

DUIVELS MOEILIK

DEVILISHLY DIFFICULT

TEKST *Dirk van der Lit*
 BEELD *Steve Nestorovski*

Een ezel stoot zich geen twee keer aan dezelfde steen. In het verlengde daarvan ligt de vraag: hoe groot is het voorspellend vermogen van corporate Nederland?

How great is the predictive power of corporate Netherlands?

Are we learning from our mistakes or are we still falling into the same traps?

Wat mij betreft zijn er twee dingen om te voorspellen: wat doet de markt en wat kan de onderneming zelf. Over de markt kunnen trendwatchers prachtige verhalen afsteken. Zoals dat wereldwijd de middenklasse de komende jaren met twee miljard mensen groeit. En dat er steeds meer megasteden ontstaan. Toch leidt dat er niet toe dat vergelijkbare bedrijven eenzelfde koers varen. Siemens kiest voor infrastructuur, Philips voor gezondheidszorg. Ook de eigen competentie van bedrijven is een factor van betekenis voor hun toekomst. Maar helaas weten veel ondernemingen maar bar slecht wat ze in hun mars hebben. Op Nyenrode hebben studenten uitgezocht wat bedrijven 25 jaar geleden voor strategische doelstellingen formuleerden en wat daarvan in de praktijk is terechtgekomen. Dat is een weinig opwekkend beeld.

Natuurlijk zijn er positieve uitzonderingen. Reed Elsevier had dertig jaar geleden al glashelder voor ogen dat het Nederlandse taalgebied te klein is en dat vooral wetenschappelijke informatie geweldig rendeert. Randstad zag dat het mechanisme van vakbonden om bestaande banen te beschermen tot de opkomst van flexwerk zou leiden. En Shell heeft tijdig beseft dat uitsluitend olie tot een wankel businessmodel leidt en zette verstandig in op gas. Dat Shell al decennia pioniert met toekomstverkenningen op basis van scenarioplanning heeft

overigens niet kunnen verhinderen dat het met projecten op het gebied van mijnbouw en zonne-energie ook zepers heeft behaald.

Er zijn genoeg voorbeelden van corporate vergezichten die op een regelrechte flop zijn uitgedraaid. De Nederlandse rederijsector, die fuseerde tot Nedlloyd, is een puinhoop geworden – echt onbestaanbaar voor een

**'RANDSTAD EN SHELL
 ZIJN DE UITZONDERINGEN'**

**'RANDSTAD AND SHELL
 ARE THE EXCEPTIONS'**



PAUL FRENTROP

(1954) was hoogleraar corporate governance and capital markets op Nyenrode Business Universiteit. Hij is auteur van diverse boeken.

PAUL FRENTROP (1954) former professor of corporate governance and capital markets at Nyenrode Business University in the Netherlands.

Author of several books.

Research carried out at Nyenrode Business University has revealed that few of the strategic objectives set by businesses are realised in practice. Although there are some positive exceptions, such as Reed Elsevier, Randstad and Shell, disappointments are far more common. The Dutch shipping sector is in chaos following various mergers, and telecom giant KPN, letter and parcel delivery company TNT, and even brewer Heineken, have struggled with market changes and with their own limitations. Admittedly, it is easy to judge from the sidelines, so let us just say that making predictions is devilishly difficult. In my case, I always learn the most from the past. The seats on the train of progress all face backwards. •

zeevarende natie. KPN en TNT: misschien zagen ze de markt wel goed, maar ze vertilden zich aan hun eigen mogelijkheden. Fugro investeerde in diensten waar geen vraag naar was en het voormalige CSM dacht dat melkzuur het nieuwe suiker was. Dat denken ze trouwens al twintig jaar.

Tenslotte zijn er de vraagtekens. Heineken kiest voor een strategie als global brand, maar in een consoliderende markt is weinig financieringsruimte vanwege het controlerende familiebelang misschien een probleem. En Unilever weet al dertig jaar dat personal care een fantastische groeiemarkt is, maar vond het ook moeilijk activiteiten af te stoten om daarvoor groei-ruimte te creëren.

Ik geef toe: het is makkelijk om bedrijven vanaf de zijlijn de maat te nemen. Laten we het erop houden dat voorspellen gewoon duivels moeilijk is. Zelf leer ik altijd het meest van het verleden. Niet voor niets wordt wel gezegd dat in de trein van de vooruitgang de stoelen naar achteren zijn gericht. En ondernemen blijft natuurlijk risico nemen; er zijn geen zekerheden in de toekomst. We zullen nog genoeg voorbeelden zien van ondernemingen die, omdat ze hun toekomst verkeerd inschatten, niet het eeuwige leven blijken te hebben. Die voorspelling durf ik wel aan. •

