



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM

Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt

Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012

Petra Gibcus (Panteia/EIM)
Ro Braaksma (Panteia/EIM)
Yvonne Prince (Panteia/EIM)

Henk Volberda (RSM)
Justin Jansen (RSM)
Michiel Tempelaar (RSM)
Kevin Heij (RSM)

Zoetermeer, november 2013



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

ISBN : 978-90-371-1088-3
Rapportnummer : A201352

Dit onderzoek is gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap
(www.ondernemerschap.nl)

Panteia BV
Bredewater 26
2715 CA Zoetermeer
079 322 22 00
www.panteia.nl

Panteia BV
P.o. box 7001
2701 AA Zoetermeer
The Netherlands
+31 79 322 22 00

A201352

Zoetermeer, november 2013

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	5
1 Inleiding	7
1.1 De topsectoren	7
1.2 Het Topsectorenpanel	8
1.3 Technologische en sociale innovatie	8
1.4 Leeswijzer	10
2 Wat voor soort bedrijven?	11
2.1 Aantal bedrijven	11
2.2 Bedrijfsgrootte	11
2.3 Omzet	12
2.4 Leeftijd van de bedrijven	14
3 Hoe technologisch innovatief zijn de bedrijven?	15
3.1 De innovatiepiramide	15
3.2 Uitgaven aan technologische innovatie: R&D en ICT	18
4 Hoe sociaal innovatief zijn de bedrijven?	23
4.1 De mate en de resultaten van sociale innovatie	23
4.2 Flexibel organiseren	25
4.3 Dynamisch managen	27
4.4 Slimmer werken	28
4.5 Co-creatie	28
5 Hoe wordt de markt benaderd?	31
5.1 Marktbenadering: ontwikkelen van nieuwe product/ marktcombinaties	31
5.2 Marktbenadering: aanpassen van producten en diensten	34
5.3 Combinatie van marktbenaderingen	36
6 Hoe turbulent is de markt?	39
7 Hoe is de positie ten opzichte van de concurrentie?	41
7.1 Locatie concurrentie	41
7.2 Omzetgroei ten opzichte van de concurrentie	42
7.3 Winstgroei ten opzichte van de concurrentie	42
7.4 Groei marktaandeel ten opzichte van de concurrentie	43
7.5 Aantrekken van nieuwe klanten ten opzichte van de concurrentie	44
Bijlage 1 Toelichting op het Topsectorenpanel	45
Bijlage 2 Vragenlijst	47



Samenvatting en conclusies

In 2012 heeft Panteia het Topsectorenpanel opgericht en verricht sindsdien verschillende economische studies naar de topsectoren. Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) voert al enkele jaren de concurrentie- en innovatiemonitor uit. Ook verricht RSM verdiepend onderzoek naar de determinanten van innovatie en concurrentie. Voor de tweede meting van het Topsectorenpanel hebben RSM en Panteia de krachten gebundeld. Dit heeft geresulteerd in de 'Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren'. Het betreft een eerste meting, de zogenaamde nulmeting, waardoor ontwikkelingen in de tijd nog niet in kaart kunnen worden gebracht. De meting vond plaats via internet en 1.527 bedrijven hebben aan de meting deelgenomen.

Kenmerken van de bedrijven in de topsectoren¹

De topsectoren telden in 2011 ruim 275.000 bedrijven. De Creatieve industrie telt de meeste bedrijven. In deze sector waren in 2011 bijna 107.000 bedrijven actief. Qua aantal bedrijven zijn de sectoren Energie, Chemie, Life sciences en health het kleinst. Binnen de topsectoren domineert het MKB. Dit geldt ook voor het totale bedrijfsleven. Ruim 80% van de bedrijven in de topsectoren had in 2011 een omzet van minder dan een half miljoen euro. Gemiddeld is bijna twee derde van de bedrijven in de topsectoren meer dan tien jaar actief en is een op de vijf bedrijven aan te merken als starter. Het bedrijvenbestand van de sectoren Agro & Food en Tuinbouw en uitgangsmaterialen is relatief ouder.

8% van de bedrijven in de topsectoren is een innovatieve koploper

De innovatiepiramide is een segmentatie van bedrijven op grond van technologische innovatieve resultaten (de realisatie van product- of procesinnovaties in de afgelopen drie jaar en eigen R&D inspanningen) en mate van interactie met andere partijen. De innovatiepiramide onderscheidt vijf segmenten: koplopers, ontwikkelaars, toepassers, volgers en niet-innovatieven. In de topsectoren is 8% van de bedrijven aan te merken als koploper en 27% als ontwikkelaar. In het totale MKB met 1 tot 250 werkzame personen is dat 5% koplopers en 17% ontwikkelaars. De verdeling van bedrijven over de segmenten van de innovatiepiramide verschilt per topsector. Dit hangt samen met de heterogeniteit van de topsectoren. De Chemie kenmerkt zich door relatief veel koplopers. In de Agro & Food zijn relatief veel toepassers en volgers actief. Vaak gaat het in deze sector om adoptie van technologische innovatie.

Circa twee derde investeert in R&D en ICT

Als het gaat om uitgaven aan technologische innovatie dan heeft 3% van de bedrijven in de topsectoren een formeel budget voor R&D en 7% een formeel budget voor ICT. Een formeel budget voor R&D en ICT komt relatief het vaakst voor bij bedrijven in de topsectoren Chemie en Energie. Ondanks de afwezigheid van een formeel budget voor technologische innovatie, investeren bedrijven in de topsectoren wel vaker in R&D en ICT. Grofweg twee op de drie bedrijven in de topsectoren investeerde de afgelopen drie jaar een deel van de omzet in technologische innovatie. De bedrijven geven relatief iets meer uit aan R&D dan aan ICT.

Sociale innovatie bepaalt voor een belangrijk deel het innovatiesucces

De markt dwingt bedrijven om steeds sneller te innoveren om de strijd aan te gaan met de concurrentie. Bedrijven kunnen alleen maar sneller innoveren als de bedrijfsstructuur op orde is en medewerkers de ruimte hebben om innovaties uit te voeren. Sociale innovatie speelt hierin een belangrijke rol. Sociale innovatie bestaat uit het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties

¹ CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen en CBS (2012), Monitor topsectoren: Methodebeschrijving en tabellenset, Den Haag/Heerlen.



(slimmer werken) en samenwerken met externe partijen (co-creatie). Op een schaal van 1 tot 7 scoren bedrijven in de topsectoren een 3,1 voor sociale innovatie. Bij de topsectoren Energie en Chemie zijn de scores voor sociale innovatie relatief het hoogst. De Creatieve industrie laat relatief de laagste score zien. In de topsectoren presteren sociaal innovatieve bedrijven relatief beter dan niet-sociaal innovatieve bedrijven. 77% van het innovatiesucces wordt bepaald door sociale innovatie en 23% door technologische innovatie. Dynamisch managen en slimmer werken leveren de grootste bijdrage aan de bedrijfsprestaties van bedrijven in de topsectoren.

Bovengemiddelde actieve marktbenadering in de sectoren Energie, Chemie en HTSM

Van de bedrijven in de topsectoren hanteert een op de drie een marktbenadering gericht op het ontwikkelen van nieuwe product/marktcombinaties. Daarnaast past 60% van de bedrijven regelmatig producten en diensten aan. Sectoren met een bovengemiddelde actieve marktbenadering zijn de sectoren Energie, Chemie en Hightech systemen en materialen (HTSM). Deze sectoren kenmerken zich doordat zij relatief vaker een zowel op vernieuwing als op aanpassing gerichte marktbenadering hanteren. Dit wordt ook wel aangeduid met tweehandigheid. Een hoge score van een bedrijf op tweehandigheid betekent meestal ook dat bedrijfsprestaties iets beter zijn.

Relatief meeste marktturbulentie in de Energie, minste turbulentie bij Water

Een meerderheid van de bedrijven in het Topsectorenpanel ervaart continu veranderingen in de markt. Bedrijven in de sector Energie ervaren in verhouding de meeste turbulentie. In de topsector Water is de bedrijfsomgeving relatief minder turbulent.

Bij meer technologische innovatie vaker buitenlandse concurrentie

Bedrijven in de topsectoren geven aan dat hun voornaamste concurrentie zich in Nederland bevindt. Op afstand volgen het buitenland en de eigen regio. Naarmate een bedrijf in de topsector meer met technologische innovatie bezig is, ervaart het vaker concurrentie vanuit het buitenland.

Ongeveer een kwart van de bedrijven denkt beter te presteren dan de concurrentie

Bedrijven in de topsectoren geven aan dat de voornaamste concurrentie zich in Nederland bevindt. 17% van de bedrijven ervaart geen concurrentie. Als de bedrijven in de topsectoren, die concurrentie ervaren, hun bedrijfsprestaties afzetten tegen die van de concurrentie dan geeft een kwart van de bedrijven aan dat zij een betere omzetgroei ervaren dan hun concurrentie. Ook voor wat betreft de winstgroei geeft een kwart van de bedrijven aan dat ze vinden beter te presteren dan de concurrentie. Een op de vijf bedrijven in de topsectoren ervaart een betere groei van het marktaandeel dan de concurrentie. Tot slot denkt ruim een kwart van de topsectorbedrijven beter te zijn in het aantrekken van nieuwe klanten dan de concurrentie.



1 Inleiding

1.1 De topsectoren

Het kabinet zet in op de stimulering van negen topsectoren. Dit zijn sectoren waarin Nederland wereldwijd uitblinkt, en die het kabinet nog sterker wil maken. De topsectoren zijn:

- Agro & Food
- Chemie
- Creatieve industrie
- Energie
- Hightech systemen en materialen
- Life sciences & health
- Transport en opslag
- Tuinbouw en uitgangsmaterialen, en
- Water

De overheid, het bedrijfsleven, universiteiten en onderzoekscentra werken in de negen topsectoren samen aan kennis en innovatie. Voor elk van de negen topsectoren is een innovatiecontract opgesteld, waarin de maatregelen, plannen en afspraken staan om de desbetreffende topsector de komende jaren te versterken. Aan het hoofd van iedere topsector staat een zogenoemd topteam. Elk topteam bestaat uit een boegbeeld uit de sector, een innovatieve ondernemer uit het MKB, een wetenschapper en een vertegenwoordiger van de overheid. Behalve innovatiecontracten hebben de topteams ook 'human capital'-agenda's opgesteld om het onderwijs beter te laten aansluiten op de arbeidsmarkt.

Het belang van de topsectoren blijkt uit de eerste meting van de 'Monitor Topsectoren' van het CBS¹. In 2011 behoorde een kwart van alle bedrijven in Nederland tot een topsector. De negen topsectoren telden 275.000 bedrijven. In 2010 namen de bedrijven in de topsectoren een productie van 428,7 miljard euro voor hun rekening. Dit is 38% van de totale productie in Nederland. De topsectoren hebben een aandeel van 27% in de toegevoegde waarde. Voor wat betreft de werkgelegenheid zijn de topsectoren goed voor 1,4 miljoen werkzame personen, ofwel 21% van de totale werkgelegenheid. De topsectoren zijn georiënteerd op export. Deze sectoren voerden in 2011 voor een bedrag van 159,9 miljard aan goederen uit. Hiermee hebben de topsectoren een aandeel van 39% in de totale uitvoer van goederen in Nederland. Bedrijven in de topsectoren zijn gericht op R&D. Zo blijkt dat de topsectoren ruim 96% van de R&D-uitgaven in Nederland verrichten.

Deze bevindingen worden bevestigd door recente inzichten opgebouwd in diverse rapportages van Panteia/EIM.² Daaruit blijkt dat de topsectoren belangrijk zijn voor de toegevoegde waarde in Nederland, dat zij innovatief zijn, en dat de internationaal actieve bedrijven wereldwijd actief zijn.

¹ CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen en CBS (2012), Monitor topsectoren: Methodebeschrijving en tabellenset, Den Haag/Heerlen.

² K.L. Bangma, A. Bruins en D. Snel (2013), Topsectoren: beeld en ontwikkeling, Panteia, Zoetermeer; Y.M. Prince (2013), Topsectoren in beeld. De innovativiteit van de topsectoren in 2012, Panteia, Zoetermeer; Bram van der Linden, Nicolette Tiggelooze en Paul van der Zeijden (2013), Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren, Panteia, Zoetermeer.



1.2 Het Topsectorenpanel

Betrouwbare, recente informatie over de negen topsectoren is relatief nog schaars. Dit heeft te maken met het feit dat de topsectoren niet eenduidig als sector te identificeren zijn (in de Standaard Bedrijfsindeling 2008), en met het feit dat het topsectorenbeleid nog relatief jong is. Panteia heeft in 2012 een Topsectorenpanel¹ opgericht met als doel betrouwbare en gerichte informatie over de negen topsectoren te verzamelen en te ontsluiten, en daarmee bouwstenen aan te leveren voor monitoring. Het Topsectorenpanel maakt dankbaar gebruik van de afbakeningen van de negen topsectoren, zoals die in hoofdstuk 2 van het rapport 'Monitor topsectoren: Methodebeschrijving en tabellenset' van het CBS (2012) staan vermeld. In augustus/september van 2012 heeft de eerste meting van het Topsectorenpanel plaatsgevonden.

Tweede meting Topsectorenpanel: samenwerking Panteia/EIM en Rotterdam School of Management

De tweede meting van het Topsectorenpanel in 2012 (zie bijlage 1 en 2) heeft Panteia/EIM in samenwerking met de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) uitgevoerd. RSM voert al enkele jaren de concurrentie- en innovatiemonitor uit. Ook verricht RSM verdiepend onderzoek naar de determinanten van concurrentie en innovatie. De kennis van beide partijen is in de tweede meting van het Topsectorenpanel samengebracht. Hoofdvragen van de tweede meting van het Topsectorenpanel zijn:

- Welke verschillen bestaan er tussen topsectoren in de manier waarop innovatie wordt georganiseerd?
- Welke verschillen bestaan er tussen de topsectoren en hun markten?

In de periode half november 2012 tot en met begin januari 2013 is een tweede meting onder het Topsectorenpanel gehouden: deze tweede meting heeft per internet plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in 1.527 ingevulde vragenlijsten. Hiervan hebben 533 ondernemers ook deelgenomen aan de eerste meting van het Topsectorenpanel en daarbij zijn er 994 bedrijven nieuw geworven. Er zijn weegfactoren berekend om te kunnen corrigeren voor over- of ondervertegenwoordigde sectoren of grootteklassen. Hierdoor kunnen de in deze rapportage gepresenteerde resultaten van het onderzoek worden beschouwd als representatief voor bedrijven in de topsectoren in Nederland in 2012 (zie bijlage I).

Nulmeting: in toekomst zicht op ontwikkelingen

Dit is de eerste meting, de zogenaamde nulmeting, met rapportage van de innovatie- en concurrentiemonitor in de topsectoren, waardoor ontwikkelingen nog niet in kaart kunnen worden gebracht. Bij volgende metingen onder het Topsectorenpanel kunnen ontwikkelingen in de tijd zichtbaar worden gemaakt.

1.3 Technologische en sociale innovatie

Voor wat betreft innovatie maken we in deze rapportage een onderscheid naar technologische en sociale innovatie.^{2 3}

Technologische innovatie

Onder innovatie wordt vaak verstaan de vernieuwing van producten en diensten en de vernieuwing van bedrijfsprocessen. Dit type innovatie gaat meestal gepaard met de toepassing van een nieuwe technologie. Technologische innovatie is gericht op

¹ R. Hoevenagel (2013), Topsectorenpanel: methodologische verantwoording, Panteia, Zoetermeer.

² J.P.J. de Jong en R.M. Braaksma (2005), Sociale innovatie in het MKB, EIM, Zoetermeer.

³ H.W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2010), Sociale innovatie: nu nog beter!, Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010, INSCOPE – Research for Innovation, Rotterdam.



vernieuwing van technologische kennis, R&D- en ICT-investeringen, onderzoek en ontwikkeling, en kenniscreatie.

Sociale innovatie

De huidige markt dwingt bedrijven om steeds sneller te innoveren. Bedrijven kunnen alleen maar sneller innoveren als het management de bedrijfsstructuur op orde heeft en hun medewerkers de ruimte kan bieden om deze innovaties uit te voeren. Dit betekent dat ook management- en organisatieprincipes doorslaggevend zijn bij succesvol innoveren.¹ Hier komt sociale innovatie om de hoek kijken. Sociale innovatie kan gedefinieerd worden als het aanbrengen van veranderingen in de manier van organiseren, managen en inrichten van de arbeid welke nieuw is voor de organisatie en/of bedrijfstak. Onder sociale innovatie² vallen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) en ook samenwerken met externe partijen (co-creatie). Door een combinatie van deze vier determinanten kunnen organisaties hun kennisbasis beter benutten. Met sociale innovatie zijn bedrijven in staat om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen.

Technologische versus sociale innovatie

Uitkomsten van de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor 2005-2011 wijzen uit dat technologische innovaties 25% van het innovatiesucces verklaren en sociale innovaties maar liefst 75%. Zie Figuur 1.

Figuur 1 Het belang van technologische en sociale innovatie



Bron: H.W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2011), *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*, Tijdschrift voor HRM, nr. 1, 85-100.

¹ H.W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2011), *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*, Tijdschrift voor HRM, nr. 1, 85-100.

² Rotterdam School of Management, Erasmus University (2012), *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011 – 2012*, INSCOPE Research for Innovation, Rotterdam.



1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op enkele kenmerken van de bedrijven in de topsectoren. Daarna ligt de focus in hoofdstuk 3 op technologische innovatie uitgedrukt in de innovatiepiramide en het budget voor en de uitgaven aan R&D en ICT, terwijl in hoofdstuk 4 de focus ligt op sociale innovatie: dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken en co-creatie. Hoofdstuk 5 kijkt naar de marktbenadering van bedrijven in de topsectoren. Vervolgens bespreekt hoofdstuk 6 de turbulentie op de markt. De positie ten opzichte van de concurrentie staat centraal in hoofdstuk 7. Aan bod komen de locatie van de concurrentie en de bedrijfsprestaties ten opzichte van de concurrentie. Tot slot is in bijlage 1 de opbouw van het Topsectorenpanel opgenomen en bevat bijlage 2 de gehanteerde vragenlijst.



2 Wat voor soort bedrijven?

Dit hoofdstuk behandelt enkele kenmerken van de ondervraagde bedrijven in het Topsectorenpanel. Achtereenvolgens komen aan bod de bedrijfsgrootte, de omzet en de leeftijd van de ondervraagde bedrijven. Dit wordt voorafgegaan door het aantal bedrijven in de totale populatie van de topsectoren.

