

Floreren met imiteren: hoe uniek te zijn als de maatschappij gebaat is bij meer van hetzelfde?

Kevin Heij, Henk Volberda, Rick Hollen

Received 16 July 2024 | Accepted 22 October 2024 | Published 14 November 2024

Samenvatting

Innovaties die bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken worden inmiddels gezien als een bron van concurrentievoordeel. Imitatie van dergelijke innovaties is nagenoeg onvermijdelijk. Dit kan weliswaar maatschappelijk gezien wenselijk zijn, maar heeft tegelijkertijd een mogelijk ongunstig effect op het onderscheidend vermogen van een onderneming. Dit artikel belicht hoe dit onderscheidend vermogen kan worden bewaakt in het geval van imitatie. Hiertoe wordt eerst een overzicht aangereikt van wijzen waarop een innovatie met een bepaalde maatschappelijke impact kan worden geïmiteerd. Vervolgens worden diverse benaderingen gepresenteerd, waarmee onderscheidend vermogen en cumulatieve maatschappelijke impact kunnen samengaan in het geval van dergelijke imitaties. Het meer harmoniseren hiervan is van belang voor het op een grotere schaal kunnen aanpakken van maatschappelijke uitdagingen.

Relevantie voor de praktijk

De opschaling van innovaties met een beoogde maatschappelijke impact middels imitatie hiervan door concurrenten is bevorderlijk voor het aanpakken van omvangrijke, urgente en homogene maatschappelijke uitdagingen. Tegelijkertijd kan dit het onderscheidend vermogen – en daarmee de winstgevendheid – van ondernemingen onder druk zetten. Dit artikel biedt enkele praktische handvatten om onderscheidend vermogen en cumulatieve maatschappelijke impact adequaat te kunnen combineren bij imitatie.

Trefwoorden

Imitatie, innovatie, maatschappelijke impact, onderscheidend vermogen

1. Inleiding

Innovatie en imitatie zijn twee prominente generieke strategieën om concurrentievoordeel te behalen of te behouden (Geroski 1999; Lieberman and Montgomery 1998; Shenkar 2010). Studies veronderstellen meestal dat een onderneming een innovatiestrategie *of* een imitatiestrategie hanteert (Zhou 2009) – maar dus niet beide – aangezien deze strategieën worden gezien als tegenpolen (Doha et al. 2018). Men kan echter ook een hybride strategie toepassen, waarbij innovatie en imitatie worden gecombineerd (Lee and Tang 2018; Levitt 1966). Zo is het wereldwijd opererende IBM een computer- en IT-innovator

die als imitator ooit de eerste stap in de computerbranche zette. Hetzelfde geldt voor het innovatieve Texas Instruments met betrekking tot de transistorbusiness (Levitt 1966). Alhoewel de invloed van een hybride strategie op de bedrijfsprestaties al is onderzocht (Doha et al. 2018; Lee and Tang 2018), is vooralsnog onvoldoende duidelijk hoe combinaties van innovatie- en imitatiestrategieën bijdragen aan maatschappelijke impact. In een tijdperk met groeiende aandacht voor grote en complexe maatschappelijke uitdagingen, zoals klimaatverandering en sociale ongelijkheid, mag dat opmerkelijk worden genoemd.

Er is in toenemende mate aandacht voor het realiseren van maatschappelijke impact als een aanvullende organisatiedoelstelling naast bedrijfsprestaties (Henderson 2020; Volberda et al. 2022). In het verleden is veelal verondersteld dat het vergroten van het onderscheidend vermogen (oftewel de mate waarin een onderneming in staat is om haar productaanbod of activiteiten te onderscheiden van concurrenten in de ogen van relevante stakeholders) – en daarmee de bedrijfsprestaties – en het bewerkstelligen van maatschappelijke impact contrasterende doelstellingen zijn. Inmiddels wordt echter steeds meer duidelijk dat deze doelstellingen wel degelijk kunnen samengaan en elkaar zelfs kunnen versterken (Aguilera-Caracuel and Ortiz-de-Mandojana 2013), ook wat betreft innovaties (Chang 2011; El-Kassar and Singh 2019; Oduro et al. 2022). Maatschappelijke impact wordt dan ook soms belicht als een mogelijke bron van concurrentievoordeel (Hurth 2017; Vilá and Bharadwaj 2017). In verreweg de meeste studies over zowel ‘reguliere’ innovaties (Benner and Tushman 2002; Jansen et al. 2006) als combinaties van innovatie en imitatie (Doha et al. 2018; Lee and Tang 2018) wordt echter vooral gefocust op hoe nieuwe technologische kennis bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van een onderneming. De hybride strategie waarbij innovatie (of imitatie) plaatsvindt op het vlak van zowel de toegepaste technologische kennis als het soort maatschappelijke impact dat hiermee wordt beoogd is dan ook onderbelicht gebleven. Ook is er vooralsnog slechts beperkt onderscheid gemaakt tussen innovatie en imitatie (Cillo et al. 2019; Schiederig et al. 2013; Takalo et al. 2021). Bij ons weten zijn er nog geen studies die een helder overzicht bieden van combinaties van innovatie en imitatie in relatie tot zowel technologische kennis als het soort maatschappelijke impact.

Het is uiteindelijk nagenoeg onvermijdelijk dat een succesvolle innovatie met een positieve maatschappelijke impact wordt geïmiteerd (Breaugh et al. 2021; Volberda et al. 2018; Zhou 2009). Dit komt ten goede aan de cumulatieve maatschappelijke impact, oftewel het op een grotere schaal adresseren van een maatschappelijke uitdaging, hetgeen in het bijzonder relevant is bij maatschappelijke uitdagingen die zeer omvangrijk, urgent en homogeen van aard zijn (Heij and Volberda 2023). Tegelijkertijd maakt imitatie echter dat het onderscheidend vermogen – en daarmee de winstgevendheid – van een innovatie onder druk komt te staan (Anderson and Semadeni 2015). Een onderneming kan dan immers minder bouwen op het concurrentievoordeel van een bestaande innovatie (of een hybride variant) om voldoende onderscheidend te blijven ten opzichte van concurrenten. Daarmee neemt de noodzaak voor andere of aanvullende bronnen van concurrentievoordeel toe. Bij de imitatie van innovaties met een beoogde maatschappelijke impact staan het onderscheidend vermogen van een onderneming en de cumulatieve maatschappelijke impact van de innovatie dan ook op gespannen voet met elkaar (Heij and Volberda 2023). Academics hebben eerder belicht hoe ondernemingen hun onderscheidend vermogen kunnen bewaken bij imitatie en (het meer omvattende begrip)

concurrentie (Adner 2017; Barney 1991; Markides and Oyon 2010; Volberda 2004). Maatschappelijke impact is daarbij echter doorgaans buiten beschouwing gelaten. Het is daarom nog steeds onvoldoende duidelijk in hoeverre en hoe onderscheidend vermogen en cumulatieve maatschappelijke impact kunnen samengaan bij de imitatie van innovaties met een beoogde maatschappelijke impact. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen ondernemingen hun onderscheidend vermogen bewaken als de cumulatieve maatschappelijke impact van een innovatie gebaat is bij imitatie?

Met het beantwoorden van deze vraag draagt dit artikel op twee manieren bij aan inzichten in de huidige academische managementliteratuur. Ten eerste wordt een viertal varianten gepresenteerd van hoe een innovatie met een bepaalde maatschappelijke impact kan worden geïmiteerd. Ten tweede wordt hierop voortgeborduurd door het belichten van een viertal benaderingen van hoe het onderscheidend vermogen van ondernemingen en de cumulatieve maatschappelijke impact van innovaties meer hand in hand kan gaan wanneer deze innovaties worden geïmiteerd.

2. Innoveren en imiteren

2.1. Innovatie- versus imitatiestrategieën

Een (product)innovatie wordt gezien als de ontwikkeling en introductie van een waarde-toevoegend product (oftewel een goed of dienst), dat nieuw is voor de betreffende markt of industrie of zelfs voor de wereld (Damanpour and Wischnevsky 2006; Garcia and Calantone 2002). Imitatie daarentegen impliceert de adoptie van een innovatie door een of meer andere organisaties die opereren in een soortgelijke markt of industrie (Lee and Zhou 2012; Shenkar 2010). De imitatie vindt plaats door de innovatie direct te kopiëren, een betere variant ervan te introduceren (‘creatieve imitatie’) of een combinatie daarvan (Lee and Zhou 2012; Schnaars 1994). Naast pure innovatie of pure imitatie zijn er ook varianten waarbij een zekere combinatie van imitatie en innovatie plaatsvindt (Doha et al. 2018; Lee and Tang 2018; Schnaars 2002), wat soms wordt aangeduid als ‘innovatieve imitatie’ (Camuffo and Grandinetti 2011; Levitt 1966) of ‘imovatie’ (Scuotto and Shukla 2018; Shenkar 2010). Hierbij innoveert een onderneming bij een aspect (zoals een bepaalde producteigenschap of in een bepaalde markt) terwijl het bij een ander aspect juist imiteert.

Innovatie- en imitatiestrategieën hebben elk hun strategische voordelen (zie Tabel 1). Het is nog niet helemaal duidelijk welke van deze strategieën tot betere bedrijfsprestaties leidt. Wel is bekend dat de middelen en capaciteiten van een onderneming en verschillende contextuele factoren, waaronder concurrentiedruk, marktonzekerheid en de snelheid van technologische veranderingen, hierop een belangrijke invloed hebben (Lee and Tang 2018; Slivko and Theilen 2014; Suarez and Lanzolla

Tabel 1. Diverse verschillen tussen innovatie en imitatie.

