

Minder innovatiekracht Nederland

“EEN BEETJE SLIMMER WERKEN LEIDT TOT SLECHTER PRESTEREN”

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010

Nederlandse bedrijven zijn door lagere winsten minder innovatief. De innovatiekracht verminderde vorig jaar met vijf procent, blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010. Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit, waarschuwt HR-managers: “Achterblijvers die resultaten met ‘een beetje’ flexibele werktijden of talentmanagement willen verbeteren, gaan nog slechter presteren.”

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor geldt als grootste en meest uitgebreide onderzoek onder 10.000 Nederlandse organisaties naar management- en organisatiekenmerken die de innovatiekracht van ondernemingen bepalen. Het onderzoek wordt jaarlijks gedaan door het Instituut INSCOPE van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Sebastiaan van Doorn, Shiko Ben-Menahem, Pepijn van Neeringen, en Oli Radu Mihalache hebben onder aanvoering van Henk Volberda, Justin Jansen en Michiel Tempelaar het onderzoek uitgevoerd.

De resultaten van de Monitor 2010 laten zien dat Nederlandse bedrijven over de hele linie slechter zijn gaan presteren. De productiviteit nam weliswaar met 12 procent toe, maar de gemiddelde omzet en winst (rentabiliteit) namen sterk af, respectievelijk met -7 procent en -13 procent. Ook waren bedrijven minder innovatief; het aandeel van de omzet uit nieuwe producten en diensten daalde met vijf procent. Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit: “De productiviteitsslag heeft alles te maken met de recessie. Bedrijven gaan afslanken en herstructureren. Ze doen meer met minder mensen en middelen en zijn daardoor efficiënter. Maar de bedrijven vernieuwen niet. Ze investeren minder in innovatie; hun omzet uit nieuwe producten en diensten neemt af. Ze doen alleen meer van hetzelfde.”

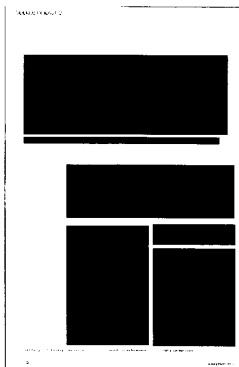
Korreltje zout. De dataverzameling voor de Monitor 2010 vond plaats tussen april en november 2009. In totaal ontvingen zo'n 10.000 bedrijven verspreid over alle sectoren de enquête. Bijna tien procent (932 bedrijven) zond de vragenlijst ingevuld retour. Daarvan heeft het grootste deel van de bedrijven (74 procent) tussen de 26-100 werknemers. Tien procent zijn kleinere bedrijven (10-25 werknemers) en zestien procent van de bedrijven zijn grote bedrijven met meer dan honderd werknemers.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

vraagt bedrijven naar hun inspanningen op technologische innovaties en sociale vernieuwingen, zoals flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. Om dat te staven, vraagt de enquête ook harde cijfers over omzetten, winstcijfers en het aandeel van de omzet uit nieuwe producten en diensten. Volberda: “Een bedrijf kan zichzelf heel innovatief vinden, maar als slechts vijf procent omzet uit nieuwe producten komt, moet je zo'n bewering met een korreltje zout nemen.”

Innovatiesucces wordt voor een kwart bepaald door investeringen in technologische vernieuwingen (Research & Ontwikkeling). Driekwart van het succes wordt bepaald door sociale innovaties: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. Sociale innovatie heeft daarmee een hefboom-effect, stelt Volberda. “Bedrijven die investeren in technologische innovaties én in anders organiseren, een ander type leiderschap en slimmer werken verviervoudigen daarmee hun innovatieratio, de omzet uit nieuwe producten en diensten. Dat noem ik het spinazie-effect van sociale innovatie. Sociale innovatie is een enorme multiplier. We laten nog veel innovatiekracht onbenut omdat we weinig investeren in die elementen van innovatie.”

