

De zeven clusters voor crisisbestendigheid

***Een zoektocht naar verklaringen waarom
het ene bedrijf wel goed blijft presteren
en het andere bedrijf niet.***



Een zoektocht naar verklaringen waarom het ene bedrijf wel goed blijft presteren en het andere bedrijf niet.

3

Door Peter O. van der Meer – Universiteit Utrecht
In samenwerking met Jeroen Geelhoed & [samhoud](#)

Voorwoord

De mondiale crisis heeft geleid tot een stortvloed aan publicaties over de oorzaken en mogelijke gevolgen van de “credit crunch”. Boeken, documentaires en interviews lijken daarbij vooral te gaan over de consequenties voor landen en banken. Over de gevolgen voor bedrijven blijft het bij een aantal gemeenplaatsen zoals het teruglopen van het consumentenvertrouwen en consumentenbestedingen, een daling van het aantal orders, betalingsproblemen bij klanten en banken die moeilijk doen bij kredietaanvragen. Ondernemers die op zoek gaan naar antwoorden op de (op zichzelf terechte) vraag hoe zij het hoofd kunnen bieden aan deze crisis vinden maar weinig houvast. De vele adviezen komen van ervaringsdeskundigen of consultants die de ondernemer aanraden de administratie of debiteurenbeheer op orde te hebben, het relatienetwerk te bespelen of een unieke propositie te hebben. Deze adviezen, hoe goedbedoeld ook, zijn slechts meningen van één of enkele individuen. Al in 2009 kwamen mensen van &samhoud en UCEME bij elkaar om te praten over de mogelijke verklaringen waarom sommige bedrijven tijdens de huidige crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde branche. Al snel waren wij het erover eens dat het antwoord geen mening van slechts één persoon mocht zijn maar gefundeerd moest zijn op een breder basis. Aan de hand van literatuuronderzoek en gesprekken met zowel ondernemers als bankiers werden meer dan 200 mogelijke verklaringen gevonden. Deze verklaringen zijn samengebracht tot een zevental clusters en gepresenteerd tijdens de “&trepreneurial week” in oktober 2009. Medio 2010 is

het onderwerp nog altijd actueel en kwam de vraag om de resultaten te delen zodat besloten is onze bevindingen in deze vorm uit te brengen.

Het schrijfwerk is op mijn conto te zetten, het denkwerk was een gezamenlijk proces waarbij velen een rol hebben gespeeld. Ik ben aan allen diepe dank verschuldigd. In de eerste plaats denk ik aan mijn studenten Annemarie Penders, Jerry Vermeire en Folkert van Wier voor hun input tijdens dit onderzoek. Daarnaast de mensen bij &samhoud, en in het bijzonder Jeroen Geelhoed en Else van Harten, die zich met tijd, energie, middelen en bovenal passie hebben ingezet bij de uitwerking van de onderzoeksvraag en de productie van dit boek. Verder mijn collega's bij UCEME,¹ vooral Coen Rigtering, die mij scherp hielden bij dit project. Ook, en misschien wel vooral, Jef van Hout mag niet onvermeld blijven vanwege zijn literatuurkennis en zijn doortastendheid aan het begin van dit project. Tot slot wil ik de deelnemers aan de rondetafelgesprekken en het Delphi-onderzoek danken voor hun belangenloze inzet en de tijd die zij namen om onze vragen te beantwoorden.

Ik denk dat dit boek recht doet aan de input die allen hebben geleverd en ik hoop dat de resultaten de lezer zal inspireren tot het beantwoorden van de volgende vraag: *Hoe zal ik de Zeven Clusters voor Crisisbestendigheid gebruiken om zelf goed te (blijven) presteren?*

Peter O. van der Meer

¹ Utrecht Center for Education in Management and Entrepreneurship, onderdeel van Utrecht University School of Economics.

De zeven clusters voor crisisbestendigheid

Door Peter O. van der Meer²

De afgelopen tijd is heel Nederland in de ban van de recessie die volgde op de kredietcrisis van 2008/2009. Heel Nederland? Nee, een kleine groep ondernemingen bleef moedig weerstand bieden aan de krimp en maakte het leven van ondernemers in de omliggende bedrijven bepaald niet makkelijk...

Wat vooraf ging

Het jaar 2010 komt in de boeken als de periode waarin de 'credit crunch', de kredietcrisis, huis hield in de mondiale economie en een begin maakte van een grotere crisis waar niet alleen banken last van kregen maar ook veel ondernemingen. Al aan het begin van 2008 hebben Amerikaanse banken problemen doordat Amerikaanse huizenbezitters hun aflossingsverplichtingen niet meer kunnen nakomen. Het gaat om zogeheten sub-prime hypotheek van mensen met een laag inkomen en weinig kapitaal die, mede gelokt door lage hypotheekrentes en het vooruitzicht op waardeverhoging van het huis, massaal huizen hebben gekocht ondanks hun slechte kredietwaardigheid. Toen de rente op hun hypotheek hoger werd en de waarde van de huizen niet toenam ontstonden de aflossingsproblemen. Die problemen waaierden ook uit naar niet-Amerikaanse banken; de sub-prime hypotheek waren opgeknipt en in pakketjes doorverkocht aan andere

financiële instellingen die nu met mogelijk waardeloze beleggingspakketten opgezaagd zaten.³

Het onderlinge vertrouwen tussen banken slaat om in wantrouwen waardoor de markt voor interbancaire leningen opdroogt en banken elkaar geen liquide middelen meer toevertrouwen om noodzakelijke aflossingen en betalingen te doen. In het verlengde daarvan worden vervolgens leningen aan particulieren en bedrijven minder makkelijk gegeven en begint de gehele economie af te remmen en in sommige gevallen zelfs te krimpen. Het CPB waarschuwt in augustus 2008 voor een lagere groei dan eerder voorspeld was, 1% over 2009 in plaats van 1,25%.⁴ Dat het ernstiger was blijkt wanneer gekeken wordt naar het werkelijke bruto binnenlandsproduct over 2009: de Nederlandse economie is met een krappe 4% gekrompen.⁵ Zowel bedrijven als particulieren geven minder uit en alleen de overheid besteedde meer geld en voorkwam daarmee dat de economie zwaarder onderuit ging.⁶

Niet iedereen lijkt te worden getroffen

Tijdens de kredietcrisis stonden de kranten vol met verhalen over de rampspoed die over het bedrijfsleven neerdaalt. De berichtgeving begon met de moeilijkheden van Amerikaanse banken en de redding door de Amerikaanse overheid van achtereenvolgens Bear Stearns, Fannie Mae, Freddie Mac en Merrill Lynch en de ondergang van Lehman Brothers. Vervolgens komen de Nederlandse banken aan bod die sinds de zomer van 2007 ruim 39 miljard euro hebben moeten afboeken op beleggingen en de redding van Fortis en ABNAMRO door nationalisatie van deze banken door de Nederlandse en Belgische overheid. Maar ook de kapitaalinjecties die financiële instellingen van de Nederlandse staat hebben gekregen; ING, SNS Bank en Aegon.⁶

² *drs P.O. (Peter) van der Meer* | Universitair Docent | Utrecht Centre for Education in Management and Entrepreneurship (UCEME) | Utrecht University School of Economics (USE) | Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO) | Janskerkhof 121 3512 BL Utrecht | T. +31 (0) 30 253 9800 | P.O.vanderMeer@uu.nl | www.econ.uu.nl

³ Tett (2009)

⁴ CPB (2008)

⁵ CPB (2010)

⁶ CPB (2009)

⁷ Het Financieele Dagblad (9 januari 2009)

Na de banken en verzekeraars begonnen de verhalen van ondernemingen die het moeilijker kregen. Deze bedrijven moesten zonder staatssteun overleven en werden door allerlei oorzaken getroffen tijdens de crisis. Sommigen vielen al snel, anderen kregen en krijgen klappen en hebben moeite om het hoofd boven water te houden. Het aantal faillissementen in 2009 brak een record. In totaal is sprake van ruim 9.000 zakelijke faillissementen.⁸ In de media staan ook verhalen van bedrijven die het (toch) goed doen tijdens de crisis (zie tabel I.1). Ondanks een daling van de AEX-index over de periode 2008 – 2009 (met een piek rond 500 punten medio 2008 en een dal van 200 punten aan het begin van 2009) en een algehele economische krimp van 5% zijn sommige bedrijven in staat gebleken stand te houden. Daarmee bedoelen wij niet de bedrijven die het tijdens een crisis altijd goed doen zoals reparatie- en herstelbedrijven, incassobureaus en bepaalde takken in de advocatuur, de anti-cyclische bedrijven dus. Zij hebben het weer moeilijker wanneer de markt opnieuw omslaat in groei. Onze vraag luidt: Waardoor bleken sommige bedrijven wel crisisbestendig te zijn?

- 'Topjaar voor Rabobank Utrecht' 24-06-2009 AD/ Utrechts Nieuwsblad
- 'Dertien jaar later zijn de weduwen en de wezen de absolute winnaars op de beurs' 05-03-2009 Het Financieele Dagblad
- 'AkzoNobel boekt meer winst dan verwacht' 29-07-2009 NRC Handelsblad
- 'Ondanks kredietcrisis beleeft DSM recordjaar' 25-09-2008 NRC Handelsblad
- 'Espressodrinkers levert ons de meeste winst op' 27-07-2009 NRC Handelsblad
- 'Grote orders voor IHC Merwede' 17-12-2008 Het Financieele Dagblad
- 'Kleine speler wordt nummer twee' 28-11-2008 NRC Handelsblad
- 'Shell en Unilever verrassen de markt' 31-10-2008 Het Financieele Dagblad
- 'In crisistijd floreert familiebedrijf' 26-02-2009 NRC
- 'Kredietcrisis raakt landbouwer nauwelijks' 18-12-2008

Het Financieele Dagblad

- 'Dietz groeit tegen de crisis in' 23-04-2009 AD/ Utrechts Nieuwsblad
- 'Zestigduizend kilo koffie extra' 20-03-2009 Het Financieele Dagblad
- 'Groei dankzij groene techniek' 21-09-2009 De Volkskrant

Tabel I.1: In de kranten zijn ook positieve artikelen te vinden

In dit verslag geven wij onze speurtocht naar de waarschijnlijke verklaringen weer. We hebben deskundigen uit verschillende velden gevraagd om antwoord te geven op de vraag waarom zij denken dat bepaalde bedrijven het goed doen ondanks de crisis terwijl andere bedrijven nauwelijks het hoofd boven water kunnen houden of zelfs kopje onder gaan. Een eerste groep deskundigen die wij hebben geraadpleegd was een groep wetenschappers. Voornamelijk op basis van eerder gepubliceerd onderzoek hebben wij een lijst met veel genoemde factoren opgesteld en deze later is getoetst aan de hand van de meningen van de twee andere groepen deskundigen. De tweede groep deskundigen die wij hebben gesproken waren ondernemers zelf. Op basis van krantenartikelen en tips uit het veld hebben wij twee rondetafelgesprekken gevoerd met ondernemers die het goed doen. De uitkomst van deze gesprekken staat in deel 2 over de ondernemers. Een derde groep deskundigen was een groep bankiers. Op basis van een vragenlijst hebben wij een aantal factoren gevonden waarvan bankiers zeggen dat deze de mogelijke verklaring zijn voor het beter presteren van ondernemingen waar zij mee bekend zijn. Deze factoren en de onderzoeksmethodiek worden beschreven in deel 3 over de bankiers. Doordat bankiers met heel andere ogen kijken naar bedrijven dan ondernemers zijn de resultaten verschillend. Net zoals de resultaten verschillen met die van de groep wetenschappers. Al deze reacties, meningen, visies en gedachten vormen de basis voor toekomstig onderzoek naar de gevolgen van deze crisis. De uitkomsten van al deze uitspraken zijn (nog) niet getoetst aan de werkelijkheid omdat op het moment van het schrijven van dit boek enerzijds de crisis nog niet over is en anderzijds er nog

⁸ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37289&LA=NL>

onvoldoende cijfermateriaal is om te toetsen. De eerste jaar-rapporten verschijnen pas in 2010 en dan alleen van de grotere bedrijven met uitgebreidere publicatieplicht.

Het is maar de vraag of voldoende informatie beschikbaar komt van de kleinere ondernemingen om de te noemen factoren te kunnen toetsen. Toch zijn de uitkomsten van dit eerste (explora-tieve) onderzoek interessant genoeg om over na te denken, het zijn immers de verk-laringen van de *insiders*.

Deel 1

Wetenschappers: Bedrijven die goed uit de crisis komen zijn... anders

In dit deel wordt een overzicht gegeven van verschillende onder-zoeken en ideeën over de prestaties van bedrijven. Naast een duik in de literatuur hebben wij ook gesproken met diverse wetenschappers over dit onderwerp om op die manier een beeld te krijgen van mogelijke verklaringen van buitengewoon presteren van bedrijven tijdens de huidige crisis. De resultaten hebben wij gecategoriseerd in een zevental clusters, de zeven clusters voor crisisbestendigheid, om deze later te kunnen vergelijken met wat de andere experts te zeggen hebben over de bedrijven die goed uit de crisis komen.

Introductie

Wij zullen ons een beeld proberen te vormen van wat al bekend is aangaande bedrijven die momenteel buitengewoon presteren. De kern van het deel draait om het beantwoorden van de vraag:

Wat denken wetenschappers dat de meest waarschijnlijke verklaring is dat sommige bedrijven beter presteren dan andere bedrijven gedurende de huidige crisis?"

Eén van de wetenschappers gaf terecht aan dat het wel uitmaakt wat mensen verstaan onder "goed doen". Hij zei over bedrijfsprestaties:

*"Als academicus kunnen we natuurlijk een heel debat voeren over wat precies met 'firm performance' wordt bedoeld en hoe dat specifiek in tijden van recessie te interpreteren (overleven lijkt in sommige branches al een hele prestatie, terwijl in tijden van groei 'performance' op korte termijn geheel anders wordt geïnterpreteerd). Daarnaast definiëren Angelsaksische landen performance in termen van shareholder value, terwijl in het Rijnland meer naar stakeholder value wordt gekeken. (...) Kortom, het vraagstuk in kwestie is zeer fundamenteel in de bedrijfskunde en wordt allesbehalve eenduidig gedefinieerd."*⁹

In de literatuur worden verschillende definities gebruikt voor presteren zoals winst, groei, aantallen personeelsleden, aantallen patenten en nog veel meer. De meeste van deze prestatie-indicatoren zijn op het moment van schrijven echter nog niet bekend en bovendien zijn we nog niet uit de crisis. Uitgaande van het feit dat ondernemingen in Nederland 13 maanden hebben om hun jaarrekeningen te deponeren zal het nog tot 2011 duren voordat we aan de hand van de financiële resultaten iets kunnen zeggen. Wanneer we daarbij ook meenemen dat de publicatieplicht van veel bedrijven in Nederland beperkt is vanwege hun omvang¹⁰ dan is het de vraag of we ooit kwantitatief veel te weten zullen komen over de gevolgen van de crisis.

