

'Slimme baas stimuleert innovatie'

Van onze redacteur

Investerings in techniek zijn goed, maar zorgen niet voor meer innovatie. Driekwart van het innovatieve vermogen van een bedrijf komt namelijk voort uit slim management en maar voor een kwart uit R&D vaardigheden.

Dat blijkt uit onderzoek van profsoren Volberda en Van den Bosch en Dr. Jansen, verbonden aan de RSM Erasmus University. Professor Volberda: 'Traditioneel kijken onderzoekers naar de investeringen in onderzoek en ontwikkeling en roepen dan dat er meer geïnvesteerd moet worden in techniek. Maar investeringen op zich zeggen niet zoveel. We hebben ook te maken met de innovatieparadox: onze kennis is prima maar we zetten het niet om in nieuwe producten. Dat verklaart waarom bedrijven met een visionair management beter innoveren.'

Wat is visionair management?

Volberda: Visionair management betekent niet alleen letten op de winstgevendheid maar ook op het vermogen van een bedrijf om te veranderen. Het is niet alleen gericht op de korte maar ook op de lange termijn. Indicatoren zijn bijvoorbeeld de snelheid waarmee het bedrijf een nieuw product in de markt kan zetten of het percentage van R&D-uitgaven dat niet besteed wordt aan onderzoek voor een bestaande klant, want deze klanten willen vaak meer van hetzelfde.

Belangrijk is ook hoe de organisatie is ingericht. Flexibele organisaties met weinig managementlagen zijn beter dan sterk hiërarchische organisaties in innoveren. Dat komt omdat nieuwe ideeën vaak ontstaan op het grensvlak van divisies of kennisgebieden. In onze top tien van meest innovatieve bedrijven zie je daarom vooral kleine bedrijven, die minder verkokerd zijn dan de grote organisaties.

Als het innovatievermogen vooral te verbeteren is door beter management,

is het kabinetsbeleid om bedrijven in contact te brengen met kennisinstellingen nog wel zinvol?

Ja zeker. Ons onderzoek toonde aan, dat bedrijven met kennisallianties ook innovatiever zijn. Dat kan zijn omdat ze nauw samenwerken met een universiteit, HBO of kennisinstuut, of omdat ze nauw samenwerken met een klant. Uit ons onderzoek blijkt dat indirecte vormen van financiering zoals de kennisvouchers wel nuttig zijn. De vouchers dwingen de bedrijven namelijk om kennisallianties te vormen met universiteiten en HBO's, waardoor hun innovatievermogen aanzienlijk wordt vergroot.

Directe financiering door extra geld te pompen in technologie, is niet slecht, maar een bedrijf wordt er niet innovatiever door. Een bedrijf dat heel hiërarchisch is opgebouwd, niet kan veranderen en zich hoofdzaaklijk richt op kostenverlaging zal met het extra geld gewoon meer van hetzelfde gaan doen. Het blijft hangen in de kennisparadox: er komt wel meer technologie bij, maar er ontstaan geen nieuwe producten.

Wat kan de overheid nog meer doen, behalve meer kennisvouchers uitdelen?

Wat de overheid vooral zou kunnen doen is het schrappen van regels en het strakker handhaven van de regels die overblijven. Goede, strategische regelgeving kan innovatie ondersteunen. Kijk naar Californië: daar is wettelijk bepaald dat de CO₂-uitstoot moet dalen tot een bepaald percentage. Dan moeten bedrijven wel veranderen.

Een ander punt is de privatisering. De overheid wil daarmee de concurrentie bevorderen. Dat is goed voor de klant maar het leidt niet automatisch tot meer innovatie. Uit het onderzoek blijkt, dat met een volledig competitieve markt de innovatie niet toeneemt. Treden er meer bedrijven toe tot de markt, dan is dat wel goed voor innovatie, omdat ze zich moeten onderscheiden van elkaar. Wordt de concurrentie te scherp en vooral op prijs gericht, dan neemt het innovatievermogen van bedrijven collectief af.

Florentine van Lookeren Campagne