

De beste profeet is hij, die goed kan gissen

MR. C.J.A. VAN LEDE

Good evening. This is European Television with the news of January 1, 2001.....

Vanuit de gedachte dat de nieuwe eeuw met het jaar '1' begint, gaf ik mij een jaar geleden nog respijt, maar nu ontcom ik er niet meer aan om mijn tien jaar oude voorspellingen over het ondernemen aan het begin van de 21e eeuw tegen het licht te houden.

Eind 1989 werd door de ESB-redactie aan een aantal Nederlanders gevraagd hun verwachtingen te schetsen voor de nieuwe eeuw. Als voorzitter van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen VNO, nu een bloeiende regionale afdeling van het EVO (Europees Verbond van Ondernemingen), maar nog altijd de stem van ondernemend Nederland, bereikte mij het verzoek mijn "fantasie de vrije loop te laten" en een bespiegeling te geven over ondernemen in 2000.

Op een punt heb ik gelijk gekregen. Ondernemen is ook vandaag nog een boeiende en rijk geschakeerde activiteit, zich uitstrekkend van de gedurfde starter/vernieuwer tot de behoudende beheerder; van de eigen baas met een lokaal of regionaal marktbereik, tot de multinational; van de aanbieder van onmisbare grondstoffen, basisproducten of ondersteunende diensten tot de producent van klantvriendelijke eindproducten.

Dat was niet moeilijk te voorspellen. Nu spijt het mij dat ik dat niet geschreven heb. Wat ik schreef? Leest u mee?

"Den Haag, december 1989. Ondernemen in 2000, ook dan zal het de kunst zijn het evenwicht te bewaren op een koord dat onder spanning wordt gehouden door: de ontwikkeling van nieuwe technieken, zelfbewuste werknemers, kwaliteitsbewuste consumenten, financiële randvoorwaarden, scherpe internationale concurrentie en niet te vergeten een, door de overheid vertegenwoordigde, veeleisende samenleving met name voor de leefomgeving. Dat alles intensiever, maar op hoofdlijnen niet wezenlijk anders dan wat wij in 1989/1990 kennen.

Tien jaar is dichtbij en tegelijkertijd ver weg. Laten we even omkijken.

Wie had aan het begin van de jaren tachtig durven voorspellen, dat in 1989 de Nederlandse onderneming in het algemeen vitaal en veerkrachtig zou zijn en de economie 'booming'? Wie had in

de zomer van 1989 ook maar kunnen denken dat wij in het najaar getuigen zouden zijn van een revolutionaire omwenteling in Oost-Europa?

Dit laatste toont aan, dat er in enkele maanden veel kan gebeuren. In die zin is 2000 ver weg. Het is echter ook dichtbij. Veel van wat dan van beslissend belang voor het ondernemen zal zijn, is al in ontwikkeling.

Europa

Het vrije verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal binnen een ongedeelde EG is in 2000 een vanzelfsprekende zaak. Engels is, uitgezonderd het café op de hoek, de voertaal voor het bedrijfsleven. De ecu is rekenen munteenheid. Guldens, marken, francs e.d. zijn in muntvorm geliefde verzamelobjecten geworden waar we de kleinkinderen plezier mee doen.

De Europese Gemeenschap van de twaalf is economisch een succes. De toetreding van de EVA-landen zal tezientijd een feit zijn. De economische liberalisering van Oost-Europa zal zover voortgeschreden zijn dat een geassocieerd lidmaatschap een reële optie is.

Europa concurreert met hoogwaardige en technisch zeer geavanceerde producten op voet van gelijkheid met de twee andere economische machtsblokken: Amerika en het Verre Oosten. De Europese ondernemingen doen het goed. Veel Nederlandse bedrijven spelen in de voorhoede.

De mogelijkheden voor snelle communicatie via de elektronische snelweg worden breed benut. Uiteraard krijgen we in de decembermaand nog altijd de kerst- en nieuwjaarskaarten, maar dat wordt al minder. Voor het uitwisselen van goede wensen worden in toenemende mate de stille uren van de telefax benut. Informatie wordt uitgewisseld via wereldwijde netwerken, ongeacht of het nu gaat om orders, bouwtekeningen, kostprijsopgaven, rekeningen, betalingen, contracten of wat dan ook.

Het werk is in de 21e eeuw zo geregeld dat je veel thuis kunt doen. Je PC inpluggen, wat telefoons en je communiceert met je bedrijf, klanten, leveranciers of bank. Dat bespaart velen het reizen in overvolle spitsuren. Filevor-

ming is er midden jaren negentig wel even geweest en wel op de oudere telefoonkabels. Dat werd snel opgelost.

Zorgelijk is de neiging tot dubbele regelgeving: Europese en nationale of beter gezegd regionale. De Haagse politici hebben nog moeite met de snelle opkomst van een door het Europese Parlement democratisch gecontroleerde 'Brusselse' wet- en regelgeving. Maar het went.

