

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010-2011

Nederlandse bedrijven laten kansen liggen om te innoveren en concurrentiekracht te versterken

Rotterdam, 9 maart 2011 - INSCOPE: Research for Innovation heeft in opdracht van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie een grootschalig onderzoek verricht onder 11.000 bedrijven in Nederland. In de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor is het innovatievermogen van Nederlandse bedrijven voor het vijfde achtereenvolgende jaar in kaart gebracht. De resultaten zijn dit jaar opvallend, vinden de onderzoekers, de hoogleraren Henk Volberda en Justin Jansen van INSCOPE:

- *Organisaties ontwikkelen beduidend (-5%) minder nieuwe producten en diensten. Bovendien staat de aandacht voor het ontwikkelen van producten en diensten op het laagste niveau van de afgelopen vijf jaar;*
- *Investerings in sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) zijn echter fors (+12,8%) toegenomen, maar meer investeringen zijn noodzakelijk om aan te sluiten bij de meest innovatieve landen;*
- *Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter op innovatie (+31%), productiviteit (+21%), groeiend marktaandeel (+20%) en andere prestatieparameters dan niet sociaal innovatieve bedrijven en hebben meer tevreden medewerkers. Sociaal innovatieve bedrijven investeren ook meer dan twee keer zo veel in R&D (7,0% versus 3,1%);*
- *Sociale innovatie vereist anders managen, organiseren en inrichten van arbeidsrelaties. Met name een informele leiderschapsstijl, een hoog aanpassingsvermogen en onderling vertrouwen zijn de belangrijkste hefboomen voor sociale innovatie.*
- *Sociaal innovatieve bedrijven die veel gebruik maken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen hebben hogere bedrijfsresultaten.*
- *Bedrijven in de ICT sector en zakelijke dienstverlening zijn het voorbeeld voor innovatie. Bouwbedrijven en financiële dienstverleners blijven achter met innoveren.*

Tijdens het door INSCOPE en het Nederlands Centrum van Sociale Innovatie (NCSI) georganiseerde seminar "Sociale innovatie: nu nog beter!" worden bovenstaande resultaten gepresenteerd en wordt de Erasmus Innovatie Award uitgereikt aan de meest innovatieve onderneming van Nederland. Dit seminar vindt plaats op woensdag 9 maart 2011 tussen 16.00u en 18.30u op de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Meer informatie over dit seminar is te vinden via onderstaande contactpersonen en op www.inscope.nl.

Investerings in sociale innovatie zijn fors toegenomen.

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (leiderschapstijlen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen sociale en technologische innovaties. *Technologische innovaties* zijn gericht op technologische kennis, zoals investeringen in R&D en ICT. Sociale innovaties zijn veranderingen in de manier van organiseren, managen en werken welke nieuw zijn voor de organisatie en/of industrie. Uit onderzoek blijkt dat technologische innovaties ongeveer 25% van het innovatiesucces verklaren, terwijl sociale innovaties daarentegen maar liefst 75% verklaren.

Sociale innovatie neemt verder toe binnen het Nederlandse bedrijfsleven (zie ook grafiek I). Zo was de stijging tussen 2008 en 2009 nog 5,2%. Een jaar later is de toename 12,8%. Sociale innovatie helpt bedrijven sterker uit de economische crisis te komen. Zo hebben sociaal innovatieve bedrijven een hogere innovatievermogen (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere bedrijfsprestaties kunnen realiseren, zowel op de korte als op de langere termijn. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter

in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), hebben zij meer tevreden medewerkers (+12%) en een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%).

Grafiek I: Ontwikkeling van sociale innovatie over de periode 2007 – 2010.

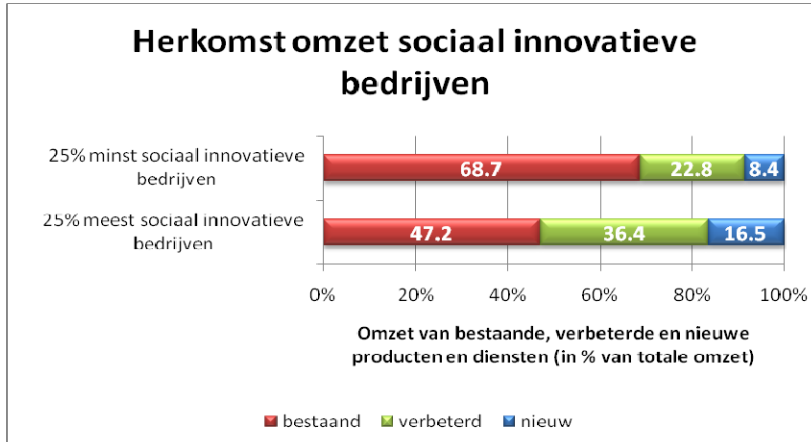


Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2007 – 2010.

