

TEKST: DOMINIQUE DE BAAR

MEER INNOVATIES NOODZAKELIJK OM BETER TE PRESTEREN

Henk W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ons redactielid Dominique de Baar stelde hem een aantal vragen over innovatie in het onderwijs.



HENK VOLBERDA

Waarom moeten bedrijven innoveren?

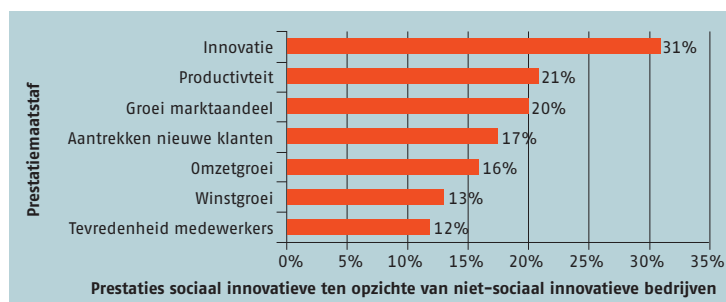
'Innoveren is presteren. Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010 blijkt echter dat veel bedrijven (62% van het aantal bedrijven) vooral gericht zijn op korte termijn maatstaven als efficiency en kostenreductie. Deze eenzijdige focus heeft een positieve invloed op de korte termijn prestaties van een bedrijf, maar deze eenzijdige focus gaat ten koste van de langere termijn prestaties. Efficiency alleen is niet voldoende om te overleven. Efficiency en innovatie zijn de ingrediënten om zowel op de korte als de langere termijn goed te presteren. Deze tweezijdige focus vraagt tevens om andere en vernieuwende manieren van organiseren, managen en werken, gezamenlijk ook bekend als sociale innovaties. Neem bijvoorbeeld de teruglopende business bij levensverzekeraars en pensioenfondsen wat bijvoorbeeld prijsconcurrentie stimuleert. Deze marktcondities vergen acties van de betreffende bedrijven om te

kunnen overleven. Alleen het aanbieden van dezelfde producten en diensten vergroot de prijsconcurrentie alleen meer. Overleven, zeker in een teruglopende business, vereist nieuwe en verbeterde producten en diensten om nieuwe klanten en/of markten te bedienen, hetgeen ook andere eisen aan organisaties stelt.'

Wat is sociale innovatie?

'Sociale innovaties stellen organisaties in staat om de bestaande kennisbasis en nieuwe kennisbasis beter en sneller te ontwikkelen. Het succesvol introduceren van nieuwe en verbeterde producten en diensten stelt ook vernieuwende eisen aan organisaties, wat ook wel sociale innovaties wordt genoemd. Er kan een onderscheid gemaakt worden in twee soorten innovaties: technologische en sociale innovaties. Waar de eerstgenoemde innovatie vooral gericht is op het creëren van (technologische) kennis en R&D- en ICT-investeringen, richten sociale innovaties zich vooral op het verwerven, integreren en toepassen van nieuwe kennis, managementkennis, onderwijs en ervaring alsmede manieren om te organiseren, managen, werken en samenwerken met externe partijen. De drie hefboomen van sociale innovatie zijn flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. Sociaal innovatieve bedrijven presteren beduidend beter (zie ook grafiek 1). Zo zijn sociaal innovatieve bedrijven beduidend beter in staat om innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) te verhogen ten opzichte van niet sociaal innovatieve bedrijven. Tevens verklaren sociale innovaties ongeveer 75% van het innovatiesucces, terwijl technologische innovaties circa 25% van het innovatiesucces voor hun rekening nemen. Tevens is het belangrijk om de rol van overheden, sociale partners en samenwerking met andere organisaties en kennisinstellingen te betrekken bij sociale innovatie. Desondanks krijgen technologische innovaties en korte termijn politiek vaak onterecht te veel aandacht binnen het Nederlandse bedrijfsleven en overheid in vergelijking met sociale innovaties.'

Grafiek 1: Vergelijking prestaties sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet sociaal innovatieve bedrijven.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010

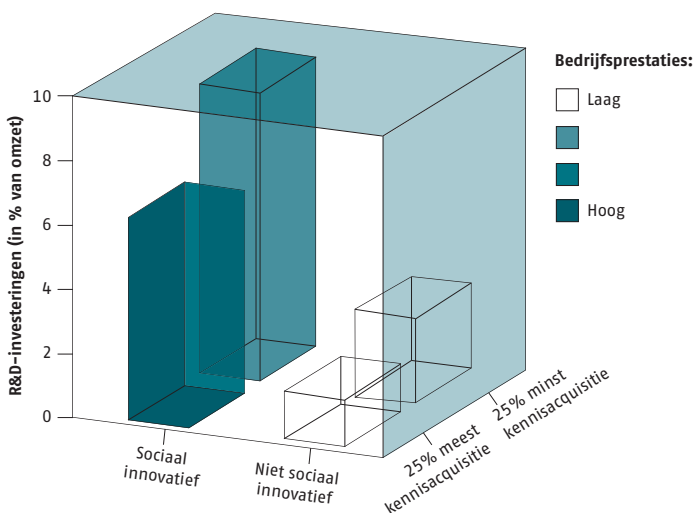
Dominique de Baar is Human Resources Manager bij Domenica BV

Wat maakt een onderneming flexibel?

