

Hun aandacht ging vooral uit naar het volgende kwartaal.”

WAT HEEFT U GEDAAN OM HET TIJTE KEREN?

“Het was meteen duidelijk dat we 3M weer gezond moesten maken door de aandacht te verleggen naar de lange termijn. En dat betekende investeren. Als je niet investeert in de toekomst dan is die er ook niet..Daarom hebben we de budgetten voor onderzoek meteen flink verhoogd. Bij 3M moest het weer gaan over innovatie en mensen, twee factoren die op de achtergrond waren geraakt.”

Eén van de eerste veranderingen van Buckley als topman van 3M was de herinvoering van de “15 procent-norm”. 3M moedigde zijn werknemers aan om minimaal 15 procent van hun tijd te besteden aan onderzoek dat niet direct met hun werk te maken had. Jaren later gaf ook Google zijn werknemers de vrijheid om hun creativiteit te botvieren. Op dat moment had 3M het systeem alweer afgeschaft.

WAT HAD U VOOR OGEN MET DE HERNIEUWDE INVOERING VAN DE 15-PROCENT-VRIJE-TIJD-REGEL?

“Dit gaat niet over percentages maar over vrijheid. Je wilt de creativiteit benutten van mensen en dat kan alleen als ze niet continu gedwongen worden in een keurslijf van regels. Bij 3M moest innovatie weer de hoofdrol spelen. Dat heb ik zoveel mogelijk willen aanmoedigen.”

JE WILT DE CREATIVITEIT BENUTTEN VAN MENSEN EN DAT KAN ALLEEN ALS ZE NIET CONTINU GEDWONGEN WORDEN IN EEN KEURSLIJF VAN REGELS



U WAS OP ZOEK NAAR DE VOLGENDE DOORBRAAK?

“Innovatie is meer dan grote doorbraken. Het bestaat uit twee sporen. Als bedrijf moet je jaar na jaar kleine stapjes maken. Dat zorgt voor voortdurend hogere opbrengsten. Tegelijk moet je continu de grote doorbraak in het achterhoofd houden. Dat zijn de ware gamechangers.”

KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN VAN ZO'N 'GAMECHANGER' BIJ 3M?

Ik vind ons succes met schuurpapier illustratief. U vindt schuurpapier of eigenlijk schuurband niet sexy? Dat vonden ze bij 3M ook niet toen ik binnenkwam. Ze zagen het als een markt die langzaam groeit en lage winsten kent. Toen ik zei dat ik het een intrigerend product vond gingen de wenkbrauwen omhoog en dat terwijl het zo een ingrijpend materiaal is. Zo

ongeveer alle producten om je heen zijn op een of andere manier gepolijst of geschuurd. Industrieel is het een enorme markt.

Onze specialisten zijn er mee aan de slag gegaan. Ze hebben zich laten inspireren door de natuur: de vorm van haaiantanden blijkt perfect om schuurmateriaal beter en langer werkzaam te houden. Uiteindelijk hebben we deze techniek in producten geïntroduceerd. De winstgevendheid van 3M's schuur- en polijstmaterialen is snel gegroeid. De concurrentie heeft die stap niet kunnen maken. Zo zie je dat een uitvinding op het gebied van materiaal een bedrijfstak compleet heeft veranderd. Het heeft een oude wereld vernietigd en een nieuwe geschapen.

U HEEFT JARENLANG IN DE MAAKINDUSTRIE GEWERKT. MET UW WERKZAAMHEDEN VOOR

OWNERSHIP CAPITAL ZIT U INEENS IN DE FINANCIËLE WERELD. WAT BEZIELDE U?

Het is een kwestie van overtuiging, voor het geld hoeft ik het niet meer te doen. De filosofie van deze organisatie is dat aandacht voor de lange termijn en voor 'zachte indicatoren', zoals energieverbruik, de cultuur van een bedrijf en klanttevredenheid, loont. Die onderstreept ik. Ik ben ervan overtuigd dat je meer kans hebt op positieve rendementen op langere termijn als je belegt in innovatieve bedrijven die weten welke kant ze op willen en daar niet vanaf stappen als het even tegen zit. Er is genoeg wetenschappelijk bewijs voor die overtuiging maar toch zijn er nog hele hordes beleggers die dat negeren. Ook de aandacht voor duurzame aspecten is nog te summier. Op de lange termijn loont aandacht voor terugdringen van vervuiling en lager energiegebruik. Dat zijn gewoon zaken die goed zijn voor de business: je bespaart geld.

U VINDT DAT EEN BEDRIJF EEN DUIDELIJKE VISIE VOOR DE LANGE TERMIJN MOETEN HEBBEN. MAAR WAAROM MOET DAT SAMENGAAN MET LANGE TERMIJN-AANDEELHOUDERS? EEN ONDERNEMING HEEFT ER TOCH NAUWELIJKS LAST VAN ALS BELEGERS HUN STUKKEN AAN EEN ANDER OVERDOEN VIA DE BEURS?

Als belegger gelooft Ownership Capital in de lange termijn omdat dat betere rendementen oplevert. Tachtig procent van de fondsmanagers weet de markt niet te verslaan. Dat zijn mensen die er voor de korte termijn inzitten.

Voor een onderneming is het belangrijk om een aantal vaste aandeelhouders te hebben. Dat zorgt voor het broodnodige tegenwicht. Korte termijnbeleggers praten weinig, die vertrekken gewoon.

IEMAND DIE ZO OP DE LANGETERMIJN GERICHT IS MOET DE DRUK VAN STEEDS MAAR WEER KWAR-