2.1 Aantal bedrijven

Creatieve industrie telt de meeste bedrijven

De topsectoren telden in 2011 ruim 275.000 bedrijven (Tabel 1). Binnen de topsectoren telt de Creatieve industrie de meeste bedrijven. In deze sector waren in 2011 bijna 107.000 bedrijven actief. Ook de sectoren Hightech systemen en materialen en Agro & Food hebben een relatief grote bedrijvenpopulatie. De sectoren Energie, Chemie, Life sciences & health en Water zijn voor wat betreft het aantal bedrijven het kleinst.

Tabel 1 Aantal bedrijven in de topsectoren, 2010 en 2011

	2010	2011
Agro & Food	59.050	57.310
Chemie	2.150	2.120
Creatieve industrie	97.020	106.820
Energie	1.270	n.b.
Hightech systemen en materialen	64.120	66.850
Life sciences & health	2.290	2.280
Transport en opslag	23.820	24.150
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	18.460	19.210
Water	2.820	2.920
Topsectoren totaal*	264.220	275.280

* Totaal topsectoren is berekend op basis van de sectorale afbakeningen van de topsectoren, waardoor het aantal bedrijven per topsector niet gelijk is aan het aantal bedrijven in de topsectoren totaal.

n.b. = niet bekend

Bron: CBS (2012), Monitor topsectoren: Methodebeschrijving en tabellenset, Den Haag/Heerlen.

2.2 Bedrijfsgrootte

Topsectoren gedomineerd door het MKB, net als in het totale bedrijfsleven

De bedrijfsgrootte is de indeling van bedrijven op basis van het aantal werkzame personen. De verdeling naar bedrijfsgrootte van de bedrijven in de tweede meting van het Topsectorenpanel is weergegeven in Figuur 2. Qua aantal bedrijven worden de meeste topsectoren gedomineerd door het MKB,¹² net als dat geldt voor het totale bedrijfsleven.

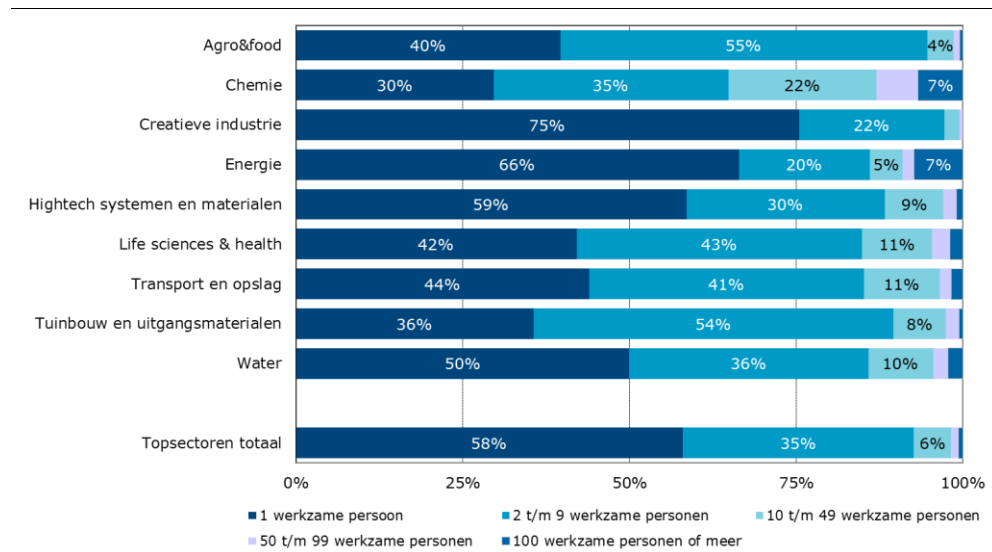
¹ Het aantal actieve bedrijven met minder dan 250 werkzame personen.

² CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen.



Voor alle topsectoren geldt dat het aandeel van het kleinbedrijf, bedrijven met minder dan 10 werkzame personen, het grootst is en dat er relatief veel eenmansbedrijven zijn.

Figuur 2 Bedrijven in de topsectoren naar bedrijfsgrootte



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

De Creatieve industrie kent relatief veel eenpitters

De Creatieve industrie wijkt qua bedrijfsgrootte af van de andere topsectoren. In deze topsector is bij drie kwart van de bedrijven één persoon werkzaam. De Chemie kenmerkt zich door relatief meer grotere bedrijven. Samen met de topsector Energie heeft de Chemie het hoogste aandeel bedrijven met meer dan 100 werkzame personen.

2.3 Omzet

Ruim 80% heeft een omzet van minder dan een half miljoen

De verdeling van de bedrijven in het Topsectorenpanel naar omzetklasse is gepresenteerd in Tabel 2. Ruim 80% van de bedrijven in de topsectoren had in 2011 een omzet van minder dan een half miljoen euro. De topsectoren verschillen wel aanzienlijk in 'schaal', met de Chemie als meest grootschalige sector, en de Creatieve industrie als de meest kleinschalige topsector.

De bedrijfsgrootte en de omzetklasse hangen uiteraard nauw met elkaar samen. Des te groter het bedrijf, des te hoger de omzet is. Het kleinbedrijf, bedrijven met minder dan 10 werkzame personen, hebben overwegend een omzet van minder dan 500.000 euro. 70% van de bedrijven met 10 tot 50 werkzame personen had in 2011 een omzet tussen de 500.000 en 1 miljoen euro. Bij de groep bedrijven met 50 tot 100 werkzame personen varieerde de omzet tussen 5 en 50 miljoen euro. De bedrijven met meer dan 100 werkzame personen hadden in 2011 een omzet van meer dan 5 miljoen euro. Een kwart van de bedrijven met meer dan 100 werkzame personen heeft zelfs een omzet van meer dan 100 miljoen euro.



Tabel 2 Omzetklasse van bedrijven in de topsectoren in 2011

Topsector	minder dan € 500.000	500.000 tot € 1 miljoen	1 miljoen tot € 5 miljoen	meer dan € 5 miljoen
Agro & Food	80%	10%	8%	2%
Chemie	42%	16%	22%	21%
Creatieve industrie	92%	4%	4%	0%
Energie	69%	5%	12%	15%
Hightech systemen en materialen	79%	8%	7%	5%
Life sciences & health	77%	7%	11%	5%
Transport en opslag	75%	4%	12%	10%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	66%	11%	18%	6%
Water	74%	7%	12%	8%
Totaal topsectoren	82%	7%	7%	3%

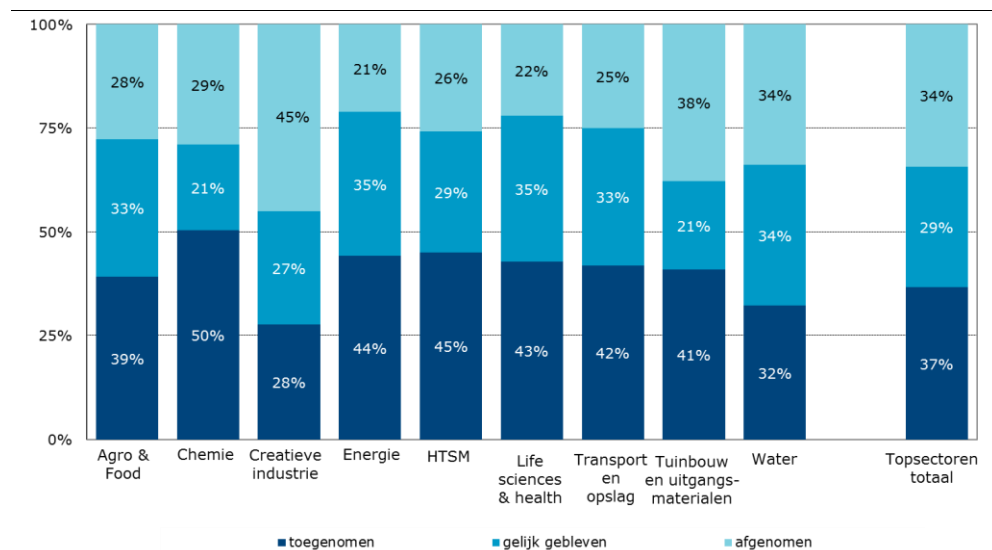
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Bij meer dan een derde van de bedrijven groeide de omzet

Figuur 3 laat de ontwikkeling van de omzet in 2011 ten opzichte van 2010 zien van de bedrijven in de tweede meting van het Topsectorenpanel. Meer dan een derde van de bedrijven laat een omzetgroei zien, een derde een omzetsdaling en bij bijna een derde is de omzet ongeveer gelijk gebleven.

In de sector Chemie is er het vaakst groei van de omzet. De Creatieve industrie registreert het vaakst krimp, gevolgd door de Tuinbouw en uitgangsmaterialen. De overige sectoren ontlopen elkaar niet veel.

Figuur 3 Ontwikkeling van de omzet in 2011 ten opzichte van 2010



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

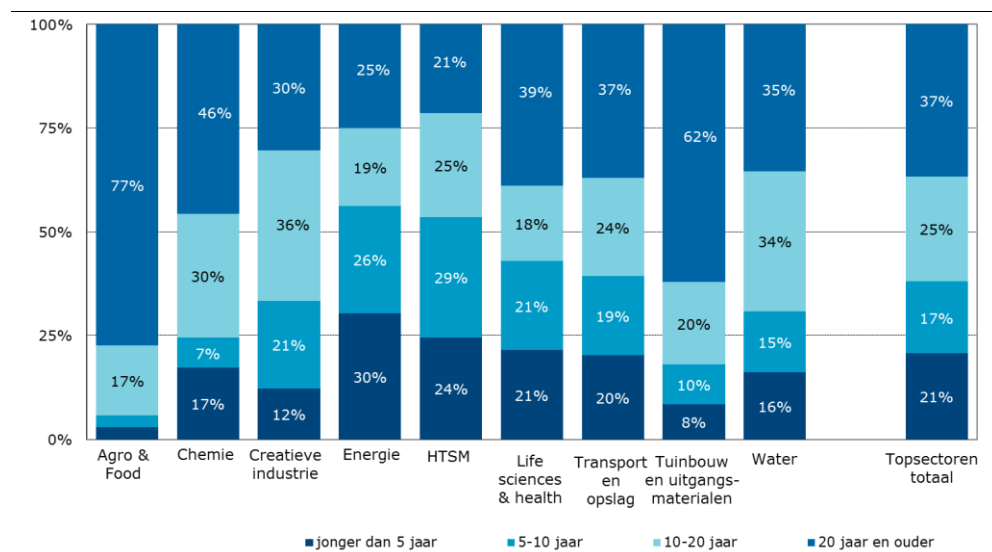


2.4 Leeftijd van de bedrijven

Agro & Food en Tuinbouw en uitgangsmaterialen: relatief oud bedrijvenbestand

In de tweede meting van het Topsectorenpanel is gemiddeld bijna twee derde van de bedrijven meer dan tien jaar actief. Eén op de vijf bedrijven is maximaal vijf jaar gevestigd en op grond daarvan te beschouwen als starter. De sector Energie heeft de meeste startende bedrijven, namelijk drie op de tien. Daarna volgt de sector Hightech systemen en materialen, waar één op de vier bedrijven hoogstens vijf jaar oud is. In de Agro & Food zijn de meeste bedrijven, namelijk 77%, twintig jaar en ouder. Ook de Tuinbouw en uitgangsmaterialen kent met 62% bedrijven ouder dan 20 jaar een relatief oud bedrijvenbestand. Zie verder Figuur 4.

Figuur 4 Bedrijven in de topsectoren naar leeftijd



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



3 Hoe technologisch innovatief zijn de bedrijven?

In dit hoofdstuk staat de technologische innovatie van de bedrijven in de topsectoren in de schijnwerpers. De bedrijven zijn op grond van inputs als R&D, budget en personeel voor innovatie, en outputs in de vorm van vernieuwing van producten en processen¹, ingedeeld op een schaal van koploper tot niet-innovatief: de innovatiepiramide. Daarnaast kijkt dit hoofdstuk naar de uitgaven aan innovatie. In het bijzonder bespreekt dit hoofdstuk de uitgaven aan R&D en ICT.

3.1 De innovatiepiramide

Wat is de innovatiepiramide?

De innovatiepiramide, ontwikkeld door Panteia/EIM, is een segmentatie van bedrijven op grond van hun technologische innovatieve resultaten in de afgelopen drie jaar, R&D-inspanningen en mate van interactie met andere partijen². De innovatiepiramide onderscheidt vijf segmenten:

1. *Koplopers* ontwikkelen zelf product- of procesinnovaties en doen expliciet en systematisch aan R&D. Gerealiseerde productinnovaties zijn nieuw voor hun markt of bedrijfstak.
2. *Ontwikkelaars* ontwikkelen eveneens zelf product- of procesinnovaties. Ze hebben eigen capaciteit voor de ontwikkeling van prototypes, echter zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D.
3. *Toepassers* realiseren product- of procesinnovaties, waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Zij innoveren door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden. Dit komt tot uiting in externe innovatieve samenwerking en/of het gebruik van externe kennisnetwerken.
4. *Volgers* zijn bedrijven met bescheiden maar wel aanwezige innovatieve activiteiten. Volgers kunnen innovaties realiseren, systematisch of incidenteel R&D uitvoeren, of interacteren met andere partijen, maar niet allemaal tegelijk.
5. *Niet-innovatieven* zijn bedrijven die in de afgelopen drie jaar geen innovaties hebben gerealiseerd, geen R&D doen, en niet met andere partijen samenwerken of kennis uitwisselen om te innoveren.

Innovatiepiramide in de topsectoren: 8% is koploper

Op basis van bovenstaande criteria is 8% van de bedrijven in de topsectoren aan te merken als koploper (zie Tabel 3).³ Dit komt neer op iets meer dan 22.900 bedrijven. De grootste groep bedrijven, namelijk 86.710, in de topsectoren zijn de volgers. Ongeveer een op de drie bedrijven in de topsectoren behoort tot de volgers. Ook de ontwikkelaars vormen met een aandeel van 27% een grote groep.

¹ Y.M. Prince (2013), Topsectoren in beeld: De innovativiteit van de topsectoren in 2012, Panteia/EIM, Zoetermeer.

² Zie P. Gibcus en J.P.J. de Jong (2008), Innovatiepiramide: Een segmentatie van het MKB, EIM, Zoetermeer.

³ Hierbij hebben we de berekende percentages van 2012 vermenigvuldigd met de aantallen bedrijven in 2011, omdat de aantallen bedrijven in 2012 voor de topsectoren nog niet beschikbaar zijn.



Tabel 3 Innovatiepiramide van bedrijven in de topsectoren (totaal topsectoren)

Segment	Aantal bedrijven	Percentage bedrijven
1 Koploper	22.940	8%
2 Ontwikkelaar	74.420	27%
3 Toepasser	52.560	19%
4 Volger	86.710	32%
5 Niet-innovatief	38.650	14%
Totaal	275.280	100%

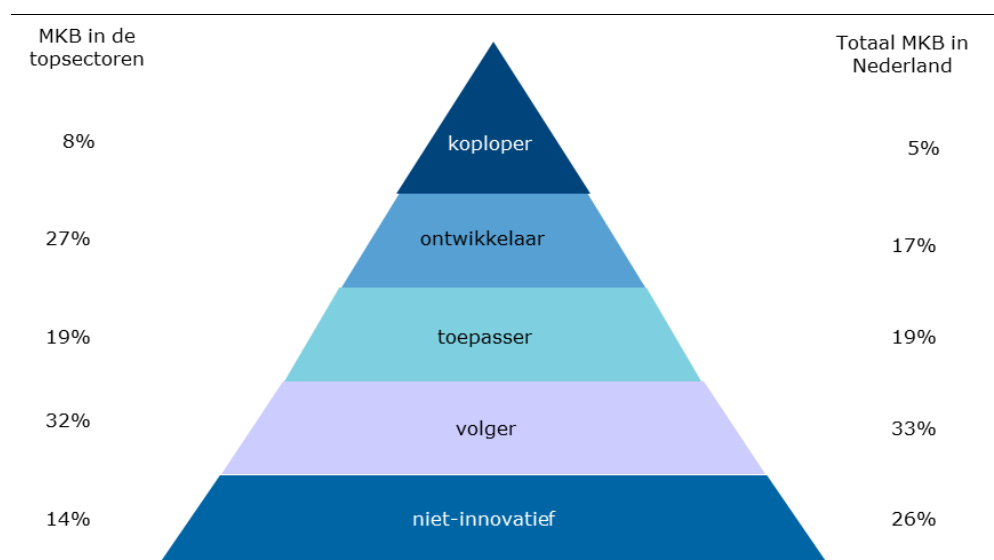
Bron: Raming op basis van Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012 en aantallen bedrijven in de topsectoren 2011 (CBS)

Topsectoren relatief meer koplopers en ontwikkelaars in het MKB dan in het totale Nederlandse MKB

Een vergelijking tussen de innovatiepiramide van de topsectoren en het totale Nederlandse bedrijfsleven is alleen mogelijk voor het MKB.¹ Zie Figuur 5. Hierbij is het MKB gedefinieerd als bedrijven tot 250 werkzame personen.

De topsectoren worden gedomineerd door het MKB. Van de 275.280 bedrijven in de topsectoren behoort 99,7% tot het MKB. De innovatiepiramide van het MKB in de topsectoren wijkt dan ook nauwelijks af van de innovatiepiramide van alle bedrijven in de topsectoren.

Figuur 5 Innovatiepiramide van het MKB in de topsectoren en het Nederlandse MKB



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012 en Panteia/EIM, Monitor Determinanten Bedrijfsprestaties, 2013.

¹ Panteia/EIM verzamelt in het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap data over de bedrijfsvoering van MKB-bedrijven: de 'Monitor Determinanten van Bedrijfsprestaties MKB'. Dit is een telefonische enquête die Panteia/EIM sinds 2006 jaarlijks uitvoert bij een steekproef van 3.500 MKB-bedrijven. Innovatie is een van de aspecten dat jaarlijks aan bod komt, waarbij precies dezelfde vragen zijn gesteld als in de tweede meting van het Topsectorenpanel.

