

ROBUUST EN TOCH FLEXIBEL

Multinationals willen ook in moeilijke tijden hun slagvaardigheid behouden. Lokaal werken en co-creatie bieden mogelijkheden. Hoe de conjunctuur er ook voor staat.

Interview Tineke Bahlmann
Tekst Paul Groothengel
Fotografie Lex Draijer

H

et contrast inspireert. Praten over de nieuwe economie, in de schitterende, historische bestuurskamer van het Haagse hoofdkantoor van Shell.

Aan de vergadertafel waar Henri Deterding ooit met zijn medebestuurders discussieerde over de strategische lijnen van de Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij. Nu, bijna honderd jaar later, gaat de discussie over hoe ondernemingen (moeten) omgaan met zaken als open innovatie, vlottende marktomstandigheden en lokale trends voor globale ondernemingen. Deelnemers zijn **Hans Dröge**, national manager van Unilever Nederland; **Henk Volberda**, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit; en gastheer **Dick Benschop**, president-directeur van Shell Nederland.

Ter voorbereiding op de discussie kregen de deelnemers een aantal stellingen voorgelegd. Met als vertrekpunt het sombere economische perspectief voor Europa en Nederland in het bijzonder: zo verwacht Unilever-topman Paul Polman voor de komende tien jaar 'een zwakke economische groei', het CPB gaat zelfs uit van een nulgroei. **Tineke Bahlmann** leidt de discussie.



o *Er worden sombere scenario's voorspeld, houdt u daar in uw strategie rekening mee?*

Benschop: 'Sinds de recessie is de volatiliteit alleen maar toegenomen. Niet alleen in politiek en economisch opzicht, ook sociaal-maatschappelijk. Daarnaast zie je uiteenlopende vertrouwensbreuken. Dat is geen goede voedingsbodem voor allianties – niet alleen tussen bedrijven onderling, maar ook tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen – die nodig zijn om nieuwe wegen in te kunnen slaan. Shell speelt hierop in door een bedrijfsstrategie neer te zetten die zowel robuust als flexibel is. Robuust in de zin dat je tegenslagen, zoals een langdurige recessie, aan kunt. Dat je daarbij kredietwaardig blijft, en voor de lange termijn blijft investeren in een breed portfolio met verschillende risico's en projecten. Binnen dat portfolio moet je dan flexibel opereren en keuzes kunnen maken die op korte termijn geëffectueerd kunnen worden. Zoals met schaliegas waar we nu, binnen relatief korte tijd, sterk op hebben ingezet: zo hebben we eind maart bekend gemaakt één miljard dollar per jaar te gaan investeren in schaliegaswinning in China.'

Dröge: 'Robuust en flexibel kunnen handelen, dat zijn in dit verband inderdaad belangrijke begrippen. Als je die goed weet te combineren, is er licht aan het einde van de tunnel. Binnen Unilever proberen we zo flexibel mogelijk om te gaan met onze *workforce*. In onze strategie zijn de begrippen innovatie en duurzaamheid leidend, hoe de conjunctuur er ook voor staat. Daarbij varieert de innovatiestrategie per productcategorie, in pakweg tandpasta is het innovatieproces niet te vergelijken met bijvoorbeeld huidverzorging. Duurzaam gedrag vormt voor ons de verbinding tussen onze productcategorieën en marktregio's.'

Volberda: 'Ik constateer dat Nederland voor multinationals aan belang inboet. Steeds meer bedrijvigheid verdwijnt naar het oosten en andere opkomende economieën. En dan gaat het al lang niet meer over de verplaatsing van productie, maar over de transfer van kennis en R&D. De *war for talent* speelt zich dan ook steeds sterker af in die opkomende regio's. De meeste westerse bedrijven reageren daar krampachtig op: ze blijven snoeien in hun kosten, blijven focussen op de korte termijn. Maar met steeds meer van hetzelfde win je het niet. Als je het zwartgallig bekijkt, al ben ik zelf optimistischer, kun je inderdaad wel stellen dat we met deze attitude in Europa nog zeker tien jaar in recessie blijven.'

o *Tijden veranderen. Burgers doen meer zelf, denk aan energieopwekking, en richten zich meer op lokale initiatieven. Is dat een bedreiging voor mondiaal opererende ondernemingen?*

Dröge: 'Voor ons is de wens van de klant de basis. Als hij producten wil waarbij we gebruikmaken van lokale grondstoffen, zoeken wij uit of dat mogelijk is. Dat heeft dan wel weer gevolgen voor onze logistieke processen en uiteindelijk voor de prijs die de consument in de winkel betaalt. Ik zie

die trend ook wel, maar teken daarbij aan dat dat niet om hele grote getallen gaat.'

