

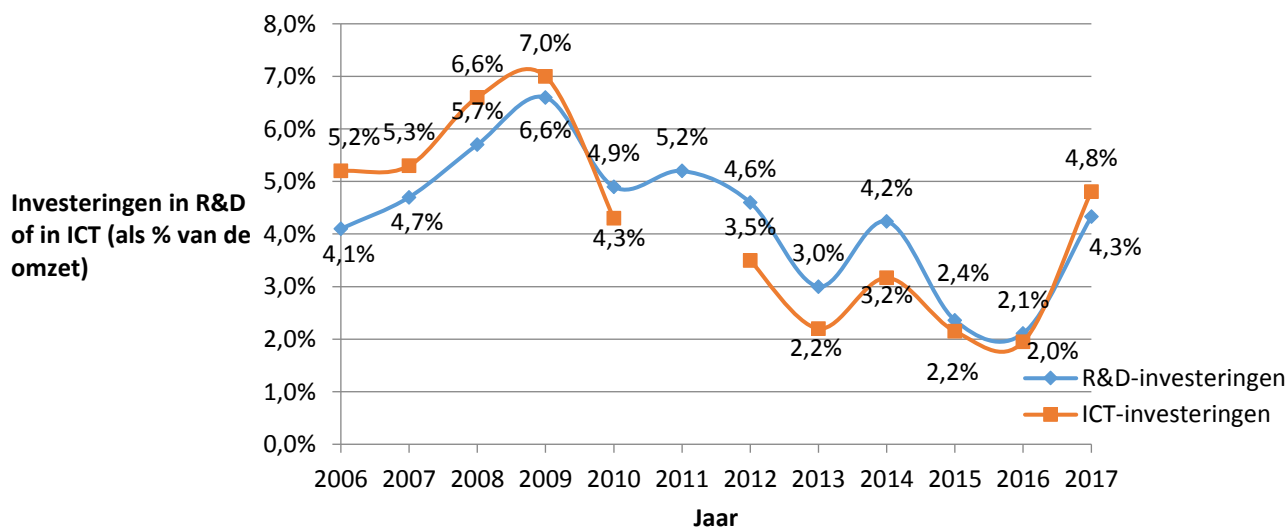
Nederlandse bedrijven investeren weer meer in onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Het onderzoeksinstituut *Erasmus Centre for Business Innovation* van de *Erasmus Universiteit Rotterdam* voert jaarlijks de *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor* uit. Het onderzoek staat onder leiding van Prof.dr. Henk W. Volberda van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). De resultaten van het onderzoek worden bekend gemaakt tijdens de uitreiking van de Nederlandse Innovatie Prijzen op dinsdag 31 oktober 2017. Het onderzoek heeft als voornaamste bevindingen:

① Nederlandse bedrijven investeren weer fors in onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Na een jarenlange daling zijn de investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) het afgelopen jaar weer toegenomen. Deze investeringen zijn gemiddeld gezien gestegen van 2,1% van de omzet naar 4,3% van de omzet (zie ook Figuur 1). Ook de investeringen in informatie- en communicatietechnologieën (ICT) zijn het afgelopen jaar weer toegenomen na een jarenlange daling. De toename betreft van 2,0% van de omzet naar 4,8% van de omzet. Investeringen in R&D en ICT vormen twee prominente indicatoren van technologische innovatie. Henk Volberda: "Gunstige economische omstandigheden en vooruitzichten vergroten de bereidheid van organisaties om te investeren in innovatie. De noodzaak daartoe is ook relatief groot in tal van sectoren; de opkomst van nieuwe technologieën die de basis vormen van de vierde industriële revolutie (kunstmatige intelligentie, robotisering, Internet of Things, cloud computing en 3D printing) vergroten de bereidheid van bedrijven om weer meer te investeren in innovatie. In dergelijke omstandigheden is innovatie van cruciaal belang voor het overleven of floreren van organisaties."

Figuur 1: Ontwikkeling van investeringen in R&D en ICT onder Nederlandse bedrijven.

