

MODERNE INNOVATIE VRAAGT OM MODERNE CFO'S

'INNOVATIE' EN 'CFO' BETEKENEN IETS ANDERS DAN VROEGER. OMDAT DE POSITIE VAN CFO'S BINNEN ORGANISATIES VERANDERD IS, KUNNEN ZIJ ZICH OPSTELLEN ALS DE IDEALE AANJAGERS VAN INNOVATIE, OF VAN HOE INNOVATIE ERUIT ZOU MOETEN ZIEN.

Tekst Alexander Leeuw

Innovatie is niet zo hip als het ooit was. Verschillende studies hebben aangetoond dat bedrijven er te weinig aan doen. Eind 2017 bleek al uit onderzoek van *CFO Magazine* en adviesbureau Derksen & Drolsbach dat CFO's zich realiseren dat innovatie belangrijk is, maar de uitvoering achterblijft.

De problematiek werd weer aangestipt door onderzoekers die begin maart voor *Harvard Business Review* over hun resultaten schreven. "Gevestigde bedrijven en start-ups rond de wereld besteden jaarlijks honderden miljoenen dollars aan innovatie-gerelateerde activiteiten. Echter, onze analyse van 170 van 's werelds grootste bedrijven toont aan dat het rendement aanzienlijk is teruggelopen." Volgens de onderzoekers zorgt de druk om de markt te verstoren (of dat te voorkomen) dat bedrijven te willekeurig proberen te innoveren. Investerings gebeuren daarom niet strategisch, hebben weinig verband met de business-kant en worden onvoldoende gemanaged. Sommige deelnemers, schrijven de onderzoekers, stellen dat innovatie-uitgaven en -activiteiten vooral om het

imago draaien. "Geen wonder dat bedrijven teleurgesteld zijn in de resultaten."

De onderzoekers geven daarom twee tips. Hun artikel is getiteld 'Wat onderscheidt de effectiefste innoveerders van de rest' en op basis van een ander onderzoek, onder C-level-executives bij 840 bedrijven in acht landen, geven ze twee tips: 'aim high' en 'apply a single organizational architecture'. De ambitie moet hoog zijn en de structuur moet zo zijn dat iedereen meewerkt aan innovatie, zodat het niet willekeurig en geïsoleerd van de business blijft.

DISRUPTIEVE ONTDEKKINGSTEAMS

De uitdagingen wat betreft innovatie hangen samen met de definitie. "Ik zie een verbreding van het begrip," vertelt Robert Derksen van adviesbureau Derksen & Drolsbach. "Het was ooit met name R&D, technologisch en ICT-gedreven, maar langzaam aan komen er niet-technische aspecten bij, zoals sociale en managementinnovatie." Die verdeling in technologische innovatie, de meer traditionele vorm, en nieuwe vormen van innovatie blijkt ook uit de voorbeelden die de onderzoekers van Accenture geven. Als voorbeeld van ambitie noemen ze een investering uit 2016 van Reliance Industries van 32 miljard dollar. Reliance zette daarmee Jio op, een telefoonnetwerk voor mensen met lage inkomens. Het was 's werelds eerste telefoonnetwerk dat volledig met 4G-technologie werkte en Jio ontwikkelde bovendien een telefoon die betaalbaar was voor

'Te veel sturing van innovatie werkt averechts'

Robert Derksen

de doelgroep. Het had effect: de schatting is dat Jio inmiddels meer dan 250 miljoen abonnees heeft.

Als voorbeeld van een effectieve organisatiestructuur noemen ze Bosch Group, een 132 jaar oud Duits bedrijf dat van het Internet of Things zijn primaire focus heeft gemaakt. CEO Volkmar Denner nodigde iedereen uit om 'disruptieve ontdekkingsteams' op te zetten om ideeën voor nieuwe businessmodellen te ontwikkelen die de oude businessmodellen van het bedrijf uitdagen. Binnen zes dagen kwamen er 1.800 ideeën binnen. De teams zijn opgenomen in de bedrijfsstructuur.

