

De eerste waarschuwingssignalen van een bedrijfscrisis

Ir. ir. R. Kromhof

Een crisis ontstaat als de organisatie niet meer is afgestemd op zijn omgeving. Ook in het bedrijfsleven geldt Darwin's stelling: 'survival of the fittest'. Alleen een organisatie die goed past in zijn omgeving heeft bestaansrecht. Het afstemmingsprobleem kan twee oorzaken hebben:

- Een te snel veranderende omgeving.
- Mismanagement.

Als de marktsituatie verandert, wordt van de directie verwacht dat zij hierop kan anticiperen en de juiste maatregelen zal nemen. Maar vindt de verandering zo snel plaats dat het voor de directie niet mogelijk is te reageren, dan zal de directie met zijn organisatie terechtkomen in een noodsituatie. De directie kan alleen nog redden wat er te redden valt.

Bij een plotselinge verandering zijn er geen waarschuwingssignalen voor een dreigende crisis te bespeuren. De plotselinge verandering is in feite het vroegste waarschuwingssignaal. Dit soort crisissen kunnen niet voorkomen worden.

De waarschuwingssignalen die in dit artikel besproken worden, hebben te maken met de tweede hoofdoorzaak: mismanagement. Alleen de directie kan door zijn sleutelpositie het bedrijf aanpassen aan de steeds veranderende omgeving. Zij behoort te weten wat er extern gebeurt om het bedrijf intern daarop aan te sturen. Een directie kan op twee cruciale punten falen:

- De directie heeft geen kennis van de relevante omgeving van

het bedrijf of doet niets met deze kennis.

- De directie heeft weinig draagvlak en daardoor beperkte sturingsmogelijkheden om de organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving.

EERSTE CHECK

De eerste eenvoudige stap van de commissarissen aandeelhouders, bankiers of ondernemingsraden is na te gaan of de directie aandacht heeft zowel voor de relevante externe zaken (omgeving) als de relevante interne zaken (organisatie). In figuur 1 worden deze aandachtsvelden van de directie gevisualiseerd. Een directie die zich evenwichtig op de aandachtsvelden richt heeft veel meer kans de

Robert Kromhof (architectuur en bouwtechniek in Delft en bedrijfskunde in Enschede) is directeur van Jorissen Simonetti architecten met vestigingen in Leiden, Maarssen, Steenwijk, Rijssen en Doetinchem.

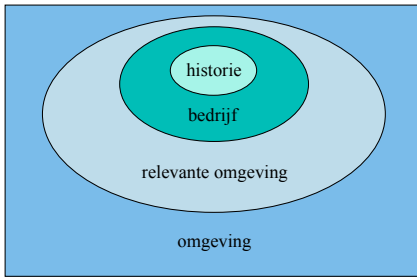


Fig. 1: schil en kern van de organisatie

sleutelpositie te vervullen dan een directie die één of meer aandachtsvelden verwaarloost.

Hieronder worden de mogelijke aandachtsvelden van de directie in beeld gebracht:

De bedrijfshistorie: inzicht in het verleden van het bedrijf met zijn specifieke normen en waarden.

Het bedrijf: inzicht in sterke en zwakke kanten van het bedrijf.

In dit artikel wordt inzicht gegeven in de waarschuwingssignalen die verschijnen bij een dreigende ondergang van een bedrijf. Het gaat om vroegtijdige signalen. Financiële indicatoren behoren niet tot de tijdige waarschuwingssignalen omdat zij een afspiegeling zijn van het verleden en pas verschijnen als het te laat is.

Vroegtijdige signalen kenmerken zich juist door het feit dat ze niet cijfermatig "hard" gemaakt kunnen worden. Door het onderkennen van deze signalen hebben commissarissen, aandeelhouders, bankiers en de ondernemingsraden de mogelijkheid bedrijven voor een crisis te behoeden.



De relevante omgeving van het bedrijf:

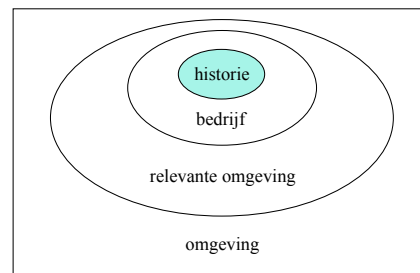
- voor profitorganisaties: consumenten, arbeidsmarkt, concurrenten, leveranciers, vermogenverschaffers, etc.
- voor non-profitorganisaties: subsidieverleners, leden, sponsors, cliënten, vrijwilligers, koepelorganisaties, etc.

