

De hordenloop

In de meeste managementhandboeken wordt de continuïteit van de onderneming als iets vanzelfsprekends voorgesteld. 'Goed' management wordt geacht de onderneming door bestaanscrises heen te kunnen loodsen. De praktijk wijst echter uit dat over een periode van vijftig jaar meer dan de helft van de grote ondernemingen ten onder is gegaan of is overgenomen door een ander. Dit overkomt beslist niet alleen slecht geleide ondernemingen. Ondernemen heeft iets weg van een hordenloop, waarbij ook het beste paard wel eens struikelt.

PROF. DR. A. VAN DER ZWAN*

In de moderne managementleer vormt het overleven van bedrijven geen op zich zelf staand punt van beschouwing. Overleven wordt zonder meer inherent geacht aan goed management. Daaronder wordt dan niet alleen verstaan het goed kunnen 'runnen' van een bedrijf, maar ook het succesvol kunnen herpositioneren van een onderneming als de omstandigheden veranderen. Hoe realistisch is dit uitgangspunt? Hoe wijd verbreid is het vermogen van het management om bedrijven succesvol te herpositioneren als de marktomstandigheden ingrijpend veranderen? Met andere woorden: hoe algemeen is de vaardigheid van het management in het nemen van horden? En een tweede vraag: zijn het noodzakelijkerwijs slecht geleide ondernemingen die struikelen als ze zo'n horde moeten nemen?

Deze vragen, die onmiskenbaar operationele betekenis hebben, zijn eenvoudiger te stellen dan te beantwoorden. Systematisch empirisch onderzoek over deze kwesties is niet voorhanden. Voor een eerste beantwoording moet worden volstaan met empirische indicaties respectievelijk aanzetten tot onderzoek. Ook dit artikel zal in sterke mate een verkennend karakter dragen. Het is ten dele gebaseerd op uitkomsten van een onderzoek van doctoraal-studenten in de bedrijfskundig-economische afstudeerrichting aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ik onlangs tot buitengewoon hoogleraar benoemd ben¹.

Peters en Waterman

Een eerste empirische aanwijzing, met name voor de als tweede opgeworpen vraag, meen ik te kunnen ontlenuen aan het inmiddels beroemd – of moet ik zeggen: berucht? – geworden onderzoek van Peters en Waterman over excellente ondernemingen². Het lijkt op het eerste gezicht misschien flauw om weer te beginnen over hun onderzoek. Nadat het aanvankelijk mode was de inzichten van Peters en Waterman kritiekloos te omhelzen, hoort men er de laatste tijd even klakkeloos over schamperen. Zelfs de auteurs hebben de zo spectaculair gebrachte stellingen inmiddels verlaten.

Ik wil me hier niet scharen in het koor van baliekluiers dat zich vermaakt over de onderuitgegangene helden. Het materiaal van Peters en Waterman vormt voor onze vraagstelling materiaal bij uitstek:

- de steekproef vormt een goede doorsnee van het Amerikaanse grote bedrijfsleven. De in de steekproef opgenomen 43 bedrijven zijn goed gespreid over uiteenlopende bedrijfstakken;
- het gaat om waarnemingen van bedrijven die opereren in een economie – i.c. de Amerikaanse – die geen hoge barrières opwerpt tegen ingrijpende herstructureringen. Als de bedrijven zich willen aanpassen, kunnen ze het in principe ook zonder vanuit de maatschappij tegenwerking te ondervinden;
- de lijst van excellente bedrijven is in 1982 gepubliceerd; de bedrijven kunnen gevolgd worden in de 'performance' die ze nadien hebben vertoond. Ik heb dit gedaan over de periode 1982-1986. Die periode vormt binnen de Amerikaanse economie een periode van expansie en winstgroei. We volgen hier dus bedrijven die niet getroffen zijn door tegenslagen van algemeen-economische aard. Wel hebben zich op tal van markten gedurende de jaren 1982-1986 verschuivingen voorgedaan die de kosten-opbrengstverhoudingen hebben verstoord. Maar dit zijn verschuivingen waarmee bedrijven nu eenmaal doorgaans te maken hebben. Uitgerekend om de reacties van bedrijven op deze verschuivingen is het ons te doen;
- de excellente bedrijven van Peters en Waterman behoren zonder twijfel tot de goed geleide bedrijven – indien aan deze term tenminste enige reële betekenis kan worden toegekend. Hun 'performance' is door Peters en Waterman vastgesteld over een periode van circa 7

* De auteur is vice-voorzitter van de hoofddirectie van Vendex International en bijzonder hoogleraar Ondernemingsbeleid en management aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1. Dit onderzoek is gepresenteerd tijdens vier 'workshops' die deel uitmaakten van het symposium "De verstopte onderneming" op 31 maart jl. te Rotterdam.

