

Samen groeien door Sociale Innovatie

“Feiten, meningen en ervaringen uit het NCSI Congres 2007”



5

Hoe rendeert sociale innovatie?

De innovatie uitdaging in een mondiaal speelveld



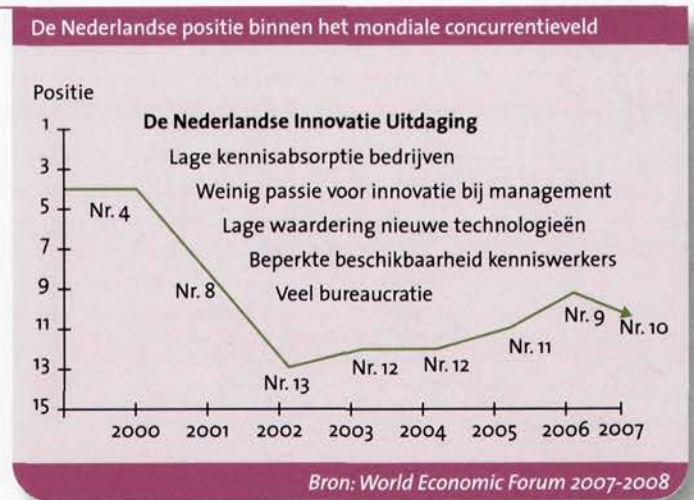
De concurrentiekracht van Nederland laat in 2007 wederom een kleine verslechtering zien ten opzichte van de positie in 2006. In het *Global Competitiveness Report* (GCR) van het World Economic Forum (WEF), dat jaarlijks 131 landen vergelijkt op basis van de concurrentiepositie, is Nederland gezakt van de 9e naar de 10e plaats. Hoewel Nederland zich nog weet te handhaven binnen de top 10 ligt de concurrentiekracht van Nederland beduidend lager dan in het begin van het decennium. Niet alleen verliezen we terrein ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten binnen Europa, we zien ook dat we het op bepaalde indicatoren moeten afleggen tegen de opkomende economieën zoals India, China en Brazilië. Over het geheel genomen staan we nu nog in de top 10 maar moeten we waken voor het feit dat onze positie nog verder zou kunnen verslechteren wanneer we in de toekomst ons innovatievermogen niet structureel verbeteren.

Henk Volberda, Frans van den Bosch en Justin Jansen, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de Nederlandse concurrentiepositie weer tussen 2000 en 2007. Zoals we kunnen zien behoorde Nederland in 2000 nog tot de top 5 van de wereld wat betreft de concurrentiepositie. Echter na de terugval in 2001 en 2002 is Nederland niet meer in staat gebleken deze sterke positie terug te winnen.

Het World Economic Forum beoordeelt het concurrentievermogen van landen op basis van een drietal pijlers, namelijk de basis factoren (kwaliteit van instituties, infrastructuur, macro-economische stabiliteit, functioneren van gezondheidszorg en

Tabel



lager onderwijs), efficiency factoren (kwaliteit hoger onderwijs, markt- en arbeidsefficiency, tech-

nologische geavanceerdheid en marktomvang) en innovatie factoren (kwaliteit van de bedrijfsomgeving, innovatievermogen). Voor innovatie-gedreven economieën zoals Nederland weegt met name de innovatiepijler zeer sterk voor de uiteindelijke concurrentiepositie. Nederland scoort zeer goed op de basis factoren (7^e positie), scoort redelijk op efficiency factoren (9^e positie), maar scoort duidelijk minder goed op innovatie factoren (12^e positie). In vergelijking met koplopers zoals de VS, Zwitserland, Denemarken en Zweden scoren Nederlandse ondernemingen ondermaats wanneer het gaat om de passie voor innovatie, het opnemen en toepassen van kennis en de waardering voor nieuwe technologieën. Daarnaast blijkt binnen Nederland een hogere mate aan regeldruk en bureaucratie te bestaan en hebben we relatief weinig kenniswerkers.

Wanneer we de vergelijking maken met de opkomende economieën (factor-gedreven economieën) zien we dat Nederland wat betreft innovatievermogen en uitgaven in de R&D veel beter scoort. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bestaande verschillen tussen Nederland en respectievelijk India en China. We zien echter dat India in de top 5 staat wat betreft de beschikbaarheid van kenniswerkers. Nederland staat wat dat betreft ergens

in de middenmoot en China presteert nog onder de maat wat betreft het percentage kenniswerkers, maar laat wel een sterke stijging zien. China neemt echter weer een betere positie in wat betreft de lichte regeldruk en bureaucratie, hiermee staat het op de 35^e plaats terwijl Nederland wederom ergens in de middenmoot is terug te vinden. Ook vinden we in deze tabel terug dat Nederland zelfs in vergelijking met een land als India ondermaats presteert wat betreft het herkennen, toepassen en integreren van nieuwe kennis. Nederland is wat kennisabsorptie terug te vinden op de 27^e plaats terwijl een land als India op plaats 22 staat.

De Nederlandse innovatiepositie vraagt dan ook om aandacht. Hoewel Nederland in de twee laatste jaren weer is toegetreden tot de wereldwijde top-10 van meest competitieve landen, scoort Nederland op een aantal cruciale factoren nog steeds relatief laag (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006). We presteren bovengemiddeld als het gaat om het ontwikkelen van kennis, maar laten het afweten als het aankomt op het benutten en vercommercialiseren van deze kennis. Daarnaast zien we dat Nederlandse bedrijven, in het licht van de globalisering, steeds vaker activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Nu is het uitbesteden van bepaalde perifere activiteiten zoals administratie of inkoop niet direct problematisch. Op deze wijze weten Nederlandse bedrijven een efficiëncyslag en een kostenbesparing te realiseren zonder dat het ten koste gaat van de intrinsieke kennispositie van Nederland. Het uitbesteden van activiteiten naar het buitenland wordt echter iets anders wanneer het kennisintensieve activiteiten betreft (Baaij, Van den Bosch & Volberda, 2005; Volberda e.a., 2007).