[Een korte schets van de literatuur tot nu toe](#)

In de wetenschappelijke literatuur is nog weinig te vinden over de huidige kredietcrisis. Wel is het één en ander te vinden over crises

tijdens andere perioden en in andere landen, zoals de Zuid-Amerikaanse schuldencrisis in de jaren '80, de Tequila-crisis in Mexico en Argentinië (1994/1995) en de financiële crisis in Azië (1997/1998) die via Rusland en Zuid-Afrika oversloeg naar Latijns-Amerika (1998/1999). In deze gevallen ging het om opkomende economieën die te maken kregen met een devaluatie van de munteenheid, een afname van de productie, aanpassingen in de handelsbalans en (vaak) problemen in de financiële sector.¹¹

De meeste aandacht in de literatuur gaat uit naar macro-economische factoren die geleid hebben tot de crises en/of de macro-economische gevolgen ervan. Toch zijn er ook onderzoeken die de verschillende bedrijfsspecifieke factoren bespreken waarom sommige bedrijven beter presteren dan andere bedrijven tijdens deze crises. De factoren zijn onder andere de eigendomsverhoudingen (familiebedrijven versus niet-familiebedrijven), corporate governance, de wijze van financiering (bankleningen versus particuliere participaties) en strategische keuzes (kostenbeheersing versus diversificatie) die worden gemaakt door het management.

Naast deze artikelen hebben wij ook gekeken naar verschillende managementboeken die de afgelopen jaren verschenen zijn over succesvolle bedrijven in binnen- en buitenland. Deze bronnen hebben betrekking op succesvolle bedrijven zonder dat de nadruk ligt op een financiële crisis maar wellicht kunnen wij daaruit een aantal factoren destilleren waarmee het huidige succes van bedrijven in deze moeilijke tijden verklaard kan worden.

[Literatuur over eerdere kredietcrises](#)

Tijdens de kredietcrisis die speelde in Zuidoost-Azië in 1997-1998 verloren bedrijven in Korea met relatief veel buitenlandse investeerders minder waarde op de beurs dan bedrijven met minder buitenlandse investeerders. Factoren zoals de kwaliteit van de financiële verslaglegging ("disclosure"), het gebruik van alternatieve bronnen van vermogen en kostenreductie ("downsizing") bepaalden mede het succes van Koreaanse bedrijven.¹²

⁹ Correspondentie per email naar aanleiding van dit onderzoek.

¹⁰ BW2 Titel 9

¹¹ Kamin (1999)

¹² Baek, Kang en Suh Park (2004)

Factoren die het succes negatief beïnvloedden waren de mate van diversificatie, het aangaan van leningen bij grootbanken en de mate van zeggenschap in verhouding tot de winstdeling ("cashflow rights").

In Thailand bleken bedrijven die tijdens de crisis meer marktgericht waren beter te presteren dan bedrijven die dat niet waren, al gold dat niet in alle situaties.¹³ Alleen wanneer sprake was van hoge onzekerheid met betrekking tot de afzet en/of hoge onzekerheid aangaande de benodigde technologie of innovatie bleek marktgerichtheid nuttig. Het achterliggende idee is dat door voeling te hebben met de markt bedrijven sneller de productie kunnen aanpassen of nieuwe technologieën kunnen toepassen. In het geval van een sterk competitieve markt is juist strategische flexibiliteit (en niet marktgerichtheid) nuttig. Strategische flexibiliteit houdt in dat een bedrijf een balans weet te vinden tussen zowel de interne omgeving (het bedrijf zelf) en de veranderende externe omgeving (de markt).

In Indonesië, Korea, Maleisië, de Filippijnen en Thailand¹⁴ zijn 398 beursgenoteerde bedrijven onderzocht en is gevonden dat bedrijven die het beter doen dan andere bedrijven vaker een grootaandeelhouder hadden uit de Verenigde Staten en vaker gebruik maakten van de diensten van één van de zogeheten Big Six accountants (de zes grootste accountancy bedrijven ter wereld). Dit eerste omdat Amerikaanse aandeelhouders meer nadruk leggen op goede verslaglegging en dit laatste in verband met de gepercipieerde hogere kwaliteit van de audits.¹⁵ Daarnaast hadden bedrijven met meer externe aandeelhouders en bedrijven die minder waren gediversificeerd een grotere kans op betere prestaties.

Over dezelfde periode wordt in acht Oost-Aziatische landen¹⁶ bewijs gevonden dat beursgenoteerde bedrijven waar families de

zeggenschap en winstdeling hebben gesplitst slechter presteren dan bedrijven waar dit niet het geval is. Als verklaring geven zij dat het management (de familie) de mogelijkheid heeft de beslissingen te nemen die nadelig zijn voor de overige aandeelhouders met een minderheidsbelang.¹⁷

Onderzoek naar de prestaties van beursgenoteerde bedrijven in Turkije¹⁸ tijdens de kredietcrisis die in 2001 speelde toonde aan dat de bedrijven waarvan een groter deel van de aandelen in handen is van een beperkte groep grootaandeelhouders slechter presteren dan andere bedrijven. Daarnaast speelde de mate waarin een bedrijf blootgesteld was aan wisselkoersrisico's, zowel door de verhouding bezittingen gekocht en schulden aangegaan in buitenlandse valuta als door im- en export, een grote rol. Hoe meer een bedrijf aan dit risico is blootgesteld, hoe slechter het presteert. Tot slot is een klein negatief verband gevonden tussen diversificatie en prestaties tijdens een crisis;

15

Succesfactoren uit de crisisliteratuur

Bedrijven uit opkomende economieën die goed lijken te presteren tijdens een financiële crisis verschillen op een aantal fronten van bedrijven die niet goed presteren. Met name de financiering en de financiële informatievoorziening lijken een belangrijke rol te spelen. De succesvolle bedrijven hebben vaak meerdere financiers die vragen om een betere financiële verslaglegging. Daarnaast zijn de succesvolle bedrijven meer gefocust op kostenreductie tijdens een crisis. Tot slot passen de succesvolle bedrijven zich aan de veranderende marktomstandigheden aan hetzij doordat zij de productie hetzij doordat zij hun strategie gemakkelijk kunnen wijzigen.

¹³ Grewal en Tansuhaj (2001)

¹⁴ Mitton (2002)

¹⁵ Gebaseerd op onderzoek waarnaar wordt verwezen in de paper van Mitton.

¹⁶ Lemmon en Lins (2003)

¹⁷ Vergelijkbaar met het onderzoek van Baek e.a. in Korea

¹⁸ Aybar en Gonenc (2006)

Literatuur over high performance companies

Naast de literatuur over het presteren van bedrijven tijdens een kredietcrisis hebben wij gezocht naar verklaringen in de literatuur over 'high performance companies', bedrijven die het best presteren. Onderzoekers zijn al jaren op zoek naar een algemene theorie over high performance: wat zorgt ervoor dat sommige bedrijven beter presteren dan andere? Dat dit niet makkelijk is blijkt wel uit het feit dat elke zoveel tijd een nieuwe bestseller verschijnt waarin de zaken net weer anders lijken te zijn. Dit soort theorieën zijn tijd- en plaatsafhankelijk: wat geldt in de Verenigde Staten hoeft niet te gelden in Nederland. Ook hoeft dat wat twee jaar geleden nog als de waarheid werd gezien, nu niet meer zo te zijn. Eén van onze eerdere onderzoeken naar succesvolle ondernemingen in Nederland¹⁹ gaf als verklaring voor het beter presteren van bedrijven in Nederland de bereidheid van high performance bedrijven om maximaal gebruik te maken van externe financiële middelen. Wij schreven: "Gouden bedrijven financieren hun groei door meer winst in te houden en dit aan te vullen met meer vreemd vermogen". Tot de high performance bedrijven behoorde indertijd autobedrijf Kroymans, die in het voorjaar van 2009 failliet is verklaard. Zo zie je maar dat resultaten uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst.²⁰

Aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw schreven Peters en Waterman dat om goed te presteren bedrijven een actiegeoriënteerde houding moeten hebben, klantgericht moeten zijn, autonomie en ondernemingsgeest moeten stimuleren, een hoge arbeidsproductiviteit moeten nastreven, management een persoonlijke en waardenbewuste inzet moeten hebben, zich moeten focussen op hun kernactiviteiten, een eenvoudige organisatiestructuur moeten hebben met een kleine staf, en verder binnen zekere grenzen vrijheid van handelen moeten propageren.²¹ Nederlands onderzoek uit diezelfde periode over de zogeheten Koplopers en Achterblijvers²² in de Nederlandse economie

beschreef dat de bedrijven aan kop in een markt een consistent beleid voerden, een gezonde behoudendheid toonden bij het financieren van investeringsprojecten, (zo dicht mogelijk) investeerden in de kernactiviteiten van de onderneming, een breed managementdraagvlak creëerden binnen de onderneming en ondernemerschap en visie combineerden.

In de jaren negentig schreven Collins en Porras²³ dat het management van succesvolle ondernemingen "klokkenmaker" en geen "klokkijker" moest zijn en bovendien moest denken in de "Geest van het EN". Klokkenmakers bouwen machines die de tijd weergeven zonder de aanwezigheid van de klokkenmaker terwijl klokkijkers de tijd alleen kunnen weergeven wanneer zij er zelf bij zijn. Met deze metafoor wordt bedoeld dat het management ondernemingen moeten creëren die onafhankelijk zijn van de mensen die nu leiding geven. De "Geest van het EN" betekent dat het management moet proberen de kern te behouden en vooruitgang te stimuleren en te streven naar continue afstemming. Alleen zo kan een onderneming een echt visionaire onderneming worden. Tien jaar later zou Collins in het boek *Good to Great*²⁴ (G2G) laten zien dat bedrijven die de sprong vooruit maakten op een zestal punten wezenlijk verschilden van de bedrijven die dat niet deden. Ten eerste hebben G2G-bedrijven zogeheten niveau-5 leiders, ten tweede denkt dit soort bedrijven aangaande personeel "eerst wie... dan wat", ten derde zien zij in zware tijden altijd de harde realiteit onder ogen maar houden moed voor de toekomst, ten vierde focussen zij op waar zij goed in zijn (het Egelprincipe) en daar wijken zij niet van af (punt 5). Ten zesde vond Collins dat G2G-bedrijven technologie (en innovatie) alleen toepassen wanneer het past binnen hun Egelprincipe en nooit als doel op zich. Door deze zes punten wordt het voor G2G-bedrijven mogelijk in een positief opwaartse spiraal (het vliegwiel) terecht te komen: de toename van het aandeelhoudersrendement groeit als gevolg hiervan steeds sneller.

17

¹⁹ Jager en Van der Meer (2007)

²⁰ *Gelukig stond in het onderzoek expliciet vermeld dat het "een zoektocht naar succesfactoren van Nederlandse ondernemingen over de periode 1997 – 2005" betrof!*

²¹ Peters en Waterman (1984)

²² Van der Zwan (1987)

²³ Collins en Porras (1994)

²⁴ Collins (2001)

Onderzoek naar 27 ondernemingen uit de hele wereld die ieder afzonderlijk al langer dan 100 jaar bestaan en daarom succesvol genoemd worden laat zien dat deze ondernemingen conservatief gefinancierd worden,²⁵ zich weten aan te passen aan de veranderende economische en politieke omstandigheden, hun medewerkers centraal stellen en hen daarbij het vertrouwen geeft om nieuwe wegen in te slaan en dat deze ondernemingen een sterk ontwikkeld gemeenschappelijk identiteit en waardenstelsel hebben.

In een onderzoek naar de zogeheten parels van de Nederlandse maakindustrie²⁶ vinden de onderzoekers dat het belangrijkste geheim van het succes van de parels permanente innovatie is. Zij ontwikkelen systematisch hun kerncompetenties. Ook besteden zij aandacht aan voortdurende verbetering van de efficiency en het slimmer inrichten van de productie. Deze bedrijven concentreren zich op heel specifieke, nauwkeurig afgebakende markten en ontwikkelden een sterke passie om uit te blinken in die markt, niet alleen lokaal maar ook wereldwijd. De klant staat centraal en verder zijn de bedrijven ondernemend. Dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op een definitie die Simon introduceerde in zijn boek 'Hidden Champions': een verborgen kampioen is relatief onbekend bij het grote publiek, beperkt in omvang en heeft een groot marktaandeel in de markt waarin het opereert. In dit onderzoek waren de parels Nederlandse bedrijven die een groot marktaandeel hebben in hun specifieke markt, een jaaromzet hebben tussen de 10 en 150 miljoen en waarvan de leiding en eigendom in één hand zijn.

Onderzoek naar de werkwijze van groepen mensen binnen 17 grote multinationals die succesvol samenwerkten²⁷ toonde aan dat een bedrijf moet zorgen dat de houding van medewerkers gericht moet zijn op samenwerken, niet alleen binnen disciplines maar vooral ook daarbuiten en dat deze samenwerkingsverbanden een 'igniting purpose' oftewel een (meer dan) stimulerend doel moet hebben.

25 *De Geus (1997)*

26 *Van der Geest en Heuts (2006)*

27 *Gratton (2007)*

Ondernemingen die succesvol zijn volgens het concept van de value profit chain²⁸ hebben duidelijke en gefocuste strategieën aangaande het leveren van resultaat aan alle stakeholders van de onderneming. Zij ontwikkelen relaties met die stakeholders gebaseerd op vertrouwen, loyaliteit en betrokkenheid. De onderliggende waarden met betrekking tot het bedrijfscultuur draaien om innovatie en aanpassingsvermogen in relatie tot het te leveren resultaat. Beloningen maar ook de controle-instrumenten zijn gericht op het realiseren van de strategie.