2. T.J. Peters en R.H. Waterman, *In search of excellence*, New York, 1982.

jaar, voorafgaand aan 1982. Hierbij is niet alleen acht geslagen op de 'performance' in *financieel* opzicht, maar ook op *marktpositie* en kwaliteit van *organisatie en management*.

Ik ben sterk geneigd het oordeel van Peters en Waterman serieus te nemen. Hoe moeilijk het ook is om bij voorbeeld de kracht van de marktpositie respectievelijk de kwaliteit van organisatie en management te meten, het lijkt geen twijfel dat hun oordeel gevormd is op basis van *wezenlijk te achten aspecten van bedrijfsbeleid*. De uitkomsten van hun onderzoek zijn op zich zelf waardevol, het is niet goed in te zien dat anderen het in hun plaats zoveel beter gedaan zouden hebben.

Niettegenstaande dit alles zijn hun conclusies, ondanks het kassucces van hun publikatie, vrij snel in de vuurlinie komen te liggen. *Business Week* heeft de aanval ingezet. Dit blad wist al snel te melden dat een aantal van de 'excellente ondernemingen' met ernstige tegenslagen te kampen had³. Ik heb getracht de geselecteerde ondernemingen van Peters en Waterman aan een meer systematisch vervolgonderzoek te onderwerpen. Dit vervolgonderzoek betreft, zoals gezegd, de periode 1982-1986 en is gebaseerd op empirisch materiaal, te weten:

- de Standard and Poor (S&P)-rating met betrekking tot de kredietwaardigheid van ondernemingen;
- de *Fortune*-rating op basis van jaarlijkse rapportage van de winstgroei over de afgelopen tien jaar.

Van dit soort materiaal hebben Peters en Waterman ook gebruik gemaakt in hun oorspronkelijke onderzoek, zodat het niet unfair is om het voor ons vervolgonderzoek te gebruiken.

De uitkomsten van dit vervolgonderzoek zijn nogal sprekend. Van de in 1982 opgestelde lijst prominente bedrijven blijkt 51% in 1986, dus vier jaar na hun heiligverklaring, een verlaging van de S&P-rating te hebben ondergaan. In het merendeel van deze gevallen gaat het om een substantiele verlaging, die indicatief is voor ernstige financiële tegenslag. Het verloop van de *Fortune*-rating in 1986 ten opzichte van 1982 wijst uit dat 56% van de geselecteerde ondernemingen een daling te zien geeft.

Wat moet nu onze conclusie zijn? Hebben Peters en Waterman een ongelukkige hand van kiezen gehad? Ik geloof van niet. Ik daag de lezer uit om voor 1982 43 Amerikaanse bedrijven te selecteren zonder voorwetenschap over hun latere wel en wee, die in 1986 een betere score laten zien. Veeleer moet de conclusie zijn dat goed geleide bedrijven niet gevrijwaard zijn van ernstige tegenslagen. Indien ze geconfronteerd worden met grote problemen, weten ze niet altijd op tijd oplossingen te vinden en lopen hun financiële resultaten terug. Een horde blijft een horde, ook voor goed geleide bedrijven.

Wat houdt goed management nu in? Het tijdig kunnen inspelen op veranderende omstandigheden? Het klinkt plausibel. Deze eis blijkt evenwel vooral voor te komen in de managementhandboeken. Het is een visie op hoe het management zich zelf graag ziet. De praktijk is weerbarstiger.

Overlevingskans

In het begin van mijn uiteenzetting heb ik twee vragen opgeworpen. Een ervan luidde: zijn het bij uitstek slecht geleide bedrijven die in problemen komen? Het antwoord op die vraag is een indicatief nee. De andere vraag - hoe algemeen is de vaardigheid van het management in de herpositionering van bedrijven? - zou ik voor ons onderzoek

willen vertalen in: hoeveel bedrijven weten als zelfstandig bedrijf te overleven? Deze vraag is nu aan de orde.

