

# Managementregressie of opportuniteit voor groei?

Een onderzoek naar de crisisaanpak in Vlaamse ondernemingen

Cools, E., Deprez, J., De Zutter, S., Van Rossem, A. & Buelens, M. 2009. *Innoveren in tijden van crisis: opportuniteit of managementregressie?* Flanders DC en Vlerick Leuven Gent Management School, december 2009.

***Sinds de verstoring van de kredietmarkten in de VS eind 2007 bevindt de wereldeconomie zich in een diepe economische en financiële crisis. Ondanks de financiële steun van de nationale overheden is deze crisis in Vlaanderen de zwaarste inzinking sinds de tweede wereldoorlog (Mihow, 2009; SERV, 2009). Vlerick Leuven Gent Management School onderzocht in opdracht van Flanders District of Creativity de impact die deze crisis heeft op Vlaamse ondernemingen, meer bepaald op gebied van organisatiestructuur en het managen van menselijk kapitaal.***

## **Inleiding**

Sinds de jaren '90 kent het bedrijfsleven een verschuiving van een structureel paradigma naar een procesgestuurde visie (Bartlett & Ghoshal, 1994, 1995; Ghoshal & Bartlett, 1995). Het structurele paradigma (Strategy, Structure & Performance) plaatst strategische keuzes, divisionele structuren en managementcontrole centraal en bereikte zijn hoogtepunt met de business unit structuur. Dankzij technologische en sociale vernieuwingen verschoven organisaties echter meer en meer toe naar een procesgestuurde visie, waarin de nadruk op drie P's, Purpose, Process & People, gelegd wordt. Echter, naar aanleiding van de crisis wordt deze evolutie steeds meer verstoord (Charan, 2009; Owen, 2009). In een crisissituatie plooiën de meeste systemen zich namelijk terug op een 'vorige' succesvolle aanpak. Men noemt dit 'managementregressie': heil

zoeken bij een vorige managementgeneratie. Soms zelfs letterlijk, de stichter wordt teruggeroepen of gepensioneerde managers worden tijdelijk terug aangeworven. Herstructureren betekent in deze crisistijden dan meestal het oude vertrouwde structurele paradigma nieuw leven inblazen. Verschillende managementdeskundigen hebben dit fenomeen uitvoerig beschreven, ook bekend als de bedreiging-rigiditeits-hypothese. Het systeem voelt zich bedreigd in zijn continuïteit, tracht de complexiteit van de processen te reduceren en focust op efficiëntie en besparingen. Er komt een vrij radicale focus op het behoud van middelen, het systeem wordt rigider en conservatiever (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Omdat er zeker geen extra middelen mogen wegvloeien, ligt de nadruk op centralisatie, verhoogde interne controle en formele processen (Pfeffer, 1978).

Een economische teruggang leidt echter niet louter tot kommer en kwel, maar ook tot positieve gevolgen. De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter verwoordde dit als volgt: "een economische teruggang is een goede koude douche voor het economisch systeem" (Mahroum, 2008). Zo kan een crisissituatie een gelegenheid zijn voor bedrijven om de efficiëntie te vergroten en ernaar te streven dingen

op een andere manier te doen. Als we de crisis willen beschouwen als een opportuniteit liggen er dus twee grote wegen open. Bedrijven kunnen zich vastgrijpen aan managementregressie, maar ze kunnen ook gebruik maken van de procesgestuurde visie. Op deze manier kunnen ze de weg tonen naar sterker leervermogen, grotere flexibiliteit, sterkere innovatie en diepere motivatie. Het lijkt ook de voorwaarde te zijn om de in de praktijk meest gekozen bedrijfsstrategieën (men spreekt dan liever over 'disciplines') 'customer intimacy' en 'operational excellence' te kunnen realiseren.

De eerste centrale vraag die we ons stellen in dit onderzoek luidt: in welke mate voelt Vlaanderen deze drang tot veranderen ook? Ten tweede kijken we welke weg Vlaanderen heeft ingeslagen naar aanleiding van deze crisis: managementregressie of herprocessen?