Ander onderzoek naar ondernemingen die een doorbraak weten te forceren en daarbij in korte tijd uitgroeien van een kleine speler in de markt tot een grote onderneming²⁹ beschrijft hoe Breakthrough Companies succesvol worden. Door te letten op factoren zoals strategie als gezamenlijk proces en niet als doel, investeren in het personeel, activiteiten die passen bij de strategie, het bedrijf staat centraal - niet de eigenaren of het management en hulp van buiten gebruiken om door te groeien.

Een recent onderzoek hoe ondernemingen kunnen excelleren in turbulente tijden beschrijft hoe bedrijven tegelijkertijd flexibel moeten zijn en incasseringsvermogen moeten hebben.³⁰ Door lage kosten, een voldoende grote liquiditeitspositie, te werken met kleinere bedrijfseenheden en met een cultuur die flexibiliteit promoot kunnen ondernemingen worden als bokkers: zij zijn lichtvoetig, snel en flexibel en kunnen tegelijkertijd tegen een stootje.

In een Nederlandse metastudie naar succesfactoren³¹ van ondernemingen worden vijf pijlers beschreven die een doorslaggevende invloed hebben op bedrijfsprestaties. Allereerst moet het management van een hoge kwaliteit zijn en integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming combineren. Daarnaast moet de cultuur iedereen intensief betrekken via

28 *Heskett e.a. (2003)*

29 *McFarland (2008)*

30 *Sull (2009)*

31 *De Waal (2008)*

openheid en dialoog gericht op acties naar betere prestaties. Het handelen van een bedrijf moet gericht zijn op de lange termijn en daarbij moet rekening worden gehouden met het aanvullen van nieuw management door promoties van binnenuit. Ook moet een bedrijf haar onderscheidende kenmerk in de markt kennen en alle medewerkers moeten continu bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen, diensten en producten. Tot slot moeten de medewerkers divers en complementair zijn en goed samenwerken.

Tot slot, sommige bedrijven kiezen ervoor om niet groot te worden qua omzet of personeel maar streven er gewoon naar om geweldig te zijn.³² Zij willen geweldig zijn in wat zij doen, in hun werkgeverschap ('great place to work'), in hun dienstverlening naar klanten, in hun relatie naar (toe)leveranciers en in hun bijdrage aan de maatschappij. Daarvoor hebben deze bedrijven ervoor gelozen om eigendom en zeggenschap in eigen hand te houden en hun groei te begrenzen. Deze zogeheten Small Giants hebben een zekere relatie (intimiteit) opgebouwd met vier groepen stakeholders: hun medewerkers, hun klanten, hun leveranciers, maar ook met de gemeenschap waarbinnen zij opereren.

³² Burlingham(2008)

Succesfactoren uit de high performance literatuur

Bedrijven die het uitstekend, excellent, great, top of gewoon goed doen hebben een hele waslijst aan eigenschappen. Zij hebben een andere visie en strategie, een andere manier van leiderschap en ook hun managementteams functioneert anders. Daarnaast hebben zij een andere manier om hun medewerkers te selecteren en motiveren, een andere manier om met hun klanten om te gaan, een andere manier om te financieren, een andere manier om hun bedrijfsprocessen in te richten en een ander bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid binnen het bedrijf.

Succesfactoren geclusterd

Bedrijven die succesvol zijn, of dit nu in een crisis is of niet, zijn gewoon anders... Maar hoe anders? Op grond van zowel de onderzoeken naar bedrijven in een financiële crisis en de onderzoeken naar bedrijfssucces kunnen een zevental clusters gevonden worden die te maken hebben met het verschil tussen de bedrijven die het tijdens de huidige crisis goed doen en bedrijven die maar met moeite het hoofd boven water weten te houden of zelfs kopje onder gaan. In het kader van dit boek noemen we deze clusters de zeven clusters voor crisis-bestendigheid. In tabel 1.1 zijn de gevonden factoren van beide groepen onderzoek samengevoegd. Deze clustering vormt de basis voor een lijst met stellingen die wij onder een groep ondernemers getoetst hebben. Dit onderzoek wordt in een volgend deel beschreven.

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	Eigenschappen uit de literatuur	
1. visie en strategie	<ul style="list-style-type: none"> • een consistent beleid voeren (Van der Zwan) • strategische flexibiliteit (Grewal en Tansuhaj) • een echt visionaire onderneming worden (Collins en Porras) • het handelen van een bedrijf is gericht op de lange termijn en daarbij wordt rekening gehouden met het aanvullen van nieuw management door promoties van binnenuit (Collins) • een aansprekende visie hebben (Burlingham; Geelhoed e.a.) • het hebben van een meer dan stimulerend doel (igniting goal) (Gratton) • samenhang en een sterk gevoel van identiteit (De Geus) • lange termijn gerichtheid (De Waal) • focus op relaties met stakeholders niet alleen shareholders (Burlingham; Heskett; De Waal; Gratton) • strategie is geen doel maar een gezamenlijk proces (McFarland) • bereidheid een balans te zoeken tussen twee elkaar uitsluitende alternatieven (“de Geest van het EN” e.d.) (Collins en Porras) 	<ul style="list-style-type: none"> • het management moet van een hoge kwaliteit zijn en combineert deze integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming (De Waal) • in zware tijden altijd de harde realiteit onder ogen zien maar moed houden voor de toekomst (Collins; Burlingham) • niveau-5 leiderschap (Collins) • management development van binnenuit (Collins en Porras; De Waal) • samenwerken staat centraal, zowel binnen als buiten disciplines (Gratton)
2. leiderschap en teams	<ul style="list-style-type: none"> • een breed managementdraagvlak creëren binnen de onderneming (Van der Zwan) • een persoonlijk en waardenbewust management hebben (Peters en Waterman) 	<p data-bbox="1339 754 1525 778">3. medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • aangaande personeel “eerst wie... dan wat” (Collins) • de medewerkers zijn divers en complementair en werken nauw samen (De Waal; Gratton) • de medewerkers staan centraal (Burlingham; De Geus) • de medewerkers zijn van een hoge kwaliteit (geschoold) (De Waal) • een eenvoudige organisatiestructuur met een kleine staf hebben (Van der Zwan) • iedereen intensief betrekken via een open cultuur en dialoog gericht op acties naar betere prestaties (De Geus; De Waal; McFarland) • vrijheid van handelen propageren (De Geus)

4. klanten	<ul style="list-style-type: none"> • de klant staat centraal (Peters en Waterman; Van der Geest en Heuts; McFarland) • een bedrijf moet haar onderscheidende kenmerk in de markt kennen (De Waal) • een duidelijke waardenpropositie hebben (Heskett) • weten welke klanten waarde leveren en daarop selecteren (Heskett) 	<ul style="list-style-type: none"> • winstmaximalisatie is niet het doel (Collins en Porras; McFarland)
5. aandeelhouders, accountants en financiering	<ul style="list-style-type: none"> • focussen op kostenreductie in plaats van diversificatie tijdens een crisis (Baek e.a.; Mitton; Aybar en Gonenc; McFarland) • hebben een structuur waarbij zeggenschap en winstdeling nauw aansluiten (Baek e.a.; Lemmon en Lins) • hebben meer externe aandeelhouders (Mitton) • hebben vaker (buitenlandse) aandeelhouders die meer eisen stellen ten aanzien van de kwaliteit van de financiële verslaglegging (Baek e.a.; Mitton) • hebben vaker een goede financiële verslaglegging (Baek e.a.; Mitton). • hebben vaker meerdere bronnen van financiering (Baek e.a.) • tonen een gezonde behoudendheid bij het financieren van investeringsprojecten (Van der Zwan; De Geus) • zijn minder blootgesteld aan wisselkoersrisico's (Aybar en Gonenc) • beperkte splitsing zeggenschap en winst (Lemmon en Lins; Aybar en Gonenc) 	<ul style="list-style-type: none"> • aandacht besteden aan voortdurende verbetering van de efficiency en het slimmer inrichten van de productie (Collins en Porras) • alle medewerkers dragen continu bij aan het verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen, diensten en producten (De Waal) • een hoge arbeidsproductiviteit nastreven (Peters en Waterman) • een sterke passie ontwikkelen om uit te blinken in de markt (Burlingham) • permanente innovatie (Peters en Waterman; Van der Geest en Heuts; De Waal) • technologie (en innovatie) alleen toepassen wanneer het past binnen hun Egelprincipe en nooit als doel op zich (Collins) • (zo dicht mogelijk) investeren in de kernactiviteiten van de onderneming (Van der Zwan) • bedrijven moeten zich ook concentreren op een heel specifieke, nauwkeurig afgebakende markten (Van der Geest en Heuts) • focussen op hun kernactiviteiten (Peters en Waterman) • focussen zij op waar zij goed in zijn (de Egelprincipe) en daar niet vanaf wijken (Collins) • het management moet proberen de kern te behouden en tegelijkertijd vooruitgang te stimuleren (Collins en Porras) • zijn meer marktgericht wanneer
	6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	

	sprake is van grote onzekerheden qua vraag e/o technologie (Grewal en Tansuhaj)
7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	<ul style="list-style-type: none"> • autonomie en ondernemingsgeest stimuleren (Peters en Waterman) • de bedrijven zijn ondernemend (Van der Geest en Heuts) • gemeenschappelijke identiteit en waardenstelsel (De Geus) • snel reageren op veranderingen (McFarland) • een actiegeoriënteerde houding (Peters en Waterman) • ondernemerschap en visie combineren (Van der Zwan; Collins en Porras; McFarland; Gratton; Sull) • coöperatieve houding tussen disciplines (Gratton) • continue verbetering (Peters en Waterman; Van der Geest en Heuts) • passen zich sneller aan de veranderende marktomstandigheden aan (Grewal en Tansuhaj; De Geus)

Onderzoek dat verschenen is aangaande bedrijven in crisis hebben vaak bedrijven in opkomende economieën als in Azië en Zuid-Amerika als kernobject. Daar vinden we met name verklaringen die betrekking hebben op financiering en corporate governance. Daarnaast hebben we gekeken naar wat de afgelopen 30 jaar is geschreven over succesvolle bedrijven.

In Search of Excellence van Peters en Waterman wordt door velen gezien als het eerste boek dat systematisch beschreef op welke wijze bedrijven succesvol konden worden en Jim Collins' management best-seller *Good to Great* is op dit moment een voorbeeld voor veel ondernemers. Naast inspirerend laten beide boeken tegelijkertijd zien dat dit soort onderzoek tijd en plaats afhankelijk is: wie kent nog het 'excellente' spelcomputerfabrikant Atari of wordt geïnspireerd door het 'good to great' bedrijf Fannie Mae, de Amerikaanse hypotheekverstrekker?

Zo zijn veel onderzoekers op zoek geweest naar de "heilige graal van management" ³³ maar ook zij hebben te snel de stap gemaakt van factoren die *mogelijk* het succes kunnen verklaren naar het voorschrijven van wat bedrijven moeten doen om *zeker* succesvol te worden.

Op grond van hetgeen we hebben gevonden zal in het vervolg van dit onderzoek een onderscheid worden gemaakt tussen verklaringen uit de zeven clusters voor crisisbestendigheid:

Tabel 1.1: de zeven clusters voor crisisbestendigheid

Conclusie

Wat weten wij nu al over bedrijven die het op dit moment goed doen? Ons antwoord kan redelijk kort zijn: niet veel! Veel van de mogelijke prestatie-indicatoren voor bedrijven tijdens de huidige crisis zijn nog niet gemeten en gepubliceerd, voor zover ze ooit gepubliceerd zullen worden. Daarnaast is nog niet veel wetenschappelijks geschreven over bedrijven tijdens de huidige crisis. Dit verhaal is een eerste aanzet om mogelijke onderzoeksvragen uit te zetten en antwoordmogelijkheden te geven.

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	1. visie en strategie	2. leiderschap en teams
3. medewerkers	4. klanten	5. aandeelhouders, accountants en financiering
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	

Deel 2

Ondernemers: Wij komen goed uit deze crisis... omdat we ondernemend zijn!

De verklaringen uit de verschillende onderzoeken beschreven in deel 1 variëren van verschillen in visie en strategie tot verschillen in de inzet van medewerkers, verschillen in leiderschap en teams tot verschillen in bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid, van verschillen in bedrijfsprocessen en operationele excellentie tot verschillen in klantwaarde en verschillen in de waarde van aandeelhouders, accountants en financiering. In de literatuur worden zo veel factoren genoemd waardoor het interessant is om ons oor te luisteren te leggen in de praktijk. Ten eerste bij de ondernemers zelf: wat denken zij dat de belangrijkste verklaring is dat hun bedrijf beter presteert dan andere bedrijven gedurende de huidige crisis? Ten tweede bij bankiers die betrokken zijn bij de financiering van en kredietverlening aan bedrijven. Hebben zij een verklaring waarom sommige bedrijven beter presteren dan andere bedrijven?

In dit deel gaan we te rade bij de ondernemers. Tijdens twee rondetafelgesprekken hebben wij ondernemers uit verschillende bedrijfstakken gevraagd waarom zij zelf denken dat ze goed presteren terwijl anderen dat niet doen. Naast een open vraag techniek hebben wij ook gebruik gemaakt van stellingen waarop de ondernemers konden reageren. Deze zogeheten “Nominal Group Technique” leidde tot interessante discussies en ook een aantal interessante hypothesen. Een aantal bekende verklaringen vielen voor deze ondernemers echter ook af. Het vaak geopperde idee dat het juist familiebedrijven zijn die het goed doen tijdens een crisis was voor de meeste ondernemers absoluut een fabel...

Onderzoeksvraag

Het onderzoek dat in dit deel wordt beschreven is exploratief van aard. Dat houdt in dat we op zoek zijn naar mogelijke verklaringen van en patronen in het gedrag van bedrijven. Die verklaringen en patronen vormen de basis voor een verklarend onderzoek dat op een later moment zal worden uitgevoerd. In dat onderzoek zal worden getoetst of de relaties significant zijn en of de relaties tussen de exploratief gevonden factoren en de bedrijfsprestaties positief dan wel negatief zijn.

De vraag die wij in dit stuk willen beantwoorden is:

“Wat denken ondernemers dat een waarschijnlijke verklaring is voor het feit dat hun bedrijf beter presteert dan andere bedrijven in dezelfde bedrijfstak gedurende de huidige kredietcrisis?”