De omgeving: de (nog) niet relevante omgeving, maar waar de nieuwe trends en kansen te bespeuren zijn.

Ondernemingen waarbij sprake is van een onevenwichtige verdeling van aandachtsvelden van de directie geven bepaalde waarschuwingssignalen af.

De belangrijkste waarschuwingssignalen worden hieronder in het kort beschreven.

DIRECTIE VERSTRIKT IN HET VERLEDEN



Het bedrijf zal zich steeds moeten aanpassen aan de veranderende omgeving. Aanpassen ofwel reorganiseren is in dit geval een gezond verschijnsel en geen teken van verval.

De directie die krampachtig blijft vasthouden aan het oude succes, zal de volgende signalen afgeven:

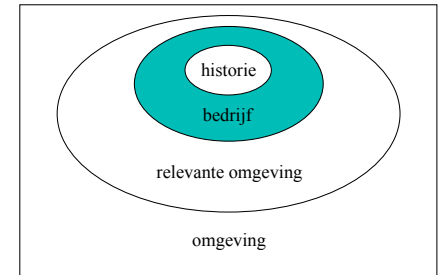
- hang naar het verleden en volharden in het oude beleid terwijl de markt verandert;
- ontkenning van de werkelijke situatie en miskenning van het succes van de concurrentie;
- twijfels bij het managementteam;
- medewerkers uit pioniersfase op belangrijke posities;

- vertrek van veelbelovende jongeren;
- geen nieuwe productontwikkeling.

Voorbeeld

De autofabrikanten die niet inspeelden op de energiezuinige auto.

DIRECTIE VERSTRIKT IN HET BEDRIJF



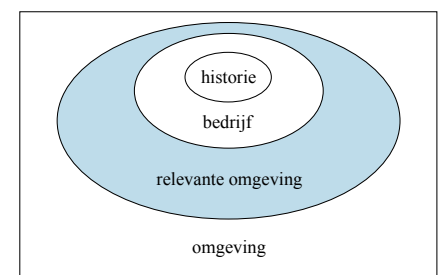
Het bedrijfsproces heeft de eerste prioriteit en de klant moet zich maar aanpassen. Deze directie geeft volgende signalen af:

- intern gericht;
- geen marktkennis of niets doen met de aangereikte kennis;
- commerciële medewerkers stappen op;
- twijfels bij het managementteam;
- ontwikkelen van producten/diensten zonder marktkennis.

Voorbeeld

Bedrijven met een directie met een technische achtergrond zijn vaak productiegericht en nauwelijks geïnteresseerd in de markt, maar ook organisaties waar de klant toch wel komt, zoals ziekenhuizen of gemeenten.

DIRECTIE VERSTRIKT IN DE RELEVANTE OMGEVING



Het verkopen heeft de eerste prioriteit. Verhoging van de omzet is de belangrijkste drijfveer.

Bijvoorbeeld de directie wil zo graag verkopen dat er deals worden gemaakt die intern niet geaccepteerd worden of verlies veroorzaken.

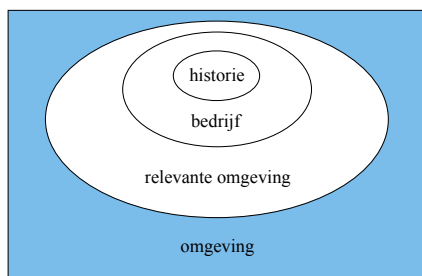
De directie geeft de volgende signalen af:

- belooft extern veel wat intern niet waargemaakt kan worden;
- loopt achter alle trends aan;
- meer aandacht voor de krachten van de concurrent dan de krachten van het eigen bedrijf;
- pakt alles aan om in de media te verschijnen;
- twijfels bij het managementteam.

Voorbeeld

De banken die zoveel mogelijk hypotheeklen verkochten door zeer beperkte financiële eisen te stellen aan de klant

DIRECTIE IS LOS KOMEN TE STAAN VAN HET BEDRIJF



De interesses en doelstellingen van de directie zelf hebben de eerste prioriteit.

De directie is bijvoorbeeld bezig met zeer riskante prestigeprojecten. Deze projecten kunnen het bedrijf in de afgrond storten. Of de directie zit in allerlei interessante commissies die in geen relatie staan tot het bedrijf, maar de belangrijkheid van de directie zelf verhogen.

