

van chips – bij te kunnen benen, wordt betaald in productiviteitsverlies van R&D.

KANTTEKENINGEN

De RORC is een interessant startpunt om het succes van R&D-afdelingen te beoordelen, maar zaligmakend is de ratio niet. Zo is relatie tussen R&D en (bruto)winst niet altijd even sterk. Unilever gaf vorig jaar circa een miljard euro uit aan R&D en maar liefst 8 miljard euro aan marketing – advertenties en commercials. Is een hogere brutowinst over dit jaar dan toe te schrijven aan de R&D, of is deze het gevolg van de veel omvangrijkere marketinginspanningen? De RORC zegt dus eigenlijk alleen iets bij bedrijven waarbij een substantieel deel van de winst-en-verliesrekening uit R&D-uitgaven bestaat.

Een fundamenteel punt van kritiek is dat niet altijd is in te schatten wanneer de vruchten van R&D geplukt worden. Biotechnologiebedrijf Galapagos pompte met 130 miljoen twee keer zo veel in R&D als de hele groepsomzet. Het in klinkende munt omzetten van deze investeringen vindt pas plaats als de Belgische onderneming baanbrekende medicijnen uitvindt. Het rendement op research kan jarenlang laag zijn, totdat wordt geoogst.

Harvard Business School hoogleraar Clayton Christensen verklaart in zijn provocerende publicatie *The Capitalist Dilemma* de oorlog aan “spreadsheetmanagers” en maatstaven als de RORC die wezenlijke innovatie, banencreatie en economische groei in de weg zouden staan.

Kort gezegd ziet Christensen drie types innovatie: (1) prestatieverhogende innovatie – het bolletje

op een vaatwastablet, “onzichtbare” deodorant of een nieuw stofje toevoegen aan een shampoo – (2) procesinnovaties – het beroemde *just in time* productiesysteem waarmee Toyota in de jaren 90 sneller auto's in elkaar kon sleutelen dan concurrenten en (3) marktcreërende innovaties die dure of gecompliceerde producten zo radicaal transformeren dat een hele nieuwe markt consumenten kan worden aangeboord – denk hier aan de iPad of nieuwe medicijnen.

Voor ceo's die sturen op RORC is de laatste vorm van innovatie volgens Christensen buitengewoon onaantrekkelijk. Investeren in marktcreërende innovaties slokken enorme hoeveelheden kapitaal op, kennen een hoog risico en betalen zich vaak pas na jaren uit. Procesinnovaties renderen sneller: het idee is immers dat met minder kapitaal en werknemers hetzelfde geproduceerd kan worden. En het risico van prestatieverhogende innovaties is laag omdat er al een markt voor het eindproduct bestaat. “De RORC-maatstaf verantwoordt alleen de meest strak geleide pres-

tatieverhogende innovaties en procesinnovaties”, aldus de publicatie.

Christensens dilemma: bedrijven die sturen op hoge rendementen op R&D op de korte termijn, verlagen het rendement op de lange termijn.

Christensen heeft een punt. Toch zal een kapitaalverschaffer het bestuur van een beursfonds op enig moment moeten kunnen afraken op het succes van R&D. De analyse van de RORC op de lange termijn kan hiervoor een hulpmiddel zijn. Uiteindelijk is er niemand bij gebaat als er te lang en te veel geld verband wordt.

