



we duidelijk weten waar we beter kunnen worden.”

3 **Onder uw voorganger is het huis AkzoNobel neergezet, nu is het tijd om de woning te verven. Kunt u zich vinden in die vergelijking?**

“We moeten wel iets meer doen dan verven. Er moet ook gesleuteld worden en gebeiteld. Er moet een cultuur komen van groei op eigen kracht en door eigen innovaties. We gaan actief kijken of we nieuwe klanten kunnen werven en we gaan naar bestaande klanten toe om te kijken of we meer kunnen verkopen.”

4 **Die dingen maakten voor uw komst geen deel uit van de cultuur bij AkzoNobel?**

“We hebben ongelooflijk veel succes gehad met het kopen van bedrijven en het ombouwen van de productportfolio. Maar er is een keerzijde. Als je een probleem hebt, probeer je dat op te lossen door een bedrijf te kopen of te verkopen.

We zeggen nu dat we een cultuur willen creëren waarbij we van binnenuit het bedrijf iedere dag beter maken. Je moet gaan van ‘we willen groeien in Zuidoost-Azië, wat is er te koop?’, naar ‘we willen groeien in Zuidoost-Azië, moeten we een fabriek bouwen, wat zijn de distributiekanaalen, hoe bereiken we klanten, welke klanten willen we als eerste hebben?’ Dat laatste is een heel andere filosofie.”

5 **U zegt dat er meer nadruk moet komen op innovatie. AkzoNobel heeft toch de reputatie een echt innovatief bedrijf te zijn. Is het concern die kracht dan onderweg ergens verloren?**

“Heel veel van onze innovatie-activiteiten zijn aangekocht. Dat ging vaak zo snel dat we niet voldoende de kans kregen om die nieuwigheden echt succesvol in de markt te zetten.

Dat willen we nu anders doen. Mensen hoeven op korte termijn dan ook geen miljardenovernames à la ICI te verwachten.”

6 **Uw doel was om dit jaar 4 procent te groeien. Halverwege bleek dat de omzet juist 4 procent was gedaald. Gaat het alsnog lukken om de doelstellingen te halen in deze moeilijke markt?**

“Even ter verduidelijking, we hebben winstdoelen voor 2015 geformuleerd op basis van de onderliggende groei. Als we, bijvoorbeeld door lagere groei, deze dreigen te missen doen we er een schepje bovenop om zeker te zijn dat we ze wel realiseren. Dat hebben we dan ook gedaan dit jaar, onder meer door extra kostenbesparingen. Intussen zien we, net als de meeste bedrijven, dat Europa een bodem begint te vinden en dat Amerika groeit. In opkomende markten groeien we ondertussen niet meer met 10 of 12 procent, maar nog wel steeds met 4 tot 6 procent. Daarmee gaat de totale groei zeker niet in de richting van min 4 procent.”

7 **U wilt de bedrijfscultuur veranderen. Hoe krijgt u de nieuwe manier van denken in de hoofden van uw mensen?**

“Door mensen bij elkaar te brengen in zaaltjes en kantines. Vorige week in Hengelo en Almelo, de week daarvoor in Sjanghai en Beijing, eerder in New York, Chicago, Houston, daarvoor São Paulo. Ik neem een paar honderd man in een zaal en dan leg ik eerst uit wat de dingen zijn waar wij op dit moment mee knokken en waarom we deze strategie hebben. Het tweede is dat je duidelijk maakt wat je wilt dat er gebeurt, in welk tijdschema je dat bereikt wilt hebben en welke hulp mensen krijgen om daar te komen.

Ook het team van mensen om je heen is belangrijk. De groep die er was toen ik hier kwam is heel anders dan het team dat er nu zit. De