daarom vraagt, intern relatief snel te veranderen. Organisaties met een hoge interne verandersnelheid kunnen effectiever inspelen op wijzigingen in alle mogelijke aspecten van de omgeving. Daarnaast is het bij flexibel organiseren van belang de balans tussen innovatie en efficiency te bewaken. Organisaties dienen voldoende efficiënt te zijn om op korte termijn competitief te zijn, maar ook voldoende innovatief om op de langere termijn te presteren.

Informeel management stimuleert het innovatief vermogen. Managementliteratuur onderscheidt in het algemeen drie managementstijlen: informeel management, reflectie en accountability. Van deze drie heeft informeel management de meest positieve invloed op het innovatief vermogen. Accountability heeft het beste effect op het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen vereist dus een actieve leider die naast aandacht voor gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Met het toenemen van het aantal

medewerkers groeit bovendien ook het belang van transformationeel leiderschap. Bij bedrijven met meer dan 250 werknemers verhoogt dynamisch managen het innovatiepotentieel tot 40%. Transformationeel leiderschap kan bij het groeien van een organisatie een goede remedie zijn tegen toenemende hiërarchie en bureaucratie, omdat deze vorm van leiderschap meer betekenis heeft voor de medewerkers en die daardoor meer openstaan voor managementinnovatie. Kleinere, minder complexe organisaties hebben, om managementinnovaties te realiseren, meer baat bij transactioneel leiderschap (Vaccaro et al., 2011).

Vertrouwen is de belangrijkste voorwaarde om van slimmer werken een succes te maken.

Slimmer werken vereist het optimaliseren van menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement. Vertrouwen in organisaties is met 39% de belangrijkste voorwaarde om van slimmer werken een succes te maken. Zo stimuleert vertrouwen de onderlinge betrokkenheid en kennisdeling tussen medewerkers. Daarnaast is het van belang dat medewerkers weten bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is. Deze kennis dient vervolgens toegepast, bewerkt en behouden te worden om tot betere bedrijfsresultaten te komen.

De drie onderdelen van sociale innovatie zijn onderling complementair. Van flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken levert het laatstgenoemde met 38% de grootste bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen en flexibel organiseren volgen met respectievelijk 35% en 28%. Deze drie onderdelen van sociale innovatie hebben een onderling versterkend effect. Zo blijkt dat bedrijven die investeren in sociale innovatie hun innovatief vermogen met een factor 4 verhogen. Organisaties die hoog scoren op zowel flexibel organiseren, dynamisch managen als op slimmer werken leveren goede bedrijfsprestaties. Voor concurrenten is het moeilijker om de bundeling van én flexibel organiseren én dynamisch managen én slimmer werken te kopiëren.

Open innovatie versterkt de bedrijfsresultaten van sociale innovatie. Voor echt goede bedrijfsprestaties is alleen sociale innovatie niet toereikend. Wil men zwaktes binnen een bedrijf te lijf gaan en de innovativiteit verder laten toenemen, dan is samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen ook een vereiste. Sociaal innovatieve bedrijven met een hoge score op externe kennisacquisitie presteren beter dan sociaal innovatieve bedrijven met een lage score op externe kennisacquisitie. De laatstgenoemde groep probeert het tekort op te vangen met meer (interne) R&D-investeringen, maar dat leidt niet tot de beste bedrijfsprestaties. Bedrijven met een goede kennisacquisitie, die echter niet sociaal innovatief zijn, presteren slecht. Doordat ze niet sociaal innovatief zijn hebben ze immers moeite met het herkennen, integreren en commercieel toepassen van nieuwe (externe) kennis en investeren ze weinig in R&D. Hierdoor hebben de betreffende bedrijven nauwelijks toegang tot nieuwe interne kennis en weinig profijt van externe kennis. Dit heeft een negatief effect op de innovativiteit en bedrijfsprestaties van bedrijven die niet sociaal innovatief zijn, maar die wel een hoge kennisacquisitie hebben. Sociale innovatie is, met andere woorden, een voorwaarde om externe kennis goed te benutten. Sociaal innovatieve bedrijven, kortom, die goed zowel interne als externe kennis kan verwerven, integreren en toepassen leveren goede bedrijfsprestaties.

Om de eigen concurrentiekracht en productiviteit te vergroten moet het Nederlandse bedrijfsleven de volgende stappen ondernemen:

>> Meer investeren in sociale innovatie

Sociaal innovatieve bedrijven investeren meer in R&D en halen een grotere omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Meer investeren in sociale innovatie leidt tot betere bedrijfsresultaten op de korte en op de langere termijn: een beter ontwikkelde bundeling van flexibel

organiseren, dynamisch managen en slimmer werken is immers moeilijker te kopiëren door concurrenten. Bovendien hebben flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken een positief en versterkend effect, niet alleen onderling, maar ook op het innovatievermogen en op de bedrijfsresultaten. Bovendien is het niet onwaarschijnlijk dat meer investeren in sociale innovatie Nederland op het punt van innovatie een hogere positionering zal bezorgen op de wereldconcurrentie-index van het World Economic Forum.

>> Prioriteit geven aan sociale innovatie van met name bouwbedrijven en financiële dienstverleners

Bedrijven in de bouw en de financiële dienstverlening lopen, over het algemeen, achter op bijna alle aspecten van sociale innovatie en externe kennisacquisitie. Niet in de laatste plaats met het oog op de bijdrage die deze twee sectoren leveren aan de werkgelegenheid en bruto toegevoegde waarde van Nederland is het belangrijk dat sociale innovatie juist binnen deze sectoren toeneemt. Dit zal ook een positieve invloed hebben op de internationale innovatiepositie van Nederland. Bedrijven in de ICT-sector, vastgoed en zakelijke dienstverlening zijn over het algemeen als positieve voorbeelden te beschouwen.

>> Meer investeren in nieuwe producten en diensten

Bedrijven zijn zich in het algemeen meer gaan richten op kortetermijnresultaten. Om in de toekomst competitief te blijven, moeten bedrijven de daling van omzet uit nieuwe producten en diensten omkeren naar een stijging. Sociale innovatie kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

>> Het vertrouwen binnen organisaties vergroten

Vertrouwen binnen organisaties draagt in sterke mate bij aan het succes van slimmer werken. Daarnaast is het van belang dat medewerkers weten bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is. Het vervolgens toepassen, bewerken en behouden van deze kennis zal de bedrijfsresultaten van slimmer werken vergroten.

>> Het innovatief vermogen stimuleren met informeel management

Informeel management heeft een zeer positieve invloed op het innovatief vermogen, terwijl accountability een zeer gunstig effect heeft op het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen vereist dus een actieve leider die naast aandacht voor gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Daarnaast neemt met het aantal medewerkers in een organisatie ook het belang van transformationeel leiderschap toe.

>> De interne verandersonnelheid van organisaties verhogen

Een hoge interne verandersonnelheid verklaart voor een belangrijk deel het succes van flexibel organiseren. Ook een goede balans tussen innovatie en efficiency en, in mindere mate, de structurele scheiding van innovatie en efficiency dragen hieraan bij.

>> Sociaal innovatieve bedrijven meer laten investeren in samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen

Sociaal innovatieve bedrijven met een hoge externe kennisacquisitie presteren beter dan sociaal innovatieve bedrijven die een lage externe kennisacquisitie hebben. Sociale innovatie lijkt een voorwaarde te zijn voor een effectief gebruik van externe kennis. Als een onderneming sociaal innovatiever is geworden kan die vervolgens beter samenwerken met andere ondernemingen en kennisinstellingen.

1.1 Aanleiding

Op de wereldwijde concurrentie-index (Global Competitiveness Report 2004 - 2010) neemt Nederland, waar het gaat om innovatie, al diverse jaren een positie in op of nabij de dertiende plaats. Nederland blijft achter met bedrijfsinvesteringen in R&D en met samenwerking tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen op het gebied van R&D. De capaciteit voor innovatie en de kwaliteit van wetenschappelijke onderzoekinstellingen bieden nog wel concurrentievoordelen voor Nederland, al is hier een lichte daling te zien ten opzichte van het voorgaande jaar. Een ander relevant gegeven is dat 44 van de 100 topmanagers in Nederland verwachten dat binnen vijf jaar één of meer onderdelen van het hoofdkantoor van hun bedrijf naar het buitenland zal worden verplaatst. Dit is gebleken uit onderzoek van de RSM Erasmus Universiteit. Deze mogelijke verplaatsing kan aanzienlijke gevolgen hebben, aangezien de honderd belangrijkste multinationals in Nederland van centrale betekenis zijn voor onder andere kennisuitwisseling tussen bedrijven en regio's, en zij bovendien een essentiële rol spelen in het hoger onderwijs. Eén van de aanbevelingen uit het betreffende onderzoek is dan ook om de aantrekkelijkheid van de Nederlandse locatiefactoren te versterken, vooral op het gebied van belastingen en talent. Sociale innovatie is de manier bij uitstek om de eigen concurrentiepositie in het huidige economische klimaat te handhaven en verbeteren.

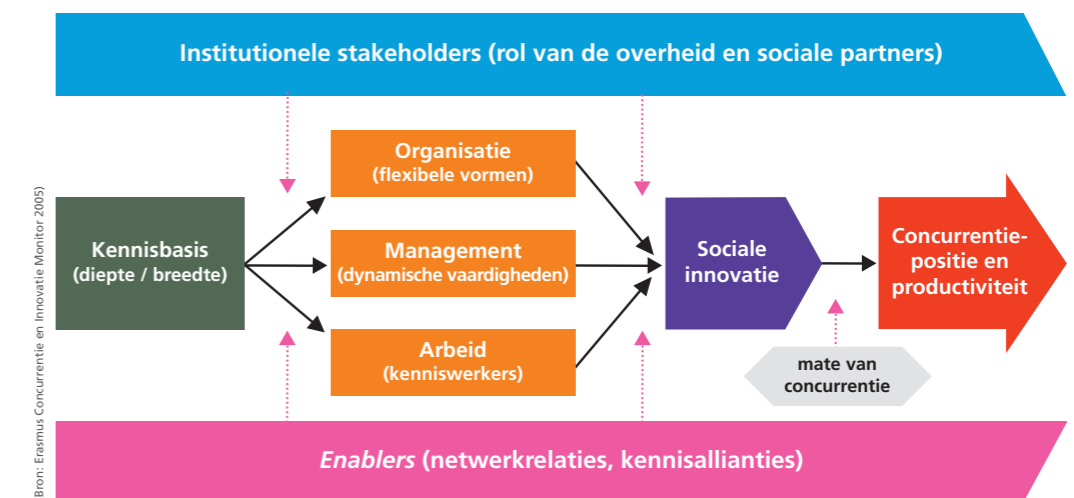
Een interpretatie van bovenstaande constatering is dat de concurrentiepositie van de Nederlandse, door innovatie gedreven economie bedreigd wordt. In het betreffende onderzoek wordt het (vertaald naar het Nederlands) als volgt omschreven: 'De aanwezigheid van onderdelen [van het hoofdkantoor] in Nederland is niet langer vanzelfsprekend' (Baaij et al. 2009). Een verbetering van de innovatieprestaties in Nederland is belangrijk om de aantrekkelijkheid van de locatiefactoren van Nederland te vergroten en daarmee een hogere plaats op de wereldwijde concurrentie-index te bemachtigen. Onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor wees uit dat 25% van het innovatiesucces te verklaren is onder verwijzing naar technologische innovatiedeterminanten, zoals technologische kennis en investeringen in R&D en in ICT. Ongeveer 75% van het innovatiesucces wordt echter bepaald door sociale innovatie, dus door niet-technologise innovatiedeterminanten. Flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken vallen hieronder (zie ook figuur 1.2.1). Meer onderzoek over de niet-technologise determinanten van innovatie (sociale innovatie) is daarom van groot belang om het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven te vergroten. Innovatieve bedrijven hebben, vergeleken met bedrijven die niet sociaal innovatief zijn, namelijk een aanmerkelijk hoger rendement en een grotere omzet- en winstgroei.

Om de kennis van sociale innovatie verder te vergroten en de voortgang van sociale innovatie binnen het Nederlandse bedrijfsleven te monitoren houdt INSCOPE – Research for Innovation, via de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, de ontwikkelingen op dit gebied al verscheidene jaren nauwgezet bij. INSCOPE doet dit in opdracht van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Aan de hand van de Monitor zijn gefundeerde uitspraken te doen over sociale innovatie in Nederland. Daarnaast bespreekt de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor sociale innovatie in diverse sectoren. Aan de hand van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 worden bovendien management- en organisatiekenmerken geïdentificeerd. Die stellen het Nederlandse bedrijfsleven in staat om sociale innovatie succesvol te implementeren. Dit rapport beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van sociale innovatie en de uitkomsten daarvan over de periode 2009 - 2010.

1.2 Afbakening sociale innovatie

Met flexibele organisatievormen, dynamisch managen en slimmer werken kunnen organisaties nieuwe kennis snel herkennen, opnemen en toepassen voor commerciële doeleinden. Dit kennis-absorptievermogen is een van de belangrijkste voorwaarden voor het bevorderen van innovatie. Het conceptuele schema in figuur 1.2.1 geeft in grote lijnen weer wat in deze editie van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor behandeld wordt. Sociale innovatie definiëren we als 'het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren'. Door een combinatie van deze drie determinanten kunnen organisaties hun kennisbasis beter benutten. Zo kunnen organisaties door sociale innovaties uit R&D resulterende nieuwe kennis combineren met al bestaande kennis in de organisatie. Ook hoogwaardige samenwerkingsverbanden met andere organisaties (externe samenwerking) beïnvloeden het concurrentievermogen en de productiviteit, zoals in figuur 1.2.1 is weergegeven.

Figuur 1.2.1: Conceptueel schema van onderzoeksprogramma INSCOPE



1.3 Onderzoekopzet en respondenten

Alvorens de vragenlijsten op te stellen hebben we eerst interviews gehouden met afgevaardigden van het Nederlandse bedrijfsleven, de overheid, de wetenschap en met respondenten van de vragenlijsten. Dit resulteerde in nieuwe inzichten omtrent sociale innovatie: de succesfactoren, uitdagingen en relevante ontwikkelingen in verschillende sectoren. De interviews hebben we ook uitgevoerd om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijsten te vergroten. Zo maakten we gebruik van subjectieve, maar wetenschappelijk gevalideerde meetschalen. De betrouwbaarheid van dergelijke meetschalen vergrootten we door vragenlijsten naar steeds twee leden van het managementteam van één organisatie te sturen. Een groot deel van de vragen zijn gemeten met 7-puntsschalen. In de vragenlijsten komen diverse onderwerpen aan bod, waaronder flexibiliteit van organiseren, dynamiek van managen, manieren om talenten en competenties van medewerkers aan te wenden, innovatiesucces, bedrijfsprestaties en omgevingsaspecten. De vragenlijsten hebben we in 2009 en 2010 verspreid onder respectievelijk 9.000 en 10.000 organisaties uit het Nederlandse bedrijfsleven. Hiervoor maakten we gebruik van SBI-codering. In 2009 resulteerde dit in 910 respondenten; in 2010 waren dat er 932. Nadat de data verzameld en verwerkt waren, hebben we de stand van de zaken met betrekking

tot sociale innovatie uitvoerig beschreven. Zo zijn verschillende variabelen onderling gekoppeld en ontwikkelingen in de tijd in kaart gebracht. De onderstaande figuur (1.3.1) geeft de verdeling aan van de respondenten over de verschillende sectoren. De meeste respondenten zijn afkomstig uit de maak- en mijnindustrie (29%), gevolgd door de groot- en detailhandel (22%), vastgoed en professionele dienstverlening (17%) en de bouwsector (11%). Deze respons leverde een steekproef op die representatief is voor de verschillende Nederlandse sectoren. Met betrekking tot bedrijfsgrootte en -resultaten en R&D-investeringen zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de deelnemende en de niet-deelnemende organisaties. Al evenmin vonden we verschillen in leeftijd, bedrijfsgrootte en -resultaten tussen de steekproef en de populatie. De vragenlijsten zijn vooral ingevuld door directeurs of andere leden van het management. De 'gemiddelde' respondent is 49 jaar oud en ongeveer 13 jaar werkzaam bij de betreffende organisatie.

Van de bedrijven die meewerkten aan de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor had 74% tussen de 26 en 100 werknemers in dienst. Bedrijven met meer dan 100 medewerkers vormden 16% van het aantal waarnemingen. Bedrijven die tussen de 1 en 25 werknemers hebben, maakten de overige 10% uit van de steekproef. Van de participerende bedrijven bestond 40% tussen de 10 en 25 jaar. De bedrijven die tussen de 25 en 50 jaar bestaan maken een kwart uit van alle waarnemingen. De jonge bedrijven (dat wil zeggen: bedrijven die minder dan 10 jaar bestaan) en oudere bedrijven (die al meer dan 50 jaar bestaan) vormen respectievelijk 21% en 14% van de steekproef. De vragenlijsten vormden echter niet de enige bron van informatie. Er is bijvoorbeeld ook gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur, onder meer om gefundeerde uitspraken te doen, en er zijn data gebruikt van de Global Competitiveness Reports van het World Economic Forum (WEF).

Figuur 1.3.1: Verdeling respondenten over de verschillende sectoren



1.4 Leeswijzer

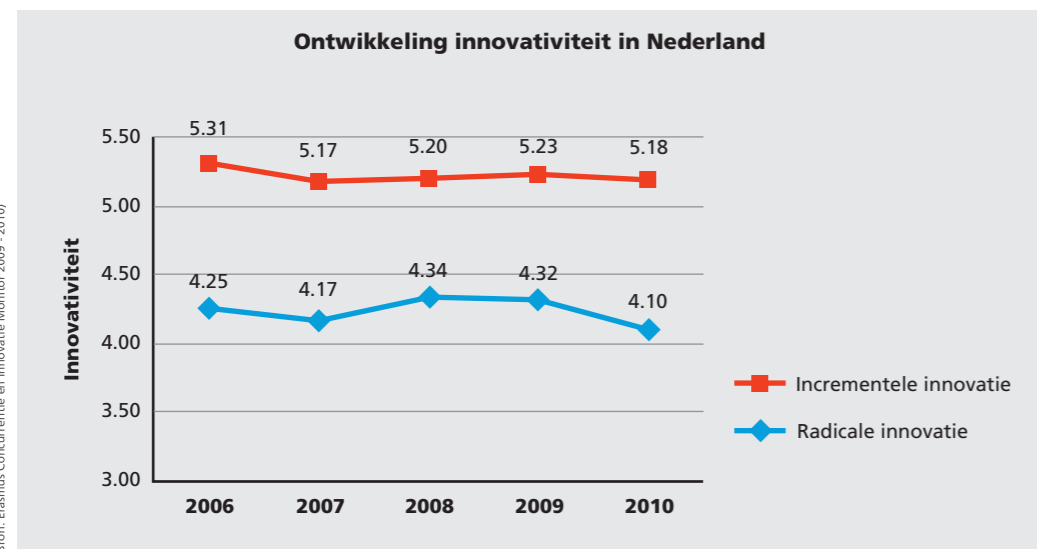
In de volgende hoofdstukken bespreken we de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 2 schetsen we een algemeen beeld van (sociale) innovatie in Nederland. Hierin komen onder andere de verschillen tussen sociaal innovatieve en niet sociaal innovatieve bedrijven en sectoren aan bod. Vervolgens vergelijken we de concurrentiepositie van Nederland met die van andere landen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de verschillende aspecten van sociale innovatie in uiteenlopende bedrijfssectoren in Nederland. We bespreken de stand van zaken per determinant en subdeterminant van sociale innovatie. Dit splitsen we vervolgens op per sector. Het rapport eindigt met een conclusie en een aantal aanbevelingen voor sociale innovatie.

