

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/47148>

Please be advised that this information was generated on 2019-11-18 and may be subject to change.

Was de internet-zeepbel uniek?

De opkomst en ondergang van Sonera als illustratie van het piraten kapitalisme

Auteurs:



[J de Bruijn](#)



[Ben Fruytier](#)



**Op zoek naar kansen in
het buitenland?**

Buitenlandse bedrijven zijn op zoek naar u! 5000 voorstellen uit 50 landen in 20 sectoren. Eén match is uw succes! Zoek zelf in de database van het Enterprise Europe Network.

[Klik hier of bel 088 444 0777.](#)

**[Vraag om
opleidingsbudget](#)**

Stel je opleidingsbudget voor
2012 veilig. 7 gratis tips!
www.training.nl

Ads door Google

CASE / ARTIKEL — Gepubliceerd: 14 februari, 2006 in [ICT / Internet](#)

- [Inleiding](#)
- [Groupthink en imitatiegedrag](#)
- [Internet heeft de toekomst](#)
- [Het shareholdervalue-concept](#)
- [Er was eens een mooie moeder in Finland, Sonera geheten](#)
- [Met een dochter in Nederland](#)
- [Wie wil met mooie Sonera trouwen?](#)
- [Mooi van buiten maar rot van binnen](#)
- [De kansen keren!](#)
- [Een nieuwe strategie: controle en beheersing](#)

- [Cultuurverandering](#)
- [Tot slot: de moraal van het verhaal](#)

Inleiding

Wij zijn o zo kort van geheugen! In de huidige euforie over de stijgende beurskoersen in 2005 en 2006 en de 'revival van het web' zouden we haast vergeten dat zes jaar geleden de zeepbel van de 'nieuwe economie' knapte en de koersen van de beurzen in de USA en Europa een duikeling maakten waarvan zij nog lang niet hersteld zijn.

Vervelende gebeurtenissen uit het geheugen verdringen is menselijk maar niet verstandig. Want de kans dat een dergelijke economieontwrichtende en vertrouwenschokkende gebeurtenis zich een volgende keer weer voordoet, is niet ondenkbeeldig. Immers, ondanks alle goedbedoelde pogingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en beleggen, zijn de onderliggende drijfveren van kapitaalbezitters en –investeerdereers nog steeds dezelfde als begin 2000.



Die drijfveren zijn kort en bondig samen te vatten als het louter creëren van shareholder value in een liefst zo kort mogelijke periode. Neem alleen al de recente IPO van Google en de gekte daarna rond het aandeel Google. Of de verkoop van Markplaats.nl aan ebaY. Of nog recenter de komst van de Chinese zoekmachine Baidu.com op de Amerikaanse schermenbeurs Nasdaq. De koers van het aandeel verviervoudigde op 5 augustus 2005, de eerste handelsdag van het aandeel. Dat was een koerswinst die jarenlang niet meer te zien was op de aandelenmarkten. De bedragen die ermee gepaard gaan, doen denken aan de periode 1999 en 2000 en zullen andere bedrijven weer op het spoor zetten van deze vorm van piratenkapitalisme met alle gevolgen vandien. Een beurswaarde van 4 miljard dollar, ruim 2000 maal de winst in 2004, die Baidu bereikte na één dag handelen, is een "zieke" waardering (NRC Handelsblad 6-8-2005). "Deze beursgang is de terugkeer naar de internetbubbel" aldus analist Fitzgibbon tegen persbureau Bloomberg. Het devies na de crash van 2001: "*Buy real stuff*" is voor velen blijkbaar nog steeds aan dovemans oren gericht.

Om het geheugen op te frissen, presenteren wij in dit artikel het verhaal over de opkomst en ondergang van Sonera Nederland B.V. Deze Nederlandse dochter van het Finse Telecombedrijf Sonera Oy staat model voor vele nieuwe technologie bedrijven in de periode aan het einde van de 90-er jaren van de vorige eeuw. Het is van belang deze periode, hoe kort zij ook maar geduurd heeft, goed te analyseren. Want het zou een grote fout zijn om te denken dat die korte tijdspanne eenmalig geweest is, het product van een toevallige samenloop van omstandigheden.