De wijze waarop dit onderzoek is opgezet is opgenomen in de bijlage, de resultaten staan beschreven in de rest van dit deel.

Resultaten

Het onderzoek onder ondernemers bestond uit twee delen: eerst een gesprek op basis van een open vraag en daarna een opdracht waarbij de ondernemers een lijst met stellingen moesten ordenen. Om een idee te krijgen welke factoren ondernemers zelf zouden aandragen hebben wij 18 ondernemers gevraagd antwoord te geven op de vraag:

“Hoe verklaart u dat uw bedrijf en/of andere bedrijven die u kent beter lijken te presteren dan vergelijkbare bedrijven uit dezelfde branche?”

Alle antwoorden zijn in steekwoorden samengevat en vervolgens geclusterd. De clustering en de steekwoorden zijn in tabel 2.1 weergegeven. Zoals is te zien zijn er meer meningen dan ondernemers, dit komt doordat de ondernemers meerdere factoren mochten noemen. Gemiddeld gaven de ondernemers vijf mogelijke verklaringen, met een minimum van 2 en een maximum van wel 9 verklaringen. In totaal werden 100 factoren genoemd die zijn ondergebracht in de zeven clusters die wij hebben gevonden op basis van eerder onderzoek (zie deel 1).

Een aantal dingen vallen op. Factoren die passen in de clusters “bedrijfsprocessen en operationele excellentie” en “bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid” worden het vaakst genoemd. Een aantal uitspraken van ondernemers over hun bedrijfsprocessen en operationele excellentie waren:

“Iedereen heeft een soortgelijk product en juist daarom is het belangrijk je te onderscheiden.”

“Daarnaast moet je ook gewoon je werk goed doen.”

“Het product moet steeds helemaal af zijn zodat ik er 25.000 van kan verkopen.”

Over hun cultuur en veranderingsbereidheid zei men onder andere:

“Wij willen met iedere klant steeds het wiel opnieuw uitvinden. Eerst luisteren we naar de klant en daarop passen wij onze aanpak aan.”

Daarnaast worden medewerkers en klanten relatief vaak genoemd als mogelijke factor waarom het ene bedrijf wel goed presteert en het andere minder. De ondernemers zeggen dat zij door te investeren in medewerkers en hen eigen

verantwoordelijkheden te geven het bedrijf goed is blijven presteren.

“Dit is erg belangrijk voor het bedrijf. Zorg dat jouw personeel met plezier werkt want hierdoor blijft de kennis binnen het bedrijf.”

Ook zeggen de ondernemers dat door te investeren in hun klanten, door actief te netwerken en door het vertrouwen van hun klanten zij in staat zijn goed te presteren.

“Cash ligt op straat, bij je klant welteverstaan. En daar moet je het zien te halen.”

“Door weg te geven, krijg je veel terug.”

“Word gewoon vrienden met mensen... dat helpt je de winter door.”

Daar tegenover staat dat het vasthouden aan de strategie slechts twee keer wordt genoemd en dus minder vaak door ondernemers als mogelijke verklaring voor hun succes ten tijde van deze crisis wordt gezien. De ondernemers stellen daartegenover het volgende:

“Durf te veranderen. Blijf niet vasthouden aan bepaalde activiteiten.”

“Wij moeten wendbaar zijn als onze markten veranderen.”

“Dan ben je niet goed bezig! Dan hou je je niet bezig met de omstandigheden en ga je stug door.”

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	1. visie en strategie	2. leiderschap en teams
	<ul style="list-style-type: none"> • vasthouden aan strategie (2x) 	<ul style="list-style-type: none"> • openheid en transparantie • management vaardigheden • ontwikkelingen signaleren
3. medewerkers	4. klanten	5. aandeelhouders, accountants en financiering
<ul style="list-style-type: none"> • betrokken medewerkers hebben • investeren in medewerkers (6x) • onze medewerkers (2x) • structureer (3x) • verantwoordelijkheid delen 	<ul style="list-style-type: none"> • aansluiten bij behoefte • flexibel productaanbod (2x) • investeren in klanten (3x) • maatwerk leveren (3x) • netwerk gebruiken om klanten meer te kunnen bieden • relatiemarketing • netwerken (2x) • vertrouwen en sympathie (3x) • onderscheidend zijn (4x) • positioneren (3x) 	<ul style="list-style-type: none"> • cashflow in de gaten houden (3x) • financiële buffer • kosten onder controle houden (5x)
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	overige zaken die genoemd zijn
<ul style="list-style-type: none"> • focussen • goede sales vaardigheden • hard werken (3x) • innoveren (4x) • kwaliteit leveren (3x) • net een stukje slimmer dan de rest 	<ul style="list-style-type: none"> • basic - "geen poespas" • "tikje saai" • betrokkenheid • creativiteit (3x) • eigen verantwoordelijkheid geven (2x) • geloofwaardigheid • high values hebben • identiteit (christelijke) • inspringen op veranderingen in de markt (2x) • kennis delen • marktkansen zoeken • mens centraal (2x) • open en eerlijk • externe samenwerking (2x) 	<ul style="list-style-type: none"> • communiceren (2x) • angst is een slechte raadgever • de rol van toeval en geluk • nieuwsgierig zijn • sportsponsoring

In tabel 2.2 staan factoren die door twee of meer ondernemers zijn genoemd: het investeren in medewerkers, de kosten onder controle houden, innoveren en onderscheidend zijn. Deze vier factoren worden relatief het vaakst zijn genoemd, namelijk door respectievelijk 6, 5 en 4 van de 18 ondernemers.

Over het onder controle houden van de kosten zeiden zij:

"Wat is luxe geworden en wat is dat niet? Dus bezuinigen wij op alles wat niet essentieel is voor de toekomst, snijden die handel. Dit heeft 10% in het eerste kwartaal opgeleverd."

"Kill the overhead!"

"Ons geheim? De kosten zeer goed onder controle houden."

"Je moet je geld slim uitgeven."

1	investeren in medewerkers (6x)
2	kosten onder controle houden (5x)
3	innoveren (4x)
4	onderscheidend zijn (4x)
5	cashflow in de gaten houden (3x)
6	creativiteit (3x)
7	hard werken (3x)
8	investeren in klanten (3x)
9	kwaliteit leveren (3x)
10	maatwerk leveren (3x)
11	positioneren (3x)
12	structureer (3x)
13	vertrouwen en sympathie (3x)
14	communiceren (2x)
15	eigen verantwoordelijkheid geven (2x)
16	externe samenwerking (2x)
17	flexibel productaanbod (2x)
18	inspringen op veranderingen in de markt (2x)
19	mens centraal (2x)

Tabel 2.1: Factoren van crisisbestendigheid die "spontaan" door ondernemers zijn genoemd

20	netwerken (2x)
21	onze medewerkers (2x)
22	vasthouden aan strategie (2x)

Tabel 2.2: Factoren van crisisbestendigheid die door twee of meer ondernemers worden genoemd

In het tweede deel van het onderzoek hebben wij de ondernemers een lijst met 25 factoren gegeven met de vraag deze te ordenen op volgorde van waarschijnlijkheid. Deze factoren zijn bepaald aan de hand van eerder onderzoek naar crisisbestendigheid in de academische literatuur zoals beschreven in deel 1 over wetenschappers. Daarnaast hebben wij een aantal factoren toegevoegd die momenteel vaak worden genoemd als oplossingen in de media. Dit zijn factoren zoals vrouwelijk leiderschap, familiebedrijven en nieuwe generaties waarvan wordt gezegd dat hiermee de huidige economische problemen anders (en dus beter?) zouden zijn aangepakt.

De factoren van crisisbestendigheid zijn geclusterd zoals in het eerste deel van het onderzoek (tabel 2.3) en de resultaten hiervan zijn terug te lezen in tabel 2.4. De lijst met factoren is ingevuld door de ondernemers die aanwezig waren tijdens de rondetafelgesprekken (n = 15).

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	1. visie en strategie	2. leiderschap en teams
	Bedrijven die tijdens deze crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...	(...) hebben een inspirerende visie. (...) voeren hun strategie consistent door. (...) blijven hun ambities hoog houden.
3. medewerkers	4. klanten	5. aandeelhouders, accountants en financiering
(...) investeren structureel in hun personeel. (...) leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie. (...) hebben jongere medewerkers.	(...) hebben een hechte relatie met hun klanten. (...) weten welke klanten zij niet willen. (...) hebben lang lopende contracten met hun klanten. (...) leveren een unieke dienst of uniek product.	(...) financieren hun groei uit de winst. (...) hebben cash. (...) hebben een conservatief financieel beleid.
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	
(...) blijven innoveren. (...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten	(...) stimuleren een ondernemende cultuur (...) reageren sneller op veranderingen in hun omgeving. (...) hebben een sterke gezamenlijke bedrijfscultuur. (...) hebben een betrouwbaar imago. (...) investeren in een verbinding met de maatschappij. (...) werken samen met externe partijen. (...) zijn een familiebedrijf.	

Tabel 2.3 25 factoren die waarschijnlijk een rol spelen bij crisisbestendigheid

<i>Bedrijven die tijdens de crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...</i>	vaakst genoemd	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
(...) zijn een familiebedrijf.	11	1	10
(...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten	10	5	5
(...) hebben een vrouw aan de top.	10	2	8
(...) stimuleren een ondernemende cultuur	9	8	1
(...) hebben een hechte relatie met hun klanten.	9	8	1
(...) hebben een inspirerende visie.	9	7	2
(...) hebben bescheiden leiderschap.	9	1	8
(...) hebben jongere medewerkers.	9	0	9
(...) hebben een conservatief financieel beleid.	8	2	6
(...) financieren hun groei uit de winst.	8	5	3
(...) reageren sneller op veranderingen in hun omgeving.	7	7	0
(...) voeren hun strategie consistent door.	7	5	2
(...) werken samen met externe partijen.	7	1	6
(...) blijven innoveren.	7	5	2
(...) leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie.	7	3	4
(...) weten welke klanten zij niet willen.	7	3	4
(...) investeren structureel in hun personeel.	6	5	1
(...) leveren een unieke dienst of uniek product.	6	4	2
(...) hebben lang lopende contracten met hun klanten.	6	2	4
(...) investeren in een verbinding met de maatschappij.	6	3	3
(...) hebben cash.	6	3	3
(...) hebben een betrouwbaar imago.	5	4	1
(...) hebben een sterke gezamenlijke bedrijfscultuur.	5	4	1
(...) hebben een charismatische leider.	4	1	3
(...) blijven hun ambities hoog houden.	2	1	1

Tabel 2.4 25 factoren die waarschijnlijk een rol spelen bij crisisbestendigheid gesorteerd op aantal maal genoemd door ondernemers

Op grond van de resultaten uit het tweede deel van ons onderzoek vinden we negen waarschijnlijk factoren die het succes van ondernemingen ten tijde van de huidige crisis bepalen. Dit zijn de factoren uit tabel 2.4 uit het vierde kwartiel,³⁴ de factoren die vijf keer of vaker zijn genoemd. Daarnaast vinden we zeven factoren die vaker dan 5 keer zijn genoemd en volgens de ondernemers het meest onwaarschijnlijk zijn als mogelijke verklaring voor het succes van een onderneming. Opvallend hierbij is dat een aantal van de onwaarschijnlijke factoren juist die factoren zijn die vaak genoemd worden in de populaire media, zoals het familiebedrijf als baken in zware tijden, vrouwelijk leiderschap en het hebben van een conservatief financieel beleid. Daarbij moet wel worden aangetekend dat in de groep respondenten geen vertegenwoordigers waren van familiebedrijven en ook het aantal vrouwelijke ondernemers laag was.

Een ander interessant punt is de factor 'gefocust zijn op kernactiviteiten'. Deze factor staat in beide lijsten. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat bedrijven die zich focussen op kernactiviteiten en deze kernactiviteiten worden gevraagd ten tijde van een crisis overeind blijven, maar die bedrijven die zich focussen op kernactiviteiten waar geen vraag naar is tijdens een crisis het loodje leggen. Deze factor is daarom interessant om op te nemen als verklarende factor maar dan wel met als kanttekening dat de aard van de factor (positief danwel negatief) nog niet bekend is.

Tot slot de factoren 'conservatief financieel beleid' en 'groei financieren vanuit de winst'. Deze twee factoren liggen theoretisch dicht bij elkaar: met een conservatief financieel beleid wordt vaak bedoeld dat bedrijven relatief weinig schulden op de balans hebben terwijl een groei door gebruik te maken van de winst impliceert dat er weinig vreemd vermogen (schuld) wordt aangetrokken om de groei te financieren (Van der Zwan, 1982). Toch staan de factoren op twee verschillende lijstjes. Dit kan betekenen dat de ondernemers dit onderscheid niet maken en iets anders verstaan onder beide factoren of dat de aard van deze factoren (positief danwel negatief) net zo min bekend is als bij de factor 'gefocust zijn op kernactiviteiten'.

³⁴ Zie bijlage 1 voor statistische toelichting

De meest waarschijnlijke factoren die de crisisbestendigheid bepalen:	De minst waarschijnlijke factoren die de crisisbestendigheid bepalen:
(...) stimuleren een ondernemende cultuur.	(...) zijn een familiebedrijf.
(...) hebben een hechte relatie met hun klanten.	(...) hebben jongere medewerkers.
(...) hebben een inspirerende visie.	(...) hebben een vrouw aan de top.
(...) reageren sneller op veranderingen in hun omgeving.	(...) hebben bescheiden leiderschap.
(...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten.	(...) hebben een conservatief financieel beleid.
(...) financieren hun groei uit de winst.	(...) werken samen met externe partijen.
(...) voeren hun strategie consistent door.	(...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten.
(...) blijven innoveren.	
(...) investeren structureel in hun personeel.	

Tabel 2.6 Resultaten uit het tweede deel van het onderzoek onder ondernemers

Wanneer we de resultaten van het eerste en het tweede deel van het onderzoek vergelijken dan zien we dat een aantal factoren overeenkomen. De ondernemers gaven in het eerste deel van het onderzoek spontaan aan dat het investeren in medewerkers, de kosten onder controle houden, innoveren en onderscheidend zijn belangrijke factoren zijn. Van deze vier komen ook investeren in medewerkers en innoveren terug in het bovenste deel van het lijstje wanneer we naar deel twee van het onderzoek kijken, de “geholpen” factoren. De andere twee zijn factoren die wij niet expliciet hadden opgenomen in ons eigen lijstje tenzij “een conservatief financieel beleid” hetzelfde betekent als “de kosten onder controle houden” en “het leveren een unieke dienst of uniek product” gelijk is aan “onderscheidend zijn”.