Dit hoofdstuk brengt de situatie met betrekking tot sociale innovatie in kaart. Zo beschrijven we de verschillen tussen sociaal innovatieve en niet sociaal innovatieve bedrijven (2.1), maar ook sociale innovatie per sector (2.2) en de verschillen tussen sociale en technologische innovaties (2.3). Het hoofdstuk sluit af met een vergelijking van het Nederlandse concurrentie- en innovatievermogen met dat van andere landen (2.4).

2.1 Sociaal innovatieve versus niet sociaal innovatieve bedrijven

De cijfers liegen er niet om. Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat de gemiddelde omzet en rentabiliteit van bedrijven over de onderzoeksperiode is gedaald met achtereenvolgens 7% en 13%. Ook de gemiddelde omzet uit nieuwe en verbeterde producten daalde met 2,6%. Deze daling is deels toe te schrijven aan een afname van investeringen in radicale innovaties (-5%). De investeringen in radicale innovaties bevinden zich op het laagste niveau van de afgelopen vijf jaar. In grafiek 2.1.1 is goed te zien dat bedrijven vanaf 2008 minder bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe, toonaangevende producten en diensten. De daling in investeringen in incrementele innovaties is met 1% beduidend geringer dan die bij de radicale innovaties. Deze negatieve ontwikkelingen zijn zorgelijk te noemen, aangezien juist nieuwe en verbeterde producten en diensten de bedrijfsresultaten aanzienlijk verbeteren. De gemiddelde productiviteit steeg in de genoemde periode echter met 12%. De data wijzen uit dat bedrijven meer oog hebben voor kortetermijnresultaten.

Grafiek 2.1.1: Ontwikkeling van innovatie in Nederlandse bedrijven

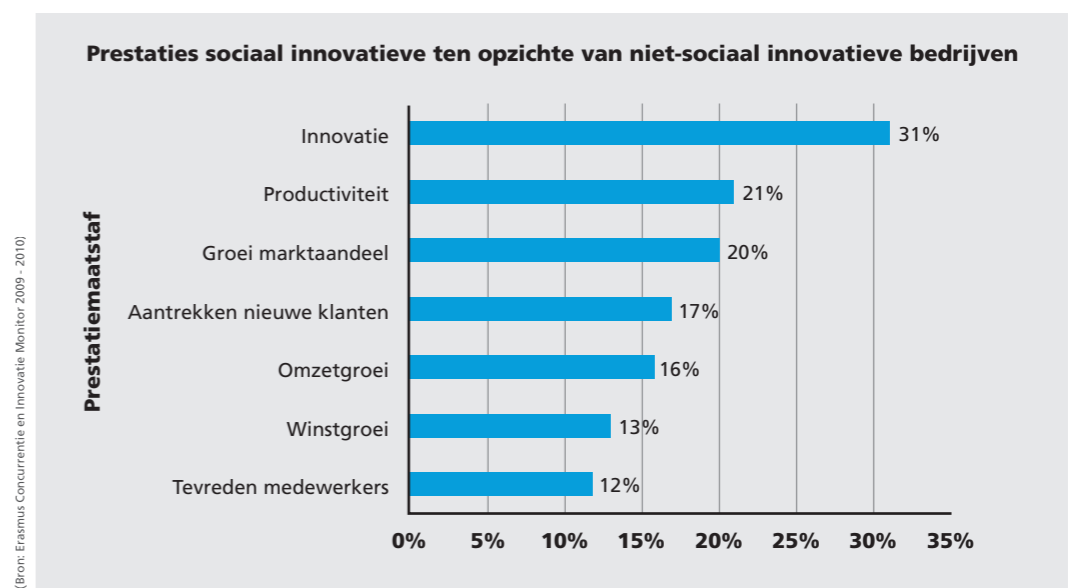


Bij deze cijfers is er nog geen onderscheid gemaakt tussen sociaal innovatieve en niet sociaal innovatieve bedrijven.² Dit onderzoek focust juist op dit onderscheid en brengt in kaart welke waarde sociale innovatie vertegenwoordigt voor het Nederlandse bedrijfsleven. Sociaal innovatieve organisaties zijn in de afgelopen jaren niet alleen in staat gebleken om nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen, maar kwamen ook regelmatig als een van de eersten binnen de industrie met deze vernieuwingen. Daarmee wisten ze een 'first mover advantage' te realiseren.

² 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.

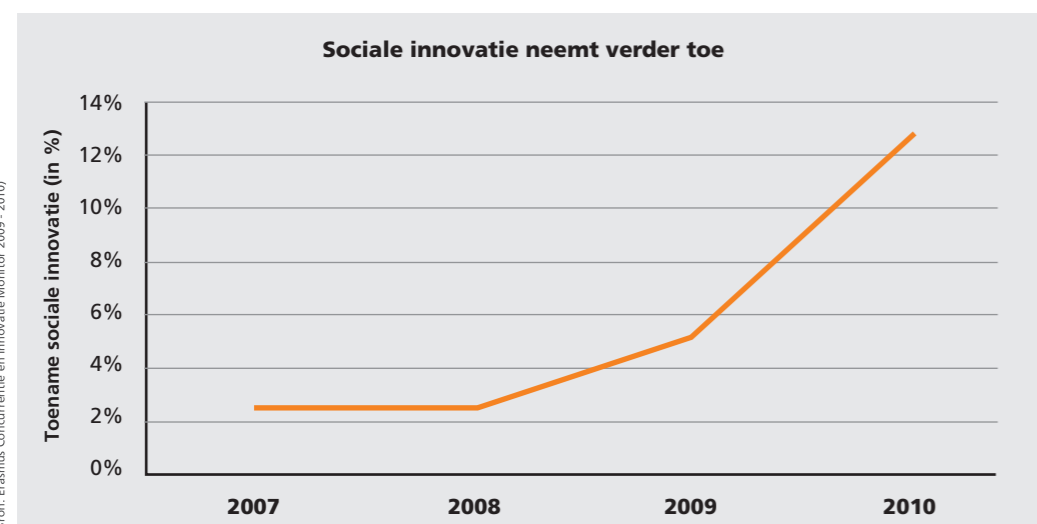
Ondernemerschap en vernieuwing vormen binnen het Nederlandse bedrijfsleven een belangrijke manier om de innovatiekracht te vergroten. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat de sociaal innovatieve bedrijven, in vergelijking met bedrijven die niet sociaal innovatief zijn, beter scoren op alle hieronder genoemde prestatiecriteria. Met name op het gebied van innovativiteit (31%), productiviteit (21%) en groei van marktaandeel (20%) presteren de sociaal innovatieve bedrijven beter. De sociaal innovatieve bedrijven presteren ook beter in het aantrekken van nieuwe klanten (17%), omzetgroei (16%) en winstgroei (13%) en hebben tevredener medewerkers (12%). Dat de innovativiteit en de productiviteit bij sociaal innovatieve bedrijven hoger liggen dan bij niet sociaal innovatieve bedrijven, impliceert dat sociaal innovatieve bedrijven beter in staat zijn tot zowel kortetermijnprestaties (via verhoogde productiviteit) als tot langetermijnprestaties (via verhoogde innovativiteit). Sociale innovatie biedt het Nederlandse bedrijfsleven dus de mogelijkheid om een duurzaam concurrentievoordeel te ontwikkelen. 'De kracht van innovatie ligt immers in het commercialiseren van de gerealiseerde innovatie.' (Volberda et al, 2007: 55) En sociale innovatie binnen bedrijven is een middel om de kracht van de innovatie te versterken.

Grafiek 2.1.2: Vergelijking prestaties sociaal innovatieve bedrijven met die van niet-sociaal innovatieve bedrijven



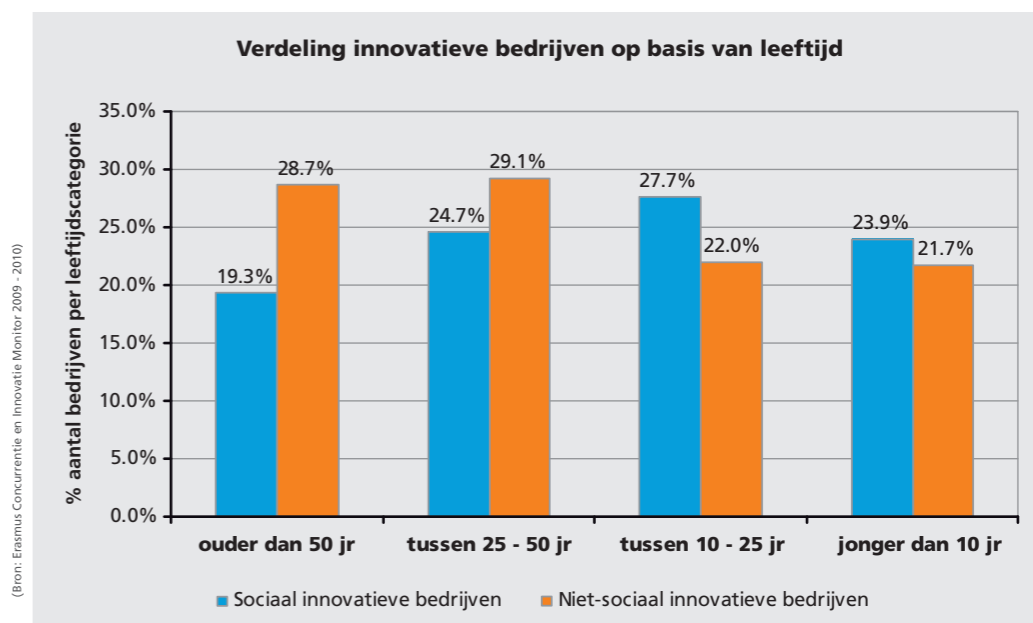
Sociale innovatie verdient daarom een hoge plaats op de agenda van het bedrijfsleven. Managers binnen het bedrijfsleven lijken zich hiervan ook steeds meer bewust te worden. Dat blijkt onder andere uit het feit dat sociale innovatie steeds verder toeneemt in het Nederlandse bedrijfsleven: over de periode 2009 - 2010 met 12,8%. Zoals grafiek 2.1.3 weergeeft, laten de afgelopen jaren een stijgende lijn zien in sociale innovatie. Met deze ontwikkeling lijkt het Nederlandse bedrijfsleven een goede weg te zijn ingeslagen. Daarnaast duidt deze trend op een verbetering van de concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven. Verderop in dit rapport (in paragraaf 2.4) wordt nader toegelicht in hoeverre de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven daadwerkelijk is verbeterd.

Grafiek 2.1.3: Ontwikkeling van sociale innovatie over de periode 2007 - 2010



Geografisch gezien zijn sociaal innovatieve bedrijven redelijk evenwichtig verspreid over Nederland. In elke windstreek van het land is ongeveer één op de vier bedrijven sociaal innovatief te noemen. Op basis van de leeftijd van de organisaties zijn er enige verschillen waarneembaar. In grafiek 2.1.4 is te zien dat bij bedrijven die ouder zijn dan vijftig jaar het verschil in aantal tussen sociaal innovatieve bedrijven en niet sociaal innovatieve bedrijven het grootst is; 19,3% van de bedrijven ouder dan vijftig jaar is sociaal innovatief en 28,7% is niet sociaal innovatief. Dus vooral in deze leeftijdscategorie is er nog een inhaalslag te maken met sociale innovatie. Relatief gezien zijn de meeste sociaal innovatieve bedrijven (27,7%) te vinden bij de groep van bedrijven die tussen de 10 en 25 jaar oud zijn. Van de bedrijven die tussen de 25 en 50 jaar oud zijn, is 29,1% niet sociaal innovatief. Uit de grafiek lijkt een trend afleesbaar waarbij een bedrijfsleeftijd van 25 jaar de grenswaarde is. Tussen de leeftijdscategorieën 'jonger dan 10 jaar' en 'tussen de 10 en 25 jaar' neemt het aantal sociaal innovatieve bedrijven toe met 3,8%, waarbij het aantal niet sociaal innovatieve bedrijven ongeveer gelijk blijft (+0,3%). Bij bedrijven boven de 25 jaar neemt het aantal sociaal innovatieve bedrijven per leeftijdscategorie weer af en blijft het aantal niet sociaal innovatieve bedrijven per leeftijdscategorie rond de 29%. Dus naarmate een bedrijf meer in de buurt van de 25 jaar oud komt, is er een grotere kans dat het bedrijf sociaal innovatief is. Als een bedrijf de 25 jaar gepasseerd is neemt de kans dat het bedrijf sociaal innovatief is weer af. Managers hebben wel invloed op de mate van sociale innovatie binnen hun organisatie, ongeacht de leeftijd van de organisatie.

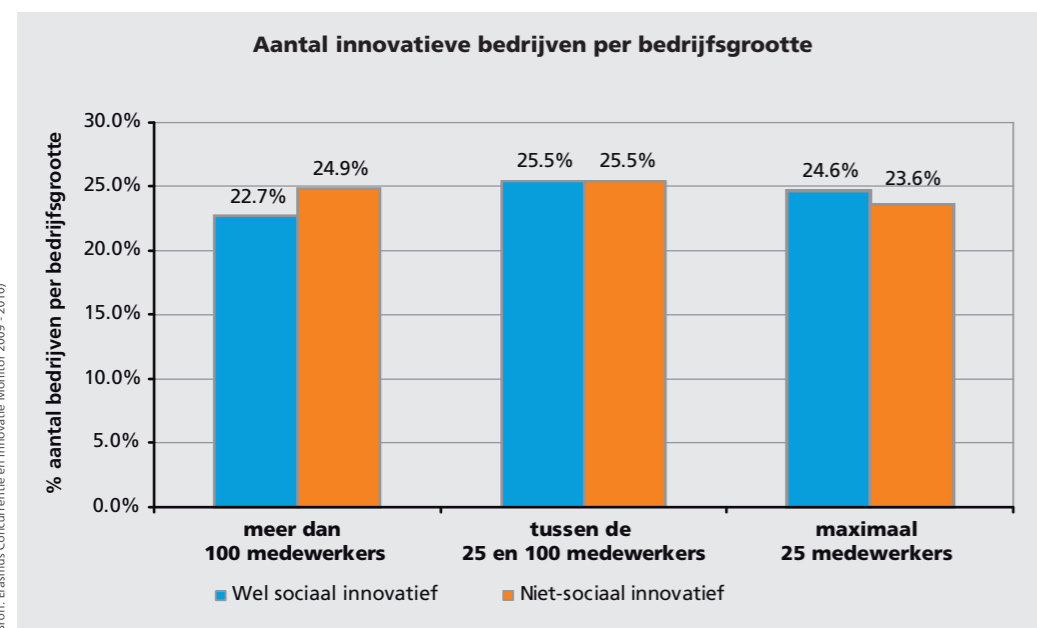
Grafiek 2.1.4: Aantal sociaal innovatieve en niet-sociaal innovatieve bedrijven per leeftijdscategorie



Er lijkt geen nadrukkelijk verband te bestaan tussen bedrijfsgrootte (uitgedrukt in het aantal medewerkers) en sociale innovativiteit (zie ook grafiek 2.1.5). Bij bedrijven met maximaal 25 medewerkers en tussen de 25 en 100 medewerkers is ongeveer een kwart van de bedrijven sociaal innovatief te noemen. Bij bedrijven met meer dan 100 medewerkers ligt dit aantal iets lager, namelijk op 22,7%. De kleine bedrijven, met maximaal 25 medewerkers, hebben met 23,6% het kleinste aantal niet sociaal innovatieve bedrijven, al is het verschil met de grotere bedrijven gering.

Zoomen we verder in op sociale innovatie en het aantal medewerkers dan is echter wel een trend waarneembaar. Naarmate het aantal medewerkers toeneemt, is een organisatie gemiddeld beter in staat tot dynamisch managen. Zo hebben de middelgrote bedrijven (van 25 tot 100 medewerkers), vergeleken met kleinere bedrijven, een 1,3% hogere score bij dynamisch managen. De grote bedrijven (met meer dan 100 medewerkers) kunnen weer 0,6% beter dynamisch managen dan middelgrote bedrijven. Bij slimmer werken is de trend juist andersom. Naarmate het aantal medewerkers toeneemt, gaan organisaties minder slim werken. Zo is de daling tussen middelgrote en kleine bedrijven 1,0% en tussen de grote en middelgrote bedrijven 2,5%.