Den Haag weet zich wel steeds beter te schikken in het straffe begrotingstoezicht van de EMU-autoriteiten. De Nederlandse overheidsfinanciën lopen Europees in de pas. In september van de late jaren negentig presenteert de Nederlandse minister van Financiën voor het eerst een sluitende begroting. Het begrip financieringstekort is daarmee voor Nederland historie geworden, met een internationaal gezien nog altijd hoge en maar langzaam dalende staatsschuld als monument voor oude budgettaire zonden.

Marktpartijen

Dat zijn elementen van het economische decor waartegen het ondernemen zich over pakweg tien jaar af zal spelen. Op het directe speelveld – de markt – ontmoet de ondernemer een breed scala aan mede- en tegenspelers: werknemers, concurrenten, vermogensverschaffers, afnemers, leveranciers, de overheid, maar ook een actieve milieubeweging en andere belangenorganisaties met als oudste de vakbeweging.

Afnemers

Zonder uitputtend te zijn kunnen van deze marktpartijen enkele ontwikkelingen worden geschetst. Laten wij beginnen met de belangrijkste speler op de markt: de afnemer.

De uiteindelijke afnemer is de consument: gemiddeld ouder (vergrijzing), koopkrachtiger (toenemende welvaart en goede pensioenvoorziening), beter geïnformeerd en kritischer. De consumentenorganisatie helpt de consument daarbij, terwijl de milieubeweging de aandacht vraagt voor milieuvriendelijk consumeren. Beide organisaties maken de consument bewust van zijn marktkracht. Op de markt vertaalt zich dat in een bewuster kiezen en een gerichtheid op een goede 'kwaliteit-prijsmilieu-verhouding'.

De consument verwacht gebruikscomfort en maatwerk. Dat is heel duidelijk op het terrein van de kleding. "Ik ben de kleine man met het confectiepakke an", zo zong men in de jaren dertig. Jaren waarin het maatpak het symbool was van de welvarende klasse. Zo rond de eeuwwisseling zal maatkleding gemeengoed zijn. De produktietechniek

maakt het dan mogelijk maatkleiding op de markt te brengen tegen de prijs van confectie.

Maar dat geldt niet alleen kleding, tal van goederen en diensten zullen op maat en naar de smaak van de individuele consument geleverd kunnen en dus moeten worden. Dat betekent grotere variatie en snelle aanpassing aan nieuwe ontwikkelingen wat alleen kan op basis van korte ontwikkelings- en produktietijden.

Collega-ondernemers

Deze ontwikkeling stelt ook hoge eisen aan een tweede groep medespelers op het toneel van de particuliere ondernemingswijze productie: de collega-ondernemers, de leveranciers van grondstoffen, halfabrikaten en diensten. Met name op het terrein van het vervoer.

De logistiek zal zich ontwikkelen tot een van de belangrijkste kerntaken van de ondernemer. De trend naar strak voorraadbeheer maakt de onderneming afhankelijk van snelle en betrouwbare toelevering. 'Just-in-time'-management maakt de onderneming wendbaar, maar tegelijkertijd kwetsbaar. De marge met 'just-too-late' is namelijk smal.

De eis van korte levertijden en beweeglijke consumentenvoorkeur dwingt de ondernemer daarbij tot het onderhouden van intensieve contacten met de toeleveranciers. Dat is alleen mogelijk op basis van selectie en beperking. Geen honderden toeleveranciers, maar enkele tientallen, die worden geselecteerd op kwaliteit, betrouwbaarheid en het vermogen mee te denken over produkt- en marktontwikkeling.

Ondernemingen vormen steeds meer netwerken en strategische samenwerkingsverbanden waarin ook universiteiten, onderzoeksinstellingen, scholen en overheden participeren. Allianties zijn een must vanwege:

- het productieproces dat zich beperkt tot de kerntaken. Voor de rest wordt een beroep gedaan op toeleveranciers en co-makers;
- de complexe en kostbare technologische ontwikkelingen;
- de markt, de bewust kopende klant vraagt lokale aanwezigheid en totaalkpakketten; en
- de arbeidsmarkt voor het ontwikkelen van vakbekwaamheidseisen en scholing.

Werknemers

Met het laatstgenoemde punt zijn wij aangeland bij een derde spelersgroep in het economische productieproces: de werknemers.

De ondernemer zal zich steeds meer moeten richten op snelle aanpassingsmogelijkheden, kwaliteit en betrouwbaarheid. Dat kan alleen met behulp van vakbekwame en gemotiveerde mede-

werkers, die beschikken over goede basiskennis en die in staat en bereid zijn zich voortdurend nieuwe kennis eigen te maken c.q. nieuwe kennis te genereren. Wederkerend leren groeit uit naar een permanent onderdeel van het personeelsbeleid. In een onderneming met geavanceerde productieprocessen zullen de daaraan verbonden kosten oplopen tot tien procent van de loonsom.

