

MVO NEDERLAND SOCIALE INNOVATIE

+ TEKST JAN BOM

Nieuwe klanten vinden

Het blijft maar crisis. Bedrijven gaan op zoek naar nieuwe klanten en nieuwe markten. Het meest succesvol zijn sociaal innovatieve ondernemingen. Daarom biedt MVO Nederland aan meer te leren over deze 'nieuwe invulling van werk in een organisatie'.

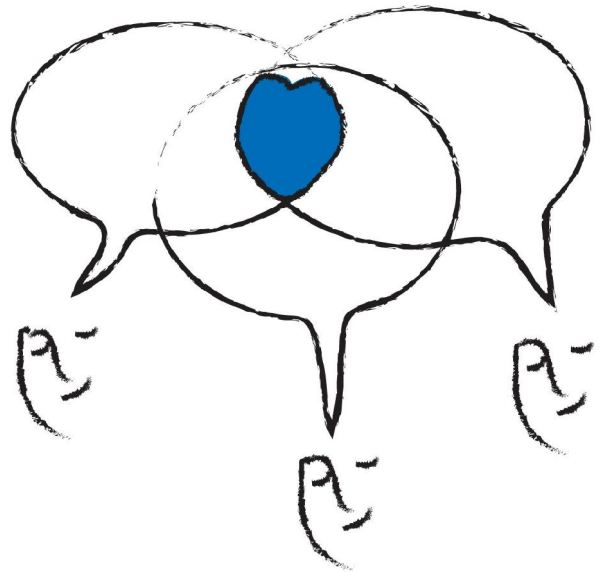


Henk W.
Volberda

Een voorbeeldje van sociale innovatie? Hoogleraar Henk W. Volberda (1964) kan zo honderden bedrijven noemen, zegt hij. Maar DSM Anti Infections is wel een heel bijzondere. "Omdat dat nu eens geen bedrijf is in de hoogwaardige dienstverlening, maar een productiebedrijf waar operators rondlopen, die penicilline maken. Het bedrijfsonderdeel zou zes jaar geleden gaan sluiten, want produceren in China zou goedkoper zijn. Het management vroeg: geef ons nog een jaar. En dat kregen ze. Er zijn toen heel veel managementniveaus uit gehaald, en zelforganiserende teams gevormd. Het effect? Een productiestijging van 12 procent. De fabriek mocht blijven. En waarom ik dit nu zo'n leuk voorbeeld vind? De manager die dit hele proces heeft begeleid, zit nu al vier jaar in China, met dezelfde opdracht. Maar daar lukt het dus niet. De Chinezen willen duidelijke richtlijnen. Dat is een kans voor ons!"

Nederlandse bedrijven doen het steeds vaker, constateerde Volberda. De hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit wijt het aan de crisis. Daardoor ontstaat druk om meer producten en diensten te ontwikkelen voor nieuwe markten en nieuwe klanten. En dat betekent: er op uit, praten, nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan. Heel goed luisteren en dan aan een oplossing werken die binnen de expertise van het bedrijf valt. Volberda peilde en stelde vast dat 'met name sociaal innovatieve bedrijven 38 procent meer nieuwe producten en diensten voor nieuwe markten en klanten realiseren'. De kansen vertaalden zich bovendien in hogere investeringen in *research and development* (R&D), aldus de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011-2012.

De hoogleraar geeft een verklaring: "In tijden van crisis zijn bedrijven minder geneigd om langetermijninvesteringen te doen. Ze gaan wel op zoek naar nieuwe kansen. Sociaal innovatieve bedrijven zijn daarin veruit het meest succesvol. Zij realiseren 38 procent meer product- en dienstinnovaties voor hun nieuwe klanten en markten. Wij noemen dat radicale innovaties." Ook bestaande klanten profiteren van deze nieuwe avonturen. De sociaal innovatieve ondernemingen presenteren ook 15 procent meer innovaties voor hun al bekende relaties.



