

Nederlandse bedrijven laten kansen liggen om te innoveren en hun concurrentievermogen te versterken

Henk W. Volberda

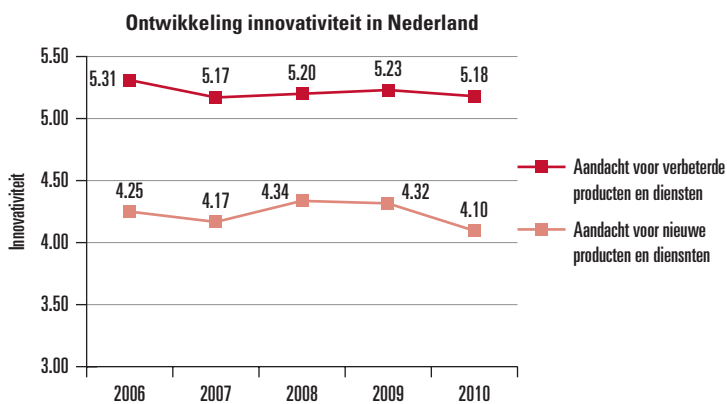
Het topinstituut INSCOPE: Research for Innovation heeft in opdracht van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie een grootschalig onderzoek verricht onder 11.000 bedrijven in Nederland (Volberda e.a., 2011a). In de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor is het innovatievermogen van Nederlandse bedrijven voor het vijfde achtereenvolgende jaar in kaart gebracht. De resultaten zijn dit jaar opvallend.

Nederlandse bedrijven halen steeds minder omzet uit nieuwe producten en diensten.

Innovatie is essentieel voor bedrijven om beter te presteren en vergroot de concurrentiekracht van de Nederlandse economie. Desondanks zijn Nederlandse bedrijven meer bezig om *bestaande* producten en diensten te verkopen. De ontwikkeling van *nieuwe* producten en diensten en van *verbeterde* producten en diensten hebben, onterecht, minder prioriteit in het Nederlandse bedrijfsleven. Vooral de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten is sterk afgenomen (zie Figuur 1).

Tussen 2009 en 2010 was deze daling 5 procent hetgeen resulteerde in het laagste peil van de afgelopen vijf jaar.

Figuur 1 Aandacht van Nederlandse bedrijven voor nieuwe en verbeterde producten en diensten



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006 – 2010.

Deze verminderde aandacht voor productvernieuwing werkt ook door in de omzet. Zo komt er gemiddeld 2,8 procent minder omzet uit nieuwe producten en diensten. De omzet uit *verbeterde* producten en diensten is nauwelijks veranderd en de omzet uit *bestaande* producten en diensten is toegenomen. Bedrijven zijn dus meer op de korte termijn prestaties gaan letten en minder gaan innoveren. Deze trend is zorgwekkend te noemen, aangezien een betere concurrentiekracht en productiviteit juist meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten vereisen. Meer innoveren is dus nodig om de huidige, globale economische herstructurering goed te doorstaan.

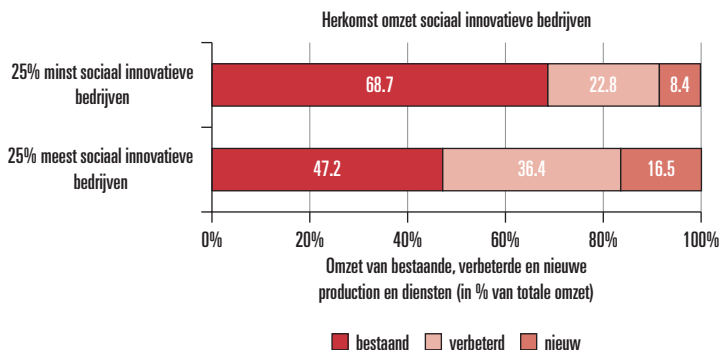
Investeren in R&D versus sociale innovatie

Veel bedrijven proberen hun concurrentiekracht te vergroten door investeringen in Research and Development. Dit onderzoek toont echter aan dat investeringen in nieuwe managementvaardigheden (dynamisch leidinggeven), innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) tot beduidend betere bedrijfsresultaten leiden in vergelijking met eenzijdige investeringen in R&D. De combinatie van meer R&D-investeringen én het beter kunnen benutten van de bestaande kennisbasis zorgt voor een dubbel versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet-sociaal innovatieve bedrijven. Sociaal innovatieve bedrijven halen twee keer zoveel omzet uit nieuwe producten en diensten en 14 procent meer omzet uit verbeterde producten en diensten dan bedrijven die niet sociaal innoveren (zie Figuur 2). Dit biedt sociaal innovatieve bedrijven meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen.