Tabel

Overall ranking WEF	Nederland	India	China
	10	48	34
Kennis absorptie ondernemingen	27	22	50
Innovatievermogen	12	31	34
Beschikbaarheid kenniswerkers	30	4	78
Bureaucratie en regulering	55	79	35
R&D Uitgaven	13	28	32

Bron: World Economic Forum 2007-2008

Aanvankelijk volgden bedrijven het traditionele concept waarbij alleen niet-kernactiviteiten werden verplaatst. Doordat niet-kernactiviteiten niet van direct belang worden geacht voor de concurrentiepositie en lange termijn succes (Quinn & Hilmer, 1994; Arnold, 2000; Gilley & Rasheed, 2000) zijn bedrijven sneller geneigd om deze activiteiten te verplaatsen. Door dergelijke perifere activiteiten uit te besteden hebben Nederlandse organisaties meer personele en financiële middelen, evenals meer tijd beschikbaar om zich volledig te richten op het ontwikkelen en onderhouden van kernactiviteiten (Volberda e.a., 2007). De laatste jaren kunnen we echter een trend waarnemen met betrekking tot het verplaatsen van activiteiten die dichterbij de kern van het functioneren liggen. Kernactiviteiten zijn bedrijfsactiviteiten die essentieel zijn voor het lange termijn succes van bedrijven en een voortdurend onderscheidend vermogen bieden. Gezien het belang van deze activiteiten voor organisaties, werd lang verondersteld dat ze voortdurend beschermd en bestuurd dienden te worden en vooral binnen de eigen organisatie moesten worden uitgevoerd. Door de risico's die verbonden zijn aan het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten hebben bedrijven dan ook lang gewacht met het verplaatsen van kernactiviteiten buiten de organisatie of zelfs buiten de landsgrenzen. Echter, door de ervaring en kennis die het Nederlandse bedrijfsleven heeft opgedaan met het uitbesteden van niet-kernactiviteiten, worden nu in toenemende mate ook kernactiviteiten uitbesteed.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor is dan ook een duidelijke trend waarneembaar dat het Nederlandse bedrijfsleven ook kernactiviteiten zoals productie, R&D en *engineering* ver-

plaatst naar buitenlandse locaties. In onderstaande tabel zien we een overzicht van de sectoren die activiteiten uitbesteden evenals een overzicht van de aard van de activiteiten.

Tabel

Uitbesteding per Sector		Uitbesteding per Activiteit	
Financiële dienstverlening	28%	Product Ontwikkeling	34%
Industrie	16%	IT	17%
Handel	15%	Administratief	15%
Vervoer	13%	Overig: Productie	12%
Zakelijke dienstverlening	11%	Marketing en verkoop	10%
Bouw	7%	Inkoop	6%

Bron: Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor & Offshoring Research Network Duke University

Zoals we kunnen zien zijn het vooral de financiële-, de industriële- en de handelssector die activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Vervolgens zien we dat productontwikkeling, nochtans een van de meest kennisintensieve activiteiten, bovenaan staat in het rijtje van activiteiten dat wordt uitbesteed. Pas na productontwikkeling komen we de meer ondersteunende activiteiten zoals IT en administratie tegen. Hoewel het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland kan leiden tot verschillende voordelen, zal het Nederlandse bedrijfsleven zeer goed moeten opletten welke activiteiten ze wenst uit te besteden. Zeker wanneer de meer kennisgerelateerde activiteiten worden uitbesteed bestaat het gevaar van uitholling van de Nederlandse kennispositie. De uitbesteding kan leiden tot een lager algeheel ontwikkelingsniveau wat betreft kennis binnen Nederland evenals een verdere verslechtering van het vermogen nieuwe kennis te herkennen en toe te passen.

Het Nederlandse bedrijfsleven functioneert niet optimaal wat betreft het herkennen en toe-passen van de zelf ontwikkelde kennis. De uitbe-steding en de afbrokkelende kennispositie binnen Nederland kunnen er op termijn toe leiden dat het Nederlandse bedrijfsleven in nog mindere mate in staat zal zijn, kennis en ontwikkelingen, zowel van binnenuit als van buitenaf, te herkennen, toe te passen en te absorberen.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft aangetoond dat het Nederlandse bedrijfs-leven zal moeten investeren in kennisontwikke-ling binnen de landsgrenzen om de nieuwe ken-nis vanuit buitenlandse locaties te kunnen blijven toepassen (Volberda e.a., 2007). Dit houdt in dat Nederlandse bedrijven rekening moeten houden met de invloed van het zogenaamde absorptiever-mogen van het bedrijf, dat wordt gedefinieerd als het vermogen om nieuwe kennis van buitenaf te herkennen, op te nemen, en toe te passen (Cohen and Levinthal, 1990). Kennisontwikkeling binnen het thuisland blijft dan ook onontbeerlijk om suc-cesvol te kunnen blijven en verschillende nieuwe producten en diensten vanuit het buitenland toe te passen binnen Nederland. Op deze manier blijft het vermogen om kennis te herkennen en toe te passen op peil en kan het Nederlandse bedrijfsleven ook op de lange termijn voordeel behalen uit het verplaat-sen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Het is dan ook van het grootste belang dat er be-wustzijn ontstaat binnen het Nederlandse bedrijfs-leven omtrent de noodzaak enerzijds zelf kennis te blijven ontwikkelen en anderzijds een bepaald ken-nisniveau te behouden dat garant kan staan voor de succesvolle integratie van kennis van buitenaf.

Wanneer we de huidige situatie naast recente doelstellingen van het kabinet leggen zien we een zorgwekkend scenario ontstaan. Door de uitbe-steding van kennisintensieve activiteiten bestaat het risico dat we op termijn structureel buiten de top-10 van competitieve economieën zullen vallen en niet, zoals binnen de doelstellingen van het kabinet geformuleerd, wederom tot de top 5 van de wereld zullen behoren. Wanneer we de geformuleerde doelstellingen bezien, zoals de ambitie tot de koplopers van Europa te behoren en tenminste 3% van het BNP te investeren in R&D, zien we dat Nederland op beide doelstel-lingen achterop dreigt te raken. Nederland dient zich dan ook te heroriënteren en de onderliggende oorzaken en factoren die meespelen in de achter-blijvende prestaties terdege te bestuderen. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor zien we genoeg aanknopingspunten het beleid ten aanzien van innovatie structureel te veranderen en daarmee de concurrentiepositie voor nu en in de toekomst veilig te stellen. Hiertoe zullen we eerst een overzicht geven van de verschillende sectoren binnen Nederland en de bestaande focus op in-novatie. In deze vergelijking zal de nadruk liggen op de periode 2005-2007 waarbij we telkens per sector de veranderingen in de innovatiepositie zul-len toelichten.