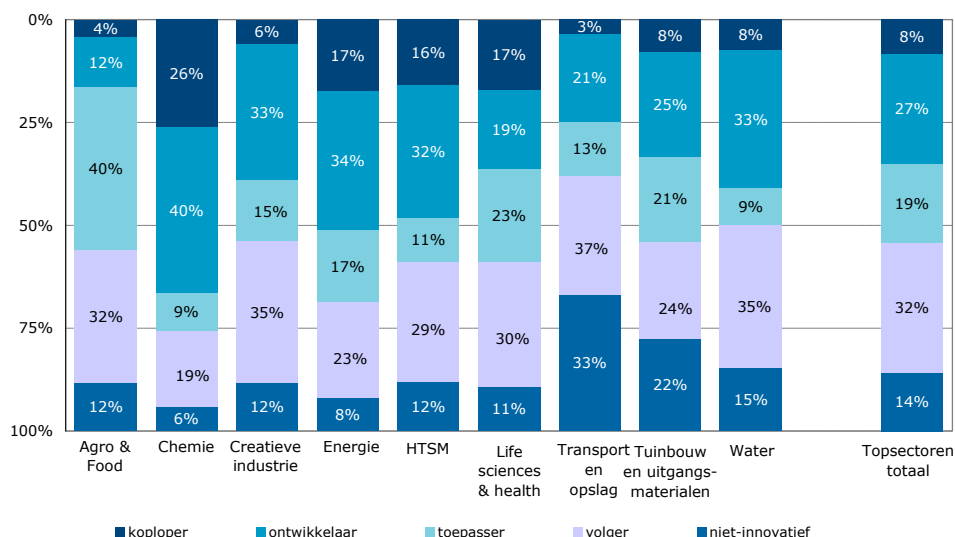


Figuur 5 laat de verschillen zien tussen het MKB in de topsectoren en het totale Nederlandse MKB. In de topsectoren zijn aanzienlijk meer koplopers en ontwikkelaars te vinden, terwijl het aandeel niet-innovatieve bedrijven er de helft is van in het totale Nederlandse MKB.

Chemie telt relatief veel koplopers en Agro & Food relatief veel toepassers en volgers

De topsectoren laten een grote variëteit in de mate van innovativiteit zien, die mede samenhangt met de heterogeniteit van de topsectoren¹. Figuur 6 laat zien hoe koplopers tot en met niet-innovatieve bedrijven zijn verdeeld bij de negen topsectoren. De Chemie heeft het hoogste aandeel koplopers. Ook kenmerkt deze sector zich door het hoogste aandeel ontwikkelaars. In de Chemie ontwikkelt 66% van de bedrijven zelf product- of procesinnovaties.² Ruim een derde van deze bedrijven verricht daarbij ook systematisch R&D. Ook de sectoren Energie, Hightech systemen en materialen en Life sciences & health kennen een relatief groot aandeel koplopers.

Figuur 6 Innovatiepiramide per topsector



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

De sector Agro & Food kenmerkt zich door een relatief grote groep toepassers en volgers. In deze sector realiseren bedrijven product- en procesinnovaties, maar vaak gaat het om adoptie van innovatie. In de sector Transport en opslag zijn naar verhouding weinig koplopers en veel niet-innovatieve bedrijven aanwezig. In wat mindere mate dan de Transport en opslag heeft de sector Tuinbouw en uitgangsmaterialen eveneens een relatief hoog aandeel niet-innovatieve bedrijven.

Grote bedrijven relatief vaker koploper dan kleine bedrijven

De innovatiepiramide voor de topsectoren naar grootteklasse is opgenomen in Figuur 7. Uit de figuur blijkt dat het grootbedrijf in de topsectoren – zoals verwacht – innovatiever is dan het klein- en middenbedrijf. Grotere bedrijven zijn relatief vaker een koploper op het gebied van innovatie. In het grootbedrijf is 50% van de ondervraagde bedrijven in de topsectoren aan te merken als koploper, terwijl dit in het kleinbedrijf 7% is.

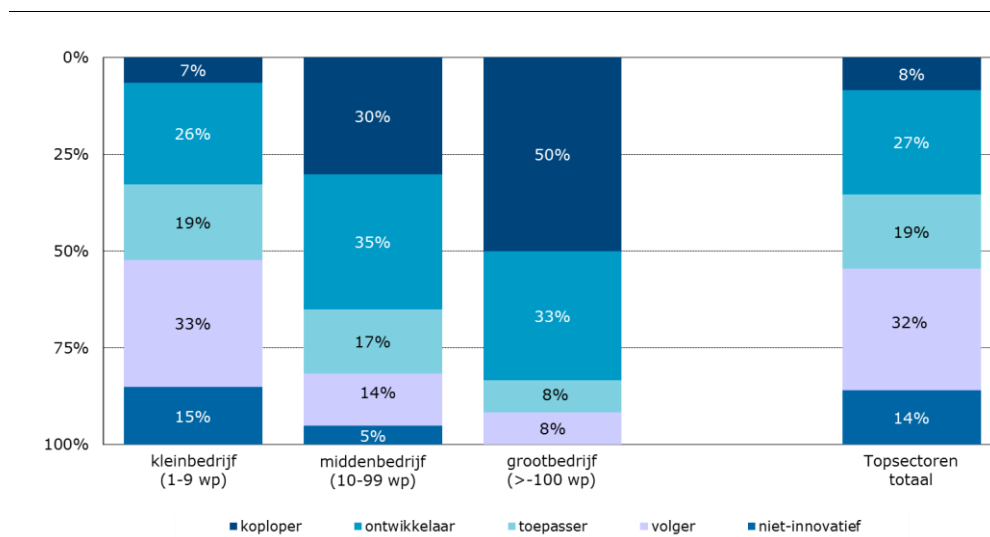
¹ Zie ook Y.M. Prince (2013), Topsectoren in beeld: De innovativiteit van de topsectoren in 2012, Panteia/EIM, Zoetermeer.

² Dit wordt bevestigd door CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen, waaruit blijkt dat de Chemie met 73% het hoogste aandeel innovatieve bedrijven telt.



Het kleinbedrijf kenmerkt zich door een relatief grote groep volgers en niet-innovatieve bedrijven ten opzichte van het midden- en grootbedrijf. Door hun geringe omvang hebben kleinere bedrijven veelal beperktere personele, materiële en financiële middelen voor innovatie beschikbaar dan grote bedrijven. Ook de mogelijkheden voor risicospreiding zijn beperkter dan in het grootbedrijf, omdat simpelweg minder innovatieprojecten tegelijk kunnen worden uitgevoerd.¹

Figuur 7 Innovatiepiramide per grootteklasse (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Exporteurs zijn innovatiever

In de regel zijn exporterende bedrijven innovatiever dan niet-exporteurs. Uit de eerste meting van het Topsectorenpanel in 2012 bleek dat dit ook geldt voor de topsectoren.² Dit beeld wordt nog eens bevestigd door te kijken naar de innovatiepiramide voor exporteurs en niet-exporteurs in de topsectoren. Van de exporteurs is 17% een koploper en 34% een ontwikkelaar. Bij niet-exporteurs is dit 5% respectievelijk 24%.

3.2 Uitgaven aan technologische innovatie: R&D en ICT

Het totale Nederlandse bedrijfsleven geeft ruim 13 miljard euro uit aan innovatie. Hieronder vallen onder andere uitgaven aan eigen en uitbesteed onderzoek (R&D), bijbehorende apparatuur, andere externe kennis en opleiding.³ De topsectoren namen ongeveer twee derde van de totale Nederlandse uitgaven aan innovatie voor hun rekening. Het gaat om een bedrag van 8,5 miljard euro. In 2010 waren de private R&D-uitgaven 5,2 miljard euro. Hiervan werd 97% (ruim 5 miljard euro) binnen de topsectoren geïnvesteerd⁴.

¹ A. Ruis (2013), Innovatie in het MKB: Ontwikkelingen in de periode 2002-2013, Panteia/EIM, Zoetermeer.

² Y.M. Prince (2013), Topsectoren in beeld: De innovativiteit van de topsectoren in 2012, Panteia/EIM, Zoetermeer.

³ CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen.

⁴ CBS (2012), Monitor topsectoren: Uitkomsten eerste meting, Den Haag/Heerlen.



Formeel budget voor R&D en ICT

Veelal geen formeel budget voor technologische innovatie

Aan de bedrijven in het Topsectorenpanel is gevraagd of zij een formeel budget hebben voor R&D en ICT. 87% van de bedrijven in de topsectoren geeft aan geen formeel R&D-budget te hebben, 3% van de bedrijven heeft voor R&D wel een formeel budget (zie Tabel 4) en 9% weet niet of er een dergelijk budget is. Daarnaast heeft 89% van de bedrijven in de topsectoren geen formeel ICT-budget. Dit is een indicatie dat investeringen in technologische innovatie een weinig structureel of gestandaardiseerd karakter kennen binnen de topsectoren.

Tabel 4 Aanwezigheid van formeel budget voor R&D en ICT bij bedrijven in de topsectoren (%)

<i>Topsector</i>	<i>Formeel budget voor R&D</i>	<i>Formeel budget voor ICT</i>
Agro & Food	1%	4%
Chemie	19%	15%
Creatieve industrie	<1%	5%
Energie	17%	16%
Hightech systemen en materialen	6%	11%
Life sciences & health	10%	9%
Transport en opslag	3%	9%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	5%	5%
Water	3%	4%
Totaal Topsectoren	3%	7%

Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Formeel budget voor R&D en ICT relatief het vaakst in Chemie en Energie

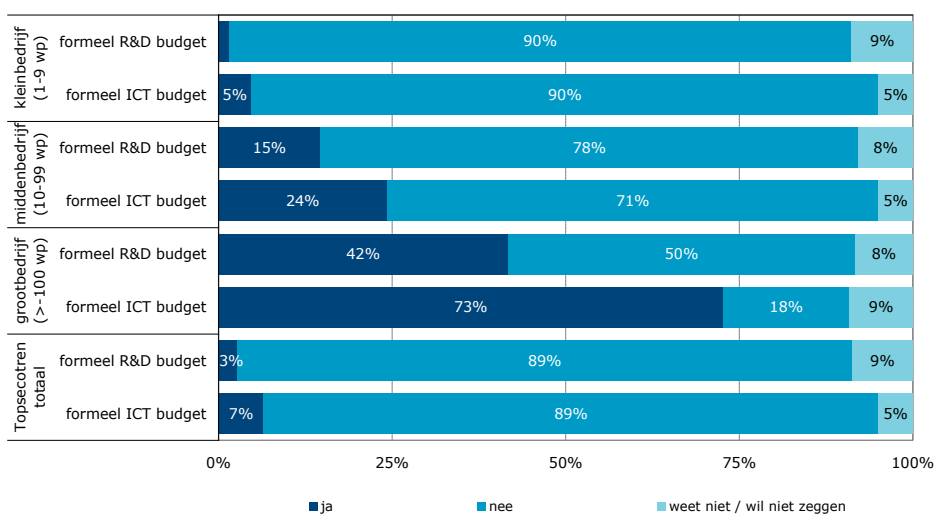
De topsectoren Chemie en Energie hebben relatief vaker een formeel budget voor R&D en ICT dan de andere topsectoren (zie Tabel 4). Voor de bedrijven in deze sectoren geldt dat ze net iets vaker aangeven formeel budget te hebben voor R&D dan ICT. Bij de andere topsectoren is dit omgekeerd en is er relatief vaker formeel budget voor ICT dan R&D. Binnen de Agro & Food en Creatieve industrie is een formeel budget voor R&D nauwelijks aan de orde.

Hoe groter het bedrijf, hoe vaker formeel budget voor R&D en ICT

Figuur 8 laat zien dat naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt bedrijven vaker een formeel budget hebben voor R&D en ICT. Ruim 40% van het grootbedrijf heeft een formeel budget vastgesteld voor R&D. In het kleinbedrijf is dit 2%. Ook heeft 73% van de grote bedrijven in de topsectoren een jaarlijks budget voor ICT-investeringen tegenover 5% van de kleine bedrijven.



Figuur 8 Aanwezigheid van formeel R&D- en ICT-budget per grootteklasse (topsectoren totaal)



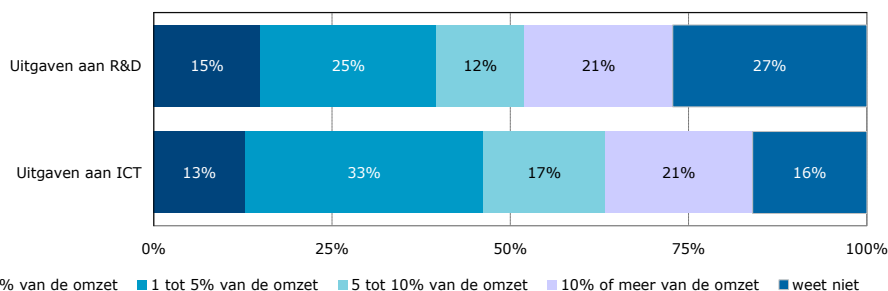
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Uitgaven aan R&D en ICT

Ondanks afwezigheid formeel budget investeren bedrijven wel in R&D en ICT

Dat het grootste deel van de bedrijven in de topsectoren geen structureel R&D- of ICT-budget hebben, wil nog niet zeggen dat ze niet investeren in R&D en ICT. Uit Figuur 9 komt naar voren dat grofweg twee op de drie bedrijven in de topsectoren de afgelopen drie jaar investeerden in R&D. Een op de drie bedrijven steekt 5% van zijn omzet of meer in R&D. De uitgaven aan ICT laten een vergelijkbaar beeld zien. 71% van de bedrijven heeft de afgelopen drie jaar een deel van de omzet besteed aan ICT.

Figuur 9 Percentage van de omzet dat de afgelopen drie jaar gemiddeld is besteed aan R&D en ICT (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Relatief iets meer uitgaven aan R&D dan aan ICT

Gemiddeld genomen werd de afgelopen drie jaar door de bedrijven in de topsectoren 9% van de omzet geïnvesteerd in R&D en 6% in ICT¹. Wanneer de investeringen in R&D en ICT opgesplitst worden naar topsector, ontstaat het beeld zoals weergegeven in Tabel 5.

¹ Bedrijven die bij het percentage van de omzet dat de afgelopen drie jaar gemiddeld is besteed aan R&D of ICT 'weet niet' hebben aangenomen, zijn niet meegenomen bij het bepalen van de gemiddelde uitgaven aan R&D en ICT.



Een aantal topsectoren zoals Energie, Hightech systemen en materialen en Life sciences & health investeren traditiegetrouw een relatief hoog percentage van de omzet in R&D. De veranderende technologieën en de opkomst van concurrentie maken het noodzakelijk om meer aan R&D te doen. Relatief veel bedrijven in de Hightech systemen en materialen investeren daarnaast ook in ICT. In deze sector vraagt o.a. de toenemende integratie van werktuigbouw en ICT (mechatronica) om dergelijke investeringen. Binnen de topsectoren Water en Transport en opslag wordt rond de 4 tot 5% van de omzet geïnvesteerd in R&D. Daarnaast liggen de investeringen op het gebied van ICT ook relatief laag binnen deze topsectoren. Om de voorsprong binnen deze sectoren te behouden zijn meer investeringen in technologische innovatie noodzakelijk. Ondanks de ambities op het vlak van R&D scoort de Creatieve industrie gemiddeld. De positieve score op ICT is weinig verrassend met subsectoren zoals Media en ICT, en Gaming.

Tabel 5 Gemiddeld percentage van de omzet dat de afgelopen drie jaar gemiddeld is besteed aan R&D en ICT per topsector (%)

<i>Topsector</i>	<i>R&D-investeringen (in % van de omzet)</i>	<i>ICT-investeringen (in % van de omzet)</i>
Agro & Food	6%	4%
Chemie	10%	7%
Creatieve industrie	9%	9%
Energie	15%	5%
Hightech systemen en materialen	13%	10%
Life sciences & health	13%	4%
Transport en opslag	4%	3%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	6%	2%
Water	5%	4%
Totaal Topsectoren	9%	6%

Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



4 Hoe sociaal innovatief zijn de bedrijven?

Dit hoofdstuk gaat in op de niet-technologische determinanten van innovatie, ook wel bekend als sociale innovatie. Sociale innovatie omvat het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en samenwerken met externe partijen (co-creatie), met als doel om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Aan de hand van deze pijlers kunnen organisaties hun kennisbasis beter aanwenden. Dit hoofdstuk gaat allereerst in op de mate en de resultaten van sociale innovatie per topsector om vervolgens in te zoomen op de verschillende hefbomen van sociale innovatie. De gepresenteerde scores hebben alleen betrekking op bedrijven met 10 werkzame personen of meer. Kleinere bedrijven houden zich doorgaans niet of weinig bezig met bijvoorbeeld managementvaardigheden of flexibele organisatievormen. De scores, die worden gepresenteerd voor de afzonderlijke hefbomen, zijn het referentiepunt voor vervolgstudies naar sociale innovatie in de topsectoren, en met name van monitoring van de ontwikkeling van sociale innovatie over de tijd.

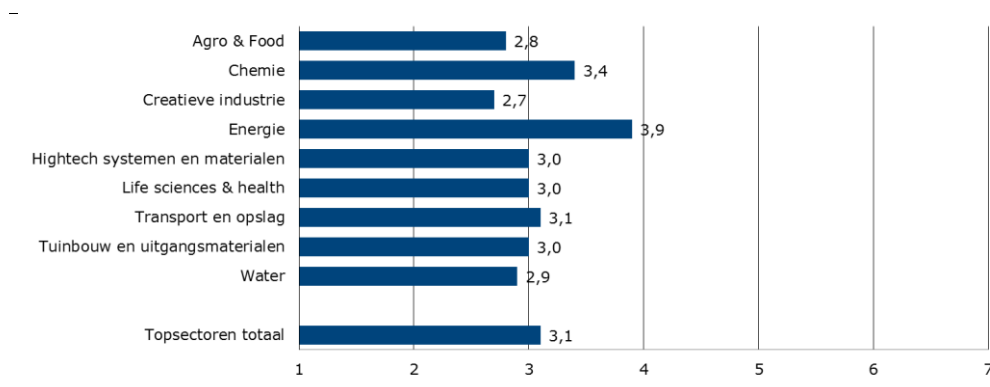
4.1 De mate en de resultaten van sociale innovatie

Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en co-creatie zijn de vier determinanten van sociale innovatie. De mate van sociale innovatie is de gemiddelde score op deze hefbomen.