Kostenbesparingen. Slechts 25 procent van alle bedrijven houdt zich nu bezig met sociale innovatie, blijkt uit de Monitor 2010. Dat valt de hoogleraar enigszins tegen, maar hij ziet een klein lichtpuntje: “Het aandeel bedrijven dat aandacht besteedt aan flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken is dit jaar met 13 procent toegenomen”, constateert hij. Daar staat tegenover dat sociale innovatie lang niet in alle gevallen een vrijwillige keuze is. Volberda: “Veel bedrijven zijn crisisgedreven bezig met sociale innovatie. Ze zoeken bij afnemende omzet manieren om de productiviteit te laten stijgen. Door veranderingen in organisaties en werkvormen proberen ze op kosten te besparen. Maar naast ‘costcutting’ zul je meer moeten doen. Bedrijven die alleen aandacht hebben voor kosten-



besparingen komen minder goed uit een crisis dan bedrijven die echt investeren in sociale innovaties." Slimmer werken bepaalt voor bijna veertig procent het effect van sociale innovatie op het bedrijfsresultaat, stelt Volberda. Bij slimmer werken gaat het om investeringen in talentmanagement, opleiding, inzetbaarheid en onderwerpen als zelfroosteren. Als onderdeel daarvan is in de Monitor 2010 nadrukkelijk gekeken naar het belang van kennis-integratie binnen bedrijven. Volberda: "Kennis zit vaak verspreid in een organisatie. Voor het vergroten van het innovatievermogen is het belangrijk dat medewerkers weten wie welke kennis heeft. Dat is nog belangrijker dan de kennis zelf in huis hebben. Bedrijven waarvan medewerkers weten welke kennis waar zit, presteren beter, zijn innovatiever en hebben een hogere medewerkerstevredenheid." Naast slimmer werken heeft flexibel organiseren als element van sociale innovatie invloed op het resultaat (voor zo'n 30 procent). Flexibele organisaties zijn succesvoller, merkt Volberda op. "Een organisatie met een hoge interne verandersonnelheid presteert veertig procent beter dan een bedrijf met een lage interne verandersonnelheid."

Volgens de hoogleraar zit 70 procent van de Nederlandse bedrijven in de ontkenningfase – die veranderen langzamer dan de markt, kennen maximale hiërarchie in aansturing en alleen passie voor exploitatie en efficiency. Volberda: "Daar kun je miljoenen euro's in steken, maar die bedrijven moeten eerst anders georganiseerd worden voordat ze überhaupt kunnen innoveren."

Daar tegenover staat een klein groepje – veel kleinere bedrijven – dat sneller verandert dan de markt, maximale zelforganisatie kent en een ongekende passie voor exploratie en vernieuwing tentoonstelt. Volberda: "Dat zijn de eendagsvliegen. Die bedrijven zijn heel creatief en vernieuwend, maar anderen gaan met hun vernieuwingen aan de haal."

Van de middengroep (15 procent) ziet Volberda er graag meer komen. "Bedrijven in de middengroep veranderen iets sneller dan de markt, hebben een redelijke mate van zelforganisatie en een passie voor exploitatie en efficiency én exploratie en vernieuwing", aldus de hoogleraar. "Dat zijn de bedrijven die makkelijk innoveren."

Informeel. Als derde element heeft dynamisch managen effect op sociale innovatie (28 procent). Voor innovatie blijkt informeel leiderschap vanuit het topmanagement erg belangrijk. Vooral bij bedrijven groter met meer 250 werknemers.

De Monitor 2010 bekeek het onderwerp leiderschap op accountability (affiniteit met gestelde doelen, lange termijn resultaten leidend, verantwoordelijkheid voor behaalde resultaten), reflectie (interne reflectie, actief leren en competenties versterken) en informeel management (vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers, identificatie door medewerkers met doelen, motivatie bij medewerkers).

