

Young Bilderberg Conference 2015, verslag

Transitie: het onmogelijke mogelijk maken

Denk niet dat iets niet kan, niet haalbaar is, niet past binnen je bedrijf; de grootste verrassingen waren ooit zelfs niet door visionairs voor mogelijk gehouden. Een leasebedrijf dat auto's aan de man brengt via een goedkope reclamefolder van een grootwinkelbedrijf, een Nederlands bedrijf dat in no time de grootste online accommodatieretailer ter wereld wordt, een staatsmijn die na twee gedaanteverwisselingen marktleider is op het gebied van biotechnologie. Google, wie verbaast zich er nog over? Maar Intel-oprichter Gordon Moore noch science fiction schrijver Artur C. Clarke hadden het 50 jaar geleden kunnen bevroeden, al waren ze warm met hun voorspellingen, zoals Richard Wagenmakers van KPMG liet zien. Wagenmakers opende de rij van acht sprekers over het thema transitie, op de tiende Young Bilderberg Conferentie. Niet alleen dankzij de kwaliteit van de sprekers zaten de meer dan honderd deelnemers vier uur lang op het puntje van hun stoel en *leek* het alleen maar alsof ze met hun smart phone zaten te spelen. Onder leiding van dagvoorzitter Rutger Mollee en *buzzmaster* Marike Schols, konden ze daarmee direct reageren (buzzen) op vragen van de sprekers of hun eigen vragen naar de buzzmaster sturen. Wat aan kennis, ervaring en inzichten over het voetlicht kwam kon zich aardig meten met de kunsten van *perceptueel manipulator* Dan Lefay, die liet zien hoe rekbaar de werkelijkheid is en hoe beperkt onze waarneming.

Richard Wagenmakers, KPMG

Probeer het onmogelijke te bedenken

... en zorg dat je kunt omgaan met het onverwachte. Dat is de boodschap van Richard Wagenmakers, die binnen KPMG leiding geeft aan de *Forward Thinking Group*. Ontwikkeling voltrekt zich niet lineair, maar exponentieel. *Hoever denk je dat je komt als je 30 exponentiële stappen neemt?* vraagt hij zijn publiek. De meerderheid (87%) buzzt het juiste antwoord: meer dan 6000 kilometer. Hij illustreert zijn betoog met een filmopname van science fiction schrijver Arthur C. Clarke, die zestig jaar geleden voorspelde wat de communicatiesatelliet ons zou gaan brengen: de mogelijkheid om te communiceren met iedereen, waar ook ter wereld. Ook Kevin Kelly, oprichter van Wired, laat hij aan het woord. Terugblikkend op de eerste 5000 dagen van het web zegt hij in 2007: "Wat er nu is hadden we nooit voor mogelijk gehouden. Al die informatie, gratis, altijd en overal beschikbaar. Daar was geen economisch model voor."

Hein Schreuder, DSM

Transformeer al lerend

Bedrijfseconoom Hein Schreuder, die gedurende 15 jaar concernstrateg bij DSM was, schreef een boek over de twee transformaties die het voormalige staatsbedrijf doormaakte: *From coal to biotech*. DSM heeft zich getransformeerd door 'strategische leercycli' te doorlopen: eerst een goede strategie uitzetten, dan alle organisatorische randvoorwaarden scheppen voor uitvoering van de strategie en tenslotte moet je er al je systemen op inrichten, zegt hij.

