



Goede tijden, slechte tijden

De financiële kredietcrisis is niet beperkt gebleven tot het bankwezen, maar heeft zich gemanifesteerd in vrijwel alle bedrijfstakken. Deze besmetting is niet verwonderlijk. Bedenk dat de ziektekiemen zoals de doorgeslagen bonuscultuur, eenzijdige focus op kortetermijnresultaten, het overwaarderen van de aandeelhouder en maximale financiële leverage wijd verspreid zijn onder bedrijven en zelfs overheidsorganen. De populaire managementgospel heeft zeker bijgedragen aan deze snelle diffusie van wat we nu typeren als 'slechte' managementpraktijken.

Managen in goede tijden

Maar deze slechte managementpraktijken werden nog niet zolang gepredikt als essentiële voorwaarden voor succes. Menig CEO, financieel deskundige of managementgoeroe hebben veelvuldig geappelleerd aan deze managementpraktijken in goede tijden, zoals:

- snelle groei door overnames en acquisities;
- het outsourcen van zoveel mogelijk bedrijfsfuncties om vaste kosten variabel te maken;
- het maximaal gebruikmaken van het financiële hefboomeffect door het aantrekken van vreemd vermogen;
- aandeelhouderswaarde verhogen door eigen aandelen in te kopen;
- HRM-gericht op extrinsieke motivatie door variabele beloningspakketten en korte termijn key-performanceindicators.

Vandaag de dag willen deze zelfde CEO's en deskundigen hier niet meer over praten. Erger nog, ze prediken nu de nieuwe credo's voor het management in slechte tijden. Jack Welch, grondlegger van aandeelhouderswaarde, bekommert zich nu over de 'stakeholder'. Menig financieel deskundige die nog niet zo lang geleden een pleidooi hield voor de voor-

delen van private equity en financiële leverage roept nu dagelijks in de media dat conservatief risicomanagement en financiële buffers noodzakelijk zijn. En welke CEO van een grote Nederlandse onderneming heeft het niet over investeringen in duurzaamheid, terwijl het kortetermijnscoringgedrag nog niet zo lang geleden hoogtij vierde.

Managen in slechte tijden

In deze *Management Executive* vindt u receptuur voor het managen in slechte tijden:

- Natasha Veltri, Carol Saunders en Bruce Kavan pleiten niet voor outsourcing, maar juist voor backsourcing van IT omdat dit vaak een onmisbare functie is in het bedrijfsproces.
- Peter Dona stelt juist dat HRM zich niet moet richten op extrinsieke motivatie via beloningen, maar veel meer op intrinsieke motivatie en cultuur.
- Donald Sull legt uit dat niet focus en efficiency, maar juist wendbaarheid van de onderneming om sneller kansen te benutten en buffers om de crisis te overleven noodzakelijk zijn.
- Het Hay Group Vison Society-debat laat zien dat niet exclusieve en gesloten innovatie, maar juist open innovatie door klanten, leveranciers en kennisinstellingen in het proces te betrekken de innovatiesnelheid kan verhogen.

Ik hoop dat uw bedrijf niet deel uitmaakt van een managementsoap à la 'goed tijden, slechte tijden'. Leuk voor de populaire managementpers, maar niet voor uw bedrijf. Het slechtste wat u kunt doen is noodzakelijke investeringen uit te stellen en eenzijdig te snijden in de kosten. Slechte tijden zullen overgaan, goede tijden zijn daarentegen meestal kortstondig. Volg daarom geen business fads, maar maak uw organisatie crisisbestendig.

Henk W. Volberda