

NEVER WASTE A GOOD CRISIS

HOE BLIJF JE IN BEWEGING NA EEN CRISIS?

Crisissituaties zoals de coronapandemie kunnen behalve ingrijpend ook erg leerzaam zijn. Een slimme manager of adviseur zorgt ervoor dat een onderneming ook onder deze omstandigheden in beweging blijft en bouwt aan de veerkracht en innovatiekracht. Prof. dr. Jan Adriaanse, hoogleraar Turnaround Management aan de Universiteit Leiden en partner bij BFI Global, legt uit hoe je dat aanpakt.

42



Als een röntgenfoto legt een crisis meedogenloos bloot waar de zwakke plekken zitten. Niet alleen bij bedrijven die toch al beroerd draaiden, maar ook bij tot dan toe succesverhalen. Om inzicht te krijgen in waarom succesvolle ondernemingen soms toch in zwaar weer raken, dus in succes- en faalfactoren in crisistijd, loont het om de röntgenfoto eens nauwgezet te onderzoeken. Adriaanse benoemt vanuit de theorie twee manieren: determinisme en voluntarisme. Volgens deterministen komt het falen van een bedrijf eerder door externe factoren die het management niet of nauwelijks kan controleren dan door interne bedrijfsspecifieke factoren, bijvoorbeeld door vraaguitval als gevolg van de coronacrisis. De voluntaristische visie verklaart falen juist door krachteloos handelen van ondernemers/managers binnen de organisatie, omdat zij nu eenmaal mens zijn en dus niet altijd rationeel handelen.

“Als bedrijven in de problemen komen, zoekt men het vaak te eenzijdig in de deterministische of juist voluntaristische verklaringen”, stelt Adriaanse. “Zo wijten bankiers bij Bijzonder Beheer falen meestal aan het management, terwijl ondernemers de neiging hebben om meer aan de deterministische kant te zitten.” Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt echter dat juist de bedrijven die in een crisissituatie vanuit beide visies proberen te verklaren wat er aan de hand is, na de crisis weer gezond worden.

“

JAN ADRIAANSE

**JUIST DE COMPETENTIES
DIE JE NODIG HEBT VOOR
SUCCESVOL SANEREN, KUN
JE HEEL GOED TOEPASSEN
IN INNOVATIEPROCESSEN.”**

ONDERZOEKEN MET EEN STETHOSCOOP

In crisistijd is een objectieve weging van interne en externe factoren essentieel. Adriaanse: "Je moet als een arts met een stethoscoop goed onderzoeken wat er aan de hand is. Het gaat om de kwaliteit, motivatie en competenties van het management en de aandeelhouders, maar breng daarnaast goed in kaart hoe de bedrijfstak functioneert. Wat verandert er bijvoorbeeld in het gedrag van de klanten, concurrenten en leveranciers?" Denk ook na over de levenscyclus waarin de bedrijfstak zich bevindt en de financierbaarheid van de onderneming. En wat zijn de bedrijfskenmerken? Wat speelt er in de macro-economie, wat is de impact van sociaal-culturele, politieke en technologische ontwikkelingen? Hoe ziet het financieel beleid van het bedrijf eruit? En tot slot: kijk goed naar de strategische keuzes vanuit het verleden, de commerciële keuzes en de cultuur in de organisatie.

Breng al deze facetten in kaart voordat je overgaat tot turnaroundmaatregelen, adviseert Adriaanse. In de praktijk vaart men echter vaak alleen op intuïtie en aannames. In een onderzoek van McKinsey gaf bijvoorbeeld slechts 22% van de respondenten aan een diagnostische analyse te hebben gemaakt van de problemen. "Dus 78% van die bedrijven was wellicht bezig om de tafels en stoelen op het dek van de Titanic weg te zetten. Totaal onzinnig. Kijk dus naar het totaalplaatje en gebruik dat als input voor het turnaroundplan dat je met de ondernemer opstelt, om daar vervolgens actie op te kunnen ondernemen. Een praktische tip daarbij: stel niet de vraag wie, maar wat het heeft gedaan."

HOE KOMEN WE VERVOLGENS UIT DE CRISIS?