We verrichten onze historische analyse aan de hand van slechts één, relatief onbekend bedrijf. Zo'n beschrijving zegt meer over wat er toen gebeurde dan mooie grafieken en tabellen. Het zou wellicht nog aansprekender zijn wanneer we bekende voorbeelden als World on line en Enron zouden analyseren. Maar die roemruchte voorbeelden zijn veel gemakkelijker te negeren als zijnde toch wel heel uitzonderlijk en speciaal. Hier gaat het om een voorbeeld waarvan er vele andere te noemen zijn. We beschrijven de [strategie](#) en het beleid van een bedrijf gevoed door een hebzucht en begierigheid die achteraf gezien welhaast ongekend zijn. We doen dat met veel details om de ongerijmdheid van

dit beleid zo indringend mogelijk aan te tonen. Dit is mogelijk omdat een van beide auteurs van dit artikel, Hans de Bruijn, er direct bij betrokken was. In juni 2000 trad hij als IT Manager Sonera Nederland in dienst. Het dochterbedrijf Sonera Nederland B.V. was in enkele jaren gegroeid van enkele medewerkers tot een bedrijf met 250 medewerkers. De snel toegenomen omvang van het bedrijf maakte het noodzakelijk dat de automatiseringsprocessen op een professionele manier gemanaged zouden gaan worden. Ruim een jaar later, op 1 augustus 2001 werd het bedrijf na een dramatische koersdaling van de aandelen van het moederbedrijf aan de technologiebeurs Nasdaq te New York, in onderdelen verkocht en verdween het van de Nederlandse markt. Wat is er toen precies gebeurd en hoe is dat te verklaren?

Groupthink en imitatiegedrag

In zijn artikel op Managementsite over de recente crisis bij Ahold poneert Paul van der Marck (2003) de stelling dat niet alleen in situaties van acute crisis maar ook in situaties van extreme euforie het fenomeen groupthink het handelen van managers bepaalt. Onder groupthink verstaat Van der Marck in navolging van Irving Janis: *“a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive group, when the members’ strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action.”*

Deze groupthink vertoont overeenkomsten met het welbekende ‘imitatiegedrag’ bij beleggers. Het bestaansrecht van marktanalisten is gebaseerd op het gegeven dat beleggers zich in vergelijkbare situaties min of meer gelijk gedragen uit angst om de boot te missen wanneer zij van hun medebeleggers afwijken. Groupthink en imitatiegedrag zijn naar onze meningen de drijvende krachten geweest van het (achteraf gezien) zo optimistische economische gedrag aan het einde van de vorige eeuw. En de snelle ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie vormde de ‘provocatieve context’ zoals Van der Marck het zo mooi noemt.

Niemand wilde achterblijven. Iedereen had de dollartekens in de ogen staan. Er was sprake van kritiekloze imitatie, niet alleen van de managers, maar ook van de aandeelhouders en de investeerders. En niet te vergeten de politiek én de wetenschap. Iedereen voer blind op de golf van economisch optimisme.

Internet heeft de toekomst

Er waren natuurlijk gegronde redenen voor dit optimisme. De informatie- en communicatietechnologie leek een historisch gezien unieke ontwikkeling door te maken. Historisch uniek was de lange, niet-aflatende continue technologische verbetering op communicatie en informatie gebied en niet te vergeten de uitzonderlijke technologische spillovers en convergentie tussen de verschillende ICT-gebieden (Soete 2000).

