

TRENDS

Succesvol innoveren is meer dan alleen investeren in R&D

# Sleutelrol voor mens en organisatie

Markten en maatschappelijke ontwikkelingen dwingen organisaties om steeds sneller te vernieuwen. Voor veel bedrijven geldt: als ze over vijf jaar exact hetzelfde doen als nu, is er simpelweg geen bestaansrecht meer. Als dat al vijf jaar duurt. 'Het is innoveren of verdwijnen,' zegt Henk Volberda. Vaak wordt gedacht dat investeringen in R&D het verschil maken. Sociale innovatie blijkt echter veel belangrijker. Ruim driekwart van het innovatiesucces wordt bepaald door factoren op het gebied van mens en organisatie, blijkt uit onderzoek onder ruim 1.500 topsectorbedrijven.

In 2000 conformeerde Nederland zich met het akkoord van Lissabon net als de rest van de EU-landen aan een ambitieuze doelstelling: de meest concurrerende economie ter wereld zijn in 2010. Met jaarlijks drie procent groei, plus eenzelfde percentage van het BBP dat minimaal besteed wordt aan onderzoek en ontwikkeling.

## Krachtenbundeling

Die ambitie bleek niet realistisch, onder meer dankzij de crisis. Maar ons concurrentievermogen behoeft onverminderd aandacht. Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) stelt sinds 2006 de Concurrentie en Innovatie Monitor op. In 2012 startte Panteia/EIM een Topsectorenpanel en verricht sindsdien economische studies naar deze branches. Voor de tweede meting van het panel hebben beide organisaties hun krachten gebundeld, met als resultaat een Concurrentie en Innovatie Monitor Topsectoren. Het onderzoek werd in januari van dit jaar voor het eerst gepresenteerd; 1.527 bedrijven uit topsectoren namen deel.

## Weinig bekend

Topsectorbedrijven zijn verantwoordelijk voor 96% van de research & development-uitgaven in ons land. Deze investeringen vertellen echter maar een deel van het verhaal. 'Bij innovatie in topsectoren wordt vooral gedacht aan technologische

vernieuwing, zoals investeringen in onderzoek en ontwikkeling,' zegt prof. dr. Henk Volberda. Hij is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan RSM en betrokken bij de Concurrentie en Innovatie Monitor. 'Er is echter nog weinig bekend over de rol van sociale innovatie bij de topsectoren, terwijl eerdere onderzoeken aangeven dat dit cruciaal is voor het realiseren van innovaties.' Bij sociale innovatie gaat het om het anders inrichten van de wijze waarop werk in ondernemingen is georganiseerd. Slimmer opereren waardoor zowel de arbeidsproductiviteit als de kwaliteit van arbeid stijgen.

## Van de plank

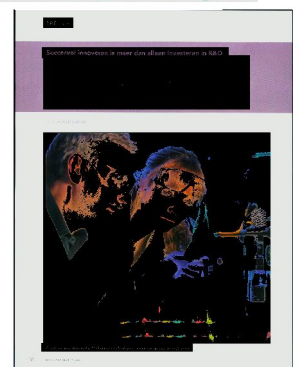
Uit het onderzoek onder topsectorbedrijven blijkt dat 77% van het innovatiesucces bepaald wordt door sociale innovatie en maar 23% door technologische ver-

nieuwing. Sociaal-innovatieve bedrijven hebben 36% meer radicale en 29% meer incrementele innovaties (doorontwikkeling van eerdere vernieuwingen) ingevoerd dan vergelijkbare niet sociaal-innovatieve bedrijven. Hun bedrijfsprestaties liggen 21% hoger. Volberda: 'Deze bevindingen tonen aan dat sociale innovatie erg belangrijk is voor het innovatievermogen in de topsectoren en voor hun korte en langere termijn concurrentievermogen. Dit vraagt dan ook om een *shift* in de

mindset van zowel bedrijven als beleidsmakers: succesvol innoveren is meer dan alleen investeren in R&D.' Juist sociale innovatie – de 'zachtere' kant van innovatie – is cruciaal. 'Die draagt ertoe bij dat nieuwe technologische kennis niet op de plank blijft liggen. Ook zijn sociale innovaties lastiger te imiteren door concurrenten dan technologische innovaties.'

## Size matters

Vooraf energie en chemie scoren bovengemiddeld op sociale innovatie. 'Deze topsectoren investeren intensief in R&D en bestaan daarnaast uit relatief grote bedrijven. Hierdoor rendeert het voor hen niet om maar een beetje te investeren in sociale innovatie. Dit leidt tot een gebrekkige integratie van nieuwe technologische kennis met de bestaande activiteiten. Het kan bestaande activiteiten zelfs schaden. Juist integrale vernieuwing van de organi-



satie door sociale innovatie is nodig om een gebrekkige integratie te overstijgen en om de arbeidsproductiviteit van de hele organisatie te vergroten. Het is niet verwonderlijk dat juist energie en chemie hoog scoren op radicale en incrementele innovatie. En uit een CBS-rapport blijkt dat zij binnen de topsectoren ook de hoogste arbeidsproductiviteit kennen.'

