

Foute besluiten

In deze rubriek reflecteert managementadviseur Wim van Hennekeler op besluitvorming in organisaties. Hij laat zien welke bewuste en onbewuste processen spelen bij het nemen van besluiten.

AFKNIJPERS EN HELPERS

In deze coronatijden gaat er een lijstje rond. Het lijstje verandert regelmatig van samenstelling, maar duikt telkens weer op. Met name op sociale media. Het onderwerp: de top-zoveel van foute bedrijven ten tijde van de coronacrisis. De impact van zo'n lijstje kan behoorlijk zijn. Retailondernemingen bijvoorbeeld zijn vatbaar voor hoe zij door consumenten worden gepercipieerd. Wat kenmerkt de bedrijven op dit lijstje? Zij verhalen de schade die zij lijden zoveel mogelijk op anderen zonder ogenschijnlijk zelf ook een wezenlijk deel van hun verlies te nemen. Toeleveranciers, klanten en werknemers worden de dupe.

Ik moest denken aan een situatie die ik zelf heb meegemaakt tijdens een eerdere periode van economische tegenwind. Wij werkten vooral voor grote, internationale ondernemingen. Van een van hen kregen we ineens eenzijdig bericht dat het bedrijf zijn betaaltermijnen zou oprekken tot tenminste negentig dagen. Niet vanaf de datum van de factuur, maar te rekenen van eerste dag van de maand nadat de factuur was binnengekomen. Met een beetje pech konden wij dus tegen de vier maanden op onze betaling wachten. Dat zou best veel impact hebben op onze cashpositie, op de financiële performance van onze accountteams en op die van de individuele leden daarvan. Verbolgen namen wij contact op met de inkoopafdeling van de onderneming. Daar wachtte ons een verrassing. Hun reactie was: 'Ja, maar jullie hebben dit zelf geadviseerd.'

Dat laatste bleek inderdaad het geval. Niet ons eigen team had dit geadviseerd, maar een andere internationale unit van in *Purchasing* gespecialiseerde ad-

viseurs. Maar toch, het waren wel collega's. Kennelijk hadden we ons accountmanagement niet goed op orde. Uiteraard kregen we een forse interne discussie met de betrokken adviseurs. Hun punt was: dit is goed voor de cashpositie van de klant. Het onze: ja, maar niet voor die van ons. Nu komt het zelden voor dat wat je aan de klant adviseert als 'het Goede' direct negatief ingrijpt in jouw eigen financiële relatie met diezelfde klant, dus we hadden in ieder geval een interessante casus te pakken. Onze collega's hadden weinig boodschap aan ons. Zij volhardden in hun mening, ondanks dat zijzelf net zo goed werden geraakt door die verlengde betaaltermijn. Als adviseur richt je je alleen op wat goed is voor de klant, zo zeiden ze. Ik vond dat op zich wel een mooie stellingname, al voelde ik persoonlijk de pijn die uit hun advies voortkwam.

Toch vroegen we ons af: is dit eigenlijk wel goed voor de klant? Op heel korte termijn misschien wel, financieel gezien, maar wat is de impact op wat we nu zouden noemen het ecosysteem om de klantorganisatie heen? In hoeverre zullen haar leveranciers in de toekomst graag zaken met deze onderneming willen doen? Die maatregel maakte onderdeel uit van een breder pakket. Daarbij hoorde bijvoorbeeld ook dat kosten van training van nieuwe, hoogopgeleide werknemers voor een deel door henzelf moesten worden gedragen. Dit ondanks eerdere beloften dat dit geheel zou worden vergoed door de onderneming. Het bedrijf stond van de ene op de andere dag bekend als een slechte en onbetrouwbare werkgever. Het heeft veel moeite moeten doen in de jaren erna om de reputatie op de arbeids-

markt weer op te krikken. Dus, zeg het maar. Was dit pakket maatregelen het goede om te doen?

In een economie waarin sprake is van een enorme onderlinge verwevenheid zoals we die nu kennen, komt dit soort gedrag al gauw neer op vermenigvuldiging van ellende. We zien dit verschijnsel nu weer. Interessant genoeg ook het omgekeerde gedrag. Unilever trok een half miljard euro uit om leveranciers en afnemers financieel bij te staan in de coronacrisis. Ook doneerde het voor tientallen miljoenen aan schoonmaak- en voedingsproducten in de strijd tegen het virus.

Afknippen als strategie is kennelijk het goede volgens het ene bedrijf. Dat wil zeggen: het goede voor alleen de eigen organisatie. Anderen helpen is juist het goede volgens het andere bedrijf. Voor het hele netwerk rondom de organisatie, en daarmee ook voor de organisatie zelf, ook al levert het op korte termijn een kostenpost op.

Bij die eerste groep bedrijven, de 'afknijpers', is vaak sprake van denken in termen van complementariteit: ik neem nu een groter stuk van de taart en jij krijgt dus minder. Dat gaat vaak gepaard met het inzetten van een machtspositie. Complementariteitsdenken en inzetten van macht leiden gezamenlijk zelden tot de beste besluiten. Het kan uiteindelijk de onderneming te gronde richten. Niet voor niets zijn veel voorbeelden van instortende ondernemingen ingegeven door een focus op kortetermijnrendement. Denk aan de bankencrisis in 2008 of spectaculaire voorbeelden als Enron.

Bij de tweede groep, de 'helpers', overheerst het besef dat de onderneming een essentieel onderdeel vormt van een bredere *community*, waarin sprake is

van veel onderlinge afhankelijkheden. In plaats van ellende te vermenigvuldigen, zoals de afknijpers doen, vermenigvuldigen zij steun. Dat heeft onmiskenbaar een gunstige economische en sociale impact. Bij bijvoorbeeld toeleveranciers blijven banen behouden. Zij kunnen ook weer orders plaatsen bij hun toeleveranciers. Et cetera.

Sommige ondernemingen worden veel ouder dan andere. Enkele zijn zelfs hoogbejaard, maar als organisatie nog springlevend. Er zijn de nodige mooie studies gedaan over wat die bedrijven kenmerkt. De Amerikaanse onderzoekers Collins en Porras schreven op basis van uitgebreid empirisch onderzoek naar de ontwikkeling van een veelheid aan ondernemingen: *'Paradoxically, the visionary companies make more money than the more purely profit-driven comparison companies.'*¹ Dat schreven ze al meer dan twintig jaar geleden, maar lijkt actueler dan ooit.

Noot:

1. James C. Collins & Jerry I. Porras, *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*, Londen, 1996, p. 8

Wim van Hennekeler is managementadviseur en auteur van *Foute Besluiten*.