De teksten uit die tijd spreken boekdelen. Wie nu de term “nieuwe economie” typt in het zoekprogramma van willekeurig welke zoekmachine krijgt nog steeds honderdduizenden links naar artikelen, columns, aankondigingen van conferenties etc. uit de periode 1999-2000. Een citaat van een manager van een dotcom-bedrijf (Economica berichten 2000): *“Als internetbedrijf moet je kunnen bluffen. Let op, dat wil niet zeggen dat je niet de waarheid moet zeggen. Het wil zeggen, dat je jezelf heel goed moet kunnen verkopen. Je moet op een half uur de grote internationale fondsenbeheerders in New York, Londen, Frankfurt of Parijs kunnen overtuigen om 20 miljoen dollar in je bedrijf te stoppen. (...) je hebt hun middelen nodig om te kunnen groeien, vooral door overnames. Want als internetbedrijf moet je vandaag onmiddellijk wereldwijd kunnen meespelen.”*

Dat gevoel van onversaagdheid en zelfs bluf om maar te blijven groeien is ook nu anno 2006 weer te herkennen. Grootse ideeën, wilde plannen en dus ook grote risico's (zie bijvoorbeeld Batelle 2004). De beursanalisten zijn weer enthousiast: *“Google is geen hype maar een revolutie”*. Zowel Citygroup als JP Morgan raden aan aandelen van dit bedrijf te blijven kopen ondanks de al astronomisch gestegen waarde sinds de beursgang.

Het shareholdervalue-concept

Achter of onder dit door economisch optimisme en begerigheid gedreven collectieve gedrag ligt – en dat maakt de impact ervan zo groot – een structurele verandering in de westerse economie die zich sinds in de tachtiger en vooral negentig jaren heeft voltrokken: de verheerlijking van de markt als hét mechanisme voor sociaal-economische vooruitgang en het primaat van de shareholdervalue voor de positie op de markt. De enige legitieme bestaansgrond van een onderneming is de maximalisering van de waarde van de aandelen (Fligstein 2002). Ondanks de taaie kracht van de institutionele arbeidsverhoudingen zie je aan het einde van de jaren negentig steeds sterkere signalen dat de nationale systemen van [corporate governance](#) ruimte gaan geven aan dit ideaal van het Amerikaanse model van “shareholder activism and liquid equity markets”.

De bedrijfsvoering van Sonera Nederland B.V. was louter en alleen gebaseerd op het vergroten van de shareholdersvalue. Het hele beleid was erop gericht de omzet te maximaliseren en de aandelenkoers op de Nasdaq in een zo kort mogelijke tijd op te stuwen. In dat gegeven, zoals we in het vervolg zullen laten zien, ligt de belangrijkste verklaring voor de snelle opkomst maar de nog veel snellere ondergang van Sonera Nederland en van heel veel andere internet-bedrijven.

Er was eens een mooie moeder in Finland, Sonera geheten

Sonera Oy is het Finse KPN. Sonera en KPN hebben beide een gelijksoortige ontwikkeling doorgemaakt van publiek naar private onderneming. Op 13 oktober 1999 kreeg Sonera een notering aan de technologiebeurs Nasdaq. Naast de oorspronkelijke analoge telefonie bestond de portfolio van Sonera uit een breed pakket van telecommunicatie diensten voor zowel de particuliere- als ook voor de zakelijke markt: digitale telefonie, datacommunicatie, mobiele communicatie, media communicatie, draadloze transacties en Internet diensten.

Met een dochter in Nederland

Sonera wilde Europa in. De ontwikkeling op het gebied van Telecommunicatie loopt in 1997 in Finland voor op die in de rest van continentaal Europa en het hoofdkantoor in Helsinki verwacht dat bij expansie naar andere Europese landen een aantal ontwikkelingsfasen kunnen worden overgeslagen en het bedrijf er een stuk aantrekkelijker op wordt. Nederland heeft om verschillende redenen de voorkeur.