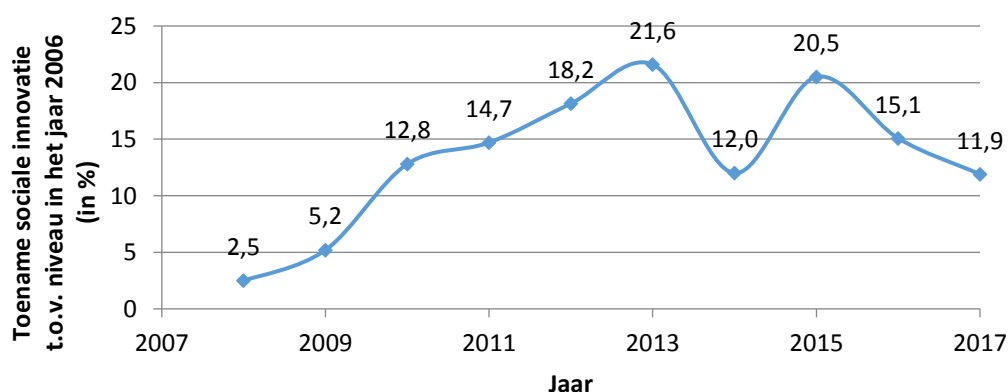


Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

② De menselijke kant van innovatie blijft grotendeels onbenut

Voor de succesvolle toepassing van nieuwe technologieën binnen bedrijven zijn investeringen in R&D echter onvoldoende. Disruptieve technologieën zoals kunstmatige intelligentie, Biotechnologie, Internet of Things, Robotisering en 3D-printing zullen nieuwe economische groei mogelijk maken, maar kunnen ook leiden tot nieuwe sociale conflicten. “Bedrijven die eenzijdig investeren in deze disruptieve technologieën, maar niet volop investeren in nieuwe kennis en vaardigheden van medewerkers niet profiteren van deze nieuwe groeimogelijkheden”, aldus Volberda. “Om in te spelen op de vierde Industriële Revolutie lijken bedrijven in Nederland vooral aandacht te besteden aan technologische innovatie. Echter, nieuwe verdienmodellen en nieuwe producten en diensten vragen ook om plattere organisatievormen, vernieuwend leiderschap, nieuwe vaardigheden van medewerkers en slimmere manieren van samenwerken.” Dit laatste wordt ook wel sociale innovatie genoemd. Voor succesvolle innovatie is aandacht voor deze zachte kant van innovatie (leiderschap, organisatievorm, vaardigheden medewerkers) net zo belangrijk als de harde kant van innovatie (technologie en ICT). Gedurende het afgelopen jaar zijn bedrijven minder (-2,8%) gaan investeren in sociale innovatie (zie Figuur 2). Juist de gezamenlijke investeringen in technologische innovatie en niet-technologische innovatie zijn van groot belang om het innovatiesucces te bevorderen. Sociale innovatie is niet alleen een middel om de productiviteit te bevorderen en om daarmee de kosten te drukken; het is ook van cruciaal belang om het innovatievermogen te bevorderen.” Zo heeft een bedrijf als VanBerlo in Eindhoven multidisciplinaire teams om innovatieve oplossingen te realiseren. Tevens heerst er een cultuur die het maken van fouten tolereert, als er maar van geleerd wordt. Ook IBM heeft meerdere multidisciplinaire innovatie-teams die parallel functioneren naast de bestaande structuur om nieuwe activiteiten uit te voeren. Hierbij hanteert het bedrijf een agile-methodiek om zo snel mogelijk een ‘minimum viable product’ te ontwikkelen op basis van een probleem voor de klant. Ook Thales werkt met multidisciplinaire en cross-functionele teams die kruisbestuiving tussen verschillende technologische en functionele gebieden mogelijk maakt. Ook heeft het bedrijf ‘Smart working at Thales’ geïntroduceerd om de flexibiliteit en open houding van medewerkers te bevorderen.

Figuur 2: Ontwikkeling van investeringen in sociale innovatie onder Nederlandse bedrijven.

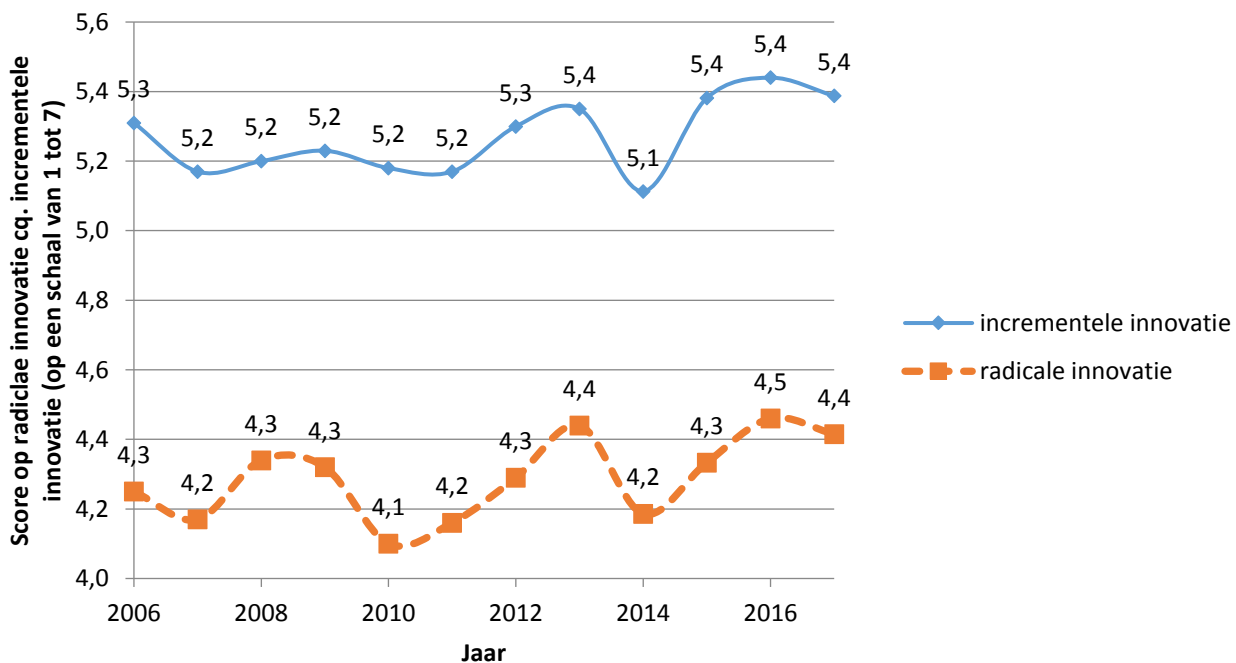


Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017 toont eveneens aan dat het innovatievermogen het afgelopen jaar stabiel is gebleven. Zowel op het gebied van fundamenteel nieuwe producten en diensten

(radicale innovatie) als verbeterde producten en diensten (incrementele innovatie) hebben er geen significante veranderingen plaatsgevonden (zie ook Figuur 3). Bedrijven zijn daarmee in vergelijkbare mate actief om product- en dienstinnovaties te realiseren als in 2016. Volberda: “De combinatie van toenemende investeringen in technologische innovatie en afnemende investeringen in sociale innovatie brengt met zich mee dat nieuwe technologieën binnen bedrijven wel voorradig zijn, maar beperkt worden aangewend voor de realisatie van nieuwe producten en diensten. Deze combinatie vermindert dus de effectiviteit van investeringen in technologische innovatie. Dit zien we ook terug in het innovatievermogen van Nederlandse bedrijven.”

