

Succes en verval

„Succes lokt succes uit”, schreven Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr. in hun bestseller over succesvolle ondernemingen 1), maar die stelregel blijkt niet altijd op te gaan. In *Business Week* van vorige week wordt onder de titel „Who's excellent now?” beschreven dat van de 43 „excellente” ondernemingen die Peters en Waterman twee jaar geleden selecteerden, ten minste veertien het de laatste tijd helemaal niet zo goed blijken te doen 2). Het computerconcern Hewlett-Packard miste de slag op de personal-computermarkt en heeft grote problemen met het betreden van nieuwe terreinen, de spijkerbroekengigant Levi Strauss had veel te laat in de gaten dat het modebeeld aan het veranderen was en moest negentien fabrieken sluiten, Atari stortte net zo snel in als de rage in videospelletjes voorbijging, Delta Air Lines had grote moeite om op de deregulerende van het Amerikaanse luchtverkeer in te spelen en het ingenieursbureau en constructiebedrijf Fluor Corp. stortte zich in de financiële problemen door \$2,3 mrd. voor St. Joe Minerals neer te tellen net op het moment dat de ruwe-grondstofprijzen kelderden.

Hoe is het mogelijk dat ondernemingen die het wat groei en winstgevendheid betreft jarenlang systematisch beter hebben gedaan dan hun concurrenten en die bovendien uitblonden in de bijzondere eigenschappen die Peters en Waterman als de basis van succes aanmerken, toch zo plotseling van hun voetstuk zijn gevallen? Zaten Peters en Waterman er naast met hun keuze van excellente ondernemingen? Waren er externe factoren in het spel die niemand had voorzien, maar die de desbetreffende bedrijven parten speelden? Of zijn ze ontrouw geworden aan de filosofie die hen groot maakte, omdat succes doet verslappen en het verval steeds op de loer ligt?

Het artikel in *Business Week* geeft over deze vragen geen uitsluitsel. Maar het bevat wel een overzicht van de „zonden” die de in de knoei geraakte ondernemingen tegen de eisen van succesvol management hebben begaan. Sommige bedrijven zijn hun oorspronkelijke actiegerichtheid kwijtgeraakt, andere hebben onvoldoende ingespeeld op de veranderende wensen van de klant en de verschuivingen in de markt, weer andere zijn het verkeerde pad opgegaan door zich in branchevreemde activiteiten te begeven en nogal wat bedrijven hebben zich niet gehouden aan de eis dat de organisatie plat en doorzichtig en de staf klein moet zijn. Al met al een aardige staalkaart van wat er fout kan gaan, ook bij gerenommeerde ondernemingen. Succes blijkt een broos goed te zijn.

In acht van de veertien gevallen was één van de oorzaken van de teruggang, dat de aandacht voor de wensen van de klant, die voor het hele bedrijf richtinggevend moeten zijn, verslapte. Dit gevaar dreigt altijd, maar in het bijzonder als de verkoopsucces groot zijn; men raakt zijn produkten dan immers toch wel kwijt. Dit overkwam het spijkerbroekenconcern Levi Strauss & Co. Twintig jaar lang groeide de afzetmarkt met zo'n 15% per jaar. Elke spijkerbroek die maar kon worden vervaardigd, kon door de handel onmiddellijk worden afgezet. De service aan de detailhandel en de alertheid voor verschuivingen in de consumentenvoorkeur begonnen daar echter onder te lijden. Toen de markt plotseling omsloeg en een belangrijk deel van het consumentenpubliek overschakelde van de ouderwetse spijkerbroek naar modieuzere sportkleding, reageerde Levi te laat. Enkele inderhaast gelanceerde nieuwe merken flopten, onder meer omdat men de markt niet kende en ook niet op promotionele ondersteuning bij de detailhandel kon rekenen. Grote aantallen mensen moesten worden ontslagen en nog steeds is het bedrijf in een reorganisatie gewikkeld met als doel de onderneming minder produkt- en meer marktgericht te maken.