Sociaal innovatieve bedrijven investeren beduidend meer in R&D.

Sociaal innovatieve bedrijven investeren meer dan twee keer zo veel in R&D in vergelijking met de niet sociaal innovatieve bedrijven. Waar de niet-sociaal innovatieve bedrijven gemiddeld 3% van hun omzet besteden aan R&D, investeren sociaal innovatieve bedrijven 7% van hun omzet aan R&D. Sociaal innovatieve bedrijven zijn daarmee beter in staat om hun kennisbasis aan te wenden en kunnen nieuwe R&D kennis beter combineren met de al bestaande kennis. Bovendien hebben investeringen in slimmer werken, dynamischer managen en flexibeler organiseren een versterkend effect op elkaar. Zo blijkt dat bedrijven die goed presteren op deze drie onderdelen hun innovatiepotentieel met een factor 4 verhogen. Professor Henk Volberda licht toe: “Veel bedrijven proberen hun concurrentiekracht te vergroten door investeringen in Research en Development. Ons onderzoek toont echter aan dat investeringen in nieuwe managementvaardigheden (dynamisch leidinggeven), innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) tot beduidend betere bedrijfsresultaten leiden in vergelijking met eenzijdige investeringen in R&D. Daarnaast investeren sociaal innovatieve bedrijven meer dan twee keer zoveel in R&D-activiteiten. De combinatie van meer R&D-investeringen én het beter kunnen benutten van de bestaande kennisbasis zorgt voor een dubbel versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet -sociaal innovatieve bedrijven.”

Grafiek 2: Verschil in omzet tussen sociaal en niet sociaal- innovatieve bedrijven.