## Methodologie

---

Het opzet en verloop van dit onderzoek verliep in verschillende fasen. In september 2009 voerden we gesprekken met Vlaamse ondernemers, zaakvoerders en experts die de crisis als opportuniteit hebben gebruikt. Naar aanleiding van deze gesprekken stelden we een vragenlijst op, getiteld 'Ziet Vlaanderen de crisis als een opportuniteit?'. Deze vragenlijst was opgesplitst in drie grote delen, waarbij een onderscheid werd gemaakt tussen (1) de algemene impact van de crisis op de onderneming, (2) de specifieke impact van de crisis op de onderneming en (3) 'uw verhaal'. Het eerste deel werd door alle respondenten ingevuld. Om een beter zicht te krijgen op de gebieden waarop de grootste veranderingen plaatsvonden naar aanleiding van de crisis, werd in deel twee gevraagd maximum drie categorieën aan te vinken uit een lijst van zestien mogelijke keuzen. Per categorie werden enkele stellingen gebruikt om meer gedetailleerd te kunnen aangeven wat er binnen deze categorie net veranderd is. Wanneer we de resultaten uit dit deel bespreken, gaat het dus steeds over een deel van de respondenten, omdat niet iedereen voor dezelfde categorieën koos. Het derde deel, ten slotte, was een optioneel deel, waar respondenten de mogelijkheid kregen om een tekst te schrijven en zo het succes of falen van hun organisatie met de onderzoekers te delen.

Begin oktober 2009 verzonden we deze vragenlijst naar ondernemers, zaakvoerders en managers die actief waren in Vlaanderen. De deelnemers werden geselecteerd uit de databank van Vlerick Leuven Gent Management School en uit het netwerk van Flanders DC. In totaal vulden 290 personen de vragenlijst in, wat resulteerde in 216 bruikbare antwoorden. Er is een grote diversiteit in de profielen van deze deelnemers. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 45 jaar ( $M = 44,64$ ;  $SD = 9,58$ ), maar de leeftijd schommelde sterk, met deelnemers van 23 jaar tot 65 jaar. Wanneer we kijken naar de verdeling op basis van geslacht, blijkt dat overwegend mannen deelnamen (84%). De meerderheid (77%) van de respondenten waren ondernemers, maar daarnaast vulden ook 11,5% senior managers de vragenlijst in naast een categorie 'andere' (11,5%), waarin onder andere senior consultants en middenmanagers zitten. Een meerderheid van de respondenten (66%) gaf aan eigenaar te zijn van de onderneming waarvoor hij werkt. De overgrote meerderheid van de ondernemingen die aan deze studie meewerkten, hebben hun hoofdzetel in België (94%), meer bepaald 84% in Vlaanderen en 10% in Brussel. Er namen geen bedrijven met hoofdzetel in Wallonië deel aan deze studie. Uit de gegevens van de ondernemingen van deze studie blijkt eens te meer dat vooral kleine ondernemingen goed in Vlaanderen gedijen. Meer specifiek was 50% van de deelnemende ondernemingen een micro-onderneming (minder dan 10 werknemers) en 21% een kleine onderneming (11 tot 50 werknemers). Een erg grote verscheidenheid aan sectoren nam deel aan dit onderzoek. De verdeling van de ondernemingen over de verschillende sectoren was vrij gelijkmatig, op drie uitzonderingen na. Van de deelnemende ondernemingen zat het hoogste aantal in de sector zakelijke dienstverlening (34%), vervolgens in ICT en nieuwe technologie (20%) en industrie (19%). Opvallend is ook dat er geen enkele onderneming uit de bank- of bouwsector deelnam aan dit onderzoek.

## Resultaten

---

### Worden veranderingen ook doorgevoerd in Vlaanderen?

Het doorvoeren van veranderingen wordt vaak door ondernemingen aangehaald als een manier

om bepaalde economische voordelen, zoals verhoogde waarde voor aandeelhouders, te behalen (Palmer, Kabanoff & Dunford, 1997). Er zijn echter twee manieren om met een veranderde context om te gaan: ondergaan en wachten tot het overgaat of actie ondernemen.

Wanneer we naar de resultaten van ons onderzoek kijken, valt het op dat Vlaamse ondernemingen niet zomaar afwachten. In drie vierde van de onderzochte bedrijven werden veranderingen sneller geïmplementeerd. Op dit vlak lijkt de crisis dus als een opportuniteit te worden gezien om veranderingen die men misschien ervoor niet durfde aan te pakken wel door te zetten onder druk van de omstandigheden. Deze tendens is sterker voor ondernemingen die beursgenoteerd zijn. Bovendien veranderen bedrijven die rechtstreeks in contact staan met de consument (B2C) en een mix van klantsegmenten significant sneller dan ondernemingen die de overheid als klant hebben (B2G).