Volberda: 'Interessant is hoe hele grote bedrijven hier flexibel op inspelen. Als ze dat lukt, gaat dat wellicht ten koste van die robuuste strategie. Het is een continue afweging tussen schaalgrootte en maatwerk. Ik denk dat kleinere bedrijven daar veel soepeler in zijn.'

Dröge: 'Nou, dat betwijfel ik. Grote bedrijven kunnen wel degelijk behendig opereren, als ze hun organisatie daarop hebben ingericht. Unilever heeft vier grote productcategorieën gedefinieerd, met ieder een eigen strategie; daarnaast werken we met acht regio's, die vergaande bevoegdheden en mandaten hebben. Mijn collega's in bijvoorbeeld de regio Noord-Azië beslissen heel veel zelf, zonder daarvoor naar het hoofdkantoor te moeten. Dan kun je als multinational wel degelijk heel snel en flexibel inspelen op veranderende wensen van lokale consumenten.'

Volberda: 'Er komen steeds meer organisatievormen die succesvol decentraal werken mogelijk maken. Probleem bij veel grote bedrijven is niet dat ze niet innovatief zijn, maar dat ze hun innovaties niet succesvol naar de markt weten te brengen. Kleinere bedrijven en nieuwe toetreders kunnen dat wél. Dat blijkt uit onderzoek van Harvard-professor Clayton Christensen, grondlegger van de *disruptive innovation* gedachte.' (De fase waarin innovatie zo vergevorderd is, dat oude systemen opgeblazen worden en verdwijnen, red.)

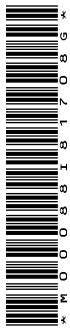
Benschop: 'Voor grote merkenbedrijven, zoals Unilever, is er een gunstige ontwikkeling gaande: lokaal wordt het leven van consumenten pluriformer, ze krijgen steeds meer aanbod. Maar wereldwijd wordt dat aanbod uniformer. *Shopping malls* in Kuala Lumpur, Shanghai en Mumbai: ze gaan meer en meer op elkaar lijken. Socioloog Abram de Swaan heeft dat prachtig beschreven met zijn paradox van de pluriformiteit.'

o *Hoe gaat Shell om met lokale, kleinschalige ontwikkelingen in energievoorziening?*

Benschop: 'Ik denk dat wij van alle grote olie- en gasbedrijven wereldwijd het meest lokaal werkende bedrijf zijn. Sommige concurrenten werken veel uniformer, meer centraal. Onze landenorganisaties zijn heel lokale spelers, met lokale mensen. De filosofie daarachter is dat die diversiteit ons helpt in de markten en relaties die wij nodig hebben. Daarbij, kleinschalige toepassingen die het goed doen, kunnen we wereldwijd uitrollen en toepassen.'

Volberda: 'Wat mij daarbij wel opvalt, is dat jullie nu weer focussen op de fossiele brandstoffen, terwijl Shell in het verleden sterker inzette op wind- en zonne-energie. Vroeger hadden jullie meer van de spreekwoordelijke potjes op het vuur.'

Benschop: 'We hebben in het verleden uitgebreid gecommuniceerd over nieuwe activiteiten. Sommige van die projecten gaan niet door, wat



dan weer tot publiciteit leidt. Nu is het misschien wel omgekeerd: we doen vrij veel, maar wachten met daarover uitgebreid te praten totdat nieuwe activiteiten zich echt bewijzen. Vergeet niet, in onze sector duurt het zeer lang, tot wel dertig jaar, voordat je binnen het energiesysteem voldoende schaal hebt bereikt. En dan zit je nog maar op een marktaandeel van één procent. Wind- en zonne-energie kennen we al twintig tot dertig jaar, maar die zijn samen goed voor een marktaandeel van maar een paar procent. Datzelfde geldt voor bio-brandstoffen. Misschien is schaliegas de uitzondering die deze regel bevestigt: die doorbraak is snel gegaan, veel sneller dan wij in onze scenario's voor mogelijk hadden gehouden. Overigens blijven we, bijvoorbeeld met ons Energy Future Programma, wel onderzoeken hoe de wereld het beste – dus betaalbaar en schoon – kan voorzien in de energiebehoeften.

o *Ondertussen wordt het moment dat de conventionele olieproductie zou pieken en daarna afnemen, steeds verder naar de toekomst geschoven.*

Benschop: 'Ja, dat is gunstig voor de wereld-economie, maar voor het overheidsbeleid gek genoeg wel moeilijker. Veel overheidsbeleid was gebaseerd op de veronderstelling dat olie en gas opraken en dus langzamerhand steeds duurder worden. Dus dan zijn alternatieve activiteiten al snel goed, want de conventionele bronnen raken immers op. Maar dat beeld kantelt. Je ziet nu dat de gasprijzen in de VS almaar dalen, omdat de Amerikanen steeds meer aardgas uit de grond halen; het aanbod overtreft de vraag. Met deze ontwikkeling worden ons wel meer opties geboden: kolenstook vervangen door gas, zoeken naar combinaties van gas en hernieuwbare energie, et cetera.'