Sonera gaat “internettoegang” verkopen. In eerste instantie alleen Dial-up abonnementen. Er wordt een distributie overeenkomst gesloten met het Rotterdamse kabelbedrijf Eneco en gaandeweg breidt het bedrijf de activiteiten in Nederland uit. Met MultiWeb van de Alkmaarse kabelmaatschappij Multikabel sluit Sonera eveneens een distributieovereenkomst voor de gehele provincie Noord-Holland exclusief Amsterdam. De 10.000 Dial-up klanten van MultiWeb worden gezien als potentiële kabelinternet-klanten (een typisch voorbeeld van up-selling). De kans is immers groot dat een klant die start met internetten via een dure telefoonverbinding op termijn overgaat op een breedband internettoegang zoals kabelinternet.

Tenslotte start Sonera Nederland B.V. een portal onder de naam “SoneraPlaza”. Een portal is een internettoegang in de vorm van een webpagina via welke de gebruiker toegang kan krijgen tot een aantal geselecteerde services (zoals spelletjes, horoscoop, online winkelen, nieuws, etc.). Het idee erachter is een grotere naamsbekendheid van Sonera in Nederland en het lokken van nieuwe internetklanten. Advertentie- en e-commerce moeten de omzet stimuleren.

Voor de te verwachten Dial-up klanten werden 6000 poorten gekocht bij KPN. Hiermee konden 6000 klanten tegelijkertijd inbellen op het Sonera Internet. Dit contract kende een looptijd van tien jaar en was niet zonder boetebeding tussentijds op te zeggen. In de praktijk zijn er nooit meer dan 1000 poorten gebruikt.

Naast de particuliere markt richt Sonera Nederland B.V. zich ook op het midden en kleinbedrijf (MKB) . Voor dit marktsegment worden specifieke producten ontwikkeld op het gebied van internettoegang via kabel, ISDN of via

huurlijnen ("leased-lines"). Eind 1999 werken er in totaal zo'n 75 mensen.

Wie wil met mooie Sonera trouwen?

Sonera Oy. mag dan in Finland een groot Telecombedrijf zijn, mondiaal gezien is het een kleine speler. Er wordt volop gespeculeerd dat Sonera Oy. rijp is om uitgehuwelijkt te worden.

Om daartoe de waarde van het aandeel te laten stijgen is de strategie gericht op het maximaliseren van de omzet. Dat geldt ook voor de Nederlandse dochter. Niet naar kosten wordt gekeken maar uitsluitend naar revenuen. In 2000 waren de inkomsten f17,5M, de uitgaven waren f64M. Het verlies was derhalve f46,5M. Maar dat gaf niet. Wat telde was dat de dochter zich zo mooi mogelijk op de markt presenteerde. De voorbeelden van dit etalagebeleid zijn schrijnend en typeren de dwaasheid van die tijd.