Wanneer we naar het tweede deel van onze vragenlijst gaan, merken we op dat veranderingen voornamelijk op gebied van de bedrijfsstrategie worden doorgevoerd (29% van de respondenten gaf aan dat dit de belangrijkste verandering was naar aanleiding van de crisis, wat dit de vaakst gekozen optie

maakt, zie tabel 1). Hierbij wordt vooral de focus op verkoop vergroot (56% van de respondenten die deze optie kozen), actiever op zoek gegaan naar klanten (52%), de positionering herbekeken (52%) en de prijzen verlaagd (49%).

Om na te gaan hoe de performantie van Vlaamse ondernemingen gelinkt is met het invoeren van veranderingen, bekeken we de correlatiecoëfficiënt. Hieruit blijkt dat er een matig negatief verband bestaat tussen de mate waarin ondernemingen veranderingen hebben ingevoerd naar aanleiding van de crisis en het verschil in winst ( $r = -0,27^{**}$ ) en omzet ( $r = -0,30^{**}$ ). Dit wil dus zeggen dat er in ondernemingen waar een winst- en/of omzetsdaling optreedt door de crisis sneller veranderingen worden ingevoerd.

### Managementregressie of herprocessen?

Uit de resultaten komt naar voor dat Vlaanderen de drang tot veranderen ook gevoeld heeft. Nu komt het er op aan om te kijken welke weg Vlaanderen heeft ingeslagen naar aanleiding van deze crisis? Om op deze vraag een antwoord te bieden, bespreken we de resultaten aan de hand van twee kernbegrippen: centralisatie en controle.

**Tabel 1.**

Belangrijkste veranderingen in Vlaanderen naar aanleiding van de crisis

Rangorde	Aantal respondenten n (%)	Categorie	Blijvende verandering (%)	Tijdelijke verandering (%)
1	63 (29)	Bedrijfsstrategie	92	8
2	63 (29)	Klanten	68	32
3	59 (27)	Kosten	81	19
4	48 (22)	Investerings	81	19
5	39 (18)	Innovatie	95	5
6	38 (18)	Communicatie	94	6
7	37 (17)	Concurrenten	70	30
8	36 (17)	Personeel	80	20
9	30 (14)	Sfeer	86	14
10	28 (13)	Bank	93	7
11	26 (12)	Structuur	96	4
12	14 (6)	Leveranciers	64	36
13	14 (6)	Crisis had geen impact		
14	13 (6)	Internationalisering	77	23
15	11 (5)	Perfomantie	73	27
16	8 (4)	Cultuur	88	12

### *Centralisatie*

In dit onderzoek maken we gebruik van veranderingen op gebied van structuur en communicatie om een beter beeld te krijgen op de vraag of ondernemingen zich centraler zijn gaan organiseren.

Wanneer we kijken naar structurele veranderingen, gaven 26 respondenten (12%) aan dat op dit vlak de grootste verandering naar aanleiding van de crisis plaatsvond (zie tabel 1). Wanneer we de gegevens plaatsen op een spectrum van meer rigide naar meer flexibel, meldde ongeveer de helft van deze 26 respondenten dat er sinds de crisis meer rigide georganiseerd wordt. Aanvullend gaf ongeveer 40% van hen aan dat er een trend naar decentralisatie is in hun onderneming en 35% dat er meer in teams gewerkt wordt naar aanleiding van de crisis. We vinden met andere woorden heel gemengde resultaten terug.

Om een duidelijker zicht te krijgen op deze parameter, maken we gebruik van een tweede begrip, communicatie. McQuail (1987) definieert participatie of inspraak als de bottom-up communicatiestroom van de minder machtige naar de machtige. Informatievoorziening daarentegen wordt opgevat als eenrichtingsverkeer, top-down lopende. Het is deze top-down informatiestroom die wij behandelen onder de algemene term communicatie. Wanneer we willen weten in welke mate organisaties meer of minder gecentraliseerd zijn, biedt een kijk op communicatie een nuttige invalshoek.