Een dwarsdoorsnede van de Nederlandse Economie

In een poging de Nederlandse innovatiepositie door te lichten stellen we dat er twee soorten innovatie bestaan. Enerzijds is er sprake van incrementele in-novatie (exploitatie). Dergelijke innovaties zijn van het grootste belang omdat ze zorg dragen voor ver-

beteringen van bestaande producten, kostenbesparingen en een toename van de efficiëntie van het productie- of dienstverleningsproces. Anderzijds spreken we van radicale innovaties (exploratie). Deze innovaties ontstaan voornamelijk door het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, het streven naar variatie, het verhogen van de flexibiliteit en het inzetten op experimenteren (March, 1993). Het zijn vooral radicale innovaties die zorg moeten dragen voor strategische vernieuwing en een verbeterde concurrentiepositie van Nederland in de toekomst. In onze analyse gaan we na op welk soort innovatie nu de nadruk ligt binnen de verschillende Nederlandse sectoren en in welke sectoren zich de afgelopen twee jaar de grootste veranderingen hebben voorgedaan.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor nemen we duidelijke trends waar binnen de verschillende sectoren. Zo zien we dat alle sectoren binnen Nederland een teveel op incrementele innovatie gerichte focus hebben. Als we de innovatiefocus van 2006 vergelijken met 2005 zien we zelfs een hernieuwde focus op exploitatie die in sommige gevallen zelfs ten koste gaat van de focus op exploratie en strategische vernieuwing. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat de Nederlandse **Bouw sector** het laagst scoort op belangrijke indicatoren zoals vernieuwing, radicale innovatie en verandering. Efficiency en kostenbesparingen bepalen doorgaans het denken binnen de sector, wat vooral wordt versterkt door de manier van werken binnen de sector. Er wordt voornamelijk met aanbestedingsprocedures gewerkt waarin wordt afgerekend op kosten en efficiency en niet op basis van mogelijke technologische vernieuwingen die tijdens het project zijn ontstaan. Daarnaast

vormen de kortstondige samenwerkingsvormen tussen verschillende bouwbedrijven geen goede vertrouwensbasis voor kennisuitwisseling en gezamenlijke innovatieprojecten. Het vergroten van de innovatiekracht vereist dan ook een andere manier van werken en aanbestedingsprocedures die niet alleen de laagste kosten, maar ook innovatieve oplossingen belonen en stimuleren.

Binnen de **Industriële sector** zien we een toename van de focus op efficiency en exploitatie terwijl de focus op exploratie en strategische vernieuwing binnen de sector daalt. Het blijkt dat de Industrie, anders dan we vaak in de media terugvinden, te weinig doet aan vernieuwing en te veel focust op het verhogen van de efficiëntie en kostenbesparingen. Wanneer we de voorkeur voor incrementele innovatie bezien in het licht van de herstellende economie van de laatste jaren doet deze focus op efficiëntie en kostenbesparing enigszins vreemd aan. Het lijkt juist nu de tijd te investeren in een versterking van de strategische positie in de toekomst. Juist nu de economie fundamenteel herstel laat zien na de recessie van 2001-2003 zien we dat de meeste bedrijven de omslag van kostenbesparing naar strategische vernieuwing nog niet hebben gemaakt.

In tegenstelling tot de Bouw en Industriële sector, blijkt de Nederlandse **Handelssector** juist wel de innovatiekracht verder versterkt te hebben. Deze sector heeft wel nieuwe producten en diensten ontwikkeld of nieuwe product/markt combinaties uitgetest in binnen- en buitenland. De handelssector laat een meer gezonde balans zien tussen incrementele innovatie (exploitatie) en meer radicale innovaties (exploratie). Het lijkt er dan ook op dat de Handelssector de opgaande lijn in de eco-

nomie wel aangrijpt om de focus wat te verleggen van kostenbesparing naar strategische vernieuwing. Als laatste zien we dat de **Service sector**, net als de andere sectoren, de voorkeur geeft aan het investeren in incrementele innovatie in plaats van strategische vernieuwing. De Service sector laat verder een stabiel beeld zien waarbij de opbloeiende economie geen rol van betekenis lijkt te spelen. Het lijkt er dan ook op dat de Nederlandse sectoren stuk voor stuk, de één wat minder dan de ander, in-

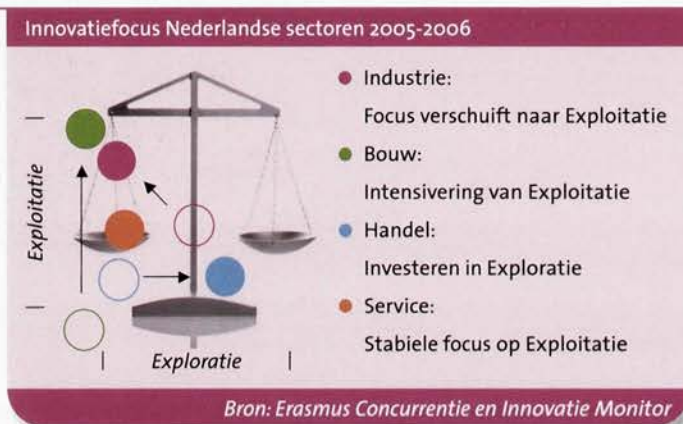
crementele vernieuwing verkiezen boven meer radicale strategische vernieuwingen.

Onderstaande figuur geeft een duidelijk overzicht van de innovatiefocus per sector in de periode 2005-2006 in Nederland.