Figuur 3: Innovatiegraad van Nederlandse bedrijven.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

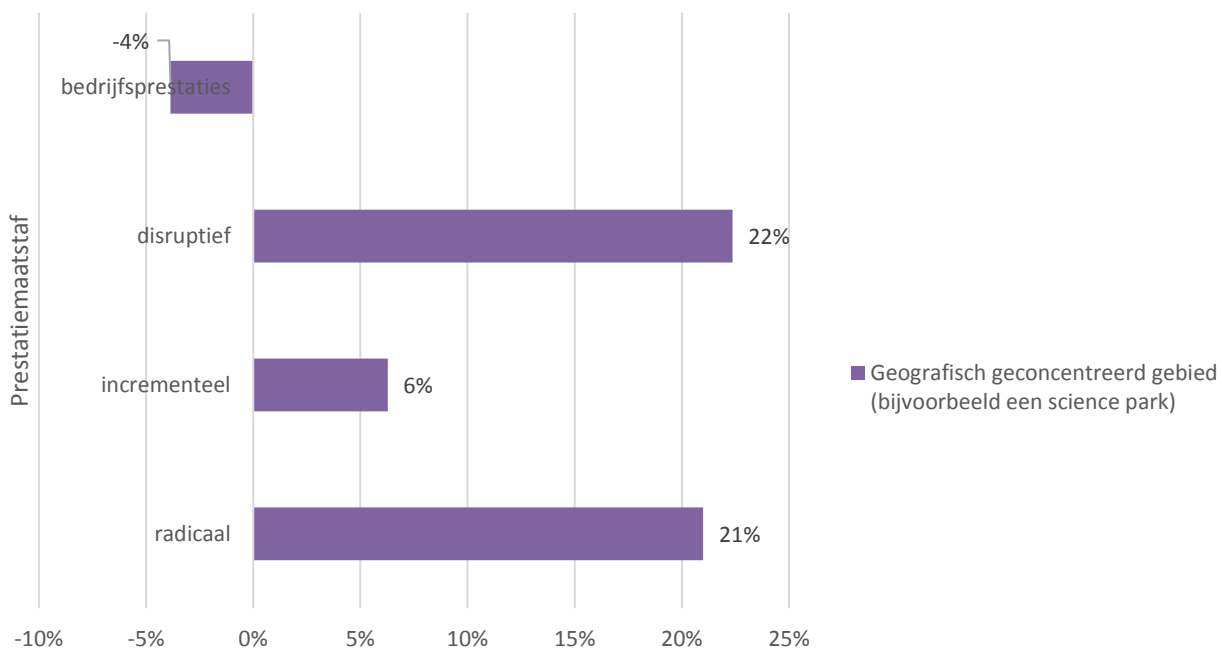
③ Innovatiecampussen en scienceparken verhogen het innovatievermogen van met name achterblijvers

Organisaties die bij innovatie-activiteiten voornamelijk samenwerken met externe partijen die hoofdzakelijk gevestigd zijn in een geografisch geconcentreerd gebied in Nederland waar tal van partijen op een specifiek thema met elkaar in verbindingen staan (zoals een innovatiecampus of sciencepark) scoren hoger op diverse innovatie-indicatoren dan organisaties waarbij dat niet het geval is. Dit geldt voor verschillende typen innovaties: incrementele innovatie (+6%), radicale innovatie (+21%), en disruptieve innovatie (+22%), zie ook Figuur 4. Bedrijven als IBM Nederland, Plant-e, en Thales Nederland vormen een voorbeeld hoe een dergelijke samenwerking het innovatievermogen kan bevorderen. Zo maakt IBM Nederland onderdeel uit van een startup ecosysteem in Amsterdam (B. Amsterdam) en een campus in Rotterdam (RDM Campus).

Saillant detail is dat B. Amsterdam gevestigd is in het pand waar IBM vroeger typemachines fabriceerde. Ook is IBM Nederland actief met open innovatie door het openstellen van haar platformen. Ook Thales werkt samen met diverse externe partijen waaronder toeleveranciers, lead-users en startups. Thales Nederland speelt eveneens een prominente rol om het ontwikkelde ecosysteem in Hengelo verder te versterken, alsmede om de talenten van meer mensen in de regio te laten ontplooiën.

Echter, het onderzoek toont ook aan dat goed presterende bedrijven juist minder zijn gericht (-4%) op samenwerking met partners die op innovatie campussen en scienceparken gevestigd zijn (zie ook Figuur 4). Volgens Henk Volberda tonen deze bevindingen aan dat vooral achterblijvers op het gebied van innovatie extra profijt hebben van innovatiecampussen; “minder goed presterende bedrijven ervaren een grotere noodzaak om te innoveren dan goed presterende bedrijven en zijn ze eerder geneigd om daarbij op zoek te gaan naar meer radicaal nieuwe kennis. Innovatie campussen en scienceparken zijn dan een voor de hand liggende optie. Door de samenwerking op te zoeken met partijen die gevestigd zijn in een gebied met een innovatief imago kunnen de minder goed presterende bedrijven ook leren hoe innovatie in zijn werk gaat.”

Figuur 4: Prestatiebenchmark op basis van samenwerking naar locatie (1).