Voor het bedrijfsresultaat is vooral accountability belangrijk. Maar als het gaat om de impact op innovatie is informeel management het belangrijkste. Volberda: "Veel organisaties roepen dat innovatie belangrijk is, maar tegelijk zijn hun systemen vaak ingericht op het tegenovergestelde. Innovatie gaat

over ongebaande paden, iets wat afwijkt. Dat past per definitie niet in systemen en structuren. Een strak resultaatgestuurde leiderschapsstijl waarbij veel vastligt in contracten met bonussen en straffen, werkt niet voor innovatie. Daarvoor moeten mensen werken in vertrouwen. Mensen innoveren als ze het leuk vinden, vanuit een intrinsieke motivatie." Valkuil is om 'een beetje' aan sociale innovatie te doen, zegt Volberda. Slecht presterende bedrijven hebben de neiging om via slimmer werken de resultaten te verbeteren: medewerkers mogen zelf flexibele werktijden bepalen, er wordt een beetje talentmanagement gedaan en het kantoor is niet langer een heilige werkplek. "Het Nieuwe Werken is bij veel bedrijven heel populair, maar gebeurt vaak uit efficiency – minder vierkante meters. Als je het alleen zo insteekt heeft het juist een tegenovergesteld effect. Die bedrijven gaan nog slechter presteren. Je geeft alleen meer ruimte aan mensen die gefrustreerd blijven door trage systemen en hiërarchische structuren. Dan draagt het niet bij aan innovatie of productiviteit." Volgens hem moeten achterblijvers juist investeren in flexibel organiseren en dynamisch managen. Dan ontstaat wel het hefboom-effect. "HR-managers spelen daarin een belangrijke rol, met name op het gebied van organisatie en leiderschap. Bij goed presterende bedrijven zie je juist dat slimmer werken ontzettend veel effect heeft."

Flexibele schil. Een innovatief bedrijf ademt mee met de markt. In de veranderende economische tijden kiezen bedrijven daarbij steeds vaker voor een schil van flexibele medewerkers. Volgens TNO variëren schattingen van 20 procent werknemers met een flexibel contract exclusief zzp'ers, tot 34 procent flexibele arbeidsrelaties inclusief zzp'ers. Volgens Volberda draagt die flexibele schil in de meeste gevallen niet bij aan het innovatievermogen van een organisatie. Hij maakt daarbij onderscheid tussen laag en hoogwaardige flexibele organisaties. "Een conservenfabriek die in de oogsttijd veel personeel nodig heeft, is een andere organisatie dan een bedrijf met hoogwaardig opgeleid personeel. Hoogwaardige flexibele bedrijven doen met een kern van breed inzetbaar personeel alleen dat waar ze goed in zijn en de rest besteden ze uit. Je ziet dat vooral in zeer concurrerende bedrijfstakken. Dat draagt niet bij aan innovatie. De innovatie moet vanuit de kern komen, onder andere door kennisoverdracht binnen de kern", stelt Volberda. Of de Concurrentie en Innovatie Monitor in de toekomst betere scores zal geven, is de vraag. Innovatie heeft met het nieuwe kabinet de wind niet mee, althans zo lijkt het. Dit jaar wordt vanuit aardgas-baten nog 658 miljoen euro uitgetrokken voor de stimulering van de kennis en innovatie. In 2015 is dat nog maar 245 miljoen euro. En na 2015 worden de middelen vanuit het Fonds Economische Structuurversterking eenvoudigweg aan andere doelen besteed. Volberda: "Nee, er blijft op het oog niks over. Maar bedrijven die subsidie kregen van de overheid waren niet het meest innovatief. Innovatie ontstaat niet omdat je subsidie krijgt. Het moet een bedrijfsbelang zijn. De overheid kan wel meehelpen aan een bewustwordingsproces voor het belang van innovatie. We hebben nu ook een nieuw ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Ik neem aan dat het woord innovatie er

gens voor staat. De ambitie van dit kabinet is ook om tot de top 5 van concurrerende kennis-economieën te behoren. Er worden wel ambities uitgesproken, maar de budgetten en het beleid zie ik nog niet. Dat lijkt me een grote uitdaging.”



Innovatie
niet
vanwege
subsidie.
Het
moet
bedrijfs-
belang
zijn.

