

Managementcontrolsysteem en innovatie in Nederland

Uit recent onderzoek blijkt dat de aandacht voor innovatie binnen managementcontrolsysteem in Nederlandse bedrijven sterk varieert. Industriële bedrijven sturen relatief meer op innovatie. Het sturen op innovatie hangt ook samen met betere innovatieprestaties.

Het innovatievermogen van organisaties, alsmede van de sectoren waarbinnen deze opereren, geniet momenteel veel belangstelling. Zo is recent onder meer de vraag bediscussieerd of (Nederlandse) industriële bedrijven nu wel of niet innovatiever zijn dan dienstverlenende bedrijven (Flikkema & Jansen, 2004; Miltenburg et al., 2005). Veel bijdragen richten zich op de innovatieprestaties van het Nederlandse bedrijfsleven en de mate waarin deze door overheidsbeleid kunnen worden gestimuleerd. Dit artikel kiest een andere invalshoek door na te gaan in welke mate de interne bedrijfsvoering van Nederlandse ondernemingen zélf innovatie bevordert. Het onderzoeksinstituut ARCA heeft recent, in samenwerking met het Controllers Instituut (CI), onderzoek verricht naar de vormgeving van managementcontrolsysteem in Nederlandse, commerciële bedrijven, waarbij onder andere is gekeken naar de mate waarin ondernemingen expliciet sturen op innovatie. Ten behoeve van dit onderzoek zijn alle CI-leden geselecteerd die werkzaam zijn bij een commerciële industriële, handels- of dienstverlenende organisatie met minstens honderd medewerkers. Tevens moesten zij zich bevinden in een positie van waaruit zij voldoende inzicht hebben in de strategie en managementcontrolpraktijken van de organisatie (zoals CEO, CFO of business controller). Aan de 2.585 leden die aan dit profiel voldeden, is een vragenlijst toegestuurd. Van de 454 geretourneerde enquêtes (17,6 procent) waren er 411 bruikbaar voor de in dit artikel gerapporteerde analyses. De resultaten van het onderzoek duiden aan dat de mate van sturing op innovatie beperkt is ten opzichte van andere taakgebieden, zoals op het gebied van financiën, commercie en productie. Ondernemingen en sectoren blijken echter zeer te verschillen in de mate van sturing op innovatie. Bedrijven die meer sturen op innovatie blijken ook meer innovaties voort te brengen, zoals het tijdig en flexibel introduceren van vernieuwde productiesystemen en verbeterde producten dan wel diensten.

**HENRI C. DEKKER,
TOM L.C.M. GROOT EN
MARTIJN SCHOUTE.**

De auteurs zijn verbonden aan de afdeling Accounting en het onderzoeksinstituut ARCA van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Dekker is daar werkzaam als universitair hoofddocent. Groot als hoogleraar en Schoute als universitair docent.

Managementcontrolsysteem en gedrag
Managementcontrolsysteem (ook wel: beheersingsysteem) zijn bedoeld om de ondernemingsstrategie doelmatig (efficiënt) en doelgericht (effectief) tot uitvoering te brengen. In het algemeen gaat het hierbij om doelgerichte beïnvloeding van gedrag van individuen en groepen binnen de organisatie. De leiding van een organisatie heeft hiertoe de beschikking over een groot aantal beïnvloedingsmethoden, zowel ex ante (vooral taakstelling) als ex post (met name prestatiebeoordeling en -beloning). Deze methoden (dienen te) worden afgestemd op de verschillende taakgebieden die binnen een organisatie kunnen worden onderscheiden. In het hier gerapporteerde onderzoek is onderscheid gemaakt tussen financiële, commerciële, operationele en innovatietaken, alsmede taakstelling op het gebied van personeelsbeleid en managementkwaliteiten. Op al deze taakgebieden dient de organisatie, afhankelijk van de gevolgde strategie en de omgeving waarin zij opereert, in meer of mindere mate te sturen. Managementcontrolsysteem bieden de middelen voor deze sturing door te bepalen voor welke resultaten managers en medewerkers verantwoordelijk worden gehouden, welke prestatie maatstaven daarbij worden gebruikt en hoe deze worden toegepast bij beoordelings- en beloningsbeslissingen. Een belangrijk probleem dat juist bij innovatie speelt, is de vraag of het expliciet plannen, meten en afrekenen van innovatie het creatieve proces juist belemmert en de aandacht van medewerkers teveel doet richten op de gestelde taak (Davila, 2000). Daarom wordt ook gesteld dat in geval van incrementele (beter planbare) innovatieprestatie management effectief kan bijdragen, terwijl in geval van meer fundamentele of radicale innovatie dit juist averechts kan werken. Binnen deze context heeft ons onderzoek zich gericht op algemene maatstaven van innovatiemanagement:

- de relatieve mate van taakstelling op innovatie ten opzichte van andere taakgebieden (bijvoorbeeld financieel, commercieel, operationeel en medewerkers);

- het referentiekader waarop de taakstelling is gebaseerd (historische prestaties, toekomstig verwachte prestaties, prestaties van andere organisatieonderdelen en prestaties van andere organisaties);
- de mate van evaluatie van managers op innovatieprestaties (verbetering van bestaande producten en diensten, ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, verbeteringen in productie- en dienstverleningsprocessen);
- de relatieve mate van prestatiebeloning op innovatieprestaties ten opzichte van prestaties op andere taakgebieden (bijvoorbeeld financieel, commercieel, operationeel en medewerkers).

Bij de beantwoording van de enquête werd respondenten gevraagd zich expliciet te richten op de manager(s) van de primaire productie-eenheden, omdat deze managers directe invloed hebben op organisatieprestaties zoals innovatie.

Onderzoeksresultaten

Uit ons onderzoek blijkt dat grote verschillen bestaan tussen de managementcontrolsystemen van bedrijven in de onderscheiden sectoren (Dekker et al., 2005a; Dekker et al., 2005b). Opvallend hierbij

zijn de bevindingen voor het taakgebied innovatie. Tabel 1 geeft van de voor dit taakgebied onderzochte praktijken in taakstelling, prestatiebeoordeling en -beloning het gemiddelde van de gehele steekproef en het gemiddelde van elke sector weer. Onder de gemiddelden staan cursief weergegeven de correlaties met een indicator van innovatieprestaties. Innovatieprestatie is gemeten als de gemiddelde score op vragen naar hoe de onderneming in het afgelopen jaar op drie criteria heeft gepresteerd in vergelijking met haar belangrijkste concurrenten (1 = aanzienlijk slechter, 7 = aanzienlijk beter). Deze criteria betreffen unieke kenmerken van producten of diensten, het snel veranderen van producten en introduceren van nieuwe producten of diensten, en het snel veranderen van aantallen producten dan wel de samenstelling van het productassortiment. Een sterkere correlatie geeft dus weer dat de managementcontrolpraktijk meer samenhangt met prestaties op deze criteria.

Taakstelling

Taakstelling betreft het geheel van met elkaar samenhangende opdrachten die individuen en groepen binnen een organisatie vóór de uitvoering van hun taak ontvangen. De taakstelling is een belangrijk sturingsmiddel, omdat het management de strategie vertaalt in concrete opdrachten die richting geven aan het gedrag van taakuitvoerders. In de enquête is aan de respondenten gevraagd aan te geven hoe belangrijk een zestal taakgebieden (financieel, commercieel, operationeel, innovatie, personeelsbeleid en managementkwaliteiten) is in de planning die het hogere management met de manager(s) van de productie-eenheden maakt. Hierbij dienden de respondenten honderd punten over deze taakgebieden

tabel 1

Managementcontrolsystemen en innovatie ^a								
Praktijk	Alle Sectoren	Industrie	Bouwnijverheid	Handel	Vervoer, opslag en communic.	Financiële instellingen	Zakelijke dienstverlening	Anders
Aantal waarnemingen	411	130	23	53	47	79	54	25
Aard van de taakstelling								
Innovatiedoelen (als % van totale taakstelling)	7,47** 0,10*	9,38 0,13	8,91 0,22	5,68 0,17	4,64 -0,13	7,38 0,02	6,53 0,07	7,29 0,16
Referentiekader voor de taakstelling								
Innovatieprestaties afgelopen periode	3,62* 0,27**	3,88 0,28**	3,65 0,13	3,40 -0,02	2,87 0,32*	3,77 0,37**	3,67 0,39**	3,44 0,00
Innovatiedoelstellingen komende periode	4,64** 0,31**	5,20 0,33**	4,30 0,07	4,42 0,12	3,67 0,30	4,55 0,37**	4,58 0,41**	4,72 0,42*
Innovatieprestaties andere organisatieonderdelen	3,07** 0,24**	3,29 0,14	2,78 -0,23	3,04 -0,02	2,34 0,34*	3,33 0,46**	3,02 0,41**	2,88 -0,24
Innovatieprestaties andere organisaties	3,72** 0,18**	3,98 0,19*	3,87 -0,27	3,61 -0,02	2,80 0,19	4,03 0,18	3,37 0,37**	4,00 0,48*
Belang van innovatiemaatstaven bij de beoordeling van managers								
Verbeteringen productiesystemen	4,30 0,30**	4,57 0,29**	4,14 0,06	4,02 0,23	4,03 0,37*	4,44 0,35**	4,03 0,37*	3,95 -0,03
Aantal nieuwe productintroducties	3,91** 0,43**	4,41 0,37**	2,95 0,51*	3,98 0,60**	2,83 0,41*	3,97 0,39**	3,68 0,39**	3,86 0,66**
Aantal verbeteringen bestaande producten/diensten	4,28 0,42**	4,49 0,35**	3,91 0,09	4,00 0,54**	3,95 0,45**	4,36 0,48**	4,41 0,45**	4,21 0,51*
Beloningbepaling								
Belang innovatiedoelen (in %)	3,98* 0,15**	5,17 0,18	2,06 0,53*	2,05 0,03	2,97 0,21	4,95 0,07	3,63 0,17	3,06 0,15

