

INNOVATIE EN CONTROL: OUT OF THE BOX, OR OUT OF CONTROL?

Dr. R.F. Speklé

Roland Speklé is universitair hoofddocent bij de Erasmus School of Accounting & Assurance, Erasmus Universiteit Rotterdam

Op 9 november jongstleden hield het Controllers Instituut zijn jaarlijkse congres in Rotterdam. Onder het motto *Innovatie & control: out of the box, or out of control?* besteedden verschillende sprekers aandacht aan de verhouding tussen control en innoverend vermogen, en wat dat betekent voor de controller in de praktijk. Deze bijdrage probeert een voorlopige balans op te maken. Voor hand-outs van de presentaties kunt u terecht op www.ci-jaarcongres.nl.

Het begrip innovatief vermogen is verbonden met noties als vernieuwing, creativiteit, flexibiliteit en experimenterdrift. Control daarentegen wordt traditioneel geassocieerd met 'keeping things on track', standaardisatie, het bereiken van vooraf gedefinieerde doelen, bureaucratie en hiërarchie. Conceptueel ligt daar een duidelijk spanningsveld; control en innovatie lijken uit twee verschillende werelden te komen. Control heeft haar domein in de wereld van exploitatie, terwijl innovatie domicilie houdt in het rijk van exploratie. Dit spanningsveld wordt ook in de praktijk ervaren. In de rondetafel discussie die het CI voorafgaand aan het congres organiseerde (zie voor een verslag van dit gesprek het oktobernummer van MCA), werd gerefereerd aan Procter & Gamble, waar men bewust ervoor heeft gekozen de ontwikkeling van het huishoudboekje *Swiffer* buiten de bestaande organisatiestructuren

te plaatsen. De achtergrond van deze keuze was dat men vreesde dat de ontwikkeling van dit vernieuwende idee minder kans van slagen had binnen de reguliere controlkaders van het bedrijf. De centrale vraag van het CI-congres was dan ook of de financiële functie een bijdrage kan leveren aan het management van innovatie.

“KAN DE FINANCIËLE FUNCTIE EEN BIJDRAGE LEVEREN AAN HET MANAGEMENT VAN INNOVATIE?”

Het antwoord van Tony Davila op deze vraag is een volmondig ja. Davila is als assistent professor verbonden aan de Graduate School of Business van Stanford University en doet onderzoek naar de rol van management-controlstructuren bij innovatieve bedrijven. Van de kern van zijn ideeën heeft u al kennis kunnen nemen in het augustusnummer van dit blad. Steunend op bekende begrippen uit de literatuur, onderscheidt hij twee vormen van innovatie: incrementele en radicale innovaties. Daarnaast onderscheidt hij verschillende bronnen van innovatie, referend aan het werk van Mintzberg en Burgelman. Innovatie kan gedreven zijn door expliciete strategische keuzes op het niveau van het topmanagement, maar innovatie kan ook het resultaat zijn van autonome, niet bewust gestuurde processen op andere hiërarchische niveaus. De vier mogelijke combinaties van bronnen en vormen van innovatie stellen elk hun eigen eisen aan het controlinstrumentarium om goed om te kunnen gaan met de kansen en bedreigingen die besloten liggen in die combinaties. Tabel 1 vat het resulterende raamwerk samen.

Om de kwaliteit van zijn raamwerk te ondersteunen, besteedde Davila in zijn presentatie veel aandacht aan zijn waarnemingen bij innovatieve bedrijven in de Verenigde Staten. Dergelijk 'anecdotal evidence' is wellicht aansprekend; erg overtuigend is het niet. Wat zijn presentatie vooral suggereerde, was dat innovatieve bedrijven wel degelijk

Tabel 1. Het control-instrumentarium en zijn rol bij innovatie.

