

# TNT'S DILEMMA

TNT zet met de Post een bedrijf in de etalage dat opereert in een structureel afkalvende markt. Waarmee is de kans van slagen dan nog het grootst: verkoop, fusie, beursgang of spin-off?

TEKST: JACQUES POTUIJT (FINANCIËEL CONSULTANT)



**T**NT is de laatste jaren in een gecompliceerde situatie verzeild geraakt. De complexiteit van de wereld wordt in alle facetten weerspiegeld in een onderneming die met 159.000 werknemers, een vloot van 15.000 trucks en 48 vliegtuigen in 2009 wereldwijd zo'n vijf miljard brieven en pakjes bezorgde.

Vele decennia werd geopereerd volgens een in de kern simpel bedrijfsproces waarbij een hoge mate van efficiency werd bereikt, tot grote tevredenheid van de consument. De winsten waren navenant maar gaven scheve ogen. De politiek ging zich ermee bemoeien op een moment dat de technologie (digitalisering) en economie (globalisering) geheel nieuwe condities creëerden die het hele bedrijfsproces in een maalstream zouden brengen.

Liberalisatie was het politieke antwoord om het proces beheersbaar te houden. In Europa liep Nederland voorop. In april vorig jaar werd de Nederlandse postmarkt volledig geliberaliseerd, terwijl de rest van de wereld nog weinig haast maakte. Het in 1998 uit de PTT verzelfstandigde en in hetzelfde jaar naar de beurs gebrachte TNT kwam daardoor in een moeilijke spagaat.

Met de beursgang was een extra complicerende factor geïntroduceerd. Het manage-



ment van TNT moest niet alleen schaken op het bord van economie, technologie en politiek, maar kreeg daarbij ook nog de hete adem van beleggers, onder wie activistische investeerders, in de nek. Jarenlang is tegen het bedrijf aangebeukt tot het moment dat mede onder druk van een wereldwijde financiële crisis het management in maart van dit jaar capituleerde en zich bereid verklaarde het bedrijfsmodel weer een grondige wijziging te laten ondergaan.

## CRISIS ALS BREEKIJZER

Nadat TNT in 2006 de nog maar kort daarvoor opgezette logistieke dienstverlening afstootte en vorig jaar op het dieptepunt van de recessie besloot zich uit het Europese postbedrijf terug te trekken, kwam begin april toch nog het verrassende besluit om de lucratieve Nederlandse postmarkt te offeren.

De financiële crisis en de recessie zullen zeker als breekijzer hebben gefungeerd. Misschien dat ook bestuursvoorzitter Peter Bakker de slogan 'verspil nooit een goede crisis' in gedachte heeft gehad. De door de crisis veroorzaakte daling van het postvolume wijzigde immers de verhouding van traditionele post ten opzichte van elektronisch berichtenverkeer. Na vijftien jaar experimenteren is digibetisme nu vrijwel verdwenen en het gebruik van e-mail universeel geworden. TNT zag het postvolume vorig jaar met 4,7 procent dalen en voor het lopende jaar wordt, mede door de liberalisatie, een daling voorzien van 7 tot 9 procent. Voor de daaropvolgende jaren houdt TNT rekening met een krimp van gemiddeld 6 procent per jaar.

Het is moeilijk de structurele effecten van de recessie en de liberalisatie van elkaar te scheiden, maar waarschijnlijk heeft de crisis de structureel neerwaartse trend in het fysieke postverkeer versterkt. Tamelijk ironisch bij dit alles is de rol die de politiek