Geld speelt geen rol

- Bij hardwareleverancier SUN Microsystems werden op elke moment dat zich een capaciteitsprobleem voordeed met een spoedactie nieuwe systemen aangeschaft. Er was geen proactief capaciteitsmanagement mogelijk vanwege het ontbreken van elke vorm van communicatie tussen enerzijds de [marketing](#) & salesfunctie binnen de Accesafdeling en anderzijds de automatiseringsafdeling. Prijsafspraken met SUN Microsystems Nederland waren er niet. Van de bestaande raamovereenkomsten tussen SUN Microsystems International en het Finse moederbedrijf Sonera Oy. werd geen gebruik gemaakt. Sonera Nederland betaalde in de regel de list-price terwijl gebruikelijk is dat deze prijs bij prijsonderhandelingen het vertrekpunt is.
- Ondanks het ontbreken van een distributieovereenkomst met Eneco (later UPC) investeerde Sonera Nederland al grote bedragen om in Zuid-Holland Internet aan te kunnen bieden via de kabel. Allemaal weggegooid geld bleek achteraf.
- Het ontbreken van een distributieovereenkomst met kabelbedrijf UPC leidde continu tot irritatie. UPC had naast Sonera nog twee andere Internetproviders op haar kabelnetwerk, het relatief kleine Bart en Chello. Chello is de Internetprovider van UPC en het was voor alle betrokkenen in de regio duidelijk dat de dienstverlening die UPC aan Sonera Nederland leverde, lager van kwaliteit was dan de dienstverlening die het leverde aan haar eigen provider Chello.
- Om toegang te krijgen tot het Amerikaanse deel van het WWW werd er door Sonera Nederland B.V. intercontinentale bandbreedte ingekocht. Men wist dat de prijzen voor internationale bandbreedte voortdurend daalden, toch sloot Sonera Nederland B.V. drie contracten af met een lange looptijd. Op het moment dat de internationale prijs gedaald was beneden de f 750/Mb/maand betaalde Sonera Nederland B.V. nog steeds f 4.000/Mb/maand.
- Sonera beschikte niet over een "fair-use policy". 30% van de intercontinentale capaciteit werd gebruikt door 3% van de klanten, de zogenaamde super-users. Deze kleine groep gebruikers kon voor een vast maandtarief 24 uur per dag [muziek](#) en films downloaden zonder dat bij overschrijding van een bepaalde verbruikslimiet bijbetaald hoefde te worden.
- Een ander voorbeeld kwam uit de koker van Portal. Dit onderdeel moest koste wat kost het aantal vaste bezoekers maximaliseren omdat deze aantallen een belangrijk criterium zijn voor de vaststelling van de aandelenkoers van business to consumer internetbedrijven (Demers 2000). Om meer vaste bezoekers te trekken werd een online game ontwikkeld dat gedurende een aantal weken gespeeld zou kunnen worden met voor de bezoeker met de hoogste score een Mercedes 180 SLK Kompressor als hoofdprijs. Deze hoofdprijs trok de eerste dag dusdanig veel "gamers" aan dat de server waarop deze game draaide vastliep en er met grote spoed een extra server bij Sun Microsystems besteld diende te worden met alle

kosten van dien. Het internetgame bleek vooral gespeeld te worden door een categorie "gamers" die geen enkele boodschap had aan Sonera, maar alleen uit was op Mercedes.

Mooi van buiten maar rot van binnen

De financiële rapportage naar het moederbedrijf in Helsinki vond plaats aan de hand van EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). Er werd niet gevraagd om de hoge afschrijvingslasten op de gedane investeringen te rapporteren. De verklaring daarvoor is redelijk simpel: de institutionele belegger was er niet in geïnteresseerd.

Deze financiële praktijk was gemeengoed in de wilde jaren van de internethype. Een bedrijf dat zwaar gebukt ging onder de rentelasten, of dat flink moest afschrijven op slechte investeringen, kon zo vervelende posten als netto resultaat verborgen houden en zich in haar volle schoonheid presenteren.

Ook nu nog gebruiken bedrijven dit kengetal. Het Nederlands Instituut voor Register Accountants (NIVRA) heeft inmiddels een duidelijk statement afgegeven over de manier waarop ondernemingen hun externe verslaggeving dienen te verzorgen (NIVRA 2004). Het NIVRA spreekt haar verbazing uit over de vrijheid die ondernemingen zich blijven permitteren bij het uitdrukken van de winst. Naast het altijd heldere begrip nettowinst of -verlies, ofwel het bedrag dat overblijft wanneer alle uitgaven zijn afgetrokken van alle inkomsten, vermelden veel ondernemingen graag andere begrippen, die de aandacht afleiden van het nettoresultaat.

Wanneer ter wille van de aandeelhouders alleen de koers telt en daarom alleen omzet en aantallen klanten, dan is de interne organisatie het kind van de rekening. Alle moderne principes van management werden bij Sonera in de wind geslagen. Efficiëntie speelde een zeer beperkte rol. Het primaire proces was zwak georganiseerd. De frontoffice stond in de schijnwerpers, de organisatie van de backoffice werd verwaarloosd. Het duurde gemiddeld drie maanden voordat de backoffice de nieuwe abonnees die zich bij het frontoffice hadden aangemeld, in het systeem verwerkt hadden en daarmee tot betalend abonnee gemaakt hadden. Toen een grootschalige marketingcampagne met direct mail in Noord Holland gestart werd voor het verkrijgen van nieuwe internetabonnees, bleek de BackOffice bij lange na niet in staat om nieuwe abonnees tijdig een Internetaansluiting te verschaffen. Het tijdig innen van rekeningen bleek bijzonder moeilijk. Gemiddeld stond tussen de 10 en 15% van de rekeningen langer dan drie maanden open.

