
WHO'S DRIVING YOUR BUSINESS?

EEN INTERVIEW MET PETER PAUL DE VRIES



"Het volgende ongeluk wordt een ander ongeluk" zegt Peter Paul de Vries, keynote spreker op de Wake Up! 2011. In een uitgebreid interview geeft hij zijn visie op de vraag 'Who's driving your business'. Hoe kunnen organisaties effectief sturen in een continue veranderende economie?

Interview en tekst: Tom van Nieuwkerk en Danielle Gruijs

"Ik hoop niet dat jullie verwachten dat ik de toezichthouder de belangrijkste driver vind." is de eerste opmerking van Peter Paul de Vries. Het zou van zijn kant wel een logisch antwoord zijn op de vraag "Who's driving your business?"

Peter Paul de Vries was jarenlang directeur van de Vereniging voor Effectenbezitters (VEB). Als 'luis in de pels' was hij een bekende (en voor sommige grootbedrijven) beruchte factor tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Zo creëerde hij een rol als toezichthouder voor de VEB. Tegenwoordig is Peter Paul de Vries directeur van investeringsmaatschappij Value8.

Met het thema 'Who's driving your business' onderzoeken we hoe organisaties effectief kunnen sturen in een continue veranderende economie. Wie zit er aan het stuur, welke invloed hebben klanten, medewerkers, aandeelhouders en de toezichthouder?

"UITEINDELIJK IS DE BELANGRIJKSTE DRIVER DE KLANT."

Hij is onomwonden over welke driver de belangrijkste is. "Uiteindelijk is het de klant, en zal het altijd de klant zijn. Je moet zorgen dat je meerwaarde hebt voor je klant. Daarmee creëer je waarde zodat je je medewerkers en kapitaalverschaffers kunt betalen. De aandeelhouder is een partij die deelt in het resultaat, en dat moet goed zijn." Voor de aandeelhouder mogen er wat de Vries betreft ook slechte kwartalen tussen zitten. Als de organisatie zich maar duidelijk op de business richt en op lange termijn waarde creëert.

"Als een organisatie tegenwind heeft, en genoeg partijen hebben nu hoge inkooprijzen door de inflatie van grondstoffen, dan is dat een fact of life. Het is het risico dat je genomen hebt als aandeelhouder. Uiteindelijk gaat het om de propositie naar de klant. Als een organisatie een betere propositie heeft dan de concurrent, harder werkt en beter zijn best doet, dan presteert die organisatie beter."

KORTE TERMIJN DENKEN

Welke rol spelen de aandeelhouders als driver voor de koers van een organisatie? Vaak wordt er gezegd dat de aandeelhouders tegenwoordig alleen aan de korte termijn denken. Peter Paul de Vries vindt dit volstrekte onzin. "Het is helemaal niet zo, het grootste deel van de aandelen zit bij institutionele beleggers, banken, pensioenfondsen. Maar het korte termijn denken is voor grote bedrijven wel een makkelijk argument om geen verantwoording af te hoeven leggen. Als je naar de crisis kijkt, hadden de grootbanken certificeringconstructies waarbij mensen aandelen kregen zonder zeggenschap. Daarnaast was er een grootaandeelhouder van 30-50 procent, waardoor de aandeelhouders nooit de zeggenschap zouden krijgen. De belegger is daar nooit echt aandeelhouder geweest. Dus hoe kun je dan nog zeggen dat die aandeelhouder je de verkeerde kant op heeft geduwd? Het probleem lag bij de beloningssystemen. Die waren progressiever dan progressief."

Toch heeft de aandeelhouder wel een zekere invloed. "Het is wel zo dat als de beleggers ontevreden worden, je koers kan halveren. Dan wordt de Raad van Commissarissen ook ontevreden. Op een gegeven moment zal de Raad van Commissarissen dan wel denken aan vervanging van het bestuur. Maar dat vind ik geen macht, dan spreek je meer over verhoudingen."

"HET VOLGENDE ONGELUK WORDT EEN ANDER ONGELUK."

Peter Paul de Vries vindt dat de toezichthouder een schijnzekerheid biedt. "Er is iets mis gegaan, met als resultaat de crisis. Mensen denken dat de oplossing is om de toezichthouder groter te maken en meer bevoegdheden te geven. De bevoegdheden en regels zijn echter erg gericht op het vorige accident. Het volgende ongeluk wordt een ander ongeluk. Je ziet de maatregelen vandaag de dag om hypotheekverstrekking aan banden te leggen. Dat is een uitvloeisel van de subprime crisis. Terwijl de problemen en risico's nu zijn verschoven naar de overheden. Dáár ligt nu het probleem."

Ook de Code Tabaksblad, waar hij als lid van de commissie Tabaksblad aan heeft meegewerkt, is niet zaligmakend. De Code kwam na een aantal grote bedrijfs"ongevallen" zoals Ahold en Enron. "In de Code kun je de bepalingen die op de Ahold- zaak waren gemaakt, zo aanwijzen. De Code is goed, maar aan de naleving schort het nogal."

"Het principe van Code Tabaksblad is comply of explain, dus voldoe of leg uit. Wie uitlegt voldoet ook aan de Code. Dat betekent dat je sovjet-achtige percentages krijgt bij de naleving: 99 procent of meer. Terwijl sommige bedrijven alleen maar uitleggen waarom ze niet doen wat in de Code Tabaksblad is vastgelegd! Zo wordt het een zwakke pleister op een flinke wond."

