

'Excellence-bedrijven' gooien roer om

Door onze redacteur
ZEGER LUYENDIJK

ROTTERDAM, 2 nov. — Veertien van de 43 bedrijven, zo meldt het Amerikaanse tijdschrift *Business Week* deze week, die in het boek *In search of Excellence* van Peters en Waterman als voorbeeld worden gegeven voor een goede gang van zaken rond management, innovatie en marktbenadering, zouden op dit moment in problemen zitten omdat ze zich niet hebben gehouden aan een of meerdere van de acht kenmerken van "excellence" waar ze hun succes aan hebben te danken.

Bij praktisch alle bedrijven — Delta Airlines, Walt Disney productions, Eastman Kodak, Texas Instruments, Atari, Avon, Caterpillar tractors, Chesebrough Pond's, DEC, Fluor, Levi Strauss, Revlon en Darts & Kraft Tupperware international — zou dat afwijken van de "excellence" regels tot lagere resultaten hebben geleid. Waren deze bedrijven eigenlijk wel zo excellent?, vraagt *Business Week* zich af. Zijn de acht kenmerken voor excellentie wel de enige? En maakt het vasthouden daaraan wel een verschil?

De rode draad in het verhaal van *Business Week* is het "falen" van het elektronica-bedrijf Hewlett-Packard, een van de grote sterren uit *In Search of Excellence*. Volgens het artikel zou Hewlett-Packard de veel geprezen kwaliteit van onafhankelijkheid en ondernemerschap bij innovatie, het ontwikkelen van nieuwe producten, als een baksteen hebben laten vallen.

Banaal

Daarvoor in de plaats zou het concern hebben gekozen voor een averechts werkende, banaal marketing cultuur met een strakke centrale leiding. Wie naar het staatje bij het artikel kijkt dat droog de resultaten van het onderzoek weergeeft, ziet dat Hewlett-Packard eigenlijk niet is afgeweken van de kenmerken van excellentie, maar dat het bedrijf moeilijkheden heeft zich aan te passen in een fundamenteel veranderde markt.

"En dat klopt", zegt woordvoerder Wil Duits van het Nederlandse hoofdkwartier van Hewlett-Packard desgevraagd: "Wij denken dat *Business Week* reageert op een reorganisatie in onze marketing sector waar we in juli van dit jaar mee zijn begonnen. Hewlett-Packard is altijd erg naar binnen gericht geweest. We ontwikkelden producten en keken vervolgens wie die wilden kopen. Aan marketing werd niets gedaan. Dat had tot gevolg dat voor vier verschillende producten vier verschillende mensen benaderd moesten worden".

Te duur

"Wil je vandaag de dag meedoen in de markt moet je dat anders aanpakken, en dus zet het bedrijf nu een degelijke marketing afdeling op. Maar aan de manier waarop we onze producten ontwikkelen veranderen we



Illustratie uit *Business Week*

verder niets. Daarvoor hebben we er teveel succes mee".

De schrijvendste gevallen op de lijst van bedrijven die slechter gaan doordat ze meerdere van de "excellence" kenmerken aan hun laars hebben gelapt zijn Atari, Texas Instruments en het cosmeticabedrijf Revlon.

Bij Atari sloegen de grote winsten een jaar na het verschijnen van *In Search of Excellence* om in verlies. "Van de 43 bedrijven", zo schrijft *Business Week*, "zou Atari nooi op een lijst van goed geleide ondernemingen terecht hebben mogen komen...het zadelde Warner Communica-