De waarschuwingssignalen zijn:

- aandacht voor zaken die nauwelijks verband houden met het bedrijf;

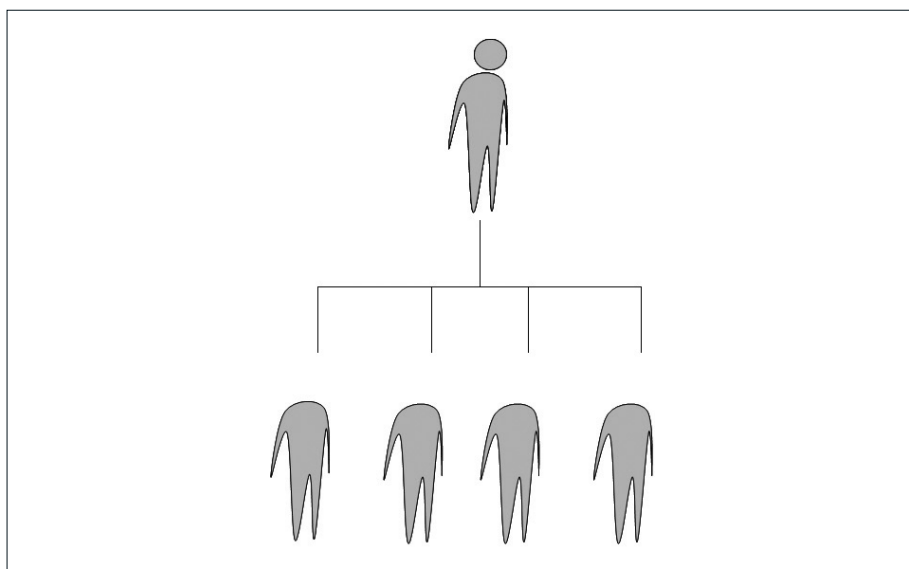


Fig. 2: autoritaire directie

- directie stelt zich boven het bedrijf;
- directie is weinig op het bedrijf;
- directie treedt solistisch op;
- twijfels bij het managementteam.

Voorbeeld

Een woningbouwvereniging die voor vele miljoenen een stoomschip gaat renoveren.

TWEEDE CHECK

Het in kaart brengen van de aandachtsvelden van de directie kan op een snelle manier door hun agenda's in te zien. Als de directie zijn aandacht goed verdeeld heeft over de relevante externe zaken (omgeving) en de relevante interne zaken (organisatie) betekent dat niet automatisch dat de directie goed functioneert. Het inzicht van de directie in de organisatie en de omgeving moet goed zijn, want daarop wordt beleid gemaakt en daarnaast moet de directie grip hebben op het managementteam dat zijn beleid uitvoert.

Grip op het bedrijf kan de directie hebben als er een sterk managementteam is dat vertrouwen heeft in de directie. De directie in een gezond bedrijf is de sturende kracht,

maar de motor van het bedrijf zijn de managers; zij zijn de operationele beslissers, zij moeten de doelstellingen waarmaken.

De taak van de directie is om een sterk managementteam te vormen en te behouden.

Twee bekende problemen tussen de directie en het managementteam zijn:

- Een autoritaire directie: door deze manier van directievoering zullen de managers geen kritische operationele beslissers worden maar juist het tegenovergestelde: ja-knikkers van de directie. De machtspositie van de directie wordt gebruikt om respect bij het managementteam af te dwingen (zie figuur 2).
- Een slappe directie: deze manier van directievoering laat de managers zwemmen; directie heeft geen visie, komt niet met een beleid. Er is geen respect voor de directie (zie figuur 3).

Essentieel is dat de directie alleen grip op het bedrijf kan hebben via het managementteam.

De sturingsmogelijkheden van de directie zijn afhankelijk van het vertrouwen en respect van het managementteam in de directie en

