

PETROCHEM

Managementblad voor de olie- en chemische industrie



'Grenzeloosheid Generatie Y biedt kansen voor innovatie' • Plant Manager of the Year 2013 • Kamp: 'Geen goedkoper aardgas voor industrie' • Thema: Opslag en logistiek



'Grenzeloosheid Generatie Y biedt kansen voor innovatie'

'Nederland ligt nog steeds visieloos aan de leiband van de fossiele energiesector', stelt transitieprofessor Annemieke Roobeek. Voor verduurzaming heeft ze haar hoop meer gevestigd op een bedrijf als DSM dat al vanaf de jaren negentig met kleine bedrijven samenwerkt om tot innovatie te komen. En ook op de grenzeloze creativiteit en combinatiedrift van Generatie Y: 'Jongeren kiezen nu veel minder voor het geld, maar voor inhoud van het werk en voor maatschappelijke impact.'

Wim Raaijen



FOTO'S: WIM RAAIJEN

'Door onze eigen aardgasbel en de macht van bedrijven als Shell heeft de fossiele energiesector de touwtjes hier volledig in handen.'



‘Bedrijven die dichterbij de consument staan, zoals Coca Cola, Lego en Ikea, voelen zich nu al genoodzaakt om duurzamer te gaan opereren. Gewoon omdat consumenten dat steeds meer van ze vragen.’

Innovatie en grote bedrijven vormen doorgaans geen succesvolle combinatie. Creativiteit en ondernemerschap krijgen binnen de vaste en soms versteende structuren te weinig ruimte. Toch is een aantal Nederlandse concerns en met name DSM op de goede weg om via creatieve netwerken meer ruimte te geven aan innovaties, stelt professor Annemieke Roobeek. ‘DSM is een goed voorbeeld van hoe een groot bedrijf kapitaal kan steken in kleinere bedrijven om creatieve mensen hun innovatieve werk te laten doen. Dat doe je niet met enorme zakken geld en met de opdracht om snel tot resultaat te komen, omdat de aandeelhouder dat verlangt. Veel *venture capital* ondernemingen denken nog steeds dat ze zo het snelst tot winstgevendende innovatieve bedrijven komen. Maar echt, *greedy money* werkt bijna nooit. Het haalt de spirit uit de startende en doorgroeiende bedrijven.’

Roobeek ziet dat *smart* en *slow money* veel beter zijn werk doet. ‘Daarbij moet je niet alleen aan financiële ondersteuning denken, maar veel meer aan het leveren van kennis en connecties en het voorzien in afzet van de innovatieve producten of systemen. Een klein innovatief bedrijf is vaak zeer geholpen bij een adviseur met veel ervaring en een goed netwerk in de wetenschap en technologie. Om bijvoorbeeld nog meer creativiteit bij elkaar te brengen, of contact te leggen met investeerders of bedrijven die om innovatieve oplossingen staan te springen.’

Openheid

Annemieke Roobeek brengt in praktijk wat ze predikt. Op vele plaatsen brengt ze haar eigen *smart* en *slow money* binnen. Zo is ze hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit en bekleedt zij commissariaten bij onder andere ABN AMRO, KLM, Amsterdam RAI en Abbott Healthcare Products & Biologicals. Met haar bedrijf MeetingMoreMinds heeft ze verschillende bedrijven geholpen te transformeren naar netwerkorganisaties, waaronder Shell Chemicals International en Solvay Pharmaceuticals.

Maar wellicht nog dichterbij haar ambitie ligt bijvoorbeeld NexusLabs, een initiatief dat ze begon samen met de Amerikaan en voormalig Netscape-directeur Dan Harple en internetondernemer Arpad Cerecsey. Roobeek: ‘Doelstelling van NexusLabs is om met

startende creatieve high tech ondernemingen het R&D-landschap te vernieuwen. NexusLabs staat deze categorie starters bij met kennis, jarenlange ervaring en het uitgebreide netwerk van de oprichters en de investeerders om hen heen.'

Dan Harple vertelde onlangs aan het Financieel Dagblad dat de openheid die hij bij jonge Nederlandse ondernemers aantreft, ongekend is en wereldwijde navolging verdient. Volgens hem bruist Amsterdam meer dan Silicon Valley. Het enige wat volgens hem nog vaak ontbreekt, is de snelheid waarmee innovatieve ondernemers in Nederland met hun nieuwe product de markt opgaan. Roobeek: 'Ze missen vaak marktkenntnis en kunnen hun nieuwe vindingen niet snel genoeg uittesten en toepassen. Bovendien hebben ze meestal onvoldoende toegang tot kapitaal waarmee snel grote stappen kunnen worden gezet. Dat maakt dat de *valley of death* in startende bedrijven zo diep is.'