Slimmer werken heeft het grootste effect op het bedrijfsresultaat

Flexibele organisatievormen, dynamisch leidinggeven, en hoogwaardige arbeidsvormen om kennis te herkennen en commercieel toe te passen zijn de belangrijkste hefboomen van innovatie. De mate waarin bedrijven hun technologische kennis commercieel kunnen benutten is afhankelijk

Figuur 2 Verschil in omzet tussen sociaal en niet sociaal-innovatieve bedrijven



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

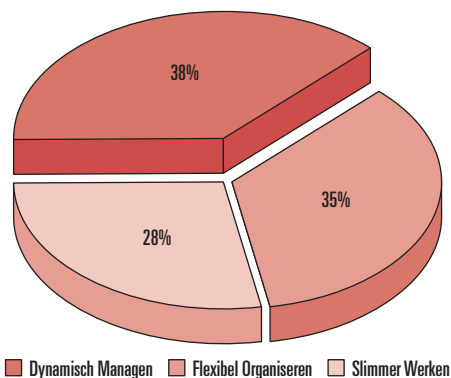
van deze drie hefboomen. Uit het onderzoek blijkt dat slimmer werken met 38 procent de grootste bijdrage heeft op het bedrijfsresultaat van sociale innovatie. Dynamisch leidinggeven en flexibel organiseren volgen met achtereenvolgens 35 procent en 28 procent (zie Figuur 3).

Deze drie onderdelen van sociale innovatie werken versterkend in elkaars aanwezigheid. Naast sociale innovatie kunnen de resultaten verder toenemen door samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en samenwerking met externe partijen zijn moeilijker te kopiëren voor concurrenten. Deze complementariteit uit zich dan ook in meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten (zie Figuur 4).

Een hoge interne verandersnelheid draagt in belangrijke mate bij aan succes van flexibel organiseren

Flexibel organiseren stelt organisaties in staat intern snel te veranderen wanneer de omgeving daar om vraagt.

Figuur 3 Bijdrage van onderdelen sociale innovatie op bedrijfsresultaat



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

Organisaties met een hoge interne verandersnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Het onderzoek toont aan bedrijven die anticiperen en snel kunnen reageren op externe veranderingen gemiddeld 38 procent betere bedrijfsresultaten hebben. Hierbij valt te denken aan het snel kunnen aanpassen van bedrijfsprocessen en snel kunnen reageren op acties van concurrenten. Daarnaast is het balanceren van innovatie en efficiency van belang bij flexibel organiseren. Organisaties dienen efficiënt te zijn om op de korte termijn competitief te zijn, maar ook innovatief te zijn om op de langere termijn te presteren.

Informeel management stimuleert innovatief vermogen

Managementliteratuur onderscheidt in het algemeen drie managementstijlen: informeel management, reflectie en accountability. Informeel management heeft de meest positieve invloed op het innovatief vermogen (zie Figuur 5). Informeel management betekent het geven van verantwoordelijkheid en ruimte aan professionals, waardoor eigen initiatief van medewerkers wordt gestimuleerd. Accountability daarentegen betreft affiniteit van het management met targets en verantwoordelijkheid voor de behaalde resultaten. Accountability heeft de meest positieve invloed op het bedrijfsresultaat. Goed presterende innovatieve organisaties zullen een balans moeten aanbrengen tussen informeel management en accountability.