Nominaties Innovatie Award 2010

Op basis van de Monitor 2010 zijn drie bedrijven genomineerd voor de Erasmus Innovatie Award 2010. De jury, bestaande uit A. Rinnooy Kan (SER), B. Wientjes (VNO-NCW), C. Buijink (vo Ministerie EZ, Landbouw en innovatie) en L. Hermans (MKB Nederland), kiest tussen Strukton Civiel, Fugro en Waste Treatment Technologies.

Professor Justin Jansen (EUR) en universitair docent Michiel Tempelaar (EUR) over de genomineerden.

Strukton Civiel, Maarssen

Bij Strukton Civiel werken zo'n 1000 medewerkers aan de bouw van bruggen en wegen - publieke infrastructuur. Hoogleraar Justin Jansen: "Kenmerkend voor Strukton Civiel is de combinatie tussen technische creativiteit en het informele uitwerken van ideeën op organisatie-niveau. Het topmanagement is heel betrokken bij innovaties en creëert via stimuleringsprijzen een cultuur van innovatie en creativiteit. Dat draagt medewerkers uit."

Voorbeeld? Een medewerker bedacht thuis met technisch lego een methode om via robotpoten een blokje op zijn plaats te zetten. Het idee van de 'Witte Wortel' werd doorontwikkeld en in Zuid-Korea toegepast om in zee tunneldelen op zestig meter diepte te plaatsen. Jansen: "De innovatieve cultuur bij Strukton Civiel zorgt ervoor dat het management ideeën oppakt en daadwerkelijk uitprobeert."

Fugro, Leidschendam

Fugro verzamelt, verwerkt en interpreteert als wereldwijde dienstverlener voor klanten gegevens over het aardoppervlak en de zeebodem. Het bedrijf (13.500 medewerkers in 50 landen) zoekt klantgericht steeds naar innovatieve oplossingen. Universitair docent Michiel Tempelaar: "Het topmanagement houdt daarbij nadrukkelijk een vinger aan de pols. De uitwerking van ideeën is gekanaliseerd en getormaliseerd."

Zodra een medewerker een interessant idee oppert, bouwt de organisatie daar een businesscase omheen om de mogelijkheden te onderzoeken. Vanaf dag een worden ideeën serieus genomen. Tempelaar: "Het bedrijf is niet bang voor mislukkingen. Zonder de innovatieve aanpak van Fugro waren olieaansluitingen niet in staat geweest op grote zeediepten bodemonderzoek te doen." Fugro ontwikkelde een systeem waarbij hun schepen door aandrijving te knippen aan satellieten, op woelige zee tot op 10 cm nauwkeurigheid op hun plaats gehouden worden. "Die kennis wordt nu organisatiebreed gebruikt", wijst Tempelaar op kennisdeling.

Waste Treatment Technologies, Almelo

Een hands-on mentaliteit en visieaard. Dat is volgens Justin Jansen de uitstraling van het bedrijf Waste Treatment Technologies, een advies- en ontwerpbureau op het gebied van afvalverwerking. Jansen: "Het mkb-bedrijf uit Almelo met 16 medewerkers lijkt klein, maar heeft een groot netwerk en onderhoudt langdurige en hechte relaties bij grote internationale afvalverwerkers." Innovatie is bij WTT vanuit ondernemerschap gedreven. Het bedrijfspand, een houten schale, is door de huidige directeur ontworpen en verwijst naar openheid, ecologie en duurzaamheid.

WTT heeft volgens Jansen innovatievermogen opgebouwd door samen te werken met toeleveranciers. "Het bedrijf ontwerpt voor klanten fabrieken en processen voor afvalverwerking en stimuleert ook toeleveranciers daarin mee te gaan. WTT zoekt actief de samenwerking om tot innovatieve technologische oplossingen te komen. Het bedrijf is daarmee een katalysator in de keten." Tempelaar valt aan: "De cultuur intern is direct en informeel en het bedrijf heeft veel aandacht voor de wederzijdse kennisuitwisseling en kennisoverdracht tussen jongere en oudere werknemers."



Flexibele schil?
Geen aanjager van
innovatie.