### Meer samenwerking

De topsector hightech materialen en systemen kent net als energie en chemie een fors investeringsniveau in onderzoek en ontwikkeling. Als het gaat om sociale innovatie scoort deze sector echter gemiddeld. Er is dus nog veel te winnen als zij meer investeert in sociale innovatie. De creatieve industrie kent relatief weinig sociale innovatie. Volberda: 'Deze sector telt veel zelfstandige ondernemers en het gemiddelde aantal medewerkers ligt onder de twee. Dit maakt het lastiger om creatieve innovatieve activiteiten op te schalen en te combineren met een efficiëntere uitvoering van de bestaande activiteiten. Kleine bedrijven hebben minder last van barrières om te innoveren, er is meer aandacht voor de ideeën van het individu en zij kunnen makkelijker van koers wijzigen. Ze hebben echter vaak problemen met het vermarkten en efficiënt uitrollen van vernieuwingen.' Juist binnen de creatieve industrie zou daarom meer aandacht moeten komen voor het ontwikkelen van levensvatbare businessmodellen die de aanwezige creativiteit vertalen in tastbare producten en dienstverlening, stelt prof. Justin Jansen, namens RSM eveneens betrokken bij monitor. 'De creatieve sector moet dan ook meer oog hebben voor samenwerking met organisaties binnen andere sectoren om tot een succes te komen.'

### Hefbomen

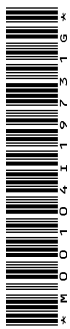
RSM onderscheidt vier zogenaamde hefbomen van sociale innovatie: het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en samenwerken met externe partijen (co-creatie). Uit de Concurrentie en Innovatie Monitor Topsectoren blijkt dat ondernemend managen en slimmer werken het sterkste effect hebben op de bedrijfsprestaties, respectievelijk 36% en 35%. De hefbomen co-creatie en flexibel organiseren volgen met achtereenvolgens 18% en 11%. Deze bevindingen bevesti-

gen volgens Volberda eens te meer dat leiderschap en vakmanschap cruciaal zijn. 'CEO's en topmanagers van bedrijven in de topsectoren moeten een proactieve houding hebben om de concurrentie voor te blijven en tijdig te anticiperen op veranderingen in de omgeving (zie ook het kader op deze pagina, red.)'. Ook moeten zij een organisatiecultuur creëren waarin het nemen van risico's gemeengoed wordt. Jansen: 'Dit zal ertoe leiden dat medewerkers ook in een eerder stadium nieuwe ideeën en initiatieven tot vernieuwing zullen opperen en ontplooiën.' ■

### SHAKE-OUT

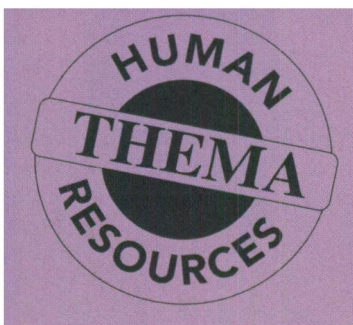
De Concurrentie en Innovatie Monitor wordt sinds 2006 jaarlijks door RSM opgesteld. Bij de meest recente versie (november 2013) blijkt dat het aantal radicale en incrementele innovaties nog nooit zo hoog is geweest. Radicale innovaties liggen maar liefst 8% hoger dan bij de laagste meting in 2010. Henk Volberda ziet de economische situatie als belangrijkste oorzaak. 'Uitdagende marktomstandigheden dwingen bedrijven enerzijds om kritisch naar de kosten te kijken. Het vragen van een loonoffer of reorganisaties zijn hier treffende voorbeelden van. Anderzijds worden bedrijven gedwongen om op zoek te gaan naar nieuwe inkomstenbronnen. Dit zien we bijvoorbeeld ook terug in de exportcijfers, een vitaal onderdeel van de Nederlandse economie.' De uitdagende marktomstandigheden leiden tot een shake-out. 'Bedrijven die zich niet aanpassen hebben of krijgen het moeilijk. Het is kortweg innoveren of verdwijnen.'

### CEO'S MET FRISSE BLIK GEVRAAGD



Leiderschap is cruciaal bij het implementeren van vernieuwing. Uit de recente Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt een interessant kantelpunt: CEO's die tussen de 4 en 12 jaar aan het roer staan, kennen de hoogste mate van zowel sociale, radicale als incrementele innovatie. Ook scoren zij het hoogst op drie hefboomen van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en co-creatie. CEO's die minder dan vier jaar actief zijn, investeren vooral in co-creatie. Oudgedienden – langer actief dan 12 jaar – zijn vooral bezig met de hefboom flexibel organiseren. Volberda: 'Lang zittende CEO's hebben de neiging om reorganisaties of R&D-investeringen als voornaamste middelen te gebruiken om de winst om peil te houden. Alleen investeren in flexibel organiseren of R&D is echter niet genoeg.' Voor een adequate organisatorische verandering moeten alle hefboomen van sociale innovatie aandacht krijgen. 'Met name dynamisch managen is van cruciaal belang. Een zittingstermijn tussen de 4 en 12 jaar biedt CEO's de mogelijkheid de vruchten te plukken van hun eigen investeringen. Tegelijkertijd voorkomt het dat zij vastroesten in bestaande denkwijzen. Op een gegeven moment is een frisse blik nodig van een nieuwe CEO. Om succesvol te innoveren, moet het management dus ook zichzelf vernieuwen.'

Om succesvol te innoveren, moet het management ook zichzelf vernieuwen



Sociale innovatie draagt ertoe bij dat nieuwe technologische kennis niet op de plank blijft liggen.

