

Innovatie

Naar mijn waarneming is innovatie in de jaren tachtig van de vorige eeuw bij de consultants in de mode gekomen. Eerder was niet nodig. Na de oorlog moest eerst een inhaalslag worden gemaakt. Dat heette wederopbouw. Er moest in tekorten worden voorzien. Dus was het bedrijfsleven productgericht. In de jaren zestig kwam Nederland weer tot enige welvaart. In Slochteren werd gas gevonden. Pas in het begin van de jaren tachtig werd het weer moeilijk. Het werd een crisis genoemd. Er moest stevig worden bezuinigd. Productiecapaciteit was geen knelpunt meer. Het probleem was hoe de beschikbare capaciteit te vullen. De aandacht verschoof van producten naar markten en nog even later naar klanten: nieuwe markten, nieuwe technieken en nieuwe producten. Eigenlijk moest alles *nieuwer*. Belangrijke vernieuwingen waren nog steeds bij herhaling het resultaat van serendipiteit, maar die werden nu ook vaker de uitkomst van een geregisseerde speurtocht naar 'het nieuwe'. Innovatie werd een strategie.

We zijn het afgelopen jaar met onze economie opnieuw in zwaar weer beland. En prompt wordt weer veel verwacht van innovatie. De vraag doet zich opnieuw voor hoe je een proces dat tot innovatie moet leiden het beste kunt organiseren? Ik stuitte op een artikel in *het Financieele Dagblad* van 9 januari 2009.

In dat artikel komt eerst Jouke van der Veer – de Chief Financial Officer (CFO) van Albron – aan het woord. Hij is er voorstander van dat de CFO direct betrokken is bij vernieuwingen. 'Dat vergroot de slagingskans ervan'. Met enige scepsis: het hoeft niet te verbazen dat een CFO de kans van slagen groter acht wanneer hij direct betrokken is. Hetzelfde zal door elke verantwoordelijke functionaris in de onderneming over de eigen functie worden gezegd. Bij de CFO gaat het om de disciplinerende werking van het geld; de CFO gaat over het geld. Bij Albron wordt vernieuwing gebudgetteerd. Dat lijkt me inderdaad de enige mogelijkheid zolang het om processen gaat. Pas in de projectfase lijkt een concrete financiële planning mogelijk. Kortom, bij Albron krijgt het proces binnen de grenzen van het budget ruim baan. Met het budget is verwezen naar de 'financiële randvoorwaarden' die Van der Veer noemt. Hij trapt daarmee op de rem bij 'ongebreedelde creativiteit'. En daar zit de kneep: hoe kun je in de procesfase gebreedeld van ongebreideld onderscheiden? Van der Veer: 'De grootste fout die ik kan maken is een idee om zeep helpen voor het levensvatbaar is'. Dat is waar. Maar is dat niet juist 'ongebreedeld'?

Aansluitend op deze ervaring bij Albron wordt in het artikel verwezen naar een onderzoek waaruit blijkt dat 'de meest succesvolle vernieuwers de CFO nauw hebben betrokken bij het innovatieproces'. So far, so good. Maar dan wordt het demagogie. 'Uit het onderzoek blijkt dat koplopers in innovatie hun projectmanagers meer ruimte geven om te onderne-



men. ... De achterblijvers kijken meer naar de centen alleen. ... Vooral bij de achterblijvers vergroot het nauwkeurig toepassen van financiële modellen de kans op goedkeuring van een project. Koplopers accepteren een grotere bandbreedte. ... Het is een teken aan de wand dat de achterblijvers in innovatie (J.G.: meer; vaker; eerder; intensiever?) gebruik maken van complexere financiële meetmethoden als 'netto contante waarde' of 'internal rate of return' dan de koplopers in innovatie.' Mijn conclusie: de CFO moet volgens dit onderzoek meedoen maar niet hinderlijk zijn. En niet zo ouderwets doen: stel je voor: netto contante waarde! Maar de onderzoeker schrijft ook: 'Innovatie moet echte waarde creëren'. Echte waarde is in economie de contante waarde van verwachte geldstromen. Toch, zodra die maatstaf wordt aangelegd, hoor je kennelijk bij de achterblijvers. So far, not so good.

Alternatieve financiële genezers. Je moet 'loskomen van de spreadsheets'. Gesuggereerd wordt dat 'het financieel management moet leren om met meer risico om te gaan'. Wat zouden de onderzoekers daarmee bedoelen? Meer risico nemen? Risico niet analyseren? Het er op aan laten komen? Op goed geluk? Prof. Kuin (voormalig kopman bij Unilever) heeft destijds ondernemen aangeduid als 'wagend presteren'. Het financieel management heeft al lang geleerd hoe met minder/meer risico om te gaan. Meer risico leidt tot hogere vermogenskosten. Maar deze consultant van koplopers wil daar blijkbaar niet op letten. Waaghalzerij? Dat hoort kennelijk bij zijn innovaties. **An**

Joost Groeneveld, directeur Wingman Business Valuators BV, Breda