

# Bijdrage van R&D gering Management cruciaal voor vernieuwing

Door onze redacteur MARCEL AAN DE BRUGH

ROTTERDAM, 10 NOV. Sociale factoren als durf, teamgeest en vrijheid van werken zijn doorslaggevend voor de innovatiekracht van een bedrijf. Onderzoek en ontwikkeling, waar in Europa zo op wordt gehamerd, dragen veel minder bij.

Dat blijkt uit een onderzoek onder 9.000 Nederlandse bedrijven dat is uitgevoerd door wetenschappers van het Strategic Renewal Center van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De resultaten zijn vandaag gepresenteerd, tijdens een congres over innovatie.

Volgens professor Henk Volberda, een van de uitvoerders van het onderzoek, wordt aan het belang van organisatie en management weinig aandacht besteed. In Europa richten overheden zich vooral op onderzoek en ontwikkeling (R&D). Hogere uitgaven hiervoor moeten zorgen voor meer innovatie en een snellere groei van de economie. Maar uit het onderzoek van de Rotterdammers blijkt dat R&D voor slechts 25 procent bepaalt hoe succesvol bedrijven zijn met vernieuwen. De organisatie van een bedrijf en de manier van managen bepalen dat voor 75 procent.

De meest innovatieve bedrijven blijken allemaal een platte, weinig hiërarchische structuur te hebben. Binnen de bedrijven wordt veel in teams gewerkt, die regelmatig van samenstelling veranderen. Werknemers zijn breed inzetbaar en over het algemeen hoog opgeleid. Het management staat open voor nieuwe ideeën en is goed op de hoogte van de wetenschappelijke

ontwikkelingen op hun terrein. Er is veel contact met kennisinstellingen zoals universiteiten en TNO.

80 procent van de onderzochte bedrijven bleek niet aan deze voorwaarden te voldoen. „Bij het merendeel is de organisatie hiërarchisch. Managers zijn vooral bezig met het snijden in de kosten. Ze durven weinig risico's te nemen”, zegt Volberda, die het onderzoek samen met professor Frans van den Bosch en Justin Jansen uitvoerde. De meest innovatieve bedrijven maken een goede combinatie tussen het verminderen van de kosten en het ontwikkelen van nieuwe producten.

Opvallend was dat de meest vernieuwende bedrijven nooit enige subsidie van de overheid hadden ontvangen. Verder bleek privatisering, zoals die nu bijvoorbeeld speelt in de energiesector, remmend te werken op innovatie. Volberda: „Bedrijven hebben in zo'n situatie de neiging om zich te concentreren op het verlagen van de kosten.”

Het innovatiesucces van bedrijven werd onder meer bepaald aan de hand van omzet- en winstcijfers, het aantal nieuwe producten dat een bedrijf op de markt brengt en of een nieuw product als eerste op de markt verscheen.