

MANAGEMENT

Jelle Vaartjes

Onderzoek van Rotterdam School of Management:

'Sociale innovatie in procesindustrie moet beter'



'De procesindustrie moet meer investeren in sociale innovatie' luidt de conclusie van de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit na onderzoek onder meer dan vijftienhonderd topbedrijven. Sociale innovatie wil zeggen met name ontwikkeling van nieuwe managementvaardigheden, innovatieve organisatievormen en samenwerking met externe partijen. Volgens Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de RSM genereren de genoemde factoren 77 procent van het innoverend vermogen van bedrijven, terwijl technologische innovatie slechts een kwart voor zijn rekening neemt.

RSM heeft samen met onderzoeksbureau Panteia een monitoring gedaan onder de negen topsectoren. Specifiek zit daar de procesindustrie niet bij maar verspreid over de negen topsectoren zoals die door het CBS zijn gedefinieerd, komt die sector er ook in voor. De negen topsectoren zijn agro, chemie, creatieve industrie, energie, hightech, transport, tuinbouw, water, life science en health. Natuurlijk is de procesindustrie sterk vertegenwoordigd in de chemie, de life science en health en misschien ook in de hightech. Henk Volberda vertelt over de aanleiding voor het onderzoek. "Het topsectoren-

beleid startte drie jaar geleden. Eigenlijk wisten we niet eens welke bedrijven in de topsectoren zitten en hoe innovatief die bedrijven zijn. Toen het topsectorenbeleid destijds in de Tweede Kamer werd behandeld, nog onder verantwoordelijkheid van de toenmalige minister van Economische Zaken Verhagen, diende het CDA een motie in voor een meting naar hoe innovatief de topsectorbedrijven zijn. We hebben met mondiale concurrentie te maken en innovatie wordt steeds belangrijker. De grote uitdaging is dat Nederland zich moet onderscheiden op innovatie. We moeten een omslag

maken naar een kennis-economie omdat we ons alleen nog maar kunnen onderscheiden door toegevoegde waarde aan te brengen."

Volberda vertelt dat er eerst ook nog een zogenoemd innovatieplatform was met daarin een aantal wijze mensen. "Zij hebben innovatie in Nederland wel op de agenda gezet maar er is toch niet zo veel gerealiseerd. Het aansluitend opgerichte topsectorenbeleid moet ervoor zorgen dat we meedoen in de vaart der volkeren en dat we gaan investeren in de winnaars. EZ stimuleert."

Aanpak

Hij vervolgt: "Om te beginnen hebben we een zogenoemde panelstudie opgezet. Uit elk van de negen topsectoren stelden we 150 tot tweehonderd bedrijven allerlei vragen. In totaal ongeveer vijftienhonderd bedrijven hebben uiteindelijk de vragenlijst ingevuld en daarmee hebben we een aardig overzicht van die topsectoren."

Volberda geeft wat voorbeelden van belangrijke vragen. "Er zijn veel essentiële vragen maar we hebben bijvoorbeeld gekeken of het nu allemaal koplopers zijn in de topsectoren. Investeren ze nu meer in Research and Development dan bedrijven buiten die topsectoren? Wat bepaalt hun innovatievermogen? Wordt innovatie door een investering in R&D bepaald, of zijn er ook andere factoren die dat bepalen?"

De algemene conclusie van het rapport luidt dat de onderzoekers zien dat in die topsectoren meer geïnvesteerd wordt in R&D. Volberda: "Dat is op zich positief nieuws ten aanzien van bedrijven die er niet in zitten. Dus topsectoren zijn meer R&D-intensief maar wat we wel vonden, is dat ongeveer 23 procent van het innovatieve succes wordt bepaald door de investeringen in technologie en R&D. 77 procent van het innovatiesucces wordt bepaald door de zachte kanten van innovatie zoals leiderschap, of ze wel flexibel georganiseerd zijn, of ze investeren in de mensen en of ze samenwerken met externe partners."

De onderzoekers tonen daarmee aan dat die factoren een heel groot effect hebben. "En als je ziet dat 77 procent van de investeringen wordt bepaald door het effect van wat wij noemen de sociale innovatie, het slimmer managen, het platter organiseren, dynamisch managen en co-creëren met partners, dan moet je in dat topsectorenbeleid niet alleen aandacht besteden aan R&D. Je zou ook wat meer aandacht aan sociale innovatie moeten besteden. Daardoor gaat je innovatiesucces omhoog."