Adequate managementinformatie kon niet geleverd worden. Actuele en correcte cijfers ontbraken, de administratie kende een structurele achterstand, zowel op het gebied van aantallen abonnees als op het gebied van debiteuren- en crediteuren administratie. Voor de jaarrekening over 2000 kon geen accountantsverklaring worden afgegeven. Ondanks dat Sonera Nederland b.v. een Internet bedrijf was, was er geen enkel automatiseringsproces naar behoren geïmplementeerd. Beleid was er niet.

Sonera Nederland had geen enkel ITIL proces geïmplementeerd. (Information Technology Infrastructure Library) Er was geen beschrijving van de afhandeling van automatiseringsverstoringen (incident management proces), er was geen procedure aangaande wijzigingen (change management proces), er was geen overzicht van de aanwezige configuratie-items zoals hardwarecomponenten, netwerktekeningen, contracten e.d. (configuratie management), er waren geen afspraken over de verdeling van kosten voor de gemeenschappelijke automatiseringsmiddelen (Cost management).

Personeelsbeleid was er evenmin wat niet wil zeggen dat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden niet riant waren. Een doorsnee medewerker had als profiel: "leeftijd voor in de twintig, een niet afgemaakte HTS opleiding, een beginsalaris van f 5500 bruto per maand met daar bovenop een leaseauto en een aantal 'dienst'reizen per jaar

naar Helsinki.

De kansen keren!

Ondanks alle financiële ruimte die door Finland geboden wordt om te groeien blijft in Nederland de omzet achter bij de verwachting. Het aantal internetabonnees groeit niet volgens de prognose en het aantal bezoekers van de Portal, en de daarmee gepaard gaande omzet, stagneert. Zolang de koers van Sonera Oy op de Nasdaq steeg, was dat niet zo'n probleem. Maar vanaf april 2000 begint de koers van Sonera, net als die van de meeste andere Nasdaq fondsen te dalen. Eerst langzaam, maar geleidelijk steeds sneller en sneller. In de periode november 1999 – maart 2000 gestegen van \$25,- naar \$90,-, zes maanden later staat de koers weer op \$25,-. De kansen voor Sonera om voor een groot bedrag overgenomen te worden door een ander telecombedrijf slinken met de dag. Het moederbedrijf in Finland komt in de problemen, de ondergang van het dochterbedrijf nadert. De paniek slaat toe. De tijd van vrijheid blijheid is plotseling voorbij. Het devies is “redden wat er te redden valt”.

Een nieuwe strategie: controle en beheersing

De eerste maatregel is het wijzigen van het management. Er komt een nieuwe directeur van het Finse moederbedrijf om orde op zaken stellen. Onder de noemer van “*restructuring of the existing business*” en een “*roadmap to a profitable company*” wordt de financiële chaos aangepakt en een plan gemaakt voor de implementatie van een creatieve maar vooral kosten efficiënte cultuur.

Het is meteen duidelijk dat ‘*Financiën*’ de eerste viool gaan spelen in de bedrijfsvoering. Na de periode van groeien om te groeien waarbij geld geen rol speelde is nu de periode gekomen waarin elk dubbeltje eerst moet worden omgedraaid. Binnen enkele weken krijgt de Finse directeur ondersteuning in de vorm van een Finse controller die de verantwoordelijkheid krijgt voor de financial control van vrijwel alle in Nederland aanwezige onderdelen. Een “*business approval proces*” doet zijn intrede: voor elke investering moet eerst goedkeuring van het voltallige management team krijgen waarna de directeur toestemming vraagt bij het moederbedrijf in Helsinki.

