

# skepsis Blog

☰ Menu



## Weten managementgoeroes eigenlijk wel hoe je succesvol kunt zijn?

26/01/2016 door Richard Engelfriet



**Managementgoeroes die doen alsof succes maakbaar is, hebben net zoveel waarde als een chimpansee die pijltjes gooit**

Succes is een keuze. Althans, dat is de boodschap die u leest in vrijwel alle managementboeken en die u hoort van managementgoeroes op seminars en

congressen. U leest en hoort daar steevast succesformules: volg dit stappenplan, werk met deze principes en succes zal uw deel zijn. Succes is maakbaar, ongeacht de branche waarin u werkt, de omstandigheden waarin u verkeert of het talent dat u bezit. De ene succesformule is nog niet gelanceerd, of de volgende staat alweer te dringen om uw aandacht.

De werkelijkheid is anders. Ondanks de stroom aan succesformules gaan er iedere dag bedrijven failliet, staan er mensen werkloos aan de kant en mislukken er projecten. Het overkwam ook V&D. Het recente faillissement van het warenhuis is een prachtig voorbeeld van de absurde werking van de goeroe-industrie. Het leek wel alsof er meer goeroes waren die het faillissement van V&D verklaarden dan dat het warenhuis zelf klanten had. De boodschap was steeds hetzelfde: *'als V&D onze adviezen nu maar had opgevolgd, zou het nu nog bestaan'*. Zou dat echt zo zijn? Tijd voor een goeroe-analyse aan de hand van zes adviezen die verschenen tijdens de ondergang van V&D.

## Zes adviezen van managementgoeroes

### 1. **'Ik zie geen visie, geen verhaal bij V&D'** – Retaildeskundige Paul Moers

'We gaan ons voortaan sterk richten op 'wereldburgers', die hoog opgeleid en open-minded zijn, die graag reizen en relatief veel te besteden hebben. Dat doen we door steeds meer A-merken aan ons aanbod toe te voegen en omnichannel te opereren'.

Dit zijn woorden van V&D CEO Jacob de Jonge uit 2014. U mag dit verhaal afdoen als inhoudsloos gebabbel, maar er was dus gewoon een visie. En wat mij betreft is deze visie zelfs een stuk concreter dan die van concurrent bol.com: 'Onze visie is om ons bedrijf te ontwikkelen tot hét platform waar de consument alles kan vinden wat zijn of haar hart begeert'. Als visie zo belangrijk zou zijn, waarom is bol.com met deze visie dan wél succesvol, en V&D niet?

'Omdat bol.com het ook echt waarmaakt en V&D niet', zullen de goeroes dan in koor roepen. Meestal volgt er dan een verhaal over 'keuzes maken'. Zullen we dat advies er ook maar bijpakken?

### 2. **'Wat V&D nooit heeft gedaan in al die jaren is échte, duidelijke keuzes maken'** – Creative Brand Strategist Wouter Boon

Volgens de goeroes is het heel belangrijk dat je 'scherpe keuzes' maakt. Daar wrong volgens de goeroes de schoen bij V&D. Marketingspecialist Max Kohnstamm schreef in 2004 al het volgende: 'Kijk eens naar de doelgroep: oud en jong, benedenmodaal, modaal, maar ook bovenmodaal, kleine huishoudens, grote huishoudens. Kortom, bijna

de hele bevolking. Er zijn geen keuzes gemaakt'. V&D is volgens veel goeroes een beetje 'niks': niet duur, maar ook niet goedkoop. Ze richten zich op iedereen en verkopen van alles.

Als Kohnstamm gelijk heeft, hoe kan het dan dat V&D in de tussenliggende jaren ruim 6 miljard omzet heeft gedraaid? Daarnaast kun je dezelfde kritiek ook loslaten op bol.com. Het grootste internetwarenhuis van Nederland is ook niet duur en niet goedkoop, richt zich ook op iedereen en verkoopt ook van alles. Maakt het ene bedrijf dat speelgoed, sokken en schriften verkoopt wel échte, duidelijke keuzes, en het andere niet?

Bol.com is gewoon de nieuwe V&D: het grootste warenhuis van Nederland dat heel veel spullen verkoopt aan alle lagen van de bevolking. Het klinkt mij wat te gemakkelijk in de oren dat V&D wel zou overleven als ze 'heldere keuzes' zouden maken door zich bijvoorbeeld op teenslipperverkoop te richten voor alleenstaande homo's in Appingedam. Keuzes maken is een leuk marketingverhaal, maar er moet wel brood op de plank.

En dat brood komt er bij bol.com simpelweg een stuk goedkoper dan bij V&D. V&D had in 2014 een omzet van 619 miljoen euro, 10.000 werknemers en meer dan 60 dure winkelpanden. Bol.com heeft 680 miljoen omzet, 1.000 werknemers, een handjevol kantoorpanden en een distributiecentrum op een industrieterrein ver buiten het centrum. Reken zelf maar uit wie er dan overleeft.