Discussie

Omdat dit onderzoek exploratief van aard is en dus zoekt naar mogelijke verklaringen om op een later moment verder uit te pluizen, zijn deze uitkomsten niet representatief voor alle ondernemers. We hebben met ervaringsdeskundigen gesproken om zo een beeld te krijgen van wat zij als waarschijnlijke verklaringen zien, gebaseerd op wat zij hebben meegemaakt in hun eigen bedrijven en in hun eigen bedrijfstakken. Het onderzoek is gedaan op basis van de eisen die kunnen worden gesteld aan kwalitatief empirisch onderzoek met betrekking tot de betrouwbaarheid: geloofwaardigheid van de respondenten c.q. het onderzoek, toepasbaarheid van de uitkomsten, consistentie van de uitkomsten en de bevestigbaarheid van de resultaten.³⁵ Zo hebben we gebruik gemaakt van echte ondernemers die bereid waren te praten over de resultaten van hun eigen respectievelijke ondernemingen en de uitkomsten lijken op het eerste gezicht te passen in wat in het Engels “common sense” heet, of in goed Nederlands “met gezond boerenverstand te snappen”. Verder lijken de uitkomsten van zowel het eerste deel van het onderzoek (spontane factoren) en het tweede deel van het onderzoek (geholpen factoren) redelijk met elkaar in overeenstemming te zijn en zijn de uitkomsten met de betrokken ondernemers besproken en gedeeld. Ook is het onderzoek te reproduceren door gebruik te maken van de tabellen en appendices. Al kan niet worden gegarandeerd dat de uitkomsten volstrekt hetzelfde zullen zijn wanneer je een andere groep ondernemers bij elkaar zet.

Samenvatting

In dit deel zijn de resultaten terug te lezen van een “nominal group process” met ondernemers die hebben aangegeven dat zij op dit moment goed presteren ook al heeft de crisis andere bedrijven uit hun bedrijfstak wel gegrepen. De ondervraagde ondernemers hebben aangegeven wat zij denken dat de meest waarschijnlijke verklaring is waarom sommige bedrijven beter presteren gedurende de huidige crisis dan andere bedrijven in een vergelijkbare situatie. Met behulp van twee rondetafelgesprekken zijn een aantal factoren gevonden die op een later moment getoetst

³⁵ Hasson e.a. (2000)

moeten worden zodra er meer financiële informatie beschikbaar komt. Factoren die interessant zijn om verder te onderzoeken zijn het investeren in medewerkers, de kosten onder controle houden, innoveren en onderscheidend zijn. Deze factoren zijn namelijk relatief het meest genoemd in het eerste deel van het onderzoek, door respectievelijk 6, 5 en 4 van de 15 ondernemers. Factoren die het meest in het oog springen in het tweede deel van het onderzoek zijn de ondernemende cultuur, het aanpassingsvermogen en de klantrelaties van bedrijven. Naast deze factoren vallen een aantal andere zaken op. Ten eerst het ontbreken van de cluster ‘leiderschap en teams’ als mogelijke verklaring voor het eigen succes. Daarnaast vinden de ondernemers zaken als het hebben van jonge medewerkers of een vrouwelijke top geen verklaring voor succes. Ook het in de media vaak genoemde familiebedrijf wordt niet als verklaring genoemd. Natuurlijk kan dit mogelijk door de selectiebias worden verklaard: slechts drie van de ondervraagde ondernemers is vrouw en geen van de ondernemingen wordt gezien als een familiebedrijf.

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	1. visie en strategie <i>“een inspirerende visie met een strategie die consistent wordt uitgevoerd”</i>	2. leiderschap en teams
3. medewerkers <i>“investeer in personeel”</i>	4. klanten <i>“onderscheidend zijn en een hechte relatie aangaan met de klant”</i>	5. aandeelhouders, accountants en financiering <i>“de kosten in de gaten houden en de groei financieren door winst”</i>
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie <i>“gefocust blijven innoveren”</i>	7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid <i>“snel(ler) reageren op veranderingen met een ondernemende cultuur”</i>	

Tabel 2.5 Waarschijnlijk verklarende factoren voor crisisbestendigheid volgens ondernemers

Deel 3

Bankiers: Bedrijven die goed uit de crisis komen... hadden hun financiën op orde

In dit deel behandelen wij de wijze waarop we informatie boven water hebben willen halen door gebruik te maken van de Delphi-techniek. Daarnaast bespreken wij de uitkomsten van dit deskundigenonderzoek. Om alvast een tipje van de sluier te lichten: het zal de lezer niet verbazen dat de bankiers nadruk leggen op financiële factoren om een verschil te maken tussen de prestaties van verschillende bedrijven. Toch is de belangrijkste onderscheidende factor een niet-economische...

Onderzoeksvraag

Het exploratieve onderzoek dat wordt beschreven in dit deel maakt gebruik van de meningen van deskundigen om te ontdekken welke factoren mogelijk een verklaring kunnen geven voor het goed presteren van bedrijven gedurende de kredietcrisis. Omdat er nog niet veel bekend is over de huidige crisis anders dan mediaverslagen en persoonlijke indrukken, stellen wij de vraag:

“Wat denken bankiers dat de meest waarschijnlijke verklaring is voor het feit dat sommige bedrijven beter presteren dan andere bedrijven gedurende de huidige kredietcrisis?”

Hoe het onderzoek is opgezet staat in bijlage 2 en wat de resultaten zijn staat in de volgende paragrafen.

Resultaten eerste ronde

Voor de eerste ronde is de vragenlijst gestuurd naar 16 accountmanagers van Nederlandse banken. Daarvan hebben tien accountmanagers de vragenlijst teruggestuurd. De genoemde factoren zijn samengevoegd en vervolgens aan alle accountmanagers teruggestuurd. Van deze 16 vragenlijsten werden er 12 teruggestuurd waarna de gemiddelde scores zijn berekend. De resultaten uit de eerste ronde zijn in tabel 3.1 te lezen. Bijna iedereen had wel een eigen interpretatie van goed presteren zodat er uiteindelijk 20 mogelijke factoren waren waarmee verklaard zou kunnen worden waarom het ene bedrijf het beter doet dan het andere bedrijf. Slechts twee factoren werden meerdere keren genoemd namelijk “Bedrijven die een lange termijn visie hebben presteren beter dan andere bedrijven” en “Bedrijven die zich weten aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden presteren beter dan andere bedrijven”. Allebei werden ze drie keer genoemd.

<p>Zeven clusters voor crisisbestendigheid</p>	<p>1. visie en strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben een lange termijn visie. • zijn flexibel in hun strategie. 	<p>2. leiderschap en teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben managers die focussen op het bedrijf en niet op het eigenbelang.
<p>3. medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben een flexibele structuur. 	<p>4. klanten</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben een goed relatiebeheer. • leveren toegevoegde waarde. 	<p>5. aandeelhouders, accountants en financiering</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening. • hebben voldoende buffers. • hadden de mogelijkheid om de kosten te verlagen. • konden aan de financiële verplichtingen voldoen. • hebben een flexibele kostenstructuur. • streven gecontroleerde groei na.
<p>6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie</p> <ul style="list-style-type: none"> • hebben betere kennis van de markt. • hebben een betere bedrijfslocatie. • maken meer gebruik van nieuwe mogelijkheden (innovatie). 	<p>7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • konden op tijd kan aanpassen aan de veranderende economische situatie. • zijn proactief. 	<p>overige zaken die genoemd zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • konden de omzet verhogen. • hebben meer voordeel van ontwikkelingen in de markt. • hebben meer voordeel van beslissingen van de overheid.

Tabel 3.1: 20 factoren waarmee mogelijk verklaard kan worden waarom het ene bedrijf het beter doet dan een andere.

Resultaten tweede ronde

Op basis van de resultaten van de eerste vragenlijsten zijn de bankiers opnieuw gevraagd naar hun mening over bedrijven die tijdens de crisis beter presteren dan anderen. De verklaringen die eerder werden gegeven zijn geclusterd tot twintig stellingen waarvan de bankiers moeten aangeven welke het meest waarschijnlijk en onwaarschijnlijk zijn. De resultaten van deze tweede ronde worden weergegeven in tabel 3.2.

<i>Bedrijven die tijdens de crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...</i>	vaakst genoemd	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
(...) hadden voldoende financiële buffers.	10	8	2
(...) streefden gecontroleerde groei na.	10	1	9
(...) hadden een betere bedrijfslocatie.	10	0	10
(...) hadden een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening.	9	9	0
(...) konden op tijd aanpassen aan de veranderende economische situatie.	9	9	0
(...) hadden een lange termijn visie.	8	5	3
(...) waren proactief.	7	6	1
(...) hadden meer voordeel van beslissingen van de overheid.	7	0	7
(...) konden de omzet verhogen.	6	0	6
(...) leverden toegevoegde waarde.	6	5	1
(...) hadden een flexibele structuur.	6	3	3
(...) hadden een flexibele kostenstructuur.	6	6	0
(...) hadden managers die focussen op het bedrijf en niet op het eigenbelang.	6	3	3
(...) hadden meer voordeel van ontwikkelingen in de markt.	6	0	6
(...) hadden een goed relatiebeheer.	5	2	3
(...) hadden betere kennis van de markt.	5	0	5
(...) maakten meer gebruik van nieuwe mogelijkheden.	5	1	4
(...) konden aan de financiële verplichtingen voldoen.	4	2	2
(...) waren flexibel in hun strategie.	4	3	1
(...) hadden de mogelijkheid om de kosten te verlagen.	3	3	0

Tabel 3.2: Factoren tweede ronde gesorteerd op aantal malen genoemd door bankiers

Op grond van bovenstaande tabel zijn vijf factoren te destilleren die voor bankiers het verschil maken tussen ondernemingen die de crisis wel aankunnen en die dat niet kunnen.³⁶ Deze factoren uit het vierde kwartiel vallen in twee van de zeven clusters voor crisisbestendigheid, te weten de cluster “aandeelhouders, accountants en financiering” en de cluster “bedrijfs-cultuur en veranderingsbereidheid”.

Minder waarschijnlijk vinden de bankiers de factoren “het hebben van een betere bedrijfslocatie”, “meer voordeel hebben van ontwikkelingen in de markt” en “het nastreven van gecontroleerde groei”, “het verhogen van de omzet” en “het hebben van voordeel van ontwikkelingen in de markt” (tabel 3.4). Opvallend is het feit dat een aantal van de “usual suspects”, veel genoemde factoren door de wetenschappers, laag scoren. Onder andere innovatie (“meer gebruik maken van nieuwe mogelijkheden”) scoort laag maar ook netwerkeffecten (“hebben een goed relatiebeheer”) wordt door meer bankiers negatief gescoord dan positief.

De meest waarschijnlijke factoren die het succes bepalen:	De minst waarschijnlijke factoren die het succes bepalen:
(...) hadden een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening.	(...) hadden een betere bedrijfslocatie.
(...) konden op tijd aanpassen aan de veranderende economische situatie.	(...) streefden gecontroleerde groei na.
(...) hadden voldoende financiële buffers.	(...) hadden meer voordeel van beslissingen van de overheid.
(...) waren proactief.	(...) konden de omzet verhogen.
(...) hadden een flexibele kostenstructuur.	(...) hadden meer voordeel van ontwikkelingen in de markt.

Tabel 3.4: Resultaten uit het tweede deel van het Delphi-onderzoek onder bankiers

Derde ronde: Aanpassingsvermogen

Naast aanpassingsvermogen zijn drie van de vier andere waarschijnlijke factoren voor crisisbestendigheid volgens de bankiers voornamelijk financieel van aard: het hebben van een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening, het hebben van voldoende financiële buffers en een flexibele kostenstructuur hebben. Wat ons vervolgens intrigeerde was de vraag wat de bankiers nu verstaan onder aanpassingsvermogen: zou dat ook financieel van aard kunnen zijn? We hebben het gevraagd en de antwoorden wezen inderdaad in financiële richting. Hieronder volgen een aantal citaten uit de antwoorden.

Wij vroegen hoe de accountmanagers weten of een bedrijf zich aanpast aan de nieuwe economische situatie. Er waren drie typen antwoorden. Ten eerste antwoorden die betrekking hadden op de opbrengsten van een bedrijf:

“Bedrijven die meerdere producten of dienstverlening op meerdere gebieden hebben, kunnen vaak omschakelen naar een markt die het wel goed doet in deze tijd. Bijvoorbeeld transportbedrijven die ook opslag doen (opslag groeit in recessietijd). Of bouwbedrijven die omschakelen van private naar publieke sector”,

“Alternatieve vormen van omzet zoeken”,

“De andere is de opbrengstkant”,

“Daarnaast is van belang in hoeverre ze in staat zijn out of the box te denken en nieuwe bronnen van omzet aan te boren”,

Ten tweede antwoorden die meer op de kostenkant focusten:

“De tering naar de nering zetten, dus kunnen bezuinigen op vaste lasten, zodat ook bij een lager omzetniveau de winstmarge vastgehouden kan worden”

³⁶ Zie bijlage 2 voor de statistische onderbouwing.

“Hoeveel kan er bezuinigd worden zonder dat de functionaliteit van de onderneming in gevaar komt”

“Een klant van mij (...) kreeg te maken met meer dan 35% omzetterugval. De maatregelen die zij adequaat en snel namen waren:

- Afscheid van helft van kantoorpersoneel (contracten voor bepaalde tijd).*
- Sluiting van twee vestigingen.*
- Aanboren van nieuwe markten (in staat zijn slagvaardig te acquireren en nieuwe markten aan te boren).*

Doordat zij moeilijke beslissingen durfden te nemen en derhalve de kosten snel wisten te drukken, wordt dit jaar met een veel lagere omzet nog steeds winst gemaakt”

“Vrijwel alle bedrijven proberen dus in de kostensfeer de oplossing tot overleven door de crisis heen te vinden”

“Van doorslaggevend belang is mijns inziens in hoeverre bedrijven in staat zijn in hun kosten flexibel te houden d.w.z. afhankelijk van de hoogte van de omzet en tegelijkertijd snel te snijden in hun vaste kosten indien nodig”

“Aanpassen aan marktomstandigheden door de bedrijfsvoering zo inzichtelijk te hebben en zo te hebben georganiseerd dat het snel en überhaupt mogelijk is om de kostenstructuur aan te passen aan deze veranderende marktomstandigheden”.