'Het is juist de samengestelde kracht van flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken dat een onderneming flexibel en succesvol maakt. Zo blijkt dat goed presterende bedrijven veel investeren in slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. Tevens investeren sociaal innovatieve bedrijven met 7% ruim twee keer zo veel in R&D in vergelijking met niet sociaal innovatieve bedrijven (3%). Ook halen sociaal innovatieve bedrijven gemiddeld de meeste omzet (70%) uit nieuwe en verbeterde producten en diensten.

Daarnaast is samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen noodzakelijk om bijvoorbeeld sneller te innoveren, synergie tussen verschillende kennisbases te realiseren en zwakke punten van een bedrijf aan te pakken. Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010 blijkt dat bedrijven die sociaal innovatief zijn, veel samenwerken met andere ondernemingen en kennisinstellingen en een aanzienlijke hoeveelheid R&D-investeringen hebben voortreffelijke bedrijfsprestaties hebben.' (zie ook grafiek 2)

Grafiek 2: Sociale innovatie, externe kennisacquisitie en R&D-investeringen samen genomen.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010

Wat is de rol van onderwijs hierin?

'Het benutten van talenten en competenties van medewerkers (slimmer werken) draagt voor 39% bij aan het effect van sociale innovatie. Daarmee is slimmer werken de belangrijkste pijler van sociale innovatie. Tevens is het succes van innovatie in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten en competenties van medewerkers. Bij sociale innovatie nemen onderwijs en ervaring een belangrijke plaats in. De arbeidsverhoudingen moeten er op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Zo hebben innovatieve organisaties geen traditionele productiewerkers, maar kenniswerkers. Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen en meer zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Deze tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau.

Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers te voorzien van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid. Deze kennismedewerkers beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische kennis, inzicht in de klant en creativiteit) zijn ze betrokken bij een breed scala aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketingpresentaties. De kennisbasis van organisaties (inclusief het netwerk van organisaties er omheen) dient zowel diep als breed te zijn. Zo dienen organisaties voldoende kennis in huis te hebben om een technologie te begrijpen om hiermee complexe problemen op te lossen. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om een brede kennisbasis te hebben om zo bruggen tussen verschillende technologieën te slaan. Nieuwe producten en diensten zijn namelijk tegenwoordig vaak afkomstig uit het raakvlak tussen verschillende technologieën. Breed en vooral hoger opgeleide studenten zijn dus van wezenlijk belang om de concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven te versterken. Daarnaast heeft collega Prof. dr. Andries de Grip van de Maastricht Universiteit gevonden dat duurzaam leren op het werk 'leren door te doen' en leren van collega's vereist.'

Uit uw onderzoek blijkt dat de financiële sector en bouwbedrijven achterblijvers zijn op het gebied van sociale innovatie. Voor wat betreft de financiële sector: wat doet de financiële sector daar niet goed?

'Financiële dienstverleners zijn hard getroffen door de economische crisis. We zien echter dat bedrijven die veel investeren in sociale innovatie sterker de crisis doorstaan dan degenen die niet tot nauwelijks investeren in sociale innovatie. De financiële dienstverleners vallen over het algemeen in de laatstgenoemde groep die weinig investeert in sociale innovatie. We zien dat financiële dienstverleners over het algemeen achterblijven op alle drie de hefboomen van sociale innovatie. Tevens werken zij weinig samen met andere ondernemingen en kennisinstellingen. Op dit onderdeel is de financiële dienstverlening van de onderzochte sectoren de hekkensluiter. Als we bijvoorbeeld iets inzoomen op de hefboom slimmer werken, dan zien we dat van de onderzochte sectoren de score bij de financiële dienstverleners zelfs het laagste is op vertrouwen binnen organisaties. Vertrouwen binnen organisaties heeft met 39% de meest positieve invloed op het bedrijfsresultaat binnen slimmer werken. Door de lage mate van vertrouwen worden talenten en competenties van medewerkers binnen de financiële sector niet optimaal benut.'

Hoe kan de financiële sector haar concurrentiekracht versterken?

'De financiële sector kan beter presteren als er fors meer geïnvesteerd wordt in sociale innovatie. Dit betekent meer investeren in slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. Voorbeelden van benodigde investeringen gaan over het vergroten van vertrouwen binnen organisaties, investeringen in informeel management en investeringen om de interne veranderbaarheid van organisaties te verhogen. Daarnaast is meer samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen noodzakelijk.'