Op gebied van communicatie gaven 38 respondenten (18%) aan dat de grootste veranderingen optreden door de crisis. Communicatie staat hierdoor op de zesde plaats van grootste gepercipieerde veranderingen ten gevolge van de crisis (zie tabel 1). Wanneer we kijken naar de verschillende communicatieaspecten die aangehaald worden, is het snel duidelijk dat de situatie voor deze ondernemingen verbeterd is. Niet minder dan 74% van deze respondenten gaf aan dat er meer gecommuniceerd wordt in hun onderneming, waarvan een groot deel informeel (37%). De communicatie gebeurt bovendien hoe langer hoe meer door middel van technologische en moderne communicatiekanalen (47%). Ondanks de tendens die vaak in crisissen naar voor komt om af te wachten met communicatie, vinden we in ons onderzoek terug dat er door de top

niet minder gecommuniceerd wordt. Werknemers krijgen nog steeds toegang tot belangrijke informatie. De dingen worden ook meer gezegd zoals ze zijn (45%). Niet alleen is de interne en externe communicatie dus verbeterd door de crisis, het leeuwendeel van de respondenten gaf aan dat ze verwachten dat deze veranderingen zullen blijven gelden na het einde van de crisis (87%). Samenvattend kunnen we dus stellen dat communicatie toegenomen is en dit in beide richtingen. Bovendien bereikt belangrijke informatie nog steeds iedereen, waardoor autonomie doorheen de onderneming mogelijk blijft. Vanuit deze gegevens is het echter nog onduidelijk of er nu een tendens bestaat naar een procesmatig of structureel paradigma.

### *Controle*

Volgens een recente enquête van Vacature (Soenens, 2009) blijkt dat monitoren meer en meer gebruikt worden om de productiviteit van werknemers te meten, werknemers te kunnen coachen en de efficiëntie van de onderneming te kunnen bijsturen. Deze sterke groei is voornamelijk te danken aan het groeiend aantal mogelijkheden om werknemers te controleren. Intuïtief kunnen we veronderstellen dat dit de sfeer op de werkvloer niet altijd ten goede komt. Ook uit een studie van de London School of Economics (Mansell, 2000; Power, 2002) blijkt dat deze toenemende controlemogelijkheden tot meer stress, gevoelens van uitputting, werkgerelateerde angst en kopzorgen leiden.

In onze vragenlijst scoorden respondenten overwegend hoog (26% helemaal akkoord en 47% akkoord) op de stelling 'Naar aanleiding van de crisis wordt er in mijn onderneming meer controle uitgevoerd'. In lijn met wat de theorie van managementregressie voorspelt, tonen de resultaten dus duidelijk een 'ruk naar meer controle' aan. Vrijheid is goed, maar controle is... beter. Een meer gedetailleerde analyse toont aan dat deze tendens nog sterker is bij beursgenoteerde en grote ondernemingen (meer dan 200 werknemers) en ondernemingen met een hoofdzetel in het buitenland. Eenmanszaken scoren het laagst. In België zelf vinden we geen verschillen tussen de regio's.

Wanneer we kijken naar de manier waarop de performantie van Vlaamse ondernemingen gelinkt is

met het uitoefenen van meer controle, merken we een andere belangrijke tendens op. Er blijkt een negatief verband te bestaan tussen de mate waarin ondernemingen meer controle uitvoeren en het verschil in winst ( $r = -0,21^{**}$ ) en omzet ( $r = -0,17^{**}$ ) naar aanleiding van de crisis. Dit wil dus zeggen dat er bij ondernemingen waar een winst- en/of omzetzdaling optreedt naar aanleiding van de crisis meer controle uitgevoerd werd. Dit wijst op de managementregressiehypothese.

### Besluit

Het klassieke management (plannen, organiseren, controleren, opvolgen) is de onderbouw van het structurele paradigma. Dit 'eerste generatie management' denken is nu terug met alle gevolgen van dien. Er wordt overduidelijk meer gecontroleerd in Vlaanderen, er ontstaan scherpere processen en procedures, en meer regels. Aan de andere kant blijft communicatie in twee richtingen plaatsvinden in organisaties. De evidentie uit deze thema's is dus gemengd. Gezien de sterke tendens naar meer controle, kunnen we stellen dat de Vlaamse ondernemingen de managementregressiehypothese lijken te volgen, maar niet in een extreme mate.