	Innovatie	Imitatie
Voornamelijk nieuw voor...	... een bepaalde markt of industrie (of voor de wereld)	... een bepaalde onderneming
Proces van probleemoplossing:	Voorwaarts: ontwikkeling van onbekende kennis naar onbekende toepassing van die kennis	Achterwaarts: ontwikkeling van onbekende kennis naar bekende toepassing van die kennis (van de innovatie die wordt geïmiteerd)
Selectie van strategische voordelen:	<ul style="list-style-type: none"> • Technologisch leiderschap (voordelen van ervaringscurve; beïnvloeden van de koers van de markt of industrie) • Bezetten van productiefactoren, geografische locaties en productkenmerken • Overstapkosten voor klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder technologische onzekerheid en marktonzekerheid • Meeliften op innovaties van de pionier (zoals R&D-investeringen en opleiding van klanten) • Inspelen op verschuivingen in technologieën en klantbehoeften

Bron: gebaseerd op o.a. Doha et al. (2018); Garcia and Calantone (2022); Geroski (1999); Lieberman and Montgomery (1988).

2005; Zhou 2006). Zo vonden Slivko and Theilen (2014) dat de mate van innovatie-activiteiten doorgaans kleiner wordt indien het aantal concurrenten onder of juist boven een bepaald niveau komt.

2.2. Centrale eigenschappen van innovaties met een maatschappelijke impact

Aan innovatie ligt een zoektocht naar technologische kennis ten grondslag die nieuw is voor een markt of industrie (Benner and Tushman 2002; Garcia and Calantone 2002). Dit wordt gekenmerkt door een voorwaarts proces van probleemoplossing, oftewel de ontwikkeling van onbekende kennis naar een onbekende toepassing van die kennis (Doha et al. 2018). Variatie, het buiten de gebaande paden zoeken naar kennis, experimenteren en het nemen van risico's horen daarbij (Benner and Tushman 2002; Jansen et al. 2006; Levinthal and March 1993). Bij imitatie wordt de nieuwe kennis gerepliceerd door concurrenten. Deze imitators – oftewel volgers van de pionier – leren, benutten en ontwikkelen kennis die reeds bekend is bij de pionier (Mukoyama 2003; Pérez-Luño et al. 2007; Zhou 2009). Het gaat hierbij dan ook om de ontwikkeling van kennis die onbekend is voor de imitator – maar niet langer nieuw is voor de markt of industrie waarin deze is ontwikkeld – naar een bekende toepassing ervan. Dit komt neer op een achterwaarts probleemoplossend proces (Doha et al. 2018).

Naast de mate van nieuwheid in termen van technologische kennis hebben innovaties met een beoogde maatschappelijke impact een tweede centrale eigenschap, namelijk het soort maatschappelijke impact waar deze op is gericht. Een onderscheidende maatschappelijke impact vormt een bron van concurrentievoordeel waar ondernemingen economisch gezien van kunnen profiteren (Hurth 2017; Vilá and Bharadwaj 2017). Innovaties die gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke impact spelen een cruciale rol in het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen (Breaugh et al. 2021). Door bij te dragen aan oplossingen voor bepaalde problemen dragen zulke innovaties niet alleen bij aan bedrijfsprestaties maar ook aan sociaal en ecologisch welzijn (Oduro et al. 2022; Volberda et al. 2022; Takalo et al. 2021).

Innovaties met een maatschappelijke impact kunnen een bron van concurrentievoordeel zijn. Doorgaans probeert de pionier het imiteren van de geïntroduceerde innovatie dan ook te beperken, zoals middels een octrooi (Chen and Dimitrov 2017; Lee and Tang 2018). Om het economisch rendement voorkomend uit het concurrentievoordeel te bewaken en verder uit te bouwen, schaaft de innovator vaak op, eventueel in samenwerking met partners (Levinthal and March 1993). Er zijn echter grenzen aan de mate waarin er kan worden opgeschaald binnen een bepaald tijdsbestek. In het geval van geringe imitatie is er dan ook vaak slechts een beperkte capaciteit om een maatschappelijke uitdaging vlot en op een grotere schaal te adresseren (Heij and Volberda 2023). Imitatie maakt dat de maatschappelijke impact op een grotere schaal kan worden verwezenlijkt, maar zet het onderscheidend vermogen van de innovator doorgaans onder druk (Heij and Volberda 2023).

2.3. Imitatie-gerelateerde dilemma's

Imiterende concurrenten worden geconfronteerd met zowel een 'volgersdilemma' als een 'imitatorsdilemma'. Het volgersdilemma houdt in dat een afweging dient plaats te vinden tussen de risico's van het wel of niet imiteren. Indien wordt besloten om niet te imiteren, dan bestaat bijvoorbeeld het risico dat een relevante marktontwikkeling wordt gemist en men wordt geconfronteerd met een concurrentievoordeel van de pionier die hier wel op heeft ingezet. Bij imiteren is er echter het risico dat de pionier het succes van de innovatie verkeerd heeft ingeschat, waardoor de benodigde investeringen van de volger niet renderen. Ook kan de innovatie risicovol zijn en de uitkomst onzeker (Anderson and Semadeni 2015; Semadeni and Anderson 2010). Indien een onderneming besluit om te imiteren, dan loopt deze partij aan tegen het imitatorsdilemma. Dit houdt in dat imitatie weliswaar in eerste instantie kan leiden tot winstgevendheid, maar dat te veel imitatie juist contraproductief kan zijn wanneer de imitatie ten koste gaat van de eigen innovatie-activiteiten en -output (Doha et al. 2018). Net als bij het innovatorsdilemma (Christensen 1997) blijkt hieruit de noodzaak van het tijdig ontworpen van het eigen succes teneinde op de langere termijn succesvol

te kunnen blijven. Imitatie en innovatie staan dus niet los van elkaar: innovatie kan leiden tot imitatie en vice versa (Doha et al. 2018). Imitatie-gerelateerde studies veronderstellen echter vaak dat een onderneming een pionier *of* een volger (imitator) is, en dus niet beide (Zhou 2009).

2.4. Gradaties van imitatie bij innovaties met een maatschappelijke impact

Voortbouwend op de constatering dat een innovatie met een bepaalde maatschappelijke impact twee centrale eigenschappen heeft – namelijk de technologische kennis die aan de innovatie ten grondslag ligt en het beoogde soort maatschappelijke impact – en dat men een combinatie van imitatie- en innovatiestrategieën kan toepassen, zijn vier mogelijkheden te onderscheiden voor wat betreft het imiteren van een (product)innovatie met een bepaalde maatschappelijke impact; zie ook Figuur 1. De centrale gedachte hier is dat een concurrent imitatie (of innovatie) kan toepassen bij de ene centrale eigenschap en innovatie (of imitatie) bij de andere eigenschap.¹ Tussen de vier varianten bestaat variatie in zowel het onderscheidende technologische karakter van de innovatie als de mate waarin een bepaalde maatschappelijke uitdaging op een grotere schaal kan worden aangepakt.

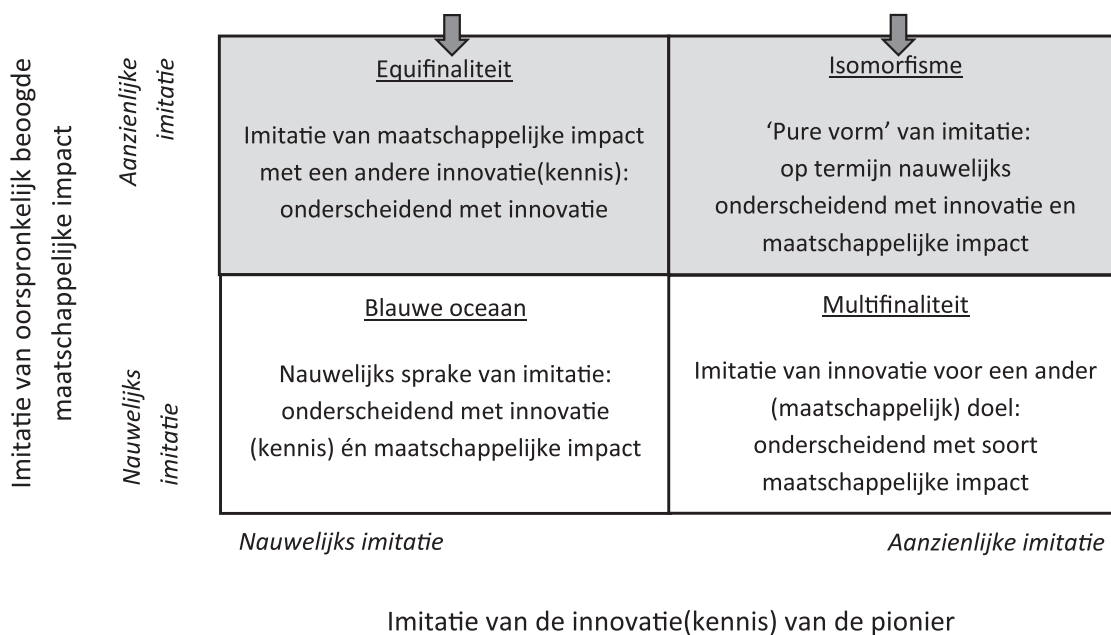
isomorfisme’ of ‘mimetisch isomorfisme’ (DiMaggio and Powell 1983; Haveman 1993). Een nadeel van dit nabootsen is dat de betreffende bedrijven slechts een beperkt onderscheidend vermogen ten opzichte van elkaar kunnen bewerkstelligen, met name wanneer noviteiten letterlijk van elkaar worden gekopieerd (Anderson and Semadeni 2015; Lee and Zhou 2012). Deze bedrijven vormen dan ook een homogene categorie (York and Miree 2015). Een van de implicaties van imitatie ten koste van innovatie is dat marktsaturatie mogelijk eerder optreedt. Het imiteren van zowel de innovatie als de beoogde maatschappelijke impact ervan is echter wel bevorderlijk voor het op een grotere schaal kunnen realiseren van deze impact. Het ‘medicijn’ wordt dan immers door zowel de pionier als de imitator(s) toegepast. Enkele voorbeelden hiervan zijn verschillende energieaanbieders die allemaal inzetten op duurzame energiewinning, diverse kledingfabrikanten die zich inzetten voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in de keten, of de adoptie van zelfladende hybride technologie door meerdere autofabrikanten.