Ik ben me ervan bewust dat op de hier gegeven vertaling van de vraagstelling kritiek mogelijk is. Een recent voorbeeld kan dit verduidelijken. Moet Kluwer na het recente verlies van zijn zelfstandigheid nu gerangschikt worden onder de categorie struikelars of is hier veeleer sprake van succesvolle herpositionering? Met andere woorden: is behoud van zelfstandigheid wel het relevante criterium voor continuïteit? Die vraag is terecht en voor ons empirische onderzoek hebben we dan ook zo goed mogelijk met die mogelijkheid rekening gehouden. Niet door langs subjectieve weg per fusie c.q. overneming een oordeel te geven, maar door in de tijd gezien een koppeling tot stand te brengen van verlies van zelfstandigheid met oorzaken en achtergronden zoals die in branche-ontwikkelingen naar voren komen.

Het onderzoek door studenten van de Erasmus Universiteit had betrekking op vier bedrijfstakken, te weten detailhandel, uitgeverij, chemie en baggerbedrijf. Door deze spreiding over bedrijfstakken wordt de toevalscomponent in de uitkomsten teruggedrongen. De gekozen bedrijfstakken variëren van industrie tot dienstverlening, van consumenten- tot producentengoederen en -diensten respectievelijk van gebruiksgoederen en -diensten tot investeringsgoederen/diensten.

Bij de keuze van de bedrijfstakken is als bijkomende voorwaarde de eis gesteld van uitvoerbaarheid van het onderzoek. Dat wil zeggen dat de bedrijfstakken inzichtelijk moeten zijn, bij voorbeeld door een goede registratie van *branche-organisaties*. Voorts is vermeden noodlijdende bedrijfstakken te selecteren of binnen bedrijfstakken kleine bedrijven op te nemen. Dan zouden de uitkomsten immers min of meer voorspelbaar zijn. De vier gekozen bedrijfstakken vormen een interessante doorsnee; ze zijn representatief voor de economische opgang die Nederland beleefd heeft gedurende het tijdvak 1962-1987.

Een tijdvak van 25 jaar is voor studie van het overlevingsvraagstuk relevant te achten. De gevolgde methode is die van de multi-momentopname: bestaan de bedrijven uit 1962 anno 1987 nog steeds als zelfstandige bedrijven? En indien ze hun zelfstandigheid verloren of ten onder gingen, in welk jaar gebeurde dit dan?

Voor elk van de vier bedrijfstakken is allereerst een onderzoek uitgevoerd naar de horden die zich in de beschouwde periode hebben voorgedaan. In concreto gaat het hierbij om grote verschuivingen op de afzetmarkt, kostenexplosies (kosten van grondstoffen, arbeid en kapitaal) en ingrijpende technologische veranderingen. De uitkomsten van dit deel van het onderzoek staan in tabel 1. Deze fase van het onderzoek heeft een aantal duidelijke inzichten opgeleverd. Iedere bedrijfstak heeft zich gedurende de beschouwde periode van 25 jaar geconfronteerd gezien met een tweetal grote verschuivingen die hoge eisen stelden van het aanpassingsvermogen van bedrijf en management. Aan de hand van de timing van deze verschuivingen is het vervolgens mogelijk om vast te stellen of verlies van zelfstandigheid c.q. teloorgang clusterd in een beperkte periode direct volgend op deze verschuivingen. Maar daaraan voorafgaand komt eerst het algemene overzicht met de uitkomsten van de overlevingsratio's aan bod, zoals dat staat weergegeven in tabel 2.

