

INTERVIEW

DE ONMACHT VAN MANAGERS

Managers bouwen hun businessplannen op 'ogenschijnlijk logische' analyses en prognoses. Maar in turbulente crisistijden worden alle klassieke voorspellingsmodellen waardeloos. Niemand weet wat er morgen zal gebeuren. De meeste managers weten zich geen raad met die onzekerheid. Die ontluisterende

boodschap wordt dezer dagen vertolkt door de Vlaamse professoren Derrick Gosselin en Bruno Tindemans, twee specialisten op het gebied van management en ondernemerschap.

JOHAN RASKING

GENT | Derrick Gosselin (52) is professor marketing en internationaal management aan UGent en associate fellow aan het Green Templeton College in Oxford. Tot in 2003 was hij voorzitter (en docent strategie) van de Flanders Business School in Antwerpen, waarvan Bruno Tindemans (42) sindsdien decaan is. Tindemans is tevens visiting professor entrepreneurship aan Erasmus Universiteit van Rotterdam.

Beide academici hebben praktijkervaring. Bruno Tindemans heeft met Flanders Business School meer dan 100 ventures helpen ontstaan en Derrick Gosselin was jarenlang actief op topfuncties en in nationale en internationale raden van bestuur. Hun oordeel over de huidige generatie managers en analisten is hard: 'Ze zijn totaal niet getraind om op een gepaste manier met de financieel-economische crisis om te gaan.'

Vanwaar dat opmerkelijke standpunt? Waarop is uw kritiek gestoeld?

Gosselin: 'Managers steunen voor de opmaak van hun businessplannen op economische voorspellingsmodellen. Helaas is de inhoud van die prognoses totaal onbetrouwbaar geworden. Waardeeloos, zeg maar.'

'Want in die modellen vertrekt men van een relatief controleerbare, logisch evoluerende economische omgeving. Maar we beleven hoogst turbulente tijden, waarvan niemand weet hoelang die nog gaan duren en in welke richting we zullen evolueren. De meeste analisten en managers gaan uit van een klassieke batterij aan politieke, financiële, sociaal-economische en milieuparameters, waar zij een lange reeks "logische" variaties op loslaten. Maar wie kan mij de logica leveren voor de komende maanden of jaren?'

'Alle informatie is gebaseerd op trends en gebeurtenissen uit het (recente) verleden. Praat met een analist en het zal twee uur over het verleden gaan, 20 minuten over vandaag en 2 minuten over de toekomst... Niemand heeft een model dat met zekerheid de juiste prognoses opmaakt. Daarom zeg ik aan alle managers: durf toegeven dat we niet in staat zijn om te voorspellen.'

'Ik heb nog nooit zoveel onzin horen uitkramen als over deze crisis. Er worden voorspellingen gedaan die op niets zijn gebaseerd. Men gaat nog altijd uit van een "voorspelbare wereld", terwijl we zouden moeten uitgaan van "mogelijke werelden".'

Zegt u dat omdat de omvang van deze crisis nooit eerder gezien is? Of is er meer aan de hand?

Gosselin: 'Deze crisis is geen eenmalig feit. Er zullen nog meer wereldwijde schokken komen. Heel

'KLASSIEKE MANAGER KAN CRISIS NIET AAN'

snel, met een hele brede waaier aan oorzaken, van terrorisme – zie 9/11 – tot voedselrampen – zie de gekkekoelziekte of de kippengriep. En alles verloopt globaal. Er bestaan geen lokale crisissen meer. Een vastgoedcrisis in een paar Amerikaanse staten heeft het financiële systeem wereldwijd geïnfecteerd. Tien zieke kippen in China maken dat een kweker in Kontich alle dieren moet ophokken. Alles kan. En de snelheid waarmee het kan, is nooit gezien. De ASLK uitbouwen heeft 150 jaar geduurd en Fortis 15 jaar. De bijna-verdwijning van Fortis heeft 15 dagen geduurd.'

Hoe moet je daar dan mee omgaan?

Gosselin: 'Er is maar één weg: probeer als bedrijf nieuwe, plausibele vervangwerelden te creëren, zodat je daarin de aanpak kan oefenen voor onvoorspelbare events of komende crisissen. Een beetje zoals de brandweer of het leger voortdurend oefent op onbekende situaties en hoe ze die moeten aanpakken.'

