



CONCURRENTIE & INNOVATIEMONITOR

HOE INNOVATIEF IS NEDERLAND?

NEDERLANDSE ONDERNEMINGEN ZIJN MEER INNOVATIEVE PRODUCTEN EN DIENSTEN GAAN PRODUCEREN. MAAR HUN INVESTERINGEN IN ICT EN R&D ZIJN AFGENOMEN. DAARDOOR ZETTEN ZE HUN CONCURRENTIEVERMOGEN OP DE LANGE TERMIJN OP HET SPEL, VINDT ONDERZOEKER HENK VOLBERDA.

Het concurrentievermogen van de Nederlandse economie is het afgelopen jaar afgenomen, zo bleek in september uit het jaarlijkse onderzoek van het World Economic Forum. Nederland kelderde uit de top 5 en zakte naar een 8e plaats op de mondiale concurrentie-index. Oorzaak: een combinatie van weinig krachtadig kabinetsbeleid, achterblijvende investeringen in R&D en onderwijs, en een gebrekkige financiering van innovatieve ondernemingen. In zijn toelichting zei professor Henk Volberda, die het WEF-onderzoek in Nederland uitvoert, daarover het volgende: 'De slecht functionerende financiële markten en aanhoudende zorgen over de stabiliteit van de Nederlandse banken spelen de Nederlandse economie parten. De gebrekkige kredietverstrekking aan bedrijven en particulieren remt de Nederlandse economie af.' En: 'Nederland weet onvoldoende te profiteren van een positiever economisch klimaat door een slecht functionerende arbeidsmarkt en het achterblijven van duurzame investeringen in innovatie en onderwijs.'

Verdienvermogen

Onlangs deed de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) daar in zijn rapport *Naar een lerende economie – Investeren in het verdienvermogen van Nederland* nog een schep bovenop. Investeren in innovatie, is investeren in de toekomst. Maar dat is in Nederland te lang te weinig gebeurd, zegt de WRR. Door mee te drijven op de golven van de wereldeconomie bleef dat lange tijd verhoud. 'Maar nu begint het dringend te worden om aandacht te besteden aan de instituties en de sociale structuren die op langere termijn het verdienvermogen van Nederland bepalen.' In iets eenvoudiger bewoordingen: als we onze levensstandaard willen handhaven, zullen overheid, ondernemingen én burgers flink moeten investeren in onderwijs, R&D en vernieuwing van onze organisaties en instellingen. Dat is keihard werken en knokken.

Het beeld dat zowel ondernemingen als overheid te weinig investeren in de R&D en innovatie – en dus onze toekomst – wordt bevestigd door

de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012 - 2013. Net als het onderzoek naar concurrentiekracht van het World Economic Forum, wordt ook dit onderzoek geleid door Prof. dr. Henk Volberda, die als hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid verbonden is aan Rotterdam School of Management /Erasmus University. Het onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoeksinstituut INSCOPE – Research for Innovation (zie ook het kader op pagina 93).

In Elsevier Ter Zake maakt INSCOPE de belangrijkste resultaten en conclusies van dit onderzoek bekend. Het volledige rapport wordt op 27 november tijdens het jaarlijkse INSCOPE congres bij TNO in Hoofddorp bekend gemaakt. Dan zal ook de Erasmus Innovatie Award 2013 worden uitgereikt aan het meest innovatieve bedrijf van Nederland. De zeven innovatiefste bedrijven op basis van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012 – 2013 zijn op pagina 100-103 van deze Elsevier Ter Zake geportretteerd. Ter Zake nam enkele hoofdpunten van het onderzoek met Volberda door.

Het langere termijn concurrentievermogen dreigt in gevaar te komen

Nederland blijkt wel degelijk te innoveren. Sterker, de hoeveelheid radicale en incrementele innovaties staan op het hoogste punt sinds de meting van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor in 2006 begon. De verklaring voor de toename van het aantal radicale innovaties zit hem deels in de economische recessie. Het wegvallen van markten dwingt ondernemingen nieuwe markten te betreden. Geografisch, maar ook door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen moeten ze nieuwe inkomstenstromen aanboren. Het is innoveren of verdwijnen. Daardoor neemt het aandeel van innovatieve bedrijven eigenlijk automatisch toe. Goed voor de economie, zou je op het eerste gezicht zeggen. Maar er zit een rafeltje aan deze op zich positieve ontwikkeling.