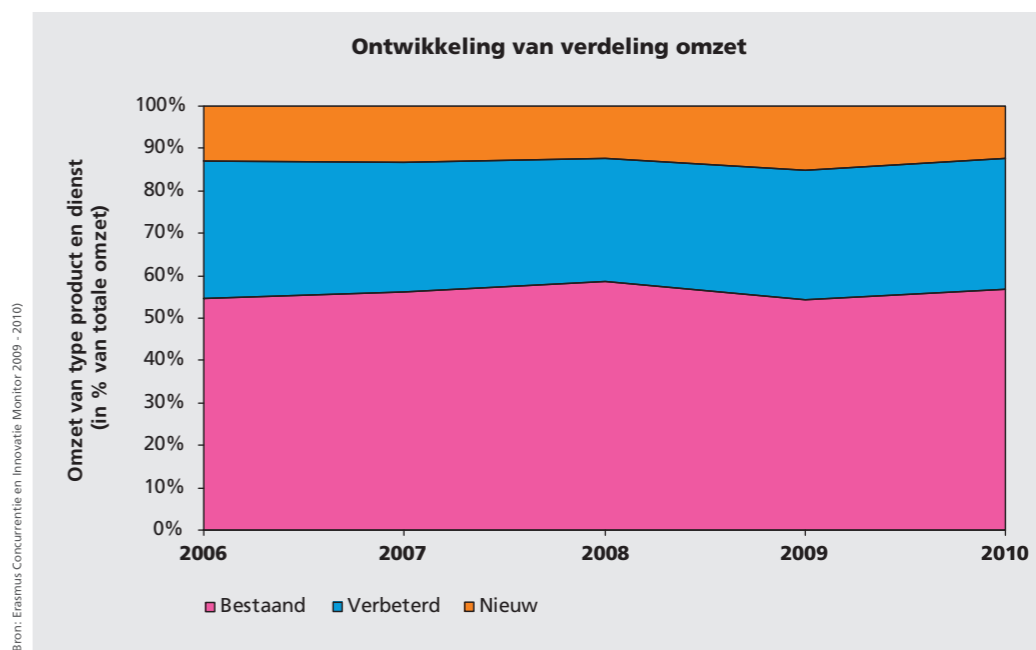
Grafiek 2.1.5: Aantal sociaal innovatieve en niet-sociaal innovatieve bedrijven per aantal medewerkers



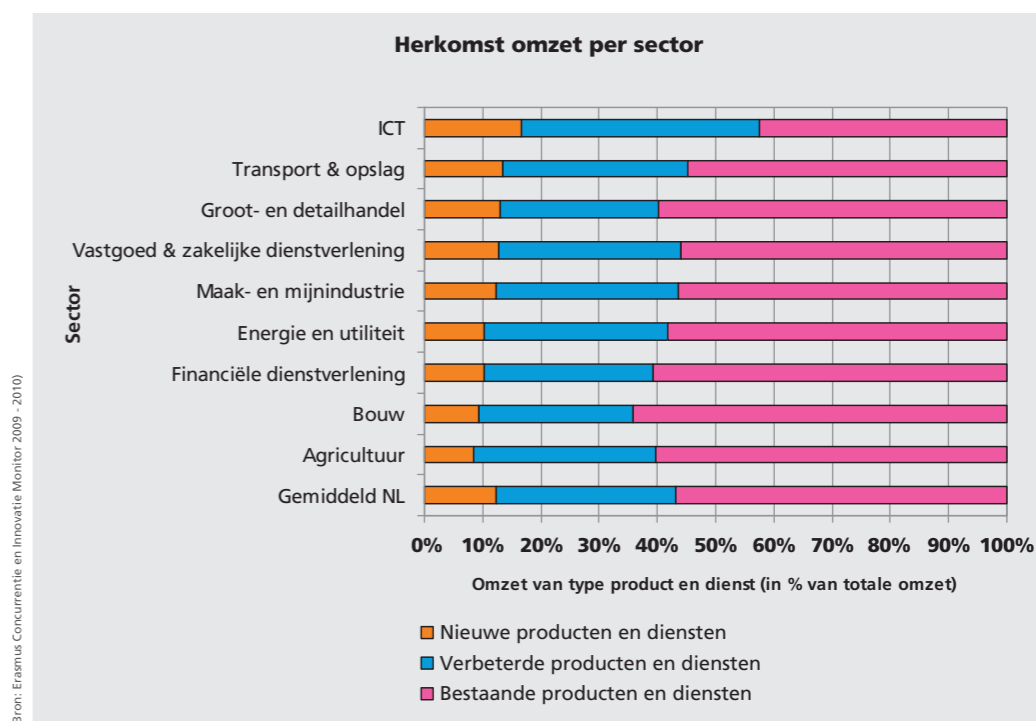
2.2 Sociaal innovatieve sectoren

De mate van sociale innovatie kan verschillen per sector. In grafiek 2.2.1 staat per sector in welke mate de omzet afkomstig is uit nieuwe, verbeterde of bestaande producten en diensten. Gemiddeld genomen komt 12,4% van de omzet uit nieuwe producten en diensten en 30,6% uit verbeterde producten en diensten. Bij de nieuwe producten en diensten is er in 2010 een daling waarneembaar van 2,8% ten opzichte van 2009 (15,2%), terwijl de omzet uit verbeterde producten en diensten nauwelijks veranderd is (+0,1%). Deze ontwikkeling indiceert dat bedrijven zich tussen 2009 en 2010, gemiddeld genomen, vooral op kortetermijnwinst richtten. Dit is licht zorgelijk te noemen, omdat deze ontwikkeling niet ten goede komt aan de langetermijnprestaties en het concurrentievermogen van bedrijven. De meer behoudende koers van bedrijven is ook deels te verklaren door een verminderde omgevingsdynamiek. Hoewel de gemiddelde marktdynamiek tussen 2005 en 2009 steeg, ervaren managers de hedendaagse markt als minder dynamisch. Daarnaast is er in de periode 2009 - 2010 een duidelijke daling waarneembaar in de intensiteit en frequentie van veranderingen in de marktomgeving. Een minder dynamische markt verzwakt het extra positieve effect dat meer nieuwe en verbeterde producten en diensten op het bedrijfsresultaat hebben. Echter, de bedrijfsresultaten verhouden zich nog steeds positief tot die van organisaties die zich voornamelijk richten op of nieuwe of verbeterde producten en diensten. Zo halen de 25% meest sociaal innovatieve ondernemingen twee keer meer omzet (16,5%) uit nieuwe producten en diensten dan de 25% minst sociaal innovatieve ondernemingen (8,4%). Ook uit de verbeterde producten en diensten halen de meest sociaal innovatieve ondernemingen meer omzet (36,4%) dan de minst sociaal innovatieve ondernemingen (22,8%). Aangezien sociaal innovatieve ondernemingen ook beter scoren op alle bovengenoemde prestatie maatstaven, kunnen we concluderen dat het loont om meer omzet te halen uit nieuwe en verbeterde producten en diensten.

Grafiek 2.2.1: Ontwikkeling van de herkomst van omzet



Grafiek 2.2.2: Herkomst van de omzet per sector



In grafiek 2.2.2 is te zien dat de ICT-sector het grootste gedeelte van haar omzet haalt uit nieuwe (16,6%) en verbeterde (41,0%) producten en diensten. De ICT-sector stond ook in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008 - 2009 al bovenaan.

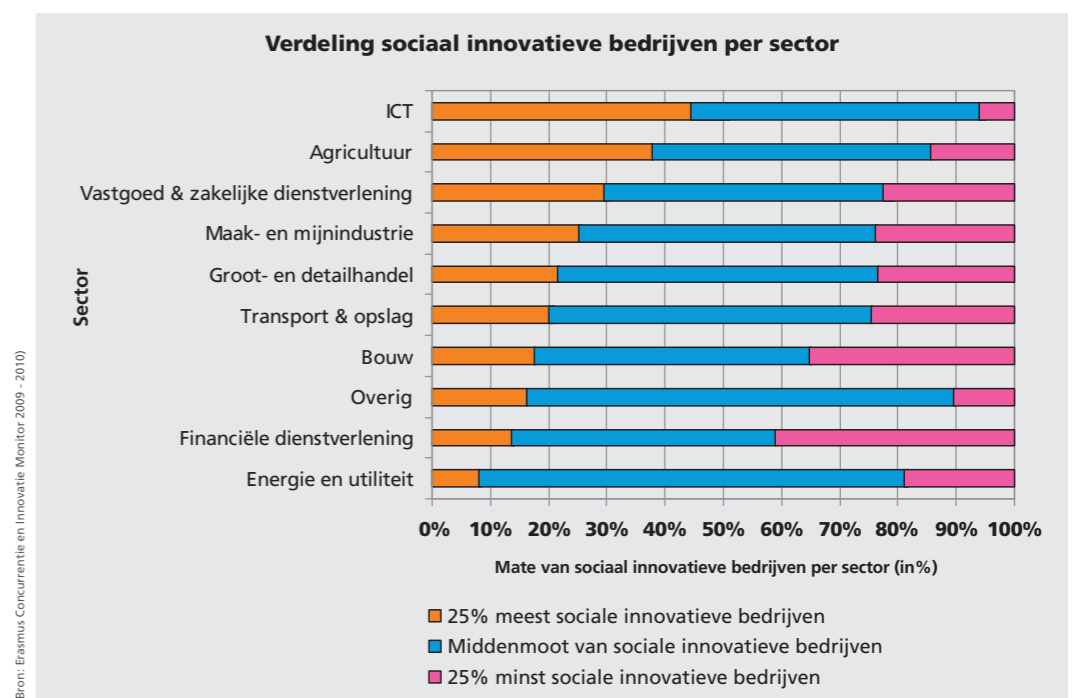
Naast de ICT-sector hebben ook de transport- en opslagsector (13,5%), groot- en detailhandel (12,9%) en de vastgoed en zakelijke dienstverlening (12,8%) een bovengemiddelde omzet uit nieuwe producten en diensten. Deze sectoren zijn dus goed in staat om nieuwe kennis toe te passen. De landbouw, bouw, financiële dienstverlening en energie en utiliteit blijven achter met de omzet uit nieuwe producten en diensten. Vooral de bouwsector, energie en utiliteit blijven al jaren achter. Deze sectoren hebben dus een inhaalslag te maken om nieuwe kennis commercieel toe te passen.

De ICT-sector heeft met 41% ook veruit de hoogste omzet uit verbeterde producten en diensten. Ook de transport- en opslagsector (31,6%), energie en utiliteit (31,4%), vastgoed en zakelijke dienstverlening (31,3%), maak- en mijnindustrie (31,3%) en de landbouw (31,3%) halen een bovengemiddelde omzet uit verbeterde producten en diensten. De bedrijven in deze sectoren zijn dus prima in staat om bestaande kennis verder te ontwikkelen. Met name de energie- en utiliteitssector is gedurende het afgelopen jaar in staat geweest om de bestaande kennisbasis verder te ontwikkelen. De bouwsector (26,6%), groot- en detailhandel (27,2%) en de financiële dienstverlening (28,9%) zijn hiertoe minder goed in staat. Een opvallend gegeven is dat de financiële dienstverlening in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008 - 2009 nog een bovengemiddelde omzet (37%) haalde uit verbeterde producten en diensten.

Van de genoemde sectoren haalt de bouwsector de minste omzet uit *nieuwe* (9,3%) *en verbeterde* (26,6%) *producten en diensten*. De bouwsector is herhaaldelijk een achterblijver op dit gebied. Daarnaast haalt de financiële dienstverlening ook weinig omzet uit nieuwe (10,3%) en verbeterde (28,9%) producten en diensten. De lage omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten bij zowel de bouwsector als de financiële dienstverlening is zorgwekkend te noemen. De financiële dienstverlening (inclusief banken, verzekeringswezen, pensioenfondsen en financiële hulpactiviteiten) is over 2009, samen met de zakelijke dienstverlening, goed voor 35% van de bruto toegevoegde waarde in Nederland. De bouwsector (inclusief burgerlijke & utiliteitsbouw, grond-, water- & wegebouw, en overige bouwnijverheid) heeft een bruto toegevoegde waarde van 12% over 2009. Vanwege het financiële gewicht van zowel de bouwsector als de financiële dienstverlening zou het verhogen van de innovativiteit en productiviteit binnen deze twee sectoren nadrukkelijk prioriteit moeten krijgen, om daarmee het verschil met de andere sectoren te verkleinen. Met name bedrijven in de bouwsector en financiële dienstverlening zullen de komende jaren beduidend meer aandacht moeten besteden aan nieuwe kennisontwikkeling, het toepassen van nieuwe technologieën en het ontwikkelen van nieuwe diensten voor veranderende klantwensen. Daarnaast zouden de betreffende bedrijven in organisaties meer bestaande kennis moeten hercombineren en moeten zoeken naar nieuwe toepassingen voor bestaande technologieën en producten. Sociale innovatie vormt een belangrijke bijdrage aan het verkleinen van de achterstand die de betreffende bedrijven nu laten zien. Door sociale innovatie kunnen bedrijven in de betreffende sectoren beter aansluiten op omgevingsveranderingen en meer mogelijkheden voor duurzame concurrentievoordelen ontwikkelen. In grafiek 2.2.3 is namelijk ook te zien dat het aantal bedrijven dat goed scoort op sociale innovatie in de bouwsector (17,7%) en financiële dienstverlening (15%) achterblijft bij het aantal bedrijven in andere sectoren. De ICT-sector (45,8%), landbouw (37,5%) vastgoed en zakelijke dienstverlening (29,8%) hebben een bovengemiddeld aantal sociaal innovatieve bedrijven.

Bedrijven in de ICT-sector, transport- en opslagsector en de vastgoed en zakelijke dienstverlening halen een bovengemiddelde omzet uit *nieuwe en verbeterde producten en diensten*. Deze drie sectoren zijn dus goed in staat om zowel innovatie als een hoge productiviteit na te streven. Dit draagt in grote mate bij aan een beter bedrijfsresultaat en biedt meer mogelijkheden voor duurzame concurrentievoordelen. Het is voor Nederland belangrijk om met name bedrijven in de ICT-sector te koesteren. ICT is namelijk een belangrijke bron van duurzame groei en productiviteitsverbetering. ICT heeft een centrale rol in de infrastructuur van efficiënte industrieën. Nederland heeft wereldwijd een negende plaats op het gebied van netwerkbeschikbaarheid. Vooral het aantal internetgebruikers en het aantal gebruikte computers zijn concurrentievoordelen voor Nederland. We zijn over de afgelopen twee jaar echter twee plaatsen gezakt met netwerkbeschikbaarheid, te weten naar de elfde plaats. Het is vooral de overheid die achterblijft op netwerkbeschikbaarheid: wereldwijd neemt de overheid op dit punt de 44^e plaats in.

Grafiek 2.2.3: Sociale innovatie per sector



2.3 Technologische en sociale innovaties

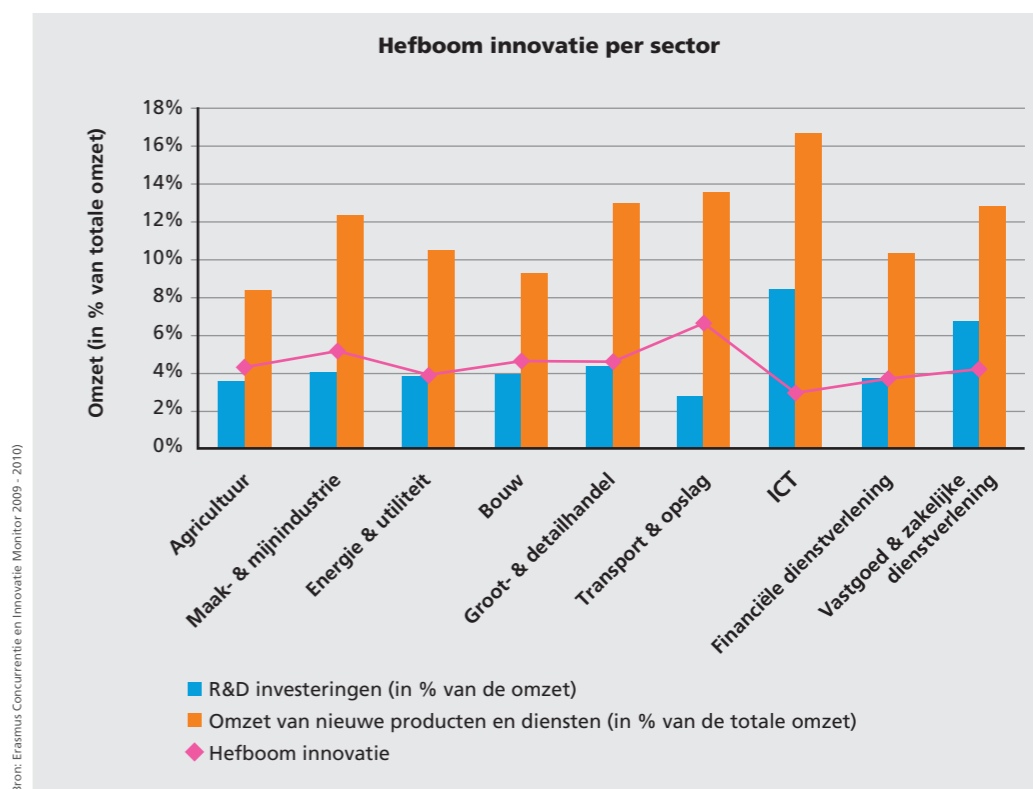
Zoals eerder is beschreven kan een organisatie met meer sociale innovatie het rendement uit R&D en (technologische) innovaties beter benutten. Een belangrijke indicator van de effectiviteit van investeringen in R&D is de *hefboom innovatie* – de relatieve bijdrage in procenten van de R&D-investeringen aan de omzet die nieuwe producten en diensten uiteindelijk genereren. De hefboom innovatie ligt rond de 4,8%. Dit is een stijging van ruim 4,2% ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit betekent dat bedrijven, gemiddeld genomen, meer rendement haalden uit R&D-investeringen. Vooral de transport- en opslagsector hebben met 6,8% een hoge hefboom innovatie. De sectoren met het laagste rendement uit R&D-investeringen zijn de financiële dienstverlening (3,6%) en de ICT-sector (3,2%). De uitkomsten van de hefboom innovatie per sector zijn opvallend te noemen als we deze vergelijken met, per sector, de mate van sociale innovatie en de omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. In grafiek 2.3.1 is te zien dat de transport- en opslagsector, de sector met de

hoogste hefboom innovatie, de laagste investeringen in R&D heeft. De ICT-sector daarentegen is de sector met de laagste hefboom innovatie, maar wel met de meeste R&D-investeringen. Daarnaast is al gebleken dat bedrijven in de ICT-sector de meeste omzet uit nieuwe en verbeterde producten halen en de ICT-sector, procentueel gezien, de meeste sociaal innovatieve bedrijven heeft. Tussen 2009 en 2010 zijn bedrijven in de ICT-sector nauwelijks minder gaan investeren in R&D (-0,6%). In de transport- en opslagsector daarentegen (de sector met de hoogste hefboom innovatie), is men in de loop van een jaar ongeveer 6,4% minder gaan investeren in R&D. Deze waarden zijn mogelijk een verklaring voor de opvallende uitkomsten van de hefboom innovatie per sector.

Bedrijven in verschillende sectoren lijken het afgelopen jaar meer bezig geweest te zijn met het 'uitmelken' van R&D-investeringen. Kijken we naar de hefboom innovatie van sociaal innovatieve versus niet sociaal innovatieve bedrijven (zie grafiek 2.3.2), dan is goed waarneembaar dat de 25% meest sociaal innovatieve bedrijven een meer gebalanceerd portfolio heeft van nieuwe, verbeterde en bestaande producten en diensten. Daarmee haalt deze categorie meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten; sociaal innovatieve bedrijven innoveren dus meer. Bij de 25% minst sociaal innovatieve bedrijven ligt het accent op bestaande producten en diensten (68% van hun omzet) en daarnaast investeren zij gemiddeld 'slechts' 3,1% van hun omzet in R&D. De bedrijven in deze groep zijn dus vooral gericht op kortetermijnprestaties. Dit ligt in lijn met de constatering (eerder genoemd in paragraaf 2.2) dat bedrijven gemiddeld genomen meer oog hadden voor kortetermijnwinst. Een dergelijke ontwikkeling gaat ten koste van de langetermijnprestaties en het concurrerend vermogen van de betreffende sectoren.