		Type	
		Incremental	Radical
Source	Top management	<i>Deliver Value</i> – management by objectives – knowledge management – performance measurement	<i>Build new competencies</i> – strategic planning – project management
	Day-to-day actions	<i>Refine business model</i> – strategic planning (budgeting, BSC) – monitoring systems	<i>Craft new strategies</i> – strategic boundary systems – mechanisms to allow experimentation

een controlbehoefte ervaren en steun vinden in het instrumentarium van de controller. Maar onbedoeld toonde hij en passant aan dat het spanningsveld tussen control en innovativiteit wel degelijk reëel is, en dat control ook fnuikend kan zijn voor het innovatief en adaptief vermogen van organisaties. In dit verband is vooral de door Davila behandelde Siebel-case interessant. Siebel Systems was een softwarebedrijf dat ooit sterk was in CRM-applicaties. In de jaren '90 maakte dit bedrijf een spectaculaire groei door. Binnen zeven jaar na de oprichting had het bedrijf 8.000 werknemers in dienst en bedroeg de omzet een slordige 1 miljard dollar. Ter vergelijking: Microsoft had zo'n vijftien jaar nodig om een soortgelijke omvang te bereiken. Ook de beurs was onder de indruk. In de periode juni 1996 tot juli 2000 steeg de koers van het aandeel Siebel Systems van een magere \$ 2 tot zo'n \$ 120. Davila bracht deze grootse prestatie in verband met de kwaliteit van de controlstructuur, die was opgebouwd rond begrippen als kwantitatieve, 'SMART' targets voor elke werknemer, obsessieve monitoring, een sterke op de klant gerichte cultuur en variabele beloningspakketten met aandelenopties. Dit is het type controlstructuur dat vele controllers bekend in de oren klinkt. En het is juist dergelijke cybernetische control die vaak wordt gezien als een rem op innovativiteit.

Mogen we nu op basis van de Siebel-case concluderen dat we ons moeten herbezinnen op de relevantie van deze wijdverspreide opvatting? Volgens mij is daar weinig aanleiding toe. Want na het hoogtepunt in 2000 is het snel bergafwaarts gegaan met het bedrijf. Dat kwam – in de lezing van Davila – doordat Siebel zo sterk gericht was op het uitbaten van zijn succesvolle, maar beperkte productportfolio, dat het bedrijf niet in de gaten had dat de wereld snel veranderde en dat de concurrentie inmiddels beschikte over een superieur productaanbod. Exit Siebel.

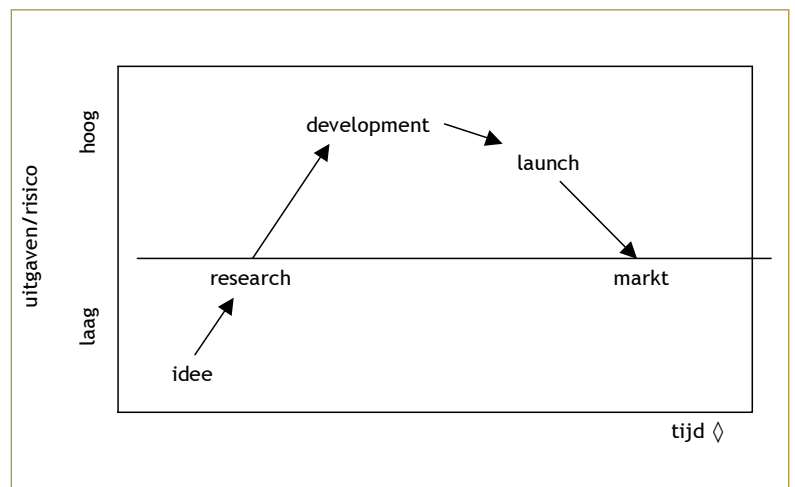
Wat is nu de les uit deze casus? Laat ik mij beperken tot een *mogelijke* interpretatie; een interpretatie die wellicht niet de juiste is, maar in ieder geval spoort met de feiten zoals ze zojuist zijn geschetst. Misschien moeten we vaststellen dat Siebel helemaal geen innovatief bedrijf was. Natuurlijk, Siebel is groot geworden met een innovatief product. Maar zodra het bedrijf zijn energie ging richten op het uitbaten van dat product – en de eerder beschreven controlstructuur in stelling bracht om dat te ondersteunen – verloor het bedrijf als zodanig zijn innovatief vermogen. De sterke nadruk op targets die moesten worden behaald, boden steeds minder ruimte voor experimenten en vernieuwende ideeënvorming. Medewerkers gingen risicomijdend gedrag vertonen en het behalen van de performance targets werd een doel op zichzelf in plaats van een middel om een verder weg gelegen doel – het langetermijnsucces van de organisatie – te bereiken. Zo raakte de organisatie steeds meer in zichzelf gekeerd, ten koste van haar externe oriëntatie en haar strategievernieuwend vermogen. Dat is wat cybernetische, mechanistische controlstructuren doen; zij creëren introverte organisaties. Dat gaat goed zolang de buitenwereld zo aardig is niet te veranderen. Maar in meer dynamische condities loopt het vroeger of later mis. Exit Siebel.