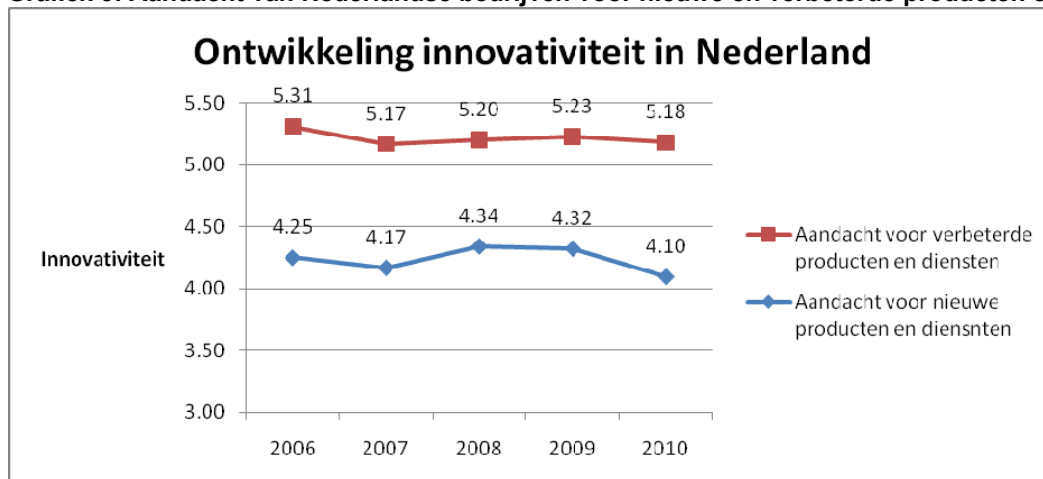


Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

Nederlandse bedrijven halen steeds minder omzet uit nieuwe producten en diensten

Innovatie is essentieel voor bedrijven om beter te presteren en vergroot de concurrentiekracht van de Nederlandse economie. Desondanks zijn Nederlandse bedrijven meer bezig om *bestaande* producten en diensten te verkopen. De ontwikkeling van *nieuwe* producten en diensten en van *verbeterde* producten en diensten hebben, onterecht, minder prioriteit in het Nederlandse bedrijfsleven. Vooral de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten is sterk afgenomen (zie ook grafiek 3). Tussen 2009 en 2010 was deze daling 5% hetgeen resulteerde in het laagste peil van de afgelopen vijf jaar. Deze verminderde aandacht voor productvernieuwing werkt ook door in de omzet. Zo komt er gemiddeld 2,8% minder omzet uit *nieuwe* producten en diensten. De omzet uit *verbeterde* producten en diensten is nauwelijks veranderd en de omzet uit *bestaande* producten en diensten is toegenomen. Bedrijven zijn dus meer op de korte termijn prestaties gaan letten en minder gaan innoveren. Deze trend is zorgwekkend te noemen, aangezien een betere concurrentiekracht en productiviteit juist meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten vereisen. Meer innoveren is dus nodig om de huidige, globale economische herstructurering goed te doorstaan. “Maar”, zegt Professor Jansen, “Organisaties dienen zich te richten op innovatie *en* efficiency. Organisaties die zowel innovatief als efficiënt zijn hebben goede bedrijfsprestaties. Het onderzoek toont echter aan dat bedrijven meer letten op de efficiency wat ten koste gaat van het innovatievermogen. Dit tast het concurrentievermogen op de langere termijn aan.” Henk Volberda vult aan: “Sociaal innovatieve bedrijven halen in vergelijking met niet sociaal innovatieve bedrijven twee keer zo veel omzet uit nieuwe producten en diensten en 14% meer omzet uit verbeterde producten en diensten. Dit biedt dan ook meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen. De sociaal innovatieve bedrijven hebben tevens een meer gebalanceerde omzet uit nieuwe, verbeterde en bestaande producten en diensten.” (zie ook grafiek 2). Nederlandse bedrijven dienen dus meer te investeren in innovatie, en sociale innovatie in het bijzonder, om de concurrentiekracht te versterken.

Grafiek 3: Aandacht van Nederlandse bedrijven voor nieuwe en verbeterde producten en diensten.

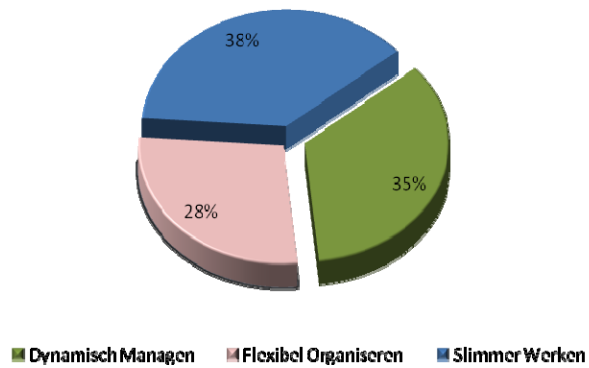


Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2006 – 2010.

Slimmer werken heeft het grootste effect op het bedrijfsresultaat.

Flexibele organisatievormen, dynamisch leidinggeven, en hoogwaardige arbeidsvormen om kennis te herkennen en commercieel toe te passen zijn de belangrijkste hefbomen van innovatie. De mate waarin bedrijven hun technologische kennis commercieel kunnen benutten is afhankelijk van deze drie hefbomen. Uit het onderzoek blijkt dat slimmer werken met 38 procent de grootste bijdrage heeft op het bedrijfsresultaat van sociale innovatie. Dynamisch leidinggeven en flexibel organiseren volgen met achtereenvolgens 35 procent en 28 procent (zie ook grafiek 4).