**3. De klant is dé reden dat wij naar ons werk gaan!** – Marketingdirecteur bol.com  
*Michel Schaeffer*

Tijdens de Eerste Wereldoorlog vroeg de Amerikaanse onderzoeker Edward Thorndike officieren naar de kwaliteiten van hun soldaten. De soldaten die de officieren omschreven als 'excellent' bleken in de ogen van de officieren op alle items goed te scoren. Ze waren niet alleen goede soldaten, maar zouden in de ogen van de officieren ook goede vaders zijn, hun schoenen netjes poetsen en uitstekend mondharmonica spelen. Soldaten die de officieren als zwak typeerden, bleken in de ogen van de officieren op werkelijk alle punten zwak te zijn: naast slechte soldaten zouden ze ook slechte vaders zijn, hun schoenen te weinig poetsen en – u voelt 'm al aankomen – tenenkrommend lelijk mondharmonica spelen. Thorndike noemt dit het halo-effect, vernoemd naar het aureool dat je ziet op schilderijen van heiligen.

Dit halo-effect zien we sterk bij de beoordelingen van de goeroes rond het falende V&D en het succesvolle bol.com. Bol.com is innovatief, klantgericht en hip. V&D is ouderwets, klantvriendelijk en suf. Maar is dat nu ook echt zo? Of willen we dat

gewoon graag zien? Hoe klantgericht is het dat je bij bol.com verzendkosten moet betalen bij bestellingen onder de 20 euro? Het veel minder succesvolle ako.com doet dat gratis. En zouden er in de V&D kantines bordjes hangen met: *'De klant is niet de reden dat wij naar ons werk gaan'*...of zijn wij gewoon officieren die de succesvolle soldaten van bol.com allerlei kwaliteiten toedichten en de medewerkers van V&D willen zien als *evil people*?

**4. *'De leeftijd van de directie van Bol.com is veel jonger en zit dicht bij de klant ten opzichte van V&D. Dat zie je in de cultuur van de bedrijven terug* – Bijzonder hoogleraar Cor Molenaar**

Guus Hiddink was te oud voor het Nederlands elftal. Hij snapte die jongens niet meer en daarom spelen we deze zomer niet op het EK. Toch vreemd dat dat probleem zich niet voordoet nu dezelfde Guus Hiddink bij Chelsea aan de slag is. En Foppe de Haan schijnt het ook goed te doen bij Heerenveen. Hij is de 70 ruim gepasseerd.

Ik ben erg benieuwd of bijzonder hoogleraar Cor Molenaar wetenschappelijk onderzoek heeft waaruit blijkt dat jonge directies succesvoller zijn dan oude directies. Sinds wanneer gaat het zo slecht met Amazon, dat onder leiding staat van de 51-jarige Jeff Bezos? Staat Virgin aan de rand van de afgrond door toedoen van Richard Branson, die inmiddels AOW ontvangt?

Ik ben ook erg benieuwd wat het eigenlijk betekent om 'dichter bij de klant te zitten'. Dat doet de directie van bol.com volgens Molenaar. Ik heb uiteraard ook wel eens wat gekocht bij bol.com, maar heb nog nooit een directielid op schoot gehad. Sterker nog, ik heb nog nooit een medewerker van bol.com gezien of gesproken. Ze werken met een website, waar ik zonder tussenkomst van een mens mijn boodschappen doe. Zou Molenaar het halo-effect ook kennen?

**5. *'V&D is niet in staat om net als Action mensen te verrassen door te focussen en een duidelijk verhaal te vertellen'* – Retailexpert Rupert Parker Brady**

Ah, gelukkig. Focus. In het goeroe-vocabulaire vindt u naast 'maak heldere keuzes', 'blijf dichtbij je doelgroep' en 'zorg voor een heldere visie' natuurlijk ook het advies om te focussen.

Ja, ik word een beetje cynisch. Want ook hier zien we weer een enorm halo-effect: Action heeft succes, dus hebben ze focus en een duidelijk verhaal. Maar is dat ook echt zo? Ik neem u graag even mee naar de Action-folder van deze week. Ze hebben kraamverband voor €1,29, drie Office Essentials dossiermappen voor €0,89 en een

glazen voorraadpot met figuurdeksel voor €1,99. Is dat focus hebben? Kraamverband, dossiermappen en voorraadpotten? Het lijkt verdikkie de V&D wel.