Of misschien moeten we er nog anders naar kijken. Veronderstel dat we Siebel wel degelijk moeten beschouwen als een innovatief bedrijf, maar dan van het soort dat sterk is in incrementele, door de top gestuurde innovatie. Deze veronderstelling lijkt consistent met Davila's interpretatie.

HET IS MOEILIK CONTROL GOED AF TE STEMMEN OP HETEROGENE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Siebels probleem was dan kennelijk dat het bedrijf toen het werd geconfronteerd met de beperkte houdbaarheid van dergelijke innovativiteit, niet tijdig kon 'doorschuiven' naar een van de andere, meer radicale cellen in tabel 1. En dat heeft dan wellicht weer te maken met het feit dat controlstructuren taai zijn en zich niet gemakkelijk laten aanpassen. Dit zou ook kunnen verklaren waarom Procter & Gamble ervoor koos het Swiffer-project buiten de organisatie te plaatsen: controlstructuren hebben de neiging zichzelf te bestendigen en het is moeilijk control goed af te stemmen op heterogene bedrijfsactiviteiten.

Deze thematiek kwam ook naar voren in de presentatie van Rob Frohn, CFO van Akzo Nobel. Naast een onderhoudend verhaal over de problemen die Akzo Nobel ondervindt bij de marketing van vaginale anticonceptiemiddelen in het puriteinse Amerika, ging Frohn dieper in op de karakteristieken van innovatieve processen binnen de farmaceutische industrie. In deze branche wordt men geconfronteerd met enerzijds een zeer lange doorlooptijd van productontwikkelingstrajecten – met bovendien een laag slaagpercentage – terwijl anderzijds de periode waarin patentbescherming wordt genoten relatief kort is. In het ontwikkelingstraject onderscheidt Akzo Nobel verschil-



Figuur 1. Uitgaven- en risicoprofiel over de tijd.

lende fasen, met elk een karakteristiek uitgave- en risico-profiel. Figuur 1 geeft daarvan een weergave.

Elk van deze fasen kent heel eigen uitdagingen. Om deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, zijn specifieke, op maat gemaakte controlo oplossingen nodig. In het ver- lengde van de eerdere discussie zien we dan ook dat de fasering min of meer wordt gespiegeld in de organisatie- structuur, suggererend dat het inderdaad lastig is om bin- nen één organisatorische eenheid verschillende control- structuren te onderhouden. Zo geschiedt bij Akzo Nobel de initiële idee-ontwikkeling in een research team. Deze fase wordt gekenmerkt door een vaag toekomstbeeld, veel mislukkende projecten en een hoge creativiteit. Inhoude- lijk heeft de controller hier niet zo veel in te brengen en zijn rol omvat voornamelijk uitgavenbewaking en de ont- wikkeling van scenario's gericht op het verkennen van het marktpotentieel. Zodra (op beperkte schaal) is aange- toond dat een productidee werkt en veilig is (de zoge- naamde 'proof of concept'), start de ontwikkelfase en wordt het project overgedragen aan een global venture team. In dit stadium wordt de rol van de controller een veel cen- tralere. De financiële belangen zijn groot. Tegelijkertijd treedt de controller meer op de voorgrond als organisator en facilitator. Na toelating tot de markt door de bevoegde autoriteiten wordt het product in de markt gelanceerd. Vanaf dat moment komt de verantwoordelijkheid voor het product te liggen bij de relevante business unit. De functie van de business controller omvat alle reguliere controllers-

