

De controller als aandrijver of remmer van innovatie?

Henk Volberda

Innovatie is topprioriteit van Nederland zoals aangegeven door het kabinet. Het Innovatie Platform heeft zelfs als formele doelstelling opgenomen dat Nederland in de top-5 moet komen van de mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum (WEF). Toch is Nederland weer een plaatsje gedaald op deze ranglijst van de 9e naar de 10e plaats. Landen als de VS, Zwitserland, maar ook Denemarken, Zweden en Finland presteren aanzienlijk beter op innovatie. In vergelijking met deze koplopers scoren Nederlandse ondernemingen slecht als het gaat om opnemen en toepassen van kennis (gebrekkige kennisabsorptie), passie voor innovatie (focus op kostenverlaging in plaats van opbrengstenverhoging) en waardering van nieuwe technologieën (koudwaterrees voor technologie). Daarnaast speelt een aantal macrofactoren, zoals een gebrek aan goed opgeleide kenniswerkers en een overdaad aan regelgeving.



Sociale innovatie

Wat heeft dit nu met de controller te maken? Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2007 blijkt dat slechts 25 procent van het innovatiesucces wordt bepaald door R&D en maar liefst 75 procent door slim managen en innovatief organiseren. En dat

Prof. dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid, voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving en Pro-decaan van de RSM Erasmus University. Hij is directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre, bestuurslid van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en President van de Hay Vision Society.

deze sociale innovatie zorgt voor 27 procent hogere rentabiliteit en 19 procent hogere omzetgroei (Volberda e.a., 2006). Welke controller wil dit nu niet? We zouden ons dus niet alleen moeten richten op nieuwe kennis of technologie, maar veel meer aandacht moeten besteden aan andere organisatievormen, nieuwe managementvaardigheden en slimme arbeidsvormen, zodanig dat die nieuwe kennis en technologie ook werkelijk rendeert. Maar in hoeverre faciliteert of blokkeert de controller sociale innovatie? Onderstaande tabel geeft de belangrijkste uitdagingen voor de controller waarvan ik er in deze column een aantal wil bespreken.

Innovatie-indicatoren

Om bedrijven hun focus te laten verleggen naar sociale innovatie, is een mentaliteitsverandering bij de controller nodig. Controllers zouden zich bijvoorbeeld niet meer alleen op de traditionele key performance indicators (KPI's) moeten richten, maar ook op innovatie-indicatoren. Hoeveel procent van de omzet komt bijvoorbeeld voort uit nieuwe producten en diensten? Wat is de time to market? Welk percentage van het R&D-budget wordt besteed aan het ontwikkelen van échte vernieuwingen? Bovendien zouden controllers in hun externe verslaggeving niet alleen moeten rapporteren over de winstgevendheid, maar ook over het innovatievermogen van de onderneming, afgemeten aan de innovatie-indicatoren. Wanneer je deze innovatie-informatie duidelijk naar buiten brengt, zul je daarop scherp worden gehouden door stakeholders. Dat komt de onderneming alleen maar ten goede.

Balanceren tussen efficiency en vernieuwing

De moderne controller is ook de bewaker van het evenwicht tussen vernieuwing en beheersing. Veel bedrijven zijn gefocust op kortetermijnresultaten. Ze proberen alleen datgene wat ze al deden, beter te doen. Strategische blindheid heet dat: alleen kijken

Tabel 1 Wanneer ben je als onderneming een 'sociale innovator'?

Sociale innovatie-lessen	Kenmerken	Uitdagingen voor controllers
Flexibel organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge interne verandersnelheid • Zelfsturende teams en hechte sociale interne netwerken • Passie voor exploratie én exploitatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Van KPI's naar innovatie-indiatoren • Inspelen op platte en horizontale organisatievormen • Balans vernieuwingen en beheersing in de financiële functie
Dynamisch managen	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemerschap door visionair leiderschap • Beloning op basis van teamprestatie • Horizontale samenwerking en kennisuitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> • Van verticale bewaker naar overkoepelende horizontale functie • Self-controlling teams • Faciliteren van horizontale uitwisseling met adequate informatie
Slimmer werken	<ul style="list-style-type: none"> • Vakmanschap en professionele autonomie • Hoge kwaliteit van de arbeid • Talentontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Van details naar kader zetten en dialoog • Van informatie- naar kenniswerker
Co-creatie door netwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Slimme organisaties kennen hun sterkten én hun zwakten • Co-creatie met toeleveranciers, klanten en kennisinstellingen • Kritische stakeholders bevorderen vernieuwing en innovatiesucces 	<ul style="list-style-type: none"> • Van intern gericht naar extern gerichte functie (denk aan: contractmanagement, SLA's allianties, IP)
Mobiliseren van stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Ineffectief subsidiebeleid • Te veel operationele regelgeving • Meer concurrentie - Minder innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie als onderdeel van interne en externe verslaggeving • Mobiliseren opleidingsinstellingen, regelgevers, associaties