AMBITIE EN ZELFONTPLOOIING

Zo heeft de traditionele opvatting van innovatie, een geïsoleerde afdeling die technologische innovaties doet, zich uitgebreid naar een 'tweede vorm': een bedrijfsbrede strategie die ook op sociaal en managementniveau voor verandering kan zorgen. En moet zorgen. Het is volgens Derksen niet handig om te strikt af te bakenen wát innovatie is. Innovatie hoeft wat hem betreft dan ook niet van bovenaf te komen. "Te veel sturing werkt averechts, dat leidt tot oversturing." Maar wat is dan

'CFO's hebben innovaties nog niet voldoende onder de knie'

Kristof Stouthuysen

de rol van de top? "Die moet zich realiseren dat het doel belangrijker is dan regels. Het vraagt om een andere manier van aansturen, samenwerken en besturen op procedures. In het agile manifesto - een woord dat bij veel mensen jeuk oproept - zie je dan ook dat procedures en richtlijnen ondergeschikt zijn aan onderlinge relaties, het nemen van initiatief en het realiseren van een werkbare oplossing. Daarnaast zie je dat innovatie en zelfontplooiing elkaar versterken. De drang om beter te worden, leidt tot vernieuwing."

CFO Erik Wienk van Hiber benadrukt elders in dit blad ook het belang van zelfontplooiing: "Ik wil dat mensen vrij zijn in hun denken en hun creativiteit en niet denken van 'ik moet dit cijfer halen'. Met keiharde kpi's gaan mensen suboptimaliseren." Moet de top het dan helemaal loslaten? Derksen: "Wat volgens mij het beste werkt, is wanneer het bestuur de ambitie uitspreekt en het zo weet te verwoorden dat de rest van de organisatie ermee aan de slag kan." Denk aan het voorbeeld van Bosch Groups CEO. "Daarna moet het directieve ervanaf, zodat er een cultuur ontstaat waarin mensen de ruimte krijgen om ideeën te realiseren." "Het lijkt ook een harde voorwaarde voor het verwerven van talent. Generatie y en z zijn zo opgegroeid, bijvoorbeeld bij het gebruik van nieuwe technologie. Ik moet er soms aan wennen, omdat het onhandig kan zijn, maar voor hen is het gemeengoed."

"Wanneer je innovatie veel

breder trekt, maak je je organisatie veel aantrekkelijker om in te werken," vindt ook hoogle-raar innovatiemanagement Jeff Gaspersz van Nyenrode Business Universiteit. "De CFO kan hierin een leiderschapsrol vervullen. Als hij zich identificeert als een aanjager." Zijn boodschap: CFO, laat het niet alleen aan de CEO over.

PLEITBEZORGER

De CFO bewaakt de voortgang. Hij zorgt dat de budgetten goed worden besteed, maar hij kan ook een pleitbezorger zijn wanneer het duidelijk is dat het met een bepaald budget niet gaat lukken. Gaspersz: "Niets gebeurt zonder geld en innovatie heeft te maken met het nemen van risico's. Als CFO moet je je dus afvragen: ben je risk averter of zoek je innovatie? Veel innovaties mislukken omdat er te snel rendement wordt gevraagd." Gaspersz ziet daarom bij geëvalueerde innovaties vaak weerstand vanuit de top. "Het is dan beter om zulke innovaties buiten het bedrijf in start-ups te ontwikkelen, zoals bij Philips, zodat ze geen last hebben van interne tegenwerking." Ook bij overheden en ministeries wil men innoveren en zijn er vervolgens aan de top discussies over hoe snel het moet. "Je kan wel roepen dat je wil innoveren, maar het helpt niet als je wordt afgerekend op targets die bepalen hoe snel het moet. Ook al zegt de top dat je juist risico's moet nemen." Een CFO kan zijn invloed laten gelden door rood licht te geven, maar ook door op de juiste momenten en de juiste plaatsen financieel te injecteren. "Je moet weten waaraan je wel geld

geeft en waaraan niet. Maak de keuzes zo dat niet alleen dat project gaat slagen, maar ook omdat je dat project nodig hebt om die kritische massa te creëren. Bijvoorbeeld projecten die zichtbaar zijn voor medewerkers, klanten, of het ecosysteem waarin je zit. Je kunt beter tien keer per jaar laten zien aan een klant of stakeholder dat je waarde hebt gecreëerd dan eens in de vijf jaar."