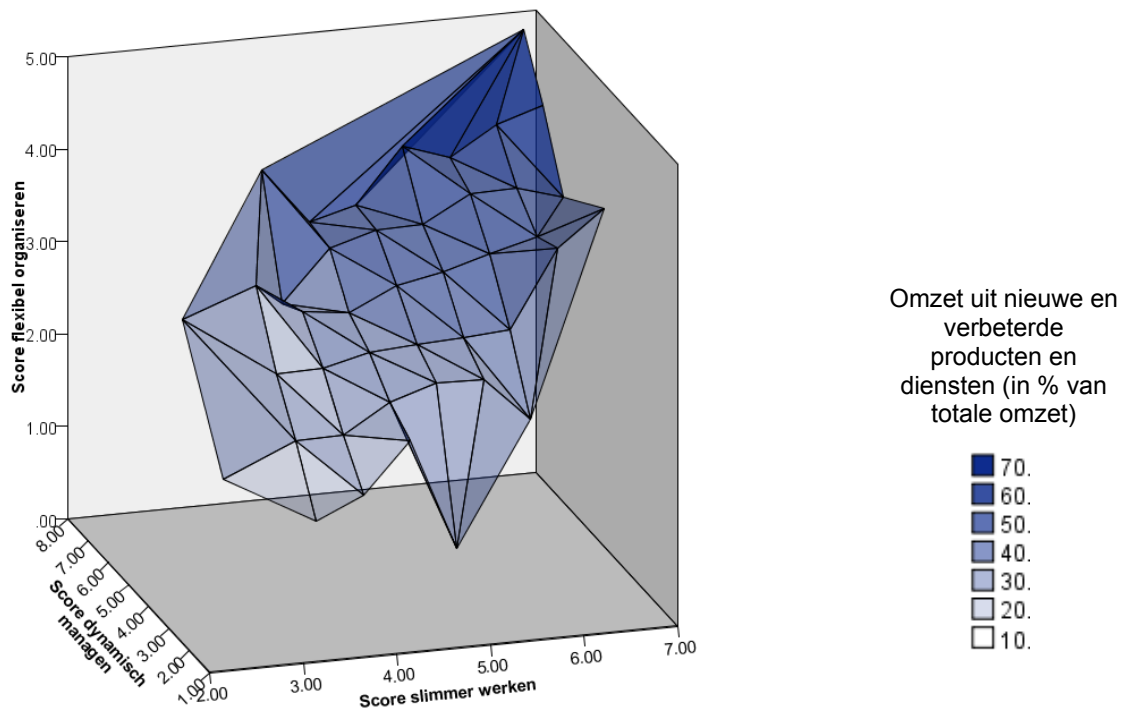
Grafiek 4: Bijdrage van onderdelen sociale innovatie op bedrijfsresultaat.



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

Deze drie onderdelen van sociale innovatie werken versterkend in elkaars aanwezigheid. “Naast sociale innovatie kunnen de resultaten verder toenemen door samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken èn samenwerking met externe partijen zijn moeilijker te kopiëren voor concurrenten. Het gaat hier niet zozeer om het kopiëren van technologische kennis, maar vooral om het DNA van een bedrijf en dat varieert, net als bij de mens, per bedrijf”, aldus Professor Justin Jansen. Deze complementariteit uit zich dan ook in meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten (zie ook grafiek 5).

Grafiek 5: Uitkomsten slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren en omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten.



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

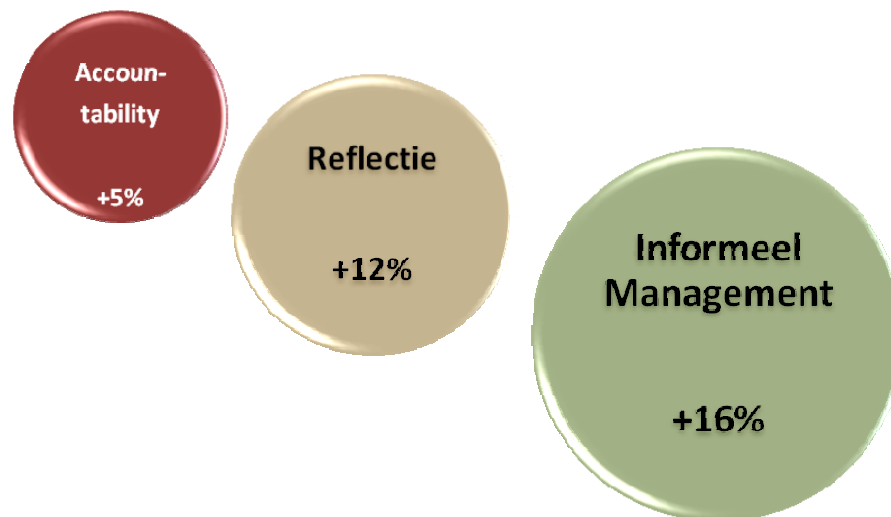
Een hoge interne verandersnelheid draagt in belangrijke mate bij aan succes van flexibel organiseren.

