

# Innovatievermogen; een kwestie van geld?



*Op vrijdag 27 februari 2009 publiceerde het Innovatieplatform, ingesteld door het Kabinet Balkenende II in 2003, een interimrapportage voor de in 2006 samengestelde Kennis-investeringsagenda voor de jaren tot 2016. Het Platform roept in zijn rapport op tot miljarden-investeringen in onderzoek, onderwijs en grote vernieuwende projecten.*

De private investeringen in speurwerk en ontwikkeling zouden in de periode tot 2016, gelet op de Lissabon doelstellingen (2000), moeten verdubbelen van 1,03% naar 2% van het bruto binnenlands product. En ook de publieke investeringen op dit gebied zouden moeten groeien van 0,73% naar 1% van het bruto binnenlands product (BBP) in dezelfde periode. Een verruiming van de fiscale aftrekmogelijkheden in het kader van de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk is één van de stimuli die voorgesteld worden om extra investeringen uit te lokken. Dit naast bijvoorbeeld extra injecties in het hoger onderwijs, die er voor moeten zorgen dat in 2016 de helft van de beroepsbevolking hoger opgeleid is. Volgens het Inno-vatieplatform lopen de investeringen in innovatie in ons land ernstig achter bij de ambities, die in 2000 in Lissabon geformuleerd werden. Er is stagnatie in plaats van groei.

## **Meer geld is niet voldoende; innovatie start met ideeënrijkdom**

Hoe waardevol de oproepen van het Innovatieplatform ook mogen zijn, ze mogen niet de illusie wekken dat verruiming van geldstromen voldoende is om het innovatievermogen van ondernemingen significant te vergroten. In de praktijk blijkt er meer nodig. Innovatieve ideeën blijken vaak slechts een

kleine overlevingskans te hebben in ondernemingen waar ingesleten routines gekoesterd worden en pogingen tot innovatie stuiten op een muur van weerstand. Met de sterke vergrijzing in het bedrijfsleven, die in de afgelopen jaren al optrad, en die bij de verminderde instroom van jongeren als gevolg van de recessie nog wat sterker zal worden, zullen de weerstanden tegen innovatie zeker niet minder worden. Om het innovatief vermogen van een organisatie te vergroten, is het in de eerste plaats nodig om een gestage stroom van innovatieve ideeën op gang te brengen, moeten deze ideeën opgevangen worden in een zorgvuldig beoordelingsproces en beschermd worden tegen vroegtijdige afsabeling door leidinggevenden en medewerkers, die vrezende voor vernieuwing en zorg hebben omtrent eigen belangen. In Nederland hebben we de neiging heel snel tevreden te zijn met een bescheiden aantal innovatieve ideeën per medewerker per jaar. Dat geldt in iets mindere mate voor de Verenigde Staten. Volgens de National Association of Suggestion Systems werd er enkele jaren geleden per acht Amerikaanse werknemers per jaar een idee ontvangen. Van de ontvangen ideeën wordt slechts een derde echt gebruikt. In Japan echter ging het om gemiddeld dertig ideeën per medewerker per jaar, waarvan 72% ook echt geïmplementeerd werd. Prijswinnaars van de Malcolm Baldrige Award blijken vaak te beschikken over een grote ideeënstroom. Zo is er bij Dana Corporation sprake van 2 of meer innovatieve ideeën per werknemer per maand en meer dan 24 per jaar. Waar de Japanners slechts een bescheiden beloning kennen per idee en de Amerikanen per idee 250 keer zo hoog belonen, zijn de besparingen per 100 werknemers door implementatie van vernieuwende ideeën in Japan bijna twintig keer zo hoog als in de Verenigde Staten.



In de Verenigde Staten komen op jaarbasis vernieuwende ideeën van 9% van de werknemers en in Japan van meer dan 77% van de werknemers.

### **Voortdurende bedrijfsproces innovatie als duurzaam concurrentiewapen**

Recent onderzoek vanuit de Erasmus Universiteit toont aan dat slechts 25% van het innovatiesucces wordt bepaald door R&D en 75% door slim managen en innovatief organiseren. Dus niet enkel technologisch innoveren levert de beoogde verbeteringen, maar ook procesinnovatie en sociale innovatie zijn belangrijke beïnvloeders van de prestatie van organisaties.

Voor technologische innovatie spelen investeringen in scholing en opleiding een belangrijke rol, waarbij financiële stimuli, zoals subsidies, een "trigger" kunnen vormen. Bij proces en sociale innovatie gaat het veel meer om het fenomeen van "slimmer werken". Hierbij staat de mens en zijn ideeënrijkdom centraal en speelt de creatieve spartelruimte binnen de organisatie een grote rol. Het stimuleren van creativiteit is het makkelijkst binnen een organisatie die een hoge arbeidssatisfactie kent. Daarnaast wordt creativiteit en innovatie bevorderd door het beter en efficiënter delen van informatie en kennis en vooral transparantie. Waar voorheen wellicht gold "kennis is macht", geldt nu veel meer "transparantie en betrokkenheid (delen) is kracht". Zowel de cultuurkant als ook de proceskant zijn aandachtsgebieden waarbinnen nog veel is te bereiken door verbetering van creativiteit en innovatie in organisaties.