Op het moment dat een onderneming onder druk komt te staan, hebben we de neiging om eerst in de kosten te gaan snijden. De klassieke kijk op turnaroundmanagement onderschrijft deze aanpak: saneren en innoveren sluiten elkaar uit. Maar, weet Adriaanse, bij succesvolle turnarounds zijn deze twee geen dualisme, maar een dualiteit: door elkaar lopende activiteiten. "Juist de competenties die je nodig hebt voor succesvol saneren, zoals formaliseren, het strak trekken van interne processen en ook de focus op quick wins, kun je heel goed toepassen in innovatieprocessen. En andersom: je kunt de competenties van mensen die bezig zijn met verandermanagement goed toepassen in saneringen. Dus hoewel we saneren en innoveren van nature los van elkaar zien, heb je een grotere kans op een succesvolle turnaround als je ze gezamenlijk laat plaatsvinden."

RAAMWERK VOOR SUCCES

Hoe werkt dit alles in de praktijk? Adriaanse maakt voor een succesvolle turnaround gebruik van een raamwerk (Slatter & Lovett) met zeven kernelementen. Het begint uiteraard met crisisstabilisatie; je moet grip krijgen op de situatie en gaan saneren. "Veel bedrijven blijven hierin hangen, maar je moet doorpakken. Ten eerste: toets het leiderschap. Zitten de juiste mensen op de juiste plek? En zo nee, hoe ga je dat veranderen? Ook heel belangrijk: communiceer met belangrijke stakeholders. Bankiers bij Bijzonder Beheer zijn bijvoorbeeld niet de vijand, maar een stakeholder die aandacht nodig heeft en hulp kan bieden. Probeer te begrijpen waar hun werkelijke zorgen zitten en betrek de bankiers in constructieve zin bij de plannen. Probeer vooral samen tot oplossingen te komen."

Ga vervolgens aan de slag met de strategische focus. Herdefinieer kernactiviteiten en herpositioneer product-marktcombinaties. Ga na waar het bedrijf structureel efficiënter kan worden georganiseerd (outsourcen van activiteiten, bezuinigen op personeelskosten). Denk na over de organisatiestructuur, verbeter de interne communicatie en versterk het commitment en de deskundigheid van medewerkers. Vergeet ook niet de cultuur in de organisatie. "Die kan verandermanagement in de weg zitten. Werk daarom aan een cultuur die veranderingsgericht is." Besteed daarnaast aandacht aan kritische procesverbeteringen en de verkoop- en marketingactiviteiten. Tot slot is het uiteraard ook belangrijk om na te gaan of de financieringsstructuur nog past bij de organisatie.

SUCCES- EN FAALFACTOREN IN CRISISTIJD

Samenvattend, wat zijn de kritische succes- en faalfactoren in crisistijd? Een belangrijke faalfactor is de te laconieke houding van het management en de aandeelhouders; zij zien en voelen de urgentie voor verandering onvoldoende en grijpen te laat in. De bijbehorende succesfactor: ondernemers die de urgentie voor verandering naar voren halen. Adriaanse: "Ik ken voorbeelden van hele succesvolle bedrijven die desondanks gaan veranderen. Succes is immers altijd tijdelijk." Een tweede faalfactor is het ontbreken van een diepgaande holistische oorzakenanalyse. "Je ziet in de praktijk vaak dat er geen duidelijke visie is op waar de onderneming naartoe moet. Het gevolg is dat men blijft hangen in de saneringsmodus, bij te weinig focus op duurzame omzetgroei of quick wins. Betrek ook financiers tijdig in het veranderproces. Hoe eerder je dit doet, hoe sneller zij kunnen meedenken en hoe groter de kans dat ze willen meewerken."

Zorg verder dat de managementinformatie goed op orde is, zodat je duidelijk kunt maken waarom je tot bepaalde beslissingen bent gekomen. En kijk naar de mogelijkheden om risicodragend kapitaal in te brengen in de onderneming. Alleen al het feit dat hierover serieus wordt nagedacht, geeft vaak al een positief signaal aan betrokken bankiers. "Accountants hebben veel meer kennis over een bedrijf dan alleen de cijfers", sluit Adriaanse af. "Laat je daarom niet te zeer in de cijferrol plaatsen, maar bemoei je bij klanten ook met strategische en culturele vraagstukken." ■

Meer weten?

STRATEGIESESSIE

SRA verzorgt op maat gemaakte strategiesessies die je kantoor in beweging houden en doelgericht verder brengen.

Kijk voor meer informatie op www.sra.nl/strategiesessie of neem contact op met Judith van der Hulst of Wilma Hosang via 030 656 60 60. Een intakegesprek is vrijblijvend.