2.4.2. Blauwe oceaan

De andere, tegenovergestelde pure variant is dat zowel de innovatie(kennis) van de pionier als de beoogde maat-

Figuur 1. Gradaties waarin innovaties met een maatschappelijke impact kunnen worden geïmiteerd.

Mogelijkheden om een bepaalde maatschappelijke uitdaging op een grotere schaal te adresseren



2.4.1. Isomorfisme

Eén van de pure varianten is dat zowel de innovatie als de specifieke maatschappelijke impact van de innovatie geïmiteerd worden door concurrenten. Dit kan variëren van het nagenoeg letterlijk kopiëren ervan tot het introduceren van verbeterde varianten (Lee and Zhou 2012; Schnaars 1994). Het imiteren van andermans strategie, wat veelal voortkomt uit onzekerheid, wordt ook wel aangeduid met ‘strategisch isomorfisme’ (Deephouse 1996), ‘nabootsend

schappelijke impact van de innovatie (nog) niet of nauwelijks geïmiteerd wordt door de concurrentie, al dan niet doordat de pionier aanzienlijke barrières voor imitatie heeft opgeworpen (Bahemia et al. 2018; Barney 1991; Chang 2011). De onderneming heeft dan een zogeheten ‘blauwe oceaan’-strategie, wat betekent dat waarde wordt gecreëerd in een nog relatief onontgonnen marktruimte (Kim and Mauborgne 2005). In tegenstelling tot een ‘rode oceaan’-strategie (waarbij de kleur rood slaat op het ‘bloed’ dat concurrenten veroorzaken met hun aanvallen)

– zoals bijvoorbeeld het geval is bij isomorfisme – is er geen intensieve concurrentie met andere ondernemingen (Charitou and Markides 2003; Teece 2010), waardoor imitatie beperkt is. Conform ‘conventionele wijsheid’ (cf. Bessen and Maskin 2009; Zhou 2009) is dit gunstig voor het (verwachte) economische rendement van de pionier op de innovatie (Lee and Zhou 2012; Mukoyama 2003; Slivko and Theilen 2014). Zo beschermt menig farmaceut de opgedane kennis met patenten en zetten zowel Google (Alphabet) als Meta in op geheimhouding van hun (zoek) algoritmes. Bij de Nederlandse Loterij (met merken als Lotto, Staatsloterij en TOTO) en de Holding Nationale Goede Doelen Loterijen (bekend van De VriendenLoterij en Nationale Postcode Loterij) is variatie aanwezig in hoe de loterijen werken maar ook in de maatschappelijke impact die ze hiermee beogen. Met de hooguit beperkte mate van imitatie behoudt de pionier bij deze variant een onderscheidend karakter, hetgeen een indicatie vormt van een gefragmenteerde markt (meerdere kleine niches) of gesegmenteerde markt (meerdere vraagsegmenten) met verschillende strategische groepen (Mintzberg et al. 2008). Echter, hoe aantrekkelijker en winstgeverder een bepaalde markt of segment, des te meer deze als een magneet zal werken voor toekomstige concurrenten. Daardoor kan ook een blauwe oceaan in de loop van de tijd gaan wemelen van de haaien. Bedrijven met een ‘blauwe oceaan’-strategie zullen dus moeten blijven innoveren. De keerzijde van deze strategie vanuit maatschappelijk perspectief is dat de maatschappelijke uitdaging waar een innovatie zich op richt (nog) niet op grotere schaal wordt geadresseerd via imitatie.

2.4.3. *Equifinaliteit*

Een van de twee hybride varianten, die een combinatie van innovatie- en imitatiestrategieën behelzen, is dat een onderneming de oorspronkelijke bedoelde maatschappelijke impact van een innovatie imiteert zonder dat de innovatie van de pionier zelf wordt gekopieerd. Om de vergelijkbare maatschappelijke impact te realiseren, zet de imitator in op andere innovaties of op nieuwe toepassingen van bestaande kennis, die bijvoorbeeld dichter aanliggen tegen de eigen missie en visie of de middelen en expertise die de onderneming voorhanden heeft. In lijn met het adagium ‘meerdere wegen leiden naar Rome’ kan het achterwaartse probleemoplossende proces bij imitatie leiden tot het genereren van nieuwe inzichten en daarmee tot alternatieve oplossingspaden om een vergelijkbare impact te verwezenlijken (Doha et al. 2018). Het bereiken van een vergelijkbare (maatschappelijke) uitkomst vanuit een ander startpunt en via verschillende paden staat ook wel bekend als ‘equifinaliteit’ (Doty et al. 1993; Katz and Kahn 1978), hetgeen de ‘biodiversiteit’ van de technologie vergroot (Bessen and Maskin 2009). De strategische keuzes van een ondernemingen voor een specifiek pad worden beïnvloed door diverse factoren, zoals beschikbare middelen, expertise, kosten en risico’s. Zo kan er gekozen worden voor innovatietrajecten die nauw aansluiten bij hun bestaande capaciteiten, die kostenefficiënt

zijn en/of minder risico’s met zich meebrengen. Middels equifinaliteit kan een maatschappelijke uitdaging op een grotere schaal worden gerealiseerd en zijn de pionier en de imitator onderscheidend in ‘hoe’ ze dit realiseren. Zo zetten DSM en het in Doetinchem gevestigde Hanskamp beide in op het verminderen van de methaanuitstoot van koeien, al doen ze dat op verschillende wijzen met respectievelijk een veevoeradditief (Bovaer) en een koeientoilet. Bij vrachtwagenfabrikanten wordt ingezet op de ontwikkeling van verschillende aandrijftechnologieën om vervoer te verduurzamen: op basis van batterijen (Scania en Tesla), waterstoftechnologie (Hyundai) of beide (Daimler Truck en Volvo).

2.4.4. *Multifinaliteit*

Bij de tweede hybride variant wordt de innovatie geïmiteerd zonder dat de beoogde soort maatschappelijke impact van deze innovatie wordt nagebootst. De innovatie(kennis) wordt dan benut voor een ander (maatschappelijk) doel dan de impact die de pionier ermee voor ogen heeft (Chesbrough 2007; Heij and Volberda 2020). De betreffende kennis heeft dan feitelijk een duaal doel (Heij and Volberda 2020; Helfat and Winter 2011). Dit vereist een flexibele benadering en regelmatige evaluatie van de impact van de innovatie in vergelijking met de oorspronkelijk beoogde impact. Het probleemoplossende proces om de innovatie te imiteren kan leiden tot nieuwe inzichten en de ontdekking van alternatieve oplossingspaden waarmee andere toepassingen mogelijk zijn (Doha et al. 2018). Het bereiken van verschillende uitkomsten vanuit een vergelijkbaar startpunt (met al dan niet vergelijkbare ontwikkelingspaden) wordt ook wel aangeduid als ‘multifinaliteit’ (Katz and Kahn 1978; Köpetz et al. 2011).

Het gebruik van eenzelfde innovatie voor toepassing in relatie tot meerdere maatschappelijke doelstellingen kan zowel conflicten als synergiën met zich meebrengen. Conflicten ontstaan wanneer de doelstellingen van de verschillende toepassingen elkaar tegenwerken, wat kan leiden tot een versplintering van bijvoorbeeld middelen en aandacht. Aan de andere kant kunnen synergiën ontstaan wanneer ondernemingen de innovatie zodanig positioneren dat deze complementaire maatschappelijke doelen ondersteunt, wat resulteert in een verhoogde efficiëntie en bredere impact. Met de verschillende doeleinden behouden de pionier en de volger een onderscheidend vermogen, al draagt laatstgenoemde dan niet direct bij aan het op een grotere schaal aanpakken van de specifieke maatschappelijke uitdaging waar de pionier zich op richt. InProcess-LSP uit Oss bouwt bij de ontwikkeling van een procesanalysetechniek op nano-niveau voor de farmaceutische industrie – de NanoFlowSizer – voort op een techniek die afkomstig is uit de oogdiagnostiek. Bij The eNose Company uit Zutphen en Ecoplant uit Zwolle zijn de componenten die worden toegepast bij respectievelijk de Aeonose (een diagnostisch hulpmiddel om vroegtijdig ziektes te screenen via uitgeademde lucht) en het Suntracing Solar System (een off-grid systeem waarbij elektriciteit uit zonlicht wordt gehaald met meedraaiende

panelen) niet nieuw, maar kunnen beide ondernemingen door de unieke componentencombinaties toonaangevend zijn met de impact die ze nastreven.

2.5. Implicaties en dynamiek

Alle varianten zoals opgenomen in Figuur 1 hebben zo hun voordelen op economisch en/of maatschappelijk gebied. De twee varianten in de bovenste helft van deze figuur gaan gepaard met het op een grotere schaal aanpakken van een bepaalde maatschappelijke uitdaging (of van een specifiek aspect daarbinnen). Met de aanzienlijke mate van imitatie van zowel de innovatie(kennis) als de maatschappelijke impact komt het onderscheidend vermogen tussen een pionier en de imiterende volgers, alsmede tussen deze volgers, met name onder druk te staan bij isomorfisme. Doordat het spreekwoordelijke wiel daar niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden, kan de noviteit relatief vlot op een grotere schaal worden aangeboden (Lieberman and Montgomery 1998; Shenkar 2010).² Vooral bij omvangrijke en homogene maatschappelijke uitdagingen die urgent van aard zijn is een dergelijke vlotte manier van innovatie-opscaling belangrijk (Heij and Volberda 2023). Zowel de pionier als de imitators brengen met hun strategieën diverse voordelen mee in de strijd (Geroski 1999; Lieberman and Montgomery 1998; Shenkar 2010; Slivko and Theilen 2014); zie ook Tabel 1.