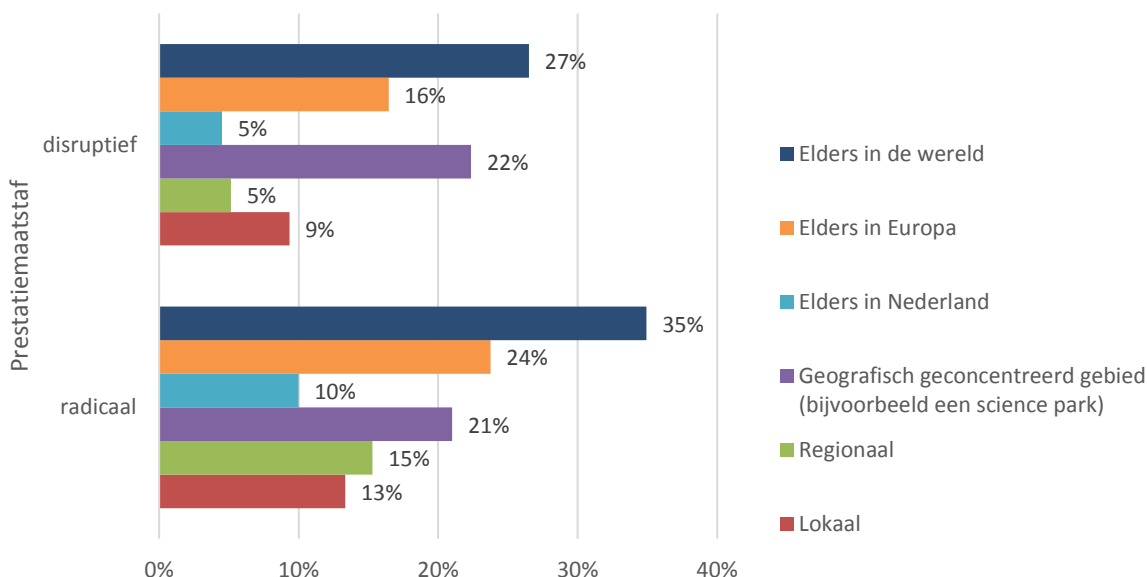
Mate waarin bedrijven die hoog scoren op betreffende prestatie maatstaf bij innovatie-activiteiten voornamelijk samenwerken in een bepaald gebied ten opzichte van bedrijven die laag scoren op betreffende prestatie maatstaf (in %)

④ Innovatiekoplopers hebben een sterk internationale oriëntatie door meer samen te werken met innovatiepartners die buiten Europa zijn gevestigd

In de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017 is ook onderzocht waar de voornaamste innovatiepartners van bedrijven zijn gevestigd en hoe dat verschilt tussen bedrijven die hoog en laag scoren op verschillende typen innovatie. Hieruit komt naar voren dat bedrijven die hoog scoren op radicale en disruptieve innovatie (innovatiekoplopers) vooral meer samenwerken met partners die gevestigd zijn buiten Europa. Voor radicale innovatie en disruptieve innovatie betreft dit verschil achtereenvolgens 35% en 27% (zie ook Figuur 5).

Henk Volberda licht toe: “Een toenemende focus op groeimarkten buiten Europa, meer spreiding van onderzoekscentra van bedrijven over de wereld, en de aanwezigheid van bepaalde specialistische kennis in gebieden buiten Europa dragen bij aan een verhoogd innovatiesucces. Zo werkten innovatieve en snelgroeiende bedrijven als Booking.com en TomTom met partners over de gehele wereld (zogenaamde ‘born globals’) en introduceerden hun producten en diensten aanbod in een zeer kort tijdsbestek in een groot aantal landen.” Volberda vervolgt met een waarschuwing: “Op de langere termijn is het gevaarlijk voor het innovatie- en concurrentievermogen van bedrijven en van de gehele BV Nederland indien er te sterk geleund gaat worden op kennis buiten Nederland of Europa. Een verdere ontwikkeling van internationale innovatie hotspots in Nederland (Amsterdam, Eindhoven, en Twente) kan bijdragen aan een beter innovatief ecosysteem.”

Figuur 5: Prestatiebenchmark op basis van samenwerking naar locatie (2).



Mate waarin bedrijven die hoog scoren op betreffende prestatie maatstaf bij innovatie-activiteiten voornamelijk samenwerken in een bepaald gebied ten opzichte van bedrijven die laag scoren op betreffende prestatie maatstaf (in %)

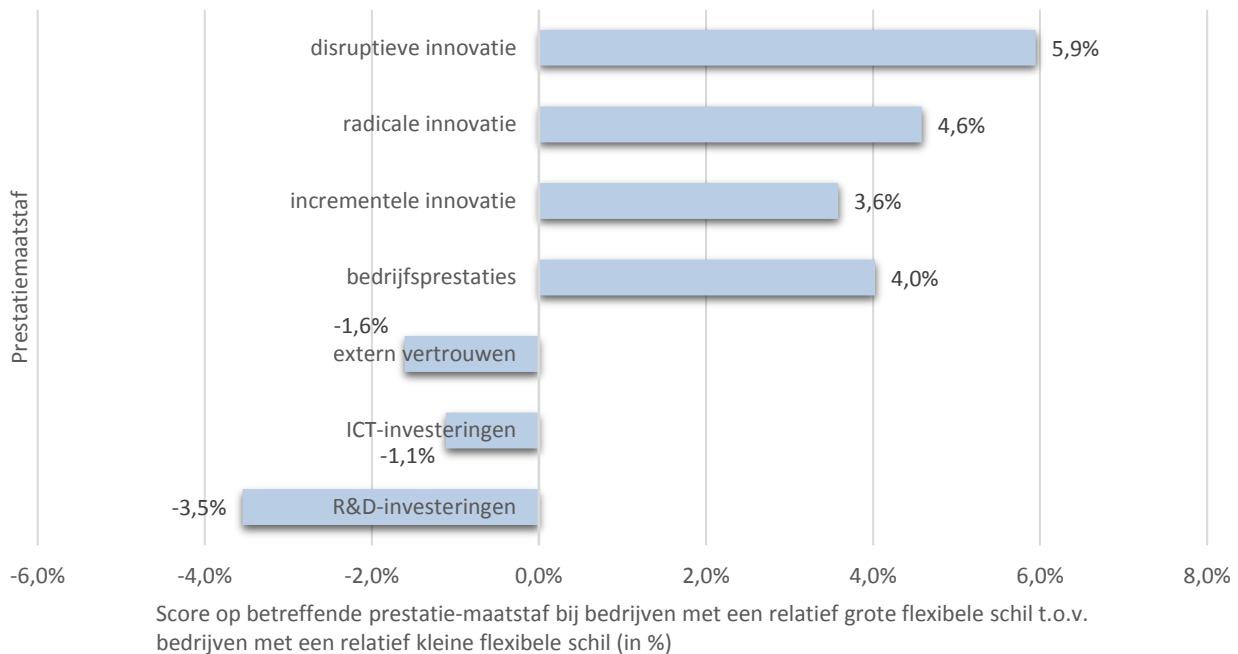
⑤ Flexibele werktijden van medewerkers bevorderen de productiviteit en medewerkerstevredenheid van bedrijven, maar flexibele werklocaties van medewerkers leiden juist tot meer radicale innovatie en disruptieve innovatie