Er blijken zich enkele verschillen tussen de bedrijfstakken voor te doen die interessant genoeg zijn om ze hier te signaleren. Bij detailhandel en uitgeverij nemen we minder teloorgang waar dan bij chemie en baggerbedrijf. Dat moet waarschijnlijk worden toegeschreven aan de omstandigheid dat bij detailhandel en uitgeverij de vaste activa nau-

3. Who's excellent now?, *Business Week*, 5 november 1984.

Tabel 1. Horden in vier bedrijfstakken, 1962-1987

Detailhandel	Uitgeverij	Chemie	Baggerbedrijf
1976	1967/1968	1963	1972
Scherpe kostenstijgingen: - rentestijging - invoering minimumloon (1974)	Scherpe kostenstijgingen (lonen) gepareerd met: - schaalvergroting (distributie) - technologische vernieuwing (zetten)	Technologische schaalvergroting (met name in bulkchemie)	Marktverschuiving: - van binnenlandse markt (verzadiging) naar buitenlandse markt
1982		1973	1982
vraaguitval: - duurzame consumptiegoederen extra getroffen		Oliecrisis: - grondstoffen (prijs)explosie (substitutie)	Vraaguitval internationale markt: - verzadiging - olieprijs (OPEC-landen) - ontwikkelingslanden (schulden crisis)

Tabel 2. Verloop bedrijvenbestand 1962-1987, in procenten

	Detailhandel (N = 25)	Uitgeverij (N = 39)	Chemie (N = 85)	Baggerbedrijf (N = 90)
1. Zelfstandig gebleven	32	33	31	28
2. Opgegaan in groter geheel met behoud zelfstandigheid	24	3	54	-
3. Opgegaan in groter geheel met verlies zelfstandigheid	36	61		9
4. Opgelouden te bestaan	8	3	15	63
Totaal	100	100	100	100

welijks betekenis hebben. Bij deze bedrijfstakken ligt de waarde en dus ook de eventuele restwaarde van een bedrijf besloten in de 'intangibles', in casu de formule voor de detailhandel respectievelijk het fonds voor de uitgeverij. De overdracht van deze restwaarde is dus ook veel meer afhankelijk van het in tact laten van het bedrijf, terwijl de overdracht van de restwaarde in chemie en baggerbedrijf ook kan plaatsvinden door verkoop (uit faillissement) van de produktiemiddelen.

Een tweede opmerking betreft het baggerbedrijf, dat tot ca. 1980 nog sterker dan de andere bedrijfstakken werd gekenmerkt door minder grote bedrijven, die nu eenmaal bij moeilijkheden eerder onderuitgaan dan grote bedrijven. Deze verschillen in geaardheid vinden we in de resultaten terug. Met inachtneming van deze verschillen in nuance vertonen de uitkomsten grote gelijkenis: overleven als zelfstandig bedrijf behoort over een periode van 25 jaar veel eerder tot de uitzonderingen.

Maar, zoals eerder opgemerkt, een overneming hoeft niet altijd een teken van zwakte te zijn. Daarom proberen we deze tegenwerping te toetsen. Daarbij is uitgegaan van de hypothese: als een bedrijf wordt overgenomen direct na het optreden van een grote verschuiving in zijn branche, duidt dit op zwakte als achterliggende oorzaak. Dit hoeft natuurlijk niet altijd het geval te zijn, maar is wel tamelijk plausibel.

Voor twee bedrijfstakken is deze hypothese getoetst op

hetzelfde materiaal als in tabel 2 staat weergegeven. Dit geldt voor uitgeverij en chemie. Voor het baggerbedrijf bleek de toetsing niet uitvoerbaar, terwijl de hypothese voor de detailhandel op een groter bedrijvenbestand kon worden getoetst.

De toets blijkt onze hypothese goeddeels te bevestigen. Met andere woorden: in een meerderheid van de gevallen van overneming c.q. teloorgang gebeurt dit binnen enkele jaren na het optreden van een grote verschuiving in de betreffende branche. Op grond van onze uitkomsten is het plausibel te achten dat bedrijven als ze overgenomen worden, zich doorgaans niet goed opgewassen voelen tegen ernstige problemen.

De balans opmakend van wat we aan empirische aanwijzingen hebben gevonden over de twee opgeworpen vragen, kunnen we het volgende stellen:

- het is niet zo dat goed geleide bedrijven gevrijwaard zijn van ernstige tegenslagen die hun zelfstandig voortbestaan op het spel kunnen zetten;
- over een langere periode genomen heeft een bedrijf een dermate grote kans heeft om onderuit te gaan of overgenomen te worden omdat het onvoldoende tegen de problemen is opgewassen, dat het verschijnsel van de levensbedreigende tegenslagen algemeen is in het leven van een bedrijf.