Aan de bedrijven in het Topsectorenpanel zijn stellingen voorgelegd over de vier hefbomen van sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en co-creatie. De items die de grondslag vormen voor de hefbomen van sociale innovatie zijn gemeten op een 7-puntsschaal. Als eerste stap zijn de items samengevoegd tot een construct. Dit is gedaan door de gemiddelde score van de items te berekenen. Een dergelijk construct staat aan de basis van een hefboom of vormt een indicatie van de score van een hefboom. De score op sociale innovatie is berekend aan de hand van de vier hefbomen. Hiertoe is, per observatie, de gemiddelde score berekend van de vier hefbomen gezamenlijk.

Sociale innovatie relatief hoog bij de topsectoren Energie en Chemie
De mate van sociale innovatie is weergegeven in figuur 10. Op een schaal van 1 tot 7 scoren bedrijven in de topsectoren een 3,1 op sociale innovatie. De sector Energie scoort relatief hoog op sociale innovatie gevolgd door de Chemie. De Creatieve Industrie laat in verhouding de laagste score zien.

Figuur 10 Score op de mate van sociale innovatie van bedrijven in de topsectoren



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



Een sociaal innovatief bedrijf is gedefinieerd als de top 25% van de bedrijven binnen het Topsectorenpanel die het hoogst scoren op sociale innovatie (flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en co-creatie). De niet-sociaal innovatieve bedrijven zijn de onderste 25% van de bedrijven in de topsectoren met de laagste scores op sociale innovatie.

De prestaties van sociaal en niet-sociaal innovatieve bedrijven zijn in kaart gebracht aan de hand van vier prestatie maatstaven.

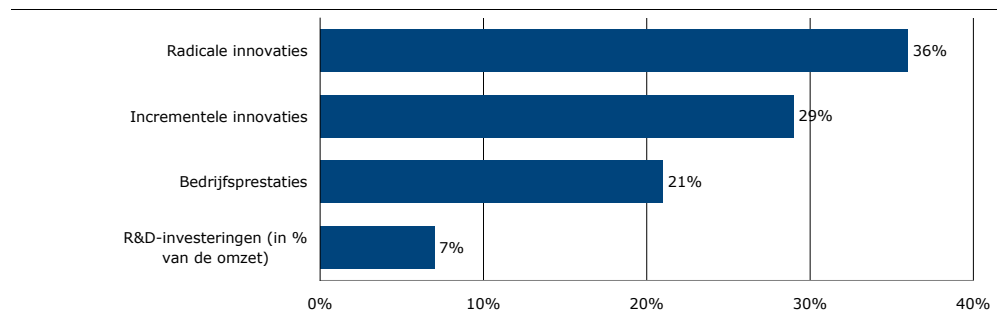
1. *Radicale innovatie* betreft het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.¹
2. *Incrementele innovatie* betreft het verbeteren van producten en diensten.
3. De *bedrijfsprestaties* zijn gemeten aan de hand van vier stellingen waarbij de respondent de prestaties van zijn haar/bedrijf vergelijkt met die van de concurrentie over de afgelopen drie jaar. De stellingen gaan over omzetgroei, winstgroei, groei van het marktaandeel en het aantrekken van nieuwe klanten. De antwoordmogelijkheden variëren van veel beter dan de concurrentie (score 7) tot en met veel slechter dan de concurrentie (score 1).²
4. *R&D-investeringen*.

Sociaal innovatieve bedrijven presteren relatief beter dan niet-sociaal innovatieve bedrijven

In figuur 11 zijn de prestaties van sociaal innovatieve bedrijven in de topsectoren vergeleken met de prestaties van niet-sociaal innovatieve bedrijven in de topsectoren. De percentages in de figuur drukken het verschil uit op de prestatie maatstaven tussen sociaal innovatieve bedrijven en niet-sociaal innovatieve bedrijven.

De sociale innovatieve topsectorbedrijven hebben 36% meer radicale innovaties en 29% meer incrementele innovaties dan niet sociaal-innovatieve bedrijven in de topsectoren. Ook hebben sociaal innovatieve topsectorbedrijven relatief betere bedrijfsprestaties (21%) dan hun niet sociaal-innovatieve tegenhangers. Zo draagt sociale innovatie niet alleen bij aan het beter aanwenden van nieuwe technologische kennis, maar maakt sociale innovatie het ook mogelijk om meer rendement te halen uit bestaande kennis, bijvoorbeeld door bestaande kennis op nieuwe manieren te combineren. Naast dat sociaal innovatieve bedrijven meer innoveren en beter presteren, investeren zij ook meer in R&D. Het verschil is 7% ten opzichte van niet sociaal-innovatieve topsectorbedrijven.

Figuur 11 Verschil tussen de prestaties van sociaal innovatieve bedrijven en niet-sociaal innovatieve bedrijven in de topsectoren (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

¹ De items voor radicale en incrementele innovatie zijn gebaseerd op J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, Management Science, 52, 1664-1671.

² Gebaseerd op J. Wiklund en D.A. Shepherd (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Firm Performance: A Configurational Approach, Journal of Business Venturing, 20(1), 71-79.



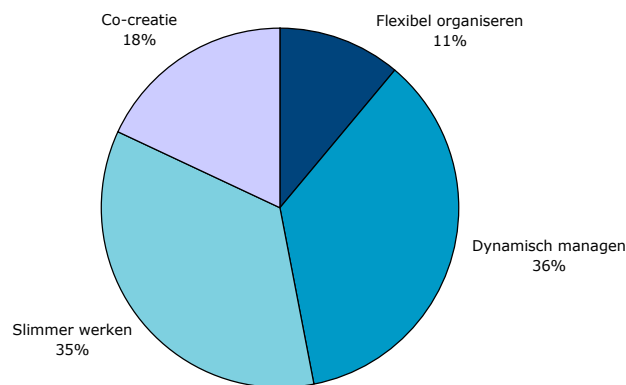
Sociale innovatie bepaalt voor een belangrijk deel het innovatiesucces
In de topsectoren wordt 77% van het innovatiesucces bepaald door sociale innovatie en 23% door technologische innovatie. Technologische innovatie is uiteraard wel een noodzakelijk platform, maar sociale innovatie is een duidelijke hefboom bij het profiteren van investeringen in innovaties. Wanneer sociale en technologische innovatie hand in hand gaan, worden de beste resultaten geboekt.

Voor het bepalen van de relatieve effecten van sociale innovatie en technologische innovatie (R&D- en ICT-investeringen) op de innovatieve prestaties, zijn eerst de afzonderlijke effecten bepaald. De som van de afzonderlijke effecten is vervolgens gelijkgesteld aan 100%. Daarna is het aandeel van sociale innovatie en technologische innovatie in dit totaal berekend.

Dynamisch managen en slimmer werken leveren de grootste bijdrage aan de bedrijfsprestaties van topsectorbedrijven

Indien de relatieve effecten van de hefbomen van sociale innovatie op bedrijfsprestaties in beschouwing worden genomen, dan komt naar voren dat de hefbomen *dynamisch managen* en *slimmer werken* de grootste bijdrage leveren aan de bedrijfsprestaties (zie figuur 12). De relatieve effecten van deze twee hefbomen op bedrijfsprestaties zijn respectievelijk 36% en 35%.

Figuur 12 Bijdrage van de hefbomen van sociale innovatie aan de bedrijfsprestaties van bedrijven in de topsectoren* (topsectoren totaal)



* Het totale effect van sociale innovatie op de bedrijfsprestaties is gelijkgesteld aan 100%.

Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Voor het bepalen van de relatieve effecten van de hefbomen van sociale innovatie op de bedrijfsprestaties zijn eerst de afzonderlijke effecten per hefboom bepaald. Daarna is de som van de afzonderlijke effecten gelijkgesteld aan 100%. Vervolgens is de het aandeel van het effect per hefboom bepaald.

4.2 Flexibel organiseren

Sociale innovatie uit zich in de wijze waarop bedrijven in staat zijn om flexibel te kunnen organiseren door hun omgang met veranderingen. Bedrijven met een hoge verandersonnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving.¹ Bedrijven kunnen sneller reageren door bijvoorbeeld besluiten te delegeren naar lagere niveaus in het bedrijf of door weinig interne regeldruk. De

¹ H.W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2010), Sociale innovatie: nu nog beter! Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010, INSCOPE - Research for Innovation, Rotterdam.



verandersnelheid van bedrijven dient echter wel afgestemd te worden met kenmerken van de omgeving. Zo kunnen bedrijven die heel veel vernieuwen ten opzichte van de omgeving de kenmerken krijgen van een chaotische organisatie. Bedrijven die weinig vernieuwen ten opzichte van de omgeving kunnen daarentegen in de ontkenningfase zitten. Om een beeld te krijgen van de mate van flexibel organiseren in de topsectoren zijn een aantal stellingen voorgelegd aan de bedrijven in het Topsectorenpanel (zie kader).

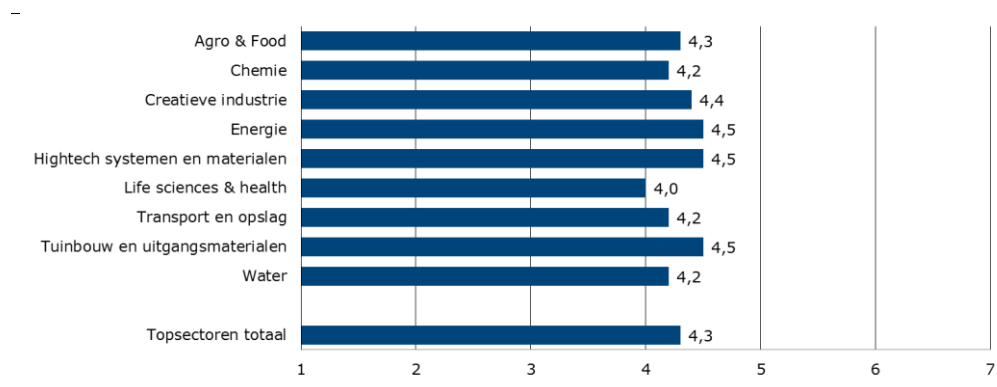
In het Topsectorenpanel zijn negen stellingen voorgelegd aan de bedrijven met 10 werkzame personen of meer om een beeld te krijgen over flexibel organiseren. De bedrijven konden reageren met *volledig mee eens* (score 7) tot *volledig mee oneens* (score 1). De stellingen zijn:¹

1. In mijn bedrijf kunnen weinig acties ondernomen worden totdat een leidinggevende een beslissing goedkeurt.
2. In mijn bedrijf wordt iemand die zelf beslissingen neemt snel ontmoedigd.
3. In mijn bedrijf dient voor zelfs kleine kwesties een hoger geplaatst persoon uiteindelijk goed te keuren.
4. In mijn bedrijf dienen medewerkers voorafgaande aan alles eerst hun leidinggevende om goedkeuring te vragen.
5. In mijn bedrijf vergen de meeste beslissingen die medewerkers maken goedkeuring van hun leidinggevende.
6. In mijn bedrijf zijn voor elke situatie procedures aanwezig hoe met de situatie om te gaan.
7. In mijn bedrijf nemen regels en procedures een centrale plaats in.
8. In mijn bedrijf zijn de prestaties van iedere medewerker en manager schriftelijk vastgelegd.
9. In mijn bedrijf zijn voor elke positie geschreven functiebeschrijvingen.

Topsectoren Energie, HTSM en Tuinbouw scoren bovengemiddeld op flexibel organiseren

De gemiddelde score voor flexibel organiseren is een 4,3 op een schaal van 1 tot 7. In figuur 13 staat de gemiddelde score per topsector voor flexibel organiseren. Diverse topsectoren scoren relatief hoog op flexibel organiseren. De sectoren Energie, Hightech systemen en materialen (HTSM), en Tuinbouw en uitgangsmaterialen scoren een 4,5. De sector Life sciences & health laat de laagste score op flexibel organiseren zien.

Figuur 13 Gemiddelde score van bedrijven in de topsectoren op flexibel organiseren (op een schaal van 1 tot 7)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

¹ De stellingen voor flexibel organiseren zijn gebaseerd op J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, Management Science, 52, 1664-1671.



4.3 Dynamisch managen

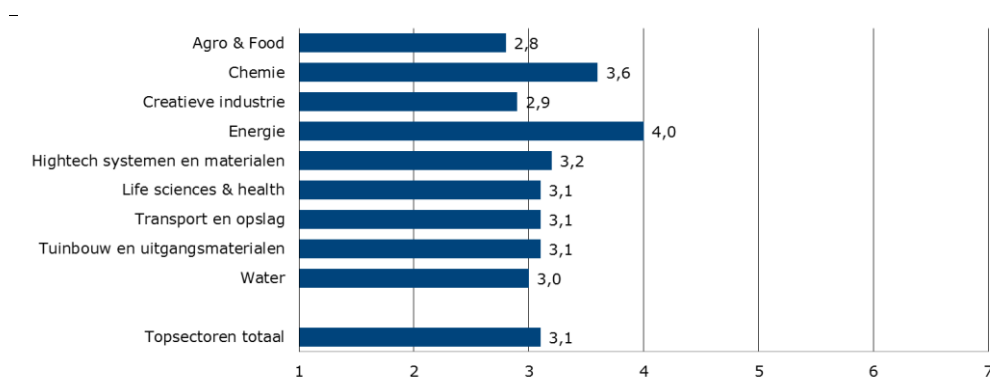
Hoewel de aanwezigheid van, of het tot beschikking hebben van kennis een belangrijke asset is voor bedrijven, is het voor innovatiesucces en concurrentievermogen vooral van belang hoe kennis wordt aangewend. Blijft het op spreekwoordelijke planken liggen of wordt het benut door nieuwe samenstellingen van kennis? Dynamische managementvaardigheden kunnen twee varianten hebben: handelingsnelheid en handelingsrepertoire.

Bij dynamische managementvaardigheden durft het management af te wijken van de gebaande paden door bijvoorbeeld nieuwe managementprincipes te introduceren, zoals de Balanced Scorecard, Total Quality Management of zelfsturende teams. Het onderstaande kader geeft aan welke stellingen hiervoor zijn toegepast.

In het Topsectorenpanel zijn zes stellingen voorgelegd aan de bedrijven met 10 werkzame personen of meer om een beeld te krijgen over dynamisch managen. De bedrijven konden reageren met *volledig mee eens* (score 7) tot *volledig mee oneens* (score 1). De stellingen zijn:¹

1. Mijn bedrijf staat bekend om de risicovolle projecten die worden uitgevoerd.
2. Wij starten relatief omvangrijke projecten om onze doelstellingen te behalen.
3. In onzekere situaties kiest mijn bedrijf veelal voor de aanval om nieuwe kansen te benutten.
4. Mijn bedrijf initieert meestal acties waarop concurrenten reageren.
5. Mijn bedrijf is vaak de eerste die nieuwe producten of diensten, administratieve en operationele technieken introduceert.
6. In de omgang met onze concurrenten hanteert mijn bedrijf een agressieve marktbenadering.

Figuur 14 Gemiddelde score van bedrijven in de topsectoren op dynamisch managen (op een schaal van 1 tot 7)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Relatief hoge mate van dynamisch managen bij Chemie en Energie

Zoals uit figuur 14 naar voren komt, scoren bedrijven in de topsectoren een 3,1 voor dynamisch managen (op een 7-puntsschaal). Vooral de topsectoren Chemie en Energie kennen een relatief hoge mate van dynamisch managen. Deze twee sectoren scoren respectievelijk een 4,0 en een 3,6 op dynamisch managen. De Agro & Food en de Creatieve industrie blijven met een score van achtereenvolgens 2,8 en 2,9 verhoudingsgewijs achter op dynamisch managen.

¹ De stellingen voor dynamisch managen zijn gebaseerd op J.G. Covin en D.P. Slevin (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, Strategic Management Journal, 10, 75-87.



4.4 Slimmer werken

Sociale innovatie uit zich ook in de wijze waarop bedrijven zich richten op slimmer werken. Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is afhankelijk van de inzet van de talenten van medewerkers. Het is belangrijk om de medewerkers te motiveren en te enthousiasmeren, zodat ze hun talenten willen inzetten. Om een beeld te vormen van slimmer werken per topsector zijn verschillende stellingen voorgelegd (zie kader).

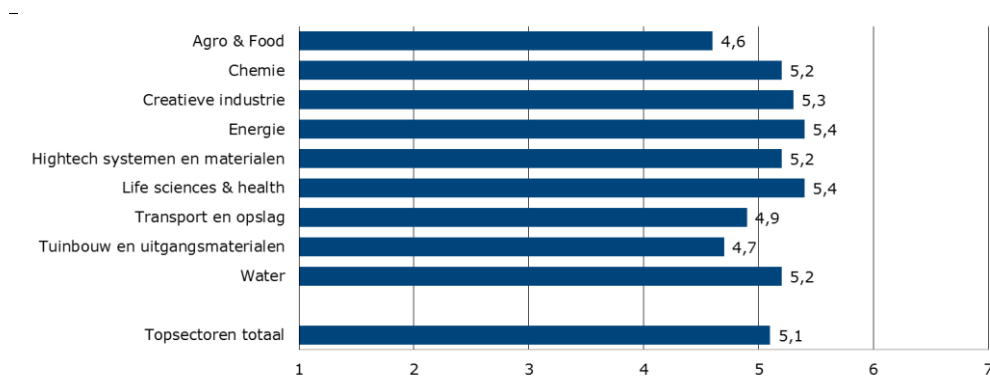
In het Topsectorenpanel zijn vijf stellingen voorgelegd aan de bedrijven met 10 werkzame personen of meer over hun medewerkers. De bedrijven konden reageren met *volledig mee eens* (score 7) tot *volledig mee oneens* (score 1). De stellingen zijn:

1. Mijn medewerkers zijn zeer bekwaam.
2. Mijn medewerkers worden beschouwd als de beste in de sector.
3. Mijn medewerkers zijn creatief en slim.
4. Mijn medewerkers zijn experts in hun specifieke banen en functies.
5. Mijn medewerkers ontwikkelen nieuwe ideeën en kennis.

Hoogste scores op slimmer werken bij Life sciences & health en Energie

In figuur 15 staan de scores op slimmer werken. De topsectoren scoren gemiddeld een 5,1 op slimmer werken. Vooral de topsectoren Life sciences & health en Energie scoren verhoudingsgewijs hoog op slimmer werken. Deze twee sectoren scoren beide een 5,4 op slimmer werken (op een 7-puntsschaal). Ook de creatieve sector kent een relatief hoge mate van slimmer werken met een score van 5,3. De topsectoren Agro & Food en Tuinbouw en uitgangsmaterialen blijven verhoudingsgewijs achter op slimmer werken.