De boekhouding in Nederland wordt opnieuw opgezet. Voor het eerst in het bestaan van het bedrijf wordt aan de hand van de winst en verlies rekening maandelijks de financiële situatie van elke afdeling besproken. Met de gevleugelde woorden: “*The pivot table; fun and easy to use*” presenteert de controller bij elke meeting de “*profit and loss*” sheet.

De belangrijkste bedrijfsprocessen worden in kaart gebracht en in processchema's gevisualiseerd. Knelpunten in de processen worden geïdentificeerd en er volgen streng bewaakte targets om die processen te verbeteren. Dit alles onder leiding van de controller.

Cultuurverandering

Dat Sonera Plaza Nederland B.V. zich in haar doodstrijd allereerst richtte op de financiële kant van de zaak, ligt voor de hand. Alle aandacht ging uit naar reductie van de kosten en het afstoten van alle onrendabele activiteiten. Maar bij nadere beschouwing was het personeelsprobleem veel hardnekkiger. De medewerkers waren op geen enkele manier ingesteld op het nieuwe regime van 'hand op de knip houden'. Termen als kostenefficiency, Return On Investment of kosten-batenanalyse waren onbekend. Voor velen was het hun eerste baan en zij waren aangetrokken om al hun [creativiteit](#) aan te wenden voor de snelle groei van het bedrijf. Zij waren gewend aan het grote gebaar: vorstelijke beloning, lease auto's, reizen.

Het kan geen verbazing wekken dat het management er niet in slaagde de cultuur in korte tijd te veranderen. “*Form lasts longer than substance*” zoals C.P. Snow al zei. Iedere medewerker telde zijn knopen, bekeek de financiële cijfers en wist wat hem te doen stond: vertrekken. Er bestond geen loyaliteit ten opzichte van het bedrijf. En hoe zou

iemand ook loyaal kunnen zijn ten opzichte van een bedrijf zonder identiteit met slechts een doel de klant te misleiden om de aandeelhouder te behagen.

Alle reddingsacties ten spijt gaat het bedrijf met rasse schreden haar ondergang tegemoet. De resolute ommezwaai van omzetgroei naar kostenreductie levert niets op. Op 1 augustus 2001 wordt voor een habbekrats het grootste deel van het bedrijf verkocht. Met deze verkoop is Sonera in Nederland op het zelfde punt terug als in 1997.

Tot slot: de moraal van het verhaal

Wat bij de reddingsactie opvalt is dat de drijfveer erachter dezelfde is als die achter de opkomst van het bedrijf: het creëren van shareholder value. Die eenzijdige aandacht voor de aandeelhouder heeft het bedrijf de das omgedaan. Niet de organisatorische en financiële chaos, niet de te sterke concurrentie op de markt, niet de dominante cultuur in de organisatie en ook niet de kwaliteiten en motivatie van de medewerkers hebben het bedrijf naar de ondergang geleid. Dat waren de symptomen van de onderliggende cruciale zwakte van het bedrijf: het was geen bedrijf. Het was een financieel vehikel bedoeld om snel heel veel geld te verdienen. Het was een façade die moest verbergen dat er geen inhoud was. In tijden van voorspoed kan die façade overeind gehouden worden, in tijden van tegenspoed niet.

Betekende het tevreden houden van de aandeelhouders in de periode van euforische groei dat alle aandacht gericht was op de omzet, in de panische periode van 'redden wat er te redden valt' ging het alleen nog maar om kostenreductie. Was het dominante kengetal voor de financiële situatie van het bedrijf eerst de EBITDA, na de ommezwaai is het de nettowinst. Was laissez faire het organisatie-adagium in de periode 1997-2000, na 2000 is het alleen nog maar beheersing en controle wat de klok slaat.