Maar tot slot ook een paar andere:

“Ook het tijdig bijstellen van de forecast, of het werken met verschillende scenario's blijkt effectief. Zo heb ik een relatie die vooraf 3 scenario's voor 2009 heeft gemaakt en heel snel en adequaat kon overstappen naar plan B bij een toch tegenvallende omzet”,

“In deze moeilijke tijden dient er vaak snel en soms ingrijpend gehandeld te worden, de durf om dit ook te doen”.

Discussie

Voordat we nu de resultaten uit de vorige paragraaf voor de waarheid houden moet eerst benadrukt worden dat dit onderzoek een exploratief karakter heeft. De resultaten hebben geen statistische significantie en zijn dus niet representatief voor alle bankiers in Nederland. De resultaten zijn slechts aanwijzingen welke factoren op een later moment onderzocht kunnen worden. Bijna alle bankiers die hebben deelgenomen aan dit Delphi-onderzoek geven het belang aan van het kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en het hebben van een tijdig en accuraat financiële informatie-systeem. In plaats van te beginnen bij de factoren waar iedereen al op gaat focussen (innovatie en netwerken) is het interessant om te luisteren naar de bankiers en te onderzoeken of bedrijven die zich op tijd konden aanpassen (en dus hun omzet op slimme wijze hebben weten te vergroten of hun kosten hebben kunnen verlagen) daadwerkelijk de winnaars zijn van de crisis. Daarnaast vinden wij het een uitermate boeiende vraag of bedrijven die een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening hebben echt beter presteren dan hun boekhoudkundig minder onderlegde tegenpolen. Even verderop in deze paragraaf zullen wij wat ideeën over mogelijk vervolgonderzoek geven.

Natuurlijk zijn de uitkomsten van dit Delphi-onderzoek beïnvloed door de gekozen respondenten: wanneer je slechts een hamer hebt dan wordt elk probleem vanzelf een spijker. Vraag een bankier wat het verschil is tussen twee bedrijven en dan wordt het antwoord vanzelf iets financieels. Juist daarom is het interessant om te ontdekken dat volgens bankiers niet alleen het financiële cluster voor crisisbestendigheid een rol speelt maar ook die van bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid.

In dit deel hebben wij slechts kort stilgestaan bij de vraag: hoe kan een bedrijf op tijd aanpassen aan veranderende omstandigheden? Dit is mogelijk een interessante vervolgstudie: hoe hebben de bedrijven die succesvol uit de crisis kwamen op tijd zich aangepast? Is dit alleen door een focus op de omzet en de

kosten of ook anders? Aan de andere kant is er al veel literatuur verschenen over veranderen en verandermanagement³⁷ waardoor dit onderwerp al aardig onderzocht is. De andere factoren die genoemd werden door de bankiers zijn echter veel minder onderzocht: (1) wat verstaan wij/zij onder een tijdig en accuraat financiële informatie voorziening? (2) hoe groot moet een financiële buffer zijn? en/of (3) hoe kan een bedrijf een flexibele kostenstructuur creëren?

Er is niet veel onderzoek verricht naar welke financiële indicatoren bedrijven gebruiken ten tijde van financieel moeilijke tijden en vooral niet naar die het MKB kan gebruiken. Het meeste onderzoek komt neer op het gebruikelijke: innovatie, eigendomsverhoudingen, strategische oriëntatie, omgevingsinvloeden, capaciteiten en competenties van ondernemingen en e-business.³⁸ De weinige literatuur die er is benadrukt het gebruik van historische balansen en resultatenrekeningen en het ontwikkelen van de financiële vaardigheden van de bedrijfseigenaren.³⁹ Maar op welke wijze men vaardig moet zijn en waar men op moet letten is niet duidelijk. Een vervolgonderzoek lijkt hier op zijn plaats waarbij de vraag centraal moet staan welke indicatoren werkelijk worden gebruikt in plaats van welke theoretisch moeten worden gebruikt; hebben de eigenaren en/of managers van bedrijven die goed hebben gepresteerd werkelijk een balanced scorecard gebruikt of slechts de absolute kaspositie?

Samenvatting

In dit deel beschrijven wij een kwalitatief onderzoek naar wat bankiers denken dat de meest waarschijnlijke verklaring is waarom sommige bedrijven beter presteren gedurende de huidige crisis dan andere bedrijven in een vergelijkbare situatie. Met behulp van de Delphi-techniek is een aantal toetsbare hypothesen voor toekomstig kwalitatief onderzoek gevonden. Dit onderzoek laat zien dat de meeste bankiers het met elkaar eens zijn dat bedrijven die beter presteerden in staat waren zich op tijd aan te passen aan de veranderende economische situatie.

³⁷ O.a. Kotter(1996)

³⁸ O'Regan e.a. (2006)

³⁹ McMahon (1999)

Daarnaast gaven de bankiers aan dat bedrijven die een tijdige en accurate financiële informatievoorziening hadden beter presteerden.

<p>Zeven clusters voor crisisbestendigheid</p> <p>Bedrijven die tijdens deze crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...</p>	<p>1. visie en strategie</p>	<p>2. leiderschap en teams</p>
<p>3. medewerkers</p>	<p>4. klanten</p>	<p>5. aandeelhouders, accountants en financiering</p> <p><i>“voldoende financiële buffers en een flexibele kostenstructuur samen met een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening”</i></p>
<p>6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie</p>	<p>7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid</p> <p><i>“proactief zijn en tijdig aanpassen aan de veranderende economische situatie”</i></p>	

Tabel 3.5 Waarschijnlijk verklarende factoren voor crisisbestendigheid volgens bankiers

Deel 4: Wetenschappers, ondernemers en bankiers zeggen in koor: het kan wel!

Crises die Nederland heeft gekend waren de val van de beurs na de aanslagen op het WTC-gebouw in New York op 11 september 2001, het klappen van de internetzeepbel in 2000, de beursval begin 1990, de beurskrach van 1987 ('zwarte maandag'), de oliecrises in de jaren 1970 en depressieperiode in de jaren 1930 uitlopend in de Tweede Wereldoorlog en zo verder, en zo verder... tot aan de tulpen crisis in de 17de eeuw. En nu zien we de kredietcrisis van 2008/2009 overgaan in een economische crisis. Tijdens elke crisis is een groep bedrijven te ontdekken die omvalt, maar ook bedrijven die overleven en zelfs bedrijven die floreren. Ook bedrijven die in bedrijfstakken zitten waar de klappen vallen. Over dat soort bedrijven gaat dit onderzoek.

De wetenschappers

In drie verschillende delen hebben we evenveel groepen experts gevraagd aan te geven welke verklaring zij waarschijnlijk achten voor het feit dat sommige bedrijven nog altijd goed presteren ondanks de huidige crisis. In het eerste deel hebben wij wetenschappers gevraagd welke verklaringen zij konden geven voor het bedrijfssucces. Hiervoor hebben we voornamelijk gebruik gemaakt van artikelen die eerder verschenen zijn over eerdere financiële crises in opkomende economieën in Zuidoost-Azië, Zuid-Amerika en Turkije. Ook hebben we literatuur dat zich focuste op bedrijfssucces in algemene zin (dus zonder nadruk op een crisis) verwerkt in het model. Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat er een groot aantal verklaringen mogelijk zijn variërend van verschillen in strategie tot verschillen in zeggenschapsverhoudingen. Deze verklaringen zijn gebruikt als uitgangspunt bij het clusteren van factoren die door de twee andere groepen deskundigen zijn geopperd.

53

De zeven clusters voor crisisbestendigheid zijn:

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	1. visie en strategie	2. leiderschap en teams
3. medewerkers	4. klanten	5. aandeelhouders, accountants en financiering
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	

Opvallend bij het bestuderen van de literatuur was de nadruk die met name door onderzoekers van de financiële crises in de opkomende economieën gelegd werd op financiële factoren: de accountants die werden gebruikt voor de jaarlijkse audits, de verhouding tussen zeggenschap en winstdeling in het bedrijf, het

gebruik van extern vermogen en de mate waarin externe aandeelhouders participeren in het bedrijf bepalen mede het succes ten tijde van een crisis. In de literatuur over succesvolle bedrijven zoals bijvoorbeeld “Good to Great” wordt hier veel minder over geschreven en volgens deze schrijvers draait het bij succesvolle bedrijven meer om focus, de juiste medewerkers en strategie.

De ondernemers

Wanneer we met de zeven genoemde clusters voor crisisbestendigheid in ons achterhoofd naar de betrokken ondernemers toestappen dan blijken zij grotendeels op dezelfde zeven clusters (min één) uit te komen.⁴⁰ De ondernemers zijn gevraagd deel te nemen op basis van hun eigen succes in de huidige markt. Wij hebben ondernemers benaderd waarvan bekend was dat zij het goed deden omdat zij dat zelf hadden aangegeven of omdat wij in de media hadden gelezen dat het goed met ze ging.

Eerst hebben we de ondernemers gevraagd welke verklaringen zij zouden geven voor hun eigen succes. Op basis hiervan werden 100 factoren genoemd die op een vergelijkbare wijze konden worden geclusterd als bij de factoren die door de wetenschappers zijn genoemd. De factoren die het meest spontaan werden genoemd waren “investeren in medewerkers”, “kosten onder controle houden”, “innoveren” en “onderscheidend zijn”.

Wanneer de ondernemers de factoren zoals die door de wetenschappers waren voorgesteld ordenden naar relatieve waarschijnlijkheid dan waren de belangrijkste factoren: “het stimuleren van een ondernemende cultuur”, “sneller reageren op veranderingen in de omgeving”, “een hechte relatie met de klant hebben” en tot slot “structureel investeren in het personeel”.

Factoren met betrekking tot de cluster “leiderschap en teams” worden minder vaak genoemd en komen niet voor op de shortlist met waarschijnlijke factoren die volgens deze ondernemers een verklaring kunnen geven voor het succes van bedrijven tijdens de crisis.

⁴⁰ Daarbij moet worden opgemerkt dat de genoemde clusters bijna alomvattend zijn; alles van strategie tot operationele zaken, van medewerkers tot klanten en financiering wordt genoemd.

De bankiers

Op basis van een open vraag aan bankiers naar mogelijke verklaringen waarom sommige bedrijven die zij kennen beter presteren dan andere is een lijst met factoren opgesteld. Deze lijst is door alle betrokken bankiers gerangschikt op volgorde van waarschijnlijkheid en als meest waarschijnlijke factoren noemen zij het “kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden”, “proactief zijn”, “het hebben van een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening”, “het hebben van voldoende financiële buffers” en “een flexibele kostenstructuur hebben”. Deze vijf factoren vallen onder de clusters “aandeelhouders, accountants en financiering” en “bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid”.

Concluderend kunnen we stellen dat...

Wetenschappers een grote verscheidenheid aan verklarende factoren weten om aan te geven waarom bepaalde bedrijven beter presteren dan andere. Hierbij geldt dat onderzoekers naar bedrijven die beter presteerden tijdens een echte crisis vaker financiële factoren noemden dan onderzoekers die naar bedrijfs-succes in algemene zin keken.

Ondernemers lijken ook een vergelijkbare grote verscheidenheid aan factoren te noemen, al wordt door hen minder vaak het cluster “management en teams” genoemd, al kan hier ook sociaal wenselijkheid bij de ondernemer/ manager een rol kunnen spelen.

Meer nog dan de ondernemers lijken de bankiers op één lijn te zitten met de wetenschappers die onderzoek hebben gedaan tijdens de financiële crises in opkomende economieën. Bij bankiers lijken financiële factoren de boventoon te voeren wanneer zij gevraagd worden naar mogelijke verklaringen voor het beter presteren van bedrijven in een markt. Ook wanneer gevraagd wordt naar de wijze waarop een bedrijf laat zien dat ze in staat is zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden komen financiële factoren om de hoek kijken. Eén van de accountmanagers antwoordde toen ik vroeg hoe hij weet dat een bedrijf zich heeft aangepast:

“Dat er in de personele kosten is gesnoeid. Dat wil zeggen ofwel deeltijd WW, ofwel niet verlengen van tijdelijke contracten, ofwel de harde reductie van vast personeel. Een andere, minder vaak gehoorde oplossing is dat men, daar waar mogelijk de huur verlaagt. Dan kan in die gevallen waar de eigenaar van de onderneming, ook de eigenaar van het onroerend goed is waarin de onderneming wordt gevoerd en de financieringslasten van de onroerend goed BV, een verlaging van de huur niet in de weg staan. Tot slot is spreiding van periodieke betalingen een methode om binnen de kredietlimieten te blijven en daarmee vroeger voorkomende piekbehoeften glad te strijken.”

De verklaringen van de ondernemers en de bankiers zijn samengevat in tabel 4.1.

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	Volgens ondernemers	Volgens bankiers
Visie en strategie	<i>“een inspirerende visie met een strategie die consistent wordt uitgevoerd”</i>	
Leiderschap en teams		
Medewerkers	<i>“investeer in personeel”</i>	
Klanten	<i>“onderscheidend zijn en een hechte relatie aangaan met de klant”</i>	
Aandeelhouders, accountants en financiering	<i>“de kosten in de gaten houden en de groei financieren door winst”</i>	<i>“voldoende financiële buffers en een flexibele kostenstructuur samen met een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening”</i>
Bedrijfsprocessen en operationele bedrijfsprocessen	<i>“gefocust blijven innoveren”</i>	
Bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid	<i>“snel(ler) reageren op veranderingen met een ondernemende cultuur”</i>	<i>“proactief zijn en tijdig aanpassen aan de veranderende economische situatie”</i>

Tabel 4.1 Een overzicht van de meest waarschijnlijke verklarende factoren voor crisisbestendigheid.

Van de zeven clusters voor crisisbestendigheid worden twee door alle groepen experts genoemd: het cluster “aandeelhouders, accountants en financiering” en het cluster “bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid”. Dit zijn de mogelijke factoren waardoor

zij zeggen dat het wel kan dat sommige bedrijven beter presteren dan anderen. Maar de toekomst zal pas kunnen uitwijzen of bedrijven die hier anders in zijn dan hun collega-bedrijven daadwerkelijk beter uit de crisis komen.