Zo is in eerdere edities van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor al gebleken dat de technologische determinanten van innovatie (waaronder R&D-investeringen) voor 25% van het innovatiesucces zorgen (zie ook figuur 2.3.1). De niet technologische determinanten van innovatie bepalen 75% van het innovatiesucces. De 25% van minst sociaal innovatieve bedrijven investeren echter gemiddeld 'slechts' 3,1% van hun omzet in R&D. Bij de 25% van meest sociaal innovatieve bedrijven is dit 7,0%. Sociaal innovatieve bedrijven besteden dus meer aandacht aan zowel de technologische als de niet technologische determinanten van innovatie. Met andere woorden: sociaal innovatieve bedrijven investeren meer in R&D en kunnen deze extra hoeveelheid en/of kwaliteit van kennis vervolgens ook beter omzetten in hogere bedrijfsprestaties en meer concurrerend vermogen. Zodoende zijn sociaal innovatieve bedrijven meer bezig met de continuïteit van vandaag én morgen waar de minst sociaal innovatieve bedrijven vooral oog hebben voor vandaag. Dus de hefboom innovatie van sociaal innovatieve bedrijven lijkt stabiel dan die van niet sociaal innovatieve bedrijven. Dit is te verklaren door de constante investeringen die sociaal innovatieve bedrijven doen in R&D, terwijl niet sociaal innovatieve bedrijven meer bezig zijn met het 'uitmelken' van R&D-investeringen. Echter, efficiënte massaproductie is vooral het domein van lagelonenlanden en levert dus geen fundamentele concurrentievoordelen op voor bedrijven in Nederland. De concurrentiepositie van Nederland dient dan ook vooral gebaseerd te zijn op het toevoegen van waarde door een unieke combinatie van dynamische kennisstromen, kennis en infrastructuur. Vooral de sociaal innovatieve bedrijven beseffen dat het *constant* investeren in innovatie van groot belang is om te overleven.

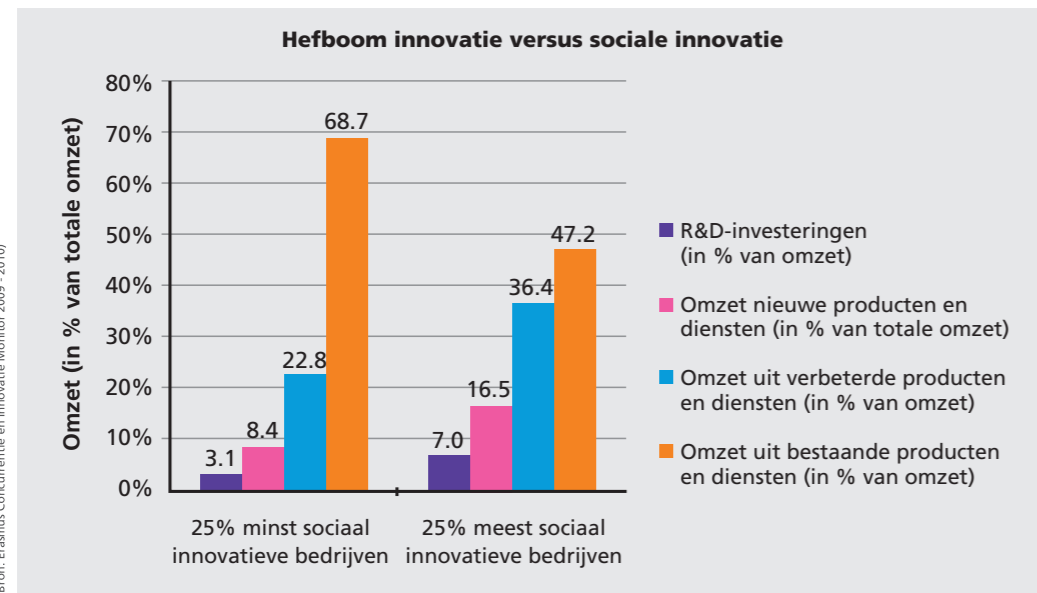
Grafiek 2.3.1: Hefboom innovatie per sector



Figuur 2.3.1: Technologische versus sociale innovatie



Grafiek 2.3.2: Hefboom innovatie ingedeeld op basis van sociale innovatie



2.4 Nederland versus het buitenland

Het jaar 2010 kenmerkt zich door een toenemende onzekerheid in de mondiale economie en een blijvende verschuiving in de balans van economische activiteiten, van westerse ontwikkelde economieën naar opkomende economieën. Ondanks sterk oplopende overheidsuitgaven voor het keren van de recessie is de groei in westerse economieën gering door oplopende werkloosheidscijfers en een zwakke marktvraag. De recente debatten over de schuldpositie van met name de VS en Zuid-Europese landen (Griekenland, Portugal en Italië) en gebrekkige financiële markten hebben deze tendens verder versterkt. Terwijl er enerzijds een duidelijke concurrentiestrategie noodzakelijk is voor westerse economieën, neemt anderzijds de angst toe voor een 'double dip'. Daarentegen varen de opkomende economieën redelijk goed gedurende dit post-crisis tijdperk. De BRIC's (Brazilië, Rusland, India en China) verwachten groei cijfers van tussen de 5,5 en 10 procent in 2010 en zijn daarmee als de motor van economische groei te beschouwen. In de top 10 van de mondiale concurrentie-index heeft een herschikking plaatsgevonden. Met name het concurrentievermogen van de VS is aangetast door macro-economische instabiliteit, zwakke publieke instituties en afnemend vertrouwen in financiële markten. Deze notoire koploper is dit jaar opnieuw verder gezakt: van de tweede naar de vierde plaats. Zwitserland voert opnieuw de ranking aan; superieure kennisinstellingen en een voortdurende gerichtheid op innovatie door samenwerking van bedrijfsleven en universiteiten, in combinatie 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. Met name Zweden neemt een verrassende tweede plaats in. Naast excellent onderwijs op alle niveaus beschikt dat land ook over zeer hoogwaardige publieke instellingen, een hoog innovatief vermogen en een hoge instroom van hoogwaardige kenniswerkers. De gesloten opstelling van Denemarken jegens buitenlandse kenniswerkers lijkt daarentegen geen vruchten af te werpen. Denemarken zakt met vier plaatsen van de vijfde naar de negende positie. Singapore blijft ook in 2010 de derde positie behouden; dit land heeft de beste publieke instellingen en een excellente infrastructuur. Grootmachten als Duitsland en Japan zijn beide twee plaatsen gestegen naar respectievelijk de vijfde en de zesde positie. Beide landen scoren hoog op investeringen in R&D en op technologische geavanceerdheid.

Tabel 2.4.1: Ranking top 10 meest competitieve landen

LAND	2010	2009	
Zwitserland	1	1	◀
Zweden	2	4	▲2
Singapore	3	3	◀
Verenigde Staten	4	2	▼2
Duitsland	5	7	▲2
Japan	6	8	▲2
Finland	7	6	▼1
Nederland	8	10	▲2
Denemarken	9	5	▼4
Canada	10	9	▼1

(Bron: Erasmus Strategic Renewal Center 2010, op basis van Global Competitiveness Report 2010-2011)

▲ = stijging (van) in ranking (2010 t.o.v. 2009); ▼ = daling in ranking; ◀ = zelfde ranking

Nederland staat achtste op de wereldwijde concurrentie-index van het WEF (The Global Competitiveness Report 2010 - 2011). Dit is twee plaatsen hoger dan het voorgaande jaar, waarin Nederland op de tiende plaats stond (zie ook grafiek 2.4.1). Ondanks het feit dat de kredietcrisis de economieën van de meeste westerse landen heeft verzwakt, heeft het concurrentievermogen van de Nederlandse economie zich goed hersteld. Zo omschrijft het Global Competitiveness Report 2010 - 2011 dat Nederlandse bedrijven zeer geavanceerd zijn: Nederland steeg tussen 2004 en 2010 op dit onderdeel met vier plaatsen naar de vijfde positie. Zo hebben Nederlandse bedrijven een grote bereidheid om autoriteit te delegeren, heeft hun waardenketen een goede breedte, kent het land een geavanceerd productieproces, een goede mate van marketing, redelijk unieke producten en processen en een hoge kwaliteit en kwantiteit van lokale leveranciers. De drie landen met de meest geavanceerde bedrijven zijn respectievelijk Japan, Zweden en Duitsland.

Nederland neemt een derde plaats in waar het gaat om het absorberen van nieuwe technologieën die de productiviteit verbeteren. Nederland scoort dan ook uitstekend op het gebied van beschikbaarheid van nieuwe technologieën. In de periode 2008 - 2009 was Nederland zelfs het beste in staat om nieuwe technologieën op te nemen. Deze hoge score heeft Nederland vooral te danken aan de goede internetvoorzieningen. Andere sterke punten van Nederland zijn het relatief goede onderwijssysteem, efficiënte factormarkten en een relatief stabiele macro-economische omgeving. Daarnaast is de concurrentiepositie verbeterd door aanzienlijke investeringen in de fysieke infrastructuur en een efficiëntere gezondheidszorg. De resultaten zijn een stap in de goede richting om Nederland in de top 5 van meest concurrerende economieën terug te brengen.

Op het gebied van innovatie scoort Nederland minder positief. Al jarenlang heeft Nederland op dit aspect een positie op of nabij de dertiende plaats. Het zijn vooral het geringe aantal aankopen door de overheid van technologisch geavanceerde producten die voor deze relatief lage score zorgen. Toch is de overheid wel de goede weg ingeslagen, aangezien zij op dit aspect in een jaar tijd zeven plaatsen is gestegen. Verdere concurrentienadelen voor Nederland zijn de relatief geringe beschikbaarheid van wetenschappers en engineers, het lage aantal patenten, de relatief geringe bedrijfsinvesteringen in R&D en de betrekkelijk beperkte samenwerking tussen bedrijfsleven en universiteiten op het gebied van R&D. Een andere verbetermogelijkheid voor het Nederlandse bedrijfsleven is meer aan clusterontwikkeling te doen. Naast de concurrentienadelen heeft Nederland ook concurrentievoordelen op het gebied van innovatie. Zo zijn de capaciteit voor innovatie en de

kwaliteit van wetenschappelijke onderzoeksinstituten concurrentievoordelen, al is Nederland hier het laatste jaar wel licht mee gedaald. De Verenigde Staten, Zwitserland en Finland zijn de meest innovatieve landen. Japan, het land met de meest geavanceerde bedrijven, staat op de vierde plaats (zie ook tabel 2.4.2). In 2010 hebben zich ten opzichte van 2009 geen veranderingen voorgedaan in het rijtje van de vijf meest innovatieve landen. In de top 10 van meest innovatieve landen heeft Israël de grootste sprong voorwaarts gemaakt: van de negende naar de zesde plaats.

Tabel 2.4.2: Ranking top 10 meest innovatieve landen

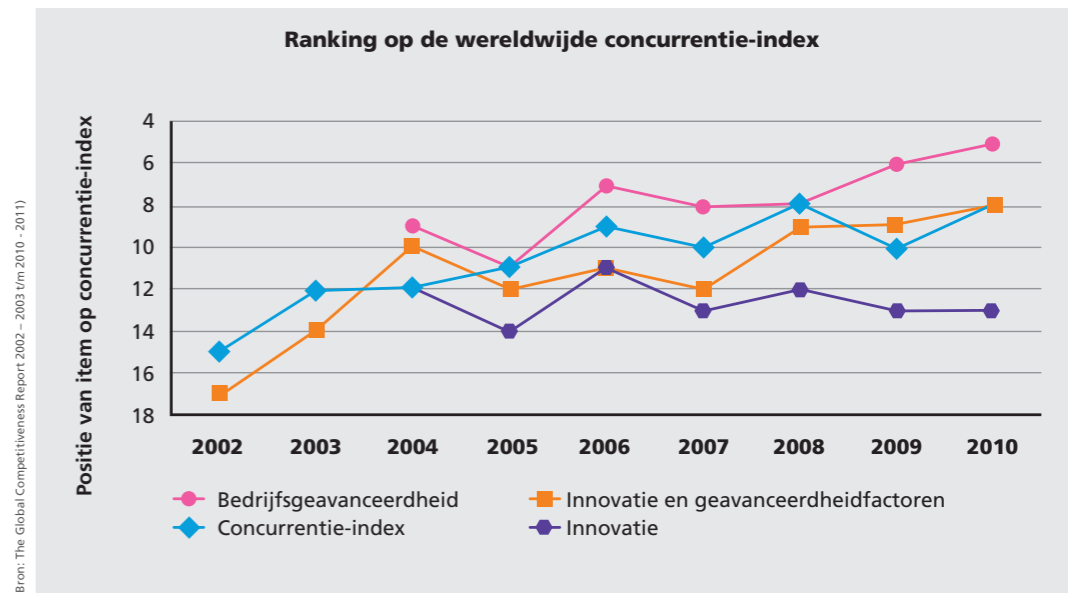
(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010, op basis van Global Competitiveness Report 2009-2010 en 2010-2011)

LAND	2010	2009	
Verenigde Staten	1	1	◀
Zwitserland	2	2	◀
Finland	3	3	◀
Japan	4	4	◀
Zweden	5	5	◀
Israël	6	9	▲3
Taiwan	7	6	▼1
Duitsland	8	7	▲1
Singapore	9	8	▼1
Denemarken	10	10	◀

▲ = stijging (van) in ranking (2010 t.o.v. 2009); ▼ = daling in ranking; ◀ = zelfde ranking

Op het gebied van innovatie en geavanceerdheid samen staat Nederland, wereldwijd, op de achtste plaats. Dit is een stijging met één plaats ten opzichte van 2009 en met vier plaatsen ten opzichte van 2007. Deze stijgende lijn is te danken aan een toenemende bedrijfsgeavanceerdheid. Het innovatievermogen van in Nederland gevestigde bedrijven is uitermate kwetsbaar gebleken voor saneringen van buitenlandse bedrijven en verplaatsing van kennisintensieve activiteiten naar opkomende economieën. Juist nu zal Nederland moeten inzetten op innovatie om de productiviteit en het concurrentievermogen te verbeteren. Om de innovatiekloof in Nederland op te lossen zal sociale innovatie allerhoogste prioriteit moeten krijgen op de nationale innovatie-agenda. Met flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken zullen technologische innovaties Nederlandse ondernemingen meer rendement opleveren. Sociale innovaties zullen kennistoepassing en de passie voor innovatie in bedrijven bevorderen.

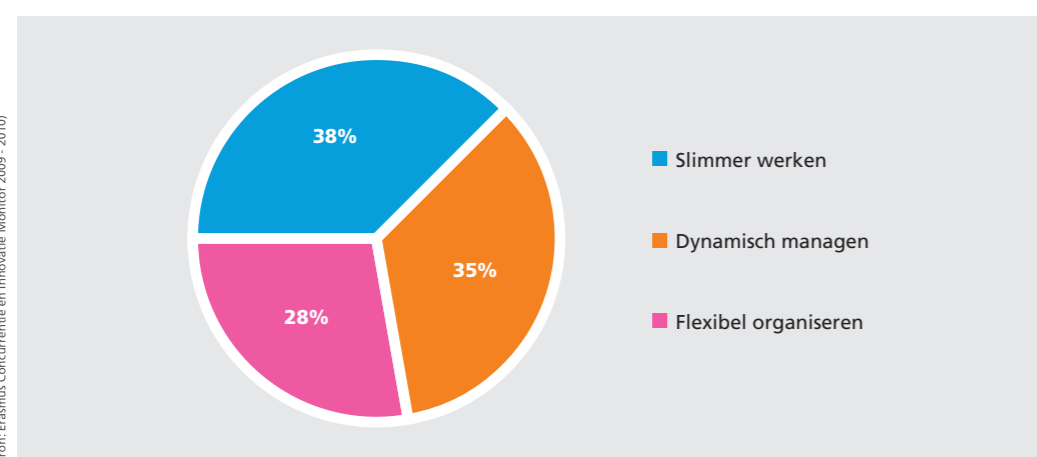
Tabel 2.4.1: Concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van andere landen



In het vorige hoofdstuk is een overzicht gegeven van sociale innovatie over de periode 2009 - 2010 en de ontwikkeling daarvan in de afgelopen jaren. In dit hoofdstuk splitsen we sociale innovatie op in drie determinanten: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. In paragraaf 3.4 voegen we de drie determinanten weer samen. Ten slotte bespreken we in paragraaf 3.5 de betekenis van externe samenwerking.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat slimmer werken voor 38% het effect bepaalt van sociale innovatie op het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen en flexibel organiseren dragen respectievelijk 35% en 28% bij aan de resultaten van sociale innovatie. Deze drie determinanten hebben een onderling versterkend effect. Zo blijkt uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 dat bedrijven die investeren in sociale innovatie hun innovatievermogen met een factor 4 verhogen.

Grafiek 3.0.1: Bijdrage van determinanten sociale innovatie op bedrijfsresultaat

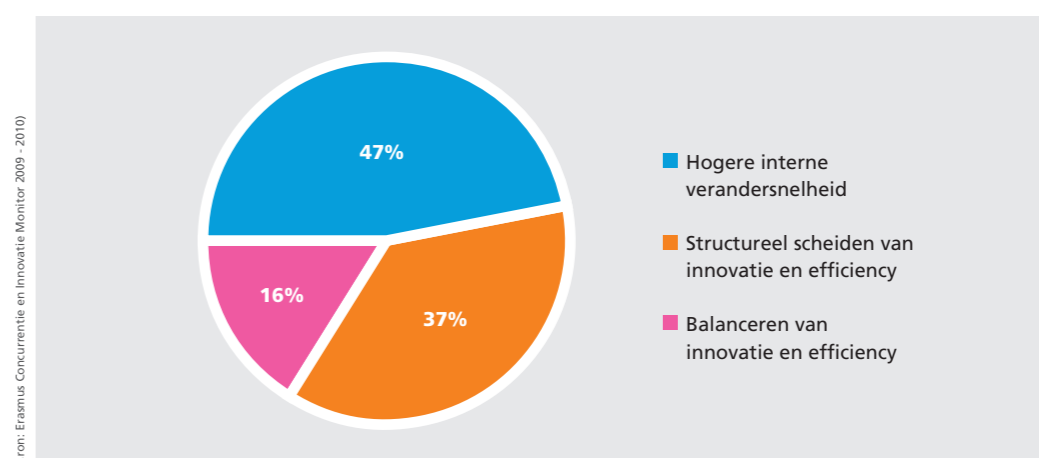


3.1 Flexibel organiseren

Flexibel organiseren is een vereiste om adequaat om te kunnen gaan met trends als de mondialisering van markten, snellere technologische ontwikkelingen en kortere productlevenscycli. Vooral het realiseren van een hoge interne verandersonnelheid is een belangrijk onderdeel van flexibel organiseren. Een hoge interne verandersonnelheid draagt voor 47% bij aan een positief bedrijfsresultaat. Daarnaast zijn een goede balans tussen innovatie en efficiency (37%) en, in mindere mate, het structureel scheiden van innovatie en efficiency (16%) belangrijk voor het bedrijfsresultaat. Met de juiste balans tussen innovatie en efficiency zullen organisaties van beide een dusdanige hoeveelheid nastreven dat zij competitief zijn op de korte en ook op de langere termijn. De balans kan betrekking hebben op organisatieonderdelen, personen en op tijd. Een juiste balans tussen innovatie en efficiency door middel van organisatieonderdelen is na te streven met een structurele scheiding van de twee en een evenwichtige spreiding over bepaalde organisatieonderdelen.

Organisaties met een hoge interne verandersonnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Dergelijke organisaties kunnen sneller bedrijfsprocessen, producten en diensten en organisatiestructuren veranderen en aanpassen aan veranderende vraag en veranderende behoeftes, acties van concurrenten en wijzigingen op het terrein van de technologie. Daarnaast zijn organisaties met een hoge interne verandersonnelheid 34% beter in staat om kennis te transformeren dan organisaties met een lage interne verandersonnelheid. Bij het assimileren maar ook het verkrijgen van kennis scoren organisaties met een hoge interne verandersonnelheid respectievelijk 31% en 25% hoger. Organisaties met een hogere interne verandersonnelheid zijn dus beter in staat om kennis te verzamelen en in te zetten voor meer positieve bedrijfsresultaten.