## Algemeen besluit

Vlaanderen heeft duidelijk niet één weg gekozen om uit de crisis te raken. Aanhangers van beide paradigma's, het structurele en het procesgestuurde, komen voor. Dit wordt nog duidelijker aan de hand

van een clusteranalyse, waarin we volgende twee extremen vonden (zie tabel 2).

In tabel 2 zien we duidelijk hoe de ondernemingen uiteenvallen in twee erg verschillende profielen. Diegenen die herprocessen worden minder getroffen door de crisis, hebben nauwelijks (ervaren) personeel moeten ontslaan, de crisis stimuleert hen om nog innovatiever te zijn, ze investeren heel veel en bijzonder veel in innovatie. Diegenen die zich tot managementregressie bekeerden zitten in een vicieuze cirkel. Opvallend is dat ze weinig investeren (investeringen in innovatie zijn minder dramatisch laag dan investeringen in het algemeen). Ze zijn verplicht personeel te ontslaan.

Het is duidelijk dat de crisis in Vlaanderen invloed heeft gehad. Er is echter geen eenduidig antwoord op de vraag of de crisis nu als een opportuniteit wordt gezien in Vlaanderen of niet. De impact van de crisis is immers niet gelijk voor alle bedrijven. Uit onze resultaten is het vooral duidelijk dat de overheid geen 'one size fits all'-beleid kan voeren om Vlaanderen uit de crisis te halen. Wel is het overduidelijk dat grote gestructureerde beursgenoteerde bedrijven qua innovatie op het moment van crisis afhaken. Het is een voorbeeld van modern 'marktfalen'. Op dergelijke momenten moet de overheid tijdelijk en selectief de rol van deze bedrijven overnemen en anticyclisch in innovatie investeren.

*Jana Deprez*

*Eva Cools*

*Vlerick Leuven Gent Management School*

**Tabel 2.**

Crisisbeleid in Vlaamse ondernemingen: diversiteit troef

Herprocessen	Managementregressie
Heeft marktpositie verbeterd	Heeft marktpositie verzwakt
Heeft geen afscheid genomen van personeel	Heeft afscheid genomen van personeel
Doet investeringen met het oog op de heropleving van de economie	Heeft geplande investeringen geschrapt
Hoogste score voor: de crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn	Hoogste scores voor schrappen van banen, toenemende controle en herstructureringen
Laagste score voor verplicht ontslag personeel	Laagste score op investeringen

## Bibliografie

- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. 1994. Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. 1995. Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), 132-142.
- Charan, R. 2009. *Leadership in the era of economic uncertainty: The new rules for getting the right things done in difficult times*. New York: McGraw-Hill.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. 1995. Changing the role of top management: Beyond structure to proceses. *Harvard Business Review*, 73(1), 86-96.
- Mahroum, S. 2008. Innovate Out of the Economic Downturn. *Business Week*, Oktober 27.
- Mansell, R. 2000. Knowledge and the internet: the end of control? *Intermedia*, 28 (2/3), 43-46.
- McQuail, D. 1987. *Mass Communication Theory: an introduction*. Sage Publications, London.
- Mihow, I. 2009. Keeping the global economy afloat. In: *Managing in a downturn: Leading business thinkers on how to grow when markets don't*, 7-13. Harlow, UL: Prentice Hall.
- Owen, J. 2009. *The death of modern management: How to lead in the new world disorder*. Chichester, UK: Wiley.
- Palmer, I., Kabanoff, B. & Dunford, R. 1997. Managerial accounts of downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 623-640.
- Pfeffer, J. 1978. *Organisational Design*. Stanford University.
- Power, M. 2002. Standardization and the regulation of management control practices. *Soziale systeme*, 8(2), 191-204.
- SERV (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen) 2009. *Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België. Analyse huidige situatie. Impact van de crisis en analyse van de herstelplannen*.
- Soenens, D. 2009. Big Brother als baas. *Vacature*. 31 oktober 2009
- Staw, B., Sandelands, L. & Dutton, J.E. 1981. Threat-rigidity cycles in organizational behavior: a multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4).