Bijlage 1: Onderzoeksopzet rondetafelgesprekken met Ondernemers

Om te ontdekken wat het onderscheid is tussen de bedrijven die goed presteren en degene die het minder goed doen of zelfs failliet gaan, hebben wij de betrokkenen er zelf naar gevraagd. We hebben gebruik gemaakt van een variant van de Nominal Group Process (NGP). De NGP is een techniek die in verschillende sectoren zoals de publieke sector, de medische sector en het bedrijfsleven is gebruikt om op een effectieve en efficiënte wijze overeenstemming te krijgen aangaande problemen waar nog weinig over bekend is. In tegenstelling tot de Delphi-methode werken de deelnemers als een groep samen met een getrainde gespreksleider om het probleem op te lossen. Het proces is een gestructureerde bijeenkomst waarin op een ordelijke wijze informatie wordt verkregen van mensen die als deskundigen aangaande het probleemgebied worden gezien. In het begin van het proces wordt aan de deskundigen gevraagd om hun ideeën op een vel papier te zetten en deze vervolgens één voor één aan elkaar toe te lichten. Tijdens de toelichting is er geen discussie over de verschillende punten. Vervolgens worden deze punten samengevat en gecategoriseerd door de gespreksleider. Daarna worden de punten die zijn ingebracht bediscussieerd en worden de punten op volgorde van belangrijkheid geordend om zo te komen tot een lijst van meest belangrijke factoren.⁴¹ De variant waarvoor wij hebben gekozen is die waarin de punten die moeten worden geordend door ons vooraf zijn opgesteld op basis van factoren die in eerdere onderzoeken alsook die in de media worden genoemd als verklaringen voor het feit dat bepaalde bedrijven in een crisis overleven. In dit specifieke NGP hebben wij dus een spontane reactie en een “geholpen” reactie ingebouwd.

In twee ronden hebben wij gezocht naar overeenkomsten tussen ondernemers aangaande hun bedrijfsprestaties. Hiervoor hebben

⁴¹ O.a. Kotter(1996)

we gezocht naar bedrijven die het op het moment van schrijven goed doen. Op basis van krantenartikelen en persoonlijke referenties hebben wij in totaal 16 ondernemers uitgenodigd die van zichzelf aangaven dat zij het de afgelopen tijd “niet slecht” hebben gedaan; zij groeiden ondanks de crisis die ook hun sector treft of bleven stabiel waar anderen onderuit gingen. De eerste groep ondernemers bestond uit negen ondernemers en de tweede groep uit zes.

In de eerste ronde hebben de ondernemers op een vel papier aangegeven waarom zij denken dat zij goed presteren. Hun verklaringen vormden de insteek voor een gesprek waarbij het doel was een lijst van gezamenlijke factoren te vinden. Het gesprek werd geleid en samengevat door een professionele gespreksleider van &samhoud.

Daarna hebben wij de ondernemers een lijst met mogelijke verklaringen gegeven die wij op basis van eerder verschenen onderzoeken⁴² hebben opgesteld (tabel B1.1). De ondernemers is gevraagd een lijst van de zes voor henzelf meest waarschijnlijke verklaringen op te stellen waarbij ook een rangorde moest worden bepaald; van 1 tot 6. Wij hebben de uitslagen gecodeerd: de belangrijkste factor kreeg zes punten, de één na belangrijkste vijf punten en zo verder tot één punt (6 tot 1). Daarnaast is hen gevraagd een lijst van de zes meest onwaarschijnlijke factoren te maken, ook weer op volgorde maar nu is de meest onwaarschijnlijke nummer 1 enzovoort. Wij codeerden de verklaringen van min zes punten tot en met min één punt (-6 tot -1). Op deze manier ontstond een lijst met interessante mogelijkheden om te onderzoeken.

Zeven clusters voor crisisbestendigheid	Stellingen: Bedrijven die tijdens deze crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...
1. visie en strategie	(...) hebben een <i>inspirerende</i> visie. (...) voeren hun strategie consistent door. (...) blijven hun ambities hoog houden.
2. leiderschap en teams	(...) hebben een <i>vrouw</i> aan de top. (...) hebben <i>bescheiden</i> leiderschap. (...) hebben een <i>charismatische</i> leider.
3. medewerkers	(...) investeren structureel in hun personeel. (...) hebben <i>jongere</i> medewerkers. (...) leggen de verantwoordelijkheid <i>laag</i> in de organisatie.
4. klanten	(...) weten welke klanten zij <i>niet</i> willen. (...) hebben een <i>hechte</i> relatie met hun klanten. (...) hebben <i>langlopende</i> contracten met hun klanten.
5. aandeelhouders, accountants en financiering	(...) hebben een <i>conservatief</i> financieel beleid. (...) financieren hun groei uit de winst. (...) hebben cash.
6. bedrijfsprocessen en operationele excellentie	(...) leveren een unieke dienst of uniek product. (...) blijven innoveren. (...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten.

42 O.a. Kotter(1996)

7. bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid

- (...) reageren sneller op veranderingen in hun omgeving.
- (...) hebben een sterke *gezamenlijke* bedrijfscultuur.
- (...) stimuleren een *ondernemende* cultuur
- (...) investeren in een verbinding met de maatschappij.
- (...) werken samen met externe partijen.
- (...) hebben een *betrouwbaar* imago.
- (...) zijn een familiebedrijf.

Tabel B1.1: Zeven clusters voor crisisbestendigheid en onderliggende factoren

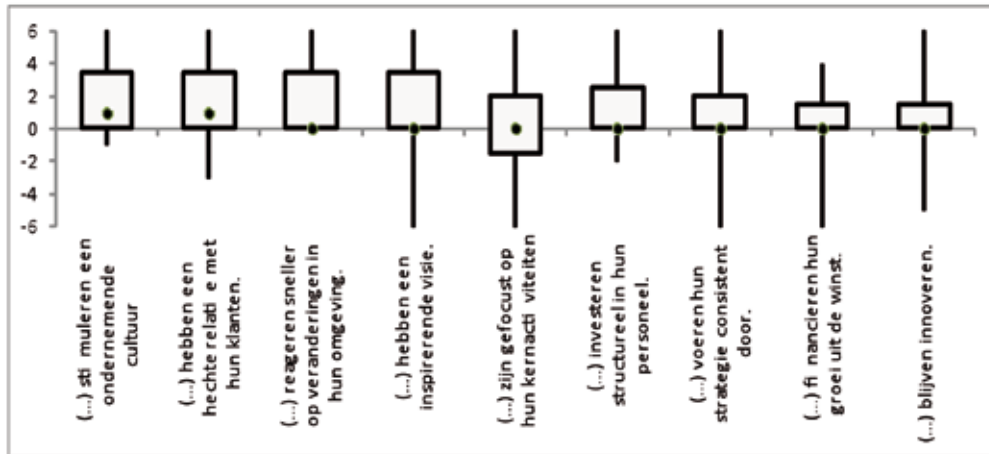
<i>Bedrijven die tijdens de crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...</i>	vaakst genoemd	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
(...) zijn een familiebedrijf.	11	1	10
(...) zijn gefocust op hun kernactiviteiten.	10	5	5
(...) hebben een vrouw aan de top.	10	2	8
(...) stimuleren een ondernemende cultuur.	9	8	1
(...) hebben een hechte relatie met hun klanten.	9	8	1
(...) hebben een inspirerende visie.	9	7	2
(...) hebben bescheiden leiderschap.	9	1	8
(...) hebben jongere medewerkers.	9	0	9
(...) hebben een conservatief financieel beleid.	8	2	6
(...) financieren hun groei uit de winst.	8	5	3
(...) reageren sneller op veranderingen in hun omgeving.	7	7	0
(...) voeren hun strategie consistent door.	7	5	2
(...) werken samen met externe partijen.	7	1	6
(...) blijven innoveren.	7	5	2

(...) leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie.	7	3	4
(...) weten welke klanten zij niet willen.	7	3	4
(...) investeren structureel in hun personeel.	6	5	1
(...) leveren een unieke dienst of uniek product.	6	4	2
(...) hebben lang lopende contracten met hun klanten.	6	2	4
(...) investeren in een verbinding met de maatschappij.	6	3	3
(...) hebben cash.	6	3	3
(...) hebben een betrouwbaar imago.	5	4	1
(...) hebben een sterke gezamenlijke bedrijfscultuur.	5	4	1
(...) hebben een charismatische leider.	4	1	3
(...) blijven hun ambities hoog houden.	2	1	1

Tabel B1.2 25 factoren die waarschijnlijk een rol spelen bij crisisbestendigheid gesorteerd op aantal maal genoemd door ondernemers

	vaakst	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
Mediaan (middelste waarneming)	7	3	3
Range (afstand tussen hoogste en laagste waarneming)	9	8	10
Eerste kwartiel (laagste 25% van de waarnemingen eindigt bij ...)	6	2	1
Vierde kwartiel (hoogste 25% van de waarnemingen begint bij ...)	9	5	5
Interkwartielafstand (spreiding van de 50% middelste waarnemingen)	3	3	4

Tabel B1.3 Statistische toelichting op de resultaten van tweede deel onderzoek



Grafiek B1.1 Resultaten waarschijnlijke factoren grafisch weergegeven

Bijlage 2: Onderzoeksopzet Delphi-onderzoek met bankiers

Dit onderzoek richt zich op het ontdekken van de meningen van deskundigen, in dit geval bankiers, over de kredietcrisis en in het bijzonder op factoren die mogelijk een verklaring geven voor het al dan niet goed presteren van bedrijven tijdens de crisis. Omdat we willen voorkomen dat we de “geijkte paden” bewandelen hebben wij niet vooraf een vragenlijst opgesteld met de gebruikelijke verklaringen zoals de verhouding tussen het eigen en het vreemde vermogen,⁴³ investeringsbeleid,⁴⁴ marketing,⁴⁵ personeelsbeleid en HRM⁴⁶ of operationeel management.⁴⁷

We beginnen met een open vraag zodat de deskundigen zelf toepasselijke factoren kunnen aangeven. Zelfs, of beter juist wanneer die factoren niet eerder in ander onderzoek genoemd zijn.

65

Technieken voor groepsdiscussie zoals Nominal Group Process,⁴⁸ en de Delphi-techniek⁴⁹ zijn uitermate geschikt voor dit type exploratief onderzoek. Om de mogelijkheid van groepsbeïnvloeding bij het benoemen van de mogelijke factoren zoveel mogelijk te minimaliseren kiezen wij voor de Delphi-techniek. Deskundigen worden hierbij anoniem en in een één-op-één relatie met de onderzoeker gevraagd hun mening weer te geven met behulp van een schriftelijke vragenlijst.

De Delphi-techniek werd voor het eerst beschreven in de jaren '60 van de vorige eeuw. Het werd gebruikt als een techniek om deskundigen anoniem samen te laten werken aan een vraagstuk over mogelijke industriële doelen in de Verenigde Staten tijdens een nucleaire oorlog met de Sovjet Unie. De deskundigen werd gevraagd om een schatting te geven van het aantal bommen dat nodig zou zijn om de industriële doelen te vernietigen en deze

⁴³ Van der Zwan (1987)

⁴⁴ Roberts (2003)

⁴⁵ Shama(1993) en Srinivasan (2005)

⁴⁶ Lahteenmaki (1998)

⁴⁷ Treacy en Wiersema(1993)

⁴⁸ Van de Ven en Delbecq (1972)

⁴⁹ Stewart e.a. (2007)

schatting te onderbouwen. De techniek werkte toe naar consensus tussen de deskundigen: het verschil tussen het aantal bommen dat nodig was om “de zaak te klaren” daalde van 4.950 tot 193 atoombommen.⁵⁰

De Delphi-techniek is niet slechts bedoeld om consensus te bereiken tussen deskundigen maar ook om meningen en opvattingen van een groep experts boven tafel te krijgen over een specifiek onderwerp.⁵¹ Hasson e.a.⁵² beschrijven een aantal zaken die helder moeten worden gemaakt voordat de Delphi-techniek mag worden gebruikt. Ten eerste moet het gebruik van een groep experts toepasselijk zijn bij het beantwoorden van het probleem. Ten tweede moet het gebruik van een iteratief proces meerwaarde hebben. De resultaten van de eerste onderzoeksronde worden teruggestuurd naar de deskundigen met de vraag opnieuw naar de vragen en uitkomsten te kijken, soms met nieuwe of aanvullende informatie. Ten derde de deskundigen zelf. Het belang om deel te nemen aan het onderzoek is vaak een combinatie van hun eigen interesse in de materie en ook hun betrokkenheid bij het onderzoek. De deskundigen zijn daarom niet geheel onbevooroordeeld. Andere zaken die de onderzoeker in overweging moet nemen zijn de wijze waarop de gegevens worden verzameld en verwerkt, de middelen die nodig zijn om de gegevens te verwerken, de ethische afwegingen die samenhangen met het feit dat de deskundigen niet absoluut anoniem zijn (immers de onderzoekers weten wie zij zijn) en tot slot de betrouwbaarheid van de resultaten.

Tijdens dit onderzoek hebben wij rekening gehouden met bovengenoemde zaken door allereerst te bepalen of het gebruiken van een groep experts toepasselijk is voor de onderzoeksvraag. Wanneer we de onderzoeksvraag nog eens bekijken dan kunnen wij niet anders dan een groep deskundigen vragen en ook de groep is duidelijk: *“Wat denken bankiers dat de belangrijkste verklaring is dat sommige bedrijven beter presteren dan andere*

50 Dalkey en Helmer (1963)

51 Strauss en Ziegler (1975)

52 Hassone.a. (2000)

bedrijven gedurende de huidige kredietcrisis?”. Wij kiezen ervoor te focussen op bankiers. De techniek wordt⁵³ expliciet genoemd om vooronderstellingen achter keuzes die van elkaar kunnen afwijken te ontdekken en/of boven water te krijgen, i.c. de ene deskundige kan het ene bedrijf wel goed vinden presteren terwijl een collega dat niet vindt. Ten tweede willen we toewerken naar een beperkt aantal opvattingen om later te kunnen toetsen.