De Innovatiemonitor laat zien dat de investeringen in R&D en ICT zijn afgenomen. 'Zeer zorgelijk,' vindt Volberda. 'Het gegeven dat de innovatiegraad van Nederlandse bedrijven op recordhoogte staat sinds 2006 klinkt misschien goed, maar is geen garantie voor succes in de toekomst. Bedrijven zouden meer moeten samenwerken om

Aanbevelingen

- ☛ Nederlandse bedrijven dienen meer samen te werken met onderzoeksinstituten om fundamenteel nieuwe kennis te ontwikkelen en aan te wenden
- ☛ Waak voor het aanstellingstermijn van de CEO
- ☛ Succesvol innoveren vraagt om investeringen in alle hefbomen van sociale innovatie en technologische innovatie: verbeterpunten variëren per industrie en regio.
- ☛ Meer uitwisseling van best practices tussen familie en niet-familiebedrijven, maakindustrie en dienstverleners, Nederlandse en buitenlandse bedrijven

fundamenteel nieuwe kennis te ontwikkelen, zoals op de High Tech Campus in Eindhoven gebeurt. Daarnaast dienen barrières voor innovatie-activiteiten, zoals problemen met financiering, aangepakt te worden. Wat dat betreft kan Nederland een voorbeeld nemen aan Duitsland waar samenwerken, innovatie, en coöperatieve financiering hoog in het vaandel staan.'

Volberda zegt zich ook zorgen te maken over de mogelijkheid dat er een 'techno-kloof' tussen Nederland en andere landen ontstaat. 'Het feit dat de investeringen in R&D en ICT afnemen vind ik zorgwekkend. Dat klinkt misschien wat raar voor iemand die jarenlang heeft gehamerd op het feit dat sociale innovatie minstens zo belangrijk is als technologische innovatie. Maar de private investeringen in R&D zijn nu 0,7 procent van het BBP. Dat is wel erg laag en de trend is al enkele jaren neerwaarts. In Zwitserland en Finland is dat rond de 1,5 procent. Ik vind dat we ons met die landen moet meten.' Volberda tekent wel aan dat ondernemingen slimmer zijn geworden met het innoveren zelf en dat ze meer uit elke euro investering weten te halen dan voorheen. Dat geldt overigens niet voor elke sector. Achterblijvers op dat terrein zijn de zakelijke dienstverlening, de zorg en de logistiek.

Nederlandse bedrijven werken te weinig samen met onderzoeksinstituten

Nederlandse bedrijven werken vooral samen met klanten, andere interne afdelingen, en leveranciers, terwijl samenwerking met deze externe partners een relatief beperkte bijdrage levert aan innovatiesucces. Ze laten diverse cruciale samenwerkingspartners voor innovatie relatief links liggen, namelijk universiteiten en andere hogere onderwijsinstellingen, publieke en private onderzoeksinstituten, consultants en open innovatie intermediairs. Volgens Volberda is 'samenwerking met de 'less-usual suspects', zoals onderzoeksinstituten, onontbeerlijk om fundamenteel nieuwe kennis te ontwikkelen wat noodzakelijk is om het langetermijn succes van een bedrijf een boost te geven. Familiebedrijven kunnen hierbij als voorbeeld worden gezien.' Familiebedrijven blijken dat namelijk slimmer aan te pakken: ze werken

INNOVATIEMONITOR 2012-2013	
Incrementele innovaties: +1,1%	Radicale innovaties: +3,5%

INVESTERINGEN IN R&D- EN ICT 2012 – 2013	
R&D - 1,7%	ICT - 1,3%



meer samen, maar alles bij elkaar zijn ze wel iets minder efficiënt dan niet-familiebedrijven.

'Snelle' CEO is slecht voor innovatie

Innovatie vereist een bepaald type leiderschap en specifieke managementvaardigheden. Maar ook is er, zo blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor, een duidelijk verband tussen de innovatieve kracht van een onderneming en de aanstellingsduur van de CEO. De ideale termijn blijkt te liggen in een periode van tussen de vier en twaalf jaar. 'Die CEO's doen het aanzienlijk beter op het gebied van incrementele en radicale innovatie. Maar ook constateren we dat ze meer open staan voor sociale innovatie. Het contrast met langzitters is op dat vlak het grootst,' zegt Volberda.