Organisaties waarbij medewerkers veel mogelijkheden en eigen inbreng hebben met betrekking tot werktijden (flexibele werktijden) zijn productiever en zij hebben meer tevreden medewerkers. Flexibiliteit in de locatie waar gewerkt wordt speelt daar geen voorname rol in. Een flexibele werklocatie betreft in dit onderzoek aanzienlijke mogelijkheden en eigen controle voor medewerkers over beslissingen met betrekking tot de locatie waar zij werken: een alternatieve locatie binnen het bedrijf (zoals een andere werkplek of een andere vestiging) of om vanuit huis of elders te werken tijdens reguliere werkuren. Organisaties die hoog scoren op flexibele werklocaties scoren juist hoger op radicale innovatie en disruptieve innovatie. In dit geval spelen flexibele werktijden juist geen voorname rol. Henk Volberda: “Een verhoogde flexibiliteit in werktijden bevordert de mogelijkheden voor medewerkers om te werken op de momenten die voor hen meer uitkomen, op momenten die zij prettiger vinden, en waarop zij productiever zijn. Daarnaast bieden dergelijke meer customized werktijden meer mogelijkheden om zo om te gaan met piek- en dalmomenten in werkdruk. Meer flexibiliteit in werklocatie bevordert juist de toegang van medewerkers tot nieuwe kennis – al dan niet buiten het eigen vakgebied – wat het innovatievermogen ten goede komt. In het geval van elders werken is het tevens mogelijk dat medewerkers op die momenten wat meer los komen te staan van de dominante bestaande organisatorische processen. Dit kan het meer ruimte bieden voor vernieuwende ideeën.”

⑥ Een grotere flexibele schil kan bedrijven helpen om nieuwe externe kennis aan te wenden voor innovatie, maar leidt tot uitstelgedrag van eigen investeringen in R&D en ICT

De flexibele schil van bedrijven bestaat bijvoorbeeld uit zelfstandigheden, uitzendkrachten, oproep- en invalkrachten, medewerkers met een tijdelijke aanstelling en medewerkers met een aanstelling van minder dan 12 uur per week. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017 komt naar voren dat bedrijven met een relatief grote flexibele schil hoger scoren op diverse prestatemaatstaven dan bedrijven met een beperkte flexibele schil. Bij disruptieve, radicale, en incrementele innovatie gaat het om een verschil van respectievelijk 5,9%, 4,6% en 3,6% (zie ook Figuur 6). Voor bedrijfsprestaties bedraagt het verschil 4%. Echter, bedrijven met een grote flexibele schil investeren minder in twee prominente indicatoren van technologische innovatie: R&D-investeringen (-3,5% van de omzet) en ICT-investeringen (-1,1% van de omzet). Henk Volberda: “Deze bevindingen vormen een indicatie dat een grotere flexibele schil wordt aangewend om kennis van buiten in te kopen of te benutten. Echter, doordat het gepaard gaat met minder investeringen in technologische innovatie kan een grote flexibele schil op termijn leiden tot uitholling van de organisatie. De kennis die medewerkers uit de flexibele schil inbrengen – bijvoorbeeld door tijdelijk een specialistische zzp’er in te huren – wordt kennelijk als alternatief gezien voor het zelf ontwikkelen van nieuwe kennis. Dit maakt het op termijn lastiger voor de eigen organisatie om een eigen, unieke kennisbasis te ontwikkelen en om tijdig nieuwe ontwikkelingen te detecteren. Meer onderzoek is echter noodzakelijk om nader in kaart te brengen in hoeverre de wisselwerking tussen de omvang van de flexibele schil en investeringen in technologische innovatie het innovatie- en concurrentievermogen van bedrijven beïnvloeden op de langere termijn.”