Flexibel organiseren stelt organisaties in staat intern snel te veranderen wanneer de omgeving daar om vraagt. Organisaties met een hoge interne verandersnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Professor Jansen: "Ons onderzoek toont aan bedrijven die anticiperen en snel kunnen reageren op externe veranderingen gemiddeld 38% betere bedrijfsresultaten hebben. Hierbij valt te denken aan het snel kunnen aanpassen van bedrijfsprocessen en snel kunnen reageren op acties van concurrenten." Daarnaast is het balanceren van innovatie en efficiency van belang bij flexibel organiseren. Organisaties dienen efficiënt te zijn om op de korte termijn competitief te zijn, maar ook innovatief te zijn om op de langere termijn te presteren.

Informeel management stimuleert innovatief vermogen.

Informeel management heeft de meest positieve invloed op het innovatief vermogen (zie ook grafiek 6). Informeel management betekent het geven van verantwoordelijkheid en ruimte aan professionals, waardoor eigen initiatief van medewerkers wordt gestimuleerd. Accountability daarentegen betreft affiniteit van het management met targets en verantwoordelijkheid voor de behaalde resultaten. Accountability heeft de meest positieve invloed op het bedrijfsresultaat. "Goed presterende innovatieve organisaties zullen een balans moeten aanbrengen tussen informeel management en accountability", aldus Henk Volberda. Tevens is het aantal medewerkers van een organisatie een belangrijke factor voor de effectiviteit van een leiderschapstijl. Professor Volberda licht toe: "Het belang van transformationeel leiderschap neemt toe naarmate het aantal medewerkers van een organisatie toeneemt. Transformationeel leiderschap is gebaseerd op een duidelijke visie van het management, die medewerkers inspireert en tot een grotere betrokkenheid leidt. Bij bedrijven met meer dan 250 werknemers verhoogt transformationeel leiderschap het innovatiepotentieel tot 40%. Transformationeel leiderschap is daarmee bij uitstek een leiderschapstijl om de toegenomen hiërarchie en bureaucratie in te dammen als organisaties groter worden. Kleinere, minder complexe organisaties hebben daarentegen meer baat bij transactioneel leiderschap om innovaties te realiseren. Transactioneel leiderschap is meer gebaseerd op extrinsieke motivatie waarbij de medewerkers worden beloond als de doelen zijn bereikt."

Grafiek 6: Impact van drie managementstijlen op het innovatief vermogen¹.



Bron: INSCOPE: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

¹ De best presterende 25% vs. minst presterende 25% in termen van de betreffende managementstijl

Vertrouwen is de sleutel voor slimmer werken.

Slimmer werken vereist het optimaliseren van menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement. Vertrouwen binnen organisaties is met 39% het belangrijkste onderdeel binnen slimmer werken. Zo stimuleert vertrouwen de betrokkenheid van en kennisdeling tussen medewerkers. Daarnaast is ook het bewustzijn van de medewerkers van belang bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is. Professor Jansen licht toe: “door vertrouwen krijgen medewerkers meer inzicht in elkaars problemen en zienswijzen. Hierdoor kunnen medewerkers meer inspelen op elkaars talenten en competenties.”

Open innovatie versterkt bedrijfsresultaten

Om tot echt hoge bedrijfsprestaties te komen is alleen sociale innovatie niet genoeg. Samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen is nodig om de innovatiesnelheid te vergroten. Professor Henk Volberda licht toe: “door samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen kunnen bedrijfsmiddelen (vooral kennis) gedeeld worden en kan innovatie sneller plaats vinden.” Sociaal innovatieve bedrijven die veel gebruik maken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen presteren beter dan bedrijven die weinig van externe kennis gebruik maken. Diverse ondernemingen proberen het tekort aan externe kennis op te vangen door meer (interne) R&D-investeringen, maar dat leidt niet tot de hoogste bedrijfsprestaties. Bedrijven die echer veel gebruik maken van externe kennis, maar die niet-sociaal innovatief zijn, presteren slecht. “Niet-sociaal innovatieve bedrijven hebben immers moeite met het herkennen, integreren en commercieel toepassen van nieuwe (externe) kennis en investeren ook weinig in R&D. Hierdoor heeft de betreffende groep van bedrijven weinig toegang tot nieuwe interne kennis en heeft zij grote moeite om profijt te hebben van externe kennis. Dit heeft een negatief effect op het innovatievermogen en bedrijfsprestaties van bedrijven die niet-sociaal innovatief zijn, maar wel veel gebruik maken van externe kennis”, aldus Professor Henk Volberda. Sociale innovatie lijkt dus een voorwaarde te zijn om externe kennis goed te benutten.