Bij 24 procent van de onderzochte bedrijven is de aanstellingstermijn van de CEO gekoppeld aan een bepaalde termijn. Bij deze 24 procent is die termijn gemiddeld 2,5 jaar. Voor het op orde brengen van een bedrijf of het leiden van een reorganisatie kan dat een goede termijn zijn. Voor het innovatievermogen van de onderneming blijkt zo'n aanstellingstermijn echter negatief uit te pakken. CEO's met een open mandaat blijken innovatiever. Opmerkelijk genoeg blijken CEO's die langer dan twaalf jaar in het pluche zitten procentueel wel weer meer in R&D te investeren. 'Maar ze weten daar minder rendement uit te halen. Dat heeft te maken met de kracht van sociale innovatie, die werkt als een hefboom op de technologische innovatie. De goede ideeën en ontwikkelde technologie moeten ook goed worden uitgevoerd.'

Onder sociale innovatie verstaat Volberda flexibel organiseren (directe communicatie en efficiënte, niet-hiërarchische organisatiestructuren), dynamisch management (faciliterend leiderschap en horizontale kennisdeling) en slimmer werken (talentmanagement en inzetbaarheid). Ook samenwerking met andere organisaties en co-creatie – in de vorm van netwerken en kennisallianties – vallen hieronder. Innovatie wordt volgens Volberda voor 25 procent bepaald door investeringen in technologische innovatie, maar voor 75 procent door investeringen in sociale innovatie. 'Juist flexibel organiseren, met decentrale besluitvorming, weinig formele regels en externe samenwerkingsvormen, stimuleert radicale innovatie.'

Conclusie

Het beeld dat opstijgt uit het onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor is dat innovatie nog lang niet hoog genoeg op de agenda staat. En als het dat wel staat, gebeurt het vaak niet altijd even effectief. Met name op het gebied van samenwerking zouden de veelal individualistisch ingestelde Nederlandse ondernemers het nodige kunnen opsteken van hun concurrenten in Zwitserland, Scandinavië en Duitsland.

Maar wat zegt de monitor over het Nederlandse innovatiebeleid? Op dit moment is dat heel generiek en vooral gericht op fiscale subsidiëring. 'Er zijn veel fiscale impulsen, maar ik hoor bedrijven nogal eens zeggen dat ze extra mensen nodig hebben om alle subsidie- en stimuleringsregelingen te begrijpen,' zegt Volberda. 'Het topsectorenbeleid dat minister Verhagen tijdens het kabinet-Balkende in het leven riep was natuurlijk vooral een bezuiniging. Er zitten zeker positieve kanten aan. Dat bedrijfsleven, wetenschap en

overheid meer van onderop nadenken over innovatie is een verademing ten opzichte van het Innovatieplatform. Maar het is teleurstellend dat de gevestigde belangen nog steeds in hoge mate de gang van zaken bepalen. De grote jongens profiteren maximaal van de beschikbare fondsen. Het MKB klaagt daar terecht over. Voor het

innovatieklimaat is dat niet gunstig.'

Volberda zegt een voorstander te zijn van meer regie, 'meer versnelling', in plaats van het generieke financieel-fiscale beleid. Maar bovenal houdt hij een pleidooi voor een ambitieuze human capital-agenda. Investeren in onderwijs, innovatievaardigheden en ondernemerschap in plaats van vooral geld rondpompen in ondernemingen en onderzoeksinstituten. Volberda: 'Het punt met het topsectorenbeleid blijft altijd: zijn dit nu dé sectoren van de toekomst? Bovendien blijf ik volhouden dat je er met Research & Development alleen nog niet bent. Ook business modellen moeten innoveren. Die innovatie moet worden bedacht en uitgevoerd door slimme mensen in slagvaardige ondernemingen. Samen bepalen deze factoren of onze economie ook in de toekomst nog innovatief en succesvol is.' ■

- ARNE VAN DER WAL

**4 tot 12 jaar
is de ideale
aanstellingstermijn
voor een CEO**

