

ZES GEZONDE 'PILLEN' TEGEN (TE) ASSERTIEVE BELEGGER

In 2013 zijn er in de VS maar liefst tweehonderd campagnes geteld van beleggers die openlijk de strijd aanboden met het management van een onderneming waarin zij aandelen hadden. Soms kunnen dergelijke assertieve beleggers goede ideeën hebben, zeggen Bill George en Jay Lorsch van de Harvard Business School. Onder andere Home Depot voerde belangrijke aanpassingen door nadat zich bij hen zo'n belegger had gemeld. Maar het kan ook faliekant verkeerd aflopen. Het kwakkelende J.C. Penney raakte na de machtsvername in 2010 door hedgefund-investeerder Bill Ackman nog verder uit koers en Ackman zelf verloor een half miljard dollar aan zijn dadendrang. Dit voorbeeld illustreert hoe assertieve aandeelhouders zonder kennis van de bedrijfstak als een stier door de porseleinkast kunnen razen. Bovendien nemen dit soort aandeelhouders vrij snel hun winst op de beurs. George en Lorsch citeren dan ook met instemming Warren Buffett, die managers recentelijk op het hart drukte hun onderneming vooral te leiden 'voor de aandeelhouders die blijven, en niet de aandeelhouders die zullen vertrekken'. Om te voorkomen dat ze zich door assertieve beleggers laten verleiden tot een desastreus korte-termijnbeleid, moet het management voorbereid zijn op hun 'klop op de deur'. George en Lorsch geven daartoe zes concrete adviezen. 1. Zorg voor een heldere strategische focus, zoals PepsiCo paraat had toen belegger Nelson Peltz zich meldde met een plan. 2. Analyseer het eigen bedrijf op de manier waarop buitenstaanders zouden doen; de Amerikaanse retailer Target deed dat en besloot zelf bepaalde activiteiten af te stoten. 3. Heb adviseurs achter de hand; opnieuw Target voelde zich dankzij een jarenlange ervaring met vaste adviseurs zeker in zijn verzet tegen de 'avances' van Bill Ackman in 2007/8. 4. Werk aan de chemie in het eigen team, zodat de

bestuurders pal blijven staan voor het lange-termijnbeleid en zich niet uit elkaar laten spelen door een belegger. 5. Zorg dat aangekondigde doelen ook worden bereikt; J.C. Penney had zich er veel ellende mee bespaard. 6. Wijs de ideeën van assertieve beleggers niet zonder meer af: Home Depot heeft er veel aan gehad.

Bill George and Jay W. Lorsch, 'How to Outsmart Activist Investors', Harvard Business Review, 92/5, May 2014, pp. 89-95.

FOUT GEDRAG IS MINDER ABNORMAAL DAN VAAK WORDT GEDACHT

Bernard Madoff, Jeff Skilling (Enron) en Bernie Evers (World.com), nu alle drie in de gevangenis, zijn slechts de bekendere voorbeelden van een wijd verbreid verschijnsel, zegt Donald Palmer, hoogleraar Organizational Behavior aan de universiteit van California in Davis. Schandalen als destijds bij Enron worden steeds beleefd als schokkende 'uitwassen'. Maar in feite is 'fout' gedrag even normaal als 'goed' gedrag, aldus Palmer, wiens boek *Normal Organizational Wrongdoing* in 2013 in de VS werd uitgeroepen tot het beste boek van het jaar over sociale vraagstukken in het management. Mensen die ergens 'over de schreef gaan', gedragen zich elders vaak wel 'goed' en conform de wet. Bovendien worden wanpraktijken in de hand gewerkt door gangbare organisatiestructuren en -processen. 'Fout gedrag' voorkomen vraagt dan ook om een breed beleid. Zoek naar perverse prikkels in het beloningssysteem en de cultuur. Mijd sollicitanten die hechten aan luxe en status. Laat in beloning, promotie en ontslag zien hoe het (niet) hoort. Geef medewerkers richtlijnen en probeer in de inrichting van de werkomgeving fouten, miscommunicatie en gebrekkige coördinatie tegen te gaan. Let bovendien op je intuïtie, zegt Palmer. Word je een kant uit geduwd die 'niet goed

voelt? Vraag je dan af hoe je wordt beïnvloed en hoe je je daaraan kunt onttrekken. Omdat iedereen het risico loopt 'over de schreef' te gaan, moeten managers zich meer verdiepen in de krachten die daartoe aanzetten in de vele 'grijze gebieden' waar mensen zich iedere dag weer doorheen moeten slaan. Ook bij zichzelf. De cursussen ethiek in de MBA-opleidingen hebben wat dit betreft een averechts effect omdat ze studenten de indruk geven voldoende 'gewapend' te zijn.