Figuur 15 Gemiddelde score van bedrijven in de topsectoren op slimmer werken (op een schaal van 1 tot 7)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

4.5 Co-creatie

Bedrijven werken in toenemende mate samen met externe partijen om de productiviteit te verhogen, te innoveren, of sneller te innoveren. Niet alle slimme of benodigde mensen werken bij hetzelfde bedrijf. Bedrijven dienen dus toegang te krijgen tot de kennis van mensen en andere middelen die buiten de muren van een organisatie liggen. Samenwerking kan met klanten en leveranciers, maar bijvoorbeeld ook met concurrenten en kennisinstellingen. Het kader geeft de vragen aan die toegepast zijn om een beeld te krijgen van de mate van co-creatie per topsector.



In het Topsectorenpanel zijn aan de bedrijven met 10 werkzame personen of meer de volgende vragen over co-creatie voorgelegd: Hoe vaak heeft u voor uw innovatieprojecten met onderstaande externe partners samengewerkt:

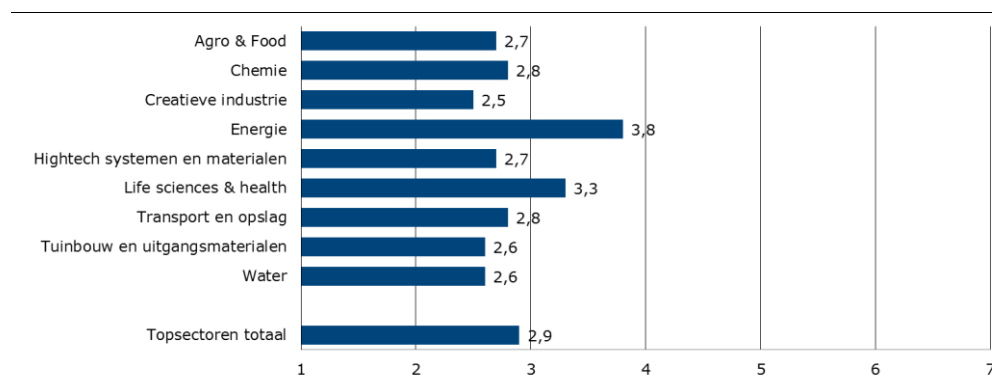
- Kennisinstanties (zoals TNO, HBO's)
- Universiteiten
- Start-ups
- Gevestigde bedrijven

De bedrijven konden reageren met *zeer veel* (score 7) tot *nooit* (score 1).

Life sciences & health en Energie ook relatief hoogste scores op co-creatie

Op een schaal van 1 tot 7 scoren bedrijven in de topsectoren gemiddeld een 2,9 op co-creatie (zie figuur 16). Vooral de topsectoren Energie en Life sciences & health worden gekenmerkt door een relatief intensieve mate van co-creatie. Deze twee sectoren scoren achtereenvolgens een 3,8 en een 3,3 op co-creatie op een schaal van 1 tot 7. De topsectoren Creatieve industrie, Tuinbouw en uitgangsmaterialen, en Water hebben een relatief lage score op co-creatie.

Figuur 16 Gemiddelde score van bedrijven in de topsectoren op co-creatie (op een schaal van 1 tot 7)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



5 Hoe wordt de markt benaderd?

Dit hoofdstuk kijkt naar de wijze waarop bedrijven in de topsectoren de markt benaderen. Aan de hand van de reactie van de ondervraagde bedrijven op acht stellingen over hun wijze van benaderen van de markt hebben deze bedrijven een score gekregen op twee 'eigenschappen', namelijk een meer op *vernieuwing* en een meer op *aanpassing* gerichte marktbenadering. Zie onderstaand kader.

In het Topsectorenpanel zijn acht stellingen voorgelegd aan de bedrijven over hun marktbenadering. Bedrijven konden reageren met *volledig mee eens* (score 7) tot *volledig mee oneens* (score 1). De stellingen zijn:

1. Mijn bedrijf neemt regelmatig opdrachten aan die verder gaan dan het huidige aanbod.
2. Wij zetten producten en diensten in de markt die compleet nieuw zijn voor ons.
3. Wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe markten.
4. Mijn bedrijf gebruikt regelmatig nieuwe verkoopkanalen.
5. Er vinden regelmatig kleine aanpassingen plaats aan onze producten en diensten.
6. Wij vergroten de efficiency van onze productieprocessen en dienstverlening.
7. Wij vergroten schaalvoordelen door intensivering van bestaande markten.
8. Mijn bedrijf verdiept bestaande klantrelaties.

Vervolgens zijn de stellingen verdeeld in twee groepen¹: de eerste vier stellingen als indicator voor een meer op vernieuwing gerichte marktbenadering door het ontwikkelen van nieuwe producten en markten, de laatste vier stellingen als indicator voor een meer op aanpassing gerichte benadering door het aanpassen van huidige producten en markten. Voor iedere groep zijn de gemiddelde scores bepaald.

5.1 Marktbenadering: ontwikkelen van nieuwe product/marktcombinaties

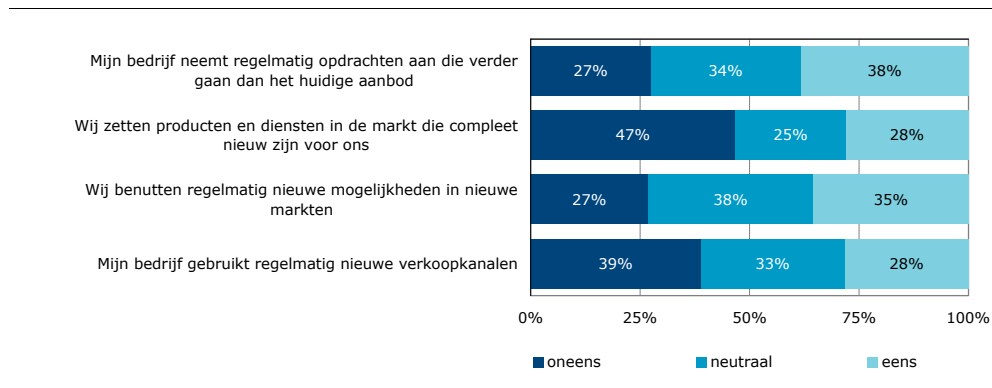
Vernieuwende marktbenadering gebeurt door gemiddeld een op de drie bedrijven

In Figuur 17 is weergegeven hoe de bedrijven in de topsectoren reageren op stellingen over een op vernieuwing gerichte marktbenadering. Gemiddeld genomen reageert een op de drie respondenten bevestigend op de stellingen over een vernieuwingsgerichte marktbenadering. De bedrijven in de topsectoren zijn het 't vaakst *eens* met de stelling dat ze regelmatig opdrachten aannemen die verder gaan dan het huidige aanbod. Verder valt in Figuur 17 op dat bijna de helft van de bedrijven in de topsectoren het *oneens* is met de stelling dat ze nieuwe producten en diensten op de markt zetten die compleet nieuw zijn.

¹ De twee groepen zijn geïdentificeerd met behulp van factoranalyse. Dit is een statistische techniek om te kijken of er onderliggende patronen en verbanden zijn tussen de verschillende stellingen. Factoranalyse plaatst de stellingen die vergelijkbare patronen hebben bij elkaar.



Figuur 17 Stellingen: marktbenadering gericht op vernieuwen (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Topsectoren Chemie, Energie en HTSM relatief het vaakst een vernieuwende marktbenadering

De topsectoren Chemie, Energie en Hightech systemen en materialen kennen relatief het hoogste percentage ondernemers dat het *eens* is met de stellingen over de vernieuwende marktbenadering (zie tabel 6). Deze sectoren richten zich vooral op opdrachten die verder gaan dan het huidige aanbod. In de Chemie zetten bedrijven relatief het vaakst producten en diensten op de markt die compleet nieuw zijn of benutten zij regelmatig mogelijkheden in nieuwe markten. In de topsector Agro & Food hanteert relatief een klein deel van de ondernemers een marktbenadering gericht op vernieuwing.

Tabel 6 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op vernieuwen, per topsector

Topsectoren	Stelling 1	Stelling 2	Stelling 3	Stelling 4
Agro & Food	11%	11%	24%	14%
Chemie	54%	52%	50%	29%
Creatieve industrie	47%	34%	40%	36%
Energie	59%	41%	46%	33%
Hightech systemen en materialen	55%	40%	38%	33%
Life sciences & health	34%	28%	32%	20%
Transport en opslag	31%	14%	33%	12%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	21%	20%	34%	29%
Water	48%	29%	38%	33%
Topsectoren totaal	38%	28%	35%	28%

Stelling 1: Mijn bedrijf neemt regelmatig opdrachten aan die verder gaan dan het huidige aanbod.

Stelling 2: Wij zetten producten en diensten in de markt die compleet nieuw zijn voor ons.

Stelling 3: Wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe markten.

Stelling 4: Mijn bedrijf gebruikt regelmatig nieuwe verkoopkanalen.

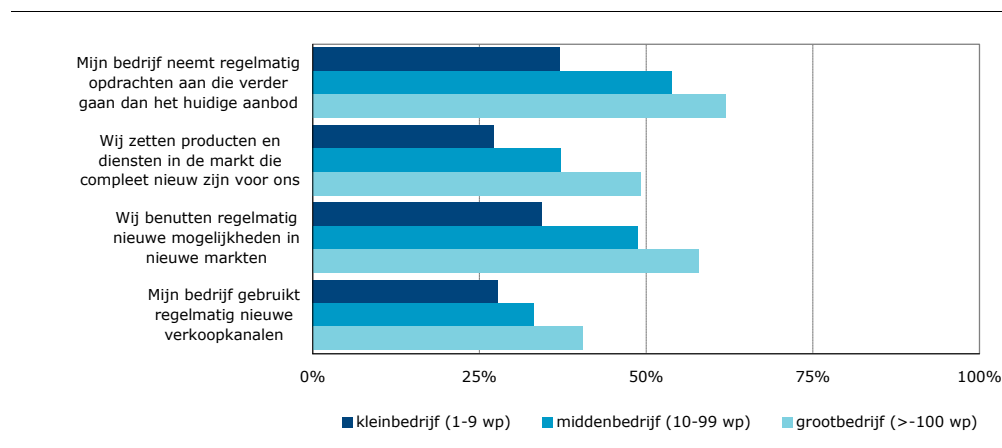
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



Kleinbedrijf minder bezig met vernieuwende marktbenadering dan grootbedrijf

Kleine bedrijven reageren anders op de stellingen over de marktbenadering gericht op vernieuwen dan middelgrote en grote bedrijven (zie Figuur 18). In het kleinbedrijf richt een veel kleiner deel van de bedrijven zich in de marktbenadering op vernieuwing dan in het grootbedrijf. Dit valt af te leiden uit het feit dat in het kleinbedrijf het percentage bedrijven dat het eens is met de stellingen over een vernieuwingsgerichte marktbenadering telkens lager is dan in het grootbedrijf. Het middenbedrijf zit daar tussenin.

Figuur 18 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op vernieuwen per grootteklasse (topsectoren totaal)

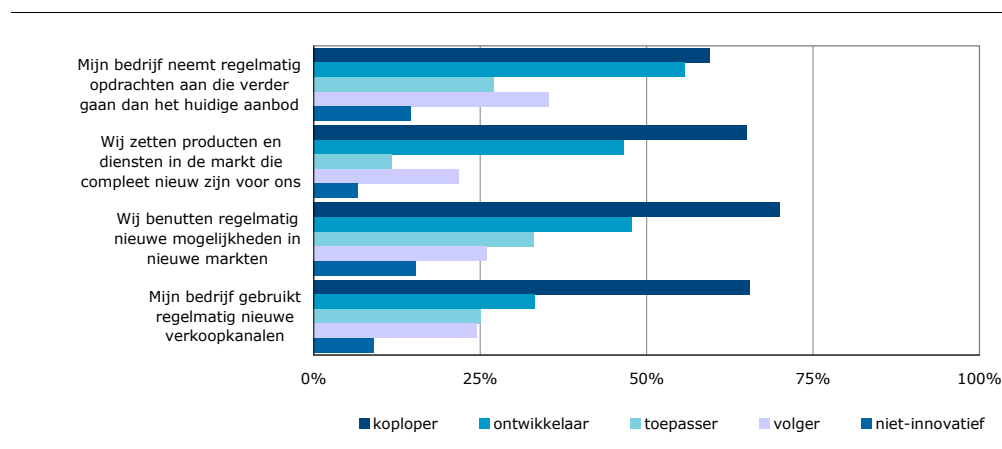


Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Vernieuwende marktbenadering het vaakst genoemd door koplopers

Naar verwachting richten koplopers zich in de marktbenadering relatief vaker op vernieuwing dan de andere segmenten van de innovatiepiramide (zie Figuur 19). De koplopers onderscheiden zich vooral in hun marktbenadering door sterker in te zetten op producten of diensten die compleet nieuw zijn voor hen, ze benutten de mogelijkheden in nieuwe markten en gebruiken nieuwe verkoopkanalen. De niet-innovatieve bedrijven zijn vaak kleiner in omvang en richten zich in de marktbenadering in verhouding in veel geringere mate op vernieuwing.

Figuur 19 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op vernieuwen, naar segmenten van de innovatiepiramide (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



Exporteurs meer gericht op vernieuwingsgerichte marktbenadering dan niet-exporteurs

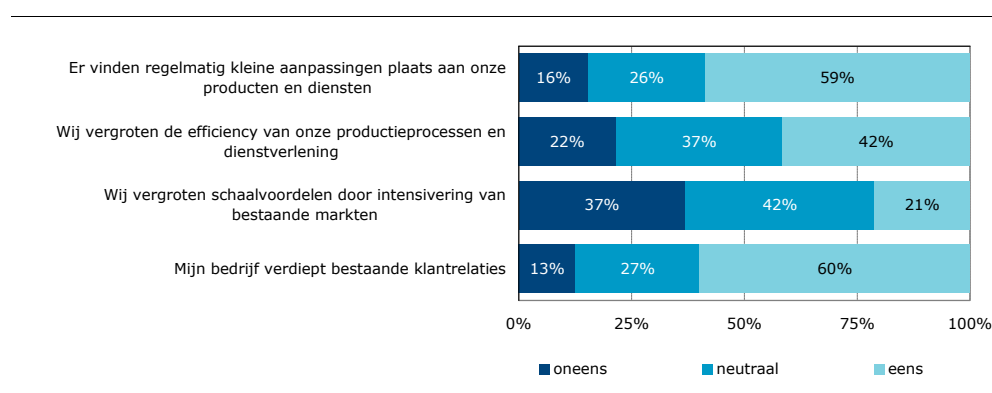
Ook exporteurs, doorgaans innovatiever dan niet-exporteurs, zijn in hun marktbenadering meer gericht op vernieuwing. Op alle stellingen over de vernieuwingsgerichte marktbenadering scoren exporteurs 10%-punt hoger.

5.2 Marktbenadering: aanpassen van producten en diensten

Regelmatig aanpassen van producten en diensten

Bijna 60% van de ondervraagde bedrijven in de topsectoren geeft aan dat er regelmatig kleine aanpassingen plaatsvinden aan de producten en diensten (zie Figuur 20). Een even grote groep vindt dat hun bedrijf bestaande klantrelaties verdiept. De bedrijven zijn het minst bezig met het vergroten van schaalvoordelen door intensivering van bestaande markten.

Figuur 20 Stellingen: marktbenadering gericht op aanpassen (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Topsectoren Energie, Chemie en HTSM zijn relatief het meest gericht op aanpassingsgerichte marktbenadering

Ruim 60% van de bedrijven in de topsectoren Hightech systemen en materialen, Creatieve industrie, Chemie en Energie voeren regelmatig kleine aanpassingen door in hun producten en diensten (zie tabel 7). Ook verdiepen in deze vier topsectoren relatief het vaakst hun bestaande klantrelaties. De Chemie, Energie en Hightech Systemen en materialen zijn daarnaast ook relatief vaak bezig met het vergroten van de efficiency van productieprocessen- en dienstverlening. De bedrijven in de Creatieve industrie doen dit in relatief minder mate. De Creatieve industrie en Life sciences & health geven relatief minder vaak aan schaalvoordelen te vergroten door intensivering van bestaande markten.



Tabel 7 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op aanpassen, per topsector

Topsectoren	Stelling 1	Stelling 2	Stelling 3	Stelling 4
Agro & Food	41%	46%	31%	34%
Chemie	62%	62%	36%	69%
Creatieve industrie	64%	36%	16%	71%
Energie	62%	55%	39%	68%
Hightech systemen en materialen	69%	48%	20%	68%
Life sciences & health	54%	37%	16%	66%
Transport en opslag	49%	40%	22%	50%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	59%	38%	23%	56%
Water	53%	44%	24%	60%
Topsectoren totaal	59%	42%	21%	60%

Stelling 5: Er vinden regelmatig kleine aanpassingen plaats aan onze producten en diensten.

Stelling 6: Wij vergroten de efficiency van onze productieprocessen en dienstverlening.

Stelling 7: Wij vergroten schaalvoordelen door intensivering van bestaande markten.

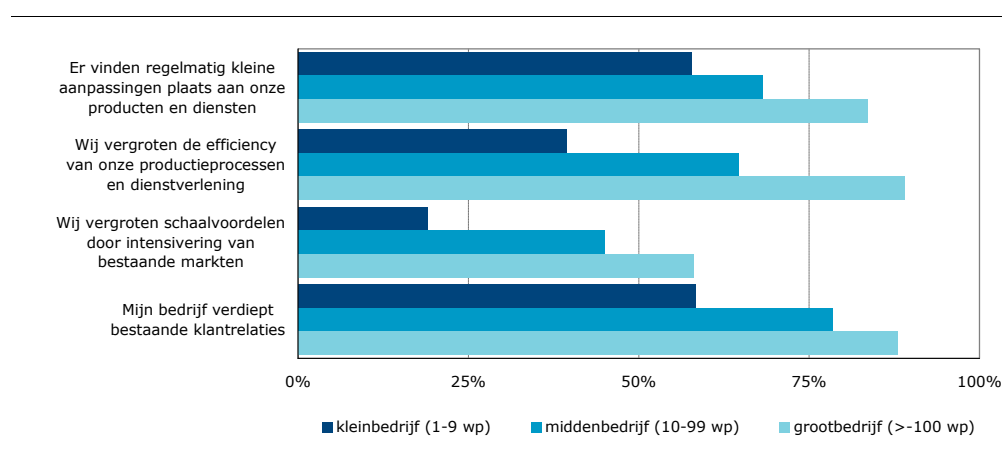
Stelling 8: Mijn bedrijf verdiept bestaande klantrelaties.

Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Kleinbedrijf minder gericht op aanpassingsgerichte marktbenadering dan grootbedrijf

Net als bij de vernieuwingsgerichte marktbenadering is het kleinbedrijf ook veel minder dan het grootbedrijf gericht op een aanpassingsgerichte marktbenadering (zie figuur 21). Een relatief klein deel van de kleine bedrijven geeft aan schaalvoordelen te vergroten door intensivering van bestaande markten. Het behalen van schaalvoordelen is bij kleine bedrijven vaak geen doel op zich, omdat zij veelal niet de behoefte hebben om verder te groeien. Meer dan de helft van de kleine bedrijven geeft aan regelmatig kleine aanpassingen door te voeren in producten en diensten en/of verdiept bestaande klantrelaties. Ook voor deze aspecten geldt dat relatief meer grote bedrijven dergelijke aanpassingen maakt of relaties verdiept dan in het kleinbedrijf. Twee keer zoveel grote bedrijven dan kleine bedrijven vindt dat zij de efficiency vergroten.

Figuur 21 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op aanpassen, per grootteklasse (topsectoren totaal)



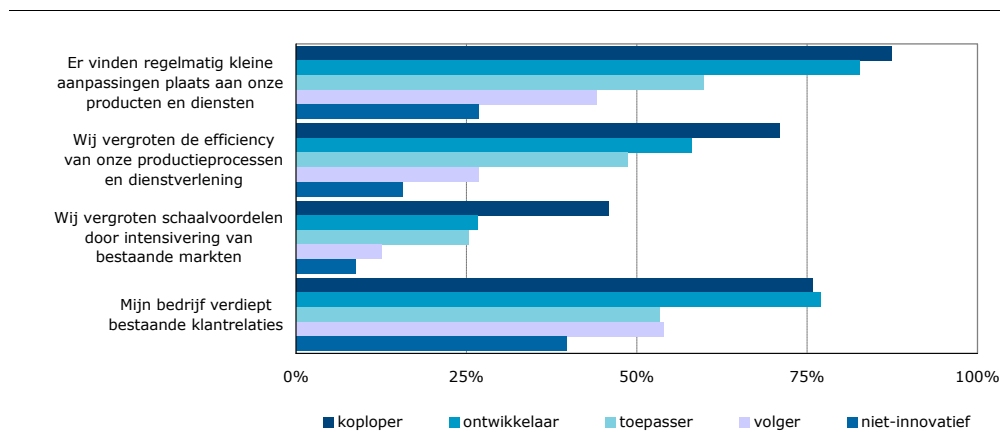
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



Koplopers relatief vaker aanpassingsgerichte marktbenadering

Koplopers zijn relatief meer bezig met een aanpassingsgerichte marktbenadering dan ontwikkelaars, toepassers, volgers en niet-innovatieven (zie figuur 22). Het verschil tussen koplopers en ontwikkelaars is op sommige aspecten klein. Zowel koplopers als ontwikkelaars doen regelmatig kleine aanpassingen aan producten en diensten. Ook verdiepen ze bestaande klantrelaties in bijna even grote mate. Niet-innovatieve bedrijven zijn vaker klein en richten zich minder op aanpassingen.

Figuur 22 Percentage bedrijven dat het 'eens' is met de stellingen over de marktbenadering gericht op aanpassen, naar segmenten van de innovatiepiramide (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Exporteurs meer gericht op aanpassingsgerichte marktbenadering dan niet-exporteurs

Exporteurs zijn in hun marktbenadering meer gericht op aanpassing dan niet-exporteurs. Op alle stellingen over de aanpassingsgerichte marktbenadering scoren exporteurs 10%-punt hoger.

5.3 Combinatie van marktbenaderingen

Tegenwoordig zijn markten continu in beweging. Een van de grootste uitdagingen voor bedrijven is het kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden zonder hierbij huidige producten en markten uit het oog te verliezen. Bedrijven die een vernieuwende en aanpassingsgerichte marktbenadering combineren beschikken over de juiste gereedschappen om dit te doen. Deze zogenaamde *tweehandigheid* zorgt ervoor dat veranderingen in de markt het hoofd geboden kunnen worden met maximale capaciteit om hier munt uit te slaan.

Voor ieder bedrijf in het Topsectorenpanel is de gemiddelde score bepaald op de vernieuwingsgerichte marktbenadering en op de aanpassingsgerichte marktbenadering. Vervolgens zijn deze gemiddelde scores per bedrijf op hun beurt weer gemiddeld per topsector. Hierdoor is per topsector een gemiddelde score bepaald voor de vernieuwingsgerichte marktbenadering als ook voor de aanpassingsgerichte marktbenadering. Tot slot zijn per topsector deze twee scores weer bij elkaar opgeteld om tot een score voor tweehandigheid te komen.¹ Het tweehandige karakter komt zo tot uiting doordat een hoge score op zowel de vernieuwingsgerichte als de aanpassingsgerichte marktbenadering een evenredig hoge overkoepelende score oplevert.

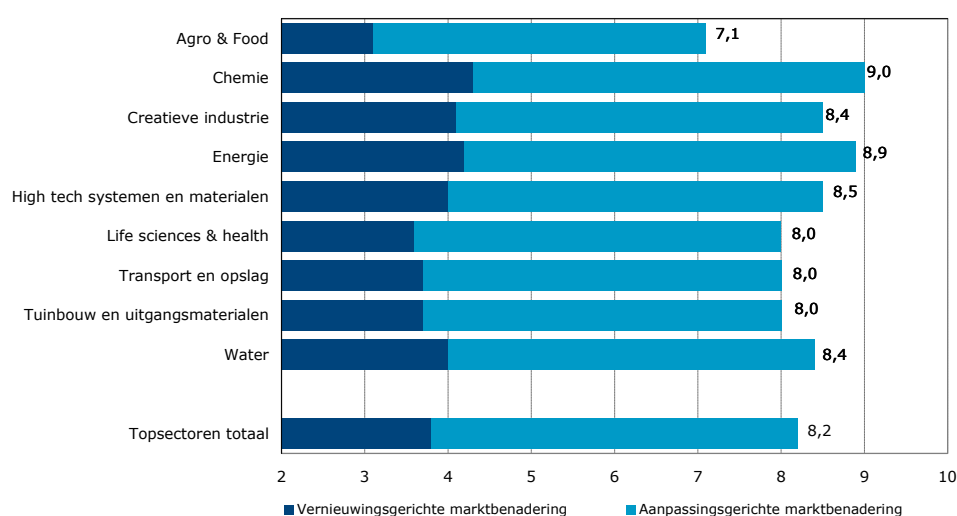
¹ Voor de vernieuwingsgerichte, maar ook de aanpassingsgerichte marktbenadering geldt dat bedrijven in de topsectoren een score kunnen geven van 1 tot 7. De minimale score voor tweehandigheid is een 2. In dat geval heeft een topsector gemiddeld een 1 gescoord op de vernieuwingsgerichte marktbenadering plus een score van 1 op de aanpassingsgerichte marktbenadering. Een topsector kan maximaal 14 scoren op tweehandigheid: een 7 voor een vernieuwingsgerichte marktbenadering plus een 7 voor de aanpassingsgerichte marktbenadering.



Chemie, Energie en HTSM zijn bovengemiddeld tweehandig

Figuur 23 brengt in beeld hoe de topsectoren scoren op tweehandigheid. De sectoren Chemie, Energie, en Hightech systemen en materialen (HTSM) scoren relatief het hoogst op tweehandigheid. Dit wil zeggen dat deze sectoren een bovengemiddelde actieve marktbenadering kennen: een combinatie van een vernieuwingsgerichte en aanpassingsgerichte marktbenadering. Daarna volgen de topsectoren Water en de Creatieve Industrie. Life sciences & health, Logistiek, en Tuinbouw en uitgangsmaterialen scoren iets lager. De laagste score voor tweehandigheid is zichtbaar bij de sector Agro & Food. Deze sector richt zich in de marktbenadering het minst op vernieuwingen dan wel aanpassingen. Deze sectoren doen sowieso minder aan aanpassingen en vernieuwingen. Immers, Figuur 6 liet zien dat in deze sectoren het aandeel koplopers en ontwikkelaars in de innovatiepiramide veel lager is dan in de Chemie en Energie.

Figuur 23 Mate van tweehandigheid (combinatie van vernieuwingsgerichte en aanpassingsgerichte marktbenadering) in de topsectoren



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Hoge score op tweehandigheid betekent meestal iets betere bedrijfsprestaties

Sectoren die hoog scoren op tweehandigheid presteren iets beter, en sectoren die lager scoren op tweehandigheid presteren iets minder.¹ Er zijn drie uitzonderingen. De Creatieve sector scoort hoog op tweehandigheid, maar laag op bedrijfsprestaties. Deze sector is wellicht meer gebaat bij een eenzijdige, vernieuwende benadering, aangezien de levenscyclus van creatieve producten extreem kort is, en de concurrentie hoog is.² Ten slotte zijn bedrijven in de creatieve industrie veelal klein, waardoor prestaties versnipperd zijn en gemiddeld genomen lager. De sector Water scoort ook iets lager qua prestaties, ondanks een hogere score op tweehandigheid. Deze sector kent een aantal niches, zoals de Maritieme Sector en Deltatechnologie, die zeer goed draaien. Verder zijn er veel spelers binnen de subsector Watertechnologie die zeer innovatief zijn, maar waar nog veel ruimte is voor groei en verbetering van de concurrentiepositie.³ In de sector Tuinbouw en uitgangsmaterialen is het omgekeerde aan de hand: lage tweehandigheid, hogere prestaties. Hoewel deze sector goed presteert, laat hij mogelijk kansen liggen op innovatief vlak. Deze sector kent dan ook

¹ Zie hoofdstuk 4 voor de wijze waarop bedrijfsprestaties zijn gemeten.

² Topteam Creatieve Industrie (2011), CLICK Innovatiecontract op hoofdlijnen Topsector Creatieve Industrie, Den Haag.

³ Topteam Water (2011), Water verdient het, Advies Topsector Water, Den Haag.



een uitgebreid plan voor het behouden en aantrekken van human capital ter versteviging van de innovatieagenda.¹

¹ Topteam Tuinbouw en uitgangsmaterialen (2011), Uitvoeringsagenda 2012-2016, Den Haag.



6 Hoe turbulent is de markt?

In het Topsectorenpanel is ook gevraagd naar de marktomstandigheden waaronder bedrijven opereren. De mate van turbulentie op de markt is afgeleid uit het antwoord 'eens' op enkele stellingen: zie onderstaand kader.

In het Topsectorenpanel zijn drie stellingen voorgelegd aan de bedrijven over de bedrijfsomgeving. Daarop kon men reageren met *volledig mee eens* (score 7) tot *volledig mee oneens* (score 1). De stellingen zijn:

1. Veranderingen binnen onze marktomgeving zijn zeer intens.
2. Klanten in onze markt vragen regelmatig compleet nieuwe producten en diensten.
3. In de markt waarin wij actief zijn, vinden continu veranderingen plaats.

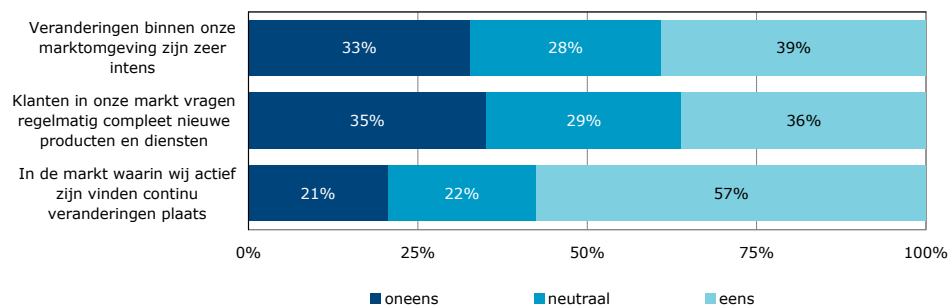
De scores 5 tot en met 7 geven het percentage bedrijven weer dat het eens is met een van de bovengenoemde stellingen, de scores 1 tot en met 3 geven aan welk percentage bedrijven het oneens is met de genoemde stelling, en de score 4 geeft aan welk percentage van de bedrijven neutraal staat ten opzichte van de stelling.

Combinatie van de drie stellingen levert een score op voor de turbulentie van de markt. Deze score is bepaald door de gemiddelde scores op ieder van de drie stellingen per bedrijf te bepalen. Vervolgens zijn deze drie scores per bedrijf weer gemiddeld. Tot slot is een gemiddelde score berekend per topsector: de turbulentiescore.

Meerderheid van bedrijven ervaart continu verandering in de markt

Een meerderheid van 57% van de bedrijven in de topsectoren geeft aan dat in de markt waarin zij actief zijn continu veranderingen plaatsvinden (zie Figuur 24). Als het gaat om de intensiteit van de veranderingen in de marktomgeving en de vraag naar compleet nieuwe producten en diensten zijn de meningen verdeeld.

Figuur 24 Stellingen over de bedrijfsomgeving (topsectoren totaal)



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

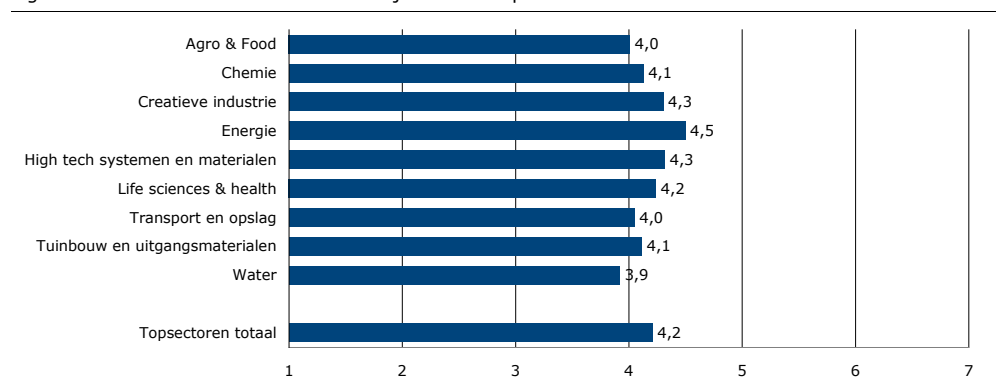
Per topsector verschillen de reacties van de bedrijven op de stellingen. De sector Energie scoort het hoogst als het gaat om intense veranderingen in de marktomgeving, gevolgd door Life science & health en Hightech systemen en materialen. Veeleisende klanten worden in vrijwel gelijke, relatief grote mate genoemd in vier topsectoren: Chemie, Energie, Hightech systemen en materialen, en Creatieve industrie. In de sector Transport en opslag speelt dit aspect veel minder een rol.



In verhouding meeste turbulentie in sector Energie...

Combinatie van de drie uitspraken levert de hoogste turbulentiescore op voor de sector Energie (zie Figuur 25). Ook de Creatieve industrie en Hightech systemen en materialen hebben te maken met een relatief meer turbulente bedrijfsomgeving. In de topsector Water is de bedrijfsomgeving naar verhouding minder turbulent, net als in de topsectoren Agro & Food en Transport en opslag.

Figuur 25 Turbulentiescore van bedrijven in de topsectoren



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

...en bij de koplopers

De turbulentiescore van kleine bedrijven verschilt niet significant van grote bedrijven. Voor de segmenten van de innovatiepiramide daarentegen bestaan er wel verschillen in de turbulentiescore. Koplopers hebben de hoogste turbulentiescore. De turbulente markt waarop de koplopers zich begeven, noodzaakt ze om te innoveren om zo de strijd met de concurrentie aan te gaan. Des te lager een bedrijf in de innovatiepiramide zit, des te lager de turbulentiescore.



7 Hoe is de positie ten opzichte van de concurrentie?

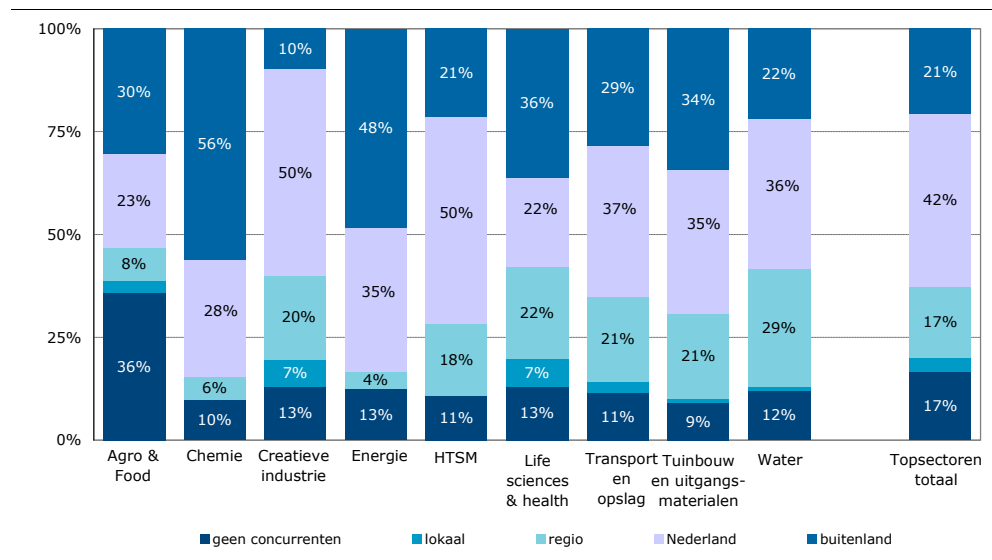
De deelnemers aan het Topsectorenpanel is gevraagd naar locatie van de concurrentie. Bevindt de voornaamste concurrentie zich in het binnenland of buitenland of is er geen sprake van concurrentie? Vervolgens hebben de deelnemers aan het Topsectorenpanel de in de afgelopen drie jaar door hun bedrijf geleverde prestaties afgezet tegen die van de concurrentie: doen zij het met de ontwikkeling van hun omzet, winst en marktaandeel, en bij het aantrekken van nieuwe klanten beter of slechter?