Vertrouwen is de sleutel voor slimmer werken

Slimmer werken vereist het optimaliseren van menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement. Vertrouwen binnen organisaties is met 39 procent het belangrijkste onderdeel binnen slimmer werken. Zo stimuleert vertrouwen de betrokkenheid van en kennisdeling tussen medewerkers. Daarnaast is ook het bewustzijn van de medewerkers van belang bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is. Door vertrouwen krijgen medewerkers meer inzicht in elkaars problemen en zienswijzen. Hierdoor kunnen medewerkers meer inspelen op elkaars talenten en competenties.

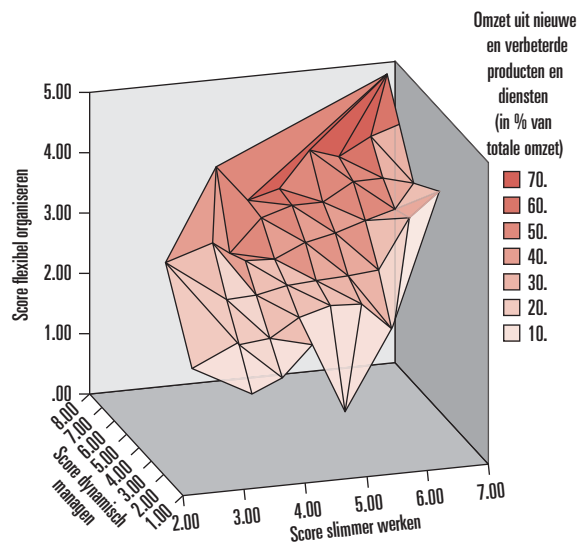
Benodigde acties om concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven te versterken

Om de concurrentiekracht en productiviteit van Nederlandse bedrijven te vergroten dienen de volgende stappen ondernomen te worden (Volberda e.a., 2011b):

Investeer in sociale innovatie

Sociale innovatieve bedrijven investeren meer in R&D en hebben meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Meer investeringen in sociale innovatie leiden

Figuur 4 Uitkomsten slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren en omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

tot betere bedrijfsresultaten op de korte en langere termijn: flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en slimmer werken zijn immers lastig te kopiëren voor concurrenten. Tevens heeft een toename in flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en/of slimmer werken een vesterkend effect op elkaar, op het innovatievermogen en de bedrijfsresultaten.

Meer aandacht voor nieuwe producten en diensten

Bedrijven zijn zich meer gaan richten op de korte termijn resultaten wat vooral ten koste gaat van de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Om ook in de toekomst competitief te zijn, dient de daling van de omzet uit nieuwe producten en diensten omgezet te worden in een stijging.

Vertrouwen op de werkvloer is essentieel voor innovatie

Vertrouwen op de werkvloer draagt in sterke mate bij aan het succes van slimmer werken. Daarnaast is ook het kennisbewustzijn van medewerkers van belang bij wie en/of waar bepaalde expertise te vinden is en deze kennis dient

Figuur 5 Impact van drie managementstijlen op het innovatief vermogen



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

vervolgens ook toegepast, bewerkt en behouden te worden om de bedrijfsresultaten van slimmer werken te vergroten.

Meer ruimte voor innovatie door informeel management

Informeel management heeft een sterk positieve invloed op het innovatief vermogen, terwijl aandacht voor targets een sterk positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Dynamisch leidinggeven vereist dus een actief management dat naast aandacht voor gestelde targets ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management).

Verhoog de interne verandersonnelheid van organisaties

Een hoge interne verandersonnelheid verklaart voor een belangrijk deel het succes van flexibel organiseren. Daarnaast draagt het balanceren van innovatie en efficiency en in mindere mate het structureel scheiden van innovatie en efficiency bij aan flexibel organiseren. ■



Prof. dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en directeur Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het top instituut INSCOPE: Research for Innovation en bestuurslid van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.

Literatuur

■ Volberda, H.W., J.J.J. Jansen, M. Tempelaar en K. Heij (2011a), *Sociale Innovatie: Nu nog beter!*, Rotterdam: INSCOPE - Research for Innovation.

■ Volberda, H.W., J.J.J. Jansen, M. Tempelaar en K. Heij (2011b), *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*, *Tijdschrift voor HRM*,

Themanummer: Nieuwe vormen van werken en organiseren, jg. 14, pp. 85-110.