Aanbevelingen

Volberda over de aanbevelingen naar aanleiding van het rapport: "Wij zeggen dat het topsectorenbeleid wel een heel eenzijdige oriëntatie heeft op R&D en technologie. Wij zijn het er mee eens dat je moet investeren in R&D. Het is heel belangrijk voor innovatie en we zien ook dat Nederland daarin relatief minder investeert als je het vergelijkt met landen als Finland, Zweden en Zwitserland. De investeringen als percentage van het BNP ligt daar ongeveer op 3,5 procent terwijl dat in Nederland op 2 procent ligt. Als je kijkt naar wat het grootste effect sorteert, zou je ook aandacht moeten besteden aan die zachte aspecten van innovatie die heel hard uitwerken zoals leiderschap, de inrichting van de organisatie, investeringen in menselijk kapitaal en het samenwerken met kennisinstellingen. Dat blijkt heel erg belangrijk te zijn voor innovatie en management. En niet alleen moet je investeren in mensen op de korte termijn maar ook op de lange termijn. Ben je platter ingericht, dan kun je makkelijk kennis delen. Investeer in mensen, in menselijk kapitaal en inzetbaarheid. En investeer je samen met partners zoals kennisinstellingen, dan zie je dat dat een ontzettende boost geeft aan innovatievermogen."

Overheid

Met die zachte kant zou de overheid meer moeten doen. "De overheid stimuleert R&D-investeringen en dat wordt fiscaal gestimuleerd via de wet Wbso, de wet voor speur en ontwikkelingswerk, evenals via de R&D tax en de innovatiebox. Dat

zijn allemaal regelingen waardoor bedrijven die investeren in R&D minder belasting hoeven te betalen."

Wat betreft het stimuleren van sociale innovatie, gebeurt er momenteel vrijwel niets. "De overheid zou sociale innovatie kunnen stimuleren opdat die bedrijven die investeren in hun mensen en hun talenten, dit fiscaal kunnen compenseren. Je zou ook de samenwerking met kennisinstellingen kunnen stimuleren. Daar zitten vaak nog Chinese muren tussen. Maar de overheid kan ook concluderen: Als een universiteit samenwerkt met bedrijven, dan financieren we daarvan 20 procent als startsubsidie. In Finland gebeurt dit al langer."

Het anders managen en organiseren van bedrijven zodat ze gemakkelijker innoveren, is natuurlijk de verantwoordelijkheid van het management zelf. "Je kunt de onderneming/ondernemer naar de beek brengen maar drinken moet die zelf doen. Maar je zou als overheid bijvoorbeeld wel allerlei online tools over innovatiemanagement kunnen stimuleren. De overheid zou zo best practices voor succesvolle innovatie kunnen verspreiden."

Chemie

De chemie is, zo blijkt duidelijk uit het onderzoek, een iets andere eend in de bijt. Volberda: "Als je chemie vergelijkt met de andere sectoren, dan zitten daar over het algemeen meer grotere bedrijven bij. Bovendien telt de chemie meer zogenoemde koploperbedrijven. Dat zijn bedrijven die een systematisch R&D-budget hebben en zelf komen met inno-

vaties. Je ziet ook dat de chemie, als het gaat om sociale innovatie, het erg goed doet en beter dan andere sectoren. Ze scoren bovengemiddeld op R&D maar ook op sociale innovatie en innovatiesucces. Het kan zeker altijd beter, het zijn maar gemiddelden, maar dit is positief. We kregen ook de vraag 'Hoe kan het nu dat in de chemie het zoveel beter is?' Dat heeft ook te maken met het feit dat als een bedrijf groter wordt, je meer aandacht moet gaan besteden aan leiderschap, de inrichting van de organisatie en de inzet van je medewerkers. Sociale innovatie is dan een belangrijk aandachtspunt om de arbeidsproductiviteit en innovativiteit van de organisatie te verhogen. Als je te maken hebt met twee tot vijf medewerkers, dan is flexibel en plat organiseren niet zo'n issue. Een ander aandachtspunt voor de chemie in Nederland vormen de relatief hoge energieprijzen. Daardoor is de sector niet alleen bezig met technologische innovatie, dus nieuwe producten, maar vormt ook verhoging van het rendement van medewerkers een belangrijk onderwerp. Hoe kunnen we zorgen dat ze productiever worden, dat ze slimmer werken." In het rapport zijn nog veel meer dingen onderzocht. Hoe chemie bijvoorbeeld scoort op leiderschap en flexibiliteit, evenals het organiseren van de samenwerking met anderen.

De mens centraal

Volberda komt tot de volgende conclusie. "Waar we het nu over hebben zijn belangrijke zaken in de procesindustrie, want het zijn heel kapitaalintensieve bedrijfstakken. Daarom zien we ook dat ze aandacht besteden aan proces- en productinnovaties. Voor procesinnovaties geldt weer hetzelfde verhaal: belangrijk is dat de investeringen in technologie gepaard gaan met veel investeringen in mensen. Dat ideeën voor verbeteringen van medewerkers worden gehonoreerd en getolereerd. Wanneer er ook echt gemanaged wordt op lange termijn, wanneer er wordt geïnvesteerd in technologie en de vaardigheden van medewerkers, dan zie je dat ook in de procesindustrie de proces- en productinnovatie ontzettend toeneemt." ■

Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit.