Daarom moeten de uitkomsten van de eerste ronde nogmaals geverifieerd worden door de bankiers om hieruit een selectie van vaakst genoemde factoren te maken. Ten derde is het ons bekend dat de bankiers niet geheel onbevooroordeeld zijn. Dat is ook de reden waarom ze zijn benaderd, naast hun expertise is hun interesse om meer te weten te komen over dit onderwerp de motivatie om deel te nemen.⁵⁴ Wat betreft de gegevensverzameling en verwerking is gekozen voor een e-mailvragenlijst⁵⁵ en een eenvoudige tekstverwerker en spreadsheet programma. In het kader van de anonimiteit werden de deskundigen één voor één benaderd om te voorkomen dat e-mailadressen zichtbaar zouden kunnen. De uitspraken zijn in de tweede ronde geanonimiseerd weergegeven. Tot slot is er op verzoek van één van de betrokkenen tevens voor gekozen om de namen van de banken weg te laten.

Wat betreft de betrouwbaarheid van de resultaten maken we gebruik van Lincoln en Guba's criteria voor kwalitatieve studies. De geloofwaardigheid (“credibility”) wordt betracht door gebruik te maken van meerdere deskundigen, hoe meer deskundigen hoe geloofwaardiger (“assumption of safety in numbers”). Wat betreft het juiste aantal deskundigen heerst er geen consensus. Er zijn publicaties bekend met slechts 10 deskundigen maar ook met maar liefst 1685 deskundigen die gevraagd werden naar hun mening. Ons panel bestaat uit een minimum van 12 bankiers. Wat betreft de toepasbaarheid (“fittingness”) zijn al onze respondenten deskundigen uit de bankwereld en zullen de uitkomsten derhalve passend zijn voor het veld. Door meerdere vragenrondes in te bouwen

53 Linstone en Turoff (1975)

54 Dat blijkt ook uit de resultaten van de vergeefse pogingen om een Delphi-onderzoek te doen met ondernemers en wetenschappers als deskundigen. 12 van de 16 bankiers reageerden op het verzoek deel te nemen terwijl slechts 4 van de 41 ondernemers en 5 van de 31 wetenschappers interesse toonden.

55 Amos en Pearse (2009)

is rekening gehouden met de eisen rondom de consistentie (“auditability”) van het onderzoek en aan de bevestigbaarheid (“confirmability”) wordt voldaan door het delen van de resultaten met alle deskundigen.⁵⁶

In ons onderzoek zijn de bankiers eerst persoonlijk gevraagd door de onderzoekers of door een leidinggevende in de bank of zijn willen deelnemen aan het onderzoek. Het onderwerp en de onderzoeksopzet is toegelicht. Ook is de vertrouwelijkheid van de resultaten besproken: de factoren zullen worden gepubliceerd maar de naam van de deskundige is alleen bekend bij de onderzoeker. De bankiers wordt daarna tweemaal gevraagd om hun mening. De eerste ronde was om te ontdekken wat de vooronderstellingen van iedere deskundige afzonderlijk is. De bankiers is gevraagd om mogelijke verklaringen voor het goed presteren van bedrijven en ook waarom zij denken dat dit waar is. Daarnaast is de bankiers gevraagd naar een definitie van goed presteren. De antwoorden op deze twee vragen zijn vervolgens samengevat en er is een lijst gemaakt van mogelijke verklaringen waarom sommige bedrijven beter presteren dan andere. De lijst is vervolgens teruggestuurd naar alle deskundigen met de vraag om een rangorde te maken van de genoemde factoren en eventueel factoren die eerder zijn vergeten toe te voegen. Naast een rangorde in volgorde van belangrijkheid is ook een rangorde in volgorde van onbelangrijkheid gevraagd. Deze factoren hebben wij gecodeerd: de belangrijkste factor kreeg 6 punten, de een na belangrijkste 5 punten en zo verder. De onbelangrijkste factor kreeg -6 punten en zo verder. De resultaten zijn quasi-anoniem; wij als onderzoekers weten de resultaten van de afzonderlijke respondenten wel maar de respondenten zelf niet.

Op basis van de reacties is van de lijst van verklaringen een totale rangorde gemaakt, de meest genoemde verklaringen bovenaan, de verklaringen die het minst werden genoemd onderaan. Vervolgens zijn de verklaringen die in de vierde kwartiel vielen (de 25% meest genoemde) geordend als zijnde de meest genoemde mogelijkheden.

<i>Bedrijven die tijdens de crisis beter presteren dan andere bedrijven uit dezelfde sector...</i>	vaakst genoemd	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
(...) hadden voldoende financiële buffers.	10	8	2
(...) streefden gecontroleerde groei na.	10	1	9
(...) hadden een betere bedrijfslocatie.	10	0	10
(...) hadden een tijdig en accuraat financiële informatievoorziening.	9	9	0
(...) konden op tijd aanpassen aan de veranderende economische situatie.	9	9	0
(...) hadden een lange termijn visie.	8	5	3
(...) waren proactief.	7	6	1
(...) hadden meer voordeel van beslissingen van de overheid.	7	0	7
(...) konden de omzet verhogen.	6	0	6
(...) leverden toegevoegde waarde.	6	5	1
(...) hadden een flexibele structuur.	6	3	3
(...) hadden een flexibele kostenstructuur.	6	6	0
(...) hadden managers die focussen op het bedrijf en niet op het eigenbelang.	6	3	3
(...) hadden meer voordeel van ontwikkelingen in de markt.	6	0	6
(...) hadden een goed relatiebeheer.	5	2	3
(...) hadden betere kennis van de markt.	5	0	5
(...) maakten meer gebruik van nieuwe mogelijkheden.	5	1	4
(...) konden aan de financiële verplichtingen voldoen.	4	2	2
(...) waren flexibel in hun strategie.	4	3	1
(...) hadden de mogelijkheid om de kosten te verlagen.	3	3	0

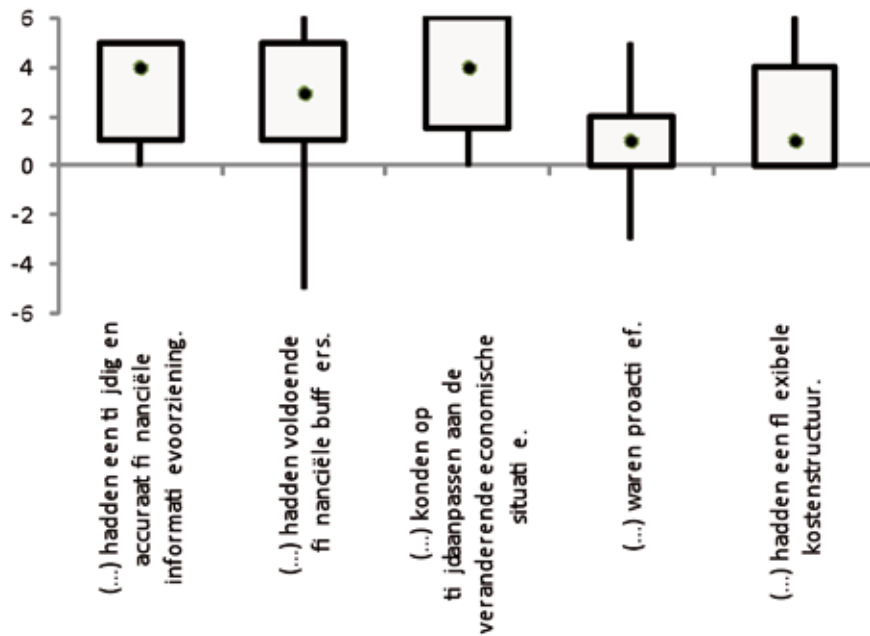
69

⁵⁶ Hasson e.a.(2000)

Tabel B2.1: Factoren tweede ronde gesorteerd op aantal malen genoemd door bankiers

	vaakst	meest waarschijnlijk	minst waarschijnlijk
Mediaan (middelste waarneming)	6	3	3
Range (afstand tussen hoogste en laagste waarneming)	7	9	10
Eerste kwartiel (laagste 25% van de waarnemingen eindigt bij ...)	5	0,75	1
Vierde kwartiel (hoogste 25% van de waarnemingen begint bij ...)	8,25	5,25	5,25
Interkwartielafstand (spreiding van de 50% middelste waarnemingen)	3,25	4,5	4,25

Tabel B2.2: Statistische toelichting op de resultaten van de tweede Delphi-ronde



Grafiek B2.1 Resultaten bepalende factoren grafisch weergegeven

Literatuurlijst

- (2009). "Opnieuw steun voor Europese banken". *Het Financieele Dagblad*. 9 januari 2009.
- Amos, T. & Pearse, N. (2008). "Pragmatic Research Design: an Illustration of the Use of the Delphi Technique." *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6 Issue 2 2008, pp. 95 – 102.
- Aybar C.B. & H. Gonenc (2006). "Financial Crisis and Firm Performance: Empirical Evidence from Turkey". *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 297-311, July 2006.
- Baek, J., Kang, J. & Park, K. S. (2004). "Corporate Governance and Firm Value: Evidence from the Korean Financial Crisis", *Journal of Financial Economics*, 71, 265–313.
- Burlingham, B. (2005). *Small Giants: Companies that Choose to Be Great Instead of Big*. New York, NY: Penguin Books.
- Carlile, P.R. & C. M. Christensen (2005). "The cycles of theory building in management research Version 6.0". Working paper, Innosight, www.innosight.com/documents/Theory%20Building.pdf.
- Collins J. & J.I. Porras (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Collins, J.C. (2001). *Good to Great, waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet*. Amsterdam: Business Contact.
- CPB (2008). "Macro Economische Verkenning 2009: Economische groei vlakt af", persbericht 26, 16 september 2008. (http://www.cpb.nl/nl/news/2008_26.html).
- CPB (2009). "Aanhoudende krimp economie", artikel 24 september 2009. (<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/economische-groei/archief/2009/2009-24-09-01-ne-e.htm>).
- CPB (2010). *Centraal Economisch Plan 2010*. (<http://www.cpb.nl/nl/pub/cepmev/cep/2010/>)
- Dalkey, N. & O. Helmer (1963). "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts," *Management Science*, Vol. 9, No. 3, April 1963, pp 458 – 467.
- Geelhoed, J., H. van der Loo & S. Samhoud (2007). *Plezier en Prestatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Geest, L. van der & L. Heuts (2006). *Parels van de Nederlandse Maakindustrie*. Breukelen: Nyfer.
- Geus, A. de (1997). *The Living Company*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gratton, L. (2007). *Hot Spots, Why Some Teams, Workplaces, And Organizations Buzz With Energy – And Others Don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Grewal, R. & P. Tansuhaj (2001). "Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility". *Journal of Marketing*, Vol. 65, April 2001, pp. 67-80.
- Hasson, F., S. Keeney & H. McKenna (2000). "Research guidelines for the Delphi survey technique", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 32(4), pp. 1008 – 1015.
- Heskett, J., E. Sasser & L. Schlesinger (2003). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. New York: Free Press.
- Jager, E. & P.O. van der Meer (2007). "Van Goed naar Goud: een zoektocht naar succesfactoren van Nederlandse ondernemingen over de periode 1997 – 2005". In: *Ondernemerschap: Van Goed naar Goud*. Arnhem: Eifel.
- Kamin, S.B. (1999). "The Current International Financial Crisis: How Much Is New?" Board of Governors of the Federal Reserve System International Finance. Working Paper No. 636, June 1999. (paper geraadpleegd op 16 oktober 2009, <http://www.gdsnet.org/classes/Kamin.pdf>) .

Kotter J.P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Lahteenmaki S., J. Storey & S. Vanhala (1998). "HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles", *Human Resource Management Journal*, Volume 8, Number 2, 1998 pp 51 – 65.

Lemmon M.L. & K.V. Lins (2003). "Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence from the East Asian Financial Crisis". *The Journal of Finance*, Vol. 58, No. 4 (Aug., 2003), pp. 1445-1468.

Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Management Team, "'Heilige graal' van management gevonden", *Management Team* nr.12, 29 juni 2007. (http://www.mt.nl/archief/877379/%91Heilige_graal%92_van_management_gevonden.html).

McMahon, R. G.P. (1999). "Financial reporting to financiers by Australian Manufacturing SMEs", *International Small Business Journal*. 18, 35-52.

McFarland, K. (2008). *The Breakthrough Company, How Everyday Companies Achieve Extraordinary Results*. New York, NY: Random House/ Crown.

Mitton T. (2002). "A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis". *Journal of Financial Economics*, Volume 64, Number 2, May 2002, pp. 215-241(27).

O'Regan, N., A. Ghobadian & D. Galleary (2006). "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs". *Technovation*, 26(1): p. 30-41.

Peters, T. J. & R.H. Waterman Jr. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Roberts, K. (2003). "What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery?". *Strategy & Leadership*, Vol. 31, number 4, 2003.

Sekaran, U. & R. Bougie (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach* 5th edition. West Sussex: Wiley & Sons Ltd.

Shama, A. (1993). "Marketing Strategies during Recession: A Comparison of Small and Large Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, 1993.

Srinivasan, R., A. Rangaswamy & G.L. Lilien (2005). "Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?" *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, Issue 2, 2005, pp 109 – 125.

Stewart D.W., P.N. Shandasani, & D.W. Rook (2007). *Focus groups: theory and practice* 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Strauss, H. J. & L.H. Zeigler (1975). "The Delphi Technique and Its Uses in Social Science Research", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 9, 4th Qtr 1975 pp 253 – 259.

Sull, D. (2009). "How to Thrive in Turbulent Markets", *Harvard Business Review*, January/ February 2009, pp 1- 10.

Tett, G. (2009). *Fool's Gold, How the Bold Dream of a Small Tribe at J.P. Morgan Was Corrupted by Wall Street Greed and Unleashed a Catastrophe*. New York, NY: Free Press.

Treacy, M. & F. Wiersema (1993). "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January/February 1993, pp 84–93.

Ven, A.H van de & A.L. Delbecq (1972). "The Nominal Group as a Research Instrument for Exploratory Health Studies", *Exploratory Health Studies*, March 1972, pp 337 – 342.

Waal, A. de (2008). *Maak van je Bedrijf een Toporganisatie, de vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*. Van Duuren Management.

Zwan, A. van der (1987). *Koplopers en achterblijvers: effectiviteit in beleid en management*. Baarn: Bosch&Keuning.