7.1 Locatie concurrentie

Topsectoren: voornaamste concurrentie bevindt zich in Nederland

In Figuur 26 is een verdeling gegeven over de lokale, regionale, nationale en internationale locatie van de voornaamste concurrentie. Binnen de topsectoren vinden de meeste bedrijven dat de belangrijkste concurrentie zich in Nederland bevindt. Daarna volgen op afstand het buitenland en de regio. Opvallend is dat 17% van de bedrijven zegt dat er geen concurrentie is. Vooral de sector Agro & Food kent een relatief hoog aandeel bedrijven dat zegt dat er geen concurrentie is. Waar de voornaamste concurrentie zit, verschilt aanzienlijk per topsector. In de sectoren Energie en Chemie is dat naar verhouding vaak in het buitenland. De Creatieve industrie heeft vooral nationale concurrentie, en hetzelfde geldt voor Hightech systemen en materialen. De sector Water ondervindt naar verhouding veel concurrentie in de eigen regio.

Figuur 26 Locatie van de voornaamste concurrenten in de topsectoren



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Kleine bedrijven ervaren minder concurrentie

Vooral de kleine bedrijven geven aan dat ze geen concurrenten hebben. Als ze wel concurrentie hebben dan bevinden de concurrenten zich vooral op regionaal of nationaal niveau. Ongeveer een op de vijf kleine bedrijven zegt dat de voornaamste concurrentie in het buitenland zit. Naarmate de bedrijven een grotere omvang hebben, zitten de concurrenten vaker in het buitenland. Bij 55% van het grootbedrijf (meer dan 100 werkzame personen) zitten de voornaamste concurrenten in het buitenland.



Meer technologische innovatie: dan vaker concurrentie uit buitenland

De voornaamste concurrentie van de koplopers in de topsectoren zit in het buitenland op de voet gevolgd door Nederland. Als een bedrijf in de topsectoren lager in de innovatiepiramide zit dan verschuift de geografische markt van de concurrentie meer naar de binnenlandse of regionale markt.

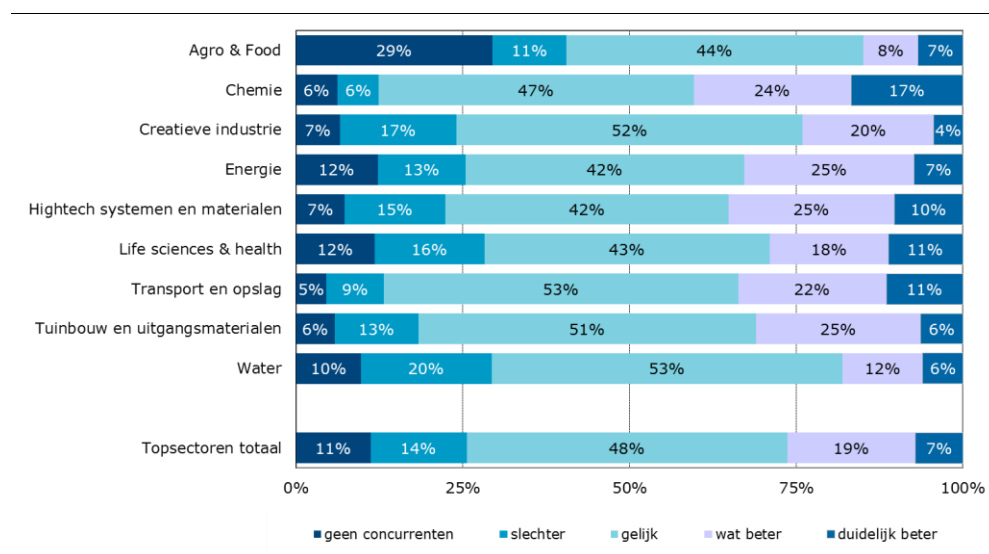
7.2 Omzetgroei ten opzichte van de concurrentie

Een kwart van de topsectorbedrijven ervaart een betere omzetgroei dan hun concurrenten

Uit Figuur 27 kan worden afgeleid hoe een sector zijn prestaties beoordeelt: er is aan de bedrijven gevraagd om zich qua omzetontwikkeling in de afgelopen drie jaar te vergelijken met hun concurrenten. Voor bijna alle sectoren geldt dat circa de helft van de ondervraagde bedrijven vindt dat de omzetontwikkeling ongeveer hetzelfde is geweest als die van de concurrentie. Een kwart van de bedrijven ervaart dat zij een betere omzetgroei hebben gehad dan de concurrentie.

Het grootbedrijf vindt vaker dat de omzetgroei beter is ten opzichte van de concurrentie dan het kleinbedrijf. Naarmate een bedrijf in de topsectoren innovatiever is, geeft een hoger percentage aan dat de omzetgroei beter is dan die van de concurrentie.

Figuur 27 Omzetgroei in de afgelopen drie jaar: beter of slechter dan de concurrentie?



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

De sector Chemie (zie Figuur 27) is het meest te spreken over de ontwikkeling van de omzet vergeleken met die van de concurrentie. Bij uitstek in deze sector vergelijkt men zich vaak met concurrenten uit het buitenland.

7.3 Winstgroei ten opzichte van de concurrentie

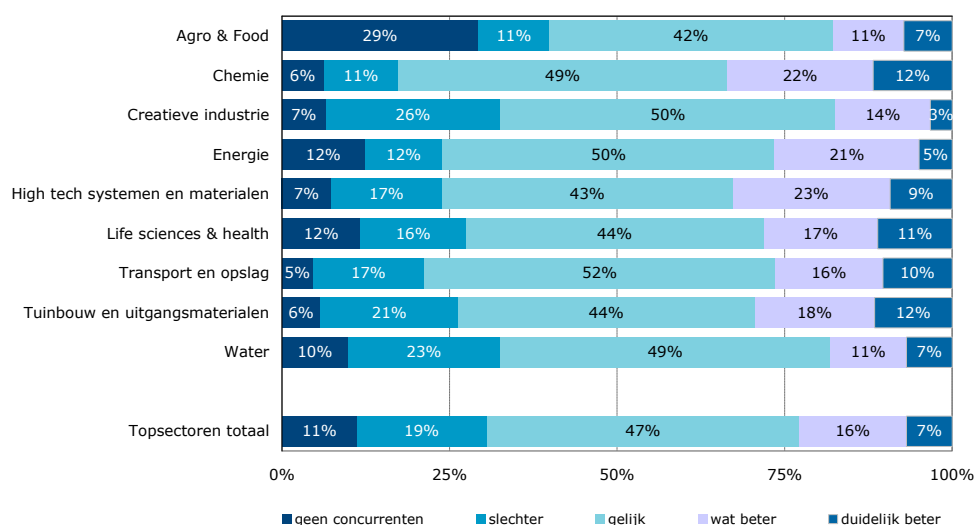
Bijna een kwart van de topsectorbedrijven ervaart een betere winstgroei dan concurrentie

De beoordeling van de winstontwikkeling in de afgelopen drie jaar vergeleken met de concurrentie geeft een soortgelijk beeld als die van de omzet, maar wel met wat andere accenten. Bijna een kwart van de topsectorbedrijven geeft aan een betere winstgroei te hebben gehad dan hun concurrenten. Bedrijven in de Chemie en Hightech systemen en materialen geven het vaakst aan dat hun winstgroei (duidelijk of wat) beter is dan die van de concurrentie, gevolgd door Tuinbouw en



uitgangsmaterialen, Life sciences & health, en Energie. Bedrijven in de Agro & Food, Creatieve industrie en Water ervaren dat duidelijk minder vaak: zie Figuur 28.

Figuur 28 Winstgroei in de afgelopen drie jaar: beter of slechter dan de concurrentie?



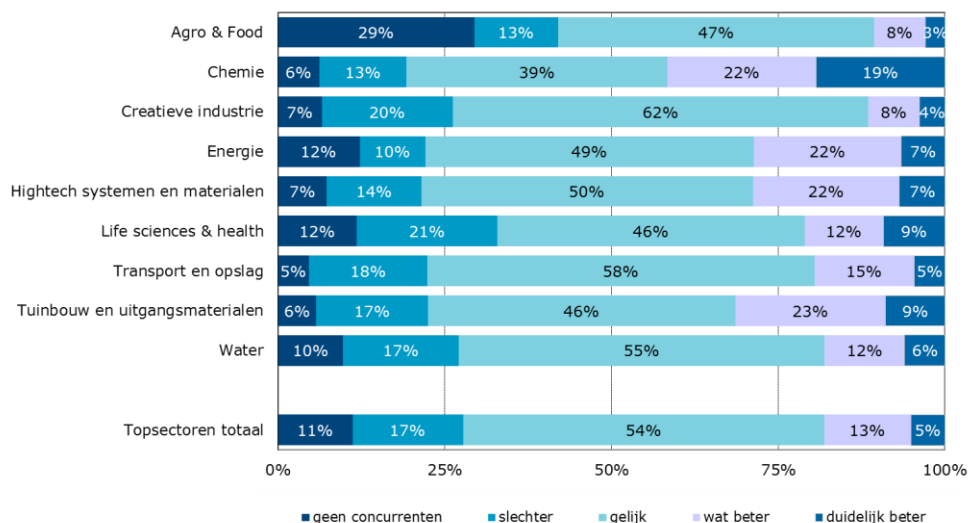
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

7.4 Groei marktaandeel ten opzichte van de concurrentie

Een op de vijf bedrijven in topsectoren ervaart een betere groei van het marktaandeel dan concurrentie

Het beeld bij de ontwikkeling van het marktaandeel in de afgelopen drie jaar wijkt slechts gradueel af van dat bij de omzet- en winstontwikkeling (zie Figuur 29). Dezelfde sectoren laten een bovengemiddeld percentage met (duidelijk of wat) meer groei van het marktaandeel ten opzichte van de concurrentie zien: Chemie, gevolgd door Tuinbouw en uitgangsmaterialen, en Hightech systemen en materialen, en Energie. De drie sectoren met de geringste percentages bedrijven die (duidelijk of wat) meer winstgroei ervaren dan hun concurrenten, zijn tevens de drie waar dat ook geldt voor de groei van het marktaandeel: Agro & Food, Creatieve industrie en Water.

Figuur 29 Groei marktaandeel in de afgelopen drie jaar: beter of slechter dan de concurrentie?



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

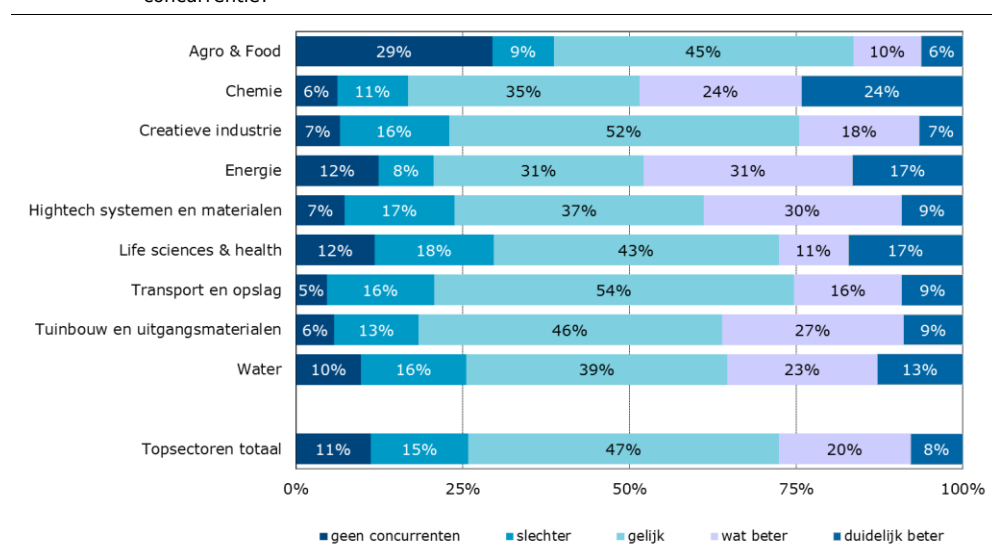


7.5 Aantrekken van nieuwe klanten ten opzichte van de concurrentie

Ruim een kwart van de topsectorbedrijven denkt beter te zijn in het aantrekken van nieuwe klanten dan concurrentie

In de topsectoren geeft 28% van de bedrijven aan dat zij in de afgelopen drie jaar beter zijn geweest in het aantrekken van nieuwe klanten dan hun concurrenten. Ook bij het aantrekken van nieuwe klanten zijn het de sectoren Chemie en Energie waar de positie ten opzichte van de concurrentie het vaakst verbeterd is, in de ogen van de ondervraagde ondernemers (zie Figuur 30). Zij worden gevolgd door de sectoren Hightech systemen en materialen, en Tuinbouw en uitgangsmaterialen. Ook de sector Water scoort hier bovengemiddeld. Bedrijven in deze sectoren geven relatief vaak aan dat ze in de afgelopen drie jaar beter in het aantrekken van nieuwe klanten zijn geweest dan hun concurrentie.

Figuur 30 Nieuwe klanten aantrekken in de afgelopen drie jaar: beter of slechter dan de concurrentie?



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.



Bijlage 1 Toelichting op het Topsectorenpanel

Het Topsectorenpanel

In het kader van het onderzoeksprogramma MKB en Ondernemerschap heeft Panteia in 2012 een panel opgezet van ondernemers uit de negen topsectoren: het topsectorenpanel. De samenstelling van het Topsectorenpanel is vastgesteld op basis van de afbakening van de negen topsectoren door het CBS en volgt de sectorale benadering.¹ Het doel van het panel is om valide en actuele economische informatie op het niveau van de topsectoren te verschaffen. Zie voor een uitgebreide beschrijving van het Topsectorenpanel het rapport Hoevenagel (2013).²

Tweede meting van het Topsectorenpanel

In de winter van 2012 is de tweede meting van het Topsectorenpanel uitgevoerd. De innovatie- en concurrentiemonitor stond centraal in deze meting. De enquête is afgenomen via het internet. Van 1.395 panelleden uit de eerste meting was een e-mailadres bekend. Deze hebben een link naar de vragenlijst via de e-mail ontvangen. Hiervan hebben er 533 (38%) meegedaan aan deze internetmeting. De overige respondenten zijn via een telefonische werving geworven. Tijdens de telefonische werving is het e-mailadres van de respondent gevraagd. Direct na het telefonische gesprek heeft de respondent via de e-mail een link ontvangen naar de online vragenlijst. De telefonische werving en vervolgens het versturen van de link naar de online vragenlijst heeft geresulteerd in 994 respondenten. In totaal hebben in de tweede meting 1.527 bedrijven de vragenlijst via de internetmeting ingevuld. Tabel 3 geeft een overzicht van het steekproefresultaat.

Het steekproefplan van het Topsectorenpanel is disproportioneel opgezet, zowel ten aanzien van de negen topsectoren als ten aanzien van de grootte van de bedrijven. Bij de steekproeftrekking zijn in de verschillende cellen van het steekproefplan de bedrijven aselekt getrokken. In totaal zijn in de tweede meting 1.527 complete gesprekken gevoerd met ondernemers en directeurs van bedrijven uit de negen topsectoren. Tabel 6 geeft een overzicht van het steekproefresultaat.

Tabel 8 Steekproefresultaat 2^e meting Topsectorenpanel 2012

<i>Topsectoren</i>	<i>1 wp</i>	<i>2-9 wp</i>	<i>10-99 wp</i>	<i>100+ wp</i>	<i>Totaal</i>
Agro & Food	30	107	63	32	232
Chemie	20	51	66	37	174
Creatieve industrie	57	59	43	16	175
Energie	20	40	44	23	127
Hightech systemen en materialen	77	105	106	32	320
Life sciences & health	27	48	57	16	148
Transport en opslag	30	55	68	27	180
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	32	90	78	19	219
Water	24	45	44	18	131
Topsectoren totaal*	317	600	569	220	1.706

Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

¹ CBS (2012), Monitor topsectoren, Methodebeschrijving en tabellenset, Den Haag/Heerlen.

² Ruud Hoevenagel (2013), 'Topsectorenpanel: methodologische verantwoording', Panteia, Zoetermeer.



Het aantal van 1.706 in tabel 4 correspondeert niet met de 1.527 gesprekken die zijn gevoerd. Dit heeft te maken met overlappings (dubbele SBI-codes) tussen de verschillende topsectoren. In totaal zijn 179 gesprekken twee keer meegeteld. Het veldwerk heeft plaatsgevonden tussen 20 november 2012 en 28 december 2012. De gemiddelde tijd voor het invullen van de vragenlijst bedroeg 10 minuten. Door de disproportionele opzet zitten in de steekproef verhoudingsgewijs minder kleine bedrijven en meer grote bedrijven. Daarnaast is de verdeling over de negen topsectoren in de steekproef gelijkmatiger dan in de populatie. Dit is gebeurd om – gegeven de totale omvang van de steekproef – op het niveau van de afzonderlijke topsectoren en over de grote bedrijven toch betrouwbare uitspraken te kunnen doen. In de analyses is een herweging toegepast om voor de in de steekproef bewust aangebrachte scheefheid te corrigeren



Bijlage 2 Vragenlijst

DE INNOVATIEKRACHT VAN BEDRIJVEN

Welkom.

Deze vragenlijst gaat over de innovatiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven.

Aan de hand van uw antwoorden op vragen over (o.a.) de gerealiseerde innovaties in de afgelopen jaren, ondernemerschap, hoe bedrijven omgaan met veranderingen, hoe men de markt benadert en hoe men besluiten neemt, zal Panteia - samen met de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam - onderzoeken wat de innovatiekracht is van het Nederlandse bedrijfsleven.

Na afloop van het onderzoek zullen wij u de resultaten van het onderzoek graag terugkoppelen.

Uit proefenquêtees kwam naar voren dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 15 minuten vereist.

Veel succes

Ruud Hoevenagel (Panteia)

Henk Volberda en Justin Jansen (Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit)

-----^

[ALLEEN VOOR NIEUWE PANELLDEN]

Vraag 01

Eerst volgen enkele vragen om de representativiteit van het onderzoek te kunnen vaststellen.

Volgens gegevens van de Kamer van Koophandel valt uw bedrijf onder de sector genaamd:

[X1], klopt dit?

☐ ja, zeker

☐ ja, waarschijnlijk wel

☐ nee

[Als Vraag 01 = ja, waarschijnlijk wel of nee]

Vraag 02

Hoe zou u zelf de sector omschrijven waarin uw bedrijf valt?

☐ _____

☐ wil niet zeggen

[Als Vraag 01 = ja, waarschijnlijk wel of nee]

Vraag 03

Kunt u kort uw hoofdactiviteit omschrijven?