naar wat je klanten willen. Op een gegeven moment blijven dan alleen maar 'lousy customers' over waarop je geen marge meer haalt. Om te innoveren moet je juist niet naar je klanten luisteren. Denk eens aan de klanten die je nog niet hebt. Om te innoveren moet je je ook richten op exploratie, in plaats van alleen op exploitatie. Een voorwaarde voor langetermijnprestaties. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat bedrijven zich alleen nog maar bezighouden met exploratie. Bedrijven die zich alléén richten op exploratie innoveren veel sneller dan de markt. Zij trappen in de 'vernieuwingsvalkuil': ze ontwikkelen producten of diensten waar de markt niet om heeft gevraagd. Aan de ene kant moeten we trots zijn op deze bedrijven, want ze creëren vernieuwing. Maar deze ondernemingen zullen niet lang meegaan. Hier is een schone taak weggelegd voor de controller, namelijk de balans bewaken tussen exploitatie en exploratie. Ervoor zorgen dat de onderneming niet langzamer verandert dan de markt, maar ook niet te snel.

Controller als kenniswerker

Succesvolle, innovatieve bedrijven zijn plat georganiseerd, blijkt uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2007. Lastig voor een controller, want die houdt doorgaans van hiërarchische organisaties met gescheiden entiteiten. In platte organisaties, waarin

verschillende functies in elkaar overlopen en gewerkt wordt in projectteams, is het voor een controller ingewikkelder om de juiste informatie boven tafel te krijgen. Toch zou dat zijn rol moeten zijn: het faciliteren van teams en netwerken met de juiste informatie, de juiste cijfers.

Ik wil nog een stap verder gaan. De nieuwe generatie controllers zorgt niet meer alleen voor accurate informatie – als standaard informatiewerker – maar is meer een kenniswerker. Door zijn kennis van de primaire processen en door de data en informatie die hij genereert, kan hij een veel belangrijkere functie vervullen dan nu vaak het geval is. Controllers hebben veel expliciete, maar ook veel impliciete kennis. Dit is belangrijke input voor de innovatiestrategie van een organisatie.

Kennisallianties

Nog een resultaat uit de Innovatiemonitor 2007: innovatieve bedrijven kennen hun eigen sterktes en zwaktes. Ze werken daarom nauw samen in kennisallianties met kennisinstellingen, klanten en leveranciers. De focus van bedrijven zou moeten verschuiven van alleen binnen het eigen bedrijf innoveren, naar co-creatie en open innovatie, oftewel samenwerken. Belangrijk is dat ze zich concentreren op hun kernactiviteiten en al het overige uitbesteden. Dat betekent

voor controllers dat hun intern gerichte functie van procesoptimalisatie en informatievoorziening, steeds meer een externe functie wordt. Bij outsourcing en offshoring krijg je bijvoorbeeld te maken met contractmanagement, service level agreements en alliantievaardigheden. Controllers kunnen daarom niet meer alleen vertrouwen op hun gespecialiseerde routines, maar moeten zichzelf dynamische vaardigheden aanleren. Kennis van de financiële functie is niet voldoende. Moderne controllers weten ook het een en ander van marketing en strategie. Ze zijn gewend om daarvoor kennis van buiten de afdeling, zelfs van buiten de organisatie te absorberen.

De controller is aan zet

Sturen op innovatie-indicatoren, een balans aanbrengen tussen exploitatie en exploratie, ondersteunen van projectteams en faciliteren van kennisallianties en open innovatie. Er is nog een hoop werk te verzetten voordat alle Nederlandse ondernemingen zich voorbeeldige 'sociale innovators' mogen noemen (zie Tabel 1). Uit de Innovatiemonitor 2007 blijkt dat het Nederlandse bedrijfsleven nog veel steken laat vallen op het gebied van sociale innovatie (Volberda e.a., 2007). Een voorbeeld: slechts twintig procent van de Nederlandse bedrijven excelleert in vernieuwend leiderschap. Ofwel: maar twintig procent besteedt aandacht aan langetermijnwinstgevendheid, stuurt op innovatie en innovatie-indicatoren en benadrukt teamprestaties. En maar 25 procent werkt samen met kennisinstellingen en focust op de kernactiviteiten van de onderneming. Tevens investeert slechts vijf procent van de Nederlandse bedrijven in menselijk kapitaal en kenniswerkers, ondanks dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. Deze percentages zouden veel hoger moeten zijn. Laten we daar met z'n allen aan werken: managementteams geïnformeerd en geïnspireerd door een nieuwe generatie controllers. ■

Literatuur

- Global Competitiveness Report 2007-2008*, World Economic Forum, New York: Palgrave; zie: www.weforum.org.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen, A. Szczygielska en M.W. Roza (2007), *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*, Den Haag: SMO.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch en J.J.P. Jansen (2006), *Slim managen & innovatief organiseren*, Eiffel i.s.m. Het Financieel Dagblad, AWVN, De Unie & RSM Erasmus University.