En dan hebben we het niet alleen over IT systemen, maar ook over al die systemen en factoren die het juiste gedrag in een organisatie oproepen. Hij adviseerde om de 'calendar planning' onmiddellijk overboord te gooien. 'Scheep ruimte voor strategische dialogen eens in de drie jaar, waarbij je de overige tijd gebruikt om de gewenste vernieuwingen te implementeren. Zorg dat je lerend transformeert: 'plan to adapt'. Kijk vooral eerst naar buiten, en dan pas naar binnen. Kijk ook steeds kritisch naar de kwaliteit van je innovatieve vermogen'. Op een buzz vraag in hoeverre de aanpak van DSM ook toepasbaar is voor andere organisaties, antwoordde hij dat dit kan, maar benadrukte nogmaals: alleen maar als bedrijven bereid zijn hun 'calendar planning' overboord te zetten. Want dat roept alleen maar risico-mijdend gedrag op en incrementele veranderingen. Hij wijst erop dat 'strategische leercycli' ook ten grondslag liggen aan 'lean start-up' en 'rapid prototyping' aanpakken: een strategie, visie of produktidee zo snel mogelijk testen en aanpassen waar dat moet. Dit gecombineerd met snelle feedback van de klanten en een grote tolerantie voor 'falen'; als er maar van wordt geleerd!

Olof Bik, Nyenrode

Op transitie kun je je niet voorbereiden

Associate professor en directeur van de accountancy programma's op Nyenrode, Olof Bik, wordt moe, zegt hij, van het begrip lerende organisatie. Want: hoe doe je dat dan? De ideeënbus, de 'innovatiekamer', cultuurveranderingsprogramma's: het werkt volgens hem allemaal niet. Op transitie kun je je niet voorbereiden, zegt hij en reorganisatie biedt ook geen oplossing. Want dan zijn mensen alleen maar bezig met de vraag: wat betekent dat voor mij i.p.v. met het grotere doel. Bedrijfscultuur is bepalend, maar wil je die veranderen, dan moet je sturen op gedrag, een context bieden waarin ruimte is voor continue verandering. Cultuur bouw je door wat je doet en daarbij draait het om gedrag, de symbolen en systemen binnen je organisatie. Hij verwijst naar de filosofie van IDEO, dat bedrijven en organisaties begeleidt bij het introduceren van cultuur waarin medewerkers elkaar helpen om uiteindelijk samen meer te bereiken. Voorbeeldgedrag is daarbij essentieel. Uiteindelijk is het dus een kwestie van leiderschap.

Gillian Tans, Booking.com

Hou het simpel. Doe dingen niet!

De president en chief operating officer van Booking.com doet enkele testjes onder het publiek, zoals Booking er dagelijks honderden doet. Moet dat extra tabje erbij of niet? Moet dat lijntje blijven of is het duidelijker zonder? Testen en innovaties, hoe klein ook, zijn een dagelijkse aangelegenheid bij Booking. Wat de klant wil, is leidend. Het in 2002 gestarte Nederlandse bedrijf mag dan meerdere keren aan de rand van een faillissement hebben gestaan, het is inmiddels internationale marktleider op het gebied van online accommodatieverhuur: met 10.000 medewerkers verwerkt het per dag zo'n 1 miljoen boekingen. Niettemin noemt Tans Booking nog steeds een start-up. Tans' advies: 'Hou het simpel. Doe dingen niet. Wij houden ons alleen bezig met accommodatie en niets anders. Onze mensen op onze 170 lokale kantoren kennen de situatie ter plekke heel goed.' De bedrijfscultuur is internationaal (alleen al in Amsterdam werken 85 nationaliteiten), bottom-up (iedereen werkt mee aan innovatie) en inzet wordt beloond (pay for performance). Werkt men vooral thuis online, wil iemand weten. Nee, integendeel, zegt Tans. Teamwerk is essentieel. Op de werkvloer gebeurt het.

Matthijs Bierman, Triodos Bank

Gebruik de veranderkracht van geld

Op de vraag van Mathijs Bierman wie vindt dat hij genoeg geld heeft om de samenleving te veranderen antwoordt 60% van de toehoorders 'nee'. Bierman kijkt er niet van op. Zijn boodschap: wij zijn allemaal bankier, onderschat niet wat dat betekent. Is het niet vreemd, werpt hij op, dat je, als je iemand geld leent, wel vraagt waarvoor het is, maar dat je dat niet aan je bank vraagt? Geld beïnvloedt de wereld om ons heen. Als lid van de Global Alliance for Banking on Values, wil Triodos laten zien hoe die invloed op een zinvolle manier kan worden ingezet. In dat verband spreekt Bierman liever van 'volhoudbaarheid', in plaats van duurzaamheid, als vertaling van sustainability. Mensen in verbinding brengen met de veranderkracht van geld: 'U bepaalt welke kant uw geld oprolt!' En nee, antwoordt Bierman desgevraagd op een buzz uit het publiek: bij Triodos worden geen bonussen uitgekeerd.