Een alerte ondernemer is constant op zoek naar verbeteringen. Verbetering en innovatie van de kwaliteit van bedrijfsprocessen biedt ondernemers uitzicht op het ontwikkelen van concurrentievoordeel. Een concurrentievoordeel dat is ontleend aan bedrijfsproces-innovatie en een hoge werknemersbetrokkenheid is bovendien in de praktijk lastig te kopiëren. Het gaat hier immers niet alleen over de processen op zich, maar ook om de communicatie en afstemming tussen de actoren, zodat kennis daadwerkelijk gedeeld wordt en de organisatie als geheel versterkt wordt. Ondernemers en instellingen kunnen dus zelf veel doen door hun eigen bedrijfsprocessen onder de loep te nemen en er voor te zorgen dat er prikkels en processen komen gericht op continue verbetering.

## **Perfecqt staat voor innovatieve HR oplossingen en -proces innovatie**

**Tijd- & kostenbesparing gaan hand in hand met motivatie & kwaliteit verbetering.**

**Dus meer tijd en vermogen voor innovatie en focus op de klant.**

**En daarmee een uitgelezen mogelijkheid om uw concurrentiepositie te versterken.**

*De praktijkvoordelen van Perfecqt:*

- Deugdelijke en foutloze personeelsadministratie
- Geautomatiseerde mutatieafhandeling, naar alle betrokken partijen
- Sluitend proces met betrekking tot vakantiedagen aanvragen en ziekmeldingen
- Eenvoudig rapportages maken en bewerken
- Goed geïnformeerde medewerkers waar het gaat om de arbeidsvoorwaarden (alle arbeidsvoorwaarden on-line)
- Sluitend contract-, activa- en wagenparkbeheer
- Elektronisch personeelsdossier

# Perfecqt

**Perfecqt uw Partner in Prestatieverbetering**



### **Innovatie; van ideeënrijkdom naar strategische keuze**

Als een organisatie er in slaagt om een ideeënstroom op gang te krijgen en te houden, en in staat is om deze gedachten om te vormen tot kansrijke producten en diensten voor de markt, is er nog de vraag: "welke producten gaan we lanceren en welke laten we (nog even) liggen?". Het risico dat zich aandient voor bedrijven, die te enthousiast innoveren, is dat er te veel producten of diensten tegelijkertijd naar de markt gebracht worden, waardoor hoge investeringslasten ontstaan, in combinatie met stevige aanloopverliezen en een geringe resultaatbijdrage ten gevolge van de initieel geringe verkoopvolumes van de nieuwe producten of diensten.

Zorgvuldig dient beoordeeld te worden welke percentage van de omzet en de marge geleverd zou moeten worden door de omzet en marge op nieuwe producten of diensten. Tegelijkertijd moet beoordeeld worden welke exposure het bedrijf zich kan permitteren in de sfeer van investeringslasten, aanloopverliezen en marketinginspanning. In zeer grote ondernemingen (zoals bijvoorbeeld Philips of Ericsson) is het niet ongebruikelijk dat slechts 5% van de innovatieve ideeën en producten het strategische keuzeproces doorstaat en daadwerkelijk de markt en de klant weet te bereiken. Dit vraagt om een veerkrachtige innovatiecultuur. Eerst wordt er veel creativiteit gevraagd van medewerkers op het gebied van innovatie en als vervolgens de "lovebabies" toch niet in productie en verkoop genomen worden, wordt er weer veel begrip (in plaats van frustratie) van de innovatieve medewerkers gevraagd. Het werven en selecteren van leidinggevenden en medewerkers met interesse in en aanleg voor innovatie, het aanbrengen van een organisatiestructuur, een bedrijfscultuur en processen die innovatie stimuleren, het scheppen van ruimte voor vertaling van ideeën naar producten en diensten die werken vraagt nogal wat van directies, leidinggevenden en van het human resource management van organisaties. Het vraagt ook om human resource managers, die inzien welke bijdrage zij kunnen leveren aan de verbetering van

het innovatieklimaat van hun organisatie. En naar het zich laat aanzien zijn dit soort human resource managers vrij schaars.

### **En als het niet lukt om innovatievermogen op niveau te krijgen?**

In de innovatieliteratuur zijn er inmiddels verschillende thermometers beschikbaar om het innovatievermogen van ondernemingen te meten. Daarbij wordt gekeken naar indicatoren als: aandeel in de markt voor innovatieve producten of diensten, de resources voor innovatie (kennis, management, medewerkers, technologie, IT, financiën, faciliteiten etc.), de ideeënrijkdom, de innovatiekwaliteit van bedrijfsstructuur, cultuur en processen, de betrokkenheid van het topmanagement, de doorloop van ontwikkelingstrajecten en de marketingcompetentie ten aanzien van nieuwe producten en diensten. Een interessante thermometer die werd ontwikkeld door Robin Roest. Hij is in 2008 afgestudeerd aan de parttime opleiding MSc/drs. Bedrijfskunde van de Rotterdam School of Management (Erasmus University), en ontwikkelde vorig jaar op basis van reeds beschikbare thermometers een innovatiethermometer die heel concreet ingezet is voor een belangrijke strategiekeuze bij een onderneming.

Door een oplopend tempo van technologische ontwikkeling, door verkorting van de levenscycli van producten en diensten en door de negatieve ontwikkeling van omzet en marge bij een onvoldoende innovatietempo hebben ondernemingen niet al te veel keuze. Het innovatievermogen op eigen kracht zal ontwikkeld en op een concurrerend niveau gebracht moeten worden of er zal uitgezien moeten worden naar een partner die wel voldoende kwaliteiten bezit, wil de ondernemer een ander (en minder roemvol) einde voorkomen.

### **Job Hoogendoorn**

Job Hoogendoorn is directeur van de Parttime Opleiding MSc/drs. Bedrijfskunde en Hoofd-docent Human Resource Management van de Rotterdam School of Management, Erasmus University.



→ Voor meer informatie

Kijk op de website van uw Branchevereniging, button Personeelszaken.