'Je mag nooit zeggen dat iets niet kan of zal gebeuren'

Tindemans: 'Probleem hierbij is dat managers een controleerbare, voorspelbare toekomst voorgespiegeld willen krijgen. Om zijn bedrijfsmiddelen zo efficiënt mogelijk te kunnen inzetten. In een totaal nieuwe context moet hij steeds weer opnieuw vanaf nul herbeginnen. In eindeloze varianten, als voorbereiding op zich steeds herhalende onzekerheid.'

Gosselin: 'Dat soort simulaties mag natuurlijk niet in loze cafépraat vervallen. Echte 'strategic conversations' steunen op een enorme berg aan informatie. Maar je mag op basis van bestaan-

de informatie nooit zeggen dat iets niet kan of niet zal gebeuren. Wie had twee jaar geleden gedacht dat de olieprijs naar 150 dollar zou opklimmen, om een half jaar later weer 60 dollar te zijn? Je



Derrick Gosselin: 'Helaas willen de meeste managers één kant-en-klare oplossing.' © Ivan Put

kan wel een strategische denkoefening houden waarbij je met beide prijsniveaus van energie rekening houdt en op die manier een aangepast aankoopbeleid van grondstoffen uitstippelt.'

'Kijk, ik heb niet zo lang geleden een artikel geschreven over de mogelijkheid dat de olieprijs "ergens" tussen 60 en 130 dollar zou zweven. Dat artikel is in Vlaanderen nooit verschenen, want alle redacties die ik contacteerde, wilden van mij een precieze voorspelling van de olieprijs krijgen. Terwijl mijn punt er juist in bestaat dat je die ene prijs niet kan voorspellen. Misschien gaat de olie nu wel verder omlaag tot 40 dollar. Maar misschien betalen we binnen een jaar opnieuw 150 dollar. Ik zou het niet weten. Dus moet je op beide mogelijkheden voorbereid zijn.'

Maar wat doe je met de uitkomst van zo'n strategische denkoefening als er geen garanties zijn dat die uitkomst de juiste zal zijn?

Tindemans: 'Deze methodiek leert verder te kijken dan die ene, gewenste wereld. Leert de onzekerheid expliciteren. En leert, vooral, de signalen te capteren die wijzen op een evolutie naar één van die mogelijke, plausibele werelden, bijvoorbeeld een fundamenteel opwaartse of neerwaartse trend in de olieprijs en de effecten daarvan op de eigen bedrijfsactiviteit. Als je die methodiek eenmaal onder de knie hebt, kan je als manager de eigen bedrijfsplanning tijdig aanpassen. Snel en flexibel reageren en investeren kan alleen als je openstaat voor die voortdurende verandering.'

Niet elk bedrijf zal dat aankunnen.

Tindemans: 'Economische onzekerheid levert altijd winnaars en verliezers op, dat klopt. Maar wie geen rekening houdt met die onzekerheid en blijft doorgaan op de begane, oude paden, zal zeker geen winnaar worden.'

Gosselin: 'Helaas willen de meeste managers één kant-en-klare oplossing. Als er te veel problemen tegelijk opduiken, en er niet zo iets als het unieke antwoord bestaat, kunnen ze de zaak niet meer aan. Kijk naar de bankdirecteuren bij Fortis. Blijkbaar heeft het management er altijd geweigerd om te durven veronderstellen dat de overname van ABN Amro afgeblazen moest worden omdat de financiering niet rond zou geraken. Dat mocht niet gezegd of gedacht worden. En toen het zover was, lag er geen scenario klaar om uit die financieringsstrop te geraken. Maurice Lippens durfde of wilde niet van koers veranderen.'

'Dit soort aanpak vergt managers die durven erkennen dat ze "niet weten" wat de toekomst zal brengen, en die tegelijk voldoende leiderschap tonen om de noodzake-



Bruno Tindemans: 'Flexibel en snel reageren kan alleen als je openstaat voor de voortdurende veranderingen.'

© Michiel Hendryckx

lijke strategische denkoefening in goede banen te leiden. Een strategie uittekenen, doe je niet door een hoop cijfers van een computerscherm af te lezen. Al te veel directie- en bestuurskamers zitten vol met puur financiële experts, met cijferfetisjisten. Die kijken alleen naar het volgende kwartaal. Een echte manager doet zijn eigen oren en ogen open, leert trends detecteren maar ook beslissen om trends weer te verlaten. Hij moet leren anticiperen op het onverwachte, zodat hij niet in een crisis terecht komt als dat onverwachte zich voordoet. Managers moeten hun dag niet beginnen met: wat ken ik? Maar met: wat ken ik niet? En wat kan ik uit die onwetendheid leren?

