

En de winnaar is... Italcementi

Prestaties zijn er om beoordeeld en vergeleken te worden. Wij stellen ranglijsten op van de beste prestaties op sportgebied, zoals de beste tijden ooit gelopen op de Engelse mijl of de hoogste scores behaald met driebanden. Die prestaties zijn echter vaak niet vergelijkbaar. Bij het hardlopen komen de beste tijden onder zeer verschillende omstandigheden tot stand. Bij het verspringen maakt de luchtweerstand en de rugwind groot verschil. Soms moeten we een heel stelsel verzinnen om sportprestaties vergelijkbaar te maken, zoals ELO-ratings of ATP-punten. En vaak weten we dat ranglijsten eigenlijk niet zo veel zeggen.

Toch blijven we vergelijken. Ook ondernemingsprestaties vergelijken we graag. Een kleine rondgang langs de ranglijstjes kan beginnen bij de *Financial Times*. Deze krant brengt jaarlijks de 'FT-500' uit: "an annual snapshot of Europe's leading companies" en "the principal guide to business rankings in Europe"¹. In de meest recente uitgave bezetten Royal Dutch/Shell en Roche de hoogste twee plaatsen. So far, so good. Daarna treffen we BT aan, British Telecom. Is dit de op twee-na-beste onderneming van Europa? Op plaats acht: HSBC. Na enig zoeken blijkt dit de Hongkong & Shanghai Banking Corporation te zijn, die na overname van de Midland Bank als 'UK-based' geldt. Had u verwacht dat deze bank beter is dan de Deutsche Bank, Crédit Agricole of onze eigen banken? Had u overigens vermoed dat van de 25 beste ondernemingen van Europa er elf Brits zouden zijn? Wat is hier aan de hand? Het antwoord is dat de *Financial Times* een bijzonder criterium hanteert, namelijk marktkapitalisatie (totale beurswaarde). Blijkbaar scoren Britse ondernemingen hierop vrij goed.

Wellicht baseert u zich liever op de fameuze *Global Fortune 500*. Deze lijst gaat uit van ondernemingsomvang, gemeten naar omzet. Hier komen slechts 43 Britse ondernemingen voor, het aandeel van Groot-Brittannië daalt al jaren gestaag (terwijl dat van continentaal Europa stijgt). Interessanter is de 'Fortune 500 ranked by performance'². Het eerste criterium is 'de grootste omzetstijging'. Hier steekt één onderneming met kop en schouders uit boven de achtervolgers. Het is de alom gevreesde ... Italcementi, zoals u begrijpt een Italiaanse cementfirma. Liefst 136% omzetstijging werd door dit bedrijf gerealiseerd. Overigens komt het op geen der andere lijstjes van *Fortune* voor. Daar staan de bedrijven gerangschikt naar hoogste winst (Exxon), grootste winststijging (Hillsdown Holdings) of grootste werkgever (General Motors). Het is interessant om te zien hoezeer de lijstjes verschillen. Weer is de gehanteerde prestatie maatstaf doorslaggevend.

Ik meen dat er diverse lessen uit de vergelijking van de prestatieranglijstjes te trekken zijn:

1. wees op uw hoede als iemand beweert de beste onderneming of de beste ondernemingsprestaties te kunnen aanwijzen;

2. zoals individuele prestaties van mensen vaak meerdere dimensies hebben, zo geldt dat ook voor ondernemingen;
3. als mensen of landen dan toch maar één prestatie maatstaf kiezen, dan selecteren ze er meestal een die hen het beste uitkomt;
4. derhalve moet het geen verrassing zijn dat Britse ondernemingen het relatief goed doen bij de *Financial Times* en Amerikaanse ondernemingen bij *Fortune*.

Er is nog een vijfde les, maar daarvoor moet ik vooruitlopen op een publikatie die binnenkort zal verschijnen van Arie de Geus, voormalig Group Planning Director van Shell. Hij bericht over een onderzoek naar de karakteristieken van ondernemingen die meer dan honderd jaar oud zijn. Daarvan zijn er niet zo veel, want de gemiddelde levensduur van een onderneming in de pioniersfase is maar zo'n 40-50 jaar. In de studie zijn 27 ondernemingen opgenomen, zoals DuPont, Mitsui, Mitsubishi, Hudson Bay en Stora. Vele daarvan hebben een complete gedaanteverwisseling ondergaan in hun historie. Zo startte Stora in de mijnbouw, en ging via bosbouw en waterkrachtcentrales naar de huidige activiteit papierproductie. Allermindst 'back to basics' of 'stick to the knitting'! Nog opmerkelijker zijn de vier kenmerken die meer-dan-honderdjarige ondernemingen gemeenschappelijk vertonen:

- conservatisme in financiering (bij voorbeeld veel eigen vermogen);
- gevoelig voor de omgeving (participatie in vele externe netwerken);
- 'sense of cohesion and corporate identity' (waaronder trots op het bedrijf van hoog tot laag);
- 'tolerance' (veel decentralisatie, delegatie en initiatieven van onderop).

Wat mij frappeert is, hoe weinig deze kenmerken gemeen hebben met de eerder aangehaalde prestatie maatstaven waarnaar ondernemingen in de pers gerangschikt worden. Wellicht is de vijfde les dus wel dat de tijdshorizon die wij aanleggen, en de ambities die wij hebben, in belangrijke mate bepalen wat beoordeeld wordt als een goede prestatie. Wie wil bouwen aan een duurzame onderneming dient waarschijnlijk aan andere maatstaven belang te hechten dan degene die het korte-termijn gewin wil maximaliseren³. Maar wellicht heeft u al een andere vijfde les getrokken, namelijk dat u die rangschikkingen voortaan minder ter lering en meer ter vermaak leest.



H. Schreuder

1. *Financial Times*, 20 januari 1995.

2. *Fortune*, 25 juli 1994.

3. Zie ook J.C. Collins en J.I. Porras, *Built to last*, Harper, New York, 1994.