

# Bedrijven moeten radicaler innoveren

Hoewel minstens de helft van het bedrijfsleven zich met innovatie bezighoudt, stelt het nog niet veel voor. Ondernemingen zijn te conservatief. Dit is een aanslag op de continuïteit van veel bedrijven.

**Tekst** Radboud de Groot

Innovatie is de motor van vooruitgang, ook in economisch mindere tijden. Toch zijn veel bedrijven voorzichtiger geworden. Het risico van investeren in vernieuwing op de langere termijn weegt voor veel ondernemers niet op tegen de voordelen van kostenbesparing op de korte termijn. Dit heeft echter een negatieve weerslag gekregen op de concurrentiepositie van Nederland. Uit onderzoek van het World Economic Forum blijkt dat ons land sinds 2000 achteruit holt als het gaat om economische groei. Dit is voor een groot deel te wijten aan de magere en eenzijdige innovatie. Onderzoek van Twynstra The Bridge, het in *business innovation* gespecialiseerde adviesbureau binnen de Twynstra Gudde Groep, onderschrijft dit.

Twynstra The Bridge doet jaarlijks onderzoek naar de mate van innovatie en het succes daarvan in het bedrijfsleven. Uit de resultaten die zijn gebundeld in de Innovatie-monitor, blijkt dat innoverend Nederland grofweg is op te delen in twee 'kampen'. Ondanks het feit dat ze beide last hebben van een onzeker economisch klimaat, maken zij verschillende strategische keuzes. Waar de ene helft van het Nederlandse bedrijfsleven zich voornamelijk richt op het reduceren van kosten, geeft de andere helft duidelijk prioriteit aan innovatie. Dat vijftig procent van het bedrijfsleven innoveert, lijkt heel wat. Maar in werkelijkheid valt het tegen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de ondernemingen die prioriteit geven aan innova-



Gelukkig zijn er ook bedrijven die wél innoveren in economisch mindere tijden. Deze machine om afval te scheiden werd ontworpen en gebouwd in Nederland en twee jaar geleden geïnstalleerd in Libanon.

tie, slechts beperkt bereid zijn om over de grenzen te kijken van de markten en technologieën waarmee zij reeds bekend zijn. Bedrijven die willen innoveren, moeten dat radicaal durven doen. Slechts dan kan de continuïteit op de langere termijn worden gewaarborgd. Wie alleen dicht bij huis zoekt, geeft zichzelf oogkleppen, die het uitzicht op vooruitgang belemmeren. Meer van hetzelfde is zelden genoeg voor een succesvolle toekomst. Waardering van ondernemerschap binnen bedrijven is een manier om tot werkelijke vernieuwing te komen. Veel bedrijven hebben wel ideeën, maar het blijft allemaal erg academisch. De cultuur stimuleert mensen niet tot het nemen van risico's die behoren bij het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten. Kort en goed heeft het Nederlandse bedrijfsleven behoefte aan ondernemerschap. *Intrapreneurs* die ruimte krijgen om te experimenteren en managers die nieuwe initiatieven positief waarderen.

## Ondernemingen innoveren wel, maar kijken te weinig over de grenzen

Ook het hebben van een duidelijke visie is nodig voor vernieuwing. Veel bedrijven geven aan dat zij pas innoveren als de klanten daarom vragen. De ondernemingen worden daardoor 'speelbal' in plaats van 'speler' in hun markt. Het is van levensbelang dat bedrijven op zoek gaan naar nieuwe combinaties waarmee zij klanten kunnen verrassen. Managementteams moeten dieper, verder en creatiever nadenken over de wensen en verlangens van de klanten en de manier waarop hun bedrijf daar vernieuwend op zou kunnen anticiperen.

Een derde handvat voor vernieuwing biedt de inmiddels roemruchte kenniseconomie. Ondanks het voortdurende debat over de kwaliteit van de Nederlandse kennisinfrastructuur, blijkt deze zelden belemmerend te zijn voor innovatie. De verslechterde concurrentiepositie van Nederland is eerder het gevolg van het onvermogen om op basis van de aanwezige kennis keuzes te maken en besluiten te nemen. Hoewel voor specifieke branches kennisnetwerken onmisbaar zijn, is in de huidige gemondialiseerde informatiemaatschappij kennis zelden een schaars goed. Het organiseren van multidisciplinaire kennisuitwisseling en het structureren van het innovatieproces zijn echter wél belangrijk voor goede innovatieprestaties.

De technologische ontwikkeling speelt uiteraard een belangrijke rol bij vernieuwingen. Niet alleen bij de kennisinfrastructuur, maar ook bij de veranderingen in productieprocessen en consumptiepatronen. Bijna alle bedrijven geven in het gemiddelde onderzoek aan dat ICT de komende jaren voor extra innovaties gaat zorgen.

### Ontevreden managers

Radicaler innoveren betekent ook het explicieter en professioneler inrichten van de innovatiefunctie van een bedrijf. Anders wordt radicaal een synoniem voor blind opportunistisch. Driekwart van de in 2003 geïnterviewde managers ziet zijn bedrijf niet als een innoverende voorloper. Bovendien is binnen deze groep zeker de helft van het management ontevreden over de innovatieprestaties en zijn veel bedrijven slecht op de hoogte van de opbrengst van hun innovatie-inspanningen. De professionalisering van de innovatiefunctie is daarom een vierde middel

om vernieuwingen te realiseren. Ondernemingen gebruiken nog te weinig innovatie-ondersteunende systemen en instrumenten. In de meeste bedrijven zijn de systemen die gericht zijn op het beheersen van het core-proces in de afgelopen jaren op orde gebracht. Per maand kan worden gecontroleerd of de onderneming voor of achter loopt op de verkopen, de bezettingsgraad of het voorraadniveau. De projectenportfolio of de tijd besteed aan toekomstige omzet is echter meestal niet te traceren.

Er bestaat een heilig geloof in de kracht van de kenniseconomie als drijvend mechanisme. Er zullen nog veel bedrijven ettelijke honderden miljoenen euro's in de Nederlandse kennisinfrastructuur investeren. De vraag is of we hiermee het Nederlands innovatief vermogen op peil kunnen brengen. Voor innovatie is namelijk naast technologie ook gerichte creativiteit en *intrapreneurship* nodig. Het ontbreken van een innovatiecultuur is een belangrijke belemmering voor succesvolle innovatie. In Nederland zullen we niet alleen moeten investeren in de kennisinfrastructuur, maar vooral moeten werken aan een cultuur die erop gericht is die kennis systematisch toe te passen voor commerciële doeleinden. Om op wereldschaal, Europees niveau en zelfs binnen de eigen markt niet hopeloos achter te lopen, zal dit één van de belangrijkste uitdagingen van het Nederlandse bedrijfsleven zijn. ■

Radboud de Groot is managing director van Twynstra The Bridge, het in business innovation gespecialiseerde adviesbureau binnen de Twynstra Gudde Groep.

Advertentie



Hoe kan Luc Pieters, consultant

bij Pentascope, mensen helpen

hun grenzen te verleggen om

veranderingen voor elkaar te krijgen?

Zie pagina 48 van dit blad.