taken. In de woorden waarmee Frohn zijn betoog besloot: different controllers for different purposes.

Tot slot kwam Roel Pieper aan het woord. Naast hoog- leraar aan de Universiteit van Twente is Pieper onderne- mer en venture capitalist. In zijn visionaire bijdrage schet- ste Pieper een stimulerend beeld van wat de enorme groei van ICT kan betekenen voor ondernemingen 'as we know them'. Een centrale stelling in zijn betoog was dat de nog steeds in belang toenemende rol van internet leidt tot een machtsverschuiving in de richting van de vraagzijde. Als bedrijven de arena van de on-line competition willen betreden, is het van essentieel belang dat zij goed kunnen inspelen op de wensen van afnemers; zij moeten 'truly demand-driven' zijn. Dit wordt mogelijk gemaakt door de enorme hoeveelheid data die via die ICT-toepassingen beschikbaar zijn over de consument en zijn gedrag. Maar dat vereist wel dat de onderneming in staat is zinvolle conclusies te verbinden aan die dataverzameling, dat zij die conclusies snel en flexibel kan omzetten in waarde- volle productproposities, en dat zij toegang blijft houden tot 'customer intelligence'. Duidelijk is dat deze ontwik- keling een ingrijpende invloed heeft op de rol van de con- troller. Minder duidelijk is vooralsnog hoe die invloed er precies uit gaat zien, en hoe de controllersfunctie dien- tengevolg zal veranderen.

Ik denk dat dit congres zijn 400+ bezoekers veel stof tot nadenken heeft gegeven.



Tekst & Toelichting Structuurregeling, 2004

Structuurregeling & Corporate Governance



Tekst & Toelichting Structuurregeling heeft tot doel om aan allen die met de structuurregeling te maken hebben (ondernemingsrecht- en medezeggenschaps- juristen, ondernemingsraden), meer inzicht te verschaffen in de overwegingen die aan de wijziging van de structuurregeling ten grondslag liggen.

De auteurs van het boek hebben zich gericht op een veelheid aan bronnen, waaronder de Kamerstukken en de code van de commissie Corporate Governance onder leiding van Morris Tabaksblat. Deze uitgave geeft een zo volledig mogelijk overzicht van de parlementaire discussies over de wijziging van de structuurregeling. Om het inzicht in de totstand- komingsgeschiedenis te vergroten zijn ook de voorgestelde amendementen, de reacties daarop en de uitkomst van de stemming daarover opgenomen.

Het boek heeft een artikelsgewijze opzet. Na weergave van de tekst van het nieuwe en het oude wetsartikel (voor zover aanwezig) volgt een chronologisch overzicht van de uitleg die daaraan is gegeven tijdens de parlementaire behandeling. Deze uitleg wordt letterlijk aangehaald.

Redactie:
mr. E.M. Soerjatin,
mr. B.M.A. van Hussen,
mr. G.A.D. Dirks

Omvang: 402 pagina's

Prijs: € 46,50

Code: T&TSTRUCT

ISBN: 90 5409 397 8

Onze uitgaven zijn ook
verkrijgbaar via de
boekhandel

Bestel via
www.sdu.nl
of bel
(070) 378 98 80

de snelste link naar uw vakgebied

Sdu UITGEVERS