

# Analyse CFO's en innovatie?

DOOR ARNICK BOONS

Bij innovatie denken we niet onmiddellijk aan onszelf, de financiële functie, maar eerder aan nieuwe producten, diensten en processen. Het kan misschien als een geruststelling gelden dat in het profiel van Nederland als innovatieland de innovatie van de financiële functie vooroploopt in Europa. Zorgelijk is dat ons land duidelijk achterloopt als het gaat om de investeringen in innovatie en R&D. Ook dat kan te maken hebben met de dominantie van de financiële functie. Heel kort gezegd, wij hebben twee belangrijke rollen als het gaat om innovatie: beoordeling van de vitaliteit ervan en meewerken aan een klimaat dat innovatie mogelijk maakt.

## DE RENTABILITEIT VAN INNOVATIE

Innovatie betekent letterlijk vernieuwing en heeft daarmee een zeer ruime betekenis. De term kan op kunst slaan – Carravaggio, zijn 'opvolger' Rembrandt, Dalí en Warhol zijn lichtende voorbeelden van 'innovators' –, maar ook op heel alledaagse zaken als irish coffee (Joseph Sheridan, 1940) of de Senseo (Well Design, 2001). Bovendien kan innovatie betrekking hebben op zeer geavanceerde zaken als de snaartheorie in de theoretische natuurkunde (Y. Nambu, 1970) die nog nauwelijks

uitlegbaar is, of het winnen van aardgas uit leesteen, dat al dichter bij de realiteit komt.

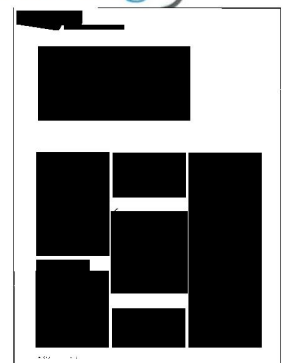
Innovatie is een neutrale term, maar ze (inderdaad, innovatie is vrouwelijk) heeft vanuit economisch perspectief toch vooral de betekenis gekregen van een door de markt of klant gewaardeerde vernieuwing. Dat wil zeggen dat alleen succes telt, want niet elk creatief idee is innovatief. Dat brengt ons, financials, ook onmiddellijk in het spel, want wij vervullen vaak een belangrijke rol in investeringsbeslissingen. Wat levert het op?

Laten we eerlijk zijn, in het beantwoorden van die vraag zijn wij eigenlijk niet zo goed. Bij de forse afslanking van Organon door MSD zegt de voorzitter van de or bijvoorbeeld: "Er is met een louter bedrijfseconomische bril op gekeken naar Organon. Niet naar onze potentie als geheel, maar op bedrijfsonderdelen als mogelijke bruidschat voor een volgende overname." Met andere woorden, door de buitenwacht wordt onze kerndiscipline kennelijk opgevat als gericht op de winstpotentie op korte termijn, op proven records en focus (oogkleppen?) op onderdelen in plaats van op het geheel. In een wereld waarin 'business as usual' en 'going concern' toch de default modi zijn en waarin door de vermogensverschaffers boven-

al stabiliteit en voorspelbaarheid van ons worden verwacht, is het moeilijk om de horizon te verleggen. Zowel in de breedte als naar de toekomst.

Aan de andere kant weten we ook dat innovatie vrijwel niet meer langs de weg van geleidelijkheid kan. Incrementele innovatie wordt in de meeste gevallen opgevat als uiting van een angstige, weinig zelfverzekerde en halfslachtige 'me too'-strategie. Het gaat om het geheel: productinnovatie moet passen in een helder businessmodel, zoals Apple en Dell hebben

**Innovatie is een neutrale term, maar heeft vanuit economisch perspectief toch vooral de betekenis gekregen van een door de markt of klant gewaardeerde vernieuwing**



laten zien. In de woorden van Steve Jobs: "Pretty much, Apple and Dell are the only ones in this industry making money. They make it by being Walmart. We make it by innovation." Dit betekent dat wij uit moeten kijken naar andere instrumenten, bestaande instrumenten anders moeten toepassen. Denken in scenario's, proberen over bestaande lijnen (hiërarchische lijnen, grenzen van de organisatie) heen te stappen en grondpatronen (basale vragen stellen: Waarom zijn wij er over tien jaar nog? Waarom zouden mensen onze klant willen zijn?) herkennen.

#### MAKING IT HAPPEN

Bovenal betekent het dat 'management by conviction' de overhand krijgt. Leren en innovatie gaan immers hand in hand. De grootste fout die je kunt maken is te denken dat het succes van vandaag voldoende is voor morgen. Kijk opnieuw naar de hooggesokkelde Jobs: een kleine fout in de vierde generatie van de iPhone dwingt hem publiekelijk op de knieën. Veel van ons instrumentarium is in feite gebouwd op gestolde historie. Van budgetteren tot de balanced scorecard, van VBM tot ABC/M: alles draagt in de uitvoering de zware geur van het verleden. Hele carrières zijn gebouwd op de self-fulfilling prophecies van onze tijd: functiegebouwen en beoordeling-

systemen. Alsof overzichtelijke, goed begrepen en stabiele processen het merendeel van onze technologie en de belangrijkste bron van ons succes zijn. Alsof mensen niet meer zijn dan human resources die met wortel en tak gedruwd kunnen worden. Collega Frans Roozen schreef in zijn column in het juli-augustusnummer dat de belangrijkste lessen voor de toekomst van 'finance' in drie punten kunnen worden samengevat:

- vertrouwen biedt meer control dan verantwoording
- minder detaillering zorgt voor ruimte voor dialoog
- leren is niet alleen noodzakelijk, maar vraagt om volharding.

Vanuit het perspectief van onze opleiding en ons verleden wellicht geen gemakkelijke aanbevelingen, maar naar mijn stellige overtuiging wel cruciaal voor een vitale, innovatieve onderneming. ■

**PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA** is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en directeur van de faculteit Economie & Management van de Hogeschool Utrecht