Donald A. Palmer, 'The New Perspective on Organizational Wrongdoing', *California Management Review*, 56/1, Fall 2013.

RELATIES MET OVERHEDEN VRAGEN OM MAATWERK

Enkele jaren geleden vergeleek *Time Magazine* het China van nu met de Verenigde Staten van anderhalve eeuw geleden, toen fabrikanten in New England nieuwe machines uit Lancashire uit elkaar haalden om te onderzoeken welke nieuwe snufjes erin zaten en Charles Dickens zich beklaagde over de illegale uitgaven van zijn werk die in Amerika werden verspreid. Historische doorkijkjes kunnen helpen om de wereld van vandaag beter te verstaan, schrijven Weilei Shi e.a. in hun beschouwing van de relatie tussen bedrijfsleven en overheden in landen die zich ontwikkelen tot een markteconomie. Zij kijken daarbij vooral naar China, waar de regerende Communistische Partij volgens hen in feite een continuering is van de oude keizerlijke bureaucratie: het 'apparaat' domineert maar zoekt ook naar manieren om te voorkomen dat zijn dienaren misbruik maken van het systeem. Westerlingen vinden dit vreemd, maar zelfs voor Chinese economen die in het Westen hebben gestudeerd is het volstrekt vanzelfsprekend. De geschiedenis herhaalt zich niet maar klinkt vaak wel hetzelfde, zou Mark Twain hebben gezegd. Het valt nog maar te betwijfelen of de relatie met overheden in China gaandeweg minder via persoonlijke relaties en meer via brancheorganisaties en lobbyisten zal gaan verlopen. Vergelijkend onderzoek voor Argentinië, Spanje en Zuid-Korea tussen de jaren veertig en negentig van de afgelopen eeuw laat bijvoorbeeld zien hoe verschillend landen zich kunnen ontwikkelen. Landen hebben verschillende institutionele stelsels waarmee ze hun coördinatieproblemen proberen te managen, aldus

Shi e.a., en ze verschillen in de mate waarin ze regelgevende instanties opbouwen. Ondernemingen moeten bij de ontwikkeling van hun relaties met overheden goed letten op dergelijke lokale bijzonderheden.

Weilei (Stone) Shi, Livia Markóczy and Ciprian V. Stan, 'The continuing importance of political ties in China', *The Academy of Management Perspectives*, 28/1, 2014, pp. 57-75.

DE DRIE STRATEGISCHE GEBODEN WAARMEE EEN MERK ZICH IN DE KIJKER SPEELT

Om succesvol te kunnen zijn, moet een merk de aspecten zien te beïnvloeden die tellen voor de consument. In een artikel ontleend aan haar boek *Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers* (HBR Press, 2013) vertaalt Niraj Dawar, professor in marketing aan Ivey Business School in Canada, dit principe in drie strategische geboden. Ten eerste moet een zo groot mogelijk segment worden gewonnen voor selectiecriteria die naar het merk leiden. Bijvoorbeeld: 'veiligheid, dus Volvo'. Ten tweede moet het groepje 'kandidaten' zo klein mogelijk worden gemaakt – bijvoorbeeld door te hameren op de eigen technologische voorsprong. (De spanning tussen het eerste en tweede gebod dwingt veelal tussen een keuze voor een nichemarkt of een bredere markt, aldus Dawar.) Ten derde is het belangrijk ook te beïnvloeden wie er wel en niet in de 'selectiegroep' van de consument zitten. Daarom ontbreekt uitgerekend de Hyundai Elantra, de grootste concurrent van de Honda Civic, in de vergelijkingen die Honda aanbiedt op de eigen website. Het derde gebod verklaart ook het verzet van automerken tegen brede dealers, en waarom Häagen-Dazs speciale vrieskasten voor de eigen ijsproducten plaatst in de supermarkt. Vervolgens is het zaak te doorgronden welke afwegingen de consument maakt en daar invloed op uit te oefenen: benadruk zowel het relatieve belang van de aspecten waarmee het merk wordt geassocieerd als de waarde van het merk op die aspecten. Cialis bond de strijd aan met Viagra door te benadrukken dat vooral de duur van de erectie belangrijk was en dat het merk in dat opzicht het betere product bood.

Niraj Dawar, 'A Step-by-Step Guide to Winning the Customer', *strategy+business*, 74, Spring 2014, pp. 59-65.