"JE WEET ZO ONTZETTEND WEINIG VAN WAT ER ECHT SPEELT."

De Vries ervaart niet heel veel tegenstellingen tussen zijn huidige rol als investeerder en zijn vorige rol als toezichthouder. Hij is bedrijfseconoom, en heeft beleggingen altijd bekeken vanuit bedrijfseconomische motieven. "Wel valt me nu pas op hoeveel onzinnige regels er bestaan. Ook ben ik er nog meer achtergekomen dat je als belegger erg weinig weet van wat er werkelijk gebeurt in een bedrijf. Bij een beursgenoteerde vennootschap is de relatie tussen de ondernemingsleiding en de kapitaalverschaffer ontzettend afstandelijk. In het private kun je echte partnerships aangaan, omdat je weet dat je elkaar nodig hebt. En ik wist al dat de kwaliteit van het management doorslaggevend was, maar dat blijkt eigenlijk nog veel belangrijker te zijn dan ik al dacht."

INVESTERINGSCRITERIA

Naar welke drivers kijkt de Vries zelf? Naast de kwaliteit van het management kijkt hij nog naar andere criteria voor hij de beslissing neemt om te investeren vanuit Value8. 'Mensen zijn belangrijk en natuurlijk ook hun drijfveren. Maar uiteindelijk moet er een product zijn en een markt. En een beperkt aantal oplosbare problemen.

De cruciale vraag is: Als we die problemen oplossen, hebben we dan een winstgevend bedrijf? Als je een te hoge kosten basis hebt en een te hoge overhead, kun je daar wel een oplossing voor vinden. Een goed voorbeeld is Buhrs. Er waren drie vestigingen samengevoegd, maar er waren nog steeds twee financiële systemen en drie ERP-systemen in een vestiging. En dat was omdat ze onderling van mening verschilden over welk systeem de voorkeur had. Dat zijn oplosbare problemen."

Naast de 'harde' factoren vindt de Vries ook zijn gevoel belangrijk. "Wil ik graag met deze man of vrouw samenwerken. En als ik het niet met hem of haar eens ben, hoe zou dat dan verlopen?"

In de portefeuille van Value8 zitten een aantal bedrijven met een maatschappelijke rol. Dit is echter geen doorslaggevende factor. Het is vaak wel een optelsom van feeling met het product, winstgevendheid, en de wereld beter maken. "Ik geloof er gewoon in dat er bij overheden, eindconsumenten en de tussenschakels een permanente push is richting milieuvriendelijke producten. Als het kan, als het even efficiënt is, waarom zouden we dan vervuilend zijn. Ik vind het fantastisch dat de producten van Ceradis in Wageningen zijn ontwikkeld en dat wij er bij betrokken zijn, maar we willen wel gewoon rendement behalen."

DE ROL VAN DE FINANCIAL

De financiële functie binnen organisaties heeft zicht op de samenhang tussen de vier drivers klanten, medewerkers, aandeelhouders en toezichthouder. Een 'sense of urgency' vindt de Vries cruciaal. Als de noodzaak voor verandering niet gevoeld wordt, is je aanpassen heel moeilijk. De financial kan hier een belangrijke rol in spelen. "De signaalfunctie is heel belangrijk. Aan benchmarken kunnen financials nog veel doen. Op die manier zie je trends aankomen, en kun je al vroeg intern signalen geven. Daarnaast zijn veel jaarverslagen nog geschreven alsof er helemaal geen concurrenten zijn."

"ALS JE EEN GOEDE ZEILER BENT, DOE JE HET NU BETER DAN DE CONCURRENT."

Veel organisaties zijn zoekende nu de toekomst zo onzeker is. De Vries is daar wat laconiek over. "Ik las laatst een stukje waarin stond dat beleggen nog nooit zo moeilijk is geweest als nu met alle onzekerheden. Ik ben begonnen met beleggen in 1983 – 28 jaar geleden. In '87 zakte de koersen met 30% zonder aanleiding, en beleggen was nog nooit zo moeilijk als toen. Ofwel: de toekomst is altijd onzeker. Beleggen is ondernemen. Als je een goede zeiler bent, en de omstandigheden worden moeilijker, dan wordt de kans dat je beter presteert dan de anderen alleen maar groter."

Een ander voorbeeld is de Eurocrisis. "Als je voor de Euro zaken deed, had je voortdurend het risico dat de munten werden gedevalueerd waardoor in één klap de zaken er heel anders voorstonden. Dat risico hebben we weggenomen, en onderhands is daar wat gegroeid. Die risico's zijn er dus eigenlijk altijd geweest. De winnende bedrijven zijn die bedrijven die het snelst op veranderingen in kunnen spelen, op elk niveau."

Peter Paul de Vries is keynote spreker op de [Wake Up!](#) het jaarlijkse congres van Finext. Op 22 september gaan we met inspirerende sprekers dieper in op de vraag 'Who's driving your business?'

Finext

Park de Werve 1, 2274 ES Voorburg
Postbus 81, 2270 AB Voorburg
Tel: +31(0)70 300 3000
Fax: +31 (0)70 300 3003
www.finext.nl