a. De cellen geven de gemiddelde sectorscore en de Pearson correlatie (cursief) met innovatieprestaties weer. Voor gemiddelde scores in de kolom 'Alle sectoren' duiden ** en * op statistisch significante verschillen tussen de sectoren op 1%- en 5%-niveau (tweezijdige toetsing). Correlaties van minimaal 0,3 zijn vet gedrukt en ** en * duiden op statistisch significante correlaties op 1%- en 5%-niveau (tweezijdige toetsing).

te verdelen als indicatie van relatief belang (zie 'Aard van de taakstelling' in Tabel 1). De resultaten wijzen uit dat in de onderzochte bedrijven gemiddeld bijna 7,5 procent van de taakstelling uit innovatiedoelen bestaat. We vinden echter een significant verschil tussen de sectoren. Industriële bedrijven blijken innovatie in de taakstelling het meest te benadrukken en bedrijven uit de sector 'Vervoer, opslag en communicatie' het minst. Het benadrukken van innovatie in de taakstelling blijkt in het algemeen (voor de gehele steekproef) samen te hangen met betere innovatieprestaties, hoewel het verband niet sterk is te noemen. Dit verband is ook niet significant als we elke sector afzonderlijk bekijken. Respondenten is tevens gevraagd aan te geven hoe belangrijk een viertal indicatoren is voor de bepaling van de taakstelling op het gebied van innovatie in de productie-eenheden (1 = niet belangrijk, 7 = heel belangrijk; zie 'Referentiekader voor de taakstelling'). Uit de door de respondenten gegeven antwoorden blijkt dat vooral aan de toekomst gerelateerde informatie wordt gebruikt voor de taakstelling op het gebied van innovatie, gevolgd door informatie gebaseerd op externe *benchmarking* en op prestaties uit het verleden. Voor alle vier indicatoren vinden we echter significante verschillen tussen de sectoren. In vergelijking met andere sectoren kijken industriële bedrijven bij de taakstelling meer naar eigen historische prestaties en innovatiedoelstellingen voor de toekomst. Financiële instellingen daarentegen kijken in vergelijking met andere sectoren meer naar benchmarkgegevens van eigen organisatieonderdelen en van andere organisaties. Opvallend is verder dat bedrijven uit de sector 'Vervoer, opslag en communicatie' voor alle vier indicatoren het laagste scoren. De vier indicatoren blijken in de gehele steekproef positief en significant samen te hangen met de mate van innovatieprestaties, waarbij gebruik van een toekomstgeoriënteerd referentiekader de sterkste samenhang vertoont en externe benchmarking de zwakste. De sectoren zelf laten een meer gevarieerd beeld zien, hoewel ook hier het merendeel van de relaties positief en significant is. Gezamenlijk duiden deze resultaten erop dat indien taakstellingen helder worden geïnformeerd door historische informatie, toekomstplannen dan wel benchmarking, dit ook samenhang vertoont met uiteindelijk betere innovatieprestaties.