Maar ook dat zal niet kunnen voorkomen dat ondernemingen de strijd om de gunst van de sollicitant met elkaar aan zullen moeten gaan. De arbeidsmarkt zal, zeker op onderdelen, steeds weer spanningen vertonen. Dit ondanks het feit dat door een actief scholingsbeleid en straffere regelgeving op het terrein van de sociale zekerheid, de participatiegraad van de potentiële beroepsbevolking aanzienlijk is verbeterd en op Europees niveau is gekomen.

Bij dat alles zal de ontwikkeling in de richting van verscheidene groepen personeel werkzaam binnen een onderneming verder doorzetten. Drie groepen laten zich onderscheiden. De eerste groep is de harde kern van eigen personeel welke de onderneming en het 'corporate image' draagt. Personeel dat ingezet wordt voor de kerntaken van de onderneming.

Een tweede groep wordt gevormd door inleen-personeel. Het gaat hier om personeel in dienst van bedrijven, die op contractbasis ondersteunende diensten leveren. Te denken valt aan portierswerkzaamheden, kantinediensten, schoonmaak, maar in toenemende mate ook aan administratieve ondersteuning en dergelijke.

De derde groep bestaat uit 'rondreizende' topspecialisten die op contractbasis worden ingehuurd voor specifieke opdrachten. Bekend zijn reeds de interim-managers en de software-deskundigen, maar dat zal zich uit kunnen breiden tot marketingstudies, ontwikkelingsprojecten en dergelijke.

Met deze globale driedeling is de differentiatie op het terrein van de personeelsvoorziening niet uitgeput. Ook naar arbeidsvoorwaarden en dan in het bijzonder op punten zoals beloning en arbeidstijd is meer variatie te verwachten. Op het punt van de beloning zal het gaan om flexibele, resultaatafhankelijke beloningssystemen, terwijl de variatie naar werktijd zich richt op jong en oud of per week, per jaar.

Overige marktpartijen

Te verwachten is dat de vakbeweging hierop inspeelt, door naast de van oudsher brede maatschappelijke functie, die in betekenis afneemt, zich meer op individuele dienstverlening te richten. De gedachte van de vakbondswinkel, die in de jaren tachtig binnen de FNV speelde, zal zich verder ontwikkelen. De vakbondscontacten met de on-

derneming zullen daardoor doelgerichter, zakelijker zijn.

De relatie nationale overheid-onderneming wint eveneens aan zakelijkheid. De politiek-ideologische discussie over de inrichting van de samenleving begint zich steeds meer te verplaatsen naar de Brusselse autoriteiten en het Europese Parlement en laat op nationaal (dan regionaal) niveau ruimte voor een pragmatisch samenspel, waarbij de regionale overheid optreedt als aanbieder van basisdiensten en -voorzieningen die onmisbaar zijn voor een goed ondernemingsklimaat.

Een speler van geheel andere aard op het speelveld van de ondernemer is de kapitaalverschaffer. Ik heb het dan niet over de eigenaar-ondernemer of het besloten familiebedrijf, maar over de beurs-nv's met gespreid aandelenbezit. Daar zal met name de rol van de groot-aandeelhouder in de vorm van beleggingsfondsen, institutionele beleggers of ondernemingen met minderheidspakketten steeds zwaarder gaan wegen. De ondernemingen zelf zullen aan die ontwikkeling een belangrijke bijdrage leveren door het onderhouden van goede 'investor relations', niet in de laatste plaats gericht op het voorkomen van ongewenste overnames in de voortrollende fusie- en overnamegolf. De kleine particuliere aandeelhouders zullen hun belangen bundelen in belangorganisaties.

Deze ontwikkeling leidt er toe dat het zittende management zich steeds opnieuw moet bewijzen. De (groot)aandeelhouder, met name de institutionele belegger, zal de onderneming en daarmee het management steeds meer beoordelen op het beleid.

Naast de snel gegroeide 'venture-capital'-industrie opereert ook een aantal 'angels', kapitaalkrachtige particuliere beleggers die een deel van hun vermogen durven in te zetten voor prille, veelbelovende projecten, die hun levensvatbaarheid nog moeten bewijzen. Ik denk hier aan de oud-ondernemer, die het aandurfte om op korte afstand een inventieve nieuwkomer met geld en deskundigheid te steunen.

Hier zien we de aloude kern van ondernemen. Het zien en benutten van nieuwe kansen. Het nemen van risico: wagen. Dat zal in 2000 niet anders zijn dan nu."

Tot zover het tien jaar oude verhaal. Het bevestigt nog eens, dat van voorstellingen maar een ding met redelijke zekerheid te zeggen is: het kan, maar zal niet zo gaan. Dat geldt zeker als een ondernemer, die van nature optimistisch is, zich aan toekomstbespiegelingen waagt.

C.J.A. van Lede

De auteur is voorzitter van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen VNO.