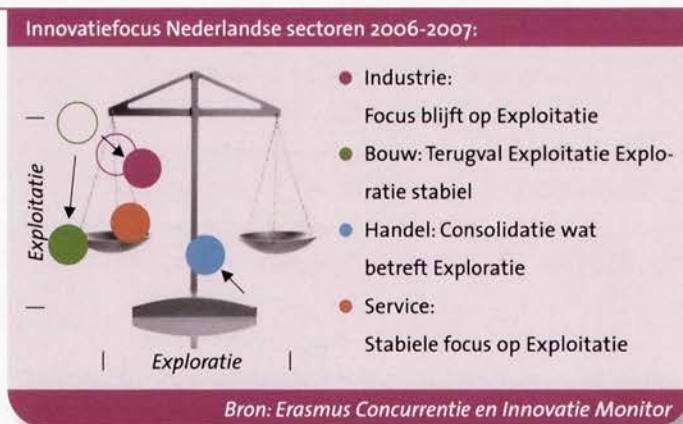
Wanneer we de resultaten van 2006 en 2007 naast die van het voorgaande jaar leggen zien we een opvallende trend. Het blijkt dat alle sectoren in Nederland structureel meer doen aan exploitatie en efficiency verbetering dan aan exploratie en strategische vernieuwing. Onderstaande figuur laat zien dat zowel de Industriële als de Service sector pas op de plaats maken wat betreft de innovatiepositie en dat de bouw terugvalt wat betreft exploitatie en efficiency verbetering maar dat dit niet tot gevolg heeft dat men de nadruk meer op exploratie en strategische vernieuwing legt. De innovatiefocus van Nederland is dan ook te weinig gericht op duurzame strategische vernieuwing en teveel op incrementele kostenbesparende innovatie. Ondanks de oplevende economie richtten de meeste bedrijven zich nog steeds op kostenverlaging, herstructurering en efficiencyverbetering. Deze onbalans van de innovatiefocus heeft tot gevolg dat bedrijven in Nederland een structurele achterstand oplopen wat betreft strategische vernieuwing. Niet alleen ontstaat zo binnen Nederland een gezapige exploitatiecultuur, het zal ook leiden tot een daling van ons concurrentievermogen en een verminderde attractiviteit van Nederland voor buitenlandse investeerders.

Samen met het beeld van uitbesteding van kennisintensieve activiteiten buiten Nederland is de huidige situatie voor verbetering vatbaar.

Tabel



Tabel



- Nederland scoort niet goed op innovatie factoren
- Kennisintensieve activiteiten (R&D, productontwerp, engineering) worden meer en meer verplaatst naar opkomende economieën
- De meeste Nederlandse sectoren hebben een eenzijdige focus op efficiency verbetering

Op lange termijn is dit geen levensvatbare strategie en zal Nederland de focus moeten verleggen naar een meer evenredige verdeling van activiteiten. Zoals gezegd is het uitbesteden van kennisgerelateerde activiteiten en het lage niveau van strategische vernieuwing binnen Nederland een tweezijdig probleem. Niet alleen ontwikkelen we zo zelf steeds minder vernieuwing, we zijn wellicht straks ook minder in staat vernieuwing van buitenaf op waarde te schatten, te begrijpen en er ons voordeel mee te doen. Het vermogen nieuwe kennis te herkennen, toe te passen en te integreren binnen de Nederlandse kennishorizon, neemt af en kan op termijn zelfs een fatale achterstand oplopen. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor zien we mogelijkheden deze trend te keren door in te zetten op sociale innovatie. We definiëren *sociale innovatie* als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (vernieuwend leiderschap), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (kennisallianties en open netwerken) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (menselijk kapitaal) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Technologische versus Sociale Innovatie

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft het relatieve belang van investeringen in R&D (technologische innovatie) en management,

Tabel

Sociale Innovatie	
Innovation Essay EZ (Volberda & Van den Bosch, 2004)	Niet-technologische determinanten van innovatie
AWVN (2004)	Manifest Sociale Innovatie: 9 bouwstenen
Innovatieplatform (2004)	Platte organisatiestructuren, interactief management, ruimte scheppen, commitment topmanagement
Taskforce Sociale Innovatie (2005)	Vernieuwing arbeidsorganisatie, benutten competenties, ontplooiing talent
SER (2006)	Welvaartsgroei voor en door iedereen Advies over sociaal-economisch beleid op middellange termijn

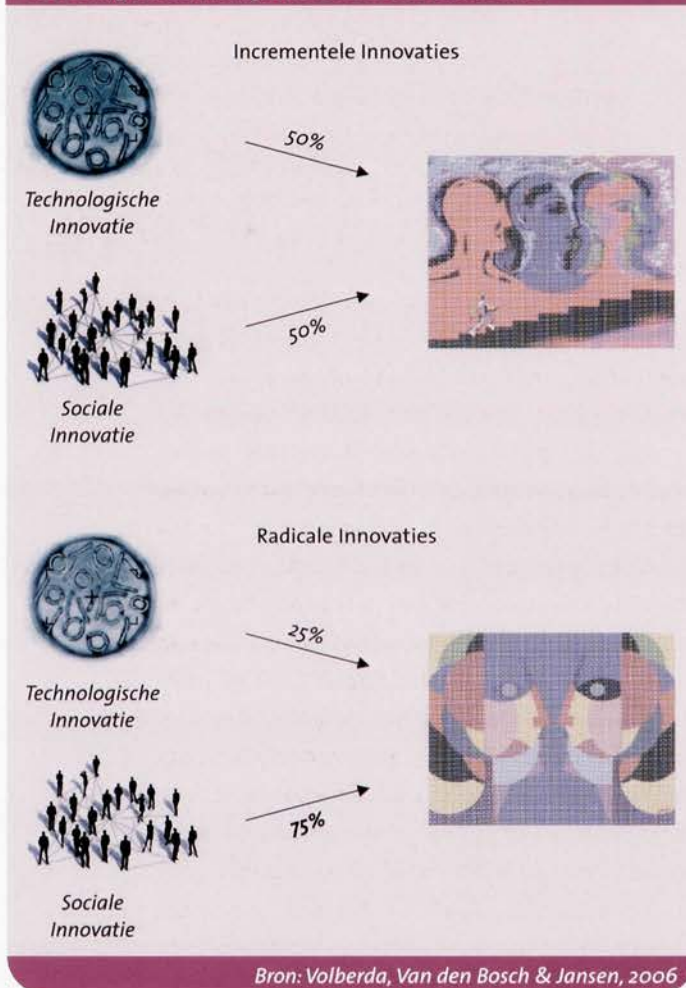
Bron: Volberda & Van den Bosch (2004, 2005)