Bedrijven in de ICT sector en vastgoed en zakelijke dienstverlening zijn een voorbeeld voor innovatie; Bouwbedrijven en financiële dienstverleners kunnen hier nog van leren.

Bedrijven in de ICT sector hebben gemiddeld goede scores op elk onderdeel van sociale innovatie en maken veel gebruik van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen. Ook bedrijven in de vastgoed en zakelijke dienstverlening doen het gemiddeld genomen goed op sociale innovatie en externe kennisacquisitie. Vooral bedrijven in de ICT sector zijn al jarenlang in staat om slimmer te werken, dynamisch te managen, flexibel te organiseren en goed met andere partijen samen te werken. Professor Jansen licht toe: “De ICT sector heeft te maken met snelle veranderingen: de ene technologie ligt nog maar net in de winkel, terwijl de volgende technologie al voor de deur staat. Dit vereist een andere manier van organiseren om de organisatie tijdig op de veranderingen aan te passen. Sociale innovatie en externe samenwerking draagt in belangrijke mate bij om te voorkomen dat organisaties te laat reageren.”

Het is echter minder positief gesteld met bedrijven in de financiële dienstverlening en bouwbedrijven. Zij vormen de achterblijvers op het gebied van sociale innovatie en werken relatief weinig samen met andere ondernemingen en kennisinstellingen. De betreffende bedrijven in deze twee sectoren dienen dus te investeren in het sneller herkennen, opnemen en commercieel toepassen van nieuwe kennis en het beter voortbouwen op de bestaande kennisbasis om de achterstand met andere sectoren te verkleinen. Deze noodzaak wordt verder versterkt vanwege het gegeven dat de financiële dienstverlening en bouwsector voor een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid en bruto toegevoegde waarde in Nederland zorgen. “Financiële dienstverleners zijn hard getroffen door de economische crisis. Dit komt onder meer tot uiting dat financiële dienstverleners een meer behoudende koers zijn gaan varen. Financiële dienstverleners haalden in 2010 een kleine 10% meer omzet uit bestaande producten en diensten ten koste van de verbeterde producten en diensten in vergelijking met 2009. Het *constant* investeren in innovatie *en* efficiency is immers van belang om te kunnen overleven”, aldus professor Volberda.

De bouwbedrijven blijven al jaren lang achter met investeringen in flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en externe samenwerking. “De overheid lijkt hier wat aan te doen met bijvoorbeeld aanbestedingen plaats te laten vinden via de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Internationaal gezien stimuleren de aanbestedingsprocedures van de overheid de bedrijven niet voldoende tot verhoogde innovatie-inspanningen. De bouwbedrijven blijven, net als de financiële dienstverleners, achter met investeringen in R&D en met samenwerking met andere ondernemingen en

kennisinstellingen. Meer investeringen in sociale innovatie bij bouwbedrijven en financiële dienstverleners is dus noodzakelijk om de achterstand met andere sectoren te verkleinen”, aldus Professor Jansen.

Strukton Civiel B.V. (Maarsseveen), Fugro N.V. (Leidschendam) en Waste Treatment Technologies B.V. (Almelo) geven het goede voorbeeld hoe bedrijven innovaties kunnen realiseren. Tijdens het door INSCOPE en het Nederlands Centrum van Sociale Innovatie (NCSI) georganiseerde seminar “Sociale innovatie: nu nog beter!” ontvangt één van deze drie bedrijven de Erasmus Innovatie Award en worden diverse presentaties gehouden over sociale innovatie, waaronder de huidige stand van zaken. Dit seminar vindt plaats op woensdag 9 maart 2011 tussen 16.00u en 18.30u op de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Meer informatie over dit seminar is te vinden via onderstaande contactpersonen en op www.inscope.nl.

Benodigde acties om concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven te versterken.

Om de concurrentiekracht en productiviteit van Nederlandse bedrijven te vergroten dienen de volgende stappen ondernomen te worden:

● Investeer in sociale innovatie

Sociale innovatieve bedrijven investeren meer in R&D en hebben meer omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten. Meer investeringen in sociale innovatie leidt tot betere bedrijfsresultaten op de korte en langere termijn: flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en slimmer werken zijn immers lastig te kopiëren voor concurrenten. Tevens heeft een toename in flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en/of slimmer werken een versterkend effect op elkaar, op het innovatievermogen en de bedrijfsresultaten.