Grenzeloosheid

Veel grote bedrijven hebben het ontstaan van nieuwe netwerken van jonge creatieve bedrijven decennialang onvoldoende onderkend of slechts de krenten uit de pap gehaald. 'Hierdoor is veel potentieel aan innovatieve producten en processen vroegtijdig verloren gegaan. Dit geldt ook voor investeerders. In plaats van veel vernieuwing bij voorbaat van de tafel van investeerders te laten vallen, is het juist zaak om meer bedrijvigheid te stimuleren door meteen toepassingsnetwerken eromheen te formeren. In plaats van gokken op één of twee nieuwe Googles of Facebooks is het voor de economische structuur zinvoller om meer slimme bedrijvigheid te creëren en te stimuleren door meer toewijding van bijvoorbeeld mensen rondom NexusLabs.'

Veel grote bedrijven hebben duurzame ontwikkeling decennialang in de weg gestaan. Shell is daar een voorbeeld van. Het concern heeft volgens de hoogleraar veel jonge, slimme mensen op het verkeerde been gezet. Ze kan haar boosheid hierover nauwelijks verhullen: 'Jarenlang heeft het bedrijf de arbeidsmarkt van *bright brains* afgeroomd, met name afkomstig van technische universiteiten. Veel onderzoek is verricht door deze jonge mensen naar duurzame energie, bijvoorbeeld op het gebied van zonne- en windenergie. Maar eind jaren '90 trok Shell hier de stekker uit. Ondertussen waren de patenten van dit onderzoek



wel voor Shell, maar er werd niets meer mee gedaan, omdat het concern zich toch weer op de lucratievere fossiele energiebron ging terugtrekken. Meer demotiverend kan haast niet voor jonge, enthousiaste onderzoekers en ondernemers. Het maakt het volstrekt ongeloofwaardig als Shell het nu over de noodzaak van verduurzaming heeft, terwijl het in de praktijk de transitie van fossiele naar duurzame energie alleen maar traint en vertraagt. Vanuit de onderneming wellicht een goed recht, maar vanuit maatschappelijk oogpunt dubieus.'

Het goede nieuws is volgens Roobeek dat Shell deze truc moeilijk nog een keer kan uithalen. 'De huidige generatie jongeren kiest veel minder voor het geld, maar voor inhoud van het werk en voor maatschappelijke impact. Ik zie het al bij mijn eigen kinderen. En bij al die jonge mensen die ik vanuit MeetingMoreMinds en in het kader van NexusLabs tegenkom. Ze zijn veel minder materialistisch dan de babyboomers en de generatie X. Hoewel er natuurlijk nog veel wordt gesolliciteerd op mooie traineeships van de grote bedrijven, is het niet meer vanzelfsprekend. Jonge, slimme en creatieve mensen kiezen steeds meer voor kleine bedrijven die ze zelf opzetten. Of ze verzamelen zich in clubjes en werken samen ideeën uit. Dat vinden ze veel uitdagender. Zo ontstaan ook veel gemakkelijker nieuwe interdisciplinaire concepten, omdat ze steeds weer nieuwe vrienden maken, kennis delen en combinaties maken. Die grenzeloosheid biedt veel kansen voor echte innovatie. Ik denk dat de echte

doorbraken de komende jaren gaan komen door de ongebreidelde creativiteit en combinatiedrift van Generatie Y.'

Ontgroening

DSM heeft daar al vroeg op ingespeeld. Al vanaf de jaren negentig werkt het concern samen met kleine bedrijven om tot innovatie te komen. En steekt er ook kennis en geld in. DSM is met een uitgesproken innovatieve leider als Feike Sijbesma een icoon aan het worden voor jonge, innovatieve nerds in de goede zin van het woord.

Maar ook bij DSM ligt de traagheid van de massa op de loer. In de besluitvorming is ook DSM vaak nog een normaal, groot bedrijf met allerlei lagen en versteende structuren. Daarom zullen grote bedrijven volgens de hoogleraar ook in hun eigen *governance*, hun manier van bedrijfsvoering moeten innoveren. Maar met innovatieve druk van bedrijvigheid om je heen, kun je intern ook gaan veranderen. Dat is haar hoop voor DSM. Daarnaast zijn bestaande vaste structuren in verschillende delen van grote bedrijven ook onvermijdelijk. Zo is creativiteit in de dagelijkse productie-omgeving niet altijd wenselijk en zeker niet op elk moment. Roobeek: 'In productie-eenheden draait alles om *operational excellence*. Daarbij is het van belang alles zo efficiënt mogelijk uit te voeren met een zo hoog mogelijke opbrengst tegen een zo laag mogelijke prijs. En natuurlijk veilig. Prima. Het is niet de ideale omgeving waar ruimte is voor experimenteren en het maken van onvermijdelijke foutjes.'