Prestatiebeoordeling en -beloning

De taakstelling wordt ook wel een *ex ante* beheersingsmethode genoemd, omdat deze voorafgaand aan de taakuitvoering wordt vastgesteld. In die zin zijn prestatiebeoordeling en -beloning *ex post* beheersingsmethoden: zij worden vooral tijdens en na afronding van de taakuitvoering toegepast. Bij het onderdeel 'prestatiebeoordeling' is een lijst van prestatie-indicatoren voorgelegd met de vraag aan te geven hoe belangrijk elke indicator is in het oordeel over het functioneren van de manager(s) van de primaire productie-eenheden. Enkele van deze indicatoren hebben betrekking op product- of procesinnovatie (1 = niet belangrijk, 7 = heel belangrijk; zie 'Belang van innovatiemaatstaven bij de beoordeling van managers'). Het actief gebruiken van prestatie-indicatoren op het gebied van innovatie hangt duidelijk positief samen met betere innovatieprestaties. Dit geldt zowel voor de gehele steekproef als voor vrijwel alle relaties in de diverse sectoren, in het bijzonder voor de indicatoren 'aantal nieuwe productintroducties' en 'aantal verbeteringen aan bestaande producten of diensten'. Industriële bedrijven hechten het hoogste gewicht aan de innovatie-indicatoren. Er zijn slechts weinig verschillen tussen de sectoren: alleen de indicator 'aantal nieuwe productintroducties' krijgt een verschillend gewicht. Zo hechten industriële bedrijven er een groot gewicht aan, terwijl ondernemingen in de sectoren 'Vervoer, opslag en communicatie' en 'Bouwnijverheid' er het minste gewicht aan toekennen. Ten aanzien van prestatiebeloning is aan de respondenten eerst gevraagd of de manager(s) van de primaire productie-eenheden een prestatiegerelateerde beloning ontvangen (hetgeen in ongeveer tachtig procent van de onderzochte bedrijven het geval blijkt te zijn). Vervolgens is hen gevraagd aan te geven van welke prestaties (op de eerdergenoemde zes taakgebieden) de prestatiegerelateerde beloning afhankelijk is, waarbij de respondenten honderd punten dienden te verdelen als indicatie van relatief belang (zie 'Beloningbepaling'). De resultaten duiden erop dat in de onderzochte bedrijven gemiddeld (slechts) vier procent van

de prestatiegerelateerde beloning afhankelijk is van prestaties op het gebied van innovatie. We vinden echter een significant verschil tussen de sectoren: binnen industriële bedrijven blijkt innovatie relatief meer bepalend te zijn voor de hoogte van de prestatiegerelateerde beloning, terwijl het onder met name bouw- en handelsbedrijven relatief minder bepalend blijkt te zijn. Voor deze praktijk wordt verder in de gehele steekproef een positief en significant (doch relatief zwak) verband gevonden met de mate van innovatieprestaties. Ten aanzien van de sectoren zelf valt vooral de sterke positieve correlatie in de sector Bouwnijverheid op.

Conclusies

De door ons onderzochte bedrijven blijken verschillend om te gaan met de besturing van innovatie, als we kijken naar de wijze waarop zij de taakstelling, prestatiebeoordeling en -beloning van innovatie invullen. Opvallend hierbij is dat industriële bedrijven op vrijwel alle onderzochte praktijken gemiddeld het hoogste scoren. In deze bedrijven wordt bij het sturen van gedrag binnen de organisatie dus relatief veel aandacht aan innovatie geschonken. Wellicht wordt in andere sectoren en bedrijven die minder sturen op innovatie deze mindere aandacht veroorzaakt door de veelal beperkte meetbaarheid van innovatieprocessen en -prestaties. Desondanks bieden de positieve correlaties tussen de mate van sturing op innovatie en innovatieprestaties het beeld dat het expliciet formuleren, meten en eventueel belonen van innovatiedoelen organisatieleden kan stimuleren een positieve bijdrage te leveren aan innovatieprestaties. Onze studie laat dus zien dat management-controlsystemen effectief kunnen bijdragen aan het succesvol implementeren van een innovatiestrategie.

LITERATUUR

- Davila, T. (2000) An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (4-5), 383-409.
- Dekker, H.C., T.L.C.M. Groot & M. Schoute (2005a) Prestatiebeoordeling en -beloning in Nederland: Een onderzoek onder CI-leden. *MCA* 3/2005, 6-11.
- Dekker, H.C., T.L.C.M. Groot & M. Schoute (2005b) De vormgeving van management control: Een onderzoek onder CI-leden. *MCA* 6/2005, 14-22.
- Flikkema, M.J. & P.G.W. Jansen (2004) Dienstverleners innoveren anders. *ESB*, nr. 4437, 317-319.
- Miltenburg, J.G.M. van, J.P.J. de Jong & A. Sluiter (2005) Feiten en ficties over innovatie in de diensten. *ESB*, nr. 4463, 270-272.