Ook een te sterke gerichtheid op één bepaalde groep afnemers kan echter schadelijk zijn, als dit er toe leidt dat de onderneming niet flexibel genoeg is om de overstap naar een nieuwe markt te maken. Dat ondervonden Digital Equipment Corp. (DEC) en Hewlett-Packard (HP), na IBM de grootste computerproducenten in de VS. Beide waren zeer succesvol met hun minicomputers voor professionele gebruikers, maar slaagden er aanvankelijk helemaal niet in voet aan de grond te krijgen op de enorme groeiende markt van microcomputers voor gebruikers zonder technische achtergrond. Daarvoor was een heel andere marktbenadering vereist. Iets dergelijks gold voor het fameuze Tupperware-con-

cern, dat problemen ondervond omdat huisvrouwen, die een onmisbare schakel in het distributiesysteem vormen, meer interesse voor een andersoortige carrière aan de dag begonnen te leggen.

Diverse „excellente” ondernemingen gingen de boot in omdat zij zich begaven op terreinen waarop zij niet thuis waren. Veel ondernemingen die het voor de wind gaat en die over een ruime „cash flow” uit succesvolle activiteiten beschikken, vertonen de neiging zich op het overnamepad te begeven en daarbij te vergeten dat het voor een schoenmaker beter is om bij zijn leest te blijven. De praktijk leert dat dergelijke experimenten in veel gevallen op falikante mislukkingen uitlopen. Ondanks alle voorbereidingen blijkt de nieuwe aanwinst niet in de bestaande concernstructuur te passen en het gebrek aan kennis van en ervaring in de branche waarin men zich begeeft leidt tot beoordelingsfouten die vermogens kosten. Zo kunnen volgens *Business Week* de pogingen van Johnson & Johnson (consumentenprodukten) om zich op het terrein van de medische technologie te begeven, die van Dana (industriële produkten) om in de financiële dienstverlening te gaan, en die van 3M (Minnesota Mining & Manufacturing) om met kantoorautomatisering te beginnen, moeilijk anders dan als kostbare blunders worden aangemerkt.

Nogal wat ondernemingen die het goed gaat krijgen op den duur last van vetzucht, in de vorm van een topzware organisatie en een te grote staf. De zogenaamde versterking van het management die noodzakelijk wordt geacht, blijkt eerder tot besluiteloosheid („analysis-paralysis”) dan tot verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming te leiden. Bij Texas Instruments leidde het complexe managementsysteem, compleet met matrixorganisatie en een op overvloedig cijfermateriaal gebaseerde strategische lange-termijnplanning, tot uitholling van de creativiteit en het ondernemerschap die het concern groot hadden gemaakt. Bij Atari gingen de diverse afdelingen koninkrijkjes op zich zelf vormen die het drukker hadden met elkaar te bestrijden dan de markt te bedienen. In elke organisatie dreigt het gevaar dat er verstarringen optreden die tot een inflexibele kostenstructuur leiden en het concern kwetsbaar maken voor fluctuaties in de markt. Als de afzet vermindert brengen de hoge vaste kosten de onderneming al snel in de rode cijfers.

En aantal succesvolle bedrijven bleek moeite te hebben met het feit dat verschillende fasen in de levenscyclus van een produkt een verschillende benadering van de kant van het management vragen. Voor het ontwikkelen en lanceren van een nieuw produkt op een nieuwe markt zijn andere eigenschappen nodig (creativiteit en ondernemerschap) dan voor het vasthouden van een bestaand marktaandeel of het afbouwen van een produktmarkt-combinatie in een aflopende markt (diplomatie). De ondernemer die een onderneming naar de top brengt is misschien niet de meest geschikte figuur om haar daar te houden. Snelle groeiers kunnen in de problemen raken als een heroriëntatie of een periode van consolidatie nodig is. Hewlett Packard, bekend om de grote autonomie van zijn werknemers en de ruimte voor ondernemerschap binnen het bedrijf, raakte in moeilijkheden toen er een geïntegreerde inspanning moest worden geleverd om de markt voor personal computers op te gaan.

Het is niet alleen moeilijk de top te bereiken, maar ook om zich daar te handhaven. Uit het artikel in *Business Week* blijkt dat als het succes is bereikt, het verval reeds knaagt. Tijd om op zijn lauweren te rusten wordt niemand gegund. De concurrentie ligt op de loer om de koppositie over te nemen. Maar dat is niet erg. Zo blijft de dynamiek in de economie.

L. van der Geest

1) Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr., *In search of excellence*, Harper & Row Publishers, New York, 1982; in het Nederlands verschenen onder de titel *Excellente ondernemingen*, Uitgeverij L.J. Ven B.V., Utrecht/Antwerpen, 1983.

2) Who's excellent now?, *Business Week*, 5 november 1984, blz. 46-55.