Ik denk daarom dat we er goed aan zouden doen onze kijk op bedrijven en hun management wat nuchterder te maken. Een bedrijfsleven is eigenlijk heel goed te vergelijken met een mensenleven. Voor beide zijn we geneigd te denken dat verstandig leven een lang leven belooft. Verstandig leven zal wel iets uitmaken, maar een garantie voor een lang leven is het geenszins. Ieder loopt een goede kans op een dag met zodanig onverwachte gebeurtenissen te maken te krijgen, dat hij het loodje legt, ongeacht of hij verstandig heeft geleefd of niet.

Die gedachte wordt maar moeilijk geaccepteerd. Zo ging het er bij de politiek en het grote publiek niet in dat RSV gedomd was ten onder te gaan. De RSV-enquête moest aan het licht brengen dat de ondergang te wijten was aan onverstandig beleid. Nu bracht de parlementaire enquête op zijn minst aan het licht dat het gevoerde beleid niet verstandig is geweest. Maar de meest prikkelende van alle vragen - als het beleid van RSV verstandig was geweest, had RSV het dan wel gered? - is ten onrechte niet gesteld en het antwoord is waarschijnlijk nee.

Turn-around

Ter afronding van mijn betoog wil ik nog twee, mijns inziens interessante, aspecten van dit vraagstuk onder ogen zien.

Als eerste dringt zich natuurlijk de vraag op wat nu wel de oorzaken zijn van het feit dat bedrijven de problemen lang niet altijd aankunnen, ook niet als ze goed geleid worden. Ik zie twee belangrijke oorzaken. In de eerste plaats kan een horde zo hoog zijn dat hij eenvoudigweg niet te nemen valt. Met name voor tanende bedrijfstakken zal dit vaak opgaan. In de textiel en de scheepsbouw was het voor de meeste bedrijven vechten tegen de bierkaai. *Desinvesteren* zou hier in een vroeg stadium het beste beleidsdevis geweest zijn, maar vrijwillige levensbeëindiging blijkt voor een bedrijf minstens zo moeilijk als voor een mens. De drang tot leven is zo groot dat vooral in de eerste fase van aftakeling in tanende bedrijfstakken, met steun overigens van de financiers die evenmin van ophouden willen weten, een drive tot kapitaalintensivering wordt ingezet. Verlaging van de kostprijs wordt dan nog als redding gezien.

In feite nemen hierdoor de capaciteitsrisico's alleen nog maar toe en daarmee de conjuncturele en structurele kwetsbaarheid. Verhoging van de rentelasten gaat hiermee hand in hand. De 'interest-coverage ratio' neemt angstwekkend af en het bedrijf loopt bij de eerste de beste tegenslag financieel vast⁴. Alleen nadat de kapitaalverschaffer zijn verlies heeft moeten nemen – na dramatische herstructurering – is soms weer een rendabel bestaan in sterk afgeslankte vorm mogelijk.

Dit beeld geldt, zoals gezegd, voor tanende bedrijfstakken. De door ons bestudeerde bedrijfstakken waren allerm minst tanend gedurende de beschouwde periode. Niettegenstaande de expansie zien we ook voor deze bedrijfstakken een hoog percentage struikelars. Hier moet de verklaring in een andere richting worden gezocht. Hier doet zich veeleer een variant van de 'wet van de remmende voorsprong' gelden. Op het eerste gezicht doet de volgende uitspraak verrassend aan: het boeken van uitzonderlijke resultaten brengt juist bestaansrisico's met zich mee. Uitzonderlijke resultaten berusten nu eenmaal – bijna per definitie – op een voorsprong die een bedrijf zich ten opzichte van de concurrentie weet te verschaffen. Gebruik maken van marktomstandigheden, ja het uitbuiten ervan, kan alleen door een specifieke *interne* aanpassing van het bedrijf aan de *externe* omstandigheden. Met die specifieke aanpassing is de kwetsbaarheid voor ingrijpende veranderingen in deze omstandigheden in feite gegeven. Nu weten de managementhandboeken hier wel raad mee. Een bedrijf moet in zijn beleid – zo luidt de redenering – *slagkracht* (uitbuiten van omstandigheden) paren aan *wendbaarheid* (snelle aanpassing aan veranderende omstandigheden).

