



BLÖMER

ACCOUNTANTS EN ADVISEURS

ONDERNEMEND NET ALS U

Lessen uit recente faillissementen

26 januari 2019

Programma

- 16.00 Inloop
- 16.15 Inleiding Frank Verleg – HLB Blömer
- 16.30 Jan Adriaanse – BFI Global / Universiteit Leiden
- 17.45 Gelegenheid tot stellen van vragen
- 18.00 Borrel



Agenda 2019

26-03-2019	Financiering in het MKB
30-04-2019	IT, op weg naar de cloud
28-05-2019	HRM
25-06-2019	Zomerspecial



Specialismen HLB Blömer

Uw specialist bij HLB Blömer

- Bedrijfsoverdracht - Herwin Hadders
- Family Office - Annelies Posthumus
- Not for Profit - Jeroen Witteveen
- IT Audit/Data-analyse - Lars van Beek
- Internationaal zaken doen - Hans Kouters
- Subsidies - Frank Verleg
- Vermogensbegeleiding - Joost Sterk
- Financieringen - Joost Sterk



S boostin







Lessen uit faillissementsonderzoek

Leren van falen om sneller te groeien

Prof. dr. Jan Adriaanse



Achtergrond

Hoogleraar Turnaround Management, Universiteit Leiden

Partner bij BFI Global

- Oorzakenonderzoeken (o.a. V&D, McGregor-Gaastra, Macintosh)
- Bedrijfswaarderingen, schadeberekeningen, financieel onderzoek en contra-expertise in juridische geschillen
- Turnaround advies en conflictoplossing



Universiteit Leiden

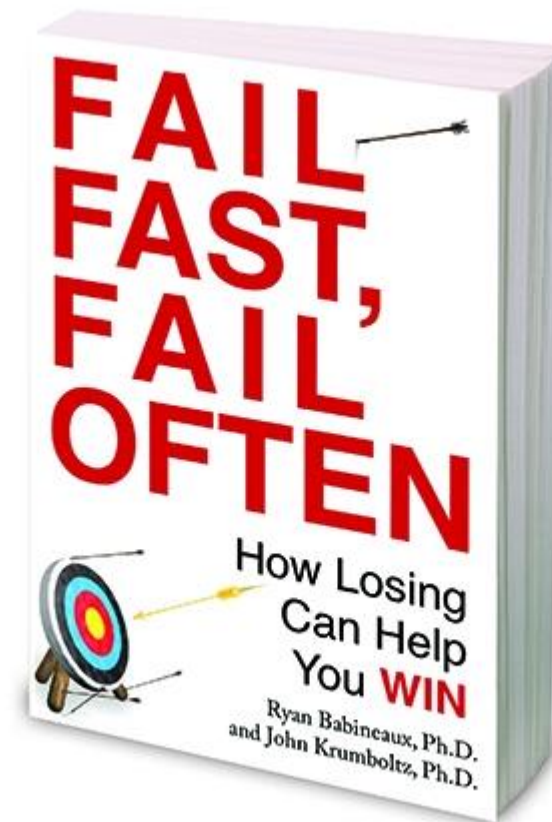
Welkom in het tijdperk van falen en mislukken

“What if failure is simply taking you someplace new? Pointing you to a new path?”

@AlliPolin



Fail Fast
Fail Cheap
Fail Forward



Het ongemakkelijke van falen...



Je leert meer
van falen, dan
van succes.

Fijn, bedankt.

Falen in organisaties

Mijn stellingen

- Falen en mislukken is onwenselijk en ongemakkelijk maar vaak onvermijdelijk in ondernemerschap
- Falen gaat over 'wat heeft het veroorzaakt' en niet over 'wie heeft het veroorzaakt'
- Falen vormt een leerproces ter verbetering van de bestaande organisatie ter voorkoming van grotere problemen en om te groeien...

Learn from Failure. Grow Faster. Make more profits.

“(...) Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven die niet bang zijn voor falen en die actief proberen ervan te leren, dé bedrijven zijn die over het algemeen in staat zijn dergelijke risico's te vermijden. Sterker nog, dit zijn de bedrijven die sneller groeien dan hun concurrenten, en die meer winst maken (...)”



Discussie

(a) Wat is in de afgelopen drie jaar de grootste strategische mislukking ('failure') in uw bedrijf geweest?