De positie die een onderneming in Figuur 1 kan innemen, hoeft niet statisch te zijn. Zo kan een pionier meer een volger worden, doordat hij leert van imitaties van concurrenten (Bessen and Maskin 2009; Doha et al. 2018) of meer wenst vast te houden aan opgedane concurrentievoordelen (Mukoyama 2003; Volberda 2004). Andersom kunnen volgers in de loop van de tijd meer richting de pioniersrol opschuiven (Doha et al. 2018; Volberda 2004), bijvoorbeeld door de strijd om technologisch leiderschap aan te gaan middels het introduceren van oplossingen die verstorend werken voor de eerdere innovatie (Charitou and Markides 2003; Markides and Oyon 2010). Zo ontstaat een concurrentiedynamiek waarin bedrijven die verschillende posities innemen in Figuur 1, streven naar een voor hen optimale reeks van strategieën van meeliften op de innovaties van anderen of daarvan afwijken. Een dergelijke dynamiek kan resulteren in ‘haasje-over-concurrentie’, waarbij het ondermijnen van elkaars innovaties (en vooral van de marktleider) gepaard gaat met verschillende marktleiders over de tijd. De concurrentiestrijd waarbij Netflix met een radicaal andere technologie (dvd's via de post en later een online-aanbod) de verhuurketen Blockbuster (met veel fysieke locatie) afloste als de dominante speler in de video-verhuurmarkt is hiervan een klassiek voorbeeld. In de gezondheidsindustrie hebben diverse preventieve technologieën de potentie om gevestigde technologieën te verstoren bij het aanpakken van bepaalde maatschappelijke uitdagingen. Zo ontwikkelde het bedrijf MIMETAS een 'organ-on-a-chip' technologie om op een snellere en goedkopere manier de werking van ziektes en medicijnen bij mensen adequaat te testen en te voorspellen.

3. Onderscheidend karakter bij de imitatie van innovaties met maatschappelijke impact

3.1. Perspectieven op de relatie tussen winstgevendheid en maatschappelijke impact

Het onderscheidend vermogen, en daarmee de winstgevendheid van innovaties, komt meer onder druk te staan als ze worden geïmiteerd (Anderson and Semadeni 2015). Hoewel er voor ondernemingen – zowel pioniers als volgers – ook strategische voordelen aan verbonden zijn, waaronder toenemende legitimiteit en leermogelijkheden (Heij and Volberda 2023; Pérez-Luño et al. 2007), wordt imitatie dan ook vooral als iets negatiefs gezien (Chen and Dimitrov 2017; Hamel and Prahalad 1994; Kim and Mauborgne 2005; Nunes and Breene 2011; Lee and Tang 2018). Imiterende ondernemingen kunnen weliswaar profiteren (in ieder geval in eerste instantie) van strategische voordelen die horen bij hun imitatiestrategie, maar uiteindelijk zal het sterk leunen op imitatie mogelijk gepaard gaan met suboptimale bedrijfsprestaties (Doha et al. 2018; Lee and Zhou 2012), mede omdat dit ten koste gaat van benodigde innovatie.

Bij imitatie van zowel de technologische kennis die aan de innovatie ten grondslag ligt als het soort maatschappelijke impact zullen er in de loop van de tijd strategische groepen ontstaan van ondernemingen (of business units daarvan) met vergelijkbare strategieën (Mintzberg et al. 2008). Innoverende ondernemingen krijgen dan dus te maken met concurrenten die de isomorfisemenadering toepassen (zie ook Figuur 1), of gaan deze benadering zelf toepassen. Dit is bevorderlijk voor de cumulatieve maatschappelijke impact van innovaties, maar heeft een negatieve invloed op het onderscheidend vermogen – en daarmee de winstgevendheid – binnen de gevormde strategische groepen (Heij and Volberda 2023; Slivko and Theilen 2014). Een dergelijke spanning tussen winstgevendheid en maatschappelijke impact past bij de meer klassieke opvatting op de relatie daartussen (Aguilera-Caracuel and Ortiz-de-Mandojana 2013); zie ook Tabel 2. Met die opvatting werden investeringen die een positieve maatschappelijke impact beogen vooral gezien als kostenposten die ten koste gaan van de winstgevendheid, zoals in installaties om de rook uit schoorstenen te filteren. Conform 'conventionele wijsheid' ontmoedigt imitatie de economische stimulans voor de benodigde investeringen in innovatie-activiteiten (Bessen and Maskin 2009; Lee and Zhou 2012; Slivko and Theilen 2014). Zonder innovatie is ook geen imitatie daarvan mogelijk, waardoor de cumulatieve maatschappelijke impact aan de lage kant blijft. Met het opwerpen van imitatiebarrières om de winstgevendheid van een bepaalde innovatie te bevorderen blijft het potentieel om via imitatie de maatschappelijke uitdaging op een grotere schaal te adresseren deels onbenut.

Tabel 2. Verschillende perspectieven op de relatie tussen winstgevendheid en maatschappelijke impact.

Aard van relatie tussen winstgevendheid en maatschappelijke impact:	Afweging	Gaan samen of versterken elkaar
<i>Winstgevendheid en maatschappelijke impact:</i>	Positieve maatschappelijke impact gaat ten koste van de winstgevendheid en vice versa.	Maatschappelijke impact is een bron van concurrentievoordeel en daarmee van winstgevendheid.
<i>Winstgevendheid en cumulatieve maatschappelijke impact bij imitatie van innovaties met een maatschappelijke impact:</i>	Imitatie is bevorderlijk voor de cumulatieve maatschappelijke impact, maar drukt het onderscheidend vermogen en daarmee de winstgevendheid.	Imitatie is bevorderlijk voor de cumulatieve maatschappelijke impact waarbij ondernemingen hun onderscheidend vermogen (en dus hun winstgevendheid) bewaken.

Bronnen: onder andere gebaseerd op Aguilera-Caracuel and Ortiz-de-Mandojana (2013); Heij and Volberda (2023); Lynn (2021); Vishwanathan et al. (2020); Volberda et al. (2022).

Een alternatieve opvatting, die in de loop van de tijd aan populariteit heeft gewonnen, is dat winstgevendheid en maatschappelijke impact kunnen samengaan of elkaar zelfs kunnen versterken (Aguilera-Caracuel and Ortiz-de-Mandojana 2013; El-Kassar and Singh 2019; Oduro et al. 2022; Takalo et al. 2021). Dit geldt met name totdat imitatie serieuze vormen begint aan te nemen, met als gevolg dat het onderscheidend vermogen meer onder druk komt te staan. Imitatie kan volgens de alternatieve opvatting bevorderlijk zijn voor innovatie, omdat ondernemingen dan verder vernieuwen teneinde hun toekomstige prestaties te bewaken of te bevorderen (Collins 2015; Nunes and Breene 2011). Deze ondernemingen ontsnappen (deels) aan hun bestaande strategische groep door andere of aanvullende bronnen van concurrentievoordeel te ontwikkelen. Het inzetten op een nieuwe reeks van innovatie (conform de ‘blauwe oceaan’-variant in Figuur 1) of een hybride benadering (de ‘equifinaliteit’ en ‘multifinaliteit’ varianten) passen daarbij. Om de winst te beschermen komen imitatiebarrières ook hier om de hoek kijken, met consequenties voor de cumulatieve maatschappelijke impact. De nieuwe innovaties of hybride benaderingen zijn echter ook weer gevoelig voor imitatie door bedrijven uit

de oude of nieuwe strategische groep (Volberda 2004; Volberda et al. 2018).

3.2. Maatschappelijke impact combineren met onderscheidend vermogen bij imitatie: vier benaderingen

Voortbouwend op het perspectief dat winstgevendheid en (cumulatieve) maatschappelijke impact verenigbaar kunnen zijn of elkaar zelfs kunnen versterken, worden in de aankomende paragrafen vier benaderingen belicht om dit te bewerkstelligen in het geval innovaties die een maatschappelijke impact beogen onderhevig zijn aan imitatie; zie tevens Figuur 2. De focus ligt hierbij op enerzijds het bevorderen van de cumulatieve maatschappelijke impact via imitatie van dergelijke innovaties en anderzijds het behouden of verder ontwikkelen van het onderscheidend karakter van ondernemingen. Twee van de vier benaderingen hebben betrekking op de centrale eigenschappen van innovaties die een maatschappelijke impact beogen. De overige benaderingen zijn gerelateerd aan het ontwikkelen van aanvullende bronnen van concurrentievoordeel. Alhoewel de benaderingen apart worden belicht, kunnen ze elkaar mogelijk aanvullen en elkaars aandachtspunten ondervangen.

Figuur 2. Illustratie van vier manieren waarop innovators hun onderscheidend vermogen kunnen bewaken bij de imitatie van een innovatie die een maatschappelijke impact beoogt.