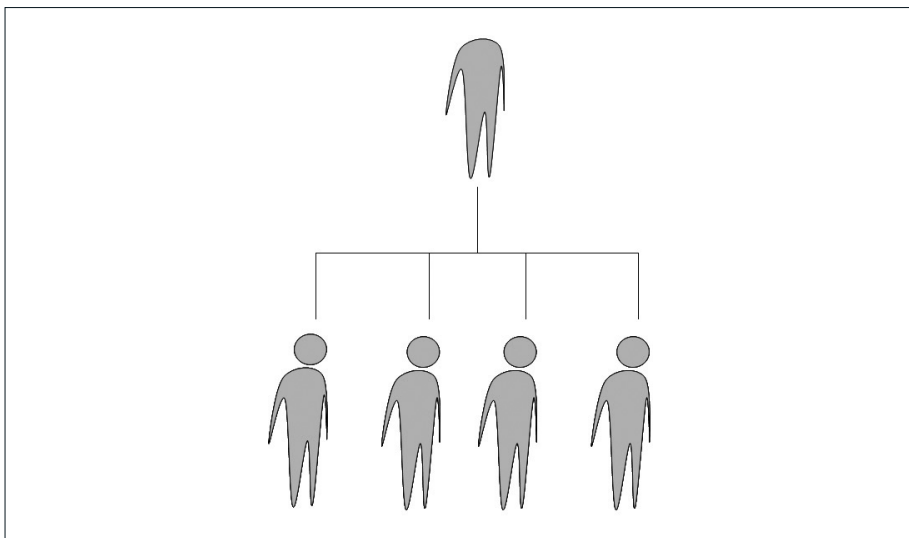


Fig. 3: slappe directie

de capaciteit van de managers zelf (zie figuur 4).

Zo gauw de waarschuwingssignalen herkend worden, zullen deze signalen verder onderbouwd moeten worden. Want de directie zal alle opmerkingen tegen hun beleid afdoen met de opmerking dat men de kritiek maar eens cijfermatig hard moet maken.

De tweede stap is contact te hebben met het managementteam, want bij elke dreigende ondergangssituatie twijfelt het managementteam.

Door communicatie met het ma-

nagementteam zonder de directieleden kan men de signalen verder onderbouwen. Toch wordt dit contact vaak niet gelegd door de verouderde opvatting dat men niet achter de directie om met het managers hoort te praten omdat het de “gezonde” hiërarchische verhoudingen doorbreekt. Als men de directie op de hoogte brengt van het contact met het managementteam dan is er geen sprake van een verstoring van de hiërarchische structuur. Wordt deze stap tegengehouden door de directie dan zal het moeilijk worden de signalen verder te onderbouwen.

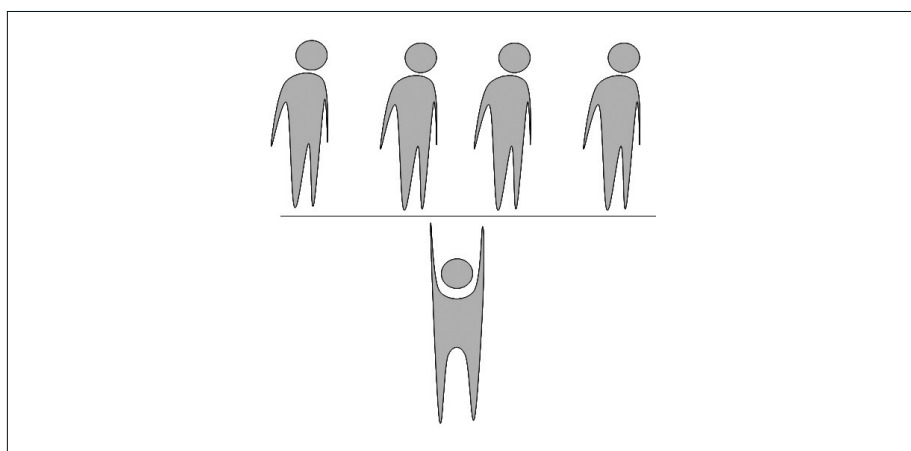


Fig. 4: synergie tussen directie en management

DE KRACHTTOER VAN HET BIJSTUREN

Na de communicatie met het managementteam zal de laatste stap zijn om met de verkregen informatie de directie bij te sturen of structureel in te grijpen.

Toch blijft het een krachttoer om in te grijpen zonder “harde” cijfermatige onderbouwing. Vaak wacht men te lang om meer zekerheid te krijgen. De waarschuwingssignalen zullen dan zo duidelijker worden dat men niet meer kan spreken van waarschuwingssignalen maar van duidelijke tekens van verval zoals:

- creatief boekhouden om de cijfers kunstmatig hoog te houden;
- achteruitgang van de orderportefeuille;
- opstappen van managementteamleden uit zichzelf of door directie;
- besluiteloosheid;
- informatie wordt door directie gemonopoliseerd;
- dalend moreel in het gehele bedrijf;
- op gang komen van een geruchtenstroom, eerst intern dan extern;
- machtsstrijd tussen directieleden;
- bezuinigingswoede.

Als men in deze fase nog steeds niet kan of wil ingrijpen dan zal het niet lang meer duren of de cijfers zullen een neergaande beweging maken. En dan is het voor het eerst mogelijk de signalen cijfermatig te onderbouwen. Maar men is dan wel veel te laat om de crisis te voorkomen.