Figuur 6: Omvang van flexibele schil en innovatievermogen.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

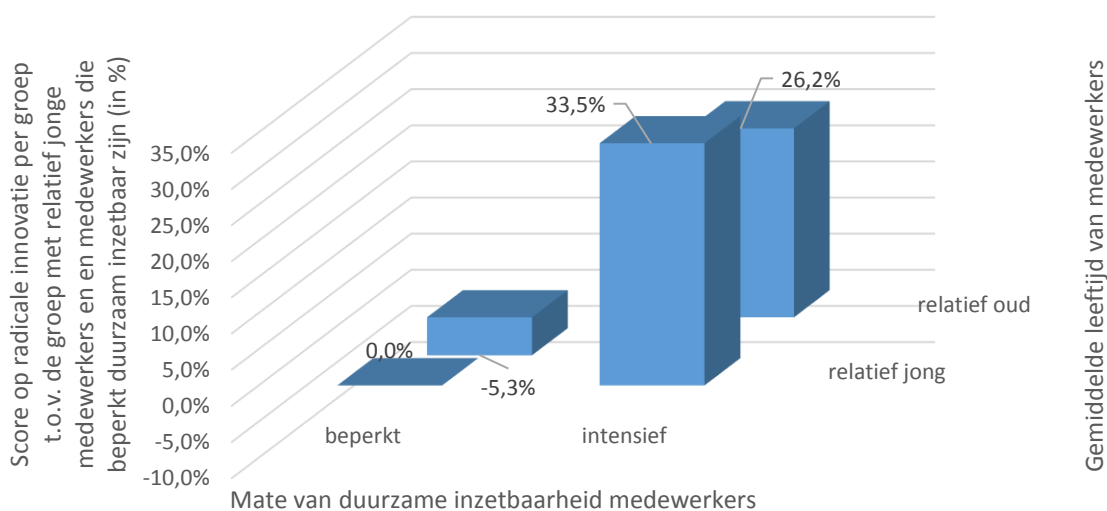
⑦ Duurzame inzetbaarheid bevordert het innovatievermogen in vergrijsde organisaties

Duurzame inzetbaarheid betreft de mate waarin medewerkers elders ingezet kunnen worden, binnen de huidige organisatie of erbuiten. Organisaties met oudere medewerkers die relatief beperkt duurzaam inzetbaar zijn scoren 5,3% lager op radicale innovatie dan de referentiegroep: organisaties met jongere medewerkers die relatief beperkt duurzaam inzetbaar zijn (zie ook Figuur 7). Organisaties met oudere medewerkers die wel duurzaam inzetbaar zijn scoren juist 26,2% hoger op radicale innovatie dan de referentiegroep. Organisaties met jongere medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn scoren 33,5% hoger op radicale innovatie dan de referentiegroep. Voor disruptieve innovatie geldt een vergelijkbaar patroon.

Professor Volberda licht toe: “Eén van de interessante elementen uit deze bevindingen is dat organisaties met een vergrijsd personeelsbestand hun innovatievermogen aanzienlijk verhogen door het actief bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid bevordert het delen en verspreiden van kennis, vaardigheden, en ervaringen. Hierdoor kan er een kruisbestuiving plaatsvinden om zo het innovatievermogen te bevorderen. Door kennis, vaardigheden, en ervaringen elders in de organisatie in te zetten raken verschillende kennisgebieden nauwer met elkaar verweven wat radicale innovatie ten goede kan komen. Daarnaast wordt er met duurzame inzetbaarheid ruimte geboden voor nieuwe ideeën, kennis, vaardigheden, en ervaringen van andere medewerkers. Een bijkomend effect daarvan is dat diverse

barrières voor innovatie – zoals medewerkers die weerstand bieden voor nieuwe oplossingen – sterk afnemen.”

Figuur 7: Radicale innovatie bij verschillende niveaus van duurzame inzetbaarheid en leeftijd van medewerkers.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

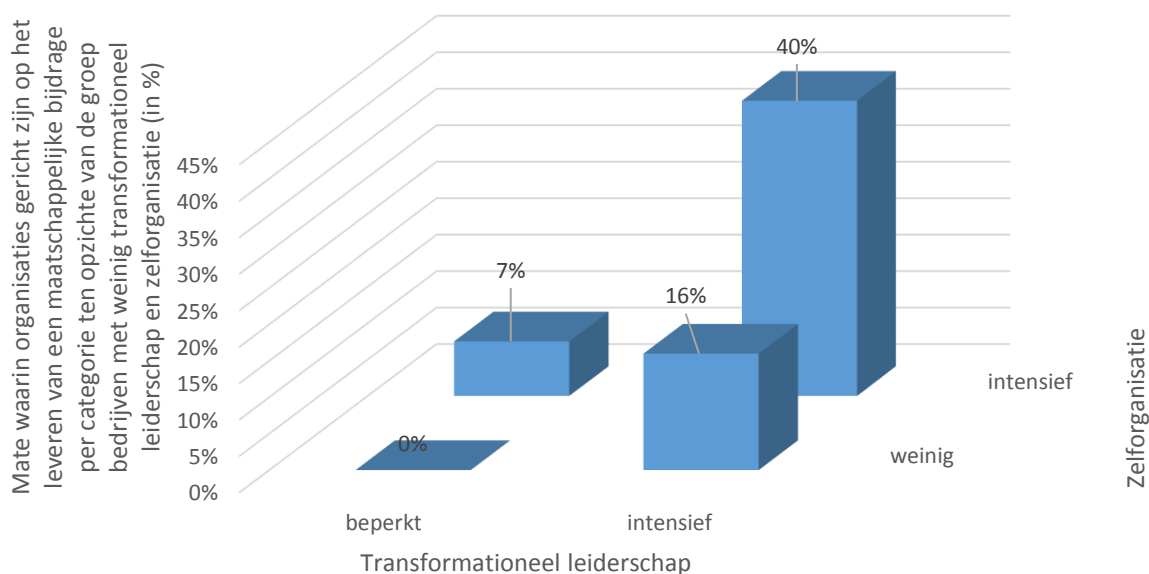
⑧ Het leveren van een maatschappelijke bijdrage vraagt om transformationeel leiderschap en zelforganisatie

