

JEFF GASPERSZ



Hoogleraar Innovatie

WAAROM DE CFO CRUCIAAL IS VOOR INNOVATIE...

Volgens innovatieprofessor Jeff Gaspersz is de CFO dé aangewezen persoon om metrics toe te voegen aan het proces van innoveren. ‘Vrijheid blijheid kan niet. Maar je moet innovatie ook weer niet dood analyseren.’

Door Ronald Bruins

Eerst maar eens de vooroordelen rondom innovatie wegnemen. ‘Innovatie is sowieso al geen neutrale term meer. Iedereen heeft er een beeld bij.’ Goed dus om dat beeld te delen, zodat duidelijk is waarover de CFO praat als hij het over innovatie heeft. ‘Ik houd de definitie graag simpel. Niet iedereen beschikt namelijk over de talenten om een doorbraakinnovatie à la de tablet te bedenken. 75 procent van het innovatiesucces komt van sociale innovatie. En dus niet van technologische vernieuwing. Dat is een mooi aanknopingspunt. De CFO kan het volgende vertellen: als je bij ons werkt, heb je je normale werk waarvoor je wordt aangenomen. Daarnaast willen we zaken sneller, slimmer en beter aanpakken. Dus je hebt ook de functie van innoveerder van je werk. Daar belonen we je ook voor. Zo creëer je als vanzelf een innoverende gemeenschap. Door laagdrempelig de verantwoordelijkheid voor innovatie ook bij je medewerkers neer te leggen.’

Waarom innoveren we eigenlijk?

Innovatie is geen doel op zich, stelt Gaspersz. ‘Je zou dus eerst een vraag moeten beantwoorden. Waarom innoveren we eigenlijk? Om een doel te bereiken. Communiceer helder welk doel dat is. Het besluit om

te innoveren is dan ook geen financieel, maar een strategisch besluit. Je wilt in een marktgebied groeien. Of de beste werkgever zijn. Of de concurrentie aangaan met anderen.’ Als voorbeeld noemt de innovatieprofessor een zorginstelling. ‘Die kwamen met het doel dat ze een zorginstelling willen zijn waar je je ouders aan toevertrouwt. Als je dat hebt geformuleerd, kun je een weg bedenken waarlangs je dit bereikt. Hoe kunnen we voor die ouders meer waarde creëren? Die vraag stellen zorgt ervoor dat je je innovatieve krachten hierop kunt richten.’

Stel kaders en verschaft meetinstrumenten

Nog zo’n vooroordeel: zet een flink aantal diverse en creatieve mensen in een kamer en het komt goed met innovatie. ‘Nee, allerm minst. Vrijheid blijheid leidt vaak tot allerlei ideeën die niet bijdragen aan het doel. Dus je hebt kaders en indicatoren nodig. Maar je moet, zeker als CFO, ook uitkijken dat je innovatie niet dood analyseert. Bemoei je als CFO zeker niet te veel met de details.’ Vraag is ook of innovatie vanuit de top of van de werkvloer moet komen. ‘Je zag het met Steve Jobs. Dat was een uiterst inspirerende topman die voor de ideeën zorgde, maar toen hij wegviel, ontstond er een dip in het innovatievermogen van Apple. Bij Google is

BEMOEI JE ALS CFO NIET TE VEEL MET DE DETAILS

UIT ONDERZOEK BLIJKT DAT 62 PROCENT VAN DE CFO'S VINDT DAT HET NIVEAU VAN INNOVATIE TE LAAG IS IN HUN ORGANISATIE

dat innovatievermogen er permanent omdat het vanuit de werkvloer komt waar iedereen doordrongen is van de missie en elke medewerker de gelegenheid krijgt de eigen creatieve *voice te laten horen*. Op de lange termijn is dat een gezondere, bredere basis, dan een topman die alleen voor de innovaties moet zorgen.'

CFO's vinden niveau van innovatie te laag

Uit onderzoek blijkt dat 62 procent van de CFO's vindt dat het niveau van innovatie te laag is in hun organisatie. En bij publieke organisaties is dat zelfs bijna 80 procent. 'Dat percentage schokt me. We zijn klaarblijkelijk onvoldoende in staat om het innovatief potentieel in de organisatie los te krijgen. Daarom zou mijn advies aan de CFO zijn: ondersteun medewerkers met innovatiegerichte initiatieven. Bevraag ze, maar beperk ze niet in de experimenteeruimte. Geef het schouderklopje.' Op zijn eigen finance afdeling kan de CFO ook innovatie aanmoedigen. 'Dat is eenvoudig te doen door aan het einde van een vergadering het team geregeld de vraag te stellen: "Jullie hebben in de afgelopen weken van alles gehoord, gelezen en ervaren. Zijn er zaken die kansen bieden voor finance?" Hersenonderzoekers weten dat er door die herhaling iets bijzonders gebeurt. Het brein wordt geprogrammeerd om op kansen te letten. Koop je een nieuwe auto van een bepaald merk, dan ga je ook plotseling overal die auto zien. Het principe werkt hetzelfde. Door die herhalende vraag te stellen, ga je overal nieuwe kansen zien.'

Innovaties die niet bijdragen aan de focus, hebben geen prioriteit

Innovatie heeft volgens Gasperz focus nodig. 'Binnen vier jaar willen we 20 procent meer omzet behalen. Dat is een duidelijke focus. Innovaties die daar niet aan bijdragen, hebben dus ook geen prioriteit. Je focust je, met een beperkt innovatieportfolio van projecten, op die projecten die daartoe bijdragen. Dat kan het beste met een verdeling van 70 procent voor het verbeteren van zaken die je nu al doet. Zodanig dat een klant ermee geholpen is. Reserveer 20 procent voor het nadenken over nieuwe producten die vallen in de sfeer van wat je nu al doet. 10 procent zit vervolgens in startups voor de radicaal vernieuwende ideeën die je parallel, maar wel buiten je organisatie laat werken. In zo'n

startup is de creatieve *excitement volop aanwezig*. Daar moet het gevoel heersen "wauw, we zijn met iets bijzonders bezig". Dat moet je op de gang al merken.'

CFO cruciaal voor innovatie

Geen vrijheid blijheid, maar vrijheid binnen de grenzen van de focus. Dat is duidelijk het innovatieproces dat Gasperz voor ogen heeft. Maar wanneer zou de CFO de stekker uit een innovatieproject moeten trekken? 'Betrek al vroeg de klant bij het innovatieproces. Dat kan een interne of een externe klant zijn. Vindt hij of zij het niets, dan kan dat een reden zijn om ermee te stoppen. Bedenk echter dat klanten soms hun eigen innovatiebehoeften niet goed kunnen verwoorden. Overigens, stoppen is niet erg. Zie het als een kans om te leren hoe een innovatieproces gaat. Zo zou je dat als CFO dus ook moeten brengen.

De CFO 2.0 beheert niet alleen de geldbuidel, maar verbindt ook via de top mensen aan elkaar. Bovenlangs. CFO's leveren een grote bijdrage aan de innovatiecultuur. Zij kunnen de cultuur benauwen of bevrijden. Maar ook zorgen dat er meerdere afdelingen bij betrokken zijn. Zij hebben het overzicht en kunnen urgentie kweken. En de metrics leveren om de vinger aan de pols te houden. Kortom, de CFO is cruciaal voor innovatie.' x



OVER
JEFF GASPERSZ

Prof. dr. Jeff Gasperz is hoogleraar innovatie bij Nyenrode Business Universiteit, spreker en auteur. Via www.ideebrief.nl kunt u een gratis innovatieboek van hem downloaden.