"Budgetten injecteren is één," vervolgt Gaspersz. "Als de CFO dat niet doet, dan vervult hij zijn kernrol niet. Maar er is meer: hij is degene van het c-level die overal zicht op heeft, want hij weet uiteindelijk wat er gaande is. Hij heeft geld gegeven aan bepaalde projecten en hij kan daarom verbindingen tot stand brengen. Hij leest de rapportages van team A en kan zien dat er voordelen zullen zijn als zij eens een keer kop koffie gaan drinken met team B. Zo overstijgt de CFO de klassieke rol van iemand die een zak geld bewaakt en wordt hij naast de CEO een bewaker van innovatiekracht binnen de organisatie."

CFO's zien zelf ook hun positie veranderen. Frank Friedman van Deloitte vertelt bijvoorbeeld aan *Harvard Business Review*: "Historisch gezien was de CFO-rol bij Deloitte voornamelijk gericht op de balans. In de afgelopen vier jaar is mijn rol aanzienlijk veranderd en hebben we het financiële departement, het administratieve departement en vastgoed samengebracht onder de CFO."

"Alle strategische issues, of het nou gaat om acquisities, verkopen, nieuwe richtingen, innovatieve producten of pensioenen,

gaan via het kantoor van de CFO als onderdeel van de strategische review. Ik ben nauw betrokken, niet als een stopper of poortwachter, maar bij het bepalen van de strategie."

Het gebeurt echter nog niet voldoende en Gaspersz haalt daarbij het onderzoek van Derksen & Drolsbach aan. In de tussentijd is er (te) weinig veranderd. "De CFO's maken nog niet voldoende gebruik van hun positie voor innovatie. Precies weten wat er speelt binnen het bedrijf is een unieke kennis die nog maar weinig managers aanleggen."

ONDERNEMERSCHAP TONEN

Innovatie heeft ook invloed op het werk van de CFO, weet hoogleraar Kristof Stouthuysen dankzij eigen onderzoek dat hij doet aan Vlerick Business School. Hij onderstreept ook de verbindende rol die de CFO kan spelen: "Hij moet ervoor zorgen dat het schip aanmeert in de juiste haven. De CFO kan door alle afdelingen verbinden, hij heeft die informatie."

Maar Stouthuysens eigen onderzoek gaat over hoe nieuwe technologieën, zoals AI en machine learning, het werk binnen financiële departementen beïnvloeden. "Technologieën zoals het automatisch analyseren van ongestructureerde data, zoals video's, zal een enorme impact hebben op de biologie en de geneeskunde, maar ook op de beslissingen die CFO's kunnen gaan maken. De correctheid van beslissingen zal veel beter worden. Er komt veel meer informatie en met name financials zitten hier heel goed in. Transactionele activiteiten kunnen geautomati-

'De CFO kan de bewaker zijn van innovatiekracht binnen de organisatie'

Jeff Gaspersz

seerd worden en zo kan de CFO zich veel meer positioneren als businesspartner."

"CFO's en financieel managers weten dat machine learning een hele belangrijke rol zal spelen in de afdeling, maar tegelijkertijd toont ons onderzoek aan dat zij die innovaties nog niet voldoende onder de knie hebben. In andere afdelingen zoals human resources wordt dat veel sneller opgepikt."

"Ik wil expliciet meegeven dat finance managers veel meer ondernemerschap moeten tonen om die nieuwe technologieën te gebruiken."

CFO's hebben dus nog wat op te pikken wat betreft innovatie, binnen en buiten de eigen afdeling. De tijd is er geschikt voor, nu innovatie door het hele bedrijf heen plaatsvindt - of plaats zou moeten vinden, niet in de laatste plaats om medewerkers te stimuleren en talent te behouden.

"Innovatie ontstaat alleen bij gratie van verbindingen en dat is het nieuwe spel van innoveren," concludeert Gaspersz. De CFO's zijn bij uitstek geschikt voor deze rol van verbinden, omdat zij dankzij hun bevoorrechte positie weten wat er speelt in het bedrijf. "We zijn door de crisis heen en er is weer geld. Nu is de kans." ●