En dan het '*duidelijke verhaal*'. Op [action.nl](http://action.nl) leest u dit: '*Action is de meest succesvolle en leukste non-food discount winkelketen met een verbazend voordelig en continu verrassend assortiment. Action heeft trotse medewerkers en staat midden in de samenleving*'. Een duidelijk verhaal, meneer Brady? Haal het woord discount weg en je kunt hetzelfde verhaal op de website van V&D zetten. Of van [bol.com](http://bol.com).

## 6. '**Tien jaar geleden had V&D een kans gehad om de grootste te worden online**' – hoogleraar management Will Reijnders

Ja, dat klopt. Tien jaar geleden verkocht [bol.com](http://bol.com) alleen maar boeken en was er nog geen Zalando. Daar lag een enorme kans. Will Reijnders had zelf ook een webshop kunnen beginnen en heel succesvol kunnen worden. U en ik ook. We hebben het alleen niet gedaan. [Bol.com](http://bol.com) wel.

Will Reijnders heeft gelijk als hij zegt dat V&D te laat is geweest. Maar dat geldt voor vrijwel alle marktpartijen uit die tijd. Ahold heeft tien jaar geleden ook de kans gemist online de grootste te worden. Ze hebben [bol.com](http://bol.com) recent voor veel geld moeten kopen.

Daarnaast is de kritiek dat V&D online slecht scoorde onterecht. Wist u dat in 2012 het best presterende V&D-filiaal niet Amsterdam, Utrecht of Rotterdam was? De meeste omzet kwam dat jaar van [vd.nl](http://vd.nl). De omnichannel-strategie (ja, beste goeroes, die was er dus wel degelijk) droeg bij aan bijna een verdubbeling in de online-omzet van vijftien miljoen euro in 2010 naar 27 miljoen euro in 2011. Dat zijn toch behoorlijke bedragen voor een organisatie die het verwijt krijgt 'online de boot te hebben gemist'. Daarnaast voldeed de website van V&D ook 'gewoon' aan alle moderne maatstaven: wie voor 21:00 bestelde, had zijn spulletjes keurig de volgende dag in huis.

En voor alle goeroes die prediken dat een omnichannel-strategie onmisbaar is voor een winkelketen die succesvol wil zijn, heb ik slecht nieuws: de snelstgroeiende winkelketen van Nederland heeft een website waar je niets kunt bestellen. Klanten kunnen op de website van Action alleen kijken. Kopen doen ze maar in de winkel. Dat deed V&D toch een stuk beter.

## **Advies van managementgoeroes net zo waardevol als een chimpansee die pijltjes gooit**

De Amerikaanse econoom Burton Malkiel stelde ooit dat een geblinddoekte chimpansee die dartpijltjes gooit naar *The Wall Street Journal* net zo'n goed resultaat

op de beurs kan halen als de gemiddelde beleggingsgoeroe. De krant heeft de stelling vanwege het dierenwelzijn getest met een geblinddoekte redacteur. Het bleek een uitstekend adviseur.

*Managementgoeroes die doen alsof succes maakbaar is, hebben net zoveel waarde als een chimpansee die pijltjes gooit naar een stapel managementboeken. Succes is simpelweg niet zo maakbaar als ze u op seminars en in managementboeken willen doen geloven.*

Succes kun je wel makkelijk *waarnemen* (succesvolle bedrijven schreeuwen hun succes graag van de daken), maar het laat zich lastig *creëren*. Succes is namelijk niet alleen afhankelijk van de succesformule, maar ook van de persoon die het toepast. Voetballer Lionel Messi neemt iedere dag na de training 100 vrije trappen om meer succes te boeken, maar die strategie zal van mij geen profvoetballer maken. Daarnaast is het slagen van een succesformule niet alleen afhankelijk van je eigen talent en omstandigheden, maar ook van die van anderen. De HEMA was jarenlang hét succesvoorbeeld van een winkelketen waar heel Nederland dól op was, totdat de Action op het toneel verscheen. En dat geldt ook voor bol.com: ze doen het fantastisch online, maar ik ben heel benieuwd of ze met hun alom geprezen klantgerichtheid, focus en duidelijke verhaal ook 63 fysieke winkels winstgevend kunnen maken. Hebben ze zich al gemeld bij de V&D-curator?

*Richard Engelfriet is auteur van het boek 'Zo simpel kan het zijn' en doet momenteel onderzoek naar succesformules. Hij is nog altijd op zoek naar de eerste succesformule die overal en altijd werkt. Suggesties zijn welkom. Dit artikel verscheen eerder als coverstory op [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl).*

Maatschappij

goeroe, management

> Het virus van het Zika-complot

## 4 gedachten over “Weten managementgoeroes eigenlijk wel hoe je succesvol kunt zijn?”

## J. Bruggeling

02/04/2016 om 21:57 | Bewerken

Uitstekend artikel. De vergelijking met voetbal is een mooie. Als de club heeft gewonnen, zijn alle keuzes de juiste. Als de club heeft verloren, waren zo'n beetje alle bankzitters van de club een betere optie en miste de trainer visie.