Bas Rookhuijzen, Google for Work

Kies grote, onhaalbare doelstellingen

Alsof iemand anders had verwacht, begint Industry manager Rookhuijzen met de stelling dat Google geen gewoon bedrijf is. Nog geen twintig jaar geleden opgericht, de rest is geschiedenis volgens de wet van Moore. Waar het om draait: de *smart creatives* die er werken, 'en dat zijn niet speciaal mensen met een hoog IQ, maar mensen met 'aptitudes', specifieke begaafdheden. Er is één heldere missie (informatie organiseren), iedereen mag meepraten over alles. Er is volledige transparantie. Met wat Google teweeg heeft gebracht is de samenleving ingrijpend veranderd en is de macht van het individu enorm vergroot, zegt Rookhuijzen. Met nieuwe experimenten rekt Google de grenzen van haar missie steeds verder op: een contactlens voor diabetici die bloedwaarden weergeeft, het project Loon, Google car. 'Kies grote, onhaalbare doelstellingen', adviseert Rookhuijzen, 'denk niet aan minimaliseren van risico's maar maximaliseer vrijheid en snelheid binnen je bedrijf.'

Patrick Verveijzer, LeasePlan

Als het niet kan zoals het moet...

... dan moet het zoals het kan, was de conclusie toen LeasePlan geconfronteerd werd met een krimpemde leasemarkt. Er moest een nieuwe markt worden aangeboord. Wetend dat er nog volop groei zat bij kleinere ondernemers, met name bij zzp-ers en het MKB, werd bij het formuleren van de strategie vooral daarop ingezet. Maar ook de markt voor private lease kwam op... Deze nieuwe klantenkring werd bij wijze van experiment benaderd met Mediamarkt en AH XL als tussenpersoon. En dat is niet onopgemerkt gebleven. Een buzz onder het gehoor wijst uit dat ruim driekwart van de mensen de private leaseacties van LeasePlan kent, en de helft er ook gebruik van zou willen maken. 'Experimenteren werkt', is de conclusie van Verveijzer, in ons geval heeft dat in korte tijd het inzicht geleverd dat deze groeiemarkt wel degelijk een plaats verdient op onze strategische agenda.

Berndt Kodden, Friesland Campina

If you do what you did, you will not get what you got

Van de Fortune 500 bedrijven uit 1955 bestaat nog maar een procent of tien. De meerderheid van de aanwezigen weet dat, blijkt als Berndt Kodden, managing director branded business van Friesland Campina, daar naar vraagt. Zijn bedrijf tart die realiteit. Het heeft een eeuwenoude geschiedenis, is een van de grootste zuivelproducenten ter wereld en boeren, 20.000 in getal, praten als mede-eigenaar en toezichthouder van oudsher mee over het beleid. Kodden, in 2014 winnaar van de Young Captain Award, heeft zijn sporen verdiend bij verschillende bedrijfsonderdelen, zowel in Europa, als in Noord- en Zuid-Amerika en Zuidoost Azië. Mijn name van zijn ervaring in Zuidoost Azië heeft hij geleerd hoezeer je je strategie en het type medewerkers dat je aantrekt, moet afstemmen op de omstandigheden ter plekke. Durf het anders te doen! In de grote Chinese miljoenensteden was FrieslandCampina de eerste die disproportioneel investeerde in E-commerce, en het 'traditionele' supermarkt kanaal oversloeg. Gevolg van het credo van Kodden: 'understand before you want to be understood'. Zijn voorspelling is dat in Europa winkelen bij de supermarkt zijn langste tijd heeft gehad. Winkelen voor de dagelijkse boodschappen zal zich significant verplaatsen naar E-commerce.