● Meer aandacht voor nieuwe producten en diensten

Bedrijven zich meer gaan richten op de korte termijn resultaten wat vooral ten koste gaat van de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Om ook in de toekomst competitief te zijn, dient de daling van de omzet uit nieuwe producten en diensten omgezet te worden in een stijging.

● Vertrouwen op de werkvloer is essentieel voor innovatie

Vertrouwen op de werkvloer draagt in sterke mate bij aan het succes van slimmer werken. Daarnaast is ook het kennisbewustzijn van medewerkers van belang bij wie en/of waar bepaalde expertise te vinden is en deze kennis dient vervolgens ook toegepast, bewerkt en behouden te worden om de bedrijfsresultaten van slimmer werken te vergroten.

● Meer ruimte voor innovatie door informeel management

Informeel management heeft een sterk positieve invloed op het innovatief vermogen, terwijl aandacht voor targets een sterk positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Dynamisch leidinggeven vereist dus een actief management dat naast aandacht voor gestelde targets ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Daarnaast neemt het belang van transformationeel leiderschap toe naarmate het aantal medewerkers in een organisatie toeneemt.

● Verhoog de interne verandersonnelheid van organisaties

Een hoge interne verandersonnelheid verklaart voor een belangrijk deel het succes van flexibel organiseren. Daarnaast draagt het balanceren van innovatie en efficiency en in mindere mate het structureel scheiden van innovatie en efficiency bij aan flexibel organiseren.

● Investeer in samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen.

Sociaal innovatieve bedrijven die veel gebruik maken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen presteren beter dan sociaal innovatieve bedrijven die weinig gebruik maken van externe kennis. Sociale innovatie lijkt een voorwaarde te zijn om goed gebruik te kunnen maken van externe kennis. Dus eerst dient een onderneming sociaal innovatiever te worden en vervolgens kunnen zij beter samenwerken met andere ondernemingen en kennisinstellingen.

● Meer investeren in sociale innovatie in bouwbedrijven en financiële dienstverleners heeft prioriteit.

Bedrijven in deze twee sectoren blijven, over het algemeen, achter op bijna alle aspecten van sociale innovatie en maken weinig gebruik van externe kennis. Ook vanwege de bijdrage van deze sectoren aan de werkgelegenheid en bruto toegevoegde waarde van Nederland is het belangrijk dat sociale innovatie binnen deze sectoren toeneemt, hetgeen ook een positieve invloed heeft op de internationale

innovatiepositie van Nederland. Bedrijven in de ICT sector en zakelijke dienstverlening kunnen over het algemeen als voorbeeld worden gezien op het gebied van innovatie.

Het onderzoek: de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010.

INSCOPE – Research for Innovation, onder leiding van Prof. dr. Henk Volberda voert al meerdere jaren de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor uit om innovatie en vooral sociale innovatie in Nederland in kaart te brengen en verder te stimuleren. Alvorens de vragenlijsten op te stellen zijn er eerst interviews gehouden met afgevaardigden van het Nederlandse bedrijfsleven, de overheid, de wetenschap en met respondenten van de vragenlijsten. Dit resulteerde in nieuwe inzichten in de succesfactoren van sociale innovatie, uitdagingen en de relevante ontwikkelingen in verschillende sectoren. De vragenlijsten zijn in 2009 en 2010 verspreid onder respectievelijk 9.000 en 10.000 organisaties uit het Nederlandse bedrijfsleven waarvoor gebruik gemaakt is van SBI-codering. Dit resulteerde achtereenvolgens in 910 (2009) en 932 (2010) respondenten. De meeste respondenten (29%) zijn afkomstig uit de maak- en mijnindustrie, gevolgd door de groot- en detailhandel (22%), vastgoed en professionele dienstverlening (17%) en de bouwsector (11%). Deze respons leverde een representatieve steekproef op van verschillende Nederlandse sectoren. Ook zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de deelgenomen en niet-deelgenomen organisaties met betrekking tot bedrijfsgrootte, -resultaten en R&D-investeringen. De vragenlijsten zijn echter niet de enige bron van informatie. Daarnaast is er bijvoorbeeld ook gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur om onder meer gefundeerde uitspraken te doen en zijn er data gebruikt van de Global Competitiveness Reports van het World Economic Forum (WEF).

Voor nadere informatie over dit rapport kunt u contact opnemen met Henk Volberda, op 010 408 2210 / 06 12972233 of per e-mail op hvolberda@rsm.nl