Dröge: 'In de nieuwe economie is het niet alleen voor oliemaatschappijen nuttig om potjes op het vuur te houden. Als we hiernaar kijken vanuit de optiek van de bv Nederland, dan zouden veel van die potjes moeten zitten bij startups en binnen het mkb; degenen die het heel goed doen, zouden vervolgens moeten doorgroeien. Maar het gekke is dat dat helemaal niet gebeurt. In Duitsland zie je wel die gezonde doorgroei vanuit het mkb naar groter bedrijf c.q. multinational.'

Volberda: 'Dat klopt. We hebben in Nederland veel succesvolle starters met vijftien tot twintig medewerkers, maar daarna stagneert het. We hebben te weinig TomToms. Als je vergelijkt met landen als Zweden, Finland en Duitsland, zie je dat we in Nederland relatief weinig investeren in R&D. Terwijl er genoeg onderzoek is dat uitwijst dat dergelijke investeringen direct samenhangen met de mate van innovatie.'

o *Trend is nu dat steeds meer bedrijven hun snelheid van innovatie opvoeren, door nadrukkelijker in te zetten op co-creatie en open innovatie. En daarbij anticyclisch in R&D blijven investeren.*

Benschop: 'Wij investeren sinds 2008 anticyclisch in onze projecten en R&D-inspanningen. Dat heeft gezorgd voor een historisch hoog investeringsniveau, waar wij een concurrentievoordeel mee kunnen behalen. En daarbij werken we veel meer samen met andere partijen. Tot voor kort ontwikkelden we zelf onze technologie, zoals vloeibaar gas, dat makkelijk getransporteerd kan worden per schip. Nu werken we met hybride constructies, waar wij startups faciliteren. Daarnaast zijn we begonnen met *innovation labs* en werken we samen met instituten als het Massachusetts Institute of Technology; samen met het MIT investeren we 25 miljoen dollar in R&D naar innovatieve, duurzame technologieën om energiebronnen op te sporen, energie op te slaan en te transporteren. Co-creatie en open innovatie zijn voor Shell niet meer weg te denken.'

Dröge: 'Bij Unilever is dat enigszins vergelijkbaar. Wij hebben in de wereld een aantal *hotspots* bepaald, waarbinnen we intensief samenwerken met andere partijen. Een daarvan richt zich op voeding en landbouw en zit in Nederland; logisch, we hebben al decennia ons voedsellab in Vlaardingen en de hoogwaardige kennisinstellingen in Wageningen, waar we nauw mee samenwerken. Daarnaast concentreren we onze regionale Europese marketing resources in een nieuw innovatiecentrum in Rotterdam. Gaat toch om vierhonderd mensen. Waarom we dat juist hier doen? Dat heeft ook te maken met het gunstige vestigingsklimaat in Nederland.'

Volberda: 'Dergelijke clustervorming, zoals ook rond de High Tech Campus in Eindhoven, zien we steeds meer in Nederland. Je ziet dan wel vaak discussie ontstaan over de eigendomsrechten. Daar loopt het vaak spaak. Daarom geloof ik meer in een semi-open vorm van innovatie.'

Benschop: 'Vergis je niet, dit soort samenwerkingsverbanden zorgt voor een sterke netwerkvorming. Onze labs in Amsterdam en Rijswijk werken zeer nauw samen met TNO, met de universiteiten in Eindhoven en Delft, met andere kennisinstellingen in Nederland. Dat levert een goede basis.'

o *Onze samenleving verandert in rap tempo. Normen en waarden verschuiven, vooral jongere werknemers hebben andere verwachtingen van hun werk. Hoe anticiperen bedrijven daarop?*

Dröge: 'Wij sluiten met onze duurzaamheidsstrategie goed aan op deze ontwikkelingen. Daarmee hebben we bij menigeen de juiste snaar geraakt. Niet alleen bij veel jongeren, ook bij de werknemers die al heel lang voor Unilever werken. Het draagt bij aan hun motivatie en zelfrespect. En wij zijn bepaald niet de enige: andere multinationals als DSM en Shell lopen voorop, we hebben de Dutch Sustainable Growth Coalition, diverse gerenommeerde kennisinstellingen, et cetera. De bv Nederland zou zich eigenlijk moeten richten op een betere ex-

exploitatie van deze 'duurzaamheidsvalley'.

