

groei. Het is veiliger, goedkoper en creëert uiteindelijk meer aandeelhouderswaarde. Als we in een markt nog niet actief zijn, gaan we meestal voor een overname. We zijn gedisciplineerd in de uitvoering van de strategie. Elke business unit werkt aan zijn eigen plan tot 2016. Zij moeten aan ons aangeven hoeveel ze op eigen kracht willen groeien en hoeveel door overnames. Wij keuren die plannen goed, daarna beginnen we met scouten. We doen dat binnen een vastgesteld kader en weten precies wat voor type bedrijf we zoeken en in welke markt. Onze man in bijvoorbeeld Indonesië kijkt dan of er een bedrijf is dat aan de criteria voldoet. Hij peilt hoe het ervoor staat en als er interesse is vormen we een team met overname-experts hier in Amersfoort."

**5** **Hoeveel zelfstandigheid hebben de lokale afdelingen daarbij en bij hun dagelijkse bedrijfsvoering?**

"Wij tekenen voor alle overnames. Bij een overname voor een omzet van meer dan 50 miljoen euro zijn we betrokken. Ze hebben wel volledige verantwoordelijkheid voor hun winst- en verliesrekening. Een aantal processen wordt decentraal geregeld, innovatie en inkoop bijvoorbeeld. Je moet managers hebben die dat begrijpen. Het is natuurlijk gemakkelijk om een budget aan te nemen en dan een jaar met rust gelaten te willen worden. Dat was het type manager dat je tien jaar geleden veel zag in bedrijven, tegenwoordig werkt het niet meer. Je hebt mensen nodig die zowel de agenda van Nutreco als hun eigen lokale verantwoordelijkheden goed begrijpen."

**6** **Hoe zorgt u ervoor dat managers begrijpen wat de agenda van Nutreco is?**

"Daar gaat veel werk in zitten. We brengen de top-40 van het bedrijf drie of vier keer per jaar bij elkaar. Daarnaast hebben we een keer per jaar een managementconferentie met de top-150. Onlangs zijn de data van de bijeenkomsten voor volgend jaar verstuurd. Mensen weten nu al wanneer ze ons zullen zien. Dat is heel goed voor teambuilding, maar we doen het ook om te zorgen dat mensen dezelfde taal spreken en dezelfde soort waarden hebben."

**7** **U legt sterk de nadruk op uw systematische aanpak. Geldt die aanpak ook voor het controleren van ontwikkelingen in vestigingen aan de andere kant van de wereld?**

"Ja, je moet dit soort programma's ook systematisch uitvoeren en door laten lopen. Tijdens onze managementconferenties hebben we verschillende trainingen op dit gebied, bijvoorbeeld een programma over de ethische gedragscode. We doen dat soort acties ook lokaal. Ons juridische team is de laatste achttien maanden de wereld rondgereisd om trainingssessies te geven. Elk jaar hebben we ook een conferentie voor controllers."

**IN MARKTEN WAARIN WE EEN ZEKERE SCHAALGROORTE HEBBEN, KIEZEN WE LIEVER VOOR ORGANISCHE GROEI**