Krijgt u niet erg veel sceptische reacties op uw pleidooi?

Gosselin: 'Deze aanpak lijkt onnatuurlijk. Een manager die zegt dat hij niet automatisch weet wat te doen, wordt weggelachen. In turbulente crisistijden is hij dan nochtans goed bezig. Hij moet het onmogelijke durven omarmen. En tegelijk zijn schouders onder de uitbouw van alternatieve scenario's zetten, naar een uitweg op zoek gaan. Dat is iets anders dan als een kip zonder kop meteen in

actie komen als de cijfers wat te genvallen. Het allerslechtste wat een bedrijfsleider nu kan doen, is aan blinde "costcutting" beginnen en nadien een strategie laten opstellen door een externe consultant. Het is heel belangrijk dat het topmanagement deze oefening zelf in handen neemt.'

'Deze crisis is geen eenmalig feit'

Tindemans: 'Aan de Flanders Business School leren we de methodiek van *strategic conversation* aan. Eerst schrikken de cursisten. Daarna opent zich voor hen een nieuwe wereld. Deze aanpak leunt trouwens veel meer aan bij het echte ondernemerschap — opportuniteiten voortdurend herbekijken — dan bij klassiek management. Neem een modebedrijf. Als consumenten minder dure kleren kopen, en de omzet terugloopt, kan je als manager bezuinigen op de productiekosten. Maar zoiets is eindig. Of je kan als een ondernemer naar uitwegen zoeken, bijvoorbeeld door modekledij te verhuren en zo nieuwe

klanten aan te trekken.'

Kan die aanpak iets opleveren voor onze Vlaamse economie? En wie moet het voortouw nemen?

Gosselin: 'Is het niet aangewezen dat het Vlaams Parlement hierin het voortouw neemt en regelmatig een strategisch toekomstdebat organiseert?'

Er is toch al het project Vlaanderen In Actie, met economische doelstellingen voor het jaar 2020?

Tindemans: 'De VIA-actie gaat vooral uit van een sterkte-zwakte-analyse van de bestaande situatie. Op basis daarvan wordt bijvoorbeeld hoog ingezet op de uitbouw van Vlaanderen als logistieke draaischijf van Europa. Maar wat doen we als de energieprijzen nog veel meer omhoogschieten en de transportsector wurgen? Hebben we daar al over nagedacht?'

Gosselin: 'Of neem onze auto-industrie. Wat gaan we doen met ons paradepaardje als de nieuwe Amerikaanse regering bijvoorbeeld invoerbepalingen oplegt aan Europese en Japanse auto's? Vindt u dat ondenkbaar? Ach, nationalisme en protectionisme zijn vandaag de dag toch helemaal terug. Wie kan mij garanderen dat de open markt niet meer teruggedraaid kan worden?'

CONJUNCTUUR

Wereldbank waarschuwt voor Chinese groeivertraging

BRUSSEL | De Chinese economie zal volgend jaar de traagste groei sinds 1990 kennen als gevolg van de financiële crisis en de malaise op de vastgoedmarkten. Dat heeft de Wereldbank gisteren in een nieuw rapport voorspeld. De Wereldbank verwacht nu dat de Chinese economie in 2009 een groei van 7,5 procent zal kennen. Tot nog toe was de Wereldbank uitgegaan van een groeicijfer van 9,4 procent. Het is de eerste keer sinds 2002 dat de Chinese economie met minder dan 10 procent zal groeien. 'China gaat een moeilijk halfjaar tegemoet', zei Louis Kuijs, de hoofdeconoom van de Wereldbank in Peking gisteren tijdens een persconferentie. (belga)

BANKEN

Test-Aankoop stelt Fortis in gebreke

BRUSSEL | Aan de vooravond van de algemene vergaderingen van Fortis nv, op 1 en 2 december, stelt consumentenorganisatie Test-Aankoop het 'gebrek aan bevredigende informatie' van Fortis aan de kaak en de 'onwrikbaarheid van de CBFA' in verband met het dossier-Fortis. Dat heeft Test-Aankoop gisteren gesteld. 'Omdat er op de algemene vergaderingen van 1 en 2 december wordt beslist over het al dan niet voortzetten van de activiteiten van Fortis nv (*de beursgenoteerde holding, red.*), mochten de aandeelhouders op z'n minst hopen dat het bijzonder verslag van de raad van bestuur ervoor zou zorgen dat ze daarover met kennis van zaken zouden kunnen stemmen. Jammer genoeg is dat document erg onvolledig', klaagt Test-Aankoop. Volgens de consumentenorganisatie is dat een systematisch terugkerend probleem. Test-Aankoop heeft gisteren de raad van bestuur van Fortis, evenals de commissarissen, in gebreke gesteld. (belga)