"Investeren in een andere manier van werken bepaalt 75 procent van je innovatiesucces, terwijl investeren in R&D op 25 procent blijft steken. Daarom noem ik de aandacht voor de technische kant van de Nederlandse topsectoren 'overfocus'."

Volberda ziet de techneuten eerder van de organisatieveranderaars profiteren: "Sociale innovatie draagt er toe bij dat technologische innovaties binnen bedrijven niet op de plank blijven liggen. Ze worden veel sneller tot echte producten ontwikkeld. Het snelste gaat dat wanneer er platte organisatie vormen zijn. Betrokken medewerkers en een faciliterende managementstijl zorgen er voor dat innovaties soepel worden uitgerold."

Niet alle sectoren zijn even goed in het omgooien van de werkstijl. "Zakelijke dienstverleners doen dit al jaren goed. Daar is 31 procent van de bedrijven sociaal innovatief", constateert Volberda. "De bouwsector zit in de achterhoede, met 16 procent. De logistiek is de hekkensluis met 15 procent." Zou het komen omdat sociale innovatie door deze sectoren als 'te soft' wordt gezien? "Het is juist keihard", vindt Volberda. "Neem het bedrijf Finext, waar de directeur zichzelf ambassadeur noemt. Als medewerker bepaal je de hoogte van je salaris zelf. Maar het wordt wel openbaar gemaakt, door het op internet te zetten. De zelforganiserende kenniswerker moet er wel voor zorgen declarabel te zijn en moet dus wel genoeg uren maken." ■

WAT IS SOCIALE INNOVATIE?

Sociale innovaties zijn veranderingen in de manier van managen, organiseren en werken. Onder sociale innovatie vallen vier onderdelen.

- + het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (leiderschapsstijlen)
- + het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren)
- + het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken)
- + het samenwerken met externe partijen (co creatie).

HOE KUNNEN BEDRIJVEN DIT LEREN?

Omdat sociale innovatie zo belangrijk is voor een gezond Nederlands bedrijfsleven, organiseert MVO Nederland dit najaar tweemaal een 'Expeditie Sociale Innovatie Topsectoren'. Een groep van twaalf ondernemingen gaat in acht bijeenkomsten aan de slag om hun ambities op dit gebied om te zetten naar een werkbare praktijk. Door subsidie van het ministerie van Economische Zaken blijft de eigen bijdrage aan deze Expeditie beperkt tot duizend euro. Deelnemers kunnen hun ervaringen ook voorleggen aan Volberda, die als een van de belangrijkste Nederlandse managementgoeroes wordt beschouwd, gespecialiseerd op de combinatie strategie en succesvol concurreren.

De eerste Expeditie start op 11 en 12 september, de tweede op 18 en 19 september. Meer info hierover is op de website van MVO Nederland te vinden.

www.mvonderland.nl/agenda

HOE KAN IK MORGEN AL BEGINNEN?

"Voor sociale innovatie zijn geen grote investeringen nodig, maar vooral een verandering in de instelling van de leidinggevenden en medewerkers in de organisatie", aldus Glenn van der Burg, senior programmamanager People bij MVO Nederland. "Een faciliterende managementstijl zorgt voor gelukkiger medewerkers, minder ziekteverzuim, betere duurzame inzetbaarheid, minder stress. Meer MVO dus."

Drie tips van Van der Burg om 'morgen al te kunnen starten':

1. Breng een diverse groep mensen vanuit de hele organisatie bij elkaar en ga met elkaar in gesprek. Stel de vraag: 'Hoe kunnen we morgen slimmer met elkaar werken?'
2. Breng buiten naar binnen: Ga de samenwerking aan met trouwe klanten en loyale leveranciers met als doel om betere, slimmere en andere producten en diensten te leveren. Voorwaarden zijn vertrouwen en openheid (en dat is best eng).
3. Bied medewerkers de ruimte voor 'lummeltijd'. Tijd om zelf te bepalen wat er gedaan wordt. Zo vond 3M de Post-it uit en Google zijn G-Mail.

g.vandenburg@mvonderland.nl

