



Doing Good by Innovating Well

Een kwalitatieve zoektocht naar de Groene Tulp

Nerissa Lazon



<i>Afstudeerscriptie</i>	Doing Good by Innovating Well
<i>Afstudeerdatum</i>	22 augustus 2012
<i>Opleiding</i>	Master Communication Studies Faculteit Gedragwetenschappen Universiteit Twente
<i>Auteur</i>	Nerissa Lazeron (0173231) Voor de burchten 230 3452 MB Vleuten Nerissalazeron@gmail.com
<i>Afstudeercommissie</i>	Dr. Jordy F. Gosselt MSc. Jeroen F.M. Timmer Anja van Beijnum-Breunis (Accenture)
<i>In opdracht van</i>	Accenture Nederland Gustav Mahlerplein 90 1082 MA Amsterdam

Voorwoord

Na 10 maanden hard werken is het dan zover; mijn afstudeerscriptie is klaar. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek voor consultancykantoor Accenture naar de wisselwerking tussen Corporate Social Responsibility en innovatie. Tijdens mijn afstudeerstage bij Accenture heb ik mij gedurende 10 maanden bezig gehouden met de organisatie van de Accenture Innovation Awards. Mijn verantwoordelijkheden lagen met name bij de evenementenorganisatie, marketing en communicatie, waar ik veel van mijn communicatieve vaardigheden heb kunnen toepassen. Ik heb er veel geleerd en ervaar deze periode als een mooi en leerzaam begin van mijn carrière.

Mijn studie Communicatiewetenschap heb ik uiteindelijk gedurende 5 jaar met veel plezier gevolgd. Ik heb tijdens deze jaren mijn grenzen ver kunnen verleggen – zelfs tot aan Australië – en heb veel geleerd. Tijdens diverse stages heb ik mijn opgedane kennis direct kunnen toepassen. Deze studie en mijn stageperiode bij Accenture hebben mij erg goed kunnen voorbereiden op het professionele werkveld, waar ik nu in mijn baan als Accountmanager bij ICT- bedrijf Calco veel profijt van heb.

Voor de totstandkoming van mijn afstudeerscriptie wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst de fijne collega's met wie ik heb mogen samenwerken bij Accenture; jullie hebben ervoor gezorgd dat ik echt een toptijd heb gehad! In het bijzonder wil ik Anja van Beijnum, mijn stagebegeleider van Accenture, bedanken voor het meelesen met mijn scriptie. Dankzij haar goede adviezen en kritische opmerkingen heb ik mijn scriptie steeds verder kunnen aanscherpen en ligt er een resultaat waar ik trots op ben. Ik hoop dat ik met mijn onderzoek waarde heb kunnen toevoegen aan de Innovation Awards.

Ten tweede wil ik uiteraard mijn afstudeerbegeleiders van Universiteit Twente bedanken; Jordy Gosselt en Jeroen Timmer. De gesprekken die wij gedurende 10 maanden regelmatig hebben gehad, heb ik als erg leerzaam ervaren. Door jullie kritische vragen en creatieve ideeën kwamen we steeds een stapje verder. Bedankt daarvoor!

Tenslotte wil ik mijn vriend, familie en vriendinnen bedanken voor hun steun en goedbedoelde adviezen. Pamela en Irene, bedankt voor het meedenken op momenten dat ik even vast zat. Stefan, bedankt voor het aanhoren van mijn verhalen en lieve woorden tijdens deze, soms stressvolle periode.

Veel leesplezier!

Nerissa Lazon

Vleuten, augustus 2012

Samenvatting

Achtergrond

Dit jaar organiseert Accenture voor de zesde keer op rij de Accenture Innovation Awards, een strijd om de prestigieuze Blauwe Tulp voor het meest innovatieve concept van Nederland. Met het uitreiken van de Innovation Awards wil Accenture innoverende bedrijven de erkenning geven die zij verdienen. Dit jaar reikt Accenture, naast de Blauwe Tulp, ook de Groene Tulp uit. Deze prijs gaat naar de meest duurzame en sociaal verantwoorde innovatie.

Doel

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van de relatie tussen Corporate Social Responsibility en innovatie. Het onderzoek was gericht op het vinden van criteria die Accenture kan gebruiken bij het uitreiken van de Groene Tulp. Om die reden zijn allereerst aan de hand van de beschikbare theorie afzonderlijk van elkaar de begrippen CSR en innovatie onderzocht. Het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) heeft vervolgens een belangrijke rol gespeeld in het opstellen van onderzoeksvragen met betrekking tot de integrale relatie tussen CSR en innovatie. De onderzoeksvragen samen hebben geleid tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag die centraal stond in het onderzoek:

‘Hoe ziet de wisselwerking eruit tussen CSR en innovatie bij start-up organisaties?’

Methode

Aan de hand van de interviewmethode is de integrale relatie tussen CSR en innovatie onderzocht. Aan de semigestructureerde interviews hebben vijftien organisaties deelgenomen die in de vorige editie van de Accenture Innovation Awards ver zijn gekomen. Deze organisaties zijn geselecteerd op criteria voor CSR en innovatie, zodat het voor de organisaties mogelijk was antwoord te geven op de vragen met betrekking tot de integratiemogelijkheden.

Conclusie

Geconcludeerd wordt dat er in hoge mate sprake blijkt te zijn van een wisselwerking tussen CSR en innovatie bij start-up organisaties. De wisselwerking tussen CSR en innovatie ziet er alleen anders uit dan de vicieuze cirkel die MacGregor en Fontrodona (2008) beschrijven. Deze cirkel impliceert dat het beginpunt van de wisselwerking willekeurig op een plek op de cirkel begint, waarna het een het ander beïnvloedt. Met dit onderzoek is echter aangetoond dat het beginpunt altijd ligt bij CSR en dat dit leidt tot innovatie. Pas na de commercialisatie van de innovatie kan gesproken worden over de daadwerkelijke integratie tussen de twee begrippen, aangezien er eerder nog geen sprake is van innovatie. Pas daarna vindt verweving plaats van CSR en innovatie. De wisselwerking kan vervolgens leiden tot zowel nieuwe CSR als tot nieuwe innovatie, wat maakt dat de cirkel niet per definitie vicieus is. De relatie tussen CSR en innovatie is op basis van de resultaten van dit onderzoek dus complexer dan enkel de beschrijving van een vicieuze cirkel.

Bovendien blijkt, in tegenstelling tot het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008), dat het voor start-up organisaties wel mogelijk is om CSR en innovatie met elkaar te integreren binnen een aanzienlijke tijd. Dit komt doordat deze jonge organisaties de processen van CSR en innovatie al direct met elkaar kunnen combineren. Voor oudere organisaties is een omschakeling nodig van oude processen naar nieuwe, om op die manier CSR en innovatie toch met elkaar te kunnen integreren. Op die manier duurt de integratie veel langer dan nu bij start-up organisaties het geval blijkt te zijn. Werkelijke integratie tussen CSR en innovatie doet zich dus al direct voor bij start-up organisaties. De vanzelfsprekendheid van de integratie tussen CSR en innovatie maakt deze relatie complexer dan enkel de bewering dat er sprake zou zijn van een vicieuze cirkel. Doordat de integratieprocessen van CSR en innovatie veelal ook buiten het bewustzijn van organisaties om kunnen lopen, maakt deze relatie complex te onderzoeken en worden sommige aanwezige processen niet herkend en erkend.

Management Summary

Background

This year Accenture is organizing the sixth edition of the Accenture Innovation Awards. This competition is organized to celebrate and stimulate innovation within the Dutch market place. During the event Accenture will reward the most innovative concepts with the highly coveted and prestigious Blue Tulip Award. This year Accenture also created the Green Tulip Award. This award will go to the concept that is most sustainable and socially responsible.

Purpose

The purpose of this research was to identify the relationship between Corporate Social Responsibility and innovation. The research was aimed at finding criteria Accenture can use during the adjudication of the Green Tulip. For that reason, the concepts of CSR and innovation were examined separately based on the available theory. The study of MacGregor and Fontrodona (2008) has subsequently played an important role in the drafting of the research questions related to the integral relationship between CSR and innovation. The research questions together contributed to answering the central research question:

‘What does the interplay between CSR and innovation look like within start-up organizations?’

Method

By using the interview method the integral relationship between CSR and innovation was examined. Fifteen organizations who previously participated in the Accenture Innovation Awards took part in the semi-structured interviews. These organizations were selected based on a high focus for CSR and a high focus for innovation, so it was possible for the organizations to answer questions related to the integration capabilities of CSR and innovation.

Conclusion

It is concluded that there is an interaction between CSR and innovation within start-up organizations. The interaction between CSR and innovation only looks dissimilar from the vicious circle that MacGregor and Fontrodona (2008) described. With this study it is shown that the starting point of true integration between CSR and innovation always begins at the point of CSR, and that the relationship from this point leads to innovation. Only after the commercialization of the innovation there can be spoken of the effective integration between the two concepts, since earlier there is no innovation. After this, interweaving of CSR and innovation exists. The interaction then leads both to new CSR as to new innovation, which makes the circle not necessarily vicious. This makes the relationship between CSR and innovation more complex than just the description of a vicious circle.

Moreover, in contrast to the study of MacGregor and Fontrodona (2008), it is possible for start-up organizations to integrate CSR and innovation directly with each other within a considerable period of time. This is because these young organizations can combine the processes of CSR and innovation directly. For older organizations there is a necessary transition needed from old to new processes, in order to integrate CSR and innovation. In this way, the integration takes much longer than appears in start-up organizations. Actual integration between CSR and innovation is therefore already in front at start-up organizations.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
MANAGEMENT SUMMARY	4
INHOUDSOPGAVE	5
1. INLEIDING	7
1.1 AANLEIDING	7
1.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	8
1.3 PRAKTISCHE RELEVANTIE	9
1.4 VOORUITBLIK	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	10
2.2 INNOVATIE	11
2.2.1 PRODUCTINNOVATIE VERSUS PROCESINNOVATIE	12
2.2.2 OPEN VERSUS GESLOTEN INNOVATIE	12
2.3 INTEGRALE RELATIE CSR EN INNOVATIE	13
2.3.1 CORPORATE SOCIAL INNOVATION	14
2.3.2 DE VERSPREIDING VAN CSR MOET GEBASEERD ZIJN OP DE VERSPREIDING VAN INNOVATIE	15
2.3.3 DE INTEGRATIE VAN CSR EN INNOVATIE KAN LEIDEN TOT DE VORMING VAN EEN VICIEUZE CIRKEL	16
2.3.4 DE DAADWERKELIJKE INTEGRATIE VAN CSR EN INNOVATIE KAN PAS NA BEPAALDE TIJD PLAATSVINDEN	17
3. ONDERZOEKSMETHODE	19
3.1 ONDERZOEKSMETHODE	19
3.1.1 AARD VAN HET ONDERZOEK	19
3.1.2 TOELICHTING METHODEKEUZE	19
3.1.3 MEETINSTRUMENT EN ONDERZOEKSPROCEDURE	20
3.2 SELECTIEPROCEDURE ONDERZOEKSPOPULATIE	21
3.3 ANALYSEPLAN	23
4. RESULTATEN	25
4.1 CSR IN START-UP ORGANISATIES	25
4.2 INNOVATIE IN START-UP ORGANISATIES	27
4.2.1 PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE	27
4.2.2 OPEN EN GESLOTEN INNOVATIE	28
4.3 RELATIE CSR EN INNOVATIE	29
4.3.1 CSR ALS UITGANGSPUNT VOOR INNOVATIE	29
4.3.2 CSR ALS MOTIEF VOOR (TUSSENTIJDSE) INNOVATIE	31
4.3.3 CSR-GEDREVEN INNOVATIE VERSUS INNOVATIEGEDREVEN CSR	33
4.3.4 VICIEUZE CIRKEL	35
5. DISCUSSIE	39
5.1 BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	39
5.2 SLOTCONCLUSIE	41

5.3 BEPERKINGEN ONDERZOEK	41
5.4 SUGGESTIES VERVOLGONDERZOEK	42
6. AANBEVELINGEN ACCENTURE	44
REFERENTIES	45
BIJLAGE 1: INTERVIEWSCHEMA	48
BIJLAGE 2: SPSS OUTPUT SELECTIE INNOVATIES	49
BIJLAGE 3: RANKING INNOVATIES	50
BIJLAGE 4: UITWERKING GESELECTEERDE INNOVATIES	54
BIJLAGE 5: SPSS OUTPUT CODEERSHEMA	57
BIJLAGE 6: CITATEN BEHORENDE BIJ OPGESTELDE THEMA'S PER ONDERWERP	58
BIJLAGE 7: OVERZICHT INDELING ORGANISATIES IN GRID	61

1. Inleiding

Allereerst zal in dit hoofdstuk de aanleiding voor het uitgevoerde onderzoek worden besproken (1.1). In de eerste paragraaf zal een korte toelichting worden gegeven op het belang van CSR en innovatie voor start-up organisaties. Vervolgens wordt in dezelfde paragraaf de onderzoeksvraag gepresenteerd die centraal staat in dit onderzoeksrapport, waarna de wetenschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek besproken worden (1.2 en 1.3). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte vooruitblik op het rapport (1.4).

1.1 Aanleiding

Corporate Social Responsibility (CSR) is een trend die steeds meer aandacht krijgt van organisaties. CSR uit zich binnen organisaties op verschillende manieren. Zo speelt duurzaamheid van producten en processen voor organisaties een belangrijke rol bij het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de werkzaamheden. Dit is vaak gericht op het eigen belang van de organisatie om op deze manier een bepaalde kostenreductie te bewerkstelligen. Een bijkomende reden voor duurzaamheid is om de footprint die de organisatie achterlaat in de samenleving zo klein mogelijk te maken. Een andere trend van de laatste jaren op het gebied van CSR is gericht op de betrokkenheid van organisaties bij de samenleving. Het steunen van bijvoorbeeld maatschappelijke projecten of goede doelen zijn activiteiten waardoor organisaties een maatschappelijke rol spelen die niet alleen gericht is op het milieu, maar ook op de mens. De totale omgeving van de organisatie, naast de directe stakeholders, wordt daarmee ook in ogenschouw genomen. Een goede balans tussen de drie p's – planet, people en profit – van CSR versterkt een organisatie op meerdere vlakken. Zo is er voor organisaties zakelijke winst te behalen in de vorm van imagooversterking (Werther & Chandler, 2005), het aanspreken van nieuwe markten en uitbreiding van het netwerk en kennis. Ook is er winst te behalen in menselijke zin. Onderlinge communicatie wordt bevorderd, evenals de teamgeest, inspiratie en ontwikkeling van talenten en competenties van individuele werknemers (Maignan & Ferrell, 2004).

Innovatie is net als CSR ook van steeds groter belang voor organisaties. Innovatie draait om menselijke handelingen gericht op vernieuwing en verbetering van producten, diensten en processen (Syntens, 2011). Innovatie kan toegepast worden op vele gebieden. Zo is het mogelijk technisch te innoveren, maar ook op het gebied van management en marketing. Voor organisaties kan innovatie bijdragen op verschillende manieren. Zo is innovatie een middel om de organisatie te onderscheiden van concurrenten, om het werk op een efficiëntere manier uit te voeren waardoor kosten kunnen worden bespaard en innovatie kan leiden tot verbetering van producten en diensten voor de markt (Syntens, 2011). Innovatie vindt in deze tijd ook steeds meer plaats op sociaal gebied; er wordt meer gekeken naar duurzame innovaties en de invloed van de innovatie op de omgeving en de samenleving in zijn geheel.

Het type organisatie blijkt van invloed te zijn op de mate waarin een organisatie in staat is te innoveren. Een onderscheid kan daarbij worden gemaakt tussen start-up organisaties en grotere organisaties. Zo staan start-up organisaties bekend om hun innovatieve en creatieve karakter. Ook binnen grotere organisaties blijkt innovatie en creativiteit aanwezig te zijn, maar dit komt niet altijd tot uiting. Dit komt voornamelijk door het cultuurverschil tussen beide typen organisaties. Hoe groter een organisatie is, hoe langer de beslislijnen zijn binnen de organisatie. Daardoor ontstaat veel risicomijdend gedrag, wat resulteert in het afkeuren van nieuwe ideeën. Om tot innovatie te komen is het voor een organisatie juist van belang risico's te durven nemen en buiten de gebaande paden te treden. Voor een start-up organisatie blijkt dit gemakkelijker te zijn, aangezien bij dit type organisatie nog geen sprake is van gebaande paden en er dus eerder nieuwe ideeën kunnen worden toegepast.

De integratie van CSR en innovatie in de dagelijkse werkzaamheden, producten en processen is van belang voor het voortbestaan van organisaties. Veel onderzoek bevestigt het belang van beide aspecten afzonderlijk. De

manier waarop deze twee aspecten met elkaar kunnen worden geïntegreerd is echter een mogelijkheid die nog maar weinig organisaties bewust toepassen in hun producten, diensten en processen en waarnaar nog nauwelijks onderzoek is gedaan. Dit onderzoek richt zich er daarom op de relatie tussen CSR en innovatie aan te tonen. Uit de literatuur zal blijken dat er een wisselwerking kan bestaan tussen de twee aspecten. Er wordt in dit onderzoek verder in kaart gebracht hoe CSR en innovatie met elkaar geïntegreerd kunnen worden.

Het onderzoek focust voornamelijk op het ontwikkelingsproces van de innovatie en hoe dit beïnvloed is door, en van invloed is op, CSR. Deze relatie wordt onderzocht binnen start-up organisaties, aangezien dit over het algemeen de deelnemers zijn van de innovatieprijs waarop dit onderzoek is gebaseerd en omdat zojuist is beschreven dat start-up organisaties bekend staan om hun innovatieve karakter. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Hoe ziet de wisselwerking eruit tussen CSR en innovatie bij start-up organisaties?

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zijn enkele deelvragen opgesteld. Afzonderlijk zullen de begrippen CSR en innovatie in kaart worden gebracht, waarna het mogelijk is de relatie tussen CSR en innovatie te beschrijven. Om tot antwoorden te komen op de deelvragen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de interviewmethode. De deelvragen van dit onderzoek zijn als leidraad gebruikt voor de interviewvragen die gesteld zijn aan de respondenten. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten zijn vervolgens de deelvragen beantwoord die dienen als ondersteuning van de centrale onderzoeksvraag. De onderzoeksvragen die voort zullen vloeien uit de in het volgende hoofdstuk besproken theorie zijn als volgt:

Type onderzoeksvraag	Onderzoeksvraag
Centrale onderzoeksvraag	Hoe ziet de wisselwerking eruit tussen CSR en innovatie bij start-up organisaties?
Deelvragen	Hoe komt CSR tot uiting in start-up organisaties?
	Hoe komt innovatie tot uiting in start-up organisaties?
	- Hoe komt product- en procesinnovatie tot uiting in start-up organisaties? - Hoe komen innovaties van start-up organisaties tot stand?
	Hoe komt CSI tot uiting in start-up organisaties?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk onderzoek heeft zich de laatste jaren veel bezig gehouden met CSR. Ook is veel onderzoek uitgevoerd naar innovatie en de verschillende typen innovatie die bestaan, zoals strategische en open innovatie. Weinig onderzoek is echter uitgevoerd naar de integrale relatie tussen CSR en innovatie. De beperkte beschikbare literatuur tracht enkele uitspraken te doen over deze relatie, maar vrijwel alle conclusies leiden tot de aanbeveling voor het uitvoeren van verder onderzoek naar dit onderwerp. In veel gevallen beschikken deze onderzoeken niet over de juiste onderzoekspopulatie om uitspraken te kunnen doen omtrent de eerder aangehaalde integrale relatie of is de relatie te onduidelijk om juiste conclusies te kunnen trekken. Zo leidt het uitgevoerde onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) tot het opstellen van drie hypothesen die in vervolgonderzoek centraal kunnen worden gesteld. Deze hypothesen hebben allen betrekking op de integrale relatie tussen CSR en innovatie en de wisselwerking tussen deze onderwerpen:

- De verspreiding van CSR moet gebaseerd zijn op de verspreiding van innovatie
- De integratie van CSR en innovatie kan leiden tot de vorming van een vicieuze cirkel
- De daadwerkelijke integratie van CSR en innovatie kan pas na bepaalde tijd plaatsvinden

De tweede en derde hypothese zullen als uitgangspunt worden gebruikt voor dit onderzoek. De eerste hypothese wordt in dit onderzoek niet verder uitgewerkt, aangezien deze hypothese meer focust op de adaptatie van het publiek en de commerciële context van een innovatie. Dit onderzoek focust op de

mogelijkheden van een integrale relatie tussen CSR en innovatie en de wisselwerking tussen de begrippen. Getracht wordt in kaart te brengen onder welke factoren deze relatie ontstaat en zich verder kan ontwikkelen.

1.3 Praktische relevantie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor consultancykantoor Accenture. Accenture is een wereldwijd consultancykantoor, gespecialiseerd in management consulting, technologie en outsourcing, met wereldwijd meer dan 246.000 werknemers en klanten in meer dan 55 landen. Sinds vijf jaar organiseert Accenture de Accenture Innovation Awards binnen vijf industrieën: Communications, Media & Technology, Financial Services, Consumer Products & Agriculture, Health & Public Service en Energy. Daarmee probeert zij organisaties uit te dagen en te stimuleren tot innovatie en belooft de beste organisatie met een prijs in de vorm van mediawaarde bij vakgerelateerde tijdschriften en kranten. Met de uitreiking van de Innovation Awards en het bijbehorende onderzoek schept Accenture inzicht in trends en ontwikkelingen die de verschillende branches doormaken.

De Blauwe Tulp is het logo van de Innovation Awards. Al honderden jaren zijn tulpenkwekers op zoek naar de blauwe tulp. De blauwe tulp is daarom hét symbool voor innovatie van Nederlandse bodem. Dit jaar wil Accenture voor het eerst tijdens de Innovation Awards de Groene Tulp uitreiken voor de meest duurzame en sociaal verantwoorde innovatie. Door in kaart te brengen hoe en waar CSR past binnen het innovatieproces krijgt Accenture inzicht in de maatschappelijke verantwoordelijkheid van innovaties. Criteria voor de beoordeling van de deelnemers bestaan momenteel nog niet, aangezien de Groene Tulp dit jaar voor het eerst wordt uitgereikt. Met dit onderzoek wordt getracht enkele criteria op te stellen die gebruikt kunnen worden voor de beoordeling van de deelnemers aan de Groene Tulp.

1.4 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader worden geschetst. Achtereenvolgens wordt daar ingegaan op CSR en innovatie, waarna de mogelijkheden voor een integrale relatie tussen de begrippen wordt onderzocht. De verschillende typen CSR-verantwoordelijkheden en daaruit volgende activiteiten worden besproken. Innovatie wordt vervolgens beschreven aan de hand van vier typen innovatie: product- en procesinnovatie en open en gesloten innovatie. In de laatste paragraaf van het tweede hoofdstuk wordt verder ingegaan op de integrale relatie tussen CSR en innovatie. Ook het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008), dat een belangrijk uitgangspunt vormt van dit onderzoek, wordt hier toegelicht, evenals de manier waarop de twee, door hen opgestelde, hypothesen gebruikt zullen worden als uitgangspunt voor dit onderzoek. In het derde hoofdstuk wordt de gebruikte onderzoeksmethode toegelicht. Hierbij wordt eerst ingegaan op de onderzoeksprocedure. Vervolgens komen de aard van het onderzoek en de toelichting van de methodekeuze aan bod. Hierna wordt beschreven hoe de respondenten zijn geselecteerd voor deelname aan het onderzoek en de onderzoekspopulatie wordt weergegeven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een analyseplan van de resultaten. Het vierde hoofdstuk laat de resultaten zien van het onderzoek aan de hand van een weergave van de citaten van de onderzoekspopulatie. Op basis van de resultaten worden in hoofdstuk vijf conclusies getrokken en de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Eveneens wordt in hoofdstuk vijf met een kritische blik teruggekeken naar het uitgevoerde onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek. Het rapport sluit in hoofdstuk zes af met de aanbevelingen, met betrekking tot de uitreiking van de Groene Tulp, aan Accenture.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst, dat als basis dient voor het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt het begrip Corporate Social Responsibility (CSR) behandeld (2.1). Vervolgens zal literatuur met betrekking tot innovatie aan bod komen, waar een onderscheid gemaakt wordt tussen product- en procesinnovatie en tussen open en gesloten innovatie (2.2). Vervolgens wordt gekeken naar de mogelijk integrale relatie tussen CSR en innovatie en zal het concept Corporate Social Innovation (CSI) verder worden uitgewerkt (2.3).

2.1 Corporate Social Responsibility

Archie Carroll wordt in de literatuur gezien als een van de eerste en meest vooraanstaande onderzoekers op het gebied van CSR (e.g. Garriga & Melé, 2004; Werther & Chandler, 2005; Meehan, Meehan & Richards, 2006; Windsor, 2006; Halme & Laurila, 2008). In zijn werk uit 1979 beschreef Carroll voor het eerst vier categorieën van verantwoordelijkheden die organisaties hebben ten opzichte van de eigen organisatie en ten opzichte van de maatschappij. Deze categorieën zijn ontstaan op basis van diverse eerdere definities van CSR, maar ze beschrijven de (sociale) verantwoordelijkheden die organisaties hebben op een breder vlak (Carroll, 1979). Zo is niet alleen de directe omgeving van de organisatie van belang, maar ook de maatschappij waarin de organisatie kan bestaan. Carroll (1979) onderscheidt de volgende typen verantwoordelijkheden:

- *Economische verantwoordelijkheden*; de fundamentele basis van een organisatie voor het ontwikkelen van producten en diensten waar de markt behoefte aan heeft.
- *Wettelijke verantwoordelijkheden*; de wetten en regels waaraan een organisatie zich moet houden zodat zij op een correcte wijze kan opereren.
- *Ethische verantwoordelijkheden*; de gedragingen en acties die stakeholders verwachten van een organisatie buiten wettelijke verplichtingen om.
- *Filantropische verantwoordelijkheden*; de vrijwillige activiteiten en acties die een organisatie onderneemt om de maatschappij tegemoet te komen.

Het onderscheid dat Carroll (1979) maakt, gaat er vanuit dat hedendaagse organisaties verantwoordelijkheden hebben die verder gaan dan alleen het voldoen aan wettelijke eisen of eigen economische belangen (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Organisaties zouden namelijk ook moeten kijken naar de sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden die ze hebben. Economische en wettelijke verantwoordelijkheden zijn de basis van het bestaan van elke organisatie, waarna een organisatie zich vervolgens kan richten op de ethische en filantropische verantwoordelijkheden (Carroll, 1991). Het verschil tussen de laatste twee verantwoordelijkheden is dat filantropische verantwoordelijkheden niet verwacht worden, maar wel gewaardeerd door stakeholders (Halme & Laurila, 2008). Daarentegen wordt van organisaties wel verwacht dat ze zich ethisch verantwoord gedragen. Het voldoen aan dergelijke verwachtingen is onder andere van belang voor de beoordeling van werknemers ten opzichte van de organisatie (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). Werknemers beoordelen een organisatie op de sociale verwevenheid in de acties en gedragingen, de sociale resultaten die daaruit voortvloeien en de persoonlijke behandeling van individuen binnen en buiten de organisatie.

Organisaties hebben de sociale verplichting de belangen van klanten, werknemers, investeerders, de samenleving en het milieu in ogenschouw te nemen en te kijken naar de lange termijn consequenties van hun activiteiten (Asongu, 2007). Tot CSR-activiteiten rekenen McWilliams et al. (2006): het opnemen van sociale behoeften in producten en productieprocessen (zoals het gebruik van duurzame middelen en milieuvriendelijke technologieën), gerichte human resource management praktijken (zoals het stimuleren van werknemersparticipatie en diversiteit), het verhogen van milieuvriendelijkheid (zoals recycling en tegengaan

van milieuvervuiling) en het bijdragen aan de sociale doelen van de samenleving (zoals het samenwerken met lokale scholen, maatschappelijke projecten en het steunen van goede doelen).

Duurzaamheid blijkt – zoals ook eerder genoemd in het vorige hoofdstuk – een belangrijk onderdeel te zijn van CSR. Sommigen zien duurzaamheid en CSR als synoniemen (Van Marrewijk, 2003), maar in dit onderzoek wordt duurzaamheid gezien als een belangrijk, maar op zichzelf staand, onderdeel van CSR. CSR draait in zijn algemeenheid meer om het welzijn van mens en maatschappij, terwijl duurzaamheid gaat om het zuinig en bewust omgaan met het milieu en de aardse middelen (Van Marrewijk, 2003). Indirect draagt duurzaamheid, via het milieu, bij aan het welzijn van mens en maatschappij. Om die reden wordt duurzaamheid gezien als een belangrijk onderdeel van CSR, maar wordt er wel een onderscheid gemaakt tussen de begrippen. Alle zojuist beschreven aspecten van CSR zijn terug te vinden in de definitie van MacGregor, Espinach & Fontrodona (2007, p.2). Deze definitie van CSR wordt in dit rapport dan ook aangehouden:

“CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large.”

Aangezien de focus van dit onderzoek ligt op het in kaart brengen van Corporate Social Innovation zijn voor dit onderzoek enkel de ethische en filantropische verantwoordelijkheden van organisaties van belang. De sociale en maatschappelijke uitgangspunten die van invloed zijn op het innovatieproces zullen worden onderzocht, waardoor in dit onderzoek niet gekeken zal worden naar de economische en wettelijke verantwoordelijkheden van organisaties. Bovenstaande inleiding op CSR leidt tot de eerste deelvraag van dit onderzoek:

Hoe komt CSR tot uiting in start-up organisaties?

2.2 Innovatie

In de hedendaagse kenniscultuur is het voor organisaties van belang om creatief en innovatief te zijn, willen zij succesvol blijven (Martins & Terblanche, 2003). Verandering is noodzakelijk om de concurrentie voor te blijven. Innovatie wordt daarom vaak geassocieerd met verandering; iets nieuws dat ontstaat om de organisatie te verbeteren en optimaliseren (Martins & Terblanche, 2003). Uit onderzoek van de Open University Business School in Engeland bleek dat veel Britse bedrijven het belang zien van innovatie, met name om competitief te blijven op de markt (Cottam, Ensor & Band, 2001). Uit de resultaten bleek echter ook dat veel van deze organisaties niet goed weten hoe zij innovatie kunnen opnemen in hun algemene organisatiestrategie en hun dagelijkse werkzaamheden. Bij Nederlandse bedrijven is dit niet anders (Smith, Busi, Ball & van der Meer, 2008). Vaak blijkt het management van een organisatie niet te beschikken over de juiste vaardigheden om innovatie binnen de organisatie aan te moedigen (MacGregor & Fontrodona, 2008).

Voor het effectiever omgaan met de ontwikkeling van innovaties, blijkt het voor organisaties van belang te zijn dat innovatie als onderdeel van de organisatiestrategie wordt opgenomen (Smith et al., 2008). Op die manier is het voor de gehele organisatie duidelijk waar innovatie geplaatst wordt binnen de organisatie en hoe het van invloed is op de dagelijkse werkzaamheden. Waar innovatie eerst nog beperkt werd door de traditionele hiërarchische structuur van organisaties, lijkt innovatie nu vaak buiten de hiërarchische organisatiestructuur om te lopen (Cottam et al., 2001) en verweven te zijn met de organisatiecultuur (Martins & Terblanche, 2003). Op die manier is innovatie een vast en vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiewerkzaamheden. Dit wordt ook bevestigd door Bessant (2003). Het managen van innovatie draait volgens hem met name om het creëren van organisatie-specifieke routines – herhaaldelijke en versterkende gedragspatronen – die bijdragen aan de oplossing van een probleem of een verbetering van een bepaalde situatie. Innovatieroutine kan worden beschreven als “een door de organisatie vastgesteld patroon welke de

benadering van de organisatie weergeeft om met een innovatie-uitdaging om te gaan” (Bessant, 2003). Vaak zitten innovatieroutines ingebed in de organisatiecultuur en vinden ze onbewust en zelfstandig plaats, buiten het bewustzijn van de organisatie om. De definitie van innovatie die in dit rapport wordt aangehouden, is als volgt (Weerawardena, O’Cass & Julian, 2006, p.39):

“Organizational innovation is the application of ideas that are new to the firm, whether the newness is embodied in products, processes, and management of marketing systems.”

Bovenstaande inleiding op innovatie leidt tot de volgende deelvraag van dit onderzoek:

Hoe komt innovatie tot uiting in start-up organisaties?

Het antwoord op deze deelvraag zal worden geformuleerd aan de hand van twee vragen met betrekking tot innovatie. Allereerst wordt gekeken naar het verschil tussen product- en procesinnovatie (2.2.1), waardoor gekeken kan worden naar de mate waarin organisaties met hun product of proces intern of extern gericht zijn. Vervolgens wordt gekeken naar het onderscheid tussen open en gesloten innovatie (2.2.2). Ook aan de hand van dit onderwerp kunnen uitspraken gedaan worden over de mate waarin organisaties de externe omgeving, of enkel de interne bronnen, gebruiken om te innoveren en innovaties te ontwikkelen. Dit leidt tot de volgende twee vragen die bovenstaande deelvraag beantwoorden:

- *Hoe komen product- en procesinnovatie tot uiting in start-up organisaties?*
- *Hoe komen innovaties van start-up organisaties tot stand?*

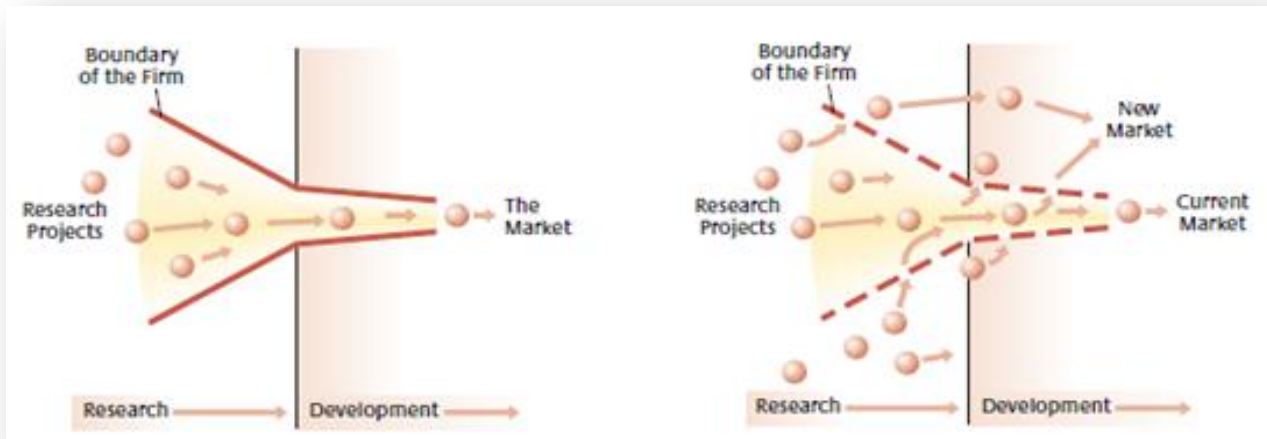
2.2.1 Productinnovatie versus Procesinnovatie

Om producten of diensten zo goed mogelijk af te stemmen op de wens van de consumenten, om de concurrentie voor te blijven en om kosten te besparen, zijn veel bedrijven continu bezig met innovatie. Een onderscheid kan hierbij worden gemaakt tussen productinnovatie en procesinnovatie. Productinnovatie is een dominante vorm van innovatie die het meest wordt toegepast in organisaties. Het primaire doel van productinnovatie is het verbeteren van productkwaliteit (Adner & Levinthal, 2001). Deze vorm van innovatie is in essentie er gericht het tegemoetkomen aan de wensen van de consument. Procesinnovatie komt minder vaak voor en de jongste productieprocessen zijn meestal kleinschalig en nog erg flexibel. Wanneer het productieproces eenmaal op gang is en het proces zorgt voor kostenreductie, dan neemt deze vorm van innovatie de leidende rol van productinnovatie over (Adner & Levinthal, 2001). Het doel van procesinnovatie is het verbeteren van proceskwaliteit. Procesinnovatie richt zich, in tegenstelling tot productinnovatie, niet primair op de consument, maar is van groter belang voor de organisatie zelf vanwege de kostenbesparing die dit oplevert voor de organisatie.

2.2.2 Open versus Gesloten Innovatie

Een ander onderscheid dat kan worden gemaakt op het gebied van innovatie is het onderscheid tussen open en gesloten innovatie. Gesloten innovatie vindt vaak plaats binnen een organisatie en de interne Research & Development (R&D) afdeling. Door de focus van de innovatie intern te houden en te ontwikkelen worden factoren uit de omgeving niet meegenomen in het innovatieproces. Controle was vaak de basis voor het ontwikkelen van succesvolle innovaties. Het houden van controle leidde voor veel bedrijven tot een gesloten innovatieproces, waar alleen de organisatie zelf voordeel uit behaalde. Gesloten innovatie (soms ook strategische innovatie genoemd) door middel van interne R&D, blijkt inmiddels een wat achterhaalt concept (Chesbrough, 2003).

Aan het einde van de twintigste eeuw ontstond daarom een nieuw model van innovatie, namelijk open innovatie. Binnen diverse markten ervaren marktleiders een toenemende concurrentie van kleinere start-up organisaties (Chesbrough, 2004). Deze nieuwkomers voeren vaak zelf geen onderzoek uit, maar baseren hun nieuwe producten op de status van de huidige markten en ideeën die van buitenaf ontstaan. Grote organisaties kunnen profiteren van de ontwikkelingen die start-up organisaties doormaken en deze start-up organisaties kunnen de technologieën van grote organisaties als uitgangspunt nemen voor hun ontwikkelingen. Zo ontstaat een model van open innovatie waar meerdere partijen voordeel uit kunnen behalen (Chesbrough, 2003).



Figuur 1: Gesloten Innovatie model versus Open Innovatie model (Chesbrough, 2003)

Open innovatie zorgt dat er een poreuze relatie ontstaat tussen de organisatie en zijn omgeving (Chesbrough, 2003). Het open innovatie model in figuur 1 laat deze poreuze relatie tussen de organisatie en zijn omgeving zien. Dit geeft de innovatie de kans om zich gemakkelijk tussen beide actoren te bewegen en zich zo optimaal te ontwikkelen. In een gesloten innovatie model is de organisatie dusdanig intern georiënteerd, dat het vele mogelijkheden zal missen die zich in de omgeving voordoen. Dit komt met name doordat de mogelijkheden niet direct aansluiten bij de huidige werkzaamheden van de organisatie of doordat externe technologieën noodzakelijk zijn om het innovatiepotentieel voor de organisatie te zien (Chesbrough, 2003). Veel industrieën maken momenteel het veranderproces door en gaan zo van een gesloten innovatie model naar een open innovatie model, aldus Chesbrough (2003).

De totstandkoming van een innovatie kan dus afhankelijk zijn van de mate waarin een organisatie open staat voor invloeden uit de omgeving. Aangezien dit onderzoek alleen focust op start-up organisaties is het aannemelijk dat innovaties van dit type organisatie tot stand komen door middel van open innovatie.

2.3 Integrale relatie CSR en innovatie

In de vorige paragrafen zijn de begrippen CSR en innovatie afzonderlijk toegelicht. In deze paragraaf zal gekeken worden naar de invloed van de sociale omgeving op het innovatieproces; dus naar de manier waarop CSR (de omgeving) geïntegreerd wordt met innovatie. De beperkte beschikbare literatuur die ingaat op de integrale relatie tussen CSR en innovatie zal in deze paragraaf aan bod komen.

Asongu (2007) beaamt het belang van een meer strategische benadering van CSR. Het opnemen van de beoogde en mogelijk onverwachte of onbedoelde, resultaten van CSR-activiteiten in de corporate strategie kan een kader bieden waarin innovaties kunnen worden geïdentificeerd en vervolgens gebruikt kunnen worden in het voordeel van de organisatie (Asongu, 2007). Voor het succesvol ontwikkelen van een CSR-strategie zijn dan

ook organisatievaardigheden nodig zoals het vermogen tot innovativiteit (Jenkins, 2009). Asongu (2007) onderscheidt vijf argumenten of motieven voor het verantwoorden van CSR-activiteiten:

- Morele verplichting: het juiste doen
- Duurzaamheid: milieubewust zijn
- License to operate: bestaansrecht verantwoorden
- Reputatie: focus op het bevredigen van externe doelgroepen
- Innovatie: nieuwe producten of diensten ontwikkelen

Terugblikkend naar paragraaf 2.1 over CSR is een gelijkenis te zien tussen de typen CSR-verantwoordelijkheden die Carroll (1979) onderscheidt en de vijf argumenten die worden onderscheiden door Asongu (2007). De ethische en filantropische verantwoordelijkheden van organisaties, zoals benoemd door Carroll (1979), worden ondersteund door de argumenten 'morele verplichting' en 'duurzaamheid' van Asongu (2007). Stakeholders verwachten en waarderen dergelijke juiste gedragingen van organisaties. De eigen economische en wettelijke verantwoordelijkheden van organisaties worden ondersteund door de argumenten 'license to operate' en 'reputatie'. Hier is het eigen belang voor de organisatie groter. Omdat dit onderzoek zoals eerder gezegd focust op enkel de ethische en filantropische verantwoordelijkheden van organisaties worden ook alleen deze bijbehorende argumenten meegenomen.

Over het algemeen wordt door organisaties een tweedeling gemaakt in de manier waarop CSR tot uiting komt in de organisatie (Asongu, 2007). Enerzijds zien organisaties CSR als onderdeel van het strategisch management programma; een doelstelling waaraan medewerkers en managers vanuit het interne perspectief een bijdrage moeten leveren. Anderzijds wordt CSR gezien als een bron van innovatie. Niet alleen Asongu (2007) ziet dit laatste perspectief. Ook Kanter (1999) en Allen en Husted (2006) stellen dat CSR doorgaans leidt tot een nieuwe kijk op de bestaande manier van werken en produceren, waardoor betere producten en diensten ontstaan. Door het gebruik van sociale, milieubewuste of duurzame middelen om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, worden innovatieve ideeën gestimuleerd (Porter & Kramer, 2006). Innovatie is sinds enkele jaren dan ook een nieuwe manier om organisatieactiviteiten te organiseren en uit te voeren (Cottam et al., 2001). Gesteld wordt dat innovatie gezien kan worden als een nieuw motief voor CSR-activiteiten; CSR dient als bron voor innovatie.

2.3.1 Corporate Social Innovation

Dat CSR dient als bron voor innovatie omvatte Rosabeth Kanter in 1999 al onder de term Corporate Social Innovation (CSI). In haar literatuuronderzoek gebruikte zij CSI om te laten zien dat organisaties sociale kwesties (moeten) gebruiken om te leren maatschappelijke behoeften te identificeren en nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor de problemen. Innovatie is in dit geval dus geïntegreerd in de CSR-activiteiten van organisaties, waarbij CSR als uitgangspunt wordt genomen voor de innovatie.

Deze integratie is ook terug te zien in de literatuurstudie van Halme en Laurila (2008). Daaruit bleek dat CSR kan worden onderverdeeld in drie deelgebieden; filantropie, Corporate Responsibility Integratie (CR Integratie) en Corporate Responsibility Innovatie (CR Innovatie). Filantropie draait voornamelijk om liefdadigheid van organisaties en vindt vaak plaats buiten de directe werkzaamheden van de organisatie om. De organisatie behaalt in dit geval zelf geen voordeel uit de acties (Halme & Laurila, 2008). CR Integratie combineert daarentegen juist de sociale verantwoordelijkheid van een organisatie met de core business. Organisaties zijn in dit geval gericht op de verantwoordelijkheden ten opzichte van hun primaire stakeholders (Halme & Laurila, 2008). Dit wordt ook benadrukt door Chun (2006). Hij beschrijft de mogelijkheden van de corporate sector om te innoveren zonder de verantwoordelijkheden die de organisatie heeft ten opzichte van zijn diverse stakeholders in gevaar te brengen. Vaak komt dit tot uiting in de productkwaliteit en investeringen in R&D; de verantwoordelijkheden ten opzichte van de klanten. Dit kan ook leiden tot innovatie, maar vindt daarmee niet per definitie een oplossing voor een sociaal of maatschappelijk probleem.

CR Innovatie verschilt in diverse opzichten van de twee eerder genoemde typen. Organisaties richten zich in dit geval op een milieu- of sociaal probleem als inspiratie voor innovatie en zoeken naar nieuwe manieren om producten of diensten te ontwikkelen die kunnen voorzien in een oplossing voor het probleem (Halme & Laurila, 2008). In tegenstelling tot filantropie leidt CR Innovatie tot een win-win situatie, waarbij het onderliggende idee vooral is: het behalen van sociale voordelen, maar op een manier zodat het ook waardevol is voor de organisatie (Asongu, 2007).

Het belangrijkste verschil tussen CR Innovatie en CR Integratie is dat de eerste vooral gericht is op het creëren van nieuwe business, terwijl de laatste juist gericht is op het verbeteren van bestaande business (Halme & Laurila, 2008). Bij CR Innovatie zijn de oplossingen voor milieu- en sociale problemen het begin van het plannen van nieuwe werkzaamheden, producten en diensten (MacGregor & Fontrodona, 2008). Deze activiteiten dienen echter wel een integraal onderdeel te zijn van R&D en strategisch management, wil het leiden tot de gewenste resultaten en voordelen (Halme & Laurila, 2008). Bij CR Integratie wordt de bestaande business deels gewijzigd door de sociale problemen in de directe omgeving van de organisatie. In dit geval richt de innovatie zich op enkele individuen of specifieke groepen die voor de organisatie van belang zijn. Het begrip CR Innovatie zoals Halme en Laurila (2008) het beschrijven, komt overeen met de eerder genoemde term CSI van Kanter (1999). In dit onderzoek zal de laatstgenoemde term worden aangehouden. CSI kan als volgt worden omschreven (Phills, 2009, p.11):

“Any novel and useful solution to a social need or problem, that is better than existing approaches (i.e., more effective, efficient, sustainable, or just) and for which the value created (benefits) accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.”

Bovenstaande introductie op CSI leidt tot de volgende deelvraag van dit onderzoek:

Hoe komt CSI tot uiting in start-up organisaties?

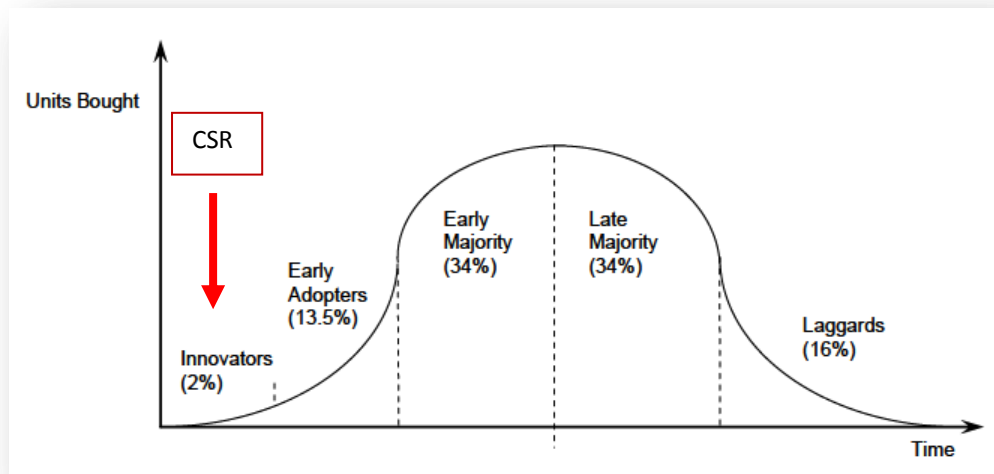
De beantwoording van deze deelvraag geschiedt aan de hand van een van de weinige onderzoeken specifiek uitgevoerd naar CSI, door MacGregor en Fontrodona (2008). Het RESPONSE project zet de relatie tussen innovatie en CSR centraal. Gedurende vijftien maanden interviewden zij zestig managers uit kleine en middelgrote organisaties. Slechts enkele organisaties uit de onderzoekspopulatie hadden een ver ontwikkelde benadering voor zowel innovatie als CSR. Alle overige organisaties hadden alleen een focus op innovatie of alleen op CSR. Het doel van het onderzoek was om deze organisaties te helpen waarde toe te voegen aan hun dagelijkse bedrijfsactiviteiten en ze tegelijkertijd te helpen zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. De interviews en literatuurstudies resulteerden in het opstellen van drie hypothesen die een richtlijn bieden voor het uitvoeren van verder onderzoek naar de relatie tussen innovatie en CSR. Achtereenvolgens zullen deze drie hypothesen nu worden besproken.

2.3.2 De verspreiding van CSR moet gebaseerd zijn op de verspreiding van innovatie

Organisaties moeten zorgen dat nieuwe producten en diensten meer CSR zijn gedurende het hele innovatieproces: van het eerste concept tot aan het verkoopbare product. MacGregor en Fontrodona (2008) gebruiken de diffusietheorie (ook wel de innovatietheorie genoemd) om dit aan te tonen. De diffusietheorie kijkt naar de manier waarop innovaties zich verspreiden binnen een sociaal systeem. Deze theorie kijkt naar de mate van adaptatie van het grote publiek en de manier waarop innovaties onder het publiek worden verspreid. De beslissing van het publiek om een innovatie te adopteren, hangt in grote mate af van de beslissing van andere, toonaangevende actoren in het sociaal systeem.

Op organisatieniveau wordt een onderscheid gemaakt tussen reactieve organisaties en proactieve organisaties. Reactieve organisaties blijken CSR alleen te implementeren in het innovatieproces als de marktleiders (vaak de

proactieve organisaties) dit ook hebben gedaan. Nadat de eerste 10-25% proactieve organisaties binnen het sociaal systeem de innovatie toepassen, volgen vaak in sneller tempo de reactieve organisaties. Het is dus van belang dat 10-25% van de organisaties CSR integreert in het innovatieproces, aangezien het aannemelijk is dat de rest van de organisaties dan snel zullen volgen. De verspreiding van innovatie wordt weergegeven in de curve die hiervoor is ontwikkeld (zie figuur 2). Uit het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) bleek dat de verspreiding van CSR een plaats moet krijgen op de innovatiecurve en wel in het innovatorstadium en in sommige gevallen bij de early adopters.

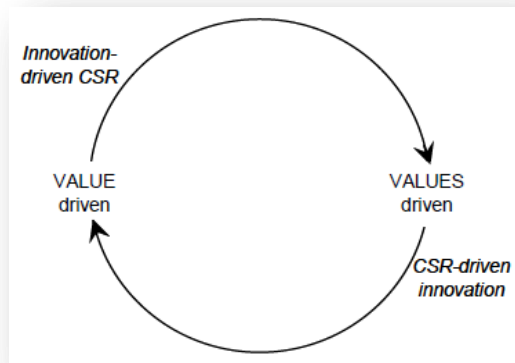


Figuur 2: De innovatiecurve afkomstig uit de diffusietheorie (MacGregor & Fontrodona, 2008)

Op het eerste gezicht lijkt deze hypothese een relevante overeenkomst te hebben met de onderzoekspopulatie van dit afstudeeronderzoek. Beiden kijken naar de relatie tussen CSR en innovatie. De onderzoekspopulatie van dit afstudeeronderzoek vertoont overeenkomsten met de proactieve organisaties waarover MacGregor en Fontrodona (2008) spreken, aangezien de deelnemers van de Innovation Awards proactief de publiciteit zoeken en actief hun product of dienst onder de aandacht brengen van een groot publiek. Dit blijkt uit de deelname aan een bekende innovatieprijs. Deze hypothese kijkt echter naar de adaptatie van het publiek en het succes van de innovatie in een commerciële context. De hypothese gaat in op het effect van de innovatie op het sociaal systeem waarin het ontstaat en ontwikkelt. Aangezien dit onderzoek geen consumentenonderzoek bevat, maar innovatieve start-up organisaties als onderzoekspopulatie kent om de relatie tussen CSR en innovatie in kaart te brengen, wordt deze hypothese niet verder meegenomen in dit onderzoek.

2.3.3 De integratie van CSR en innovatie kan leiden tot de vorming van een vicieuze cirkel

MacGregor en Fontrodona (2008) stellen dat er een wisselwerking bestaat tussen innovatie en CSR. Deze wisselwerking kan worden weergegeven in een vicieuze cirkel waarin beide begrippen een plaats krijgen (zie figuur 3). De integratie van de begrippen bestaat uit een tweezijdige relatie. Enerzijds wordt gesproken van CSR-gedreven innovatie, terwijl anderzijds gesproken wordt van innovatiegedreven CSR. Bij CSR-gedreven innovatie gaat het om waarden van de organisatie die nagestreefd worden voor het creëren van sociale producten en diensten. In het geval van innovatiegedreven CSR gaat het niet zo zeer om het bereiken van een sociaal resultaat, maar juist de manier waarop dit bereikt wordt, is maatschappelijk verantwoord, bijvoorbeeld door een duurzaam productieproces. Beide integratiemogelijkheden hebben een ander doel. Innovatiegedreven CSR heeft als doel toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie, terwijl CSR-gedreven innovatie als doel heeft het creëren van toegevoegde waarde voor de maatschappij. Veel bedrijven hebben een CSR-missie, maar het verhogen van de toegevoegde waarde voor de organisatie wordt vaak als uitgangspunt gebruikt voor de innovatie, zo blijkt uit het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008).



Figuur 3: De vicieuze cirkel tussen CSR en innovatie (MacGregor & Fontrodona, 2008)

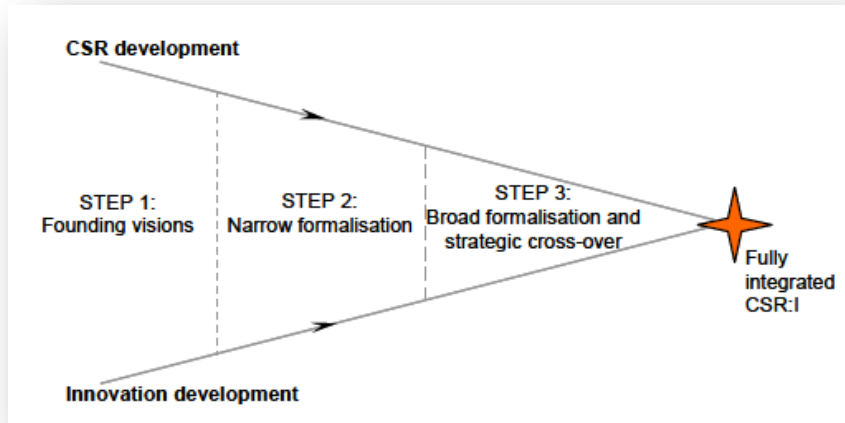
Deze hypothese heeft geleid tot de kern van de onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoeksrapport. Hoe is de dynamiek tussen CSR en innovatie en waaruit bestaat de wisselwerking tussen deze twee begrippen? De mate van CSR is naar aanleiding van de theorie met betrekking tot bovenstaande vicieuze cirkel opgedeeld in de uitersten 'Intern' (Innovatiegedreven CSR waar het gaat om het proces om tot een product of dienst te komen met als doel toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie) en 'Extern' (CSR-gedreven innovatie waar het met name gaat om het resultaat van producten en diensten met als doel toegevoegde waarde te leveren voor de maatschappij).

Dit onderscheid vertoont grote overeenkomst met het onderscheid dat al eerder is beschreven tussen product- en procesinnovatie in paragraaf 2.2.1. Productinnovatie is gericht op het tegemoetkomen aan de wensen van de consument, dus extern. Bij procesinnovatie gaat het om het verbeteren van proceskwaliteit, oftewel intern gericht. Om die reden wordt als tweede aspect om de relatie tussen CSR en innovatie in kaart te brengen, voor de mate van innovatie een onderscheid gemaakt tussen 'proces' en 'product'.

Dat de wisselwerking tussen CSR en innovatie bestaat, wordt in de eerder besproken theorie al benadrukt. Zo stellen onder andere Asongu (2007) en Porter en Kramer (2006) dat CSR dient als bron voor innovatie en dat het gebruik van duurzame middelen kan leiden tot innovatieve ideeën. De hypothese wordt door meerdere onderzoekers dus al bevestigd. In dit onderzoek zal worden aangetoond dat de vicieuze cirkel van MacGregor en Fontrodona inderdaad bestaat, maar dat deze verder gaat dan de twee uitersten die zij beschrijven en dat de wisselwerking tussen CSR en innovatie complexer is dan zij beschrijven.

2.3.4 De daadwerkelijke integratie van CSR en innovatie kan pas na bepaalde tijd plaatsvinden

Voor het onderzoeken van een innovatieproces is het van belang te kijken naar de leeftijd en mate van volwassenheid van een organisatie. Voordat CSR en innovatie daadwerkelijk met elkaar geïntegreerd kunnen worden, dient een organisatie te beschikken over enige mate van volwassenheid, zo stellen MacGregor en Fontrodona (2008). Organisaties kunnen tijdens de bedrijfscyclus verschillende typen innovatie tegenkomen waar CSR een rol bij kan spelen. Dit geldt in hun onderzoek echter alleen voor volwassen organisaties. Bij kleine of middelgrote organisaties bleek de focus toch met name te liggen bij de (product)innovatie en werd dit ook als uitgangspunt genomen. Op basis van de resultaten ontwikkelden MacGregor en Fontrodona (2008) een model van volwassenheid dat toegepast kan worden op organisaties die CSR en innovatie willen integreren (zie figuur 4). Uit een voorbeeldcase die zij beschrijven, bleek dat het proces van volledige integratie tussen CSR en innovatie voor een bepaalde organisatie in totaal zesendertig jaar heeft geduurd. Het is voor organisaties van belang een duidelijke visie te ontwikkelen voor zowel CSR als voor innovatie en deze visies zo snel mogelijk en zo specifiek mogelijk vast te leggen, waarna gekeken kan worden naar een strategische combinatie van de beide begrippen.



Figuur 4: Model van volwassenheid van organisaties die CSR en innovatie willen integreren (MacGregor & Fontrodona, 2008)

In dit onderzoek ligt de focus op het innovatieproces van start-up organisaties. Aangenomen wordt dat start-up organisaties nog vallen onder de kleine organisaties die zich volgens het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) met name richten op productinnovatie. Aangezien het in dit onderzoek gaat om start-up organisaties die in de afgelopen drie jaar zijn ontstaan, kan nog niet gekeken worden naar de volwassenheid van de organisatie. Wel wordt de volwassenheid van de innovatie meegenomen. Zo kan het idee wel eerder zijn ontstaan dan dat het tot prototype is uitgewerkt of op de markt is gekomen. Van alle innovatieve start-up organisaties die meedoen in dit onderzoek, is al vastgesteld dat CSR een relevant kenmerk is. De vraag is echter niet hoe lang het duurt voordat daadwerkelijke integratie tot stand komt, maar wanneer er überhaupt gesproken kan worden van integratie. Bekeken over de assen, zoals besproken in de vorige paragraaf, zal dan idealiter in hoge mate sprake moeten zijn van externe, CSR-gedreven innovatie alsmede productgerichte innovatie.

3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek. Allereerst wordt de onderzoeksprocedure toegelicht (3.1), waar de keuzes voor de onderzoeksmethode uiteen worden gezet en waar de interviewprocedure wordt beschreven. Vervolgens wordt de onderzoekspopulatie toegelicht (3.2). Hier wordt beschreven hoe de organisaties zijn geselecteerd voor het onderzoek, waarna de deelnemende organisaties worden besproken (3.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analyseplan voor de onderzoeksresultaten (3.4).

3.1 Onderzoeksmethode

3.1.1 Aard van het onderzoek

Bij het bepalen van de juiste onderzoeksmethode voor dit onderzoek is allereerst gekeken naar de aard van het onderzoek en het type onderzoeksvraag. Aangezien de onderzoeksvraag zich richtte op het in kaart brengen van een relatief nieuw verschijnsel, kan gesteld worden dat een explorerende onderzoeksaanpak noodzakelijk was (Swanborn, 2004). Twee verschillende typen onderzoek zijn daarbij tegen elkaar afgezet, namelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is met name geschikt voor het onderzoeken van de omvang en frequentie van verschijnselen en voor het aantonen van oorzaak-gevolg relaties (Dooley, 2001). Kwalitatief onderzoek daarentegen is geschikt om de aard en de context van verschijnselen te bestuderen (Strauss, 1987). Daarbij wordt onder andere gekeken naar de kwaliteit van de verschijnselen, de verschijningsvormen en de perspectieven van waaruit men ernaar kan kijken. De term kwalitatief onderzoek refereert voornamelijk naar sociaal wetenschappelijk onderzoek zonder statistiekanalyse (Dooley, 2001). Kwalitatieve dataverzameling is verder spontaan en heeft minder structuur en controle dan kwantitatieve dataverzameling (Dooley, 2001). Dit maakt dat kwalitatief onderzoek zeer flexibel is. Aangezien dit onderzoek erop is gericht de aard en context van de integrale relatie tussen CSR en innovatie in kaart te brengen, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode.

3.1.2 Toelichting methodekeuze

Een van de meest gebruikte kwalitatieve onderzoeksmethode in de sociale wetenschap is het interview. Een relatief ongestructureerd interview heeft als voordeel dat het plaatsvindt in een natuurlijke omgeving (Dooley, 2001). Voor dit onderzoek is dan ook gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews bestaan uit enkele interviewvragen die van tevoren zijn vastgesteld. Deze vragen zijn dusdanig open van aard, dat het vervolg van de vragen afgeleid kan worden uit de antwoorden van de respondent (Wengraf, 2001). Dit maakt dan ook het verschil met een gewoon interview; daar staan de vragen van tevoren vast. Aan de hand van semigestructureerde interviews wordt algemene informatie achterhaald over een specifiek onderwerp, wat leidt tot een reeks aan inzichten in een specifiek onderwerp (Case, 1990). Op basis van de antwoorden van de respondenten is het daardoor mogelijk subonderwerpen op te stellen, waarna uitspraken gedaan kunnen worden over het hoofdonderwerp. Dat maakt dat het semigestructureerde interview een geschikte methode is voor het in kaart brengen van de integrale relatie tussen CSR en innovatie.

Vervolgens was er de keuze tussen face-to-face interviews en telefonische interviews. In dit onderzoek is gekozen voor het afnemen van telefonische interviews. Gezien de context van het onderzoek en de deelnemende respondenten heeft deze manier van interviewen meer voordelen dan face-to-face interviews. Uit eigen ervaring met het benaderen van concepten tijdens de Innovation Awards blijkt dat de respondenten moeizaam te bereiken zijn. De oprichters van de start-up organisaties hebben vaak nog een fulltime baan naast de start-up die zij zijn begonnen. In het geval van moeilijk bereikbare respondenten is een telefonisch interview

een goed alternatief voor een face-to-face interview (Sturges & Hanrahan, 2004). Daarnaast scheelt een telefonisch interview in kosten, zowel in termen van tijd als geld. Uit onderzoek van Sturges en Hanrahan (2004) blijkt dat telefonische interviews dezelfde hoeveelheid en type data opleveren als face-to-face interviews. Voor dit onderzoek is aldus gebruik gemaakt van telefonische interviews.

3.1.3 Meetinstrument en onderzoeksprocedure

De vragen voor het interview zijn afgeleid uit de onderzoeksvragen die zijn opgesteld naar aanleiding van de besproken theorie in hoofdstuk 2. Op basis van de beschreven theorie en definities is per onderzoeksvraag bedacht welke informatie van de respondenten nuttig was om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Deze interviewvragen zijn na de eerste twee interviews nog enigszins bijgesteld en er zijn enkele verdiepingsvragen toegevoegd. Dit heeft geleid tot de volgende interviewvragen (zie bijlage 1 voor een geheel overzicht van het interviewschema):

Tabel 1: Interviewvragen afgeleid uit de onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen	Interviewvragen
<i>Hoe komt CSR tot uiting in start-up organisaties?</i>	• Welke verantwoordelijkheden denken jullie te hebben ten opzichte van de eigen organisatie? • Welke verantwoordelijkheden denken jullie te hebben ten opzichte van de maatschappij? • Je hebt aangegeven hoe CSR tot uiting komt in de organisatie, maar waarom doen jullie dit? • Welke waarden worden nagestreefd?
<i>Hoe komt innovatie tot uiting in start-up organisaties?</i>	
<i>Hoe komen product- en procesinnovatie tot uiting in start-up organisaties?</i>	• Leveren jullie producten en/of diensten? Welke? • Zijn jullie producten/diensten te kwalificeren als sociale producten/diensten/ sociaal resultaat (met als doel waarde te leveren voor de maatschappij)? • Hoe verbeteren jullie de kwaliteit van die producten of diensten? • Hoe komen jullie verder tegemoet aan de wensen van jullie klanten? • Wordt er ook aandacht besteed aan het verbeteren van (interne) (productie)processen? • Kun je aangeven hoe de proceskwaliteit wordt verbeterd? • Op welke motieven is deze kwaliteitsverbetering gebaseerd?
<i>Hoe komen innovaties van start-up organisaties tot stand?</i>	• Hoe kwam je op het idee? • Hebben jullie zelf onderzoek uitgevoerd om tot het idee te komen? • Kun je stellen dat het concept voortkomt uit een R&D afdeling? Zo ja, van wie? • Waren meerdere partijen betrokken bij de totstandkoming van het idee? • Zo ja, hebben die partijen dan ook voordeel behaald uit het idee?
<i>Hoe komt CSI tot uiting in start-up organisaties?</i>	• In hoeverre is een specifiek milieu- of sociaal probleem het uitgangspunt geweest voor het concept? • Biedt het concept een directe oplossing voor het probleem of moet het nog verder ontwikkeld worden om het probleem op te lossen? • Zo ja, wat moet er dan nog gebeuren? • In hoeverre is het concept beter dan bestaande concepten of oplossingen? • Heeft CSI voor jullie geleid tot innovatie? • Heeft innovatie ook ergens geleid tot CSI? • Is een van de twee voor jullie belangrijker, CSI of innovatie?

Alle respondenten zijn via de e-mail benaderd met de vraag of zij bereid waren mee te werken aan het onderzoek. Bij het inplannen van een afspraak is rekening gehouden met de duur van het interview en de mogelijkheid tot het stellen van verdere vragen over het onderwerp. Zo was voor elk interview een uur ingepland. De interviews duurden gemiddeld 40 minuten. De respondenten kregen van tevoren enkel te horen

dat het interview betrekking zou hebben op de relatie tussen CSR en innovatie. Vervolgens zijn de respondenten telefonisch geïnterviewd.

Aan het begin van elk interview werd het doel nogmaals toegelicht. Vervolgens werd de respondenten gevraagd om toestemming voor het opnemen van het interview op een voicerecorder en de tijdsindicatie van een half uur werd gegeven. Nadat de respondent werd gevraagd of hij/zij verder nog vragen had, werd gestart met het interview. Het interviewschema werd als basis gebruikt om te zorgen dat alle onderdelen van het onderwerp aan bod kwamen. In sommige gevallen is enigszins van dit interviewschema afgeweken, omdat het in dat geval noodzakelijk was om dieper in te gaan op het gegeven antwoord. De inhoud van de gesprekken was in grote mate afhankelijk van de antwoorden van de respondenten. Uiteindelijk heeft elke respondent alle vragen beantwoord; in sommige gevallen in een andere volgorde.

3.2 Selectieprocedure onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie van MacGregor en Fontrodona beschikten, zoals besproken in hoofdstuk twee, alleen over een focus op innovatie of een focus op CSR. In tegenstelling tot de onderzoekspopulatie uit het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) bestond de onderzoekspopulatie van dit onderzoek uit start-up organisaties die allen beschikken over een ver ontwikkelde benadering van zowel innovatie als CSR. De start-up organisaties die in dit onderzoek zijn benaderd voldoen zowel aan de criteria voor innovatie als aan de criteria voor CSR. Om de juiste organisaties te selecteren voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het databestand van de Accenture Innovation Awards. Daarin zijn alle deelnemers aan de Accenture Innovation Awards van 2011 opgenomen. Uit al deze deelnemers heeft een vakkundige jury de meest innovatieve concepten gekozen. De in totaal 1238 deelnemers konden worden onderverdeeld in vijf industrieën. Per industrie zijn door een jury de meest innovatieve concepten geselecteerd, waarbij het ging om de volgende aantallen:

- Communications, Media & Technology (CMT)	24
- Consumer Product & Agriculture (CPA)	31
- Energy (NRG)	26
- Financial Services (FS)	25
- Health & Public Service (HPS)	30

De focus van dit onderzoek is Corporate Social Innovation. De deelnemende organisaties moesten daarom voldoen aan de twee onderdelen die tezamen CSI vormen: innovatie en CSR. Ten eerste was het voor een organisatie van belang dat het concept innovatief is: een nieuw product of dienst dat beter is dan een bestaand product of dienst. De juryleden hebben alle deelnemers van 2011 in diverse jurymeetings beoordeeld op een schaal van één tot tien, waarbij één stond voor 'helemaal niet innovatief' en tien voor 'heel erg innovatief'. Zo is een selectie gemaakt uit in totaal 1238 deelnemende concepten, wat resulteerde in de top 136 meest innovatieve concepten. Deze laatste groep is dan ook gebruikt in dit onderzoek. Door de expertise en kritische beoordeling van de vakkundige juryleden van de Accenture Innovation Awards, kan er vanuit gegaan worden dat de top 136 concepten daadwerkelijk innovatief zijn in de betreffende industrieën.

Ten tweede was het voor een potentiële respondent van belang dat de innovatie CSR is. Om hiervoor de juiste innovaties te selecteren is een schaal ontwikkeld waarop CSR gemeten kon worden. Het was hierbij van belang dat de innovatie beoordeeld werd op CSR en niet de organisatie achter de innovatie. Bij vrijwel alle 136 bovenstaande concepten bestaat de start-up organisatie enkel uit de innovatie en produceert de start-up (nog) geen andere producten of diensten. Bij de ontwikkeling van de CSR-schaal is het onderzoek van McWilliams et al. (2006) als uitgangspunt gebruikt. In hoofdstuk twee werden de verschillende typen CSR-activiteiten die zij onderscheiden al besproken. Deze activiteiten zijn gebruikt voor de CSR-beoordeling van de concepten (zie tabel 2).

Tabel 2: Toepassing CSR-activiteiten in innovatie

Wat?	Hoe?
Producten en productieproces	Gebruik van duurzame middelen en milieuvriendelijke technologieën
HR praktijken	Stimuleren van werknemersparticipatie en diversiteit
Milieuvriendelijkheid	Recycling en milieuvuiling tegengaan
Sociale doelen van de samenleving	Maatschappelijke projecten en goede doelen steunen

Alle 136 innovaties zijn beoordeeld op de mate waarin zij CSR toepassen in hun producten of productieproces, HR praktijken, milieuvriendelijkheid en de tegemoetkoming aan de samenleving. De innovaties zijn per criteria beoordeeld en kregen een 1 als zij voldeden aan deze criteria en een 0 als zij niet voldeden aan deze criteria. De innovaties zijn op deze vier criteria beoordeeld door de onderzoeker zelf en door een tweede codeur, waardoor een totaal score van maximaal 8 behaald kon worden voor CSR. Cohen's Kappa is berekend om de mate van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid vast te stellen. De totale score van Kappa kwam uit op 0,678 (zie bijlage 2 voor de SPSS output). Deze score geeft aan dat de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid goed is.

Vervolgens zijn de innovaties gerangschikt op zowel de score voor innovatie als op de score voor CSR. Zo ontstonden twee lijsten met innovaties gerangschikt van hoogste score naar laagste score (zie bijlage 3). De innovaties die bij de vijftig procent met de hoogste scores behoorden zijn verder meegenomen in de beoordeling. Dit waren van de totaal 136 innovaties dus 68 innovaties. Dit is gedaan voor beide lijsten. Vervolgens is gekeken welke innovaties in beide lijsten voorkwamen. De innovaties die zowel in de top 68 voor innovatie en in de top 68 voor CSR stonden, zijn verder meegenomen. Dit is een selectie geworden van 31 innovaties.

Om uit het aantal van 31 mogelijke deelnemers aan het onderzoek de juiste te selecteren voor het interview zijn de totaalscores voor zowel innovatie als CSR bij elkaar opgeteld. De organisaties met de hoogste totaalscore zijn benaderd voor deelname. Tijdens de dataverzameling bleek de data na 15 interviews verzadigd. Zo hebben in totaal 15 organisaties deelgenomen aan het onderzoek. Daarbij ging het om de volgende innovaties per industrie (zie tevens bijlage 4 voor een volledige omschrijving van de geselecteerde innovaties).

Tabel 3: Deelnemende organisaties aan het onderzoek (N=15)

#	Conceptnaam	Industrie	Score innovatie	Score CSR	Totaal
1	Greenfox	NRG	7,67	8	15,67
2	Returnity bedrijfskleding	NRG	8,33	6	14,33
3	DoTheBrightThing	CPA	8	6	14
5	Vgas winning	NRG	8	6	14
6	Watter	CPA	8,67	5	13,67
7	Chargepoint oplaadinfrastructuur	NRG	7,67	6	13,67
8	Andijk-III	NRG	7,67	6	13,67
11	Nudge	NRG	8,33	5	13,33
13	Eieren tegen ouderdomsblindheid	CPA	8	4	12
14	Smartchallenge	NRG	8	4	12
15	Nobelwood	CPA	7,67	4	11,67
16	Fire Squid	CPA	7,33	4	11,33
17	Roadled	NRG	7,33	4	11,33
18	Sustainable dance floor	NRG	7,33	4	11,33
19	Sidewing	CPA	7	4	11

3.3 Analyseplan

Na afname van de interviews zijn alle gesprekken getranscribeerd, zodat de resultaten gemakkelijker konden worden geanalyseerd en deze analyse betrouwbaar en valide zou zijn. Vervolgens is een codeerschema opgesteld. De onderwerpen, die zijn afgeleid van de opgestelde deelvragen zoals beschreven in het theoretisch kader, dienden als eerste basis voor het interview en het codeerschema. De onderwerpen die aan bod kwamen in het interview zijn in deze volgorde opgenomen in het codeerschema. Het codeerschema zag er in deze eerste stap als volgt uit:

Tabel 4: Codeerschema op basis van onderwerpen interviews

Onderwerpen interviews
1. CSR in start-up organisaties
2. Verantwoordelijkheden t.o.v. maatschappij
3. Verantwoordelijkheden t.o.v. eigen organisatie
4. Kwaliteitsverbetering product- en procesinnovatie
5. Totstandkoming innovatie
6. Motivatie kwaliteitsverbetering
7. Uitgangspunt innovatie

Vervolgens is bij de analyses van de interviews gezocht naar thema's behorende bij de onderwerpen. Aan de hand van de zeven onderwerpen zijn de uitspraken rond deze onderwerpen geclusterd. Zo ontstonden interviews die in structuur allen dezelfde opbouw hadden, waardoor het analyseren van de uitspraken sneller en gemakkelijker zou verlopen. De uitspraken zijn geplaatst onder het onderwerp waar ze het beste bij pasten. Uit de clustering van informatie uit de interviews is vervolgens een onderverdeling gemaakt per onderwerp in een aantal thema's. De eerste paar interviews zijn gebruikt om tot deze thema's te komen. Na zeven interviews te hebben geanalyseerd, werden in de interviews daaropvolgend steeds dezelfde antwoorden gevonden en zijn de overige acht interviews geanalyseerd volgens de thema's afgeleid uit de eerste zeven interviews. Dit leidde tot de volgende thema's in het codeerschema:

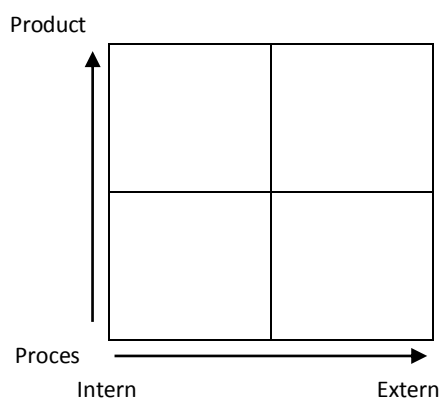
Tabel 5: Codeerschema onderwerpen met bijbehorende thema's

Onderwerp	Thema's
CSR in start-up organisaties	1. Duurzaamheid
	2. Certificaten
	3. Economisch voordeel
	4. Sociale aspecten
	5. CSR in DNA
Verantwoordelijkheden t.o.v. maatschappij	1. Bijdragen aan de verduurzaming van de maatschappij
	2. Kwaliteit van leven verbeteren
	3. Impact maken op de samenleving
	4. Voldoen aan wettelijke eisen en normen
	5. Voldoen aan vraag uit de markt
Verantwoordelijkheden t.o.v. eigen organisatie	1. Economisch belang
	2. Merk creëren
	3. Goed ondernemerschap
	4. Duurzaam
	5. Innovatie
Kwaliteitsverbetering product- en procesinnovatie	1. Klantmeningen
	2. Monitoring
	3. Wetgeving
	4. Onderzoek
	5. Samenwerking
Totstandkoming innovatie	1. Partnerships
	2. Onderzoek
	3. Co-creatie
	4. Gezond verstand
	5. R&D afdeling
Motieven kwaliteitsverbetering	1. Persoonlijke drijfveer
	2. Efficiëntie

Uitgangspunt innovatie	3. Maatschappij
	4. Klanttevredenheid
	5. Bestaansrecht
	6. Wetgeving
	1. CSR
	2. Duurzaamheidsprobleem
	3. Problemen / Wensen van de klant

Dit codeerschema is gevalideerd door een tweede codeur om de betrouwbaarheid van het schema te waarborgen. De opgestelde thema's behorende bij de onderwerpen zijn voorgelegd aan de tweede codeur. Deze persoon is gevraagd per thema aan te geven welke subthema's de respondenten beschrijven in de interviews. De indeling van de tweede codeur kwam vrijwel overeen met het opgestelde codeerschema. Bij slechts enkele thema's week de indeling van de tweede codeur af van de indeling opgesteld door de onderzoeker zelf. De scores van zowel de onderzoeker als de tweede codeur zijn met elkaar vergeleken door een Cohen's Kappa te berekenen. De score voor Kappa kwam uit op 0,851, wat inhoudt dat de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid heel goed is (zie bijlage 5 voor de SPSS output). Het codeerschema is op basis van deze uitkomst dan ook gebruikt voor de analyse van de overige resultaten.

Na de analyse van de zeven bovenstaande onderwerpen is de relatie tussen CSR en innovatie geanalyseerd. Voor de analyse van deze relatie is het grid gebruikt dat al kort aan de orde is geweest in het theoretisch kader. De respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek konden allen worden ingedeeld op een plek binnen het grid. Daarbij werd gekeken naar de mate waarin de organisatie intern of extern gericht is en de mate waarin de innovatie gericht is op product of proces. Door dit onderscheid te maken kan gekeken worden naar de manier waarop CSR en innovatie op verschillende niveaus met elkaar worden geïntegreerd. Door dit te koppelen aan de beschrijving van de overige zeven onderwerpen kunnen spanningen in de relatie tussen CSR en innovatie worden beschreven en kunnen conclusies worden getrokken met betrekking tot de wisselwerking hiertussen.



4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer. Per onderwerp wordt eerst een tabel weergegeven waarin de thema's worden getoond die op basis van de citaten zijn te onderscheiden. Vervolgens worden onder de tabellen de resultaten per thema besproken. In bijlage 6 is een overzicht te vinden van de citaten van de respondenten op basis waarvan de thema's per onderwerp zijn opgesteld. De antwoorden op de deelvragen zijn verwerkt in de bespreking van de resultaten in de eerste twee paragrafen, zodat de laatste paragraaf geheel focust op de integrale relatie tussen CSR en innovatie.

4.1 CSR in start-up organisaties

De organisaties zijn gevraagd naar de verantwoordelijkheden die zij denken te hebben ten opzichte van de maatschappij en de verantwoordelijkheden ten opzichte van de eigen organisatie. Alle organisaties vinden dat zij een belangrijke verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van de maatschappij, maar de verantwoordelijkheden ten opzichte van de eigen organisatie worden daarnaast ook belangrijk gevonden. Bovendien wordt aangegeven dat de verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij belangrijker worden gevonden, omdat de maatschappij het uitgangspunt was voor de innovatie die zij ontwikkelden. Dit resulteerde in de beschrijving van meerdere thema's die passen binnen de onderwerpen. Onderstaande tabel geeft de definities weer van de vijf opgestelde thema's behorende bij de deelvraag gericht op de verantwoordelijkheden van start-up organisaties ten opzichte van de maatschappij:

Tabel 6: Definities thema's 'Verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij'

Thema	Definitie
Bijdragen aan de verduurzaming van de maatschappij	Aansluiten op de behoeften van het heden zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen
Kwaliteit van leven verbeteren	Het functioneren van personen op fysiek, psychisch en sociaal gebied verbeteren
Impact maken op de samenleving	Het direct of indirect uitoefenen van positieve invloed op anderen
Voldoen aan wettelijke eisen en normen	Het houden aan de vastgestelde regels van de overheid
Voldoen aan vraag uit de markt	Inspringen op de wensen en behoeften van potentieel afnemende partijen van het product of de dienst

Het eerste thema dat op basis van de citaten van de respondenten kon worden opgesteld was het bijdragen aan de verduurzaming van de maatschappij. Duurzaamheid wordt door alle respondenten, die aangaven dit als een verantwoordelijkheid te zien, gekoppeld aan energiebesparing. Zo geven enkele respondenten aan dat zij door middel van hun innovatie energie besparen. Ook wordt CO2 reductie in enkele gevallen genoemd.

Kwaliteit van leven verbeteren wordt ook als belangrijke verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij genoemd. Zo biedt een van de respondenten met zijn innovatie een werkgelegenheidstraject voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zijn enkele van de innovaties erop gericht om de wereld van mensen met beperkingen of ziekten te vergroten.

Een aantal respondenten geeft aan de verantwoordelijkheid te hebben om impact te maken op de samenleving. Deze verantwoordelijkheid wordt door de respondenten met name geuit door bewustwording en betrokkenheid van de samenleving te creëren bij maatschappelijke aspecten. Een persoonlijke ervaring wordt bewerkstelligd door mensen direct in aanraking te brengen met het product of de dienst, zodat zij direct de resultaten zien van het gebruik.

Naast de genoemde drie thema's geven enkele respondenten ook aan andere verantwoordelijkheden te hebben ten opzichte van de maatschappij. Zo willen deze respondenten enerzijds voldoen aan de vraag uit de markt en daarop inspringen. Anderzijds voelen respondenten zich verantwoordelijk door de wettelijke eisen en normen die hen worden opgelegd vanuit de overheid.

Naast de verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij was een tweede vraag gericht op de verantwoordelijkheden die start-up organisaties denken te hebben ten aanzien van de eigen organisatie. De vragen met betrekking tot dit onderwerp resulteerden in de beschrijving van wederom vijf thema's. Het economisch belang wordt het meest genoemd. Groei en voortbestaan van de organisatie zijn twee belangrijke aspecten die veelvuldig worden genoemd in de interviews. Vervolgens volgen enkele andere aspecten die met name gericht zijn op de werknemers en de uitvoering van het werk. Onderstaande tabel geeft de definities van de opgestelde thema's weer:

Tabel 7: Definities thema's 'Verantwoordelijkheden ten opzichte van de eigen organisatie'

Thema	Definitie
Economisch belang	Het economisch voordeel dat de organisatie zelf behaalt door de eigen acties en gedragingen
Goed ondernemerschap	Het signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten, ernaar handelen en daarbij risico's durven nemen
Merk creëren	Het maken van nieuwe producten en diensten die een organisatie onderscheiden van de concurrentie
Duurzaam	Het vermogen van een materiaal of voorwerp om verval tegen te gaan en langdurig mee te gaan
Innovatie	Het invoeren van nieuwe technieken in het productieproces of het voortbrengen van nieuwe of verbeterde producten

Zoals gezegd, bleek het economisch belang de belangrijkste verantwoordelijkheid te zijn die de respondenten vinden te hebben ten opzichte van de eigen organisatie. Winst maken en groeien worden als belangrijkste argumenten genoemd.

Naast het economisch belang vinden de respondenten het ook een verantwoordelijkheid om goed te ondernemen. De relatie met de werknemers, het inhoudelijke werk dat uitdagend moet zijn en de open lijnen en communicatie worden genoemd als belangrijke punten. Kennis en ervaring zijn de twee eigenschappen die respondenten noemen die van belang zijn voor goed ondernemerschap.

De respondenten vinden het ook een verantwoordelijkheid ten opzichte van de eigen organisatie om als organisatie onderscheidend te zijn van de concurrenten en een uniek merk te creëren. De verantwoordelijkheid om telkens nieuwe innovaties te bedenken en deze te bekostigen met de winst uit eerdere innovaties is ook een verantwoordelijkheid die genoemd wordt. Door een duurzaam, innovatief en onderscheidend karakter verwachten de respondenten beter te zijn dan concurrenten en zo hun stempel te kunnen drukken op de markt. Door deze concurrentiepositie te verkrijgen, leidt dit tot meer omzet en winst waardoor de organisatie kan groeien en blijven voortbestaan.

Geconcludeerd wordt dat de verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij centraal staan bij start-up organisaties die een sociale innovatie ontwikkelen. De ethische en filantropische verantwoordelijkheden die Carroll onderscheidt, komen daarmee naar verwachting het meest naar voren. CSR komt in vrijwel alle gevallen voor in de missie van de organisatie. Als onderdeel van CSR blijkt duurzaamheid een vanzelfsprekende waarde te zijn voor de innovaties die gericht zijn op energiebesparing of het verkleinen van de footprint die achter wordt gelaten voor de toekomstige generatie. Doordat de innovatie zo sterk gericht is op CSR kan geconcludeerd worden dat CSR diep verweven zit in de identiteit van de organisatie en daarmee ook duidelijk naar voren komt in de activiteiten van de organisatie.

De economische verantwoordelijkheden die deze organisaties hebben, kunnen echter niet los worden gezien van de maatschappelijke verantwoordelijkheden. Ondanks dat het onderzoek zich voornamelijk zou richten op de ethische en filantropische verantwoordelijkheden, blijkt dat ook de economische verantwoordelijkheden voor deze sociaal innovatieve start-up organisaties van groot belang zijn. Deze conclusie sluit aan bij de beschrijving van de typen verantwoordelijkheden die Carroll (1979) eerder heeft beschreven. De economische verantwoordelijkheden blijken inderdaad van belang te zijn voor de start-up organisaties, hoewel in veel gevallen eerst wordt gekeken naar de ethische en filantropische verantwoordelijkheden. Dit blijkt uit het feit dat alle organisaties CSR als uitgangspunt hebben genomen voor het ontwikkelen van de innovatie, waarna vervolgens pas werd gekeken naar de manier waarop de innovatie

ook economisch haalbaar was. De volgorde waarin Carroll (1979) de verschillende verantwoordelijkheden beschrijft, blijkt in dit onderzoek dus anders te zijn. Het beginpunt van de verantwoordelijkheden van de organisaties bevindt zich niet bij de economische, maar juist bij de ethische en filantropische verantwoordelijkheden.

4.2 Innovatie in start-up organisaties

Zoals in de theorie besproken, kan innovatie worden onderverdeeld in twee vergelijkingen. Allereerst is in het onderzoek gekeken naar de mate waarin product- en procesinnovatie tot uiting komen in start-up organisaties. Vervolgens is gekeken naar de manier waarop innovaties bij start-up organisaties tot stand komen, waardoor een onderscheid kon worden gemaakt tussen open en gesloten innovatie.

4.2.1 Product- en procesinnovatie

Het merendeel van de start-up organisaties is gericht op productinnovaties. Procesinnovatie wordt echter ook door enkele organisaties toegepast. Op basis van de resultaten kan in deze paragraaf een onderscheid worden gemaakt tussen interne procesinnovatie en externe procesinnovatie. Interne procesinnovatie gaat zoals gezegd om het verbeteren van interne processen om het werk efficiënter uit te voeren. Externe procesinnovatie wordt in de context van dit onderzoek gezien als het leveren van diensten aan de samenleving. Interne procesinnovatie komt in enkele van de organisaties voor. Externe procesinnovatie wordt door eveneens enkele respondenten toegepast. Opvallend is dat de organisaties die externe procesinnovatie toepassen geen interne procesinnovatie toepassen. Interne procesinnovatie wordt enkel toegepast door organisaties die gericht zijn op productinnovaties. Vrijwel alle respondenten zijn continu bezig de producten en diensten die zij leveren te optimaliseren. De manier waarop de start-up organisaties dit doen is onder te verdelen in vijf thema's. Onderstaande tabel geeft de definities weer van de opgestelde thema's:

Tabel 8: Definities thema's 'Kwaliteitsverbetering product- en procesinnovatie'

Thema	Definitie	Productinnovatie	Interne procesinnovatie	Externe procesinnovatie
Klantmeningen	De ideeën en gedachten van de gebruikers van het product of de dienst	X		X
Monitoring	Het doen van metingen om veranderingen op te sporen, patronen te herkennen of processen te analyseren	X	X	X
Wetgeving	Door de overheid opgestelde regels en normen waaraan burgers en organisaties zich verplicht zijn te houden	X	X	
Onderzoek	Het bestuderen van de mogelijkheden van de te ontwikkelen producten en diensten	X		X
Samenwerking	Het behalen van een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van de ander	X	X	

Vrijwel alle respondenten geven aan continu bezig te zijn met verbeteringen en optimalisatie van het product of de dienst die zij leveren. Uit de antwoorden komt duidelijk naar voren dat de respondenten met name gericht zijn op productinnovaties. Vier van de organisaties zijn gericht op externe procesinnovaties en leveren een dienst aan de samenleving. Als gekeken wordt naar interne procesinnovatie wist slechts een enkele respondent een duidelijk antwoord te geven op de vraag op welke manier er aandacht besteed wordt aan interne processen. Het blijkt dat respondenten dit wel van belang vinden, maar niet gebruiken om de organisatie te positioneren of zich hiermee te onderscheiden van concurrenten, terwijl productinnovatie en externe procesinnovatie dit doel wel nastreven. Drie van de vijftien respondenten gaven aan interne processen niet van dusdanig belang te vinden in dit stadium van de organisatie. De reden die hiervoor werd gegeven was de platheid van de organisatie, waardoor het niet noodzakelijk was processen binnen de organisatie in te richten.

Het verbeteren van interne processen wordt door de respondenten in een aantal gevallen gekoppeld aan de grootte en leeftijd van de organisatie. Enerzijds werd door enkele respondenten benadrukt dat het gaat om een organisatie die nog in de groei is, waardoor het lastig is om bepaalde interne processen vast te leggen. Wel wordt in veel gevallen geleidelijk aan geprobeerd structuur aan te brengen in processen en systemen. Anderzijds wordt ook genoemd dat, omdat het gaat om een kleine organisatie, er altijd wordt gekeken naar manieren waarop je interne processen kunt verbeteren.

De kwaliteitsverbetering van de producten en diensten wordt op verschillende manieren aangepakt. Een van de meest genoemde manieren is de mening en ervaring van de klanten verwerken in het productieproces om op die manier het product of de dienst te verbeteren. Door het inrichten van speciale klantpanels en het afnemen van interviews proberen de respondenten erachter te komen hoe klanten het product of de dienst ervaren.

Ook wordt monitoring genoemd als belangrijk middel om tot kwaliteitsverbetering te komen. Vrijwel alles wordt volgens de respondenten gemonitord. Hierbij gaat het onder andere om de website, waar wordt bijgehouden welk gedrag de bezoekers vertonen op de website, om machines die op productieniveau worden gemonitord en softwaremonitoring. Op basis van de monitoringresultaten wordt in veel gevallen het product of de dienst geëvalueerd en worden aanpassingen gedaan ter verbetering.

Wetgeving is voor een aantal van de respondenten ook een belangrijk middel om verbeteringen door te voeren in het product. Doordat een aantal producten een certificaat moet behalen voordat deze op de markt mogen worden gebracht, is het voor de respondenten van belang rekening te houden met wettelijke eisen en normen bij de ontwikkeling van het product. Wetgeving blijkt ook een belangrijk middel bij de verbetering van interne processen. Respondenten geven aan ISO certificeringen te hebben behaald of nog willen behalen voor de processen. Ook worden onderzoek en samenwerking genoemd als middelen om verbeteringen door te voeren in de producten en processen.

Geconcludeerd kan worden dat productinnovatie bij start-up organisaties inderdaad duidelijk vaker voorkomt dan (externe) procesinnovatie. Interne procesinnovatie speelt voor enkele respondenten een rol, waarbij het opvallend is dat dit de organisaties zijn die al ouder en groter zijn dan het merendeel van de ondervraagde start-up organisaties. De meerderheid van de start-up organisaties richt zich voornamelijk op productinnovatie om op die manier omzet te draaien en het product rendabel te maken. De economische uitkomsten van de innovatie blijken in het stadium waarin de start-up organisaties momenteel verkeren de overhand te hebben. Veel van de respondenten geven ook aan dat wanneer er eenmaal winst wordt gemaakt met de innovatie, er meer gekeken zal worden naar het inrichten van interne processen.

4.2.2 Open en gesloten innovatie

In het theoretisch kader is het onderscheid besproken tussen open en gesloten innovatie. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat vrijwel alle innovaties tot stand zijn gekomen middels open innovatie. Andere partijen blijken noodzakelijk te zijn voor de uitvoering van het idee. Slechts enkele respondenten geven aan dat er sprake was van een gesloten innovatieproces. De antwoorden van de respondenten leidden tot vijf thema's behorende bij dit onderwerp. Onderstaande tabel geeft de definities weer van de opgestelde thema's:

Tabel 9: Definities thema's 'Totstandkoming innovatie'

Thema	Definitie
Partnerships	Samenwerking met een andere partij op een commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren
Onderzoek	Het bestuderen van de mogelijkheden van de te ontwikkelen producten en diensten
Co-creatie	De ontwikkeling en verbetering van producten en diensten samen met klanten en eindgebruikers
Gezond verstand	Eigen eenvoudige waarneming, ervaring en redenering
R&D afdeling	Tot de organisatie behorende afdeling gericht op onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de innovatie tot stand is gekomen met behulp van (meerdere) partnerships. Veel respondenten geven aan dat ze voornamelijk gebruik maken van partners op het gebied van kennisondersteuning, onderzoek en advies. Veel innovaties komen dan ook tot stand met behulp van universiteiten, adviesbureaus en experts. Ook op financieel gebied zijn er externe partijen nodig om de ideeën uit te werken, omdat de start-up organisatie in veel gevallen (nog) niet beschikt over voldoende toereikende financiële middelen om de innovatie van de grond te krijgen.

Naast partnerships blijkt het uitvoeren van eigen onderzoek ook van groot belang voor de totstandkoming van de innovatie. De start-up organisaties die geen gebruik hebben gemaakt van partners zijn zelf erg actief geweest in het uitvoeren van onderzoek naar de mogelijkheden voor de innovatie.

Drie respondenten geven aan op andere manieren tot de innovatie te zijn gekomen. Zo wordt co-creatie eenmalig genoemd. Deze innovatie is tot stand gekomen door met veel andere mensen, afkomstig uit de doelgroep van de innovatie, te brainstormen over de mogelijkheden zodat de innovatie goed zou aansluiten op de wensen en eisen van de doelgroep. Een andere respondent geeft aan de innovatie te hebben bedacht en ontwikkeld op basis van gezond verstand en logisch denken. Een van de ondervraagde start-up organisaties geeft aan dat de innovatie tot stand is gekomen binnen de eigen R&D afdeling.

Geconcludeerd kan worden dat start-up organisaties voor de ontwikkeling van innovaties inderdaad in grote mate afhankelijk zijn van derden. De producten of diensten komen tot stand met behulp van partners, waaronder kennisinstituten, adviesbureaus en overheidsinstanties, die ook voordeel behalen uit de samenwerking. De bijdrage van de partners is verspreid over verschillende gebieden, met name de financiële en technische bijdrage van de partners blijkt van belang voor de start-up organisaties. Enkele respondenten zijn zelfs in alle fasen van het innovatieproces afhankelijk van de kwaliteiten van de partners, van de ideefase tot de uiteindelijke verkoop- en distributiefase. De start-up organisatie blijkt in alle gevallen het brein te zijn achter de innovatie, maar voor de uitwerking hiervan wordt contact gezocht met partners, vaak omdat de organisatie zelf (nog) niet beschikt over de juiste vaardigheden en kwaliteiten om de innovatie succesvol te ontwikkelen en op de markt te brengen.

4.3 Relatie CSR en innovatie

Om de relatie tussen CSR en innovatie in kaart te brengen, kan gekeken worden naar verschillende onderwerpen die in de interviews aan bod zijn gekomen. Eerder werd in dit hoofdstuk al duidelijk hoe CSR en innovatie afzonderlijk van elkaar tot uiting komen in start-up organisaties. Echter zijn er veel manieren waarop CSR en innovatie geïntegreerd met elkaar voorkomen binnen start-up organisaties. Dit blijkt als wordt gekeken naar het uitgangspunt van de innovatie en de motieven voor (tussentijdse) verbeteringen van de oorspronkelijke innovatie. De relatie tussen CSR en innovatie kan vervolgens worden beschreven aan de hand van de opgestelde hypothesen van MacGregor en Fontrodona (2008).

4.3.1 CSR als uitgangspunt voor innovatie

De respondenten zijn gevraagd naar het uitgangspunt van de innovatie. Dit heeft geleid tot drie thema's behorende bij dit onderwerp. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat CSR een belangrijke rol heeft gespeeld bij het bedenken en ontwikkelen van de innovatie. Onderstaande tabel geeft de definities weer van de opgestelde thema's:

Tabel 10: Definities thema's 'Uitgangspunt innovatie'

Thema	Definitie
CSR	CSR was de aanleiding voor de innovatie
Duurzaamheidsprobleem	De schaarste van de hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht was de aanleiding voor de innovatie
Problemen / Wensen van de klant	De problemen en wensen van de afnemer van het product of de dienst was de aanleiding voor de innovatie

Alle respondenten geven aan dat CSR het uitgangspunt is geweest van de innovatie. Een aantal respondenten benoemen dit als directe aanleiding voor de innovatie. CSR moet in dit verband gezien worden als een begrip waar met name de mensgerichte oplossingen onder vallen, dus bijvoorbeeld de bijdrage van de innovaties aan de kwaliteit van leven of specifieke, individuele problematiek van mensen met een beperking. Andere respondenten haken in op het duurzaamheidsprobleem, wat voornamelijk gericht is op de algemene milieuproblematiek. Dit is indirect onderdeel van CSR-problematiek, aangezien het gericht is op een oplossing voor milieuproblematiek waar de samenleving indirect de gevolgen van ondervindt. Indirect zijn dus alle respondenten er met hun innovatie op gericht een bijdrage te leveren aan de samenleving of een specifieke doelgroep in de samenleving.

De respondenten die aangeven dat CSR het uitgangspunt was voor de innovatie noemen verschillende redenen hiervoor. Zo geeft een respondent aan dat de toestand in ontwikkelingslanden voor hen aanleiding was om de innovatie daarop in te richten en bruikbaar te maken in die omstandigheden. Een andere respondent geeft aan dat de innovatie moest bijdragen aan de veiligheid in de samenleving en dat dit leidend is geweest voor de oprichting en ontwikkeling van de innovatie. Ook het gezondheidsprobleem speelt voor een andere respondent een belangrijke rol in de totstandkoming van de innovatie.

“Toen we begonnen met het ontwikkelen van de machine, toen was ik in Malawi aan het rondreizen. En toen liep ik daar in een ziekenhuis en dacht ‘waaraan moet de machine voldoen om hier te functioneren?’, want er is niet altijd elektriciteit en niet altijd water. Toen hebben we onze machine aangepast aan ontwikkelingslanden en omstandigheden.”

Het duurzaamheidsprobleem wordt door respondenten ook meerdere keren aangehaald. Respondenten geven aan dat de schaarste aan fossiele brandstoffen en de CO2 uitstoot belangrijke uitgangspunten waren om tot de innovatie te komen. Ook is het waterduurzaamheidsprobleem voor enkele respondenten uitgangspunt geweest van de innovatie.

“We weten dat er in de nabije toekomst met name schaarste zal ontstaan op de grondstoffen, dat is een van de belangrijkste redenen geweest. (..) Alles is er wel op gewezen te opereren vanuit een milieuvriendelijk aspect.”

Ook blijken de problemen en wensen van de klanten in sommige gevallen als uitgangspunt te zijn gebruikt voor de innovatie. Zo zijn bijvoorbeeld door twee respondenten de belangen van chronisch zieken en gehandicapten als uitgangspunt genomen en dragen deze innovaties bij aan betere levensomstandigheden van deze groepen uit de samenleving.

Zoals beschreven in hoofdstuk twee, heeft Kanter (1999) aangetoond dat CSR vaak als uitgangspunt wordt genomen voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Dit onderzoek bevestigt dit gegeven. CSR wordt bij alle start-up organisaties als uitgangspunt gebruikt voor de ontwikkeling van de innovatie. Maatschappelijke behoeften en sociale kwesties worden als uitgangspunt genomen, waarna een nieuwe oplossing of bijdrage wordt ontwikkeld die de maatschappij vervolgens beter maakt.

Ook het door Halme en Laurila (2008) beschreven CR Innovatie wordt door de resultaten uit dit onderzoek bevestigd. Organisaties richten zich in het geval van CR Innovatie op een milieu- of sociaal probleem als inspiratie voor innovatie en zoeken naar nieuwe manieren om producten en diensten te ontwikkelen die kunnen voorzien in een oplossing voor het probleem. Bij alle start-up organisaties blijkt dit het geval te zijn, waardoor geconcludeerd kan worden dat CR Innovatie tot uiting komt in start-up organisaties. Dit blijkt ook uit het feit dat Asongu (2007) stelt dat CR Innovatie leidt tot een win-win situatie, waarbij het onderliggende idee vooral is het behalen van sociale voordelen, maar op een manier waarop het ook waardevol is voor de organisatie. Dit blijkt ook voor alle start-up organisaties te gelden, met name doordat benadrukt wordt dat er ook een economisch voordeel te behalen moet zijn uit de innovatie.

Geconcludeerd wordt dat CSI bij start-up organisaties een grote rol speelt. Alle innovaties zijn ontstaan met CSR als uitgangspunt en zijn erop gericht een directe oplossing te leveren voor een maatschappelijk probleem. Door de uniciteit van het product of de dienst is dit te onderscheiden van concurrerende producten of diensten en wordt het ook als beter gezien. De win-win situatie die de innovatie oplevert voor zowel de maatschappij als de organisatie zelf wordt eveneens benadrukt. De uiting van CSI in start-up organisaties komt dus geheel overeen met de opgestelde definitie en beschrijving van dit onderwerp.

4.3.2 CSR als motief voor (tussentijdse) innovatie

Naast dat gekeken is naar de focus van innovatie op product of proces, is ook gekeken naar de motieven die start-up organisaties hebben voor de kwaliteitsverbetering van de innovatie. Deze kwaliteitsverbetering kan gezien worden als een tussenstap in het innovatieproces, waarbij getracht wordt de innovatie te verbeteren. Deze tussenstap kan gezien worden als een vorm van innovatie; er worden immers veranderingen toegepast om het product te verbeteren en te optimaliseren. Bekend is al dat CSR in alle gevallen het uitgangspunt is geweest voor de oorspronkelijke innovatie; het eerste product of dienst die door de organisatie is ontwikkeld. Door te kijken naar de motieven voor de tussentijdse verbeteringen, kan in kaart worden gebracht of CSR in dit deel van het innovatieproces ook leidend is geweest. Uit de citaten van de respondenten is op te maken of zij de al bestaande en ontwikkelde producten en diensten optimaliseren vanuit eigen belang of dat de motivatie voor optimalisatie meer ligt bij de invloed die het heeft op de samenleving en maatschappij. De motieven voor de kwaliteitsverbeteringen blijken erg uiteenlopend te zijn. De antwoorden van de respondenten leidden voor dit onderwerp dan ook tot een indeling van zes thema's. Onderstaande tabel geeft de definities weer van de opgestelde thema's:

Tabel 11: Definities thema's 'Motieven (tussentijdse) innovatieverbetering'

Thema	Definitie
Klanttevredenheid	De mate waarin de gebruikers van het product of de dienst deze naar tevredenheid gebruiken
Efficiëntie	Een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of geld uitvoeren
Duurzame maatschappij	Toepassen van processen die de aarde niet uitputten en de behoeften van toekomstige generaties niet in gevaar brengt
Bestaansrecht	Het recht van de organisatie om er te zijn
Persoonlijke drijfveer	Persoonlijke motivatie om aan iets te beginnen of een bepaalde gedraging te vertonen
Wetgeving	Door de overheid opgestelde regels en normen waaraan burgers en organisaties zich verplicht zijn te houden

De motieven voor de continue kwaliteitsverbeteringen lopen erg uiteen. De meeste respondenten geven aan kwaliteitsverbeteringen door te voeren om tegemoet te komen aan de klanttevredenheid. Deze respondenten worden in hun werkzaamheden erg gedreven door eisen en vraag van de belangrijkste stakeholders. De respondenten geven aan hun werkzaamheden en organisatie aan te passen aan de klanten en consument van hun product of dienst. Klanten worden ook ingezet als marketingtool en positieve ervaringen van klanten leiden tot meer werk en nieuwe klanten. Om die reden wordt de klanttevredenheid gezien als belangrijkste motief voor kwaliteitsverbetering.

"Kwaliteitszorg is geen hobby. Je doet dat om te borgen, kwaliteitszorg is een borgingssysteem. Je borgt je beweringen. Daar hebben alle stakeholders belang bij, alle klanten. Want je hebt de klant iets gezegd en die wil graag dat jij dat waar maakt."

"De bedoeling is dat mensen zelf de marketingtool van ons zijn en het aanbevelen bij andere mensen en anderen enthousiast maken. Dan loont het enorm wat je daar doet aan klant-tevredenheid. (..) De klant moet tevreden zijn, dat is voor ons de definitie van kwaliteit."

Ook geven enkele respondenten aan dat het belangrijkste motief voor de continue kwaliteitsverbetering gelegen is in efficiëntie. De werkzaamheden zo efficiënt mogelijk vormgeven is een belangrijke drijfveer voor kwaliteitsverbeteringen. Op die manier kan het werk beter, sneller en goedkoper worden gedaan, waar de organisatie baat bij heeft.

“Motieven zijn erin gelegen om het werk zo efficiënt mogelijk te doen en door bijvoorbeeld het proces wat we nu hebben met innovators en onderzoekers zo goed mogelijk in te zetten, om optimaal van elkaars kennis te kunnen profiteren.”

Duurzaamheid, als onderdeel van het thema ‘duurzame maatschappij’, wordt ook genoemd als belangrijk motief. De focus ligt voor deze respondenten meer op de impact op de samenleving en het milieu, waardoor deze werkzaamheden meer gedreven worden door de maatschappij. Wederom blijkt uit de antwoorden op deze vraag dat er rekening wordt gehouden met de toekomstige generatie. De wens om bij te dragen aan een betere wereld en milieu komt in deze antwoorden eveneens duidelijk naar voren.

“Mijn motief is dat dit echt anders moet, anders hebben wij voor onze volgende generatie iets geschapen waar je zelf liever niet mee van doen wilt hebben (...) en maken we de wereld beter.”

“Er wordt teveel verbrand in dit land onder het mom van ‘dan hebben we weer groene energie’. Als je kleding gaat verbranden dan komt er zoveel vervuiling ook weer vrij, dat mag je geen groene energie noemen. Wij zijn van mening dat je helemaal geen afval moet creëren.”

Twee van de respondenten geven aan continu te verbeteren om het bestaansrecht van de organisatie te waarborgen. Verbeteringen zijn volgens deze respondenten noodzakelijk om voort te bestaan. De groei van het bedrijf kan alleen worden waargemaakt als je jezelf voortdurend verbeterd, zo stelt een respondent. De andere respondent geeft aan dat je een product neer moet zetten dat wordt gezien als betrouwbaar, degelijk en de ‘best value for money’. Dat leidt tot verbetering en voortbestaan van de organisatie.

Persoonlijke drijfveer en wetgeving zijn twee motieven die elk ook door een respondent worden genoemd. Door de invloed die de overheid heeft op het voortbestaan van de organisatie, is het voor deze respondent van belang om tegemoet te komen aan de kwaliteitseisen die de overheid stelt. Wel geeft deze respondent aan dit in de toekomst iets anders te willen gaan doen en naast tegemoet te komen aan de wensen van de overheid ook meer te gaan kijken naar de wens van klanten en de samenleving. Dit moet zich dan gaan uiten in duurzaamheidsthema's binnen de organisatie. Hij geeft aan dat dit een lastige omschakeling is voor een overheidsgeïndiceerd bedrijf.

Opvallend is dat de motieven om tussentijds te innoveren ongeveer gelijk verdeeld zijn. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de motieven voor continue kwaliteitsverbetering liggen in de wens tegemoet te komen aan de wensen van de klant en de maatschappij. Deze respondenten worden in hun werkzaamheden dus gedreven vanuit de externe omgeving. De andere helft van respondenten geeft aan meer te worden gedreven vanuit organisatiebelang. Dit uit zich dan in motieven als bestaansrecht, efficiëntie en wetgeving. Opvallend is bovendien dat wanneer er door respondenten meerdere motieven werden genoemd, deze dan allen in dezelfde categorie vielen. De motieven waren of allen intern gericht of allen extern gericht. Geen van de respondenten gaf aan meerdere motieven te hebben die zowel extern als intern werden gedreven. Hieruit blijkt dat CSR en innovatie in de motivatie voor activiteiten nog niet samen gaan en enkel naast elkaar bestaan.

In relatie tot de voorgaande paragraaf blijkt dat het uitgangspunt voor een specifieke innovatie ligt in een specifiek CSR-probleem of aandachtsgebied. De motieven voor het oorspronkelijke idee zijn altijd CSR. Bij de eerste stap is dus altijd sprake van CSR-gedreven innovatie. De tussentijdse innovaties die worden toegepast op het oorspronkelijke idee blijken echter in motieven meer verdeeld te zijn. Tussentijdse verbeterlagen blijken

maar voor de helft van de start-up organisaties gedreven te worden vanuit CSR. Bij de tweede stap in het innovatieproces is dus deels sprake van CSR-gedreven innovatie, waarbij de focus ligt op de toegevoegde waarde voor de maatschappij. Voor de andere helft liggen de motieven meer intern – dus bij de toegevoegde waarde voor de organisatie – waardoor er deels ook sprake is van innovatiegedreven CSR. Schematisch kan deze vergelijking als volgt worden weergegeven:



De motieven om te innoveren blijken dus niet altijd hetzelfde te zijn en worden tussentijds toch nog vaak gedreven vanuit het eigen belang en de toegevoegde waarde voor de organisatie zelf, ondanks dat het beginpunt van de innovatie altijd CSR is. In voorgaande paragrafen is gebleken dat innovatie in de huidige tijd niet wordt gebruikt als argument voor CSR. De resultaten uit deze paragraaf geven daarentegen weer dat CSR wel wordt gebruikt als argument voor innovatie. Uit deze resultaten blijkt de relatie alleen te bestaan van CSR naar innovatie, terwijl de relatie van innovatie naar CSR niet blijkt uit deze resultaten. Echter blijkt er wel sprake te zijn van een wisselwerking tussen CSR en innovatie. Dit zal blijken uit de volgende paragrafen.

4.3.3 CSR-gedreven innovatie versus innovatiegedreven CSR

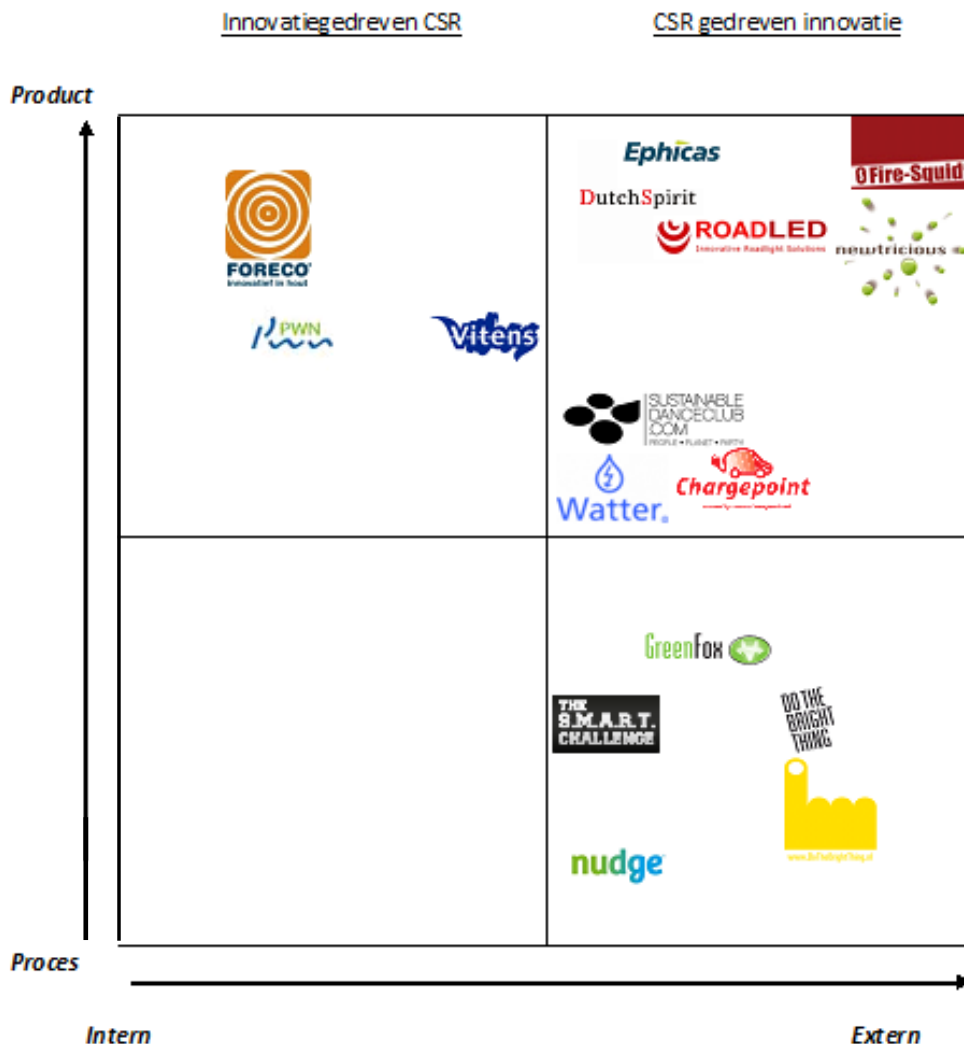
De resultaten met betrekking tot de integrale relatie tussen CSR en innovatie kunnen worden weergegeven in het grid dat is geïntroduceerd in het vorige hoofdstuk. Alle organisaties die hebben deelgenomen aan het interview kunnen op een plek in het grid worden ingedeeld. Op basis van de citaten is bepaald of de organisatie een productinnovatie, procesinnovatie of beiden heeft gelanceerd. Op basis van twee onderwerpen die aan bod zijn gekomen in het interview, namelijk de motieven voor CSR en de waarden die de organisatie nastreeft, is bepaald in hoeverre de organisatie met de innovatie intern of extern gericht is. Hiervoor is gekozen aangezien alle organisaties aangeven CSR als uitgangspunt te hebben gebruikt en een verantwoordelijkheid te hebben ten opzichte van de maatschappij. De motieven voor CSR en de waarden van de organisatie verschillen echter in grotere mate van elkaar, waardoor het mogelijk is een onderscheid te maken in de achterliggende gedachten voor CSR van de organisatie. Zie bijlage 6 voor een overzicht van de organisaties en de citaten op basis waarvan ze zijn ingedeeld op een plek in het grid.

Om de plaats van elke afzonderlijke organisatie in het grid te bepalen, is gekeken naar de organisatiekenmerken die nodig zijn om ingedeeld te worden in een van de kwadranten. Allereerst is gekeken naar de kenmerken die nodig zijn om de uitersten van elk kwadrant te worden geplaatst. Tabel 12 geeft de vier mogelijkheden weer met de archetypen van de organisaties.

Tabel 12: Archetypen organisaties kwadrantuitkomsten

Indeling gridkwadrant	Archetype organisatie	Toelichting
Intern product	De baatzuchtige	Specifieke producten ontwikkelen om efficiënter en effectiever te werken binnen de organisatie, desnoods ten koste van anderen
Intern proces	De eigenbatige	Algemene processen optimaliseren voor verbetering van de organisatie, desnoods ten koste van anderen
Extern product	De probleemoplosser	Specifieke problemen in de samenleving willen oplossen, desnoods ten koste van zichzelf
Extern proces	De idealist	De samenleving beïnvloeden en bewustmaken van algemene problemen die bestaan in de samenleving, desnoods ten koste van zichzelf

De organisaties die passen in de uiterste hoek van het interne product kwadrant zijn de organisaties die specifieke producten ontwikkelen om binnen de organisatie efficiënter en effectiever te werken. Deze organisaties zijn zodanig intern georiënteerd en werken geheel vanuit het eigen belang om zo succesvol mogelijk te zijn, dat zij dit desnoods doen ten koste van anderen. De externe, directe dan wel indirecte, omgeving wordt daarbij niet in oogschouw genomen. Deze organisaties kunnen worden getypeerd als baatzuchtig. De organisaties in de uiterste hoek van het interne proces kwadrant zijn de organisaties die algemene processen ontwikkelen en optimaliseren voor verbetering van de organisatie. Ook deze organisaties gaan geheel voor het eigen belang en zullen eveneens opereren ten koste van anderen. Deze organisaties zijn te typeren als eigenbatig. De organisaties die geplaatst kunnen worden in het externe product kwadrant zijn de organisaties die specifieke problemen in de samenleving willen oplossen. Deze organisaties zijn zodanig extern georiënteerd dat zij dit desnoods doen ten koste van zichzelf. De organisaties aan deze kant van het grid kunnen worden getypeerd als probleemoplosser. De organisaties die tenslotte passen in de uiterste hoek van het externe proces kwadrant zijn de organisaties die de samenleving willen beïnvloeden en bewustmaken van algemene problemen die bestaan in de samenleving. Ook deze organisaties opereren desnoods ten koste van zichzelf. De organisaties in deze hoek zijn dan ook te typeren als de idealist.



Het ingevulde grid kan in twee delen worden opgesplitst. Enerzijds zijn er de product- en procesinnovaties gericht op de interne organisatie, met als doel toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie. Dit zijn de organisaties die meer innovatiegedreven CSR toepassen. Anderzijds zijn er de product- en procesinnovaties gericht op de maatschappij, met als doel het creëren van toegevoegde waarde voor de maatschappij. Dit zijn de organisaties die meer CSR-gedreven innovaties ontwikkelen.

Drie van de vijftien organisaties leveren productinnovaties die gericht zijn op de interne organisatie. Hierbij gaat het om de organisaties die aangeven meer gedreven te worden vanuit economische waarden en waarvan de motieven bijvoorbeeld gelegen zijn in het bijdragen aan de continuïteit van de onderneming of het financieel rendabel maken van de innovaties. Hoewel het uitgangspunt van de innovatie wel in alle gevallen CSR is, komt dit niet terug in de motieven of de waarden die de organisaties nastreven. De overige twaalf organisaties passen volgens de assen van het grid in het deel waarbij product- en procesinnovaties gericht zijn op de maatschappij. Hierbij gaat het om de organisaties die aangeven dat de bijdrage aan de maatschappij en samenleving het voornaamste doel is van de innovatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de organisaties die aangeven dat zij kunnen kiezen voor een andere manier van werken, maar dat bewust niet doen vanuit de CSR-gedachte. De CSI's zijn in dit geval dus overwegend terug te vinden aan de externe product- en procesinnovatie kant.

In het externe productinnovatie kwadrant bevinden zich de acht organisaties die met hun productinnovatie een directe bijdrage willen leveren aan de maatschappij. De gemiddelde ontwikkelingstijd die deze organisaties nodig hebben voor de innovaties is twee jaar. Vier van de organisaties dragen bij aan de maatschappij middels een procesinnovatie. Vaak zijn de diensten die de organisaties leveren voor de maatschappij gekoppeld aan een product dat zij eveneens hebben ontwikkeld. Dit is in drie van de vier organisaties het geval. De dienst die wordt geleverd, heeft voor de organisatie echter de overhand en de organisaties bestempelen hun innovatie in deze gevallen zelf als een dienst in plaats van als product.

Externe procesinnovaties lijken op basis van de resultaten sneller te kunnen worden uitgewerkt dan productinnovaties. Alle organisaties zijn gevraagd naar het tijdsbestek tussen de ideefase en de uiteindelijke realisatie van de innovatie. De productinnovaties doen er over het algemeen enkele jaren over om het idee uit te werken tot een daadwerkelijk bruikbaar product. De procesinnovaties komen over het algemeen sneller tot stand, in drie van de vier gevallen binnen enkele maanden.

De drie organisaties die vallen binnen het interne productinnovatie kwadrant zijn over het algemeen de oudere organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze organisaties bestaan al wat langer en worden in twee van de drie gevallen gedreven vanuit de overheid. Uit de voorgaande resultaten is al gebleken dat het voor oudere organisaties lastiger is om CSR en innovatie te integreren in de al bestaande processen. De resultaten uit het grid bevestigen deze stelling, aangezien deze organisaties met hun innovatie meer intern gericht zijn.

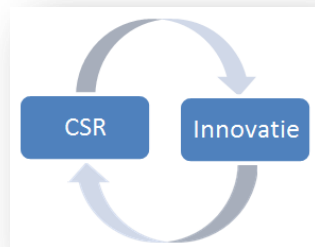
Als wordt gekeken naar het tijdsbestek waarin deze innovaties zijn ontwikkeld, dan blijkt dat twee van de drie innovaties een zeer lange looptijd nodig hebben voordat het product daadwerkelijk bruikbaar was of is. Hierbij gaat het om grote installaties die, mede door de eisen van de overheid, langere tijd nodig hebben op het gebied van onderzoek en in de testfase.

Op basis van de ontwikkelingstijd van de innovaties is een duidelijk patroon te herkennen. Externe procesinnovaties zijn het snelst te ontwikkelen met een gemiddelde ontwikkelingstijd van drie maanden. Vervolgens de externe productinnovaties met een gemiddelde ontwikkelingstijd van twee jaar, waarna de interne productinnovaties het langst duren met een gemiddelde ontwikkelingstijd van zeven jaar.

4.3.4 Viciëuze cirkel

De viciëuze cirkel van MacGregor en Fontrodona (2008) is al eerder beschreven in het theoretisch kader. Volgens de door hen opgestelde hypothese wordt de wisselwerking tussen CSR en innovatie weergegeven middels een tweezijdige viciëuze relatie, waarin CSR en innovatie elkaar altijd beïnvloeden. Tien van de vijftien ondervraagde organisaties bevestigen dat deze cirkel inderdaad bestaat en dat er sprake is van een tweezijdige viciëuze wisselwerking. Dat de cirkel altijd begint bij CSR is al eerder aangetoond, toen bleek dat CSR altijd het uitgangspunt was voor innovatie. Er is in de beginfase van de wisselwerking altijd sprake van een specifiek CSR

uitgangspunt, wat vervolgens leidt tot een specifieke innovatie als oplossing of bijdrage aan het CSR vraagstuk. Innoveren leidt vervolgens vaak tot duurzame uitkomsten, waar zowel de maatschappij als organisatie beter van worden. Zo is het voor veel van de organisaties bijvoorbeeld uitgesloten dat in het proces niet met gerecyclede materialen zou worden gewerkt, waardoor de uitkomst van de innovatie energie-besparing oplevert of CO2 reductie bewerkstelligt. Innovatie leidt in dit geval dus tot specifieke CSR, waar de organisatie bewust en direct invloed op heeft.



Figuur 5: De vicieuze wisselwerking tussen CSR en innovatie volgens MacGregor en Fontrodona (2008)

Innovatie leidt bovendien tot een grotere bewustwording van maatschappelijke of duurzame thema's, waardoor dit vervolgens leidt tot nieuwe CSR-activiteiten. Door de zichtbaarheid van de producten of diensten worden anderen geïnspireerd en volgen spin-offs van de innovatie. Op die manier leidt de innovatie tot het realiseren van nieuwe CSR-projecten. De CSR-bewustwording die wordt bewerkstelligd middels de innovatie is minder specifiek dan de zojuist beschreven mogelijke CSR-uitkomsten. Voor de organisatie zijn de processen na de bewustwording minder goed te coördineren, waardoor het onduidelijk is hoe de innovatie precies leidt tot nieuwe specifieke CSR. Innovatie kan dus ook leiden tot een meer algemene vorm van CSR, waar de organisatie geen directe invloed op heeft.

Daarnaast kan innovatie ook leiden tot spin-offs in de vorm van nieuwe innovaties. Hierbij kan gedacht worden aan de tussentijdse verbetering die veel start-up organisaties maken om het product of de dienst te verbeteren. Dit wordt vaak gedaan aan de hand van klantevaluaties of interne processen; deels CSR-gedreven en deels innovatiegedreven. Op die manier leidt de wisselwerking tussen CSR en innovatie ook tot nieuwe vormen van innovatie. Bovenstaande beschrijving van de resultaten blijkt onder andere uit de volgende citaten.

“Vroeger lag de drijfveer veel meer op innovatie en de toevallige bijkomstigheid dat het ook goed was voor de CSR-doelstellingen. Tegenwoordig is CSR van meer belang en draagt dit ook bij aan de innovatie. Innovatie helpt ons nu ook om bepaalde CSR-doelstellingen te verwezenlijken als je kijkt naar CO2 uitstoot verminderen en dat soort zaken.”

“Veel van de klanten worden geïnspireerd door hoe wij op een bewuste manier met energie omgaan. Dat leidt wel tot het in gang zetten van bewustwordingsprocessen en uiteindelijk tot CSR-processen bij de klanten.”

“De maatschappelijke verantwoordelijkheid zet automatisch aan tot innovatie. We gaan elke keer nieuwe manieren bedenken om het voor elkaar te krijgen. Dan krijg je heel vaak een spin-off van hoe je er nog meer mee kunt doen. Dit kan zich uiten in zowel nieuwe CSR als nieuwe innovaties.”

Vijf van de vijftien organisaties ontkennen dat de wisselwerking tussen CSR en innovatie tweezijdig is. Wel beschrijven zij de relatie tussen CSR en innovatie, maar dan eenzijdig. CSR leidt in deze gevallen tot innovatie, maar innovatie leidt niet tot nieuwe manieren van CSR, aangezien CSR geheel geïncorporeerd zit in de innovatie en het proces daar omheen. Dit wordt ook door de organisaties die de cirkel wel herkennen, bevestigd. CSR en innovatie gaan gedurende het hele proces hand in hand en in deze tijd is het ook niet meer

los van elkaar te zien. Veel organisaties moeten hun processen gaan omschakelen naar CSR. De ondervraagde organisaties geven aan dat zij vanaf het begin al CSR konden toepassen in de innovatie, waardoor het logisch is dat de twee begrippen gedurende het hele proces nauw aan elkaar verbonden zijn.

“Het is een heel nauw samenspel elke keer. Soms duwt het ene, soms trekt het andere. Het hangt altijd met elkaar samen. Zowel de innovatiecomponent als de duurzaamheidscomponent zitten heel sterk ingebed in de organisatie. Het zit in ons DNA, het zit er totaal in verweven.”

Aangezien veel van de organisaties aangeven dat CSR en innovatie verweven zitten in het DNA van de organisatie lijkt de integratie een tweede natuur te zijn van de organisatie. Bewust danwel onbewust is de integratie tussen CSR en innovatie een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatieprocessen en – procedures. Het merendeel van de organisatie is zich bewust van de wisselwerking tussen CSR en innovatie en kunnen voorbeelden noemen van de integrale relatie en de manier waarop de twee elkaar beïnvloeden. Ook onbewust blijkt de integratie van CSR en innovatie een vanzelfsprekend onderdeel te zijn van de organisatie. Enkele organisaties herkennen en erkennen de wisselwerking tussen CSR en innovatie minder. Voor hen geldt dat de relatie voornamelijk eenzijdig is. Toch is er ook in deze gevallen sprake van een integrale relatie en wisselwerking tussen CSR en innovatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende citaten:

“Innovatie kan niet leiden tot CSR, omgekeerd wel. (...) Als je CSR onderneemt dan ligt innovatie altijd ergens op de hoek van de tafel, dus dan ben je er altijd mee bezig. Alles is in beweging en als je daar CSR betrokken bij wilt zijn dan moet je innoveren. Er is dus een duidelijke wisselwerking, het een houdt het ander in en kan niet los van elkaar.”

“Innovatie leidt niet tot CSR, CSR leidt tot innovatie. (...) De bewustwording dat je minder CO2 en beter met energie om moet gaan, het lijkt dat mensen daardoor creatiever zijn geworden en dat leidt tot innovatie. Dan zal je wel een wisselwerking krijgen, doordat je met CSR begint en dan innovatie krijgt en door de innovatie ga je weer terug naar nieuwe CSR en verbeteringen in het product.. (...) Innovatie gaat wel echt leiden tot CSR, omdat door onze innovatie de bewustwording nog groter gaat zijn.”

Voor de organisaties is deze manier van werken een standaard gegeven en behoort het tot de normale gang van zaken in alle gedragingen en acties van de organisaties. Met andere woorden; de integratie tussen CSR en innovatie lijkt onderdeel te zijn van de organisatiecultuur, waardoor er niet altijd sprake is van een bewust integratieproces tussen CSR en innovatie. Dit kan ook de reden zijn waarom sommige organisaties de vicieuze cirkel niet herkennen; de processen van CSR en innovatie zijn een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatie waardoor de dit niet bewust plaatsvindt voor hen.

Het merendeel van de organisaties gaf aan dat innovatie voor hen belangrijker is op de vraag een keuze te maken tussen CSR en innovatie. Innovatie werd in vrijwel alle gevallen gekozen. De reden die hiervoor werd gegeven is het feit dat CSR en duurzaamheid al standaard in het proces zitten, waardoor de focus van de organisatie meer gericht is op de innovatie. Met de innovatie wordt in veel van deze gevallen een duurzame uitkomst nagestreefd, waardoor het volgens de respondenten niet nodig is meer te focussen op CSR. CSR zit bij deze organisaties standaard ingebed in het proces. De organisaties gaven aan dat doordat met de innovatie een duurzame uitkomst wordt nagestreefd, het niet logisch zou zijn als de organisatie bijvoorbeeld de CO2 reductie die wordt gerealiseerd tijdens het proces, weer teniet zou doen. Om die reden is het logisch dat de organisaties kiezen voor een duurzaam productieproces waarin recycling en afvalreductie bijvoorbeeld belangrijk zijn.

“Ik zou dan zeggen innovatie. Maar waardoor komt innovatie, die brengt met zich mee dat we duurzamer gaan doen. Dus het is gekoppeld aan elkaar. Wij zijn in het leven geroepen om te innoveren en met die innovaties streven we duurzaamheid na, dat staat bij ons met hoofdletters geschreven.”

Omgekeerd komt het ook voor, een van de organisaties geeft aan te kiezen voor CSR, omdat innovatie daar al in zit. Dit geeft wederom aan dat CSR en innovatie dus niet los van elkaar kunnen worden gezien. Welke van de twee componenten er ook wordt gekozen, de andere component volgt altijd snel of direct daarna.

“Innovatie kan niet zonder de CSR-component. Dus als je moest kiezen dan is het makkelijk, dan is de CSR-component belangrijker, want de rest zit daar toch bij in. CSR houdt automatisch in dat je innoveert en technische vernieuwingen toepast. Het gaat echt hand in hand.”

De organisaties die geen keuze kunnen maken, geven aan dat de twee begrippen echt hand in hand gaan met elkaar. Wanneer een organisatie CSR onderneemt dan ligt innovatie altijd op de hoek van de tafel, omdat er nu eenmaal nieuwe manieren moeten worden gevonden om CSR te bereiken. Andersom geldt hetzelfde. Wanneer een organisatie innoveert, dan zit CSR of duurzaamheid daar altijd in. Een van de organisaties geeft aan dat de definitie van innovatie de laatste jaren is veranderd en om tot CSR te komen moet er daardoor een nieuw besef ontstaan ten opzichte van het oude denken. Daar heb je dus innovaties voor nodig om dit besef te stimuleren. Dit is dan ook wat veel van de innovaties willen bereiken, bewustwording creëren van de maatschappelijke problemen waar zij een oplossing voor ontwikkelen.

“Er valt geen keuze te maken. Het is allebei even belangrijk. Ik denk dat als je het ene goed doet, dan komt het andere er direct achteraan.”

5. Discussie

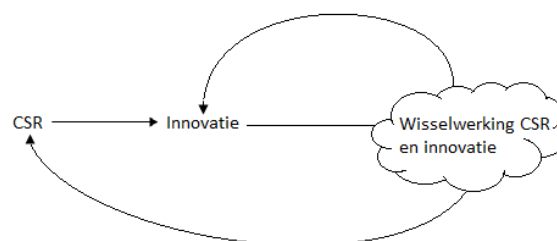
Naar aanleiding van de hiervoor beschreven resultaten zal dit hoofdstuk ingaan op de conclusies aan de hand van de onderzoeksresultaten en een terugkoppeling naar de theorie wordt gegeven. Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag komen in dit hoofdstuk als eerste aan bod (5.1). In deze conclusieparagraaf wordt eveneens ingegaan op de in hoofdstuk twee besproken theorie en wordt een vergelijking gemaakt met de literatuur en het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008). Vervolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek (5.2) en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek (5.3).

5.1 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Om de wisselwerking tussen CSR en innovatie in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van de door MacGregor en Fontrodona (2008) opgestelde hypothesen. De centrale onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond, was afgeleid uit het door hen uitgevoerde onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt: *Hoe ziet de wisselwerking eruit tussen CSR en innovatie bij start-up organisaties?*

Verwacht werd dat de vicieuze cirkel die MacGregor en Fontrodona (2008) beschreven inderdaad bestaat. Door de hoge mate waarin de start-up organisaties focussen op zowel CSR als innovatie, was het aannemelijk dat de start-up organisaties gebruik maken van de integratiemogelijkheden tussen de twee begrippen.

Geconcludeerd wordt echter dat de wisselwerking die MacGregor en Fontrodona (2008) beschreven, en die enkele onderzoekers al bevestigen, verder gaat dan een tweezijdige vicieuze relatie. De wisselwerking tussen CSR en innovatie kan pas van start gaan op het moment dat er daadwerkelijk sprake is van innovatie. Het uitgangspunt is altijd CSR, maar in het innovatieproces is er nog enkel sprake van een ideefase en kan nog niet gesproken worden over een specifieke innovatie. De eerste stap in het proces is dus alleen de stap van CSR naar innovatie. Pas op het moment dat er gesproken kan worden van een daadwerkelijke innovatie – de werkelijke toepassing van de ideeën, zoals benoemd in de definitie van innovatie in hoofdstuk twee – is het ook mogelijk dat er in de processen van CSR en innovatie sprake is van een wisselwerking. Deze wisselwerking ontstaat op het moment dat de innovatie bruikbaar is. Vanaf dat moment zit CSR standaard ingebed in het innovatieproces en wordt bijvoorbeeld bij tussentijdse innovatieverbeteringen altijd rekening gehouden met CSR. De wisselwerking tussen CSR en innovatie kan vervolgens leiden tot nieuwe CSR en tot nieuwe innovatie. Nieuwe CSR ontstaat dan vaak in algemene vorm, door het creëren van bewustwordingsprocessen die vervolgens kunnen leiden tot nieuwe vormen van CSR. Nieuwe innovatie ontstaat vaak doordat de wisselwerking leidt tot verbeteringen in de originele innovatie of doordat geheel nieuwe producten of diensten ontstaan, afgeleid uit het originele product of dienst. Dit leidt tot de volgende schematische weergave van de wisselwerking tussen CSR en innovatie:



De hypothese die MacGregor en Fontrodona (2008) hebben opgesteld met betrekking tot de vicieuze cirkel en die in dit onderzoek is getoetst, wordt door deze conclusie verworpen. De wisselwerking tussen CSR en innovatie wordt bewezen, maar er is echter geen sprake van een cirkel. Het in dit onderzoek opgestelde model is vicieus, maar de relatie gaat verder dan een tweezijdige cirkel die MacGregor en Fontrodona (2008) beschrijven. Echter moet bij deze conclusie rekening worden gehouden met de onderzoekspopulatie

waaronder de hypothese is getoetst. De hypothese van MacGregor en Fontrodona (2008) wordt verworpen in het geval van start-up organisaties. De relatie tussen CSR en innovatie blijkt binnen deze organisaties complexer te zijn dan werd aangenomen in het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008).

Verwacht werd op basis van de voorbeeldcase die MacGregor en Fontrodona (2008) beschreven, dat zich bij start-up organisaties geen integratie van CSR en innovatie voordoet. Werkelijke integratie kan zich volgens hun theorie pas voordoen bij een bepaalde mate van volwassenheid van de organisatie. Als gekeken wordt naar de volwassenheid van de innovatie, kan gesteld worden dat de theorie van MacGregor en Fontrodona (2008) discutabel is. Er is bij de start-up organisaties in hoge mate sprake van externe, CSR-gedreven innovatie alsmede productgerichte innovatie, waardoor van het begin af aan CSR is geïntegreerd in het innovatieproces. Wel is er een bepaalde looptijd nodig voor de ontwikkeling van de innovatie, die varieert van enkele maanden tot enkele jaren. Er kan gesteld worden dat deze ontwikkeltijd staat voor de mate van volwassenheid van de organisaties, maar aangezien CSR altijd het uitgangspunt is voor het ontwikkelen van de innovatie zit CSR van het begin af aan geïntegreerd in het innovatieproces. Daadwerkelijke integratie tussen CSR en innovatie doet zich bij start-up organisaties dus al van het begin af aan voor en hangt niet af van de mate van volwassenheid van een organisatie.

De complexiteit van de toepassing van CSR en innovatie blijkt voor start-up organisaties geen probleem te zijn en geconcludeerd wordt dan ook dat zich bij start-up organisaties werkelijke integratie van CSR en innovatie voordoet. CSR is veelal leidend voor de ontwikkeling van de innovatie. Vanaf de ideefase zit CSR verweven in het innovatieproces door rekening te houden met duurzaamheid en materiaalgebruik. De uitkomst van de innovatie is vervolgens ook CSR door de duurzame uitkomst en de directe oplossing voor en bijdrage aan een maatschappelijk probleem. De integratie van CSR en innovatie in producten, diensten en processen is voor start-up organisaties beduidend makkelijker dan voor oudere, grotere organisaties. Doordat start-up organisaties nog geen langlopende, vastgestelde procedures en processen hebben, is het voor deze organisaties gemakkelijker om aan het begin van een proces CSR en innovatie met elkaar te integreren. Oudere, grotere organisaties hebben al langere tijd bestaande processen en procedures die zij (moeten) volgen. Om hierin CSR en innovatie met elkaar te laten integreren is vele malen moeilijker dan dit al te kunnen doen vanaf het begin van een proces. Door CSR als uitgangspunt te nemen voor innovatie en dit leidend te laten zijn gedurende het gehele innovatieproces kan gesteld worden dat zich bij start-up organisaties van begin af aan werkelijke integratie voordoet tussen CSR en innovatie, waardoor de tweede hypothese van MacGregor en Fontrodona (2008) eveneens wordt verworpen.

Uit het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008) blijkt dat veel bedrijven een CSR-missie hebben, maar het verhogen van de toegevoegde waarde voor de organisatie wordt vaak als uitgangspunt gebruikt voor de innovatie. Ondanks dat organisaties de toegevoegde waarde voor de maatschappij dus belangrijk vinden en vastleggen in een specifieke missie, wordt het eigen belang voor de organisaties toch vaak voorop gesteld. Dit onderzoek bewijst echter het tegendeel. CSR wordt door start-up organisaties als uitgangspunt gebruikt voor de innovatie die zij ontwikkelen. Vervolgens wordt pas gekeken naar de economische voordelen die dit oplevert voor de organisatie. Ondanks dat CSR leidend is gedurende het hele proces, is het voor de organisaties wel van belang dat er een economisch voordeel mee behaald wordt. Het wordt echter niet genoemd als primaire drijfveer voor de ontwikkeling van de innovatie.

In navolging op de conclusie aan de hand van de – in hoofdstuk twee beschreven – theorie van Bessant (2003) kan gesteld worden dat de bevindingen van dit onderzoek discutabel zijn. Zoals gezegd herkennen niet alle organisaties de tweezijdige wisselwerking tussen CSR en innovatie. Eerder is al aan de orde gekomen dat organisaties deze wisselwerking mogelijk niet herkennen doordat de processen van CSR en innovatie en de integratie daarvan zo vanzelfsprekend zijn voor de organisaties, dat zij hier niet bewust bijilstaan en zich mogelijk daardoor niet bewust zijn van het bestaan van een wisselwerking. Deze redenering sluit aan bij de antwoorden van de respondenten met betrekking tot de verwevenheid van CSR en innovatie in het DNA en de

missie van de organisatie. Doordat de integratie tussen CSR en innovatie is opgenomen in de dagelijkse gedragingen en acties van de organisaties is het een vast onderdeel van de organisatiecultuur.

Deze bevindingen sluiten aan bij de theorie van Bessant (2003) zoals beschreven in hoofdstuk twee. Hij stelde dat het managen van innovatie draait om het vaststellen van organisatiespecifieke routines – herhaaldelijke, versterkende gedragspatronen – die leiden tot de oplossing voor een specifiek probleem. De innovatieroutines die hij beschrijft, verantwoorden de door de organisatie vastgestelde patronen en de manier van werken zoals deze wordt aangehouden binnen de organisatie. Doordat deze routines vaak onbewust en zelfstandig plaatsvinden, zijn zij een vast onderdeel van de organisatiecultuur geworden. Deze theorie ondersteunt dus de bevinding dat er sprake is van een complexe wisselwerking binnen alle organisaties, maar dat niet elke organisatie zich bewust is van deze wisselwerking aangezien zij hier niet bewust bij stilstaan.

Bessant (2003) stelde in zijn theorie dat innovatieroutines gezien kunnen worden als herhaaldelijke, door de organisatie vastgestelde, gedragspatronen die veelal onbewust en zelfstandig plaatsvinden. De integratie tussen CSR en innovatie lijkt in dit onderzoek in sommige gevallen eveneens buiten het bewustzijn van de organisaties om te gaan en totaal verweven te zitten in de organisatiecultuur, waardoor de complexiteit van de wisselwerking niet direct herkend wordt. Echter is eerder geconcludeerd dat de start-up organisaties veelal flexibel zijn waardoor de integratie tussen CSR en innovatie al direct is toe te passen in processen en procedures. Van daadwerkelijke innovatieroutines zoals beschreven door Bessant (2003) kan in dit geval dus nauwelijks sprake zijn. In tegendeel blijken start-up organisaties zich heel bewust te zijn van het belang om continu door te innoveren. Bij start-up organisaties zal naar verwachting na langere tijd sprake zijn van innovatieroutines, ondanks dat de integrale relatie tussen CSR en innovatie zich wel van begin af aan voordoet.

5.2 Slotconclusie

De slotconclusie die getrokken kan worden, is dat er in hoge mate sprake is van een wisselwerking tussen CSR en innovatie. De wisselwerking tussen CSR en innovatie ziet er alleen anders uit dan de vicieuze cirkel die MacGregor en Fontrodona (2008) beschrijven. Deze cirkel impliceert dat het beginpunt van de wisselwerking willekeurig op een plek op de cirkel begint, waarna het een het ander beïnvloedt. Met dit onderzoek is echter aangetoond dat het beginpunt altijd ligt bij CSR en dat dit leidt tot innovatie. Pas na de commercialisatie van de innovatie kan gesproken worden over de daadwerkelijke integratie tussen de twee begrippen, aangezien er eerder nog geen sprake is van innovatie. Pas daarna vindt verweving plaats van CSR en innovatie. De wisselwerking kan vervolgens leiden tot zowel nieuwe CSR als tot nieuwe innovatie, wat maakt dat de cirkel niet per definitie vicieus is. De relatie tussen CSR en innovatie is op basis van de resultaten van dit onderzoek dus complexer dan enkel de beschrijving van een vicieuze cirkel. Bovendien blijkt, in tegenstelling tot het onderzoek van MacGregor en Fontrodona (2008), dat het voor start-up organisaties wel mogelijk is om CSR en innovatie met elkaar te integreren binnen een aanzienlijke tijd. Dit komt doordat deze jonge organisaties de processen van CSR en innovatie al direct met elkaar kunnen combineren. Voor oudere organisaties is een omschakeling nodig van oude processen naar nieuwe, om op die manier CSR en innovatie toch met elkaar te kunnen integreren. Op die manier duurt de integratie veel langer dan nu bij start-up organisaties het geval blijkt te zijn. Werkelijke integratie tussen CSR en innovatie doet zich dus al direct voor bij start-up organisaties. De vanzelfsprekendheid van de integratie tussen CSR en innovatie maakt deze relatie complexer dan enkel de bewering dat er sprake zou zijn van een vicieuze cirkel. Doordat de integratieprocessen van CSR en innovatie veelal ook buiten het bewustzijn van organisaties om kunnen lopen, maakt deze relatie complex te onderzoeken en worden sommige aanwezige processen niet herkend en erkend.

5.3 Beperkingen onderzoek

De respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn van te voren geselecteerd op basis van opgestelde criteria voor CSR en innovatie. Op die manier voldeed de steekproef geheel aan de wensen van de

onderzoeker en was het mogelijk te kijken naar de integratiemogelijkheden tussen CSR en innovatie. Doordat het hierbij gaat om een selecte groep uit de populatie van start-up organisaties, wordt generaliseerbaarheid van het onderzoek enigszins bemoeilijkt en zijn conclusies niet direct over te nemen op andere start-up organisaties. Overal waar het in dit onderzoeksrapport gaat over start-up organisaties, gaat het dus om de organisaties die zowel sterk zijn op het gebied van innovatie, als op het gebied van CSR. Bovendien is het onderzoek niet direct generaliseerbaar op andere typen organisaties.

Een beperking van de interviewmethode die in dit onderzoek is toegepast, is de moeilijkheidsgraad van de analyse. Het interview levert een grote hoeveelheid data op, maar de analyse staat niet op voorhand vast en is beïnvloedbaar door de interpretatie van de onderzoeker. Om deze bias te voorkomen, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een tweede codeur. Op die manier is getracht de interpretatiebias te voorkomen en is de betrouwbaarheid van de selectiemethode van de respondenten en het codeerschema voor de interviews vergroot.

Dit onderzoek is uitgevoerd middels telefonische interviews. Hoewel in de literatuur bewijs is gevonden voor de betrouwbaarheid van middels telefonische interviews verkregen data, is dit toch een beperking van het onderzoek. Het uitsluiten van negatieve omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op de antwoorden van de respondent werd door het gebruik van deze methode bemoeilijkt. De mogelijkheid bestaat dat respondenten tijdens het interview afgeleid werden door andere factoren die door de onderzoeker niet te beïnvloeden waren. Bovendien is er de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Het onderwerp CSR ligt bij veel organisaties gevoelig en veel organisaties beweren CSR toe te passen in hun bedrijfsvoering. Bij dit onderzoek moet dus rekening worden gehouden met de sociale wenselijkheid van de antwoorden van de respondenten.

5.4 Suggesties vervolgonderzoek

Door het uitvoeren van dit exploratieve onderzoek is het mogelijk enkele suggesties te doen voor vervolgonderzoek. Geconcludeerd is dat zich bij start-up organisaties direct werkelijke integratie voordoet tussen CSR en innovatie, omdat er binnen dit type organisaties nog geen langlopende, vaste processen en procedures zijn ingericht. Door de flexibiliteit van de organisatie wordt het mogelijk om van het begin af aan CSR en innovatie met elkaar te integreren. Aangezien het aan de hand van dit onderzoek niet mogelijk is om een juiste vergelijking te maken tussen start-up organisaties en grotere organisaties, zou vervolgonderzoek erop gericht kunnen zijn om deze vergelijking te maken en aan te tonen of en hoe zich werkelijke integratie tussen CSR en innovatie voordoet en hoe het type organisatie daarop van invloed is.

Uit het onderzoek is gebleken dat innovatie plaats kan vinden middels ideeën afkomstig uit de eigen R&D afdeling van de organisatie. Een van de organisaties zei daarover dat de innovatie gebaseerd was op een idee dat al eerder bestond bij hen en dat ze op basis daarvan een nieuw ontwerp hebben gemaakt. Door op deze manier naar innovaties te kijken en eigen ideeën vanuit de organisatie te gebruiken om te innoveren maakt dat er unieke systemen ontstaan die bovendien goed toepasbaar zijn binnen de bestaande processen en structuren van de organisatie. Voor veel organisaties zouden dergelijke interne processen veel bruikbare informatie op kunnen leveren. Ideeën blijken er vaak genoeg te zijn, maar hoe kunnen organisaties deze ideeën omzetten naar een werkelijk product of dienst? Vervolgonderzoek kan erop gericht zijn te kijken naar de mogelijkheden van start-up organisaties om interne bronnen aan te spreken voor het ontwikkelen van innovaties. Zoals in de theorie besproken, is dit een vorm van gesloten innovatie die in deze tijd niet veel voorkomt bij start-up organisaties. Door te kijken naar de mogelijkheden van gesloten innovatie bij start-up organisaties worden de innovatiekansen voor hen wellicht vergroot en zullen zij wellicht in mindere mate afhankelijk zijn van externe partijen voor het doorontwikkelen van innovaties.

Vervolgonderzoek kan er bovendien op gericht zijn te kijken naar de verschillen en overeenkomsten tussen CSI's uit verschillende industrieën. De respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek komen uit de Consumer Products & Agriculture en Energy industrieën. Er bestaat een mogelijkheid dat ook andere industrieën zoals de telecom industrie, de financiële dienstverlening of de gezondheidszorg op een sociale of duurzame manier kunnen innoveren. In dit onderzoek zijn deze innovaties niet meegenomen aangezien deze niet hoog genoeg scoorden, maar het kan interessant zijn om te kijken hoe de integratiemogelijkheden tussen CSR en innovatie verschillen per industrietype.

6. Aanbevelingen Accenture

Naar aanleiding van de resultaten en de conclusies kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden richting Accenture in aanloop naar de uitreiking van de Groene Tulp tijdens de Accenture Innovation Awards 2012. Zo zijn enkele criteria af te leiden uit de resultaten die kunnen worden gebruikt bij de beoordeling van de deelnemers die in aanmerking komen voor de Groene Tulp.

Voor veel van de ondervraagde organisaties is het van belang dat er bij alle gedragingen en acties van de organisatie rekening wordt gehouden met de impact die deze hebben op de behoeften van de toekomstige generatie. Voor veel van de organisaties is het belangrijk dat de huidige generatie zuinig omgaat met de aarde en de middelen die aanwezig zijn, zoals fossiele brandstoffen, en de invloed op het broeikaseffect. De manier waarop de organisaties zuinig omgaan met de aarde uit zich in verscheidene activiteiten. De deelnemers van de Accenture Innovation Awards 2012 die in aanmerking komen voor de Groene Tulp kunnen door de juryleden beoordeeld worden op de mate waarin deze activiteiten voorkomen in het innovatieproces. Hierbij gaat het onder andere om de volgende criteria, afgeleid uit de resultaten besproken in hoofdstuk vier:

- Gebruik maken van recycling en duurzame materialen of technologieën
- Bewust reduceren van de afvalproductie
- Bewust letten op het energieverbruik van zowel de organisatie als de innovatie
- Klimaatneutraal opereren, zoals het beperken van CO2 uitstoot

Deze criteria dragen allen bij aan het verkleinen van de footprint van de organisatie, waardoor rekening wordt gehouden met de schaarste aan middelen en de toekomstige generatie.

Wat verder belangrijk is voor de juryleden om in gedachten te houden bij de beoordeling van de 'groene' innovaties die zich inschrijven, is ook te kijken naar het groene karakter van de organisatie achter de innovatie. Een innovatie kan nog zo duurzaam of sociaal zijn, maar belangrijk is dat ook het gehele (organisatie)proces, zowel intern als extern, als 'groen' kan worden getypeerd. Het maakt een innovatie minder betrouwbaar en 'groen' aantrekkelijk, wanneer de organisatie zelf geen sociaal of duurzaam karakter heeft. Alle ondervraagde organisaties uit dit onderzoek voldeden aan deze eis, maar in de huidige markt is het niet vanzelfsprekend dat dit altijd het geval is, zo geven de organisaties aan. Veel organisaties propageren CSR te zijn, maar dit blijkt niet altijd tot uiting te komen in de acties en gedragingen van de organisaties. Een criterium waarop de deelnemers door de juryleden kunnen worden beoordeeld, is daarom de officiële erkenning van CSR in de organisatie en diens gedragingen en acties. Veel van de ondervraagde organisaties vinden het belangrijk een certificering te hebben voor het duurzame of CSR karakter van de organisatie. Veel organisaties beweren in deze tijd CSR te ondernemen, maar dit wordt voor de ondervraagde organisaties pas bevestigd wanneer dit officieel wordt erkend. Het bewijs van een duurzame of CSR onderneming kan voor de juryleden van de Accenture Innovation Awards dus een belangrijk bewijs zijn van de mate waarin de organisatie en de innovatie CSR zijn.

Tenslotte kunnen de juryleden een onderscheid maken tussen een sociale innovatie en een duurzame innovatie. In de Energy industrie is het aannemelijk dat veel duurzame innovaties deelnemen. Deze komen per definitie al in aanmerking voor de Groene Tulp door het duurzame karakter dat deze industrie heeft. Bijzonder is het juist als een industrie een duurzame of sociale innovatie ontwikkelt waarin dit duurzame karakter minder vanzelfsprekend is. Voor de juryleden is het dus van belang goed te kijken naar de industrie waarbinnen de innovatie valt en de manier waarop de start-up organisatie gebruik maakt van de mogelijkheden die deze industrie biedt voor het sociaal of duurzaam ontwikkelen van de innovatie.

Referenties

- Adner, R. & Levinthal, D. (2001). Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation. *Management Science*, 47(5), 611-628.
- Allen, D.B., & Husted, B. W. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838.
- Asongu, J.J. (2007). Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1(3), 1-21.
- Bessant, J. (2003). *Challenges in Innovation Management*. In International Handbook on Innovation. Oxford, Elsevier Science Ltd., 761-774.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-Aug., 39-48.
- Case, D. A. D. (1990). The community's toolbox. The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry. *FAO Regional Wood Energy Development Programme in Asia*. Bangkok, Thailand.
- Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
- Chesbrough, H.W. (2004). Managing Open Innovation. *Research Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chun, R. (2006). Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective. *Innovation and Reputation*, 15(1), 63-73. DOI:10.1111/j.1467-8691.2006.00369.x.
- Cottam, A., Ensor, J. & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88 – 94. DOI:10.1108/14601060110390 594.
- Dooley, D. (2001). *Social Research Methods*. New Jersey: Pearson Education, Prentice-Hall Inc.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Halme, M. & Laurila, J. (2008). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325-339. DOI:10.1007/s10551-008-9712-5.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Kanter, R.M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.

- MacGregor, S.P., Espinach, X. & Fontrodona, J. (2007). Social Innovation: Using Design to Generate Business Value Through Corporate Social Responsibility. *Paris, International Conference on Engineering Design*, 1-12.
- MacGregor, S.P. & Fontrodona, J. (2008). Exploring the fit between CSR and innovation. Barcelona: Center for Business in Society, University of Navarra.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. DOI: 10.1177/0092070303258971.
- Marrewijk, M. van (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. DOI:10.1108/14601060310456337.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386-398. DOI:10.1108/03068290610660661.
- Phills, J. (2009). *Rediscovering Social Innovation*. Stanford Graduate School of Business: Center for Social Innovation, 1-24.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. & Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543. DOI:10.1002/job.380.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. & Van der Meer, R. (2008) Factors influencing an organisations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sturges, J.E. & Kanrahan, K.J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118. DOI:10.1177/1468794104041110.
- Swanborn, P.G. (2004). Kwalitatief onderzoek en exploratie. *Kwalon: Essay, debat & dialoog*, 9(2), 7-13.
- Syntens (2011). Innovatie: wat is het en waarom is het belangrijk? Verkregen op 1 juni 2011 van <<[<http://www.syntens.nl/Artikelen/](http://www.syntens.nl/Artikelen/)>>.

- Weerawardena, J. O'Cass, A. & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37-45. DOI:10.1016/j.jbusres.2005.02.004.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. London: SAGE Publications.
- Werther, W.B. & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317-324. DOI:10.1016/j.bushor.2004.11.009.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.

Bijlage 1: Interviewschema

Voorstellen
Doel van onderzoek toelichten
Opname van gesprek
Tijdsindicatie

Algemeen

- Wanneer is het idee voor de innovatie ontstaan?
- Hoe lang heeft het geduurd voordat het idee tot prototype was uitgewerkt?
- Wanneer is de organisatie geregistreerd?
- Wanneer is het concept op de markt gebracht?

Corporate Social Responsibility

- Welke verantwoordelijkheden hebben jullie ten opzichte van de eigen organisatie?
- Welke verantwoordelijkheden hebben jullie ten opzichte van de maatschappij?
- Hoe komt CSR tot uiting in de organisatie?
- Waarom doen jullie dit?
- Welke waarden worden nagestreefd?

Product en procesinnovatie

- Leveren jullie producten en/of diensten?
- Hoe verbeteren jullie de kwaliteit van die producten of diensten?
- Hoe komen jullie tegemoet aan de wensen van jullie klanten?
- Wordt er ook aandacht besteed aan het verbeteren van (interne) (productie)processen?
- Op welke motieven is deze kwaliteitsverbetering gebaseerd?

Open en gesloten innovatie

- Hoe kwam je op het idee?
- Hebben jullie zelf onderzoek uitgevoerd om tot het idee te komen?
- Waren meerdere partijen betrokken bij de totstandkoming van het idee?
- Zo ja, hebben die partijen dan ook voordeel behaald uit het idee?

Corporate Social Innovation

- In hoeverre heeft CSR geleid tot innovatie?
- Kan het ook andersom werken, dat innovatie leidt tot CSR?
- In hoeverre is een specifiek probleem het uitgangspunt geweest voor het concept?
- Biedt het concept een directe oplossing voor het probleem of moet het nog verder ontwikkeld worden om het probleem op te lossen?
- In hoeverre is het concept beter dan bestaande concepten of oplossingen?

Bijlage 2: SPSS output selectie innovaties

De SPSS output naar aanleiding van de berekening van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid voor de selectie van de respondenten.

Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Beoordelaar1 * Beoordelaar2	136	100,0%	0	,0%	136	100,0%

Beoordelaar1 * Beoordelaar2 Crosstabulation

Count		Beoordelaar2					Total
		0	1	2	3	4	
Beoordelaar1	0	76	2	1	0	0	79
	1	5	10	3	0	0	18
	2	0	9	16	1	0	26
	3	0	1	4	7	0	12
	4	0	0	0	0	1	1
Total		81	22	24	8	1	136

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
→ Measure of Agreement	Kappa	,678	,051	12,326	,000
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Bijlage 3: Ranking innovaties

#nr	Conceptnaam	Gemiddelde innovatie	Conceptnaam	Totaal CSR
1	Repudo	10	Greenfox	8
2	Qiy	9	Returnity bedrijfskleding	6
3	Ohpen	9	2theloo	6
4	Qiy	9	DoTheBrightThing	6
5	Qubulus	9	Vgas winning	6
6	Watter	8,67	Chargepoint Oplaadinfrastructuur	6
7	Roamler	8,67	Andijk-III	6
8	Dripp	8,33	Orphiro	6
9	Nudge	8,33	Watter	5
10	Returnity bedrijfskleding	8,33	Dripp	5
11	Cleeng	8,33	Nudge	5
12	2theloo	8	VC4Africa	5
13	Eieren tegen ouderdomsblindheid	8	BioFoam isolatie	5
14	DoTheBrightThing	8	Eieren tegen ouderdomsblindheid	4
15	Vgas winning	8	Smartchallenge	4
16	Smartchallenge	8	NobelWood	4
17	eyeOpen	8	Fire Squid	4
18	VC4Africa	8	Sustainable Dance Floor	4
19	Nebula	8	Roadled	4
20	TalkMeHome	8	InnoDetect	4
21	PageFreezer	8	Dwarsligger	4
22	Nebula	8	Trap Light	4
23	NobelWood	7,67	Zilt Proefbedrijf	4
24	Ecofont software	7,67	SideWing	4
25	Low Salt Bacon	7,67	Hittebestendig Bio-based C2C Polymeer	4
26	Chargepoint Oplaadinfrastructuur	7,67	Food Depackaging Line	4
27	Andijk-III	7,67	Vallei vis	4
28	Greenfox	7,67	AM Inside	4
29	Orphiro	7,67	Houton	4
30	Vergelijk Kwaliteit Hypotheekadvies	7,67	Waste2Chemical	4
31	De Dialoog	7,67	Co2 neutraal vissen met visafval	4
32	Project Carebro	7,67	Ecofont software	3
33	PICO	7,67	De Dialoog	3
34	Dokter op reis	7,67	Zjools	3
35	22tracks	7,67	Corona Air Luchtzuivering	3
36	Clearreader+	7,67	Photanol	3
37	Project Carebro	7,67	Tiller	3

38	PlayToTV	7,67	Ultra High Vacuum Solar Collector	3
39				
	Diagnoseplatform	7,5	Unidek SolarTherm	3
40	Tele-IC	7,5	Geldvoorelkaar.nl	3
41	KLM surprise	7,33	Share2Start	3
42	Fire Squid	7,33	Overbijdeoverheid	3
43	Sustainable Dance Floor	7,33	Ohpen	2
44	ReVoltTent	7,33	KeyKeg	2
45	Roadled	7,33	Power Pack for iPhone4	2
46	Zjools	7,33	P-Eye	2
47	Leafplan	7,33	Powerrouter	2
48	GAMBAS	7,33	Metdestroommee.nl	2
49	Verbeterdebuurt	7,33	Carpooling for Cargo	2
50	Flister	7,33	ECOserver model EHA	2
51	VP Microlab Diagnostics	7,33	SnappCar	2
52	Corona Air Luchtzuivering	7	Leafspot	2
53	InnoDetect	7	TalkMeHome	1
54	Dwarsligger	7	Low Salt Bacon	1
55	Fashiolista	7	ReVoltTent	1
56	KeyKeg	7	Leafplan	1
57	Trap Light	7	Zonspot	1
59	SideWing	7	CAREN	0
60	Direct Openen in 20 minuten	7	Devoyd	0
61				
	MyOrder	7	Seats2meet.com Workspace	0
62	BuitenBeter	7	Repudo	0
63	Radar Observation of Bird Intensity	7	Qiy	0
64	VascuLuminator	7	Qiy	0
65	Seats2meet.com Workspace	7	Qubulus	0
66	CAREN	7	Roamler	0
67	Open Health Hub	7	Cleeng	0
68	A.R. Loeplamp	7	eyeOpen	0
69	Upload Cinema	7	Nebula	0
70	Zwapp	7	PageFreezer	0
71	Snipper	7	Nebula	0
72	Flogs	7	Vergelijk Kwaliteit Hypotheekadvies	0
73	Usabilla	7	Project Carebro	0
74	Peecho	7	PICO	0
75	Vallei vis	6,67	Dokter op reis	0
76	StoreNSure	6,67	22tracks	0
77	AM Inside	6,67	Clearreader+	0
78	Houton	6,67	Project Carebro	0
79	Tiller	6,67	PlayToTV	0
80	P-Eye	6,67	Diagnoseplatform	0
81	Ultra High Vacuum Solar Collector	6,67	Tele-IC	0

82	Shopylife	6,67	KLM surprise	0
83	Powerrouter	6,67	GAMBAS	0
84	Unidek SolarTherm	6,67	Verbeterdebuurt	0
85	Waste2Chemical	6,67	Flister	0
86	Metdestroommee.nl	6,67	VP Microlab Diagnostics	0
87	Co2 neutraal vissen met visafval	6,67	Fashiolista	0
88	AEGON wonen en (ver)bouwen	6,67	BeFrank	0
89	Accentgiroscan in Rabo Bankieren App	6,67	Direct Openen in 20 minuten	0
90				
	Geldvoorelkaar.nl	6,67	MyOrder	0
91	NPEX	6,67	BuitenBeter	0
92	TOM	6,67	Radar Observation of Bird Intensity	0
93	Woekerpolis check	6,67	VascuLuminator	0
94	Figlo Platform	6,67	Open Health Hub	0
95	Cloud4Banking	6,67	A.R. Loeplamp	0
96	Vergunningsversneller	6,67	Upload Cinema	0
97	Digidentity (eHerkenning)	6,67	Zwapp	0
98	Pleio	6,67	Snipper	0
99	HOTflo	6,67	Flogs	0
100	CS-Maps	6,67	Usabilla	0
101	GovLab	6,67	Peecho	0
102	Carpooling for Cargo	6,67	StoreNSure	0
103	ShopWithYourFriends	6,67	Shopylife	0
104	Hittebestendig Bio-based C2C Polymeer	6,67	AEGON wonen en (ver)bouwen	0
105	Power Pack for iPhone4	6,67	Accentgiroscan in Rabo Bankieren App	0
106	Food Depackaging Line	6,67	NPEX	0
107	BioFoam isolatie	6,5	TOM	0
108	Photanol	6,5	Woekerpolis check	0
109	Zonspot	6,5	Figlo Platform	0
110	BeFrank	6,5	Cloud4Banking	0
111	ECOserver model EHA	6,5	Vergunningsversneller	0
112	Share2Start	6,5	Digidentity (eHerkenning)	0
113	Todays Systems (systemshop)	6,5	Pleio	0
114	Yuki - online boekhouden	6,5	HOTflo	0
115	AcceptEmail	6,5	CS-Maps	0
116	CardsWith.Me	6,5	GovLab	0
117	Bluetrace Crowd Control	6,5	ShopWithYourFriends	0
118	SnappCar	6,33	Todays Systems (systemshop)	0
119	Leafspot	6,33	Yuki - online boekhouden	0
120	ZZ Comet	6,33	AcceptEmail	0
121	ZMAZZ Mobiel Betalen	6,33	CardsWith.Me	0
122	Volmacht schade - volledig in de Cloud	6,33	Bluetrace Crowd Control	0
123	Overbijddeoverheid	6,33	ZZ Comet	0
124	Open Data	6,33	ZMAZZ Mobiel Betalen	0
125	D-Zorgrapport	6,33	Volmacht schade - volledig in de Cloud	0

126	Rotterdam open data	6,33	Open Data	0
127	Goeievraag.nl	6,33	D-Zorgrapport	0
128	Digital Magazine	6,33	Rotterdam open data	0
129	Auto.nl	6,33	Goeievraag.nl	0
130	Foodzy	6,33	Digital Magazine	0
131	eFaqt	6,33	Auto.nl	0
132	Scootwagen	6	Foodzy	0
133	Devoyd	6	eFaqt	0
134	Kunstenarsverzekeringen	6	Scootwagen	0
135	Health Lab	6	Kunstenarsverzekeringen	0
136	Zilt Proefbedrijf	6	Health Lab	0

Bijlage 4: Uitwerking geselecteerde innovaties

Consumer Products & Agriculture

Watter

Watter staat voor Water en Watt (elektriciteit). Watter heeft een Sovjet ruimtevaarttechniek doorontwikkeld om een zeer sterk desinfectiemiddel te maken van Water, zout en elektriciteit. Het is effectiever dan bleekmiddel of chloor maar niet schadelijk voor mens, dier en milieu. Dit alles is onafhankelijk door TNO bevestigd. Watter heeft de doorontwikkeling kunnen patenteren en op aanraden van het octrooiencentrum ook wereldwijd patent aangevraagd. Op dit moment is de ontwikkelings- en pilot fase afgerond en zijn de eerste contracten in de agrarische sector afgesloten. Dit omvat onder andere een distributiecontract voor 67 landen wereldwijd. De distributeur vindt de combinatie van duurzaamheid en effectiviteit de sleutelwoorden voor het Watter concept. De Watter organisatie is nu in ontwikkeling en wij trekken nu meer mensen aan om de komende groei op te vangen.

DoTheBrightThing

Kopen via internet groeit. DTBT zet consumentenkracht in om de energiehuishouding wereldwijd te vergroenen. Bij producten die je aankoopt via de website van DTBT word je geïnformeerd over de hoeveelheid energie die nodig was voor productie van je aankoop. DTBT investeert de voor elke aankoop ontvangen salescommissie in nieuwe zonnepanelen. De panelen wekken in hun levensduur evenveel energie op als voor de productie van je aankoop nodig was. Het kost je niets en je wordt op de hoogte gehouden van de nieuwe zonneparken en je bijdrage daarin.

Nobelwood

Dennenbossen verschaffen ons goed beheerd en vrijwel onbeperkt grondstof voor NobelWood®. Het hout wordt gemodificeerd met biopolymeren die afkomstig zijn van de afvalbiomassa van rietsuikerstengels. Na droging en polymerisatie is het voordien zachte naaldhout duurzaam, sterk en stabiel geworden. Het ziet er uit en gedraagt zich als teak. NobelWood® is 100% biologisch, uit verantwoorde bosbouw en presteert superieur.

Sidewing

De SideWing van Ephicas biedt de vervoerder een aantal belangrijke voordelen. Langdurige praktijk- en circuittests hebben uitgewezen dat de SideWing een even eenvoudige als effectieve manier is om de brandstofrekening van het transportbedrijf te verlagen. Daarbij is anderhalve liter besparing per honderd kilometer wetenschappelijk aangetoond. Vervoerders met meerdere opleggers kunnen hiermee zelf hun voordeel uitrekenen en het tijdstip waarop de SideWings zijn terugverdiend. Tegelijkertijd wordt de CO2 uitstoot aanzienlijk gereduceerd.

Fire Squid

The Fire-Squid, DSPA's innovatieve nieuwe brandblusser heeft een aantal revolutionaire eigenschappen. Met een gewicht van minder dan 1.5 kg en dankzij zijn unieke ontwerp is hij eenhandig te bedienen. Met een blustijd van 30 seconden en een reikwijdte van 3 tot 4 meter is de fire-squid hét ideale blusmiddel voor de beginnende brand. De Fire-Squid is bovendien milieuvriendelijk; niet schadelijk voor mens en dier en de eerste vijf jaar volledig onderhoudsvrij. Naast de bluskracht van dit apparaat, is er de Fire-Squid Premium uitgerust met een GSM chip, waarmee de hulpdiensten gewaarschuwd kunnen worden in geval van brand. In het apparaat zit een microfoon en een luidspreker zodat u bij calamiteiten met de meldkamer kunt communiceren.

Eieren tegen ouderdomsblindheid

Ouderdomsblindheid of Macula Degeneratie (MD), is de belangrijkste oorzaak van slechthziendheid en blindheid in de Westerse wereld. Het is een ingrijpende oogaandoening waardoor de gezichts-scherpte afneemt en bv gezichten herkennen niet meer mogelijk is. Er is geen behandeling voor MD. De ziekte ontstaat o.a. door onvoldoende opname van het beschermende oogpigment luteïne in het lichaam en dus in het oog. Van nature komt luteïne voor in eieren. Newtricious heeft i.s.m. het Academisch Ziekenhuis Maastricht een speciaal ei ontwikkeld met een verhoogd luteïne gehalte. De unieke binding aan de eidooier zorgt voor een effectievere opname in het lichaam. Newtricious verwerkt deze speciale eidooiers tot een ingrediënt in een drankje of poeder waardoor mensen dit gebruiksvriendelijk kunnen nuttigen. Dit heeft als resultaat dat de progressie naar blindheid afneemt. Newtricious wil dit product met een gezondheidsclaim (toegelaten door de overheden), wereldwijd introduceren.

Energy

Vgas winning

Bij Vitens - het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland - komt 1,2 miljoen kilo methaan per jaar vrij. Daarom besloot Vitens om op basis van pilotonderzoek te investeren in ontgassing, scheiding, kwaliteitsverbetering van het gewonnen methaan en nuttige inzet. Het gas wordt omgezet in elektriciteit op het productiebedrijf zelf en de energie wordt gebruikt om in 50% van de elektriciteitsbehoefte van het productiebedrijf te voorzien. Verder gaat Vitens de vrijkomende warmte gebruiken om enkele restproducten verder in te dikken, zodat ook hiervoor marktpotentie ontstaat.

Chargepoint oplaadinfrastructuur

Chargepoint droomt van duurzaam elektrisch vervoer en is de bedenker van een slimme oplaadinfrastructuur: de Chargepoint Oplaadpunten. Wie kiest voor Chargepoint, kiest systemen die gebaseerd zijn op de techniek en standaarden van de toekomst. Futureproof en vandalisme-bestendig. Chargepoint zet fors in op slimme energievoorziening voor vervoer en transport. De laadstations zijn netwerkgekoppeld, te verbinden aan smartgrids, online en bi-directioneel: ze laden op of nemen energie in. Aan het eind van de levensduur kunnen de laadstations gerecycled worden.

Nudge

Nudge is een onafhankelijk platform dat de samenleving wil verduurzamen door mensen en initiatieven te verbinden, te versterken en te versnellen. Het platform van Nudge is voorzien van een intelligente database en een peer-to-peerbroedplaats. Na de introductie in november vorig jaar heeft Nudge inmiddels ruim vijftienduizend gebruikers. De eerste resultaten zijn zichtbaar, zo zorgde Nudge voor een kooktip op verpakkingen om energie te besparen, werd een oplossing gevonden om een kathedraal te verwarmen, en kreeg een startende ondernemer een vliegende start.

Returnity bedrijfskleding

Returnity is een klimaatvriendelijk geproduceerde en 100% recyclebare kledingstof. Oude kleding wordt ingezameld en omgesmolten tot nieuwe vezels. Dat levert een enorme besparing op, onder andere in energieverbruik (76%) en water (40%). Returnity is de eerste in zijn soort die gebaseerd op cradle-to-cradledesign. Samen met de producent, de Oostenrijkse firma Backhausen, heeft DutchSpirit Returnity ontwikkeld. Het resultaat is een polyesterstof (PET) die behalve duurzame en milieuvriendelijke ook vlamvertragende eigenschappen heeft.

Andijk-III

Andijk III is een innovatieve voorzuiveringsinstallatie voor drinkwaterproductie. Oppervlaktewater wordt helder gemaakt, waarna het verder gezuiverd kan worden tot drinkwater. Andijk III is gebaseerd op ionenuitwisseling

(SIX) en keramische membraanfiltratie (CeraMac). Dit proces resulteert in een hogere waterkwaliteit, een lager energieverbruik en een lagere milieubelasting. De combinatie van SIX en CeraMac vormt een absoluut filter tegen organische stoffen en zwevende deeltjes. Andijk III vraagt 30% minder energie voor de resterende zuiveringsstappen dan conventionele voorzuivering.

Greenfox

Met een unieke gepatenteerde werkwijze, de GreenFox-methodiek, maakt GreenFox tl-armaturen geschikt voor energiezuinige lampen. De ombouw gebeurt in sociale werkplaatsen. Zo houdt GreenFox de productiekosten laag en worden mensen bij de arbeidsmarkt betrokken. De tl-armaturen worden voorzien van nieuwe Osram-lampen en elektronica. Dit gaat twee tot drie keer langer mee en de energiebesparing kan oplopen tot 52%. Zo investeert GreenFox in duurzaamheid en mvo, en daarbij zijn de arbeidsmarkt, het milieu én de energierekening de winnaars. De energiebesparing is geverifieerd door het instituut Laborelec.

Smartchallenge

De Smart Challenge: in drie rondes gaan steeds tien medewerkers van diverse bedrijven de uitdaging aan om de grootste energiebesparing te realiseren. Dat gebeurt met de Wattcher, een apparaat dat direct inzicht geeft in het verbruik. Tijdens de Smart Challenge ontvangen de deelnemers wekelijks tips die ze direct in de praktijk kunnen brengen. De Smart Challenge, een project van Imtech, gaat over bewustwording bij de medewerkers. Het is een onderzoek naar de mate waarin medewerkers hun gedrag, thuis en op het werk, kunnen veranderen om een lager energieverbruik te realiseren.

Roadled

Roadled zorgt voor veilige verlichting op wegen. Op punten waar geen verlichting is gewenst om de omliggende natuur niet te belasten met lichtvervuiling maar wel noodzakelijk is voor de verkeersveiligheid. Daarnaast biedt Roadled de oplossing voor alle plaatsen in het verkeer waar geen stroomvoorziening is, Roadled heeft namelijk zijn eigen energiebron; de zon. De Roadled Top wordt geplaatst op de voor iedereen bekende bermpaal. Ons gepatenteerde produkt heeft een uniek ontwerp wat het voor iedereen mogelijk maakt om onze Roadled Top binnen 30 seconden vakkundig te installeren.

Sustainable Dancefloor

Duurzaamheid en dansen gaan hand in hand met de sustainable dance floor van de Sustainable Dance Club. De dansvloer zet de beweging van dansers om in elektriciteit. Het concept laat zien dat ongebreideld feesten en duurzame energie opwekken heel goed samen kunnen gaan. De sustainable dance floor heeft inmiddels acte de présence gegeven op de Olympische Spelen in Vancouver, tijdens het carnaval in Brazilië en op Sensation White. Het doel is steeds hetzelfde: jongeren laten ervaren dat duurzaamheid belangrijk is.

Bijlage 5: SPSS output codeerschema

De SPSS output naar aanleiding van de berekening van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid voor het codeerschema dat gebruikt is bij de analyse van de resultaten.

→ Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Beoordelaar1 * Beoordelaar2	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

Beoordelaar1 * Beoordelaar2 Crosstabulation

Count		Beoordelaar2						
		1	2	3	4	5	8	Total
Beoordelaar1	1	17	0	0	0	0	0	17
	2	0	4	0	0	0	0	4
	3	0	0	5	0	0	0	5
	4	0	0	1	2	0	0	3
	5	0	0	0	3	4	0	7
	8	0	0	0	0	0	1	1
	Total	17	4	6	5	4	1	37

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Measure of Agreement	Kappa	,851	,067	9,929	,000
	N of Valid Cases	37			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Bijlage 6: Citaten behorende bij opgestelde thema's per onderwerp

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij':

Thema's	Citaten
Bijdragen aan de verduurzaming van de maatschappij	'De maatschappij maken we het mogelijk om van hun olieverslaving af te komen, waardoor we besparen op de schaarse fossiele brandstoffen.' 'Wij nemen energiebesparing gewoon heel serieus.' 'Wij vervangen giftige chemicaliën, dus ik denk dat dat wel een behoorlijke toenadering is richting de duurzame maatschappij.' 'Het is puur een maatschappelijk doel wat wij hebben en dat doel is een snelle transitie naar duurzame energie.' 'Onze case is dat we veel meer echte duurzame producten op de rekentafel brengen, niet meer van hetzelfde in een ander jasje.'
Kwaliteit van leven verbeteren	'Het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om de CO2 doelstellingen te realiseren.' 'Het is een eerste levensbehoefte die mensen hebben en waar wij de techniek voor aanleveren (...). Het verzekeren en garanderen van vertrouwen in drinkwater.' 'Het maakt de wereld voor mensen met beperkingen groter.' 'Wij willen een bijdrage leveren aan een betere wereld en dan specifiek door een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven.'
Impact maken op de samenleving	'We hebben een taak om klanten bewust te maken van de mogelijkheden, dat ze ook op andere manieren kunnen consumeren. Wij dragen bij aan een stuk bewustwording van maatschappelijk consumeren.' 'Onze hele missie is om energie en duurzaamheid op een manier bij mensen te krijgen zodat ze het ervaren, dat komt uit de wens om bij alles wat we zakelijk doen de wereld beter te maken.'
Voldoen aan wettelijke eisen en normen	'Een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij hebben is dat wij 24/7 drinkwater moeten hebben en dat is een wettelijke norm die te maken heeft met de volksgezondheid.'
Voldoen aan vraag uit de markt	'Om een renewable te produceren die goed aansluit bij de wensen van de markt.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Verantwoordelijkheden t.o.v. de maatschappij':

Thema's	Citaten
Economisch belang	'Dat we geld verdienen om voort te bestaan.' 'toepassingen zo goed en zo voordelig mogelijk kunt gebruiken.' 'Een eigen belang dat wij wel hebben is uiteraard groei en voortbestaan van de organisatie, dat uit zich in een economisch belang.' 'Met dit concept gaan we onze omzet aan de negatieve kant verlagen (...). Ons intellectueel eigendom verkopen zeg maar.' 'Dat er uiteindelijk een keer geld uit komt natuurlijk. Dat we terugverdienen wat we erin gestopt hebben.' 'Maar ons doel is natuurlijk wel dat het naast de kosten van het bedrijf ook voldoende is om van te kunnen leven.' 'Voorlopig moeten we eerst de investeringen in onze duurzame technologie proberen rendabel te maken.'
Goed ondernemerschap	'Wij hebben eigenlijk een hele open communicatie, dus geen lagen. Het is heel direct hoe wij communiceren in ons team en dat werkt eigenlijk hartstikke prettig.' 'Onze medewerkers zitten lekker waar ze zitten, daar bemoeien we ons niet mee.' 'Wij geven mensen werk en een sociaal leven.'
Merk creëren	'Een doel stellen als merk.' 'Voor mij is het ook van belang dat je iets unieks doet, wat een ander niet doet, bedrijfsmatig gezien. Daarin kun je je altijd onderscheiden, dat vind ik zelf heel fijn.'
Duurzaam	'We hebben dit maatschappelijke idee en hoe kunnen we dat doen zodat er ook geld mee te verdienen is en daardoor ook levensvatbaar is voor de lange termijn.'
Innovatie	'de winst daarvan wordt gebruikt om innovaties te bekostigen. Het doel is dus eigenlijk dat de R&D afdeling financieel zijn eigen broek kan ophouden.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Kwaliteitsverbetering product- en procesinnovatie':

Thema's	Citaten Productinnovatie	Citaten Procesinnovatie
Klantmeningen	'Door heel veel naar gebruikers te luisteren.' 'een van de belangrijkste speerpunten en dat is het klanttevredenheidsonderzoek.' 'We proberen heel alert te zijn op de impact van wat we doen, wat vinden de gebruikers ervan.'	
Monitoring	'Wij monitoren eigenlijk alles om zo goed mogelijke diensten te leveren.' 'Dus onze eigen monitor en evaluatie, maar we luisteren ook zeker naar de gebruikers.' 'Er lopen continu machines en die worden continu gemonitord.' 'Wij hebben zelf op productieniveau een productmanager die alleen maar kijkt naar de kwaliteit van de duur, lengte en materialen van het product.'	'de klantketen wordt gemonitord met de wet KPI's door procesverbetersteams'
Wetgeving	'Het moet aan een aantal kwaliteitseisen voldoen. Dat is gewoon de CE normering.' 'We zijn nu de laatste testen aan het doen die nodig zijn om het apparaat gecertificeerd te krijgen.' 'Door een kwaliteitssysteem, want aan de dossiervorm hangt een hoge kwaliteitsnorm. Zo moet iedereen in het proces voldoen aan wetgeving.'	'maar we hebben wel een aantal ISO certificaten en een onderdeel daarvan is ook een jaarlijkse verbeterslag.' 'We zijn bezig met het beschrijven van werkprocessen in de zin van ISO certificering.' 'Als er nieuwe eisen worden gesteld of nieuwe wetgeving of richtlijnen, dan willen we ook dat onze productiebedrijven daarin meedoen.'
Onderzoek	'Dat doen we door onderzoek, door onderzoek verbeter je.'	
Samenwerking	'Dit doen we door innovatiecontacten aan te gaan en samen te werken met kennisinstituten.'	'maar de partners waar wij mee werken die moeten ook buiten wat wettelijk vereist is, ook voldoen aan extra eisen die wij stellen (..) wij nemen hun mee in het hele proces.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Motieven kwaliteitsverbetering':

Thema's	Citaten
Persoonlijke drijfveer	'Dat is echt persoonlijke drijfveer.'
Efficiëntie	'om het werk zo efficiënt mogelijk te doen.' 'Om het sneller, beter en goedkoper te doen en je doelstelling te bewaken.'
Maatschappij	'Met name efficiency en het recyclen van de kleding heeft natuurlijk met name te maken met de verduurzaming van de samenleving.' 'Milieu-impact.' 'Mijn motief is dat dit echt anders moet, anders hebben wij voor onze volgende generatie iets geschapen waar je zelf liever niet mee van doen wilt hebben (..) en maken we de wereld beter.'
Klanttevredenheid	'Wij willen graag dat het gedragen wordt door klanten. Dat klanten het aanbevelen aan anderen en dan is het essentieel dat alle ervaringen die ertoe doen positief zijn.' 'Klanttevredenheid.' 'Als je het gewoon goed aflevert dan komen ze ook niet terug met klachten.' 'Als organisatie is het belangrijkste motief dus de eindgebruiker (..) daar is onze organisatie ook op ingericht en aangepast.'
Bestaansrecht	'Dat is je bestaansrecht, dus met andere woorden, de groei die je voor elkaar wilt krijgen, dat lukt alleen als je jezelf voortdurend verbeterd.' 'Verbetering van het bedrijf.'
Wetgeving	'Wij worden redelijk gezocht door de overheid (..) maar voor ons zijn er ook wettelijke regels die de drijvers zijn om bepaalde dingen te doen.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Totstandkoming innovatie':

Thema's	Citaten
Partnerships	'deze partijen boden ons kennisondersteuning.' 'bij het testen ervan hebben we heel nauw samengewerkt met een aantal kennisinstituten.' 'Zij hebben daar gewoon meer verstand van en die expertise gebruiken we dan ook om naar onze eigen technologie te kijken.' 'Het onderzoek dat wij hebben gedaan was onder begeleiding van de universiteit.' 'De afdeling oogheelkunde van het ziekenhuis was heel belangrijk in het ontwikkeltraject.' 'Wij werken samen met universiteiten en verder met specialisten op bepaalde vakgebieden, dat was gedurende de hele periode eigenlijk het geval.' 'zij hebben hun expertise ingebracht die ik zelf niet had.' 'In het samenwerkingsproces met de andere partners zijn toen nog twee andere functies erbij gekomen.'
Onderzoek	'We hebben geheel zelfstandig onderzoek gedaan en dat uitgewerkt.'

Co-creatie	'Dat is tot stand gekomen door middel van co-creatie met de partij waar we al lang mee samenwerken.'
Gezond verstand	'Het idee is ontstaan op basis van gezond verstand en ervaring.' 'Dit kwam gewoon vanuit de heldere hemel binnen.'
R&D afdeling	'Het idee komt van onze eigen R&D afdeling.' 'We hebben een hele grote R&D afdeling op technologisch gebied.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'CSR in start-up organisaties':

Thema's	Citaten
Duurzaamheid	'je dat moet doen waarmee je je footprint zo klein mogelijk maakt.' 'daarin speelt het energieverbruik van al onze zuiveringen een rol en ook de reductie op CO2 niveau.' 'Bewust naar energieverbruik te kijken en naar de maatschappelijke bijdrage daarin.' 'een samenleving op zo'n duurzame manier in behoefte te voorzien dat je niet de kansen van de toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien ontnemt.' 'Wij gebruiken alleen onderdelen die duurzaam zijn en lang mee gaan en een lage footprint hebben.' 'Op een haar na zijn wij emissievrij omdat wij alles proberen te halen uit een bepaalde recyclingomgeving.'
Certificaten	'Wij hebben een ISO 26000 certificaat omdat we dat belangrijk vinden. We voldoen ook aan de Nederlandse richtlijnen en we hebben ons laten certificeren hiervoor.' 'Alle kunststoffen zijn ook gecertificeerd en is allemaal cradle-to-cradle.' 'Op het gebied van arbeidsomstandigheden moet je ook dingen kunnen aantonen en hebben wij ook certificaten voor.'
Economisch voordeel	'Er moet ook wel een economisch voordeel aan zitten, dus als de portemonnee voordeel heeft dan is dat natuurlijk ook heel belangrijk.'
Sociale aspecten	'Wij kunnen wel kiezen voor werken met een andere doelgroep, want dat is financieel aantrekkelijker, maar dat doen we bewust niet.' 'meer een inspirerend werkklimaat creëren.' 'hoe ga je met je mensen om binnen je bedrijf en hoe ga je met je mensen om buiten het bedrijf, dus met de hele omgeving zeg maar.'
CSR in DNA	'CSR is onze dienst, dus het is eigenlijk practice what you preach. Daar willen we uiteindelijk zelfs een voorbeeldfunctie mee vervullen.'

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor het onderwerp 'Uitgangspunt innovatie':

Thema's	Citaten
CSR was uitgangspunt	'CSR is absoluut leidend geweest. Wij kunnen wel kiezen voor werken met een andere doelgroep, want dat is financieel aantrekkelijker, maar dat doen we bewust niet.' 'Bij ons is het begonnen vanuit de CSR, de bewustwording was er, dus konden we met zoiets naar de markt gaan.' 'De CSR doelstelling konden wij al in het begin inplannen en de rest van de werkzaamheden hebben wij er omheen laten bestaan.' 'Toen hebben we onze machine aangepast aan ontwikkelingslanden en omstandigheden.' 'CSR is daarin heel leidend geweest voor alle keuzes die we in het proces hebben gemaakt.'
Duurzaamheidsprobleem	'We weten dat er in de nabije toekomst met name schaarste zal ontstaan op de grondstoffen, dat is een van de belangrijkste redenen geweest.' 'De combinaties van het wereldprobleem zijn echt het uitgangspunt geweest, dus voor olie moeten we alternatieven verzinnen.' 'de hoge brandstofkosten en bewustwording van CO2 uitstoot.' 'Met dit idee wilden we een waterduurzaamheidsprobleem oplossen.'
Problemen / Wensen van de klant	'belangen van chronisch zieken en gehandicapten, dus mensen met beperkingen, het uitgangspunt zijn geweest voor het hele denkproces.' 'Wij proberen handen en voeten te geven aan de problemen van de opdrachtgever, namelijk de overtreffende trap van bezuinigen.' 'Het niet beschikbaar zijn van medicatie voor de oogaandoening, dat was echt de aanleiding. Dat is is hoge mate een sociaal probleem dat voortkomt uit een gezondheidsprobleem.'

Bijlage 7: Overzicht indeling organisaties in grid

Innovatie Organisatie	Citaat product- of procesinnovatie	Citaat intern of extern
Greenfox	"We leveren daarmee een waarde aan de maatschappij, dus het zijn echt diensten die we heel gericht uitvoeren voor de maatschappij."	"Persoonlijke drijfveer." "De waarden die wij nastreven dat is het opnemen van mensen in het normale arbeidsproces."
Returnity Bedrijfskleding <i>Dutch Spirit</i>	"Een betere kwaliteit en een beter product met een betere stof wilden we."	"Dat is gebaseerd op efficiency." "De waarde die wij het belangrijkste vinden is het cijfer dat wij krijgen voor duurzaamheid."
Chargepoint	"Wij hebben zowel een product als een dienst bij dit concept zitten. (..) We hebben fysieke producten (..), dan nemen wij dat hele proces voor de klant over."	"Duurzaamheid, en lokale duurzaamheid, ligt voor de hand, maar ook het economisch belang."
Andijk III <i>PWN Technology</i>	"Wij leveren producten, maar zijn ook betrokken bij onderzoek bijvoorbeeld in Australië, dan leveren we dus een dienst."	"Motieven zijn erin gelegen om het werk zo efficiënt mogelijk te doen." "Allereerst betrouwbaarheid. En innovatie."
Nudge	"Dat zou ik op een dienst houden."	"Het motief is ook weer je bestaansrecht." "Integriteit is belangrijk voor ons. Betrokkenheid bij onze mensen, klanten en partners en dat is dus ook de maatschappij in zijn algemeenheid."
Vgas winning <i>Vitens</i>	"Wij leveren als bedrijf het belangrijkste product en dat is gewoon drinkwater uit de kraan."	"Ons eigen belang is natuurlijk dat wij redelijk gezocht worden door de overheid. (..) Dan moet je wel processen verbeteren om hieraan vast te kunnen houden." "We willen de goedkoopste zijn in wat we doen."
Smartchallenge <i>Watcher</i>	"Watcher is een product en Smartchallenge is eigenlijk echt een dienst."	"Om het sneller, goedkoper en beter te doen." "De waarde die we nastreven is om ook echt iets serieus bij te dragen."
Nobelwood <i>Foreco</i>	"Het is een nieuw product."	"Dat er uiteindelijk een keer geld uit komt natuurlijk." "De belangrijkste waarde die wij nastreven is continuïteit van de onderneming en dat op een verantwoorde manier bereiken."
Watter	"De dienst is op locatie zelf je desinfectiemiddel, maar daarbij komt natuurlijk de machine, de oplossing die wij verkopen."	"Verbetering van het bedrijf." "Wij streven na dat we de kwaliteit van levens van mensen en dieren verbeteren."
DoTheBrightThing	"Een dienst en een product. Het eindproduct is ergens gewoon concrete, maar we zijn eigenlijk meer een marketingdienst."	"We willen graag dat het gedragen wordt door klanten. De klant moet tevreden zijn, dat is onze definitie van kwaliteit."
Fire Squid	"Het is een product, een bruikbaar apparaat."	"Een belangrijke waarde is dat iedereen zichzelf moet kunnen redden in geval van brand." "Het motief was om de samenleving toegankelijker te maken voor mensen met een beperking."
Roadled	"Nee, we doen juist geen diensten. Wij doen echt alleen de ontwikkeling van het product."	"Het motief is dus vooral dat dit echt anders moet, anders hebben wij voor onze volgende generatie iets geschapen waar je zelf liever niet mee van doen wilt hebben." "Je moet met elkaar veel bewuster gaan leven, wij raken niets aan als het niet een bepaalde duurzaamheidsomgeving heeft."
Sustainable Dancefloor <i>Sustainable Dance Club</i>	"Wij leveren de vloer, dat is het product, maar wel maar de helft van het product. Wij bieden ook applicaties aan."	"Dat komt uit de wens om bij alles wat we zakelijk doen de wereld beter te maken." "Klanttevredenheid, milieuimpact, medewerkertevredenheid en marge." "Eerlijk, duurzaam, innovatief en inspirerend zijn onze belangrijkste waarden."
Sidewing <i>Ephicas</i>	"Sidewing is een product."	"Hoe beter de kwaliteit, hoe minder operationele belemmering je zelf hebt." "Wij willen met behulp van ergonomische hulpmiddelen CO2 besparen, zodat de operationele belemmering wordt verkleind."
Eieren tegen ouderdomsblindheid <i>Newtricious</i>	"Wij maken afgeleide producten van eieren, in zowel vloeibare als poedervorm."	"Wij stellen de eisen die voortkomen uit de markt. (..) Het belangrijkste motief is dus de eindgebruiker." "Uiteindelijk gaat het erom, in het kader van onze missie, dat de kwaliteit van leven van de eindgebruiker wordt verbeterd." "De waarde die wij nastreven is dat onze medewerkers en ons bedrijf midden in de samenleving staan."