Grafiek 3.1.1: Bijdrage van onderdelen flexibel organiseren op bedrijfsresultaat



Door een goede balans te realiseren tussen innovatie en efficiency, ook wel ambidexteriteit genoemd, kunnen organisaties ook flexibeler worden. Organisaties dienen voldoende efficiënt te zijn om vandaag te overleven, en moeten daarnaast dermate veel aandacht besteden aan innovatie dat ze in de toekomst ook nog bestaan. Dit stelt echter onderling strijdige eisen aan organisaties. Te denken valt aan tegenstellingen als bestaande versus nieuwe kennis, verbetering versus experimenteren en efficiency versus flexibiliteit. De balans tussen innovatie en efficiency is te verdelen over personen, organisatieonderdelen en tijd. Het topmanagementteam speelt hierbij een belangrijke rol. De invloed ervan wordt verder toegelicht in de paragraaf hieronder over 'dynamisch managen'. Een manier om met de tegengestelde krachten van innovatie en efficiency om te gaan is bepaalde organisatieonderdelen richten op uitsluitend efficiency, terwijl de focus van andere organisatieonderdelen dan vooral innovatie is.

De impact van een goede balans tussen innovatie en efficiency op het bedrijfsresultaat kan verschillen per sector. Zo hebben sectoren met een meer dynamische taakomgeving meer baat bij die balans dan sectoren die een minder dynamische taakomgeving hebben. In tabel 3.1.1 bekijken we daarom het flexibel organiseren per sector. De ICT-sector en de groot- en detailhandel scoren bovengemiddeld op elk aspect van flexibel organiseren. Deze sectoren zijn dus goed in staat om adequaat te reageren op veranderingen in de externe taakomgeving, zoals de mondialisering van markten en snelle technologische ontwikkelingen. De maak- en mijnindustrie en de bouwsector hebben op elk aspect van flexibel organiseren een ondergemiddelde score. Met name de bouwsector is al vele jaren een achterblijver op het gebied van flexibel organiseren.

In de tabel valt op dat vooral de sector 'overig' en ICT gemiddeld een hoge interne verandersnelheid hebben. Deze sectoren zijn dus beter in staat om snel – reactief of proactief – veranderingen door te voeren dan andere sectoren. Daarnaast valt op dat de financiële dienstverlening een lage interne verandersnelheid heeft. De interne verandersnelheid in de landbouwsector is ook niet bepaald hoog te noemen.

De ICT-sector heeft naast een hoge interne verandersnelheid ook een uitstekend vermogen een goede balans te bewaken tussen innovatie en efficiency. Deze balans is gemeten door de score van radicale en incrementele innovatie met elkaar te vermenigvuldigen. Andere sectoren die ook een bovengemiddeld vermogen hebben om te gaan met de tegengestelde krachten van innovatie en efficiency zijn de landbouw, vastgoed en professionele dienstverlening, en de sector 'overig'. De financiële dienstverlening, bouwsector, energie- en utiliteitssector, maak- en mijnindustrie en de transport- en opslagsector zijn de sectoren die onder het gemiddelde scoren bij het in evenwicht houden van innovatie en efficiency. Deze ondergemiddelde score maakt duidelijk dat deze sectoren, vergeleken met de andere sectoren, moeite hebben om een goede balans te vinden tussen innovatie en efficiency. Dit heeft een negatieve impact op de korte- en langetermijnprestaties van de betreffende sectoren.

Hoewel de energie- en utiliteitssector laag scoren op de balans tussen innovatie en efficiency, zijn deze sectoren uitstekend in staat om innovatie en efficiency structureel te scheiden. Dit impliceert dat bedrijven in de energie- en utiliteitssector innovatie en efficiency vooral scheiden via de organisatiestructuur en in mindere mate via personen en tijd. De ICT-sector, transport en opslagsector, groot- en detailhandel en de financiële dienstverlening scheiden innovatie en efficiency bovengemiddeld via de organisatiestructuur. De landbouw, bouwsector, maak- en mijnindustrie en de sector 'overig' scoren ondergemiddeld op het structureel scheiden van innovatie en efficiency.

Zowel de maak- en mijnindustrie als de bouwsector hebben relatief gezien moeite met zowel de balans tussen als het structureel scheiden van innovatie en efficiency. Dit kan een gevaar vormen voor de korte- of langetermijnprestaties van bedrijven uit de betreffende sectoren. Vooral de langetermijnprestaties van bouwbedrijven kunnen in gevaar komen, aangezien een groot deel van de omzet in de bouwsector afkomstig is van bestaande producten en diensten, zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren kwam. Daarnaast loopt de bouwsector al diverse jaren achter met flexibel organiseren.

Tabel 3.1.1: Flexibel organiseren bekeken per sector

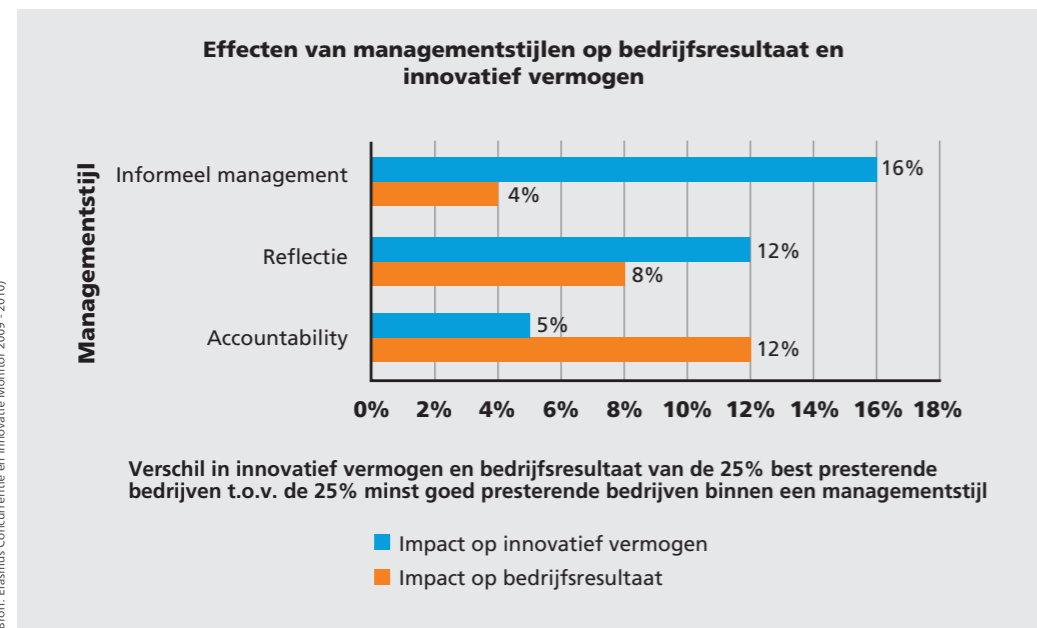
Sector:	Interne verandersnelheid	Balanceren innovatie en efficiency	Structureel scheiden innovatie en efficiency
Agricultuur	4.21	22.95	3.70
Maak- & mijnindustrie	4.49	21.44	4.12
Energie & utiliteit	4.38	20.90	5.09
Bouw	4.49	20.05	4.02
Groot- en detailhandel	4.63	21.70	4.27
Transport & opslag	4.62	21.61	4.28
ICT	4.87	24.11	4.38
Financiële Services	4.02	19.77	4.24
Vastgoed & professionele services	4.43	22.58	4.21
Overig	5.11	22.48	4.16
Gemiddelde NL	4.53	21.65	4.20

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010

3.2 Dynamisch managen

Sociale innovatie krijgt voor een belangrijk deel vorm met dynamisch managen van kennisontwikkeling en -toepassing. Dynamisch management stimuleert het vermogen van bedrijven om interne en externe competenties op te bouwen, integreren en herconfigureren, om daarmee te voldoen aan de snel veranderende omgeving. Dynamisch management stelt een organisatie in staat om tot nieuwe en innovatieve concurrentievoordelen te komen (Teece, Pishao, Shuen, 2007). Dynamisch managen wordt opgedeeld in drie aspecten: accountability, reflectie en informeel management. Onder accountability valt onder andere affiniteit hebben met de gestelde doelen, verantwoordelijkheid nemen voor behaalde resultaten en van langetermijnresultaten een leidend beginsel maken. Onder reflectie vallen interne reflectie, competenties versus kansen, en actief leren. Bij informeel management valt te denken aan vertrouwen van en verantwoordelijkheid voor de medewerkers, identificatie met doelen en een motiverende rol voor het management. In grafiek 3.2.1 is te zien dat van de drie genoemde managementstijlen informeel management met 16% het meest positieve effect heeft op het innovatief vermogen. Informeel management levert een relatief geringe positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat (4%), vergeleken met de andere managementstijlen. Accountability laat een beeld zien dat tegengesteld is aan dat van informeel management. Bedrijven die goed presteren op het punt van accountability hebben een bedrijfsresultaat dat gemiddeld 12% hoger ligt dan bedrijven die goed scoren op informeel management. Het effect van accountability op het innovatief vermogen is met 5%, en vergeleken met informeel management en reflectie, gering te noemen. Reflectie heeft binnen de drie managementstijlen steeds een gemiddelde score.

Grafiek 3.2.1: Impact van verschillende managementstijlen van dynamisch management



Bij bedrijven met meer dan 250 werknemers verhoogt dynamisch managen het innovatiepotentieel tot 40%. Vooral vernieuwend leiderschap ('transformational leadership') is hierbij van grote betekenis. Het innovatiepotentieel van bedrijven met meer dan 250 werknemers is twee keer zo hoog als dat van bedrijven met minder dan 250 werknemers. Transformationeel leiderschap omvat, kortweg, het motiveren van de betrokkenheid van medewerkers door het stellen van doelen, en het stimuleren van medewerkers om die doelen te bereiken door hun zelfvertrouwen en verwachtingen op te hogen. Woorden als 'charisma' en 'inspiratie' horen bij deze leiderschapsstijl. Het versterkende effect van transformationeel leiderschap behelst het toenemende belang ervan naarmate het aantal werknemers in een organisatie toeneemt. Een verklaring voor het verschil in innovatiepotentieel tussen (qua medewerkersaantallen) grotere 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 dynamisch leiderschap gaat dergelijke problemen tegen. Gedeelde doelen en waarden verminderen de ervaren complexiteit op lagere niveaus in de organisatie. Dit maakt lagere managementlagen deels overbodig. Transformationeel leiderschap kan, als een organisatie groter wordt, als remedie dienen tegen toenemende hiërarchie en bureaucratie, doordat deze vorm van leiderschap meer betekenis heeft voor de medewerkers. De leiderschapsstijl leidt ertoe dat ze meer openstaan voor managementinnovatie. Kleinere, minder complexe organisaties hebben daarentegen meer baat bij transactioneel leiderschap waar het gaat om het realiseren van managementinnovaties (Vaccaro et al., 2011). Transactioneel leiderschap is meer gebaseerd op extrinsieke motivatie. Daarbij worden medewerkers beloond als de gestelde doelen zijn bereikt. Een begrip als 'management by exception' past goed bij deze leiderschapsstijl. In kleinere organisaties zijn 'contracten' gemakkelijker te realiseren en controleren, waardoor afwijken van de manier van managen minder noodzakelijk is.

In tabel 3.2.1 is te zien dat de kwaliteit van dynamisch managen per sector verschilt. Zo hebben de ICT-, de transport- en opslagsector en de vastgoed en professionele services een bovengemiddelde score op elk aspect van dynamisch managen. De managers in de betreffende sectoren voelen zich bovengemiddeld verantwoordelijk voor de doelen, herzien doelen en middelen regelmatig en geven medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid. Deze bovengemiddelde score heeft een positieve invloed op het bedrijfsresultaat en het innovatief vermogen. Bedrijven in de energie en utiliteit en in de financiële dienstverlening hebben een vermogen tot dynamisch management dat onder het gemiddelde ligt. De betreffende organisaties moeten om sociaal innovatiever te worden dynamischer gaan managen. De organisatie kan bijvoorbeeld het vermogen vergroten van managers om nieuwe ideeën te identificeren en te ondersteunen, in plaats van dat zij de lopende routines maximaal exploiteren. Ook de ontwikkeling van teamvorming en transformationeel leiderschap in de vorm van onder meer een gedeelde en aantrekkelijke visie, zal een stimulans betekenen voor dynamisch management.

Op het punt van accountability doen bedrijven in bouw, transport en opslag, ICT, en vastgoed en zakelijke dienstverlening het bovengemiddeld goed. De managers binnen deze sectoren hebben affiniteit met de gestelde doelen, voelen zich verantwoordelijk voor de behaalde resultaten en langetermijnresultaten zijn er leidend. Dit heeft vooral een positief effect op de bedrijfsresultaten (+12%), maar ook op het innovatief vermogen van organisaties (+5%). Vooral in de agricultuur is nog een inhaalslag te maken met accountability. Dit geldt ook voor energie- en utiliteit en groot- en detailhandel. Bouwbedrijven en financiële dienstverleners blijven behalve met accountability ook achter met reflectie en informeel managen.

Bedrijven in agricultuur, groot- en detailhandel, transport en opslag, ICT, en vastgoed en zakelijke dienstverlening herzien hun doelen en middelen bovengemiddeld vaak. Door deze herzieningen zijn zij sneller in staat om in te spelen op de veranderende omgeving. De maak- en mijnindustrie, energie en utiliteit en de bouwsector moeten hun doelen en middelen vaker herzien, teneinde sneller te kunnen reageren op hun omgeving. Het vaker herzien van doelen en middelen heeft een positieve invloed op zowel het bedrijfsresultaat (+8%) als het innovatief vermogen (+12%).

Voor de ICT-sector is goed in staat om informeel te managen. Ook vastgoed en zakelijke dienstverlening en de transport- en opslagsector zijn hier prima toe in staat. Managers van de betreffende organisaties zijn strek motiverend, hebben vertrouwen in hun medewerkers en geven hen verantwoordelijkheid. De managers uit de betreffende sectoren behoren op dit punt tot de wereldtop: Nederland heeft, aldus het Global Competitiveness Report 2010 - 2011 van het WEF, een vierde plaats waar het gaat om het delegeren van autoriteit. Goed informeel managen heeft vooral een positieve invloed op het innovatief vermogen (+16%), maar daarnaast ook op het bedrijfsresultaat (+4%). De sectoren die informeel managen verder zouden moeten ontwikkelen zijn agricultuur, maak- en mijnindustrie, energie en utiliteit, bouw, en financiële dienstverlening.

Tabel 3.2.1: Dynamisch managen per sector

Sector:	Accountability	Reflectie	Informeel management
Agricultuur	5.30	4.83	5.09
Maak- & mijnindustrie	5.86	4.73	5.27
Energie & utiliteit	5.60	4.78	5.08
Bouw	5.87	4.65	5.24
Groot- & detailhandel	5.85	4.81	5.30
Transport & opslag	5.96	4.96	5.31
ICT	5.98	5.05	5.60
Financiële Services	5.63	4.57	5.14
Vastgoed & professionele services	5.93	4.83	5.38
Overig	5.57	4.98	5.17
Gemiddelde NL	5.86	4.79	5.30

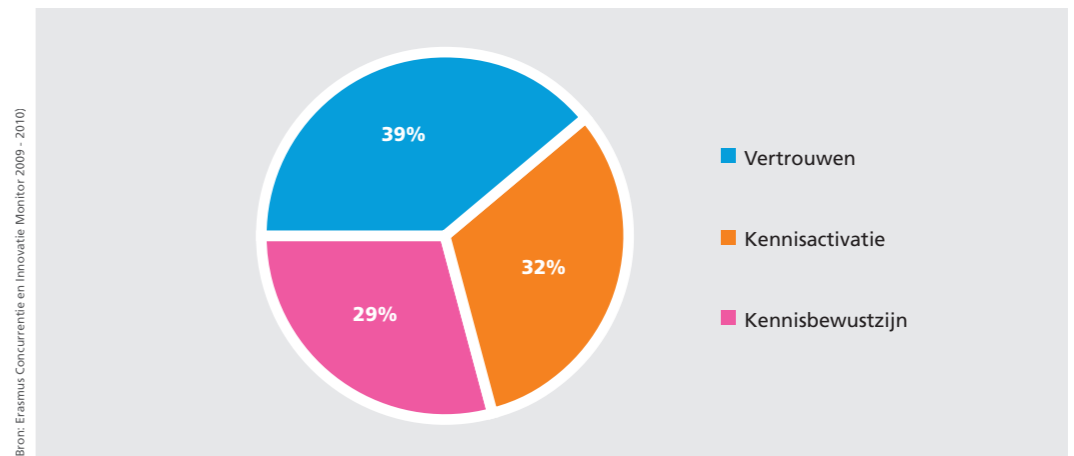
(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

3.3 Slimmer werken

Het gebruik van talenten en competenties van medewerkers is zeer belangrijk voor het succes van innovaties. De arbeidsverhoudingen dienen erop gericht te zijn dat medewerkers hun talenten graag willen inzetten en dat ook kunnen. Slimmer werken is op te splitsen in drie pijlers: kennisbewustzijn, kennisactivatie en vertrouwen binnen organisaties. De term 'kennisbewustzijn' verwijst naar het bewustzijn van medewerkers bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat vertrouwen binnen organisaties de belangrijkste component is van slimmer werken. Vertrouwen bepaalt namelijk 39% van het succes van slimmer werken. Kennisactivatie en kennisbewustzijn volgen met respectievelijk 32% en 29%. Vertrouwen stimuleert de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie en motiveert hen om slimmer te gaan werken en om met hulp van elkaar tot goede oplossingen te komen. Vertrouwen leidt ertoe dat medewerkers meer inzicht in elkaars problemen en zienswijzen krijgen. Daarnaast heeft vertrouwen een positieve invloed op de kennisdeling en op de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers. Betrouwbaar gedrag kan zelfs een bron van concurrentievoordeel zijn. Ook heeft vertrouwen, als sociaal kapitaal, als voordeel dat het de transactiekosten binnen organisaties vermindert.