Ook het gros van de economen en marketingdeskundigen redeneert achteraf. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kredietcrisis van alweer bijna 10 jaar geleden. Ik heb bij de ontwikkeling dat hypotheeklen niet meer 100% aflossingsplichtig werden, niemand horen zeggen dat dit een risico zou kunnen vormen als de economie zou stagneren, huizenprijzen als gevolg daarvan zouden dalen en de rente zou stijgen (dit hadden we in het verleden toch al vaker gezien). Er werd slechts geroepen dat de prijzen alleen nog maar zouden stijgen en mensen hun overwaarde te allen tijde konden verzilveren en aflossen dus zinloos was. Kritiek daarop was ook not done, want negatief en pessimistisch.

Ik luister al niet eens meer naar zulke mensen, zij hebben dan wel vaak een papiertje op de uni gehaald, maar het zijn geen wetenschappers. Als men economie en bedrijfsvoering nou op dezelfde wijze zou proberen te vatten in modellen zoals de klimaatwetenschap dat doet (waarin elke kleine en grote factoren worden meegenomen en steeds opnieuw worden heroverwogen en verbeterd), zou je misschien al van te voren kunnen inschatten wat de gevolgen op langere termijn kunnen zijn van het gegeven dat mensen hypotheek betalen zonder dat ze een deel van het huis in bezit gaan krijgen, of, in geval van V&D, wat bijvoorbeeld het verkopen van je eigen panden en er in blijven als huurder voor je maandelijkse huisvestingslasten betekenen. Dan bedrijf je economie op wetenschappelijk niveau en kun je op basis van het verleden aantonen dat bepaalde ontwikkelingen of ideeën ongewenste risico's met zich mee kunnen brengen.

En dan nog kun je gewoon een beetje pech hebben, omdat de toekomst zich niet laat voorspellen. Apple was al jaren zieltogend en zo goed als failliet, de introductie van hun eerste iPod maakte alles anders.

[Bewerken](#)

[Meer opties](#)

**Josh**

22/04/2016 om 22:16 | Bewerken

Eigenlijk vind ik dit een mager, Skepsis onwaardig artikel. Dat die guru's een hoop blaten is natuurlijk zo, maar ik zie wel degelijk verschillen in strategie die de winkelketens voeren. Action is een zaak waar je niet met een doel komt, maar om verrast te worden door goede meuk. Bol.com heeft veel geïnvesteerd om bekend te staan als het online warenhuis waar alles te vinden is, en is ook al jaren bezig om goede metadata te verzamelen en online sterke segmenten te maken. Dat je alles hebt is een ding, dat je alles snel kunt vinden en goede suggesties krijgt is iets anders. Bol doet ook moderner aan qua stijl. Dat fysieke warenhuizen te kampen hebben met hoge huren en een publiek dat steeds meer online winkelt is een feit. Een keten als HEMA loopt ook gevaar, maar heeft een veel sterkere identiteit met sterke eigen merken (ikea is ook een voorbeeld) dan V&D.

[Bewerken](#)[Meer opties](#)**Pepijn van Erp**

22/04/2016 om 23:56 | Bewerken

@Josh het gaat in dit stuk om 'het geblaat' van die goeroes, niet of die winkelketens een andere strategie voer(d)en, dus ik zie uw punt eigenlijk niet zo.

[Bewerken](#)[Meer opties](#)**Josh**

23/04/2016 om 21:16 | Bewerken

Er zit zeker veel gebakken lucht bij, maar de guru's hebben het er over strategieën van de ketens. Schrijver van het artikel doet het voorkomen alsof

het allemaal niet zoveel uitmaakt, dat verhaal erachter. Bijna alsof het toeval is dat V&D neerging en anderen niet. Ik zeg dat er wel degelijk andere gedachten en werkwijzen gevoerd worden en besproken en dat het geen toeval is dat Action wel draait en V&D niet. Nogmaals: er worden door die strategen ook een hoop aannames gedaan die moeilijk te staven zijn, of er worden achteraf makkelijk conclusies getrokken. Maar een gedachte achter een keten -ook een sependiteit – maakt wel degelijk een verschil. Net als in andere “zachtere” wetenschappen is het moeilijker om resultaat exact te voorspellen -kijk naar psychologie- toch zou ik het werk van psychologen ook niet willen gelijkstellen aan pijlen gooierende chimpansees.

[Bewerken](#)

[Meer opties](#)

Reacties zijn gesloten.

[Artikelen uit Skepter](#)

[Proefnummer van Skepter](#)



Blogroll

[Kloptdatwel.nl](http://Kloptdatwel.nl)

[SKEPP](#)