Dit artikel zou niet geschreven zijn indien de "crash" aan de Nasdaq pas had plaats gevonden nadat Sonera Oy overgenomen zou zijn door een ander Telecombedrijf. Dan was Sonera Oy een succesverhaal geworden. En laten we niet vergeten dat er voldoende voorbeelden van bedrijven zijn die nog voor de crash in andere handen zijn overgegaan en waarbij de aandeelhouders een gigantische winst hebben geboekt.

Maar Sonera slaagde er niet in zich uit te huwelijken en behoorde daarmee tot de grote groep van bedrijven en bedrijfjes die in een tijdsbestek van 12 maanden 75 % van hun waarde verloren. Met als paradoxaal resultaat dat uiteindelijk de aandeelhouders, voor wier heil dit alles bedoeld was, het meest de dupe werden. Dat geldt voor de aandeelhouders van Sonera, maar ook voor de aandeelhouders van talloze andere bedrijven en bedrijfjes die tijdens de dotcom-malaise ter ziele gingen.

Wat ontbrak bij Sonera en bij zoveel bedrijven tijdens de internet hausse – en wat zich wreekte in de malaise daarna – was de wil en het vermogen om – in de woorden van De Geus (1997) – een 'levende onderneming' te zijn. Het doel van een levende onderneming *"is een lang bestaan en de ontwikkeling van het eigen potentieel. Rentabiliteit is een middel tot dat doel. Om zowel winst als een lang bestaan te verkrijgen moet er voorzichtig worden omgesprongen met de verschillende processen om een gemeenschap op te bouwen: bepaling van het lidmaatschap, vaststelling van gemeenschappelijke waarden, aanwerven van mensen, ontwikkeling van hun capaciteiten, bepaling van hun potentieel, naleving van een menselijk contract, leiding geven aan relaties met buitenstaanders en contractanten, en beleid instellen om het bedrijf op een fatsoenlijke manier te verlaten"*.

Literatuur

Batelle J.: *The search. How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture* Penguin Books, Londen

Bruijn, H. de (2004), Sonera Nederland b.v., *Opkomst en ondergang verklaard*. Nijmegen Radboud Universiteit
Demers, Elizabeth (2000), 'A rude awakening; Internet shakeout in 2000'. The Bradley Policy Research Center
[Economica berichten juni 2000, Je moet bluffen om te winnen.](#)

Fligstein, Neil (2002), 'The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies'. Princeton University Press.

Geus, A. de (1997), *'De levende onderneming'*. Scriptum.

Janis, IL, *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*, Houghton Mifflin, Boston

[Marck, P van der \(2003\) Ahold – 'Too many lovebabies'](#)

NRC Handelsblad (2005), *Na de beursgekte is het tijd om boete te doen*. In NRC Handelsblad 05-08-2005

NRC Handelsblad (2005), *Superdebuut 'Chinese Google'*. In NRC Handelsblad 6-8-2005

Soete L. (2000), *ICT en de nieuwe economie. Preadviezen van de Koninklijke Vereniging voor de Staatshuishoudkunde 2000*

Snow, C.P. (1979), *'A coat of varnish'*. Penguin Books, Londen

[Dr B. Fruytier](#) is universitair hoofddocent van de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en vrijgevestigd organisatieadviseur.

[Drs. JRM de Bruijn](#) is sinds 1987 werkzaam als manager in de ICT, waarvan 15 jaar in het bedrijfsleven en de laatste vier jaar in de Gemeentelijke overheid.

Aan het slot van bovenstaand artikel wordt melding gemaakt van 'De levende onderneming' van Arie de Geus. In dit interview krijgt u een compacte schets van de ideeën en ervaringen van de Geus gepresenteerd.

[The Nature of Organizations](#)

Interview with Arie de Geus

David Creelman

1 Reactie

Sjoerd Rozing — [14 februari, 2006](#)

Ik werkte zelf in de bewuste periode op de front office van Sonera en herken een deel van de problemen (helaas) erg goed. Het is interessant om de even logische als toch af en toe schokkende verklaring te lezen. De auteurs hebben er goed aan gedaan om te waarschuwen voor te vroeg optimisme!