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017 komt naar voren dat het gros van de organisaties (87%) meer winstgericht is dan op het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Om een sterkere focus te krijgen op het leveren van een maatschappelijke bijdrage is zowel transformationeel leiderschap nodig als zelforganisatie. Organisaties die daar actief mee zijn scoren 40% hoger op het leveren van een maatschappelijke bijdrage dan organisaties die daar niet tot nauwelijks mee actief zijn (zie ook Figuur 8). Organisaties als Avantes BV, ENGIE Services Nederland, en Plant-e zijn een voorbeeld hoe transformationele leiders met een duidelijke maatschappelijke visie en het ruimte bieden aan zelforganisatie en initiatieven van onderop hebben geleid tot het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Zo is de visie van de CEO van Avantes BV gericht op het tijdig detecteren en eventueel preventie van medische kwalen. Het streven van het bedrijf is het verrijken van de levens van mensen door het leveren van innovatieve apparatuur waardoor mensen langer en gezonder kunnen leven, en waarmee de aarde voor toekomstige generaties behouden kan worden. Ook de vernieuwende koers en vorm van leiderschap bij ENGIE Services Nederland is gericht op het beter herkennen van kansen op het gebied van duurzaamheid door haar eigen processen en aanbod ook duurzamer te maken. Ook de visie van Plant-e om onderontwikkelde gebieden van elektriciteit te voorzien kan leiden tot een verdere reductie van de CO₂ uitstoot. Het bedrijf laat tevens de assemblage

uitvoeren in een sociale werkplaats en wil niet produceren in gebieden waar het lastig is om de arbeidsomstandigheden te controleren.

Volberda: "Transformationeel leiderschap beïnvloedt de koers van de organisatie, en deze vorm van leiderschap inspireert medewerkers, biedt hen een intellectuele uitdaging, en er is aandacht voor het individu. Medewerkers dienen vervolgens dan ook de ruimte te krijgen om daar invulling aan te geven. Zelforganisatie biedt daar de gelegenheid toe. Bij zelforganisatie hebben de medewerkers ook een zekere mate van vrijheid om zelf te bepalen of en hoe een maatschappelijke bijdrage geleverd kan worden. Transformationeel leiderschap kan hen daarin aanmoedigen en ondersteunen. Het leveren van aan maatschappelijke bijdrage vraagt dan ook niet alleen om een CEO/algemeen directeur die een beeld heeft hoe een dergelijke bijdrage geleverd kan worden, maar ook ruimte voor medewerkers om daar zelf invulling aan te geven."

Figuur 8: transformationeel leiderschap, zelforganisatie, en het leveren van een maatschappelijke bijdrage.



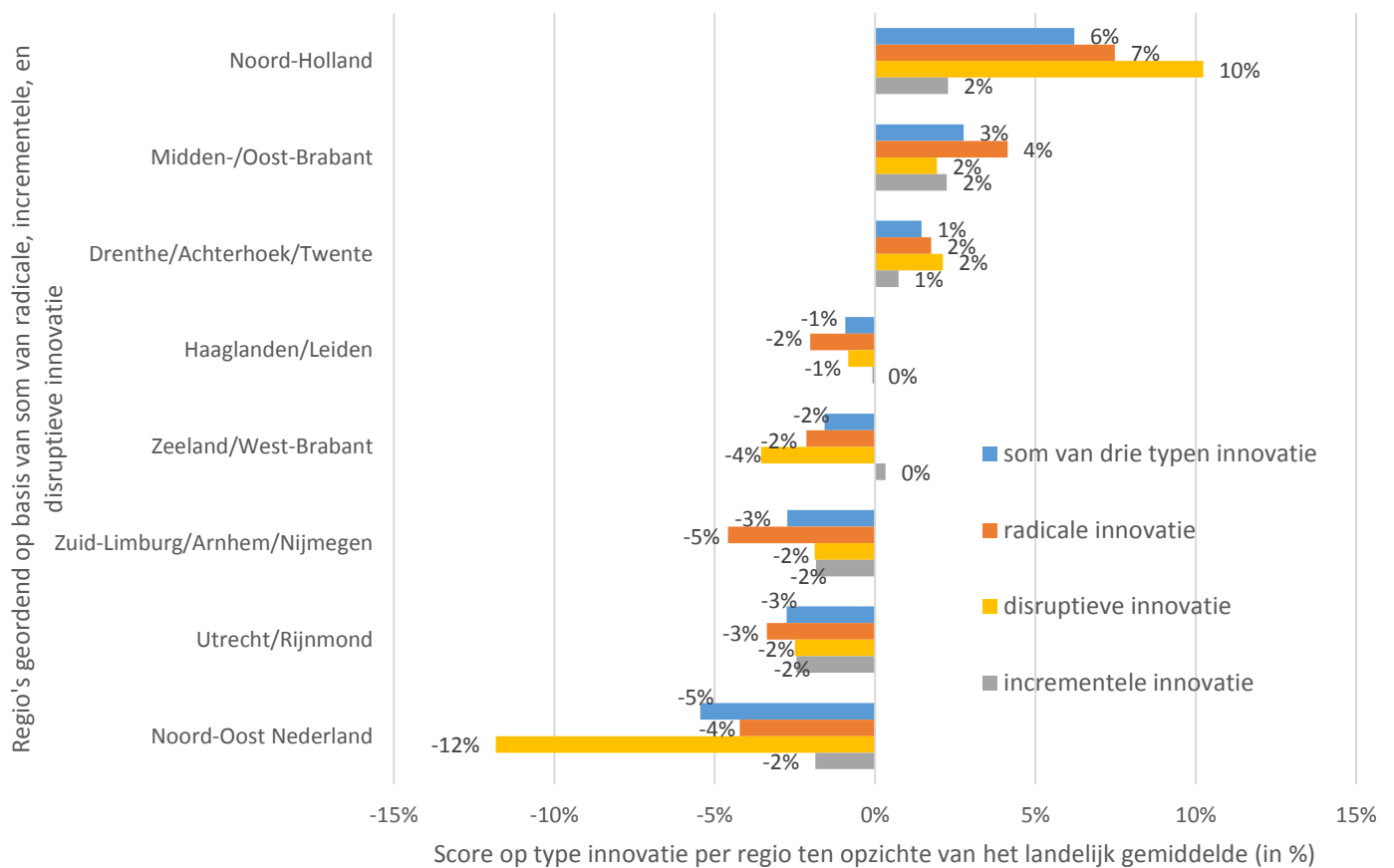
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