'Het geloof in managers die nooit met hun eigen kapitaal hebben gewerkt, wordt steeds minder. Men beseft dat managers geen echte ondernemers zijn, want die gaan heel anders met geld om.'

Toch zijn het juist ook productieprocessen waaraan veel kan worden verbeterd, zeker wanneer we door een duurzaamheidsbril kijken. 'De herkomst van grondstoffen voor materialen en voeding zal steeds transparanter worden, maar ook hoe die grondstoffen tot stand zijn gekomen. De *triple bottom line* is iets waaraan bedrijven niet meer ontkomen. Daarom zou het goed zijn op productielocaties ook innovatieve en duurzame bruggehoofden te hebben, die heel goed overweg kunnen met de creatieve innovatieve netwerken en tegelijkertijd met een been in de dagelijkse praktijk van productie staan. Overigens is op steeds meer productielocaties het besef doorgedrongen dat verandering een must is, maar vooral ook een uitdaging om jonge mensen aan te blijven trekken in de chemische sector. Met de ontgroening die aan de gang is, is dat geen sine cure.'

Schaamlap

Waar steeds meer chemieconcerns bereid zijn om te veranderen, vindt Roobeek dat de fossiele sector op de rem trapt als het gaat om innovatie en verduurzaming. 'In Nederland liggen we sowieso aan het fossiele infuus. Door onze eigen aardgasbel en de macht van bedrijven als Shell heeft de fossiele energiesector de touwtjes hier volledig in handen. In Duitsland is

dat bijvoorbeeld heel anders en scheidt de politiek de kaders voor duurzame energie en daarmee voor een boost in de *clean tech* industrie. Wind- en zonne-energie worden daar ook in industriële processen steeds meer toegepast. Met meer dan 300.000 bestendige, nieuwe *clean tech* banen in de afgelopen tien jaar heeft de Duitse economie zich versterkt, terwijl Nederland visieloos aan de leiband van de fossiele industrie is blijven lopen en nauwelijks nieuwe banen in deze sector heeft geschapen. Jonge Nederlandse wetenschappers trekken nu noodgedwongen naar elders, omdat we de arbeidsmarkt waarvoor zij vanuit hun kennis voor uitbouw hadden kunnen zorgen, niet hebben. Ik noem dat een gemiste kans.'

Roobeek vindt dat de Nederlandse fossiele industrie de schaliegasrevolutie momenteel te gemakkelijk aangrijpt om betaalbare energie op de kaart te zetten. 'Schaliegas is niets meer dan een quasi duurzame schaamlap voor de mondiale fossiele sector. Aardgas is weliswaar de schoonste fossiele energiebron, maar het is nog steeds niet duurzaam. De neveneffecten, zoals de overvloed aan goedkope kolen op de wereldmarkt, leidt slechts tot nog meer CO₂-uitstoot. Nederland moet vooruit kijken naar het duurzame energieparadigma en niet meer investeren in

het krampachtig overeind houden van een eindige fossiele sector die verslaafd is aan fiscale voordelen.'

Betrouwbaarheid

Roobeek is ervan overtuigd dat er machtsverschuivingen gaan komen in de hiërarchie van bedrijven. 'Zijn nu de olieconcerns nog steeds oppermachtig, met de milieuschandalen op het netvlies ziet de jongere generatie hen niet meer als voorbeeld. Bedrijven die dicht bij de consument staan, zoals Coca Cola, Lego en Ikea, voelen zich nu al genoodzaakt om duurzamer te gaan opereren. Gewoon omdat consumenten dat steeds meer van ze vragen. Of dat een gevolg is van de opkomst van social media? Die helpen daar zeker aan mee. De werkelijke behoefte om te verduurzamen zal meer en meer bij de consument en vanuit *communities* van gebruikers vandaan komen, en bedrijven zullen daarin mee moeten gaan.'

Dat geldt ook voor de energiebedrijven, stelt Roobeek. 'Er komen bijvoorbeeld steeds meer alternatieven voor burgers om de energievoorziening zelf decentraal te regelen. Daarvoor hebben ze de grote energiebedrijven steeds minder nodig, maar een slim en duurzaam energiebedrijf als Eneco zal daar wel op inspringen. Veel consumenten geloven ook steeds minder in de betrouwbaarheid van grote bedrijven en hun gesloten bastions. Het geloof in managers die nooit met hun eigen kapitaal hebben gewerkt, wordt steeds minder. Men beseft dat managers geen echte ondernemers zijn, want die gaan heel anders met geld om. Die kijken veel meer naar *high impact, low budget, long term.*' ■