

Bedrijfsstrategie pakt heel vaak averechts uit

Bedrijven worden door reorganisaties vaak 'slank en lam' in plaats van 'slank en lenig', zegt Freek Vermeulen. Zijn analyse van managementpraktijken verscheen onlangs in het Nederlands.

Door onze redacteur
JOOP MEIJNEN

ROTTERDAM. Philips schrapt 1.400 arbeidsplaatsen, ABN Amro 2.350, PostNL 11.000, Rabobank 1.230. Er gaat geen week voorbij of bedrijven kondigen reorganisaties aan.

„Het kan werken, maar meestal werkt het niet”, zegt Freek Vermeulen, specialist in bedrijfsstrategieën en ondernemerschap aan de London Business School. Hij sluit zijn ogen niet voor de ernst van de economische crisis en het belang van winst, zegt hij, maar „bij de meeste reorganisaties is kortzichtigheid troef en prevaleert de kortetermijnwens om aandeelhouders tevreden te stellen”.

Uit wetenschappelijk oogpunt valt er volgens Vermeulen vaak wat af te dingen op *downsizing*. „Je krijgt geen betere organisaties door je aandeelhouders meer te gerieven. Je krijgt wel betere organisaties door je werknemers beter te maken. En dat doe je niet door ze weg te sturen.”

Vorig jaar maakte Vermeulen naam met zijn studie *Business Exposed*, dat in de (Angelsaksische) financieel-economische pers positieve recensies kreeg. Onlangs verscheen de Nederlandse vertaling, overigens onder dezelfde Engelse titel, met in de ondertitel: 'Een no-nonsense analyse van de wereld van CEO's'.

Vermeulen zegt „een haat-liefdeverhouding met bedrijfsorganisaties” te hebben. Enerzijds dient hij ze dikwijls van advies. Fiat, Maersk, Sara Lee en Vodafone, om er enkele te noemen. „Fantastisch werk.” Anderzijds legt hij ze zonder scrupules over de knie om de „stommititeiten” die ze uithalen.

Zo put hij in zijn boek uit veel empirisch onderzoek – van hemzelf en van collega's – om zin en onzin over groeistrategieën te scheiden, kuddedrag onder ondernemers bloot te leggen, tunnelvisies te analyseren en humbug en hypes onder managers door te prikken.

Waarom werken reorganisaties meestal niet? Onderzoek wijst volgens Vermeulen uit dat de inzet van werknemers doorgaans afneemt en het verloop een onverwacht hoge vlucht neemt. „Alleen bedrijven met een goede reputatie op het gebied

Freek Vermeulen

Freek Vermeulen (Rosmalen, 1970) studeerde in Tilburg, waar hij in 1999 promoveerde in de bedrijfseconomie. Sinds 2000 geeft hij colleges en trainingen aan de London Business School. Sinds 2006 behoort hij als 'associate professor' tot de vaste staf. Vorig jaar haalde hij een tweede doctorsgraad, in de organisatie-wetenschappen, in Utrecht.



van personeelsbeleid weten deze schadelijke effecten te ondervangen. Ze onderscheiden zich door minder verloop en gemotiveerdere medewerkers. De rest eindigt eerder slank en lam, dan slank en lenig, zoals de bedoeling was.”

Als het over ondernemingsstrategie gaat, signaleert Vermeulen „een enorme discrepantie” tussen theorie en praktijk. „Als 2 procent van de businessboeken gebaseerd is op gede-

'Bij veel reorganisaties is kortzichtigheid troef'

Freek Vermeulen, LBS

gen wetenschappelijk onderzoek, dan is dat veel. Ik beweer niet dat die 98 procent allemaal waardeloos is. Jack Welch, die schrijft over zijn ervaringen als CEO van General Electric, dat kan heel waardevol zijn, maar daarmee is het nog niet wetenschappelijk verantwoord.”

Een voorbeeld, over de beloning van taxichauffeurs in New York. De chauffeurs kregen een vast tarief, ongeacht het weer. Tariefexperts gingen er van uit dat ze bij slecht weer meer uren zouden werken. Immers, bij slecht weer was er meer vraag naar taxi's en dan konden ze per uur veel verdienen. De experts namen daarom aan dat bij slecht weer het aanbod van taxi's vanzelf mee zou stijgen met de vraag. En bij goed weer, zo dachten ze, zouden de chauffeurs wel snel willen ophouden, omdat er dan veel minder vraag is naar taxi's.

Maar in de praktijk bleek die veronderstelling helemaal niet op te gaan en pakte het precies omgekeerd uit. Bij slecht weer en veel vraag naar taxi's maakten de chauffeurs relatief

korte werkdagen, en bij mooi weer en minder vraag maakten ze juist veel meer uren. Rara, hoe kon dat?

Vermeulen: „De chauffeurs bleken een totaal andere logica te volgen dan de experts. De chauffeurs zeiden: aan het begin van de dag heb ik een bepaalde omzet in mijn hoofd en zodra ik die heb gehaald, houd ik er mee op. Dus waren ze bij slecht weer doordat ze veel verdienden per uur extra snel klaar. En bij mooi weer moesten ze veel langer doorwerken om aan dat bedrag te komen.”

Managementtechnieken – als *total quality management (TQM)*, *zero-based budgeting*, *ISO-9000*, *empowerment*, *Six Sigma* – zijn volgens Vermeulen even populair als zinloos. Ze worden wel „met veel tamtam en flitsende powerpointpresentaties” aan de man(ager) gebracht, maar op de keper beschouwd halen ze voor veel bedrijven maar weinig uit.

„Zulke technieken zijn soms net besmettelijke virussen die van het ene bedrijf op het andere overspringen. Wetenschappelijk bewijs dat ze werken ontbreekt nogal eens. En als ze al effect hebben, dan is het vaak op een heel andere manier dan werd verwacht of de bedoeling was.”

Hetzelfde geldt, *mutatis mutandis*, voor innovatie. Bedrijven (en overheden) onderstrepen voortdurend het belang van vernieuwen en pionieren. Maar doen ze het ook beter dan bedrijven die op dat gebied minder aan de weg timmeren? „Het is heel moeilijk om harde bewijzen te vinden voor de stelling dat bedrijven die innoveren ook echt beter presteren”, zegt Vermeulen.

Wie het onderzoek op dit terrein overziet, moet volgens hem tot de slotsom komen dat innoveren niet voor iedereen de weg naar succes is. Veelal zijn de kansen op succes groter en de risico's kleiner als bedrijven zich gewoon bij hun leest houden of in elk geval niet proberen zelf iets nieuws te verzinnen. „Ze kunnen beter wachten tot ze het van een ander kunnen overnemen.”

Innovatie is mooi en soms noodzaak, maar innovatie is ook 'sexy', zegt Vermeulen. Overal horen managers dat zij het ook moeten doen, terwijl het niet voor iedereen een goed idee is. „We weten uit onderzoek dat het vooral vaak misgaat als bedrijven te veel hooi op hun vork nemen, te veel verleidingen en groeimogelijkheden naast elkaar nastreven. Bijvoorbeeld tegelijk bezig zijn met een acquisitie, én een nieuwe markt, én nog een joint venture én dan ook nog eens innoveren. Dan lukt er meestal helemaal niets en duwt de innovatie het bedrijf juist in de problemen.”