Oud-topmannen UBS laten bonussen schieten

ZURICH | De voormalige president van de Zwitserse grootbank UBS en verschillende leden van de raad van bestuur laten hun bonus van 21,3 miljoen euro schieten, aldus een communiqué dat gisteren werd gepubliceerd. 'Meer dan twee derde van dat bedrag was bedoeld voor de voormalige president van UBS, Marcel Ospel', preciseerde het communiqué. Er stond ook nog dat het ging om salarissen en 'andere vergoedingen'. 'De weigering is vrijwillig' en 'betekent in geen geval een erkenning van fouten', benadrukt de tekst. (afp)

Kaupthing-spaarders schrijven nieuwe brief

BRUSSEL | Groep K, die benadeelde Belgische spaarders van de IJslandse bank Kaupthing groepeerde, heeft een nieuwe brief gericht tot de Luxemburgse eerste minister Jean-Claude Juncker. 'Wij vragen plechtig, beste mijn-

heer Juncker, alles in het werk te stellen om alle engagementen en alle noodzakelijke schikkingen te nemen om alle spaargelden van Belgische burgers die cliënt zijn bij Kaupthing, te redden', aldus Groep K in de brief.

'In elk geval kunnen de Belgische klanten van Kaupthing niet de tol betalen van een partij pingpong tussen Luxemburg en België die in dit dossier hun verantwoordelijkheden terugkaatsen.'

'Tegenover zijn eigen burgers dient Luxemburg zijn reputatie als performante financiële plaats in Europa te bewaren.'

'Daarom is er belang bij om tussen te komen en de benadeelde spaarders, die in de steek werden gelaten door de handelingen van een bank die opereert onder een Luxemburgse licentie, volledig schadeloos te stellen', meent Groep K. (belga)

Spaarders blijven op zoek naar hoogste rente

BRUSSEL | Vier op de tien Belgen willen hun spaargeld verkasen als een andere bank meer rente biedt, en bijna evenveel spaarders (37 procent) zijn bereid over te schakelen op een 'veiligere bank' met eenzelfde rentevoet. Dat blijkt uit een peiling van Rabobank.be. Bij eenzelfde enquête vorig jaar had maar een kwart van de spaarders de intentie om hun spaargeld te verhuizen. Uit de peiling blijkt dat 46 procent van de Belgische spaarders rentevoeten vergelijkt en dat 48 procent een spaarrekening heeft bij verschillende financiële instellingen. (belga)

FINANCIËN

Kredietcrisis treft fondsensector

BRUSSEL | Ook de Belgische fondsensector wordt getroffen door de financiële crisis. Nagenoeg alle activaklassen gingen er in het derde kwartaal op achteruit, de daling was het grootst bij de aandelen- en gemengde fondsen. Dat blijkt uit een recente enquête van Beama, de Belgische Vereniging van Vermogensbeheerders.

De daling is deels te wijten aan de dalingen van de beurskoersen van de onderliggende effecten, maar ook aan een netto-uitstroom uit fondsen.

Zo is de waarde van de nettoactiva van beleggingsfondsen in het derde kwartaal van 2008 met ruim 10 miljard euro (-8 procent) afgenomen. Daarvan is zo'n 4 miljard euro toe te schrijven aan een netto-uitstroom uit de sector.

Activa van vastrentende fondsen hielden enigszins stand met een daling van 3,4 procent, voor 1,9 miljard euro toe te schrijven aan uitstroom. Niet-vastrentende fondsen, waaronder aandelenfondsen, fondsen met kapitaalbescherming, gemengde fondsen, pensioenspaarfondsen en vastgoedfondsen kenden een daling met 9,5 procent. Hier bedroegen de nettoterugbetalingen 2,15 miljard euro. Als trend geeft BEAMA nog mee dat het aandeel van institutionele partijen als beleggers in fondsen stijgt doordat meer en meer spaarvormen ontstaan waarbij gezinnen via institutionele kanalen zoals tak23-verzekeringsproducten in fondsen beleggen. (belga)