Grafiek 3.3.1: Bijdrage van onderdelen slimmer werken op bedrijfsresultaat



(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

Kennisbewustzijn heeft een sterk positieve invloed op de exploitatie van interne expertise. Kennisbewustzijn kan namelijk steunend zijn bij het identificeren en transfereren van impliciete kennis die in de organisatie is ingebed. Tevens bespaart kennisbewustzijn tijdovende onderhandelingen en complexe contracten. Door kennisbewustzijn kunnen organisaties beter omgaan met het probleem dat expertise vaak verspreid is: zowel in fysieke als in cognitieve zin. Juist het integreren en hercombineren van interne kennis is een zeer belangrijke bron van innovatie. Hierbij valt te denken aan het integreren van kennis uit verschillende divisies van een organisatie. Als medewerkers weten waar welke expertise te vinden is, dan leidt dat tot meer activatie van interne kennis en tot een toename van het aantal innovaties en de variëteit daarbinnen. Ook 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% betere bedrijfsresultaten. Andere bijkomende voordelen van een meer ontwikkeld kennisbewustzijn zijn de positieve relatie met zelforganisatie en de toename in medewerkerstevredenheid (tot 33% meer) waartoe het leidt. Daarnaast gaat kennisbewustzijn gepaard met meer radicale en incrementele innovaties. Naarmate het vertrouwen toeneemt, wordt het effect van kennisbewustzijn op radicale innovaties groter dan het effect dat dit heeft op incrementele innovaties. De kleinere kans op opportunistisch gedrag stimuleert individuele medewerkers en groepen om, op verschillende manieren, kennis in de organisatie te identificeren en transfereren.

Kennisbewustzijn alleen leidt niet direct tot hogere bedrijfsresultaten. Als medewerkers zich ervan bewust zijn bij wie en waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is, dan dient deze kennis vervolgens vooral geactiveerd en toegepast te worden. Naarmate medewerkers zich er beter van bewust zijn waar bepaalde kennis te vinden is, zijn zij 34% beter in staat om deze kennis ook echt toe te passen. Als er vertrouwen is, dan kunnen de medewerkers de betreffende kennis 54% beter toepassen. Ook het transformeren van de gevonden kennis versterkt het bedrijfsresultaat. Het behouden van kennis is ook van groot belang. Kennisbewustzijn alleen is dus niet toereikend. Om tot optimale bedrijfsresultaten te komen moet de kennis waarover medewerkers kennisbewustzijn hebben, vervolgens ook toegepast, bewerkt en behouden worden.

In paragraaf 2.1 kwam al naar voren dat organisaties gemiddeld minder slim gaan werken naarmate het aantal medewerkers toeneemt. Deze daling is terug te zien in alle drie de onderdelen van slimmer werken. Het verschil in kennisactivatie is het grootst (-4,3%) als we grote bedrijven (met meer dan 100 medewerkers) vergelijken met middelgrote bedrijven (met een medewerkersaantal tussen 25 en 100). Ook op het punt van kennisbewustzijn presteren grote bedrijven minder goed (-2,2%) dan de middelgrote en kleine bedrijven. In grotere bedrijven hebben medewerkers dus meer moeite om kennis te activeren en zijn zij zich er minder van bewust bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is. Daarnaast neemt het vertrouwen binnen organisaties af naarmate het aantal medewerkers toeneemt.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft ook dit jaar slimmer werken per sector onderzocht. In tabel 3.3.1 is te zien dat ICT, transport- en opslag, en vastgoed en zakelijke dienstverlening bovengemiddeld scoren op het gebied van slimmer werken. Bij de bedrijven uit deze sectoren zijn de medewerkers goed op de hoogte van bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde kennis en expertise te vinden is en kunnen zij deze kennis vervolgens ook activeren en/of reactiveren. Als er een voldoende mate van vertrouwen bestaat binnen de betreffende organisaties versterkt dat bovendien het effect van kennisbewustzijn en kennisactivatie op de bedrijfsresultaten. Het gevolg is dat de unieke vaardigheden en het vakmanschap van kenniswerkers beter aangewend kunnen worden om nieuwe producten en diensten te creëren.

De maak- en mijnindustrie en de financiële dienstverlening kunnen nog slimmer gaan werken. Deze sectoren blijven namelijk achter bij de andere sectoren op de drie determinanten van slimmer werken. Nog slimmer werken is bijvoorbeeld te realiseren met teambeloning die kennisuitwisseling tussen medewerkers en extra inzet om gezamenlijke doelen te bereiken stimuleert. Bij bedrijven in de agricultuur is het vertrouwen binnen organisaties gemiddeld het hoogst. Ook de ICT, transport en opslag, vastgoed en zakelijke dienstverlening en de sector 'overig' hebben een hoge mate van vertrouwen binnen organisaties. Deze bovengemiddelde mate van vertrouwen heeft onder meer een positieve invloed op kennisdeling en op de ontwikkeling van vaardigheden en verlaagt de transactiekosten binnen organisaties. We willen hierbij wel een kanttekening maken en die is dat de verschillen in vertrouwen binnen de verschillende sectoren gering te noemen zijn. De financiële dienstverlening, de energie- en utiliteitssector, de bouwsector, de groot- en detailhandel en de maak- en mijnindustrie hebben te maken met een ondergemiddelde mate van vertrouwen binnen organisaties. Managers in deze sectoren kunnen (de perceptie van) het vertrouwen bij hun medewerkers vergroten met consistent en meer integer gedrag, door controle te verdelen en delegeren, door goed te communiceren en eventuele bezorgdheid te uiten. De ICT, groot- en detailhandel, transport- en opslagsector, vastgoed en zakelijke dienstverlening en de sector 'overig' zijn goed in staat tot kennisactivatie. Bedrijven in de betreffende sectoren hebben dus een bovengemiddeld vermogen om kennisbewustzijn om te zetten in positieve bedrijfsresultaten. De energie- en utiliteitssector, de bouwsector en de agricultuur blijven achter op het punt van kennisactivatie.

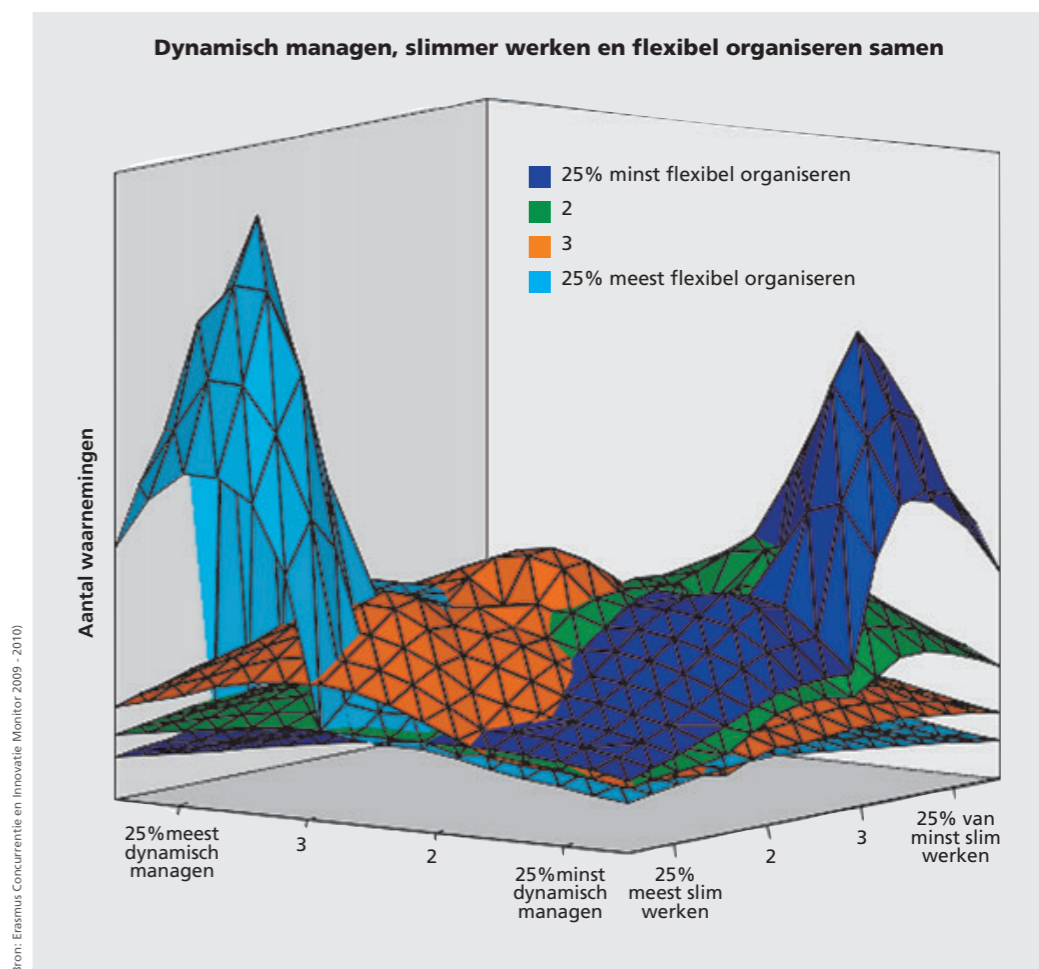
Binnen de ICT, de agricultuur, de energie- en utiliteitssector, de bouwsector, de transport- en opslagsector en de sector van vastgoed en zakelijke dienstverlening hebben de medewerkers een bovengemiddeld kennisbewustzijn. Dit heeft een positieve invloed op onder meer het aantal en de variëteit van innovaties en het rendement op het eigen vermogen. De maak- en mijnindustrie, groot- en detailhandel, de financiële dienstverlening en de sector 'overig' hebben nog een inhaalslag te maken op het gebied van kennisbewustzijn. De medewerkers binnen deze sectoren zijn zich over het algemeen ondergemiddeld bewust van bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is.

Tabel 3.3.1: Slimmer werken per sector

Sector:	Vertrouwen	Kennisactivatie	Kennisbewustzijn
Agricultuur	5.97	4.84	5.06
Maak- & mijnindustrie	5.72	4.79	4.88
Energie & utiliteit	5.66	4.52	4.92
Bouw	5.69	4.74	4.91
Groot- & detailhandel	5.71	4.99	4.86
Transport & opslag	5.79	4.95	4.91
ICT	5.86	5.35	5.12
Financiële Services	5.65	4.58	4.73
Vastgoed & professionele services	5.85	4.93	4.99
Overig	5.89	5.56	4.59
Gemiddelde NL	5.75	4.89	4.90

(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

Grafiek 3.4.1: Verdeling sociale innovatieve bedrijven

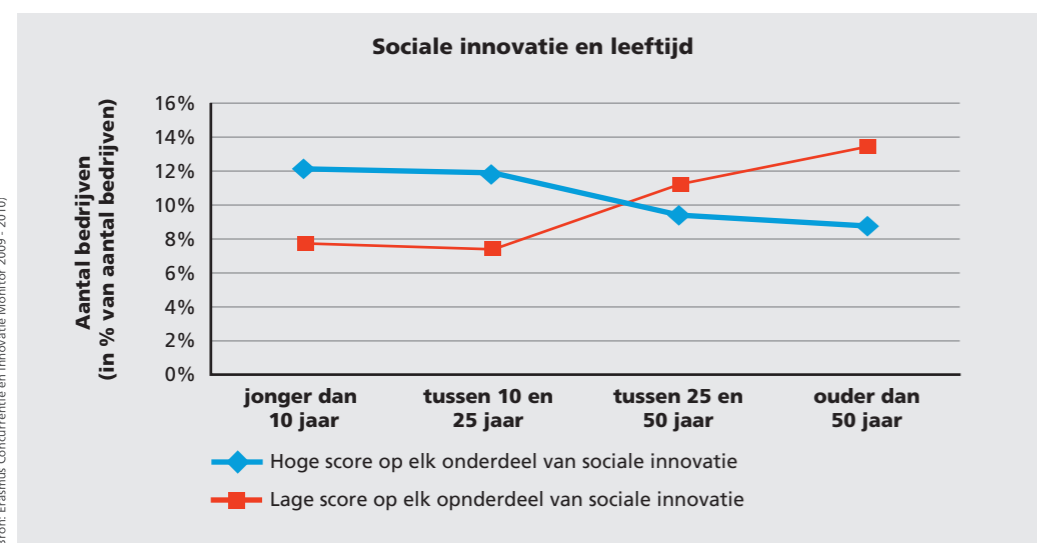


3.4 Complementaire krachten binnen sociale innovatie

Zoals eerder vermeld kunnen de verschillende determinanten van sociale innovatie onderling een versterkend effect hebben. In de onderstaande grafieken zijn de verschillende determinanten van sociale innovatie tegen elkaar uitgezet. In grafiek 3.4.1 zijn duidelijk twee pieken te zien: een lichtblauwe en een donkerblauwe piek. Deze geven respectievelijk de meest sociaal innovatieve en de minst sociaal innovatieve bedrijven weer. (De eerstgenoemde hebben dus hoge scores op elk aspect van sociale innovatie en de andere scores daarop juist laag.) Ongeveer één op de tien bedrijven maakt deel uit van de lichtblauwe piek (meest sociaal innovatief). De betreffende bedrijven zijn goed in staat om zowel dynamisch te managen, flexibel te organiseren als slim te werken. Deze bedrijven zijn vooral te vinden in de ICT-sector en bij vastgoed en zakelijke dienstverlening. Bijna één op de vijf bedrijven (19%) in de ICT-sector en ruim 17% van de bedrijven in de sector vastgoed en zakelijke dienstverlening vallen op elk aspect van sociale innovatie in de hoogste categorieën. De bedrijven met de laagste scores op elk onderdeel van sociale innovatie (donkerblauwe piek) 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.

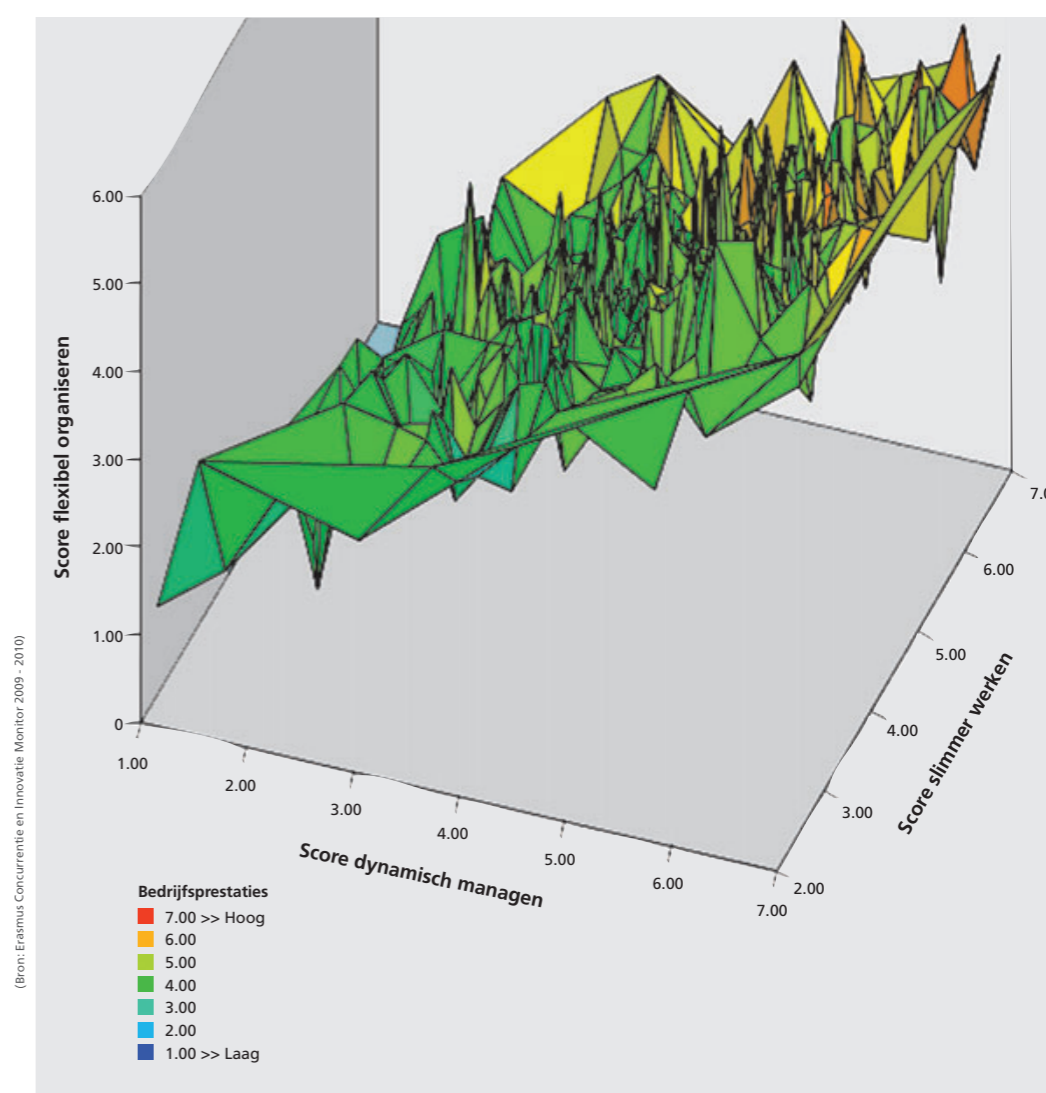
Er is geen verband tussen het aantal medewerkers en de lichtblauwe en donkerblauwe piek. Bij elke bedrijfsgrootte (groot, middelgroot en klein) is ongeveer 10% zeer of nauwelijks sociaal innovatief. Wel is er een verband tussen de organisatieleeftijd en de twee pieken. Naarmate de organisatieleeftijd stijgt, neemt het aantal bedrijven af dat hoog scoort op alle drie de onderdelen van sociale innovatie en neemt het aantal bedrijven toe dat laag scoort op elk aspect van sociale innovatie. In grafiek 3.4.2 is te zien dat een leeftijd van ongeveer 25 jaar hier als omslagpunt te beschouwen is. Het aantal bedrijven dat op elk onderdeel van sociale innovatie een hoge of juist een lage score heeft is bij bedrijven jonger dan 25 jaar respectievelijk 12 en 8%. Na de 25 jaar neemt het aantal die op alle aspecten hoog scoren af naar 9%, terwijl het aantal bedrijven dat op alle punten laag scoort toeneemt tot 13%. Dus naarmate een organisatie ouder wordt, moet zij meer aandacht gaan besteden aan flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken, wil zij een daling in sociale innovatie voorkomen.

Grafiek 3.4.2: Aantal sociaal en niet-sociaal innovatieve bedrijven per leeftijdscategorie



Alle drie de determinanten van sociale innovatie dienen voldoende geïmplementeerd te worden als en bedrijf goed wil presteren (zie ook grafiek 3.4.3). En hoe meer geïnvesteerd wordt in de drie determinanten van sociale innovatie, hoe hoger de bedrijfsprestaties. Flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken zijn dus onderling complementair: het zijn gescheiden onderdelen van sociale innovatie, die echter onderling afhankelijk zijn en elkaar versterken. Deze complementaire bundel kan een unieke waarde zijn in een bedrijf. De complementariteit die tot synergie leidt tussen de drie determinanten maakt imitatie moeilijker voor concurrenten. Een toename in flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken heeft dan ook een positieve invloed op de innovativiteit en prestaties van een bedrijf.