☐ _____

☐ wil niet zeggen



Vraag 04

Hoeveel personen – INCLUSIEF UZELF – zijn er momenteel in uw bedrijf werkzaam?

U dient ook eventuele meewerkende gezinsleden mee te tellen.

☐ _____

☐ weet niet/wil niet zeggen

Vraag 04AA

Kunt u wel aangeven in welke grootteklasse uw bedrijf valt?

☐ 1 werkzame persoon

☐ 2 t/m 9 werkzame personen

☐ 10 t/m 99 werkzame personen

☐ 100 of meer werkzame persoon

☐ wil niet zeggen

☐ weet (echt) niet

[ALLEEN VOOR 1^E NIEUWE PANELLEDEN]**Vraag 04A**

Kunt u een schatting geven van de totale omzet - exclusief BTW - die uw bedrijf vorig jaar, in 2011 heeft gerealiseerd?

☐ minder dan 200.000 euro

☐ 200.000 tot 500.000 euro

☐ 500.000 tot 1 miljoen euro

☐ 1 miljoen tot 5 miljoen euro

☐ 5 miljoen tot 10 miljoen euro

☐ 10 miljoen tot 20 miljoen euro

☐ 20 miljoen tot 30 miljoen euro

☐ 30 miljoen tot 40 miljoen euro

☐ 40 miljoen tot 50 miljoen euro

☐ 50 miljoen tot 75 miljoen euro

☐ 75 miljoen tot 100 miljoen euro

☐ 100 miljoen tot 250 miljoen euro

☐ 250 miljoen euro of meer

☐ weet niet

☐ wil niet zeggen

Vraag 04B

Is de omzet van uw bedrijf in 2011 ten opzichte van 2010 (het jaar ervoor) toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen?

1: toegenomen

2: gelijk gebleven

3: afgenomen

4: weet niet

5: wil niet zeggen

[ALLEEN VOOR 1^E NIEUWE PANELLEDEN]**Vraag 05**

In welk jaar is uw bedrijf opgericht?

Eventuele rechtsvoorgangers dient u mee te rekenen.

☐ _____ jaar

☐ weet niet

☐ wil niet zeggen



[Als Vraag 05 = weet niet]

Vraag 06

Kunt u wel aangeven in welk tijdvak uw bedrijf is opgericht?

- ☐ Voor 1900
- ☐ 1900-1950
- ☐ 1950-1975
- ☐ 1976-2000
- ☐ na 2000
- ☐ weet (echt) niet

Vraag 07

Wat is uw rol in de onderneming? Bent u:

- 1: (mede)eigenaar/ondernemer
- 2: partner of een familielid van de eigenaar/ondernemer
- 3: directeur (niet eigenaar), bedrijfsleider, filiaalmanager e.d.
- 4: marketing directeur / -manager
- 5: sales directeur
- 6: anders, namelijk _____
- 7: wil niet zeggen

Vraag 08

Exporteert uw bedrijf goederen en/of diensten?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

De volgende vragen gaan over product- en procesinnovaties.

Vraag 09

Heeft uw bedrijf de afgelopen 3 jaar nieuwe producten of diensten op de markt gebracht?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

[Als Vraag 09 = ja]

Vraag 10

Waren daarbij ook producten of diensten bij die nieuw zijn voor uw bedrijfstak?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

[Als Vraag 09 = ja]

Vraag 11

Heeft uw bedrijf deze producten of diensten zelf (op eigen kracht) ontwikkeld?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen



Vraag 12

Heeft uw bedrijf in de afgelopen 3 jaar in de interne bedrijfsprocessen verbeteringen of vernieuwingen doorgevoerd?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

[Als Vraag 12 = ja]

Vraag 13

En zijn daarbij ook verbeteringen of vernieuwingen die uw bedrijf zelf (op eigen kracht) heeft ontwikkeld?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

Vraag 14

Maakt uw bedrijf gebruik van een extern netwerk om kennis uit te wisselen, bijvoorbeeld via universiteiten, concurrenten, leveranciers of adviseurs?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

Vraag 15

Werkt uw bedrijf met andere bedrijven of instellingen samen om vernieuwingsprojecten uit te voeren?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

Vraag 16

Zijn er in uw bedrijf medewerkers - inclusief directeuren of eigenaren - die in hun dagelijkse werk bezig zijn met vernieuwingsinspanningen?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

Vraag 17

Heeft uw bedrijf de afgelopen drie jaar zelf R&D gedaan?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

Vraag 18

Heeft uw bedrijf een budget voor vernieuwingsinspanningen, of hiervoor middelen gereserveerd?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen



[ALLEEN VOOR BEDRIJVEN MET MEER DAN 9 WERKNEMERS]

Vraag 19

Hieronder staan zes uitspraken over de wijze waarop uw bedrijf in staat is **vernieuwingen te realiseren**. Kunt u per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

- Mijn bedrijf implementeert regelmatig nieuwe beheerssystemen.
- Het beleid ten aanzien van beloningen wordt binnen mijn bedrijf regelmatig aangepast.
- De regels en procedures binnen mijn bedrijf worden regelmatig vernieuwd.
- Wij veranderen regelmatig de manier waarop projecten worden aangestuurd.
- Afdelingen binnen mijn bedrijf worden regelmatig geherstructureerd.
- De inhoud van taakbeschrijvingen wordt binnen mijn bedrijf regelmatig aangepast.

- ☐ Zeer mee oneens
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer mee eens

Vraag 20

Waar zijn uw voornaamste concurrenten gevestigd? Is dat:

[Meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ In de gemeente
- ☐ In de regio
- ☐ In Nederland
- ☐ In het buitenland
- ☐ Mijn bedrijf heeft geen concurrenten
- ☐ Weet niet
- ☐ Wil niet zeggen

(Als Vraag 20 niet gelijk is aan "mijn bedrijf heeft geen concurrenten")

Vraag 21

Hoe beoordeelt u de prestaties van uw bedrijf - over de afgelopen drie jaar - in vergelijking tot de concurrentie, op het gebied van:

- de omzetgroei
- de winstgroei
- de groei van het marktaandeel
- het aantrekken van nieuwe klanten

- ☐ Veel slechter
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Veel beter



Vraag 22

Hieronder staan acht uitspraken over de wijze waarop uw bedrijf **de markt kan benaderen**. Kunt u per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

- Mijn bedrijf neemt regelmatig opdrachten aan die verder gaan dan het huidige aanbod.
- Wij zetten producten en diensten in de markt die compleet nieuw zijn voor ons.
- Wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe markten.
- Mijn bedrijf gebruikt regelmatig nieuwe verkoopkanalen.
- Er vinden regelmatig kleine aanpassingen plaats aan onze producten en diensten.
- Wij vergroten de efficiency van onze productieprocessen en dienstverlening.
- Wij vergroten schaalvoordelen door intensivering van bestaande markten.
- Mijn bedrijf verdiept bestaande klantrelaties.

- ☐ Zeer mee oneens
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer mee eens

Vraag 23

In het nieuwe bedrijfslevenbeleid van de overheid heeft het kabinet 9 topsectoren als speerpunt benoemd.

Weet u van het bestaan van dit topsectorenbeleid?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ weet niet

(Als vraag 23 = ja)

Vraag 24

In welke van de onderstaande topsectoren zou u uw bedrijf plaatsen?

- ☐ Agro & food
- ☐ Chemie
- ☐ Creatieve industrie
- ☐ Energie
- ☐ Hightech systemen en materialen
- ☐ Life sciences & health
- ☐ Logistiek
- ☐ Tuinbouw en uitgangsmaterialen
- ☐ Water
- ☐ Geen van deze
- ☐ Weet niet



(Als vraag 23 = nee of weet niet)

Vraag 24A

In welke van de onderstaande sectoren zou u uw bedrijf plaatsen?

- ☐ Agro & food
- ☐ Chemie
- ☐ Creatieve industrie
- ☐ Energie
- ☐ Hightech systemen en materialen
- ☐ Life sciences & health
- ☐ Logistiek
- ☐ Tuinbouw en uitgangsmaterialen
- ☐ Water
- ☐ Geen van deze
- ☐ Weet niet

Vraag 25

Hieronder staan zes uitspraken over **ondernemerschap**. Kunt u per uitspraak weer aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

- Mijn bedrijf staat bekend om de risicovolle projecten die worden uitgevoerd.
- Wij starten relatief omvangrijke projecten om onze doelstellingen te behalen.
- In onzekere situaties kiest mijn bedrijf veelal voor de aanval om nieuwe kansen te benutten.
- Mijn bedrijf initieert meestal acties waarop concurrenten reageren.
- Mijn bedrijf is vaak de eerste die nieuwe producten of diensten, administratieve en operationele technieken introduceert.
- In de omgang met onze concurrenten hanteert mijn bedrijf een agressieve marktbenadering.

- ☐ Zeer mee oneens
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer mee eens

Vraag 26

Heeft u in de afgelopen drie jaar innovatieprojecten uitgevoerd?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen

(Als Vraag 26 = ja)

Vraag 28

Hoe vaak heeft u voor uw innovatieprojecten met onderstaande externe partners samengewerkt?

- Kennisinstellingen (zoals TNO, HBO's)
- Universiteiten
- Start-ups (bedrijven <5 jaar)
- Gevestigde bedrijven



- ☐ Nooit
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer veel

Vraag 29

Hieronder staan vier uitspraken over uw **bedrijfsomgeving**. Kunt u per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

- Veranderingen binnen onze marktomgeving zijn zeer intens.
- Klanten in onze markt vragen regelmatig compleet nieuwe producten en diensten.
- In de markt waarin wij actief zijn vinden continu veranderingen plaats.
- In een jaar is er niks veranderd in onze markt.

- ☐ Zeer mee oneens
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer mee eens

Vraag 30

Hoeveel procent van uw omzet heeft uw bedrijf de afgelopen drie jaar - *gemiddeld* - geïnvesteerd in R&D?

- ☐ %
- ☐ weet niet/wil niet zeggen

(Als Vraag 30 = weet niet/wil niet zeggen)

Vraag 31

Kunt u misschien wel aangeven in welke categorie het percentage voor R&D past? (in procenten van de omzet)

- ☐ 0 tot 5%
- ☐ 5 tot 10%
- ☐ 10 tot 15%
- ☐ 15% of meer
- ☐ weet (echt) niet

Vraag 31A

Beschikt uw bedrijf over een formeel R&D-budget?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen
- ☐ weet niet



Vraag 32

Hoeveel procent van uw omzet heeft uw bedrijf de afgelopen drie jaar - *gemiddeld* - geïnvesteerd in ICT, ter ondersteuning van processen en diensten?

- ☐ %
- ☐ weet niet/wil niet zeggen

(Als Vraag 32 = weet niet)

Vraag 33

Kunt u misschien wel aangeven in welke categorie het percentage voor ICT past? (in procenten van de omzet)

- ☐ 0 tot 5%
- ☐ 5 tot 10%
- ☐ 10 tot 15%
- ☐ 15% of meer
- ☐ weet (echt) niet

Vraag 33A

Beschikt uw bedrijf over een formeel ICT-budget?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ wil niet zeggen
- ☐ weet niet

[ALLEEN VOOR BEDRIJVEN MET MEER DAN 9 WERKNEMERS]**Vraag 34**

Hieronder staan tien uitspraken over de wijze waarop **besluitvorming binnen uw bedrijf plaatsvindt**. Kunt u per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

In mijn bedrijf ...

- kunnen weinig acties ondernomen worden totdat een leidinggevende een beslissing goedkeurt.
- wordt iemand die zelf beslissingen wil nemen snel ontmoedigd.
- dient voor zelfs kleine kwesties een hoger geplaatst persoon uiteindelijk goed te keuren.
- dienen medewerkers voorafgaande aan alles eerst hun leidinggevende om goedkeuring te vragen.
- vergen de meeste beslissingen die medewerkers maken goedkeuring van hun leidinggevende.
- zijn voor elke situatie procedures aanwezig hoe met de situatie om te gaan.
- nemen regels en procedures een centrale plaats in.
- zijn de prestaties van iedere medewerker en manager schriftelijk vastgelegd.
- worden medewerkers nauwelijks gecontroleerd op het overtreden van regels.
- zijn voor elke positie geschreven functiebeschrijvingen.

- ☐ Zeer mee oneens
- ☐
- ☐
- ☐ Neutraal
- ☐
- ☐
- ☐ Zeer mee eens



[ALLEEN VOOR BEDRIJVEN MET MEER DAN 9 WERKNEMERS]

Vraag 35

Hieronder staan tien uitspraken over **uw medewerkers**. Kunt u per uitspraak aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

[Stellingen random aanbieden]

Mijn medewerkers ...

- ... zijn zeer bekwaam.
- ... worden beschouwd als de beste in de sector.
- ... zijn creatief en slim.
- ... zijn experts in hun specifieke banen en functies.
- ... ontwikkelen nieuwe ideeën en kennis.

☐ Zeer mee oneens

☐

☐

☐ Neutraal

☐

☐

☐ Zeer mee eens

Tot slot van deze vragenlijst zijn er nog vier vragen

Vraag 36

Wilt u de resultaten van het onderzoek per e-mail ontvangen?

☐ ja

☐ nee

[ALLEEN VOOR NIEUWE PANELLEDEN]

Vraag 36A

Zouden wij u volgend jaar nog eens telefonisch mogen benaderen voor onderzoek over het ondernemingsklimaat in Nederland

☐ ja

☐ nee

Vraag 37

Als u nog opmerkingen heeft over deze vragenlijst dan kunt u deze hier kwijt.

☐ _____

☐ nee

[ALLEEN VOOR BEDRIJVEN MET MEER DAN 9 WERKNEMERS]

Vraag 38

Om de innovatiekracht van uw bedrijf op nauwkeurige wijze in kaart te brengen, zouden wij graag zien dat ook één of twee van uw collega-managers deze vragenlijst invullen. Hiertoe zullen wij een nieuwe vragenlijst - met een begeleidende e-mail - naar uw collega toesturen.

Bent u bereid om ons het e-mailadres en de naam van uw collega-manager aan ons door te geven?

☐ ja

☐ nee

Vraag 39

Hier kunt u de namen en de e-mailadressen invullen.



De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A201349	31-10-2013	Fulfilment van online verkoop
A201348	15-10-2013	De overheid als klant van het MKB
A201346	08-10-2013	De innovativiteit van het MKB in 2013
A201345	19-09-2013	Monitor buitenlandse investeringen MKB
A201343	03-04-2013	Geen vertrouwen ondernemers in het economische beleid - Najaar 2013
A201341	17-10-2013	Economische effecten verlaging van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven
A201340	19-08-2013	Exportindex MKB. Ontwikkelingen 2008-2011
A201339	22-08-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update juli 2013
A201338	12-09-2013	Bedrijfsfinanciering: zó kan het ook!
A201337	03-09-2013	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012
A201335	01-07-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – Update juni
A201334	15-07-2013	De rol van sociale media bij innovatie door zzp'ers
A201333	02-07-2013	Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren
A201332	02-07-2013	Topsectorenpanel. Methodologische verantwoording
A201331	04-07-2013	Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers
A201330	25-06-2013	Hoe goed ligt de gemeente bij MKB?
A201329	18-06-2013	Monitor Inkomens Ondernemers
A201328	27-06-2013	Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie
A201327	16-07-2013	Innoveren achter de schermen
A201326	19-07-2013	De financiële positie van het MKB in 2013 en 2014
A201325	9-07-2013	Minirapportage biomaterialen
A201324	5-06-2013	Ontwerp krapte-indicator belangrijke beroepen topsectoren
A201323	06-06-2013	Kleinschalig ondernemen 2013
A201322	13-06-2013	Topsectoren in beeld - Bekendheid met het topsectorenbeleid en beleving van het ondernemingsklimaat
A201321	21-05-2013	Administratieve lasten MKB
A201320	04-06-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-06-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201317	16-05-2013	Diaspora links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten



A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB
A201207	20-6-2012	Monitor Inkomens Ondernemers
A201206	20-6-2012	Een typologie van ondernemers met lage inkomens
A201205	28-6-2012	Kleinschalig Ondernemen 2012
A201204	30-5-2012	Hoe ondernemend zijn zzp'ers?
A201203	22-5-2012	Duurzaam ondernemen in het kantoorhoudende MKB
A201202	16-4-2012	Vergrijzing en ondernemerschap
A201201	4-4-2012	Hoe werken bedrijven samen in projecten?
A201113	22-11-2011	Ondernemen in de Sectoren 2011
A201112	22-11-2011	Zelfbewust een Zelfstandige Positie
A201111	21-9-2011	Kerngegevens MKB 2011
A201110	25-8-2011	Financieringsmonitor 2011
A201109	22-8-2011	Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015
A201108	14-7-2011	Global Entrepreneurship Monitor 2010 The Netherlands
A201107	19-5-2011	Ondernemen voor de toekomst
A201106	27-4-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap: Synthese
A201105	20-4-2011	Uitvinders in Nederland
A201104	28-4-2011	Kleinschalig Ondernemen 2010
A201103	10-3-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap
A201102	8-3-2011	Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010
A201101	5-1-2011	Startende ondernemers
A201012	8-12-2010	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A201011	16-11-2010	Global Entrepreneurship Monitor 2009 The Netherlands
A201010	9-11-2010	Ondernemen in de sectoren 2010 – 10 brochures
A201009	14-10-2010	De arbeidsmarkt van Midden-Nederland
A201008	14-10-2010	Monitor Inkomens Ondernemers
A201007	30-9-2010	Stand van Zaken Zonder Personeel
A201006	23-6-2010	Internationale benchmark ondernemerschap 2010
A201005	31-5-2010	Bedrijfsbeëindigingen in het kleinbedrijf
A201004	april 2010	Octrooien in Nederland
A201003	12-4-2010	Ondernemen voor anderen!
A201002	15-2-2010	Een kwestie van ondernemen
A201001	11-1-2010	Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht
A200918	1-12-2009	Slim en gezond afslanken
A200917	2-11-2009	Ondernemen in de Sectoren
A200916	30-10-2009	Springen over de Grens
A200915	17-8-2009	Criminaliteitspreventie door kleine bedrijven
A200914	16-6-2009	Global Entrepreneurship Monitor 2008 The Netherlands
A200913	15-5-2009	Internationale benchmark ondernemerschap 2009
A200912	20-5-2009	Kleinschalig Ondernemen 2009
A200911	3-4-2009	Kopstaartbedrijven
A200910	1-4-2009	Ondernemerschap in de wijk
A200909	27-3-2009	Van werknemer tot ondernemer
A200908	half juni 2009	Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB