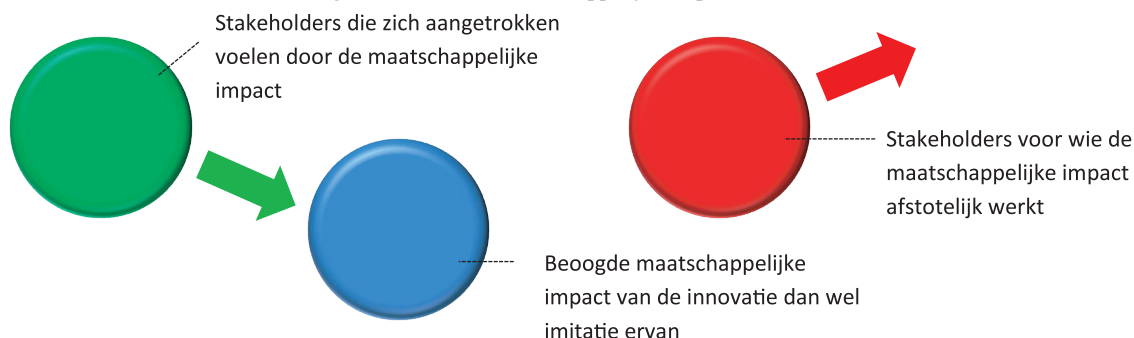
3.2.1. Benadering 1: Onderscheidend op basis van soort maatschappelijke impact

In lijn met de twee gradaties in de onderste helft van Figuur 1, namelijk blauwe oceaan en multifinaliteit, kunnen ondernemingen zich onderscheiden met het soort maatschappelijke impact waar zij zich met hun innovatie of imitatie op richten. Het soort maatschappelijke impact die een onderneming beoogt met de innovatie of imitatie zorgt als een ‘attractor’ of magneet voor een selectie-effect: het trekt stakeholders zoals aandeelhouders, financiers, klanten en leveranciers aan (of behoudt degene) die zich daartoe aangesproken voelen, terwijl het anderen afstoot waarbij dat juist niet het geval is (Hurth 2017; Volberda et al. 2022); zie ook Figuur 3. Dit selectie-effect bij de maatschappelijke impact fungeert dus in feite als een bron van differentiatie – en daarmee onderscheidend vermogen – voor de onderneming (Vilá and Bharadwaj 2017). Ondernemingen als Ben and Jerry’s (ijs zonder onrechtvaardigheid), Mosa Meat (kweekvlees), Plant-e (elektriciteit via levende planten), Tesla (transport op basis van duurzame energie), Tony’s Chocolonely (chocolade op basis van cacao zonder uitbuiting) en VandeBron (duurzame energie) positioneren zich nadrukkelijk rondom een specifiek maatschappelijk vraagstuk.

al. 2022). In de praktijk is doorgaans een zekere combinatie van die interne en externe krachten van toepassing. Deze combinatie van krachten maakt het mogelijk om een soort maatschappelijke impact te ontwikkelen die past bij de onderneming – en wellicht beter dan bij haar concurrenten – en die moeilijker is te imiteren door de concurrenten. Zo is het soort maatschappelijke impact bij Heineken een reflectie van een combinatie van onder meer maatschappelijke verwachtingen, de organisatiecultuur en de bedrijfsgeschiedenis, die relatief lastig te imiteren is (Barney 1991). Bij onder meer het Havenbedrijf Rotterdam, KLM en Philips worden interne en externe stakeholders betrokken bij het bepalen en uitdragen van de maatschappelijke ambities.

Over de tijd kan een onderneming zich tevens onderscheiden met een vergelijkbare soort maatschappelijke impact door deze aan te scherpen of incrementeel aan te passen. Het op een verbeterde manier nastreven van een vergelijkbare soort maatschappelijke impact is doorgaans bevorderlijk voor de cumulatieve maatschappelijke impact ervan. Zo heeft zout- en chemiebedrijf Nobian haar maatschappelijke ambities opgeschroefd om tien jaar eerder dan gepland volledig klimaatneutraal te worden (Rijksoverheid 2022). Succesvol aangepaste dan wel verbeterde versies van het soort maatschappelijke impact

Figuur 3. Visualisatie van de aantrekkingskracht van een maatschappelijke impact.



Alhoewel een focus op een maatschappelijke impact differentiërend werkt ten opzichte van concurrenten die een andere of geen maatschappelijke impact nastreven, verliest de impact aan onderscheidend vermogen naarmate deze meer wordt gekopieerd. De aantrekkende of afstotende werking van het soort maatschappelijke impact is echter – net als bij Newton’s derde wet – geen eenrichtingsverkeer. Enerzijds kan de maatschappelijke impact waar een innovatie op is gericht van invloed zijn op welke stakeholders zich daartoe aangesproken voelen of hoe zij daar tegenaan kijken (Volberda et al. 2022). Dit kan ook betekenen dat stakeholders overtuigd worden van het belang van de maatschappelijke impact en daardoor verbonden worden of blijven aan de onderneming. Anderzijds kunnen bepaalde krachten en ontwikkelingen vanuit stakeholders van invloed zijn bij het bepalen van de mate waarin, welke en hoe de maatschappelijke impact van de onderneming eruit dient te zien (Aguilera-Caracuel and Ortiz-de-Mandojana 2013; Volberda et

zijn eveneens onderhevig aan imitatie. Er ontstaat mogelijk ‘haasje-over concurrentie’, waarbij concurrenten zelf ook aangepaste dan wel verbeterde impactversies introduceren. Met het introduceren van een nieuw soort maatschappelijke impact – via de blauwe oceaan benadering of multifinaliteit – kunnen concurrenten de waarde van een bestaande maatschappelijke impact ook verstoren.

3.2.2. Benadering 2: Creatieve imitatie middels (tijdelijk) onderscheiden via enigszins aangepaste dan wel verbeterde versies van de innovatie

Een onderneming kan zich niet alleen onderscheiden met het soort maatschappelijke impact waar innovatie-activiteiten aan bijdragen, maar ook op basis van de technologische kennis die aan deze activiteiten ten grondslag ligt – in lijn met de equifinaliteit- en ‘blauwe oceaan’-benaderingen in Figuur 1. Conform het principe van equifinaliteit zet een onderneming vooral in op imitatie van

de beoogde maatschappelijke impact in combinatie met innovatie bij de eigen technologische kennisbasis. De nieuwe technologische kennis en toepassing die zijn ontwikkeld voor een vergelijkbare maatschappelijke impact kunnen op termijn een aanvulling of vervanging vormen voor de originele innovatie met soortgelijke maatschappelijke impact waarvan de onderliggende kennis niet is geïmiteerd (Tushman and Anderson 1986). In het geval van vervanging werkt het mogelijk disruptief voor de originele innovatie (Charitou and Markides 2003). Zo hebben nanogeneesmiddelen en andere opkomende technologieën in de gezondheidszorg de potentie om bepaalde aandoeningen beter te behandelen dan bestaande alternatieven. Het ontwikkelen van fundamenteel nieuwe technologische kennis is doorgaans echter tijdrovend vergeleken met het louter imiteren daarvan (Levinthal and March 1993; Shenkar 2010). Juist bij urgente maatschappelijke vraagstukken is tijd een schaars goed.

Bij de meer pure vorm van imitatie (rechtsboven in Figuur 1) kunnen ondernemingen zich (tijdelijk) onderscheiden van de concurrentie door via reeksen van imitatie enigszins aangepaste dan wel verbeterde versies van de innovatie te introduceren (Bessen and Maskin 2009; Lee and Zhou 2012; Shenkar 2010). Termen als ‘creatieve imitatie’ (Lee and Zhou 2012), ‘exploitatieve innovatie’ (Benner and Tushman 2002; Jansen et al. 2006) en ‘sequentiële innovatie’ (Bessen and Maskin 2009) zijn in dit kader toepasselijk. Tijdens het imitatieproces kunnen ondernemingen dan nieuwe inzichten opdoen waarmee de innovatie en/of de onderliggende productiemethode verbeterd kunnen worden (Doha et al. 2018). Bij deze variant leren de imitatoren en pionier van elkaars verbeterde versies en neemt de kennisbasis op een incrementele wijze toe (Winter et al. 2012; Zook and Allen 2011). Hiermee kan meer rendement worden behaald uit een bepaalde kennisbasis (Benner and Tushman 2002; Voss and Voss 2013) in pogingen om beter te zijn dan de concurrentie (‘beat the competition’) (Kim and Mauborgne 2005; Zook and Allen 2011). Dit kan zich onder andere uiten in de vorm van kostenvoordelen (Shenkar 2010; Szulanski and Jensen 2008) of het toevoegen van verbeterde eigenschappen waardoor een hogere prijs gevraagd kan worden en onzekerheid bij klanten afneemt (Lee and Tang 2018; Lee and Zhou 2012), maar ook door bijvoorbeeld aanpassingen aan een specifieke (lokale) context door te voeren zodat de maatschappelijke impact ervan meer en beter tot uiting komt (Pérez-Luño et al. 2007; Winter et al. 2012). Enkele voorbeelden hiervan zijn de doorontwikkeling van zonnepanelen waarbij het opgewekte vermogen toeneemt en de prijzen dalen, de opkomst van lokale biologische streekproducten, en de introductie van geluidsschermen waarop plantengroei mogelijk is. Bessen and Maskin (2009) stellen dat zelfs de pionier baat kan hebben bij innovaties: weliswaar vermindert dit de winst uit de originele innovatie, maar de toegenomen mogelijkheden van nieuwe varianten of imitaties kunnen gunstig zijn voor de toekomstige winst.

Hoewel deze benadering een relatief veilige route is naar kortetermijnsucces (Szulanski and Jensen 2008; Voelpel et al. 2004), draagt de beperkte mate van variëteit in de kennisbasis bij aan afnemende overlevingskansen van de onderneming op de langere termijn (Andries et al. 2013). Succesvol aangepaste dan wel verbeterde versies zijn eveneens onderhevig aan imitatie (Bessen and Maskin 2009; Volberda 2004). Conform ‘haasje-over concurrentie’ kunnen bestaande marktleaders op termijn ook op een zijspoor worden gezet door nieuwe toetreders in een markt doordat zij vanwege het beschermen van hun bestaande positie minder motivatie kunnen hebben om in te zetten op innovatie (Mukoyama 2003; Voelpel et al. 2004). De nieuwe toetreders verstoren dan de markt via innovaties met een heel andere kennisbasis om in een soortgelijke marktbehoefte te voorzien (naar analogie van het kwadrant linksboven in Figuur 1) (Christensen 1997; Heij and Volberda 2020; Nunes and Breene 2011).

3.2.3. Benadering 3: Nauwe verbondenheid met stakeholders

Een andere manier waarop een onderneming zich kan onderscheiden bij de imitatie van een innovatie met een maatschappelijke impact is door nauwe banden te ontwikkelen met stakeholders zoals klanten. Daardoor is de uniciteit van de maatschappelijk impact minder van belang. Een voorbeeld van een dergelijke onderneming is Ben and Jerry’s, die reeds sinds de oprichting streeft naar het creëren van nauwe banden met ‘fans’ – de term waarmee de ijsmaker haar klanten aanduidt (Beard 2021). Nauwe banden met stakeholders reflecteren normaliter een meer tevreden en loyale relatie (Andriopoulos and Lewis 2009). Hierdoor zijn de stakeholders en de onderneming minder snel geneigd om hun banden te beschadigen of te verbreken (Danneels 2002). Dit maakt ook dat de stakeholders waarmee een onderneming nauwe banden heeft – zoals grote, loyale klanten – minder snel geneigd zijn om over te stappen naar concurrenten die een nagenoeg identieke oplossing hebben (Govindarajan et al. 2011). Deze nauwe banden kunnen dan ook dienen als onderscheidend vermogen bij de imitatie van een innovatie die een maatschappelijke impact beoogt.

Een context waar de kracht van nauwe banden met een onderneming in het bijzonder als onderscheidende factor werkt, is die bij sportorganisaties. Bij deze organisaties komt een hoge mate van identificatie, connectie, emotie en loyaliteit kijken bij de relatie met externe stakeholders zoals fans en bezoekers (Smith and Stewart 2010). Deze stakeholders kunnen zich verbonden voelen met de ene sportorganisatie of sporter(s) en zich distantiëren van andere entiteiten. Zij ervaren de innovatie of imitatie bij ‘hun’ sportorganisatie dan als onderscheidend. Het wordt dan immers toegepast door of bij *hun* sportorganisatie of sporter. De eventuele eerdere introductie elders trok hen mogelijk minder of niet aan, als het al überhaupt bij hen op de radar stond. De nauwe banden verminderen de kans dat afwegingen louter gemaakt worden op basis van prijs. Stakeholders kunnen

hun favoriete club of sporter trouw blijven, zelfs als de (sportieve) prestaties te wensen overlaten.

Aan de terughoudendheid om initiatieven te ondernemen die de ontwikkelde nauwe banden kunnen beschadigen zit ook een keerzijde. Deze nauwe banden maken het namelijk minder waarschijnlijk om de blik te verruimen naar andere stakeholders waarmee minder nauwe tot geen banden zijn (Andriopoulos and Lewis 2009; Danneels 2003). Daarom is een onderneming minder snel geneigd om via innovaties dan wel imitaties in te zetten op het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen die weinig prioriteit hebben bij stakeholders waarmee nauwe banden zijn, maar meer prioriteit hebben bij partijen waarmee de banden minder nauw zijn.

3.2.4. Benadering 4: Imitatie via een netwerk van stakeholders in aanverwante of andere product-marktcombinaties

Bij de bovenstaande varianten voor een onderneming om zich te onderscheiden lag de focus op het bieden van oplossingen voor stakeholders. Ondernemingen kunnen innovaties die een maatschappelijke impact beogen echter ook realiseren met hen (Teece 2010; Vargo and Lusch 2008). Zulke innovaties zijn lastig te realiseren binnen de muren van een enkele onderneming en vragen veelal om samenwerking met externe stakeholders (Williams et al. 2017). Via een netwerk of ecosysteem worden verschillende individuen of groepen betrokken die invloed hebben op de realisatie van bepaalde doelen van de onderneming, inclusief maatschappelijke doelen, of daardoor worden beïnvloed (Adner 2017; Freeman 1984).

De beoogde maatschappelijke impact dient als gemeenschappelijke deler met stakeholders die zich daartoe aangetrokken voelen en vormt een krachtige bron van focus, motivatie, vastberadenheid en veerkracht om die impact te verwezenlijken (Maas 2020; Volberda et al. 2022). Zaken als energie, kennis, expertise en financiële middelen, maar ook individuele en collectieve doelstellingen, kunnen worden verenigd. Daarnaast kunnen risico's meer worden verspreid over de betrokken stakeholders (Babiak et al. 2018; Hurth 2017). Bij een dergelijke bundeling van krachten kan sneller geïnnoveerd worden en kunnen innovatie-activiteiten worden ondernomen die niet haalbaar zouden zijn als een onderneming dat zelf zou moeten doen, bijvoorbeeld omdat de kosten en risico's anders te hoog zouden zijn voor de organisatie (Chesbrough 2011). De unieke combinatie van kennis en andere middelen van een onderneming en van de specifieke set van stakeholders die eraan verbonden zijn draagt bij aan de totstandkoming van innovaties of imitaties met een onderscheidend karakter (Lee and Zhou 2012; Stienstra 2008). Het netwerk van stakeholders die erbij betrokken zijn is voor concurrenten ook lastiger te kopiëren (Gawer and Cusumano 2014) en verkleint bovendien de kansen op imitatie vanwege de toegenomen onduidelijkheid over wat de exacte bronnen van het concurrentievoordeel zijn (Teece 2010).

In tegenstelling tot andere benaderingen om te onderscheiden (zie Figuur 2) ligt het accent bij deze benadering

niet zozeer op imitatie door directe concurrenten in bestaande product-marktcombinaties. De innovatie wordt in eerste instantie geïntroduceerd bij de onderneming, al dan niet in de vorm van een soort proeftuin en/of om bekendheid ermee te verkrijgen. De imitatie van de innovatie vindt vervolgens vooral plaats door stakeholders uit het netwerk in aanverwante of andere product-marktcombinaties (Charitou and Markides 2003). Daardoor ontsnapt de pionier (in ieder geval gedeeltelijk) uit het bestaande concurrentieveld (Kim and Mauborgne 2005; Teece 2010). Hiermee wordt meer (maatschappelijke) waarde gecreëerd uit de innovatie(kennis) (Heij and Volberda 2020; Helfat and Winter 2011; Laursen and Salter 2014). De diversiteit in product-marktcombinaties waar de innovatie(kennis) wordt toegepast biedt mogelijkheden voor kruisbestuivingen, bijvoorbeeld in termen van extra bekendheid of cross-selling (Bonaccorsi et al. 2006; Casadesus-Masanell and Tarziján 2012). Doordat de innovatie in verschillende product-marktcombinaties en daarmee bij meerdere strategische groepen wordt toegepast, is het onderscheidend vanwege de unieke combinatie van al dan niet reguliere eigenschappen die horen bij elk van die groepen. Dit is te vergelijken met de unieke combinatie van fysieke en digitale activiteiten die te vinden is bij organisaties zoals Coolblue en KPN.

In de sportcontext zijn meerdere voorbeelden te vinden van deze vierde benadering. Zo wordt bij Papendal gewerkt aan het ontwikkelen en testen van voedingsinnovatie, gericht op het bevorderen van het herstel van topsporters na intensieve trainingen. Nieuwe producten en gezonde varianten van bestaande producten zijn daarbij ontwikkeld en vervolgens getest (inclusief smaaktest) door topsporters. Sportbrood, sportrepen of een nieuw product met gelatine-hydrolysaat voor peesklachten zijn enkele voorbeelden van zulke sportinnovaties. Iets kunnen teruggeven aan de maatschappij wordt als belangrijk gezien. Zo wordt gekeken hoe de kennis en nieuwe oplossingen ook toegepast kunnen worden in andere contexten, waaronder in de zorgsector om het herstel van patiënten na een operatie te bevorderen. Een consortium van partijen is daarbij betrokken, inclusief Friesland Campina, NOC*NSF, Provincie Gelderland, Wageningen Universiteit en Ziekenhuis Gelderse Vallei (Papendal 2022a, 2022b).

Een uitdaging bij deze variant om het onderscheidend vermogen te bewaken bij de imitatie van een innovatie met een maatschappelijke impact is het vinden van een adequate balans tussen het creëren en toe-eigenen van waarde. Conform de 'paradox van openheid' (Laursen and Salter 2014) is samenwerking met stakeholders bevorderlijk voor de (maatschappelijke) waardecreatie. Dergelijke openheid vergroot echter de uitdaging om een voldoende deel van de gecreëerde waarde toe te eigenen (Laursen and Salter 2014), hetgeen van belang is voor de levensvatbaarheid van de innovatie of de onderneming (Chesbrough 2007). De waardetoe-eigening kan zowel financieel als niet-financieel van aard zijn, zoals een betere reputatie en toegang tot middelen (Talmar et al. 2020). Als een onderneming te veel van de innovatie

en/of imitatie overlaat aan externe stakeholders, dan gaat dat ten koste van de vaardigheden en kennis om dat zelf te doen (Berchicci 2013) en nemen de risico's toe dat stakeholders uit het netwerk de rol van de onderneming op een gegeven moment zullen overnemen (Christensen 2001).

4. Inzichten en conclusie

Ondanks de toenemende aandacht voor het adresseren van grootschalige maatschappelijke uitdagingen is de rol van maatschappelijke impact onderbelicht gebleven bij studies omtrent combinaties van innovatie- en imitatiestrategieën. Eerder onderzoek is met name gefocust op het afzonderlijke en gecombineerde effect van deze strategieën op het onderscheidend vermogen en daarmee bedrijfsprestaties (Doha et al. 2018; Lee and Tang 2018). In bestaande studies over innovaties met een maatschappelijke impact is daarnaast niet echt onderscheid gemaakt tussen innovatie en imitatie (Cillo et al. 2019; Oduro et al. 2022). Dit artikel richt zich op deze lacune in de literatuur op de kruising van innovatie, imitatie, maatschappelijke impact en onderscheidend vermogen, met als kernvraag hoe ondernemingen hun onderscheidend vermogen kunnen bewaken als de cumulatieve maatschappelijke impact van een innovatie gebaat is bij imitatie. Daarmee draagt dit artikel op hoofdzakelijk twee manieren bij aan de managementliteratuur.

Ten eerste is een overzicht geboden van verschillende combinaties van innovatie en imitatie op basis van de dimensies technologische kennis en soort maatschappelijke impact (zie ook Figuur 1). Hiermee is gehoor gegeven aan de oproep tot meer onderzoek naar strategieën om kennis te zoeken en te hercombineren bij innovaties die een maatschappelijke impact beogen (Cillo et al. 2019). Met het generen van een overzicht van verschillende combinaties (zie ook Figuur 1) is een fijnmaziger perspectief geboden op de gebruikelijke veronderstellingen dat een onderneming een innovatie- of imitatiestrategie hanteert (Doha et al. 2018; Zhou 2009) en dat imitatie vooral plaatsvindt op basis van technologische kennis in bepaalde markten. Zo belicht dit artikel dat ondernemingen die bepaalde technologische kennis imiteren zich kunnen onderscheiden met het soort maatschappelijke impact, en dat het imiteren van het soort maatschappelijke impact doorgaans bevorderlijk is om een maatschappelijke uitdaging op grotere schaal te adresseren. Het betrekken van het soort maatschappelijke impact naast de technologische kennis bij combinaties van innovatie en imitatie geeft dan ook een aanvullend inzicht in hoe ondernemingen zich kunnen onderscheiden bij de imitatie van innovaties die een maatschappelijke impact beogen. Dit laat dan ook zien dat innovatie en imitatie niet perse elkaars tegenpolen hoeven te zijn bij de imitatie van dergelijke innovaties, hetgeen veelal verondersteld is bij 'reguliere' innovaties (Doha et al. 2018).

Ten tweede verrijkt dit artikel bestaande inzichten betreffende de relatie tussen enerzijds het onderscheidend

vermogen en bedrijfsprestaties en anderzijds de maatschappelijke impact. Hiermee wordt ingespeeld op het gebrek aan onderzoek naar het verklaren van verschillen in de innovatieprestaties tussen ondernemingen bij maatschappelijke impact (Cillo et al. 2019). Het onderscheidend vermogen – en daarmee winstgevendheid – en maatschappelijke impact kunnen samengaan bij innovaties die een maatschappelijke impact beogen (Cillo et al. 2019; Oduro et al. 2022; Takalo et al. 2021). Recentelijk is gesteld dat onderscheidend vermogen en cumulatieve maatschappelijke impact voornamelijk op gespannen voet met elkaar staan bij de imitatie van dergelijke innovaties (Heij and Volberda 2023). Voortbouwende op bestaande inzichten uit de academische literatuur om het onderscheidend vermogen te bevorderen – zoals middels exploitatieve innovatie (Benner and Tushman 2002; Jansen et al. 2006), nauwe banden (Danneels 2003) en netwerkbenaderingen (Adner 2017; Gawer and Cusumano 2014) – is een viertal benaderingen belicht van hoe bedrijven hun onderscheidend vermogen kunnen bewaken bij de imitatie van innovaties die een maatschappelijke impact beogen (zie ook Figuur 2). Deze inzichten suggereren dat onderscheidend vermogen en cumulatieve maatschappelijke impact naast hun tegenstrijdige aspecten ook deels verenigbaar kunnen zijn bij de imitatie van innovaties. Dit impliceert dat de veelal negatieve associaties bij imitatie (Chen and Dimitrov 2017; Lee and Tang 2018) niet altijd volledig terecht zijn.

De in dit artikel gepresenteerde inzichten hebben ook implicaties voor management. Deze bieden handvatten om onderscheidend vermogen en (cumulatieve) maatschappelijke impact te kunnen combineren bij de imitatie van innovaties die een maatschappelijke impact beogen (zie Figuren 2 en 3). Managers dienen verder te kijken dan alleen de tegenstrijdige aspecten door op zoek te gaan naar hoe beide doelstellingen kunnen samengaan dan wel elkaar kunnen versterken. Bij de imitatie van een innovatie die een maatschappelijke impact beoogt hoeven winstgevendheid en maatschappelijke impact dus niet per definitie tegenstrijdig ('of/of') te zijn; er zijn immers mogelijkheden voor meer harmonisering daartussen ('en/en'). Winstgedreven ondernemingen kunnen door de juiste strategie te kiezen dus ook profiteren – net als de maatschappij – van de imitatie van innovaties die een maatschappelijke impact beogen.

Naast bijdragen heeft dit artikel ook verschillende beperkingen en daarmee suggesties voor toekomstig onderzoek. Zo is dit een conceptueel artikel waarin inzichten geïllustreerd worden met praktijkvoorbeelden. Toekomstig onderzoek dient – op basis van experimenten en/of paneldata – empirisch na te gaan hoe de bedrijfsprestaties en maatschappelijke impact zich verhouden en ontwikkelen bij elk van de vermelde varianten (zie Figuren 2 en 3). Toekomstig onderzoek kan ook inzichten bieden in de contextuele factoren, waarbij bepaalde varianten al dan niet meer floreren dan anderen. Zo is de concurrentiedruk van invloed op de mate waarin innovatie- en imitatiestrategieën economisch gezien meer renderen (Jansen et al.

2006; Zhou 2006), hetgeen ook implicaties kent voor de verschillende varianten zoals vermeld in Figuren 2 en 3. De mate van omgevingsdynamiek is van invloed op de haalbaarheid om een bepaalde maatschappelijke impact na te streven of nauwe banden met vooral bestaande stakeholders te blijven onderhouden (Christensen 1997).

Het op een grotere schaal adresseren van een maatschappelijke uitdaging vraagt om meer dan alleen een in-

novatie met een maatschappelijke impact. Imitatie kan een waardevolle aanvulling zijn op innovatie, al kan dat spanningen opleveren tussen het onderscheidend vermogen van een onderneming en de cumulatieve maatschappelijke impact. Het meer harmoniseren van de economische en maatschappelijke impact bij zowel innovatie als de imitatie daarvan kan een krachtige motor vormen om maatschappelijke uitdagingen op een grotere schaal te adresseren.

-
- **K. Heij** – Kevin is senior adviseur bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en tevens verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) van de Universiteit van Amsterdam.
 - **H.W. Volberda** – Henk is hoogleraar Strategie en Innovatie aan de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam, en directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation.
 - **R.M.A. Hollen** – Rick is senior docent, vakcoördinator en onderzoeker op het vlak van strategie en innovatie aan de Amsterdam Business School en eveneens verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation.
-

Noten

1. Strikt genomen kan een combinatie van innovatie en imitatie ook plaatsvinden binnen elk van die twee centrale eigenschappen. Het gaat echter voorbij aan de doeleinden van dit artikel om hierop verder in te gaan.
2. Een veronderstelling bij het bevorderen van de maatschappelijke impact via imitatie door concurrenten is dat er elders in de waardeketen (bijvoorbeeld bij leveranciers) geen substantiële knelpunten optreden om in het grotere volume te voorzien.

Literatuur

- Adner R (2017) Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management* 43: 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Aguilera-Caracuel J, Ortiz-de-Mandojana N (2013) Green innovation and financial performance: an institutional approach. *Organization & Environment* 26: 365–385. <https://doi.org/10.1177/1086026613507931>
- Anderson BS, Semadeni M (2015) Imitation and innovation: a strategic heuristic. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030057>
- Andries P, DeBackere K, Van Looy B (2013) Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurial Journal* 7: 288–310. <https://doi.org/10.1002/sej.1170>
- Andriopoulos C, Lewis MW (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20: 696–711. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Babiak K, Thibault L, Willem A (2018) Mapping research on inter-organizational relationships in sport management: current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management* 32: 272–294. <https://doi.org/10.1123/jism.2017-0099>
- Bahemia H, Sillince J, Vanhaverbeke W (2018) The timing of openness in a radical innovation project, a temporal and loose coupling perspective. *Research Policy* 47: 2066–2076. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.015>
- Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beard A (2021) Why Ben & Jerry's speaks out. *Harvard Business Review*. [Internet:] <https://hbr.org/2021/01/why-ben-jerrys-speaks-out> [13 januari 2021]
- Benner MJ, Tushman M (2002) Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly* 47: 676–707. <https://doi.org/10.2307/3094913>
- Berchicci L (2013) Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy* 42: 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.017>
- Bessen J, Maskin E (2009) Sequential innovation, patents, and imitation. *The RAND Journal of Economics* 40: 611–635. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2009.00081.x>
- Bonaccorsi A, Giannangeli S, Rossi C (2006) Entry strategies under competing standards: hybrid business models in the open source software industry. *Management Science* 52: 1085–1098. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0547>
- Breugh J, McBride K, Kleinaltenkamp M, Hammerschmid G (2021) Beyond diffusion: a systematic literature review of innovation scaling. *Sustainability* 13: 13528. <https://doi.org/10.3390/su132413528>
- Camuffo A, Grandinetti R (2011) Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible? *Entrepreneurship &*

- Regional Development 23: 815–852. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577815>
- Casadesus-Masanell R, Tarzjan J (2012) When one business model isn't enough. *Harvard Business Review* 90: 132–137. <https://hbr.org/2012/01/when-one-business-model-isnt-enough>
 - Chang CH (2011) The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics* 104: 361–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0914-x>
 - Charitou CD, Markides CC (2003) Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review* 44: 55–63A. <https://sloanreview.mit.edu/article/responses-to-disruptive-strategic-innovation>
 - Chen JY, Dimitrov S (2017) Eco-innovation with opportunity of licensing and threat of imitation. *Journal of Cleaner Production* 147: 306–318. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.052>
 - Chesbrough HW (2007) Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35: 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
 - Chesbrough HW (2011) Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review* 52: 68–74. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-have-open-business-models>
 - Christensen CM (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard University Press, Boston, MA.
 - Christensen CM (2001) The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review* 42: 105–109. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-past-and-future-of-competitive-advantage>
 - Cillo V, Petruzzelli AM, Ardito L, Del Giudice M (2019) Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26: 1012–1025. <https://doi.org/10.1002/csr.1783>
 - Collins T (2015) Imitation: a catalyst for innovation and endogenous growth. *Economic Modelling* 51: 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.08.023>
 - Damanpour F, Wischnevsky JD (2006) Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management* 23: 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
 - Danneels E (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23: 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
 - Danneels E (2003) Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal* 24: 559–576. <https://doi.org/10.1002/smj.319>
 - Deephouse DL (1996) Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal* 39: 1024–1039. <https://doi.org/10.5465/256722>
 - DiMaggio P, Powell WW (1983) The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
 - Doha A, Pagell M, Swink M, Johnston D (2018) The imitator's dilemma: why imitators should break out of imitation. *Journal of Product Innovation Management* 35: 543–564. <https://doi.org/10.1111/jpim.12427>
 - Doty DH, Glick WH, Huber GP (1993) Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal* 36: 1196–1250. <https://doi.org/10.2307/256810>
 - Eat2Move (2022) Eat2Move. [Internet:] <https://www.eat2move.nl/> [gezien op 11 augustus 2022]
 - El-Kassar AN, Singh SK (2019) Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change* 144: 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
 - Freeman RE (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
 - Garcia R, Calantone R (2002) A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management* 19: 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
 - Gawer A, Cusumano MA (2014) Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31: 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
 - Geroski PA (1999) Early warning of new rivals. *MIT Sloan Management Review* 40: 107–116. <https://sloanreview.mit.edu/article/early-warning-of-new-rivals>
 - Govindarajan V, Kopalle PK, Danneels E (2011) The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. *Journal of Product Innovation Management* 28: 121–132. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00865.x>
 - Hamel G, Prahalad CK (1994) Competing for the future. *Harvard Business Review* 72: 122–128. <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
 - Haveman HA (1993) Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly* 38: 593–627. <https://doi.org/10.2307/2393338>
 - Heij K, Volberda HW (2020) De kunst van succesvolle businessmodelinnovatie: hoe bedrijven een hybride businessmodelfocus kunnen realiseren. *M&O: tijdschrift voor management en organisatie* 74: 4–25. <https://www.managementexecutive.nl/artikel/17060>
 - Heij K, Volberda HW (2023) Hoe imitatie een betere wereld mogelijk maakt (n belemmert). Universiteit van Amsterdam, Amsterdam (working paper).
 - Helfat CE, Winter SG (2011) Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal* 32: 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
 - Henderson R (2020) *Reimagining capitalism: how business can save the world*. Penguin Books, Londen.
 - Hurth V (2017) Organizations as open systems that need purpose and integrated thinking. *Board Leadership* 150: 1–8. <https://doi.org/10.1002/bl.30069>
 - Jansen JJP, Van den Bosch FAJ, Volberda HW (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52: 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
 - Katz D, Kahn RL (1978) *The social psychology of organizations* (2d ad.). Wiley, New York.
 - Kim WC, Mauborgne R (2005) Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy* 26: 22–28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>

- Köpertz C, Faber T, Fishbach A, Kruglanski AW (2011) The multifinality constraints effect: how goal multiplicity narrows the means set to a focal end. *Journal of Personality and Social Psychology* 100: 810–826. <https://doi.org/10.1037/a0022980>
- Laursen K, Salter AJ (2014) The paradox of openness: appropriability, external search and collaboration. *Research Policy* 43: 867–878. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004>
- Lee RP, Tang X (2018) Does it pay to be innovation and imitation oriented? An examination of the antecedents and consequences of innovation and imitation orientations. *Journal of Product Innovation Management* 35: 11–26. <https://doi.org/10.1111/jpim.12370>
- Lee RP, Zhou KZ (2012) Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors. *Journal of International Marketing* 20: 1–16. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0019>
- Levinthal DA, March JG (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt T (1966) Innovative imitation. *Harvard Business Review* 44: 63–70. <https://hbr.org/1966/09/innovative-imitation>
- Lieberman MB, Montgomery DB (1998) First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal* 19: 1111–1125. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199812\)19:12<1111::AID-SMJ21>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199812)19:12<1111::AID-SMJ21>3.0.CO;2-W)
- Lynn A (2021) Why ‘doing well by doing good’ went wrong: getting beyond ‘good ethics pays’ claims in managerial thinking. *Academy of Management Review* 46: 512–533. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0250>
- Maas K (2020) Accounting & sustainability: van control en compliance naar vertrouwen en impact. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 74: 51–66. <https://www.eur.nl/ice/media/2020-04-mopodiuminaugurelereden>
- Markides C, Oyon D (2010) What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review* 51: 25–32. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-to-do-against-disruptive-business-models>
- Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand B (2008) *Strategy bites back*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Mukoyama T (2003) Innovation, imitation, and growth with cumulative technology. *Journal of Monetary Economics* 50: 361–380. [https://doi.org/10.1016/S0304-3932\(03\)00005-9](https://doi.org/10.1016/S0304-3932(03)00005-9)
- Nunes P, Breene T (2011) Reinvent your business model before it's too late. *Harvard Business Review* 89: 80–87. <https://hbr.org/2011/01/reinvent-your-business-before-its-too-late>
- Oduro S, Maccario G, De Nisco A (2022) Green innovation: a multidomain systematic review. *European Journal of Innovation Management* 25: 567–591. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0425>
- Papendal (2022a) Samen sterk met innovatie. <https://papendal.nl/topsport/innovatie/projecten/> [gezien op 11 augustus 2022]
- Papendal (2022b) Voedingsinnovatie. [Internet:] <https://papendal.nl/topsport/innovatie/voedingsinnovatie/> [gezien op 11 augustus 2022]
- Pérez-Luño A, Cabrera RV, Wiklund J (2007) Innovation and imitation as sources of sustainable competitive advantage. *Management Research* 5: 71–82. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050201>
- Rijksoverheid (2022) Zout- en chemiebedrijf Nobian wil CO₂-reductie versnellen. [Internet:] <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/12/12/zout-en-chemiebedrijf-nobian-wil-co2-reductie-versnellen> [gezien op 23 december 2022]
- Schiederig T, Tietze F, Herstatt C (2012) Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. *R&D Management* 42: 180–192. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x>
- Schnaars SP (1994) *Managing imitation strategies: how late entrants seize marketing from pioneers*. The Free Press, New York.
- Schnaars SP (2002) *Managing imitation strategies*. Simon and Schuster, New York.
- Scuotto V, Shukla S (2018) Being innovator or ‘imovator’: current dilemma? *Journal of the Knowledge Economy* 9: 212–227. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0336-6>
- Semadeni M, Anderson BS (2010) The follower’s dilemma: innovation and imitation in the professional services industry. *Academy of Management Journal* 53: 1175–1193. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533232>
- Shenkar O (2010) *Copcats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge*. Harvard Business Press, Boston, MA. <https://doi.org/10.1108/02580541011080474>
- Slivko O, Theilen B (2014) Innovation or imitation? The effect of spillovers and competitive pressure on firms’ R&D strategy choice. *Journal of Economics* 112: 253–282. <https://doi.org/10.1007/s00712-013-0361-5>
- Smith ACT, Stewart B (2010) The special features of sport: a critical revisit. *Sport Management Review* 13: 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Stienstra M (2008) Strategic renewal in regulatory environments: how inter-and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms. *Erasmus Research Institute of Management / Erasmus Universiteit, Rotterdam*. <https://repub.eur.nl/pub/13943/EPS2008145STR9058921840Stienstra.pdf>
- Suarez FF, Lanzolla G (2005) The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review* 83: 121–127. <https://hbr.org/2005/04/the-half-truth-of-first-mover-advantage>
- Szulanski G, Jensen RJ (2008) Growing through copying: the negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy* 37: 1732–1741. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.012>
- Takalo SK, Tooranloo HS, Parizi ZS (2021) Green innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 279: 122474. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122474>
- Talmar M, Walrave B, Podoymitsyna KS, Holmström J, Romme AGL (2020) Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: the Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning* 53: 101850. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>
- Teece DJ (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43: 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tushman ML, Anderson P (1986) Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly* 31: 439–465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Vargo SL, Lusch RF (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vilá OR, Bharadwaj S (2017) Competing on social purpose: brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review* 95: 94–101. <https://hbr.org/2017/09/competing-on-social-purpose>
- Vishwanathan P, Van Oosterhout H, Heugens PP, Duran P, Van Essen M (2020) Strategic CSR: a concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies* 57: 314–350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>

- Voelpel SC, Leibold M, Tekie EB (2004) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management* 4: 259–276. <https://doi.org/10.1080/1469701042000212669>
- Volberda HW (2004) *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Kluwer, Deventer.
- Volberda HW, Sidhu JS, Vishwanathan P, Heij K, Kashanizadeh Z (2022) *De winst van purpose: hoe ondernemingen het verschil kunnen maken*. Mediawerf, Amsterdam.
- Volberda HW, Van den Bosch FAJ, Heij K (2018) *Reinventing business models: how firms cope with disruption*. Oxford University Press, Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198792048.001.0001>
- Voss GB, Voss ZG (2013) Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science* 24: 1459–1477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790>
- Williams A, Kennedy S, Philipp F, Whiteman G (2017) Systems thinking: a review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production* 148: 866–881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>
- Winter SG, Szulanski G, Ringov D, Jensen RJ (2012) Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science* 23: 672–685. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0663>
- York K, Miree C (2015) A longitudinal exploration of strategic isomorphism: the case of the National Football League. *American Journal of Business and Management* 4: 61–70. <https://doi.org/10.11634/216796061504610>
- Zhou KZ (2006) Innovation, imitation, and new product performance: the case of China. *Industrial Marketing Management* 35: 394–402. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.006>
- Zhou W (2009) Innovation, imitation and competition. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy* 9: 1–14. <https://doi.org/10.2202/1935-1682.2256>
- Zook C, Allen J (2011) The great repeatable business model. *Harvard Business Review* 89: 107–114. <https://hbr.org/2011/11/the-great-repeatable-business-model>