Grafiek 3.4.3: Prestaties sociaal innovatieve ondernemingen



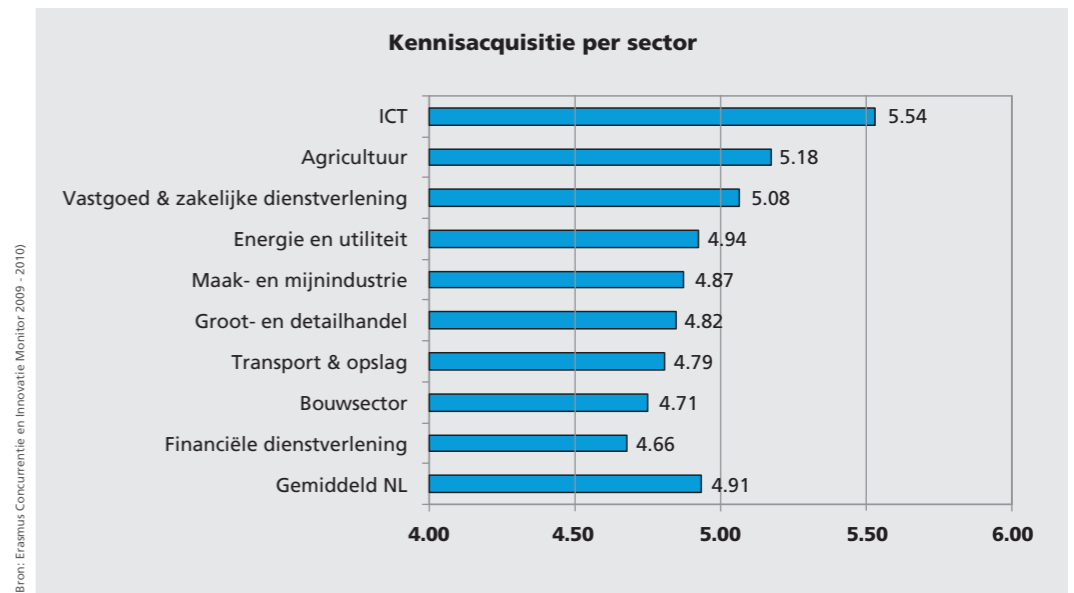
(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

3.5 Open innovatie stimuleert sociale innovatie

De 'go-alone'-strategie is niet (meer) de juiste. Dit geldt vooral voor die gevallen waarin het gaat om innoveren en om het herkennen en benutten van substantiële mogelijkheden in de globale markt. Bedrijven zijn nu eenmaal niet in staat om alle kennis zelf te ontwikkelen in de korte tijd die er vaak beschikbaar is om tot nieuwe producten te komen. Samenwerking, bijvoorbeeld via allianties, wordt steeds belangrijker voor bedrijfsprestaties. Ontwikkelingen in de ICT stimuleren gemakkelijke uitwisseling van relevante informatie tussen organisaties en verkleint de afstand tussen bedrijven. Organisaties dienen echter wel over de vaardigheden te beschikken om geavanceerde ICT-infrastructuren in het netwerk op een slimme manier te ondersteunen. Samenwerking vereist strategische capaciteit van organisaties: die moeten de juiste partners kunnen selecteren en voorwaarden kunnen creëren waar elke partner baat bij heeft. Een dergelijke samenwerking is mogelijk met bijvoorbeeld klanten, leveranciers en kennisinstellingen. Samenwerking maakt het mogelijk de zwakke punten van organisaties aan te pakken en innovativiteit te ontwikkelen. Organisaties met systematische samenwerkingsvaardigheden (bijvoorbeeld via evaluaties, codificaties, opleidingen en alliantiespecialisten) kunnen namelijk sneller innoveren. Daarnaast biedt samenwerking mogelijkheden voor synergie: het kan producten en diensten opleveren die organisaties zelfstandig niet hadden kunnen ontwikkelen. Zo stimuleert samenwerking de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten door bijvoorbeeld een bestaande technologie op een nieuwe, creatieve manier toe te passen en naar de markt te brengen, en wel op een manier die maximale waarde voor de klant creëert. Een bekend voorbeeld hiervan is het gebruik van technologieën uit de mobiele telecommunicatie voor het detecteren van files.

Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat vooral de ICT-sector een bovengemiddeld vermogen heeft tot het verkrijgen van externe kennis. Bedrijven in de ICT-sector beschikken over de krachtige combinatie van sociale innovatie, hoge externe kennisacquisitie en hoge investeringen in R&D. Die heeft een sterk positief effect op de bedrijfsprestaties. Ook de landbouw, vastgoed en zakelijke dienstverlening en de energie- en utiliteitsbedrijven zijn bovengemiddeld in staat externe kennis te verkrijgen. Bedrijven in de financiële dienstverlening en de bouwsector lijken weinig extern georiënteerd bij het verkrijgen van kennis. In grafiek 3.5.1 is namelijk te zien dat deze sectoren de hekkensluiters zijn waar het gaat om kennisacquisitie. In paragraaf 2.3 kwam al naar voren dat de bedrijven in deze twee sectoren gemiddeld ook geen uitblinkers zijn in sociale innovatie en in R&D-investeringen. Deze constatering is enigszins zorgwekkend te noemen. De betreffende bedrijven dienen meer te investeren in externe samenwerking, R&D en sociale innovatie willen zij hun concurrentiepositie verbeteren. Andere sectoren die, weliswaar in minder mate, achterblijven met het extern verkrijgen van kennis zijn de transport- en opslagsector, de groot- en detailhandel en de maak- en mijnindustrie.

Grafiek 3.5.1: Externe kennisacquisitie per sector

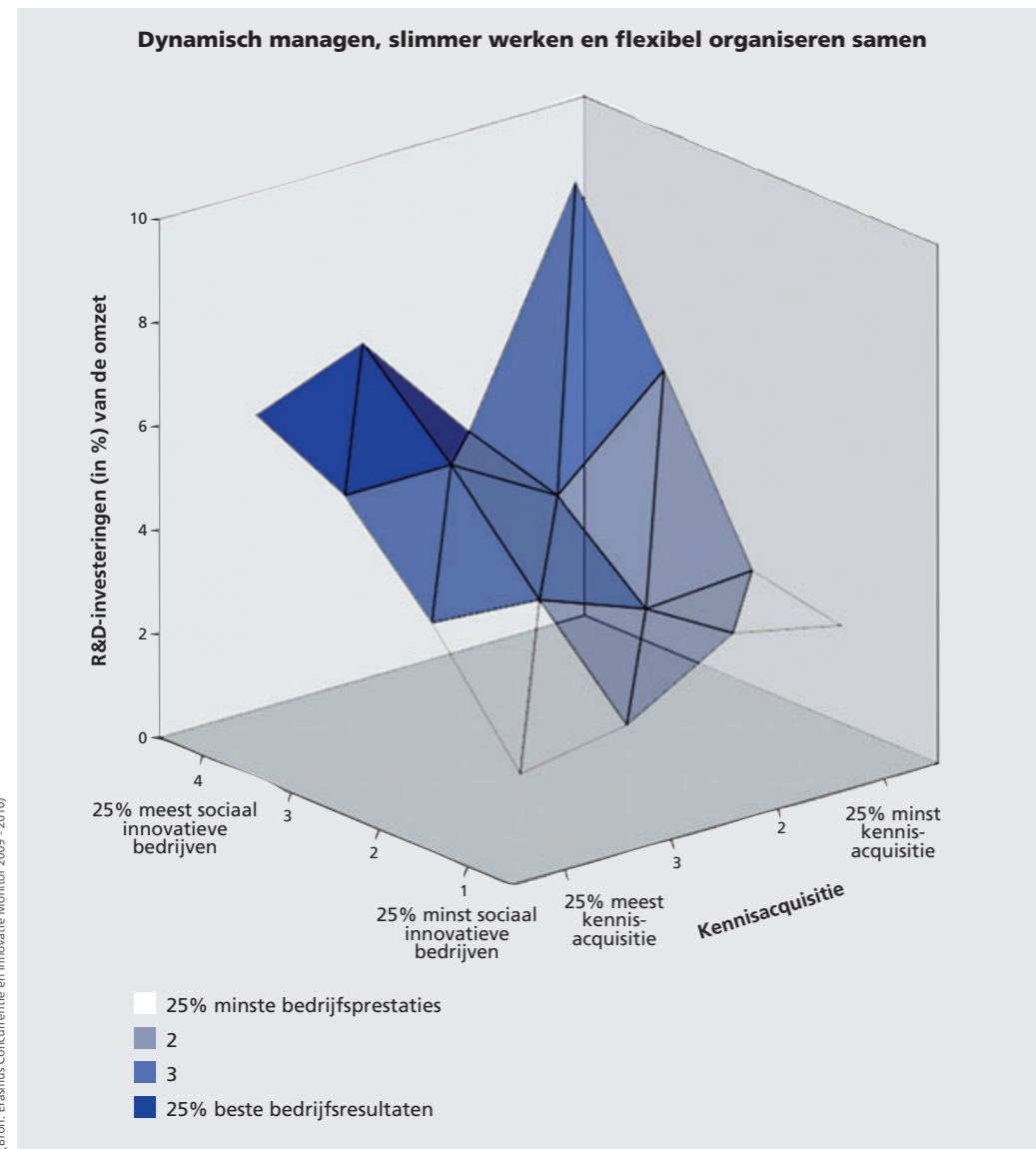


In grafiek 3.5.2 zijn sociale innovatie, kennisacquisitie, R&D-investeringen en bedrijfsresultaten samengenomen. In deze grafiek is te zien dat de combinatie van een hoge mate van sociale innovatie, kennisacquisitie en R&D-investeringen leidt tot de beste bedrijfsresultaten. Sociaal innovatieve bedrijven met een lage kennisacquisitie proberen dit tekort te compenseren met meer R&D-investeringen. In de grafiek is te zien dat die compensatie niet tot de beste bedrijfsresultaten leidt. Verklaringen voor dit verschil zijn de volgende. Ten eerste hebben sociaal innovatieve bedrijven met een hoge externe kennisacquisitie minder resources nodig om te innoveren en kunnen zij ook sneller innoveren – ze hoeven immers zelf het wiel niet meer uit te vinden. Bovendien vermindert externe kennisacquisitie de negatieve effecten van een grote gerichtheid van organisaties op of radicale of incrementele innovaties. Zo'n focus is soms het effect van beperkte resources.

Uit onderzoek voor de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010 blijkt dat bedrijven met een hoge kennisacquisitie 65% beter in staat zijn een goede balans te creëren tussen innovatie en efficiency dan bedrijven met een lage kennisacquisitie.

In de grafiek is ook te zien dat bedrijven met een goede kennisacquisitie, die echter niet sociaal innovatief zijn, slecht presteren. Bedrijven die niet sociaal innovatief zijn hebben immers moeite met het herkennen, integreren en commercieel toepassen van nieuwe (externe) kennis. Eerder onderzoek (Lichtenthaler 2009 e.a.) wees ook uit dat veel bedrijven grote moeilijkheden ondervinden bij het profiteren van externe kennis. Een begrip dat hierbij van grote betekenis is, is 'absorberende capaciteit', wat we kortweg kunnen definiëren als 'het vermogen van bedrijven om externe kennis te benutten'. De bedrijven met een goede kennisacquisitie, die echter niet sociaal innovatief zijn, investeren ook weinig in R&D. Hierdoor hebben deze bedrijven weinig toegang tot nieuwe interne kennis en ondervinden zij grote belemmeringen bij het profiteren van externe kennis. Dit heeft een negatief effect op de innovativiteit en bedrijfsprestaties van deze bedrijven. Sociale innovatie lijkt dus een voorwaarde voor het goed benutten van externe kennis.

Grafiek 3.5.2: Externe kennisacquisitie, sociale innovatie, R&D-investeringen en bedrijfsresultaten



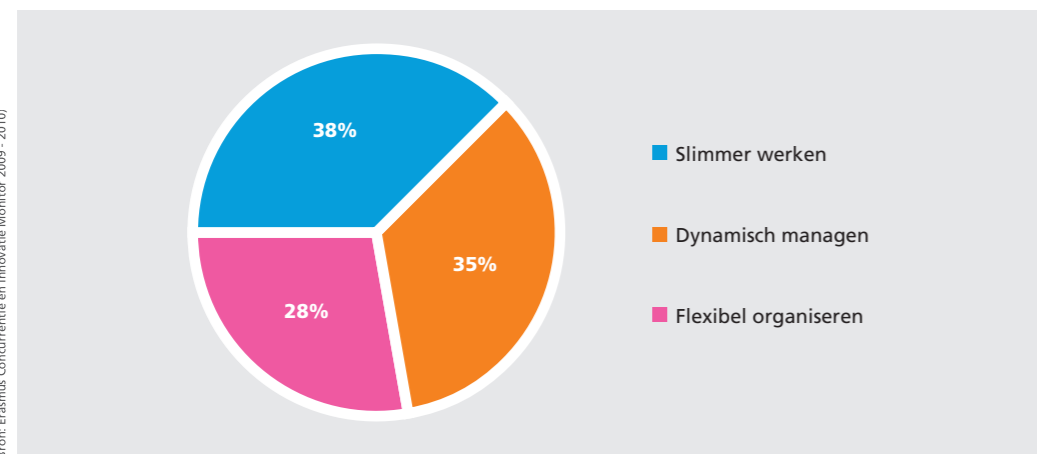
Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter dan niet sociaal innovatieve bedrijven. Sociaal innovatieve bedrijven hebben bijvoorbeeld een groter vermogen om prestaties te leveren op het gebied van innovatie en productiviteit. Hierdoor kunnen zij zowel op de lange als op de korte termijn meer tot stand brengen. Sociale innovatie neemt toe in het Nederlandse bedrijfsleven. Niet sociaal innovatieve bedrijven richten zich vooral op de korte termijn. Dat biedt weinig mogelijkheden voor het ontwikkelen van duurzame concurrentievoordelen. Dat vooral de lagelonenlanden in staat zijn tot efficiënte massaproductie is hier ook relevant. Concurreren op basis van kostenvoordelen is daarmee niet meer het domein van de Nederlandse economie.

Sociaal innovatieve bedrijven investeren twee keer zo veel in R&D als niet sociaal innovatieve bedrijven. Ook kunnen sociaal innovatieve bedrijven hun kennisbasis effectiever aanwenden en nieuwe R&D-kennis beter combineren met de kennis die zij al in huis hebben. Deze combinatie – meer R&D-investeringen én een effectiever gebruik van de kennisbasis – heeft een tweeledig versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven.

Bedrijven halen, gemiddeld genomen, minder omzet uit nieuwe producten en diensten. Vergeleken met 2008 zijn bedrijven minder bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De omzet uit verbeterde producten en diensten is nauwelijks veranderd. De aantallen verbeterde producten en diensten variëren wel per sector en met de mate van sociale innovatie binnen bedrijven. Zo haalt de ICT-sector de meeste omzet uit nieuwe en verbeterde producten en heeft die, 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 halen ook een ondergemiddelde omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Ook de bouwsector blijft achter op dit punt.

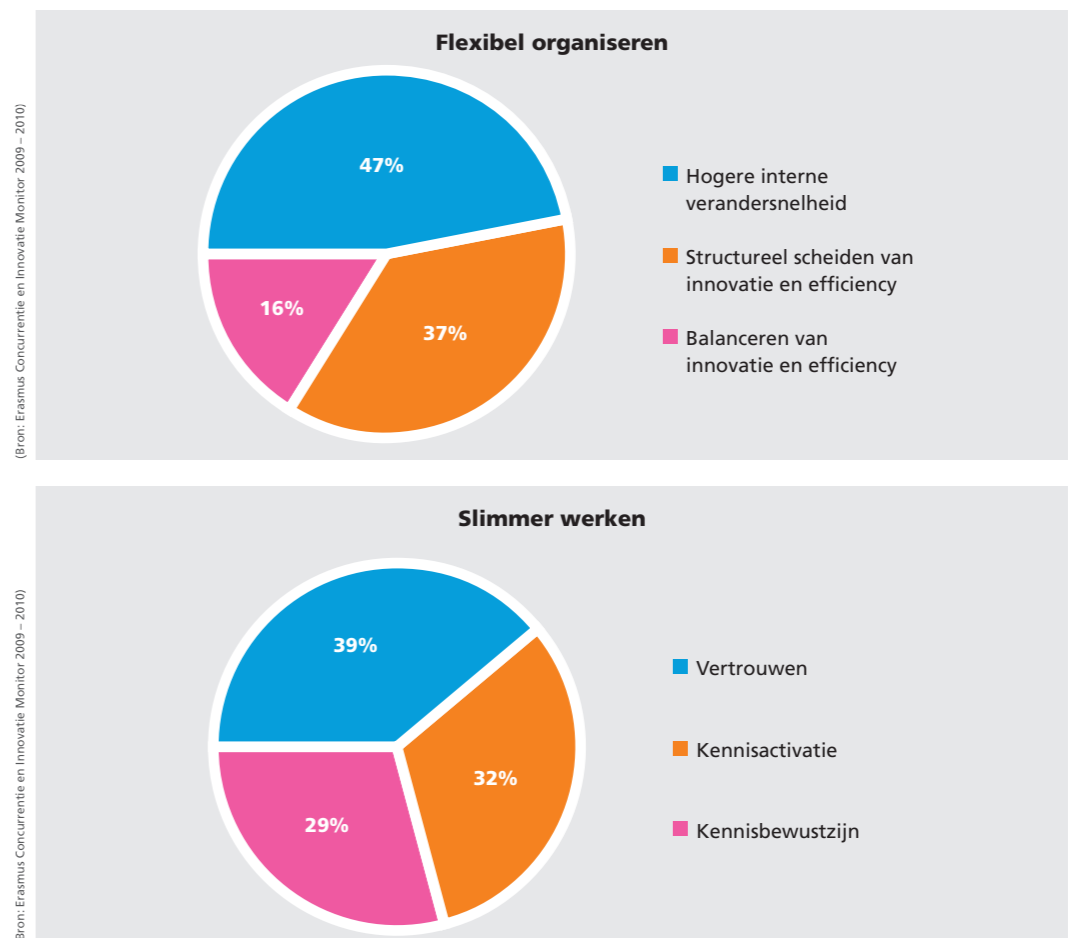
Nederland staat wereldwijd op de dertiende plaats met innovatie. Ondanks de toegenomen investeringen in sociale innovatie heeft Nederland op de wereld concurrentie-index geen vooruitgang geboekt. Op het gebied van innovatie staat Nederland al jarenlang op of nabij de dertiende plaats. Het Nederlandse bedrijfsleven wordt echter wel steeds geavanceerder.