⑨ De regio's Noord-Holland, Midden-Oost Brabant en Twente/Achterhoek/Drenthe zijn innovatiekoplopers

Diverse van de afzonderlijke bekeken regio's scoren bovengemiddeld op innovatieprestaties. Innovatie vindt plaats in heel Nederlands, maar vooral de regio Noord-Holland (postcodegroep 1000-1999) scoort bovengemiddeld op radicale innovatie (+7%), incrementele innovatie (+2%), en disruptieve innovatie (+10%) ten opzichte van het landelijk gemiddelde (zie ook Figuur 9). De regio's Midden-Oost-Brabant en Twente/Achterhoek/Drenthe scoren eveneens boven het gemiddelde op de betreffende indicatoren, al is

het verschil met het landelijk gemiddelde wat kleiner. Daartegenover staat dat er verschillende regio's zijn die relatief achterblijven op innovatie. Vooral Noordoost Nederland scoort relatief laag op innovatieprestaties: radicale innovatie (-4%), incrementele innovatie (-2%), en disruptieve innovatie (-12%). Henk Volberda: "De regio Noord-Holland profiteert van de aanwezigheid van relatief veel creatieve bedrijven, jonge bedrijven, en IT-advisiebedrijven. Partijen als StartupDelta en Tech-hub TQ faciliteren de totstandkoming en bloei van dergelijke bedrijven en faciliteren interactie tussen diverse partijen. Zo zijn Google, Booking.com en ABN-Amro partner van het hub TQ. De combinatie van creatieve en jonge bedrijven met de aanwezigheid van diverse grote, gevestigde bedrijven bevordert de kennisuitwisseling en uitwisseling van nieuwe ideeën en concepten wat het innovatievermogen ten goede komt. Zo bieden bedrijven als ING startups de ruimte om nieuwe concepten te bedenken en uit te werken. De aanwezigheid van een goede infrastructuur (Schiphol, Internetknooppunt) faciliteert kennisuitwisseling eveneens. Daarnaast zijn diverse ecosystemen aanwezig in de regio die gespecialiseerd zijn in bepaalde onderwerpen, zoals zaadveredeling."

Figuur 9: innovatieprestaties per regio.



Over het onderzoek: de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.

Het *Erasmus Centre for Business Innovation* (www.erasmuscbi.nl) voert, onder leiding van Prof. dr. Henk Volberda, al meerdere jaren de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor uit om innovatie in Nederland in kaart te brengen en verder te stimuleren. Volberda is als hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid verbonden aan de vakgroep Strategisch Management & Ondernemerschap van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het *Erasmus Centre for Business Innovation*. De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, editie 2017, is mede mogelijk gemaakt met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation.

Circa 10.000 organisaties in Nederland zijn per brief en/of e-mail benaderd om deel te nemen. De selectie van deze bedrijven vond plaats aan de hand van een commerciële database welke voortbouwt op gegevens van de Kamer van Koophandel. Binnen de populatie van bedrijven vond een random selectie plaats wat een vereiste is voor het verkrijgen van een representatieve steekproef. Gegeven de aard van de vragenlijst zijn hoofdzakelijk senior managers benaderd van de geselecteerde bedrijven. Dit is niet ongebruikelijk in academische managementstudies. Een random-selectie van de steekproef heeft herinneringen ontvangen om de vragenlijst alsnog in te vullen. In 10% van de observaties heeft een naaste collega-manager van de senior managers de vragenlijst ook ingevuld. Dit maakt het mogelijk om de scores onderling te vergelijken. Indien mogelijk zijn de surveydata van de respondenten ook gekoppeld aan andere bedrijfsdata die aanwezig is in de commerciële database. Uiteindelijk hebben 1190 organisaties medewerking verleend aan het onderzoek. De respondenten zijn afkomstig van een breed scala van sectoren, waaronder de groot- en detailhandel en horeca, agri, food, en tuinbouw, en de bouwnijverheid en vastgoed. Voor de totstandkoming van de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaande schalen uit de literatuur. Aan de hand van dergelijke schalen kwam ook een eerste selectie van bedrijven naar voren.

Als een controle voor non-response bias zijn de scores van vroege en late respondenten met elkaar vergeleken op tal van variabelen. Hierbij valt onder andere te denken aan omzet uit nieuwe en verbeterde producten en diensten, R&D-investeringen en ICT-investeringen, radicale innovatie, incrementele innovatie, disruptieve innovatie, bedrijfsprestaties, sociale innovatie, en de schaal voor het meten van de focus op het leveren van een maatschappelijke bijdrage. De bevindingen gaven geen significante verschillen aan tussen vroege en late respondenten. Dit vormt een extra indicatie dat het onderzoek representatief is.

Deze en andere bevindingen van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017 worden bekend gemaakt door Prof.dr. Henk Volberda tijdens de uitreiking van de Nederlandse Innovatie Prijzen 2017 op dinsdag 31 oktober 2017 in het Kurhaus te Scheveningen. De uitreiking is een coproductie met de AVROTROS. Voor nadere informatie over dit onderzoeksrapport kunt u contact opnemen met Henk Volberda, op 010 408 2210 / 06 12972233 of per e-mail op hvolberda@rsm.nl