organisatie, en arbeid (sociale innovatie) voor het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven in kaart gebracht. Uit de analyse, die is uitgevoerd met de organisaties binnen industriële sectoren, komt een verdeeld beeld naar voren. We zien dat incrementele innovatie, met een focus op efficiency en kostenbesparing, vanuit zowel technologische als sociale innovatie ontstaat. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor komt naar voren dat zowel technologische als sociale innovatie voor 50 % het succes van incrementele innovaties bepaalt. Wanneer het dus alleen gaat om het verhogen van de efficiëntie en het inzetten op kostenbesparing is sociale innovatie even belangrijk als technologische innovatie. Echter voor de meer radicale en strategisch vernieuwende innovaties, komt naar voren dat technologische innovatie,

veelal aangespoord door R&D en ICT investeringen, maar 25 procent van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt. Daartegenover staat dat sociale innovatie, bestaande uit management, organisatie en arbeidsaspecten, 75 procent van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006).

Tabel

Het belang van technologische versus sociale innovaties



Wanneer we beseffen dat we streven naar een situatie waarin we een balans tussen efficiëntie en vernieuwing kunnen bewerkstelligen, zien we dat de focus op sociale innovatie dient te liggen. Hoewel technologische innovatie binnen organisaties leidt tot nieuwe kenniscreatie en ideeën voor productvernieuwing, dient de nieuwe kennis uiteindelijk omgezet te worden in succesvolle nieuwe producten en diensten. Het gaat er dan ook in hoge mate om, een geschikte organisatiestructuur te bewerkstelligen die de herkenning, toepassing en integratie van nieuwe kennis faciliteert. Nederlandse organisaties moeten dan ook zorgdragen voor *meer effectieve* investeringen in innovatie, en hoog inzetten op sociale innovatie teneinde de investeringen in technologische innovatie in vruchtbare bodem te doen vallen. Zonder een focus op sociale innovatie zal Nederland, zoals in de afgelopen jaren, bovengemiddeld blijven scoren op indicatoren van technologische innovatie maar toch steeds verder terrein verliezen aan landen die deze technologische kennis ook daadwerkelijk weten om te zetten in daden. Hiermee stellen we niet dat Nederland wat betreft technologische innovatie een zelfgenoegzame positie in moet nemen en alleen nog moet investeren in sociale innovatie. Het ontwikkelen van technologische kennis blijft enorm belangrijk, aangezien het garant staat voor een kennisniveau dat de herkenning en toepassing van nieuwe kennis vergemakkelijkt, zeker wanneer het kennis van buitenaf betreft. Wanneer we echter onderstaande figuur bekijken, beseffen we dat wanneer het gaat om 'echte' vernieuwing en een revitalisatie van de Nederlandse strategisch positie op de lange termijn we stevig moeten inzetten op sociale innovatie.

In het licht van de suboptimale prestaties van Nederland wat betreft het herkennen en toepassen van nieuwe kennis, zelfs wanneer deze kennis binnen Nederland is ontwikkeld, met daarnaast de trend van de uitbesteding van kernactiviteiten naar het buitenland, is het dan ook zaak de innovatie focus te verleggen. Door betere prestaties wat betreft het herkennen, combineren en toepassen van nieuwe kennis kan Nederland zijn centrale rol in het mondiale kennisnetwerk terug winnen en consolideren. Gebaseerd op de resultaten van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor pleiten we er dan ook voor dat Nederland slimmer investeert in de eigen innovatiepositie door naast technologische innovatie, sociale innovatie na te streven en zo in te zetten op strategische vernieuwing.

Hefbomen van Sociale innovatie: Vernieuwend leiderschap, Menselijk kapitaal en Open netwerken

Vanzelfsprekend onderkennen we het belang van nieuwe technologische kennis (technologische innovatie). We zijn echter van mening dat flexibele organisatievormen, management vaardigheden, en hoogwaardige arbeidsvormen om deze kennis te herkennen en commercieel toe te passen hoogst verwaarloosde determinanten van innovatie zijn (Cohen en Levinthal, 1990). Tushman en Nadler (1986: 74) stellen zelfs dat het voortdurend managen van innovatie en verandering de meest vitale en veeleisende uitdaging van bedrijven is. We definiëren *sociale innovatie* als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (vernieuwend leiderschap), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (kennisallianties en open netwerken) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen

Tabel



(menselijk kapitaal) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden en uit te breiden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie. Sociale innovaties zijn dus innovaties die een meer significante impact hebben op de relatie tussen de technologieën en de kenniscomponenten dan op de technologie zelf (Henderson en Clark, 1990). Onderstaand model laat zien dat technologische kennis in bedrijven veel beter kan renderen wanneer bedrijven gebruik maken van de hefboomen van sociale innovatie: *vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken*. De mate waarin bedrijven hun technologische kennis kunnen ontsluiten is afhankelijk van deze drie pijlers. Zij bepalen in hoge mate het succes op gebied van sociale innovatie en

Model Sociale Innovatie: Management en Organisatie Determinanten



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

leiden via sociale innovatie tot het herkennen van nieuwe kennis en kenniscombinaties en vervolgens tot strategische vernieuwing en betere prestaties.

Vernieuwend leiderschap: Leiderschap is hoofdzakelijk gericht op korte termijn resultaten

Het stimuleren van creatieve en innovatieve oplossingen binnen organisaties gaat niet vanzelf. Het vraagt de volle aandacht van het managementteam. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt vernieuwend leiderschap dat uitgedragen wordt door het managementteam een doorslaggevende rol te spelen. Door middel van delegatie van verantwoordelijkheden en het communiceren van een heldere en uitdagende visie binnen de organisatie, kan het managementteam een collectieve ambitie genereren. Een heldere visie creëert gedeelde normen en waarden binnen organisaties die de basis vormen van samenwerking en

integratie van verschillende organisatieonderdelen en het combineren van innovatie en efficiency. Een heldere visie stimuleert samenwerking en kennisdeling. Daarnaast vergroot vernieuwend leiderschap de zelforganisatie, managers functioneren als stewards die door het communiceren van de kritische waarden en het stellen van grensvoorwaarden besluitvorming op lagere niveaus van de onderneming mogelijk maken en begeleiden. De managers coachen en doceren de kritische waarden en faciliteren creativiteit en ideeën vanaf de werkvloer. Medewerkers worden daardoor meer betrokken bij het wel en wee van de gehele organisatie en voelen zich zelf verantwoordelijk voor het goed functioneren van collega's, de afdeling en uiteindelijk de gehele organisatie.

De arbeidsverhoudingen moeten er dan wel op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas, 2001). Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en

aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden en zelfontplooiing van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar. Niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van kenniswerkers (Volberda, 2004). Deze hoogwaardige medewerkers moeten in hoge mate vrij worden gelaten, men moet zelf kunnen nadenken over de processen en producten binnen het bedrijf, om zo tot nieuwe inzichten te kunnen geraken. De 'ouderwetse' gedachte dat medewerkers vooral binnen de geschetste richtlijnen moeten opereren en niet verder hoeven te denken dan hun onderdeel binnen het organisatieproces is inmiddels achterhaald. De echte waarde van de kenniswerker kan pas tot wasdom komen wanneer daar de ruimte en de middelen voor worden gecreëerd.

Deze betrokkenheid van medewerkers bij het functioneren van de gehele organisatie kan verder worden versterkt door het benadrukken van teamprestaties en het implementeren van groepsbeloning. Het creëren van een beloningsstructuur op basis van teamprestatie moet leiden tot collectieve actie, focus en een overkoepelend doel; het motiveert werknemers om de directe belangen van hun gedifferentieerde afdelingen te overstijgen en te focussen op een hogere orde van doelmatigheid binnen de organisatie. Een beloningsstructuur op basis van prestatie van een team of de organisatie als geheel ligt in lijn met de notie dat de werknemer zichzelf als belangrijke schakel van de organisatie ziet en mede verantwoordelijk is voor de lange termijn in termen van winst, omzet en strategische vernieuwing. Zo wordt prestatieafhankelijkheid gecreëerd wat leidt tot een wederzijds belang tot co-

Vernieuwend Leiderschap



■ 20% wel ■ 80% niet

- Charismatisch en visionair
- Sturing op verandering en innovatie indicatoren
- Focus op zelfsturing en delegatie
- Benadruk teamprestaties en groepsbeloning

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

operatie en een gezamenlijk streven naar innovatie en vernieuwing.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt echter dat het aantal bedrijven dat zich inderdaad reeds heeft toegelegd op vernieuwend leiderschap achterblijft. Nog steeds zien we dat een overweldigend aantal van 80% slechts aandacht heeft voor de korte termijn resultaten. Ons onderzoek wijst uit dat vernieuwend leiderschap een belangrijke pijler vertegenwoordigt van sociale innovatie. We zien dat de drie pijlers, vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken een complementair zijn en elkaar versterken. Zonder vernieuwend leiderschap heeft het investeren in medewerkers veel minder zin aangezien men zich dan maar in beperkte mate verantwoordelijk voelt voor de prestaties van de organisatie als geheel en meer denkt in termen van subdoelen en deeloplossingen. Voldoende aandacht voor vernieuwend leiderschap is dan ook hoogst noodzakelijk voor bedrijven die sociale innovatie wensen na te streven.

Menselijk kapitaal: Ondanks de krappe arbeidsmarkt zijn investerings in menselijk kapitaal achtergebleven

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door de 'kenniswerker' (vgl. Drucker, 1993; Nonaka en Takeuchi, 1995; Quinn, 1992). Ze beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant en creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketingpresentatie (Volberda, 2004). Het succes van innovatie is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten en competenties van deze medewerkers. Inzet van competenties veronderstelt niet alleen structurele ruimte om dat te doen, maar ook de fysieke en psychische gezondheid om dat te kunnen doen. De arbeidsverhoudingen moeten hier dan ook op gericht zijn en medewerkers moeten de vrijheid hebben hun talenten ten volle te kunnen inzetten. Zoals gezegd vergt dit andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

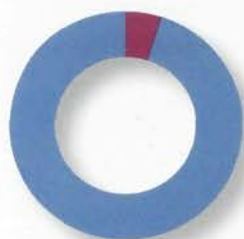
Daarnaast blijkt een open en eerlijk communicatieklimaat cruciaal te zijn om betrokkenheid bij medewerkers te verhogen. Betrokkenheid van medewerkers bij de eigen organisatie blijkt belangrijk te zijn om hen te motiveren tot slimmer werken. (H)erkenning van en instemming met het strategi-

sche belang van innovatief handelen voor de organisatie op het niveau van de medewerker is hiertoe onontbeerlijk. Medewerkers moeten echter niet alleen het belang van veranderingen in werkwijzen begrijpen, maar ook serieus betrokken worden bij de invoering en het ontwerp van innovatieve manieren van werken.

Uit de Erasmus Innovatie monitor blijkt verder dat verschillen in leeftijd, opleiding, achtergrond en ervaring een vruchtbare bodem vormen om tot nieuwe inzichten te komen. Nieuwe producten en diensten zijn vandaag de dag eerder wel dan niet afkomstig van het snijvlak van verschillende specialisaties. De diepte van een kennisbasis is nodig om complexe problemen op te lossen, maar de breedte van de kennisbasis is in het bijzonder van belang voor het creëren van nieuwe dynamische vaardigheden. Succesvolle innovatieve organisaties investeren in de kennisbasis en dragen zorg voor een variëteit aan mensen en vaardigheden. Het stimuleren van debat, gezamenlijke besluitvorming en kennisuitwisseling binnen een organisatie zijn dan ook noodzakelijke randvoorwaarden die verankerd dienen te worden door middel van het eerdergenoemde charismatisch en visionair leiderschap.