Waarom is dit schone theorie? In de praktijk blijken slagkracht en wendbaarheid tot op sterke hoogte tegenstrijdige grootheden. Wie uitblinkt in slagkracht boet in aan wendbaarheid. Bij ingrijpende verandering in de (markt)omstandigheden – die zich globaal tweemaal in de 25 jaar voordoet – geldt dat wat een voorsprong was, gaat werken als een rem.

Waarom kost het zoveel tijd en moeite om een 'turn-around' te maken? Ik zie hier vooral barrières van (sociaal-)psychologische aard. De eerste fase in een turn-around is er een van bewustwording, namelijk dat de succesformule op haar eind loopt. Dat is niet alleen een kwestie van verstandelijk inzien, maar ook van mentaal kunnen accepteren. Verdringing van onaangename boodschappen is, zoals we maar al te goed weten, een menselijke eigenschap waarvan ook managers niet vrij zijn.

In de tweede fase van een turn-around moet er tot actie gekomen worden, er moet een nieuwe koers worden uitgezet. Is dit een zaak van goede interne communicatie en coördinatie? Allerm minst! Met een succesvol beleid zijn reputaties verbonden. Het uitzetten van een nieuwe koers, waarmee zichtbaar afscheid genomen wordt van een op haar eind lopende succesformule, betekent dus ook reputatievernietiging. Maar reputaties zijn gevestigd en laten zich niet zo maar vernietigen. Zo kan het gebeuren dat vrijwel een heel bedrijf ziet dat de bakens verzet moeten worden, een groot deel van de top ziet hoe de bakens verzet moeten worden, en het toch niet gebeurt.

De derde fase van een turn-around is de implementatie van de nieuwe koers. Is dit een kwestie van organisatie? Ten dele wel, maar niet alleen, en zelfs niet in de eerste plaats. Implementatie van een nieuwe koers betekent immers reorganisatie en herstructurering. Dit impliceert dat produktiemiddelen en arbeid die aan rentabiliteitswaarde hebben ingeboet, versneld moeten worden afgeschreven c.q. moeten worden uitgestoten. Deze kapitaalvernietiging, inclusief die van 'human capital', komt niet tot stand in een proces van organiseren, maar in een proces van gisting en beroering dat nu eenmaal aan het vinden van een nieuwe opstelling en slagorde voorafgaat. Dat is een proces dat allerm minst berust op geleidelijkheid, het verloopt eerder schoksgewijs. En het berust evenmin alleen of zelfs primair op kennis, inzicht en organisatiekunde, maar ook op machts- en belangenstrijd. Gedurende dit gistingsproces is de kans op onderuitgaan groot. Vaak moeten de bedreigingen eerst onafwendbaar zijn alvorens betrokkenen bereid zijn hun verlies te nemen.

Welke oplossingen zijn er nu in de praktijk ontwikkeld om aan deze situaties het hoofd te bieden? Zoals ons onderzoek bevestigt, moeten fusie en overneming als eerste genoemd worden. De slaagkansen hiervan worden evenwel sterk overschat. In een recent onderzoek heeft Porter⁵ aangetoond dat deze slaagkansen ongeveer fifty-fifty zijn. Hierbij moet direct de aantekening worden gemaakt dat fusies en overnemingen binnen een zelfde bedrijfstak hogere slaagkansen blijken te hebben.

Naast fusie en overneming zien we het *turn-around management* als nieuw fenomeen naar voren komen. Dit is mijns inziens belangrijk en interessant, omdat zich hier een antwoord aandient dat inmiddels in de praktijk een vaste plaats verworven heeft, ook al wordt het in de managementhandboeken nog steeds miskend. Bij mijn weten is John O. Whitney een uitzondering. Whitney is jarenlang actief geweest als turn-around manager, terwijl hij thans verbonden is aan de Graduate School of Business van de Columbia University. Zijn aan de praktijk getoetste ervaringen zijn vastgelegd in boekvorm⁶.