Benschop: 'Daarvoor heb je als onderneming wel een goedgevulde pijplijn van talent nodig, op alle niveaus. Dat begint al op het niveau van het vmbo en mbo. Ik vind dat we deze leerlingen zich veel beter moeten laten oriënteren op technologische elementen in hun studie.'

Volberda: 'Dat ontbreekt er inderdaad nog aan. Het is goed dat we ons in Nederland nu richten op die negen topsectoren, maar de focus is wel erg eenzijdig gericht op de technologische kant. We moeten ook kijken naar de ontwikkeling van *human capital*, meer investeren in de breedte en diepte van vaardigheden. Universiteiten zijn nu nog te veel gericht op kennisproductie, wetenschappers worden afgerekend op het aantal publicaties. Maar ze moeten zich veel meer richten op de juiste toepassingen van al die kennis. Pas dan maak je echt een omslag naar een kenniseconomie waarmee je voorop kunt lopen in de wereld.' ●



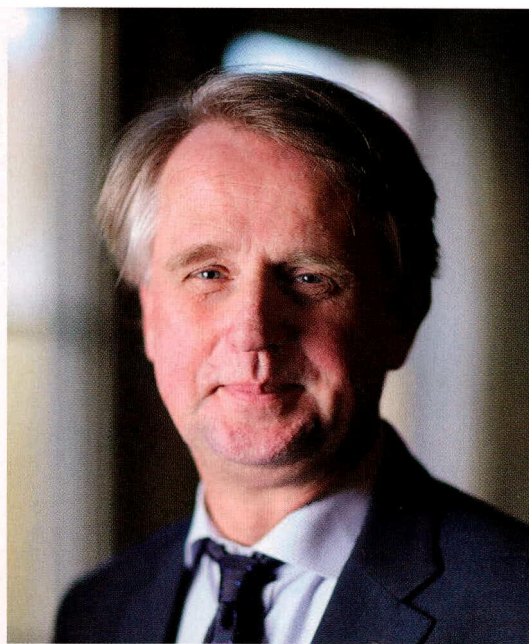
Tineke Bahlmann is commissaris-bestuurder en hoogleraar bedrijfseconomie bij de Universiteit Utrecht. Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over corporate governance en leiderschap. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op managementscope.nl/manager/tineke-bahlmann.

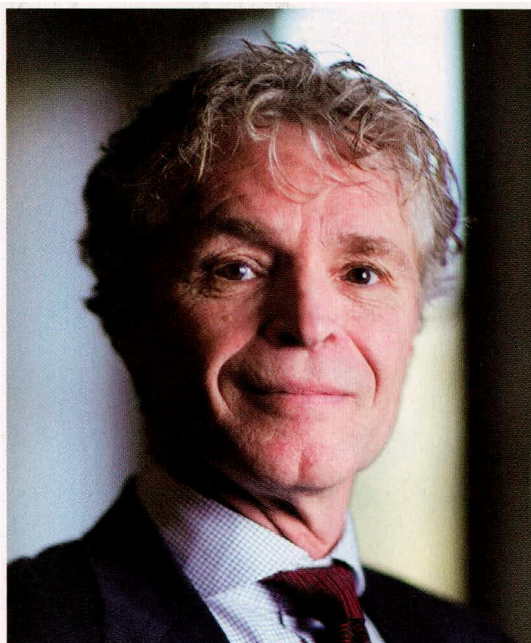
'Met steeds meer van hetzelfde win je de strijd niet'

'Corporates zijn wel degelijk behendig en slagvaardig'

'Co-creatie en open innovatie zijn voor ons niet meer weg te denken'

Dick Benschop (55) volgde in 2011 Peter de Wit op als president-directeur van Shell Nederland. De PvdA'er begon zijn loopbaan als persoonlijk medewerker van Joop den Uyl. In de jaren 1998-2002 was hij staatssecretaris van Buitenlandse Zaken in het kabinet-Kok II. Daarna trad hij in dienst van Shell, waar hij onder meer werkte als hoofd strategie en directeur van Shells gasbedrijf in Maleisië.





Hans Dröge (56)

is farmaceutisch chemicus en startte zijn loopbaan in 1985 als onderzoeker bij Unilever Research. Daarna werkte hij in uiteenlopende functies bij Unilever. Zo was hij coördinerend manager van pan-Europese innovatieprojecten en ontwierp hij een wereldwijde supply chain strategie voor merken als Dove, Lux en Vaseline. Daarna was hij senior vice president supply chain voor Unilevers Global Home and Personal Care categorie. Sinds 2011 is Dröge national manager Unilever Nederland.

Henk Volberda (49) is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid en directeur knowledge transfer aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het topinstituut INSCOPE: Research for Innovation. Hij schreef onder meer de boeken *De flexibele onderneming* en, samen met Menno Bosma, *Innovatie 3.0*.