Grafiek 4.1: Bijdrage van onderdelen sociale innovatie op bedrijfsresultaat

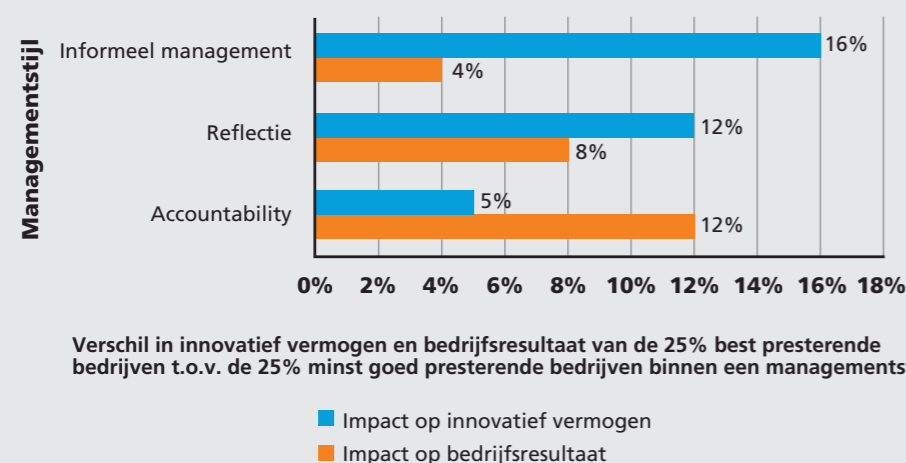


Slimmer werken is de belangrijkste determinant van sociale innovatie. Slimmer werken vereist het optimaliseren van menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement. Slimmer werken is opgesplitst in drie aspecten: vertrouwen, kennisactivatie en kennisbewustzijn. (Kennisbewuste medewerkers zijn zich ervan bewust bij wie en/of waar in de organisatie bepaalde expertise te vinden is). Vertrouwen binnen organisaties is de belangrijkste component van slimmer werken, gevolgd door kennisactivatie en kennisbewustzijn. Deze drie factoren hebben een onderling versterkend effect. Dynamisch managen is de op één na belangrijkste determinant van sociale innovatie. Dynamisch management kent drie managementstijlen: accountability (aandacht voor gestelde targets), reflectie en informeel management. Deze managementstijlen hebben elk weer een andere impact op het bedrijfsresultaat en het innovatief vermogen. Bij dynamisch management neemt het innovatiepotentieel toe bij een toename van het aantal medewerkers. Vooral transformationeel leiderschap is hierbij van grote betekenis. De derde determinant van sociale innovatie is flexibel organiseren. Dit stelt de organisatie in staat intern snel te veranderen als de omgeving daarom vraagt. Bij flexibel organiseren zijn vooral de capaciteit intern snel te veranderen en een goede balans tussen innovatie en efficiency belangrijke variabelen. Organisaties met een hogere interne verandersonnelheid kunnen sneller kennis herkennen en inzetten voor positieve bedrijfsresultaten. Ook het structureel scheiden van innovatie en efficiency is hier van belang.

Grafiek 4.2: Bijdrage op bedrijfsresultaat per onderdeel van sociale innovatie



Effecten van managementstijlen op bedrijfsresultaat en innovatief vermogen



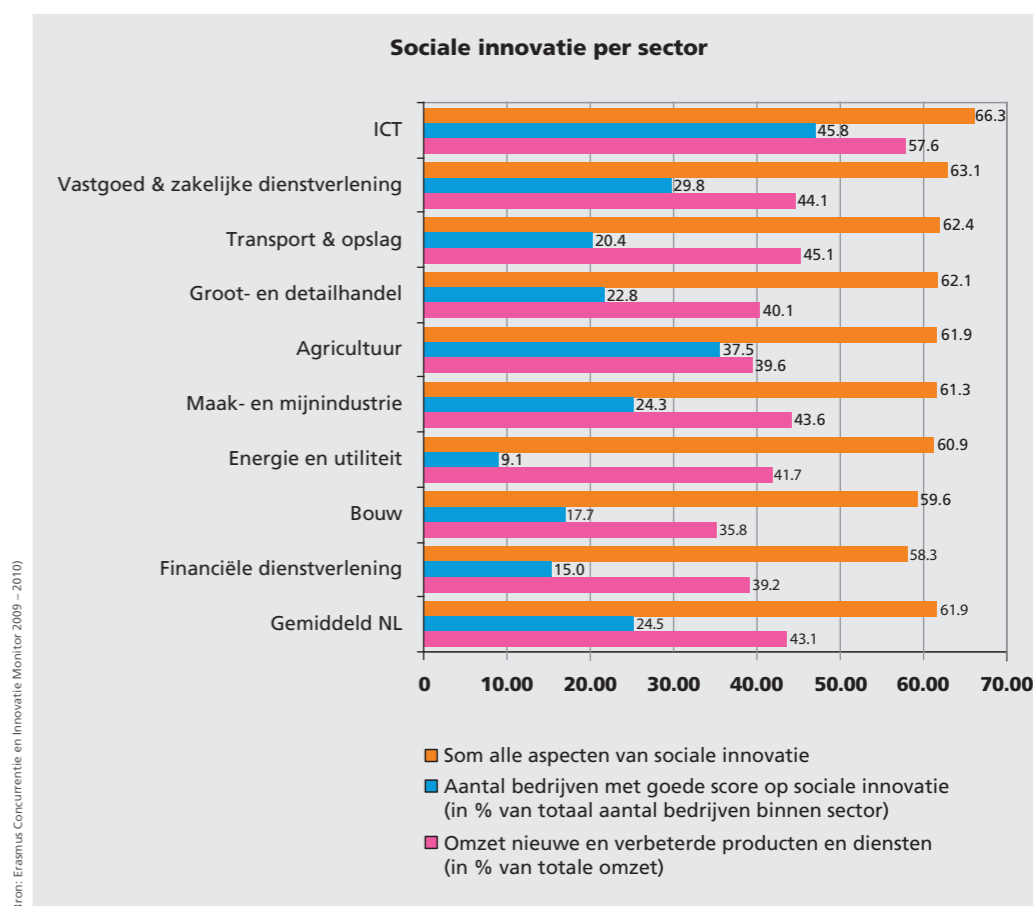
(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

De drie determinanten van sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) hebben onderling een versterkend effect. Dit betekent dat naarmate bedrijven beter scoren op onderdelen van sociale innovatie, de mate van sociale innovatie en de bedrijfsresultaten verder toenemen. Zo kan sociale innovatie het innovatievermogen met een factor 4 verhogen en leveren bedrijven die hoog scoren op sociale innovatie significant betere financiële prestaties. Een versterking van één of meer determinanten resulteert in synergie. Dit maakt imitatie voor concurrenten lastiger.

Sociaal innovatieve bedrijven die externe kennis goed gebruiken halen hoge bedrijfsresultaten. Samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen blijkt een noodzakelijke voorwaarde voor het tegengaan van zwakke punten van een bedrijf en om de innovativiteit verder toe te laten nemen. Sociaal innovatieve bedrijven die meer een solostrategie hebben pogen het gebrek aan externe kennis te compenseren met meer R&D-investeringen. Dit leidt echter niet tot optimale bedrijfsresultaten. Niet sociaal innovatieve bedrijven die wel hoog scoren op kennisacquisitie, halen lage bedrijfsprestaties. Sociale innovatie lijkt dus een voorwaarde voor het effectief benutten van externe kennis. Kortom, sociaal innovatieve bedrijven die een groot vermogen hebben interne en externe kennis te verwerven, integreren en toe te passen halen hoge bedrijfsresultaten.

In onderstaande grafiek zijn de onderzochte sectoren geordend op basis van hun innovatief vermogen. De ordening heeft plaatsgevonden door alle gemiddelden per sector uit tabel 3.1.1 t/m 3.3.1 bij elkaar op te tellen.

Grafiek 4.3: Ordening meest innovatieve sectoren



(Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 - 2010)

In de grafiek staat ook het percentage aan bedrijven dat binnen een sector goed scoort op sociale innovatie. In de tabellen 3.1.1 t/m 3.3.1 is namelijk met gemiddelde waarden per sector gerekend. Om een beter beeld te krijgen van de sociale innovatie per sector is daarom ook het percentage aan sociaal innovatieve bedrijven per sector weergegeven. Tevens is de omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten per sector toegevoegd.

De ICT is de meest innovatieve sector. De bedrijven in deze sector hebben gemiddeld genomen op elk aspect van sociale innovatie een bovengemiddelde score en halen de meeste omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Ook is bijna de helft van de ICT-bedrijven sociaal innovatief te noemen. Daarnaast heeft vastgoed en de zakelijke dienstverlening een hoge score op de aspecten van sociale innovatie samen en haalt die een bovengemiddelde omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Drie op de tien bedrijven in vastgoed en zakelijke dienstverlening zijn sociaal innovatief te noemen. Bedrijven in vastgoed en zakelijke dienstverlening kunnen nog sociaal innovatiever worden door hun vermogen om intern snel te veranderen te verhogen. De derde plaats is voor de opslag- en transportsector. Bedrijven in deze sector blijven wel achter waar het gaat om een goede balans tussen innovatie en efficiency.

De situatie in de energie- en utiliteitssector is enigszins opvallend te noemen. Deze sector scoort onder het gemiddelde tellen we alle aspecten van sociale innovatie bij elkaar op, en kent een laag percentage aan sociaal innovatieve bedrijven. Toch halen bedrijven in de energie- en utiliteitssector uit nieuwe en verbeterde producten een omzet die vergelijkbaar en soms zelfs hoger is dan die van sectoren met hogere gemiddelde waarden op het gebied van sociale innovatie. Deze opmerkelijke uitkomst is toe te schrijven aan het grote percentage (73%) van energie- en utiliteitsbedrijven die op het punt van sociale innovatie in de middenmoot vallen (zie ook grafiek 2.2.3). Volgens de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008 - 2009 viel ongeveer 65% van de energie- en utiliteitsbedrijven in die periode tot de categorie niet sociaal innovatieve bedrijven en behoorde ongeveer 20% bij de middenmoot van sociaal innovatieve bedrijven. Bedrijven in de energie- en utiliteitssector zijn dus sociaal innovatiever geworden.

Bedrijven in de maak- en mijnindustrie hebben gemiddeld genomen een achterstand op elk aspect van sociale innovatie, behalve op accountability. Bouwbedrijven en financiële dienstverleners vormen de achterblijvers op het gebied van sociale innovatie. Bouwbedrijven zitten alleen net boven het gemiddelde met accountability en kennisbewustzijn. De financiële sector heeft, vergeleken met het gemiddelde van alle sectoren, alleen een voorsprong in het structureel scheiden van innovatie en efficiency. De financiële dienstverlening en de bouwsector zijn samen met de zakelijke dienstverlening echter wel verantwoordelijk voor iets minder dan de helft van de bruto toegevoegde waarde in Nederland. Bij met name bouwbedrijven en financiële dienstverleners zou het vergroten van sociale innovatie daarom hoge prioriteit moeten krijgen. Sociale innovatie draagt in sterke mate bij aan innovatiesucces en hiermee kunnen de betreffende bedrijven hun concurrerend vermogen versterken.

Om de concurrentiekracht en productiviteit van Nederlandse bedrijven te vergroten dienen de volgende stappen ondernomen te worden:

>> Nederlandse bedrijven moeten verder investeren in sociale innovatie

Sociale innovatieve bedrijven investeren meer in R&D en hebben meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Meer investeren in sociale innovatie leidt tot betere bedrijfsresultaten op de korte en langere termijn: een beter ontwikkelde bundel van flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken is immers lastiger te kopiëren voor concurrenten. Meer flexibel organiseren, dynamisch managen en/of slimmer werken heeft bovendien een versterkend effect: onderling, op het innovatievermogen en op de bedrijfsresultaten. Niet onwaarschijnlijk is dat meer investeren in sociale innovatie Nederland op het gebied van innovatie een hogere positionering zal bezorgen op de wereldconcurrentie-index van het World Economic Forum.

>> Het versterken van sociale innovatie binnen bouwbedrijven en financiële dienstverleners zou prioriteit moeten krijgen

Bedrijven in deze twee sectoren blijven, over het algemeen, achter op bijna alle aspecten van sociale innovatie en externe kennisacquisitie. Het is van belang sociale innovatie in deze sectoren te stimuleren, niet in de laatste plaats vanwege de bijdrage die deze leveren aan de bruto toegevoegde waarde van Nederland. Sociale innovatie in deze sectoren zal ook een positieve invloed hebben op de internationale innovatiepositie van Nederland. Bedrijven in de ICT-sector en vastgoed en zakelijke dienstverlening zijn over het algemeen als positief voorbeeld te beschouwen.

>> Investeer meer in nieuwe producten en diensten

Over het algemeen zijn bedrijven zich meer gaan richten op kortetermijnresultaten. Om ook in de toekomst competitief te zijn, is het van belang de daling van omzet uit nieuwe producten en diensten om te zetten naar een stijging. Sociale innovatie kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

>> Stimuleer vertrouwen binnen organisaties

Vertrouwen binnen organisaties draagt in sterke mate bij aan het succes van slimmer werken. Om de bedrijfsresultaten van slimmer werken te verhogen zijn ook het kennisbewustzijn van medewerkers – bewustzijn van bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is – en het vermogen deze kennis toe te passen, te bewerken en behouden van belang.

>> Stimuleer het innovatief vermogen door meer informeel management

Informeel management heeft een sterk positieve invloed op het innovatief vermogen van bedrijven, terwijl accountability juist een heel positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen vereist dus een actieve leider die naast aandacht voor gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Daarnaast neemt met de toename van het aantal medewerkers in een organisatie ook het belang van transformationeel leiderschap toe.

>> Verhoog de interne verandersnelheid van organisaties

Snel intern kunnen veranderen verklaart voor een belangrijk deel het succes van flexibel organiseren. Daarnaast draagt een goede balans tussen innovatie en efficiency en, in mindere mate, het structureel scheiden van innovatie en efficiency bij aan flexibel organiseren.

>> Sociaal innovatieve bedrijven dienen meer te investeren in samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen

Sociaal innovatieve bedrijven die ook een hoog scoren op externe kennisacquisitie presteren beter dan sociaal innovatieve bedrijven die laag scoren op externe kennisacquisitie. Sociale innovatie lijkt een voorwaarde voor effectief gebruik van externe kennis. Naarmate een onderneming sociaal innovatiever wordt kan die effectiever samenwerken met andere ondernemingen en kennisinstellingen.

Baaij, M., Van den Bosch, F., Volberda, H., Mom, T. (2009), 'Wederzijds profijt: De strategische waarde van de top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze top 100'.

Boer, M. de, F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda (1999), Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex, *Journal of Management Studies*, vol. 36, 3, p. 379-398.

Burgers, H., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009), Structural Differentiation and Corporate Venturing: The Moderating Role of Formal and Informal Integration Mechanisms. *Journal of Business Venturing*. 24: 206-220.

Carlile, P.R. (2004), Transferring, Translating, and Transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science*, vol. 15 (5): p. 555 – 568.

Casper, S. (2007), How to technology clusters emerge and become sustainable? Social network formation and inter-firm mobility within the San Diego biotechnology cluster, *Research Policy*, vol. 36, p. 438 – 455.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), Nationale rekeningen 2009: *Productie, verbruik, inkomensvorming*, [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7464nr&D1=2-3&D2=1-57&D3=1,6,11,16,21,26,31,36,\(I-3\)-I&HD=090713-1214&HDR=G2,T&STB=G1](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7464nr&D1=2-3&D2=1-57&D3=1,6,11,16,21,26,31,36,(I-3)-I&HD=090713-1214&HDR=G2,T&STB=G1), 1 december 2010.

Cornelius, P.K., Porter, M.E., Schwab, K. (2002), *The Global Competitiveness Report 2002 – 2003*, Geneve: World Economic Forum.

Dijksterhuis, M., F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda (1999), Where do New Organization Forms come from? Management Logics as a Source of Co-evolution, *Organization Science*, vol. 10, 5, p. 569-582.

Dutta, S., Mia, I. (2010), *The Global information and technology report 2009 – 2010 – ICT for sustainability*, Geneve: World Economic Forum.

Flier, B., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2003), Coevolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality, *Journal of Management Studies*, 40 (8), p. 2163-2187.

Huygens, M. Ch. Baden-Fuller, F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda (2001), Coevolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997, *Organisation Studies*, vol. 22, no. 6, p. 971-1011.

Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*. 45, 5: 982-1007.

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. (2005), Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48 (6), pp. 999 – 1015.

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., Vera, D., & Crossan, M.A. (2009) Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Leadership Quarterly*. 20: 5-18.

Kramer, R.M. (1999), Trust and distrust in organizations, *Annual Review of Psychology*, 50: 569-598.

Levinthal, D.A., March, J.G. (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14: 95 – 112.

Lewin, A.Y. & Volberda, H.W. (2003), Beyond Adaptation-Selection Research: Organizing Self-Renewal in Co-Evolving Environments, *Journal of Management Studies*, 40 (8): 2109-2110.

Lichtenthaler, U. (2009), Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes, *Academy of Management Journal*, 52 (4): 822 – 846.

Lopez-Claros, A., Porter, M.E., Sala-i-Martin, X., Schwab, K. (2006), *The Global Competitiveness Report 2006 – 2007*, Geneve: World Economic Forum.

Lopez-Claros, A., Porter, M.E., Schwab, K. (2005), *The Global Competitiveness Report 2005 – 2006*, Geneve: World Economic Forum.

Miller, D.J., Fern, M.J., Cardinal, L.B. (2007), The use of knowledge for technological innovation within diversified firms, *Academy of Management Journal*, 50 (2): 308 – 326.

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.

Mom, T.J.M., Bosch, F.A.J. Van Den, & Volberda, H.W. (2009). Explaining Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20: 812-824.

Porter, M.E., Sala-i-Martin, X., Schwab, K. (2007), *The Global Competitiveness Report 2007 – 2008*, Geneve: World Economic Forum.

Porter, M.E., Schwab, K. (2008), *The Global Competitiveness Report 2008 – 2009*, Geneve: World Economic Forum.

Porter, M.E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X., Lopez-Claros, A. (2004), *The Global Competitiveness Report 2004 – 2005*, Geneve: World Economic Forum.

Porter, M.E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X., Lopez-Claros, A. (2003), *The Global Competitiveness Report 2003 – 2004*, Geneve: World Economic Forum.

Sidhu, J.S., Commandeur, H.R. & Volberda, H.W. (2006), The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand and Spatial Search for Innovation, *Organization Science*, 18 (1): 20-38.

Sidhu, J.S., Volberda, H.W. & Commandeur, H. (2004), Exploring Exploration Orientation and its Determinants: Some Empirical Evidence. *Journal of Management Studies*, 41 (6): 913-932.

Schwab, K. (2010), *The Global Competitiveness Report 2010 – 2011*, Geneve: World Economic Forum.

Schwab, K. (2009), *The Global Competitiveness Report 2009 – 2010*, Geneve: World Economic Forum.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509 – 533.

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).

Van den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda, M. de Boer (1999), Co-evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organization Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science*, vol. 10, 5, p. 551-568.

Volberda, H. W. (1996), Towards The Flexible Form: How To Remain Vital in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, 7 (4): 359-387.

Volberda, H.W., Ch. Baden-Fuller and F.A.J. Van Den Bosch (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): 2111-2136.

Volberda, H.W., F.A.J. Van Den Bosch, B. Flier and E. Gedajlovic (2001), Following the Herd or not? *Long Range Planning*, 34 (2) p. 209-229.

Volberda, H.W., F.A.J. Van Den Bosch, Jansen, J.J.P. (2006), *Slim managen & innovatief organiseren*, Rotterdam: INSCOPE.

Volberda, H.W., F.A.J. Van Den Bosch, 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.

Wijk, R.A.J., Jansen, J.J.P., & Lyles, M.A. (2008) Organizational Knowledge Transfer: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4): 830-853.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998), Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 23 (3): 513 – 530.