Het is mijn overtuiging dat turn-around management binnenkort algemeen zal worden geaccepteerd als gespecialiseerde managementbenadering die specifiek ontwikkeld is om het hoofd te kunnen bieden aan ingrijpende verschuivingen waarvoor ondernemingen in hun leven komen te staan. Het specifieke aan deze benadering is het feit dat hier de illusie wordt losgelaten dat een bedrijf in staat moet zijn om binnen zijn gevestigde formele kaders het antwoord te vinden op elke uitdaging. Het kenmerkende van turn-around management is juist dat de gevestigde formele kaders doorbroken worden. De onderneming wordt als het ware bewust in een staat van 'beheerste chaos' gebracht. Dit is uiteraard alleen effectief als het een tijdelijke toestand

4. Zie A. van der Zwan, *Koplopers en achterblijvers in de bedrijvenwereld*, ESB, 29 april 1987.

5. M.E. Porter, Van concurrentievoordeel naar ondernemingsstrategie, *Harvard Holland Review*, nr. 14, voorjaar 1988, blz. 13-30.

6. John O. Whitney, *Taking charge: management guide to troubled companies and turn-arounds*, 1987. Zie ook een recent artikel van zijn hand in *Harvard Holland Review*, nr. 14, voorjaar 1988.

is. Na de acceptatie van verandering en het uitzetten van een nieuwe koers moet die toestand weer plaatsmaken voor een genormaliseerde organisatie, zij het in (sterk) aangepaste vorm.

Wie tracht, zoals de traditionele managementbenadering dit vereist, de ommekeer in te passen in een proces van continue aanpassing aan veranderingen, miskent de wezenlijke obstakels waarvoor turn-around management een meer geëigende oplossing biedt.

Publieke beoordeling

Ter afsluiting lijkt het zinnig enkele opmerkingen te maken over de politiek-maatschappelijke beoordeling van dit vraagstuk.

Het merkwaardige feit doet zich namelijk voor dat de politiek en de publieke opinie niet de minste moeite blijken te hebben met fusies en overnemingen als oplossing voor bedrijven in moeilijkheden. Voor bedrijfstakken als de uitgeverij ligt dit gevoeliger, maar ook hier laat de realiteit zien dat de bedrijven hun gang gaan. De beperkte slaagkansen van fusies en overnemingen lijken de politiek en de publieke opinie weinig te deren. Daarentegen komen ingeval van een turn-around de problemen vaak wel uitgebreid in openbare discussie. Dat is ook onvermijdelijk. Alleen doordat de moeilijkheden in de openbaarheid komen, kunnen in het krachtenveld de vereiste bijstellingen worden bewerkstelligd. Deze noodzakelijke, min of meer openlijke strijd werkt de publieke opinie echter op de zenuwen. De politiek wordt vervolgens onder druk gezet om te hulp te komen, ten einde de problemen te verzachten. De factor arbeid en het gevestigde management blijken elkaar dan verrassend goed te kunnen vinden. De mogelijkheid van een turn-around kan hierdoor worden belemmerd. Dat is op zich zelf betreurenswaardig, want in tal van situaties waarin bedrijven terecht kunnen komen, biedt een turn-around een wezenlijkere oplossing dan een fusie of overname die een ziek bedrijf nu eenmaal niet zonder meer gezond maakt.