Andere mogelijkheden de kennisdeling en kwaliteit van de medewerkers binnen de organisatie op een hoger niveau te tillen zijn het inzetten van crossfunctionele teams en het gebruik van jobrotatie. Crossfunctionele teams ondersteunen het proces van het bereiken van eenheid van inzet van de verschillende afdelingen om organisatiebrede doelstellingen te behalen. Ze maken dat de integratie van de diverse kenniscomponenten tussen de verschillende afdelingen soepeler verloopt en dragen zorg voor het gewenste niveau van kennisoverdracht

Menselijk kapitaal



■ 5% wel ■ 95% niet

- Diversiteit
 - Leeftijd, Sekse
 - Opleiding, Achtergrond
- Samenwerking
 - Kennisdeling
 - Cross-functionele teams
 - Jobrotatie

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

tussen afdelingen. Ook vergroten ze de toegankelijkheid tot informele contacten (Jaworski en Kohli, 1993). Door het inzetten van jobrotatie krijgen medewerkers op den duur een veel beter beeld op de organisatie dat hen in staat stelt een integrale visie met betrekking tot de organisatie te ontwikkelen. Daarnaast ontwikkelen ze een netwerk dat door de gehele organisatie loopt en dat medewerkers in staat stelt hun visie en ideeën door middel van discussies met medewerkers op verschillende niveaus te toetsen en uit te wisselen. Zo creëert een organisatie een zelfselecterend systeem van innovatief denken en handelen. Dit komt zowel ten goede aan de meer op efficiëntie gerichte innovaties als aan de strategisch vernieuwende innovaties.

Wanneer we de daadwerkelijke focus op menselijk kapitaal echter bekijken, zien we dat maar 5% van de Nederlandse bedrijven daadwerkelijk fors inzet op dit punt. Het blijkt dan ook dat wat betreft het investeren in de eigen werknemers de Nederlandse bedrijven achterblijven.

Het investeren in medewerkers en het delegeren van de creatieve notie binnen de organisatie is

zeer nauw verbonden aan het eerder genoemde vernieuwend leiderschap. Alleen wanneer medewerkers het vertrouwen en de vrijheid krijgen innovatie na te streven zal deze investering in medewerkers resultaat opleveren. Hiervoor is het dan echter wel zeer belangrijk dat men de juiste, goed opgeleide medewerkers in dienst heeft en ze ten volle ondersteund in hun professionele ontwikkeling en de persoonlijke zelfontplooiing. Bovendien is de investering in menselijk kapitaal belangrijk in het licht van kennisallianties en open netwerken. Vooral wanneer men professionele medewerkers inzet, die zichzelf door vernieuwend leiderschap als afgevaardigde van de eigen organisatie beschouwen zal deze netwerkstructuur leiden naar optimale kennisuitwisseling en kennisdeling.

Open netwerken en kennisallianties: Mogelijkheden van open innovatie blijven onbenut

Het ontwikkelen en implementeren van sociale innovatie vindt niet in een vacuüm plaats. Organisaties gebruiken externe netwerken en kennisallianties om nieuwe kennis en vaardigheden te kunnen integreren. Daarnaast zorgen externe stakeholders en strategische regelgeving voor de randvoorwaarden die de mogelijkheden van sociale innovatie bepalen.

Naast nieuwe vormen van management, organisatiestructuren en arbeid binnen organisaties hebben flexibele vormen van organiseren tussen organisaties, zoals externe netwerken en strategische allianties met klanten en toeleveranciers, een hoge vlucht genomen (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Van Haverbeke, 2006). Strategische allianties kunnen diverse vormen aannemen. Voorbeelden daar-

van zijn gemeenschappelijke productontwikkeling en gemeenschappelijke distributie (co-creatie), al of niet in de vorm van een joint venture (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Zo kunnen organisaties in lerende kennisallianties hun klanten- en markt-netwerken benutten voor sociale innovatie. We zien dat kennisallianties een aantal waardevolle bijdragen leveren die organisaties in staat stellen een hoger niveau van strategische vernieuwing te bereiken. Zo geven allianties toegang tot informatie, technologieën, middelen en nieuwe markten. Daarnaast versnelt het leerproces door wederzijdse kennisdeling. Bovendien wordt binnen allianties vaker geëxperimenteerd dan binnen bedrijven als alleenstaande entiteit. We zien ook vaak dat bedrijven elkaar goed aanvullen in hun kennisbehoefte, zo ontstaat belangrijke synergie die het proces van strategische vernieuwing vergemakkelijkt en minder kostbaar maakt.

Daarnaast zorgt het vormen van regionale clusters voor een dynamische kennisontwikkeling. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat externe samenwerking een zeer belangrijke rol speelt bij de slagingskans van innovaties. Niet alleen de samenwerking tussen ondernemingen, maar ook met kennisinstellingen dragen bij aan de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. Organisaties kunnen door samenwerking met derden en bundeling van krachten, bepaalde producten en diensten ontwikkelen waartoe ze alleen niet in staat zouden zijn geweest. Daarnaast worden organisaties gestimuleerd om te veranderingen en creatieve oplossingen te bedenken voor allerhande problemen door externe druk vanuit regelgeving en stakeholders.

Open netwerken en Kennisallianties



■ 26% wel ■ 74% niet

- Clustervorming en samenwerking met toeleveranciers
- Samenwerking met kennisinstellingen en opleidingsinstellingen
- Strategische combinatie offshoring en NL-shoring

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

Teneinde de open netwerkstructuur binnen Nederland te ondersteunen dient het overheidsbeleid bij te dragen aan de totstandbrenging van regionale clusters. Hoewel het aanwijzen en stimuleren van verschillende sleutelgebieden zoals de creatieve industrie, chemie en nanotechnologie daartoe kan bijdragen, zal de overheid bijvoorbeeld meer kunnen investeren in het samenbrengen van potentiële samenwerkingspartners. Verschillende hightech bedrijven in de regio Eindhoven willen bijvoorbeeld verder gaan in samenwerking. De sector wil gaan samenwerken met onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen en onderzoekt zelfs in hoeverre medewerkers van de verschillende organisaties een pool kunnen vormen.