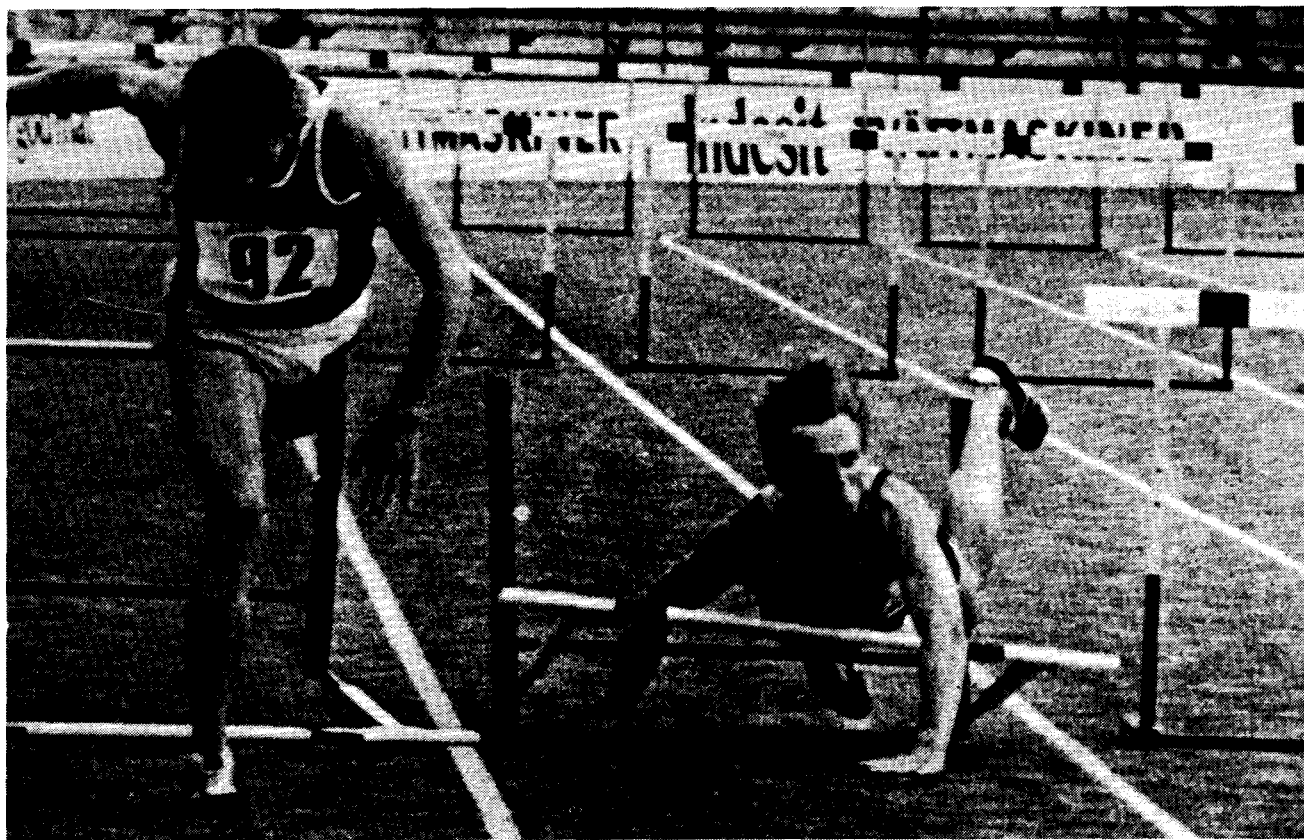
Ik wil niet ontkennen dat de politiek zich hierbij door op zich zelf begrijpelijke motieven laat leiden. Ik denk ook niet dat het politieke beleid dommer of kortzichtiger is dan het bedrijfsbeleid. Maar is het verstandig om aan de druk van de publieke opinie tegemoet te komen? Na de RSV-enquête heeft Den Uyl als opstelling gekozen dat het steunbeleid op zich niet onjuist gebleken is, maar dat het in de toepassing door de overheid een grotere know-how vereist. Deze know-how zou in zijn visie in de eerste plaats moeten worden aangewend om uit te maken of een bedrijf dat voor steun in aanmerking wil komen, wel goed geleid wordt.

Ons empirische onderzoek, alsook de exploratie van de achterliggende oorzaken, lijkt het belang van de rol van 'goed management' voor een politieke beoordeling te relativiseren. Een bedrijf dat voor de opgave staat om aan ingrijpende verschuivingen het hoofd te bieden, moet hiervoor een noodzakelijk aanpassingsproces doormaken. Een proces van herschikking qua marktopstelling, kostenstructuur, kapitaalstructuur, organisatie en management.

De weerstanden hiertegen – ook intern in het bedrijf en bij de financiers – moeten overwonnen worden. Wie in dit proces als outsider intervenieert stelt zich – of hij wil of niet – aan de zijde van het verzet van de gevestigde posities tegen de noodzakelijk geworden ingrepen. Hij loopt bovendien een zeer grote kans om de rekening van de kapitaalvernietiging gepresenteerd te krijgen, die terecht hoort te komen bij de investeerders respectievelijk financiers.

In mijn visie kan turn-around management worden gezien als het actuele antwoord van de bedrijven zelf om naast c.q. in combinatie met oplossingen als fusie en overname, ernstige moeilijkheden het hoofd te bieden. Het besef dat deze verschijnselen algemeen van aard zijn en alleen door de bedrijven zelf effectief tegemoet kunnen worden getreden, kan er wellicht toe bijdragen om in de politiek ten aanzien van deze turn-arounds een afstandelijker houding aan te (blijven) nemen.

A. van der Zwan



(foto ANP)