De samenwerking met externe partijen dient zich niet alleen te richten op toeleveranciers en kennisinstellingen, ook het integreren van eindgebruikers speelt een doorslaggevende rol in het succes van innovatie. Binnen de software sector is het testen van nieuwe producten op gebruikersgroepen een belangrijk instrumentarium geworden om aanpassingen en eventuele fouten voor de algemene lancering van het product door te voeren en/of

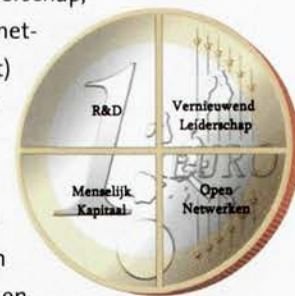
te verwijderen. Klanten worden dan niet alleen met het product geconfronteerd bij de aanschaf, maar reeds vanaf het begin van het ontwikkeltraject wanneer het nieuwe product en/of dienst wordt opengesteld aan de afnemer.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor zien we dat Nederlandse bedrijven wat betreft het creëren van open netwerken en kennisallianties beter scoren dan op de overige twee pijlers van sociale innovaties. Echter ook hier zijn nog verbeteringen mogelijk en Nederlandse bedrijven dienen dan ook meer te focussen op het creëren van open netwerken en kennisallianties. Niet alleen zal dit op zichzelf leiden tot meer kennisdeling. In combinatie met het eerder genoemde vernieuwend leiderschap en de investeringen in het menselijk kapitaal zal het leiden tot nieuwe kenniscombinaties die eerder herkent en toegepast kunnen worden binnen de Nederlandse economie.

De Innovatieschijf: Hoe investeert U?

Sociale innovatie vormt de basis voor de lange termijnwinstgevendheid van het Nederlandse bedrijfsleven. Het vormt geen alternatief voor het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland, maar is complementair. Hoewel uitbesteding belangrijke voordelen biedt voor het Nederlandse bedrijfsleven in termen van kostenbesparing en innovatiepotentieel, blijft de ontwikkeling van kennis en vaardigheden cruciaal om te kunnen blijven profiteren van buitenlandse investeringen en toeleveranciers. Sociale innovatie zorgt ervoor dat nieuwe kennis, ofwel gecreëerd in samenwerking met lokale partners ofwel in samenwerking met internationale partners succesvol wordt toegepast

om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Nederland kan op deze manier niet alleen concurreren op basis van de nieuwe kennis die wordt ontwikkeld, maar ook als centrale speler binnen het management van de mondiale kennisreserve. Deze centrale rol in het mondiale kennisnetwerk biedt niet alleen de mogelijkheid om nieuwe kennisbronnen en technologische ontwikkelingen te monitoren. Het schept ook de mogelijkheid dynamische verbindingen aan te leggen die leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en uiteindelijk tot unieke producten en diensten. Sociale innovatie biedt een duurzaam toekomstperspectief dat moeilijk te kopiëren is door concurrenten, waarbij het uitgangspunt ligt bij Nederland als centrale speler in een mondiaal speelveld. Binnen deze gedachte vragen we nu aan u, na te gaan hoe u uw investeringen zou verdelen. Welk deel van iedere Euro investeert u in technologische innovatie? Hoeveel hebt u over voor investeringen in vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken? Investeren in zowel R&D als leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken (complementariteit) zullen bijdragen aan een herijking van de fundamentele bronnen van productiviteitsgroei en duurzaam concurrentievoordeel van de Nederlandse economie en betrokken bedrijven. Eenzijdige investeringen in technologie zonder gebruik te maken van deze hefboomen van sociale innovatie zullen onvoldoende renderen en mogelijkheden voor productiviteitsgroei onbenut laten.



Literatuurlijst

- Arnold, U., (2000) New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and and Supply Management* 6, 23-29.
- Baaij, M.G., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2004), Verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland: Hoe honkvast blijven de hoofdkantoren?, *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 58 (6): 23-36.
- Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Van Haverbeke, W. 2006. *Open innovation: re-searching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, W., and D. Levithal, (1990) 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation' *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Drucker, P. (1993) *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000) 'Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance' *Journal of Management*, 26: 763-790.
- Henderson, R. M. en Clark, K. B. (1990) 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing', *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos V., and Krishnan S.H. (1993), "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57 (January), 57-69.
- March, J. G. (1991). 'Exploitation and exploration in organizational learning' *Organization Science*, 2(1). pp. 71-87.
- Nonaka, I. en Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. en Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J. B. (1992) *'Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry'* New York: Free Press.
- Quinn J.B., Hillmer F.G. (1994). 'Strategic outsourcing' *Sloan Management Review* 35: No. 4, Summer, 43-55.
- Tushman, M. L. en Nadler, D. A. (1986) 'Organizing for Innovation', *California Management Review*, 28(3): 74-82.
- Vaas F. (2001) 'Arbeidsproductiviteit verhogen door slim organiseren', in: Werk, welvaart & geluk, *Christendemocratische verkenningen*, Themnummer 2001, nr. 7/8/9, september
- Volberda, H.W. (2004) *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurrenieren*, Deventer: Kluwer
- Volberda, H.W. en Van Den Bosch, F.A.J. (2004) 'Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most', *Innovation Essay* 2004.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005), Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes, *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, Thema: Innovatie, 59 (1): 41-63.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren*, Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A. & Roza, M.W. (2007), *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*, Den Haag: SMO.
- World Economic Forum, 2006-2007. *The Global Competitiveness Report 2006-2007*, New York: Palgrave.
- World Economic Forum, 2007-2008. *The Global Competitiveness Report 2007-2008: Creating an Improved Business Environment*, New York: Palgrave.