(b) Wat heeft u er van geleerd?



Wetenschappelijke visies op falen: Determinisme versus Voluntarisme

Deterministische visie

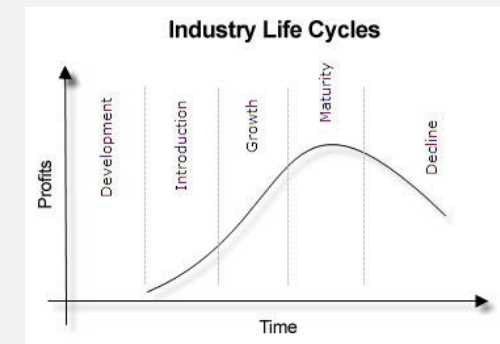
Deterministische wetenschappers concluderen, op basis van empirisch onderzoek, dat vanwege het feit dat organisaties onderdeel zijn van hun (niet te beïnvloeden) omgeving, deze factor een betere verklaring geeft voor falen dan bedrijfsspecifieke factoren. Ofwel:

Falen wordt veroorzaakt door externe factoren waarover het management weinig tot geen controle heeft

- De externe omgeving zorgt voor druk op gekozen strategieën van ondernemingen, gekozen strategieën beperken schakelmogelijkheden
- Meeste ondernemingen binnen een bedrijfstak jagen ongeveer dezelfde kansen na en hebben dus min of meer vergelijkbare strategieën
- Beslissers in ondernemingen worden geacht rationeel te zijn, en bovenal te handelen in het belang van de onderneming

Primaire oorzaken voor faling binnen deterministische visie

- Veranderende voorkeuren van klanten op het gebied van gebruikersgemak
- (nieuwe of hernieuwde) Populariteit van rivaliserende merken (*brands*)
- Cyclische vraaguitval
- Nieuwe sociaal-culturele smaken (*tastes*) van belangrijke klantengroepen
- Revolutionaire, en daarmee destructieve technologische innovaties



Industry Life Cycle... 1991 - 2016

Radio Shack
AMERICA'S TECHNOLOGY STORE

PRESIDENTS' BIRTHDAY SALE!
DON'T DELAY! 3-DAY SPECIALS ABOVE GOOD SATURDAY THRU MONDAY ONLY!

0% INTEREST!
NO PAYMENTS UNTIL MAY!
NO DOWN PAYMENT!
HURRY! OFFER ENDS TUESDAY FEBRUARY 19

INTRODUCTORY SPECIAL!
TANDY 1000 TL/3 Computer System
Save \$670
\$1599
286-Based PC Compatible
Color Monitor
20MB SmartDrive Hard Drive
Easy-to-Use 10-in-1 DiskMaster Software
BONUS PACKAGE
Lotus Spreadsheet For DeskMate
DeskMate O&A Write
Quicken
2-Button Mouse

VHS Camcorder
Save \$100
\$799
3-Way Speaker With Massive 15" Woofer
Save \$110
\$149.95

All-Weather Stereo
Cut 34%
1188

AM/FM Clock Radio
30% Off
1388

In-Ear Stereo Phones
HALF PRICE!
788

Micro-Thin Calculator
39% Off
488

Mobile Cellular Telephone
Save \$100
\$199

Deluxe Portable CD Player
Save \$40
159.95

Tiny Dual-Superhet Radar Detector
Save \$60
79.95

Compact 10-Channel Desktop Scanner
Save \$30
99.95

Mobile CB With Channel Controls on Mike
HALF PRICE!
49.95

20-Memory Speed-Dial Phone
Cut 33%
299.95

Handheld Voice-Activated Cassette Tape Recorder
40% Off
299.95

Check Your Phone Book for the Radio Shack Store or Dealer Nearest You
Most Major Credit Cards Welcome



iPhone 6 Plus

Voluntaristische visie

Het voluntaristische perspectief verwerpt de assumptie dat ondernemers/managers krachteloze en rationele actoren zijn. Integendeel, dit perspectief is gebaseerd op de aanname dat zij de belangrijkste besluitvormers van de onderneming zijn, en dat hun percepties van de externe omgeving een sterk effect hebben op de manier waarop zij de onderneming (mis)managen. Ofwel:

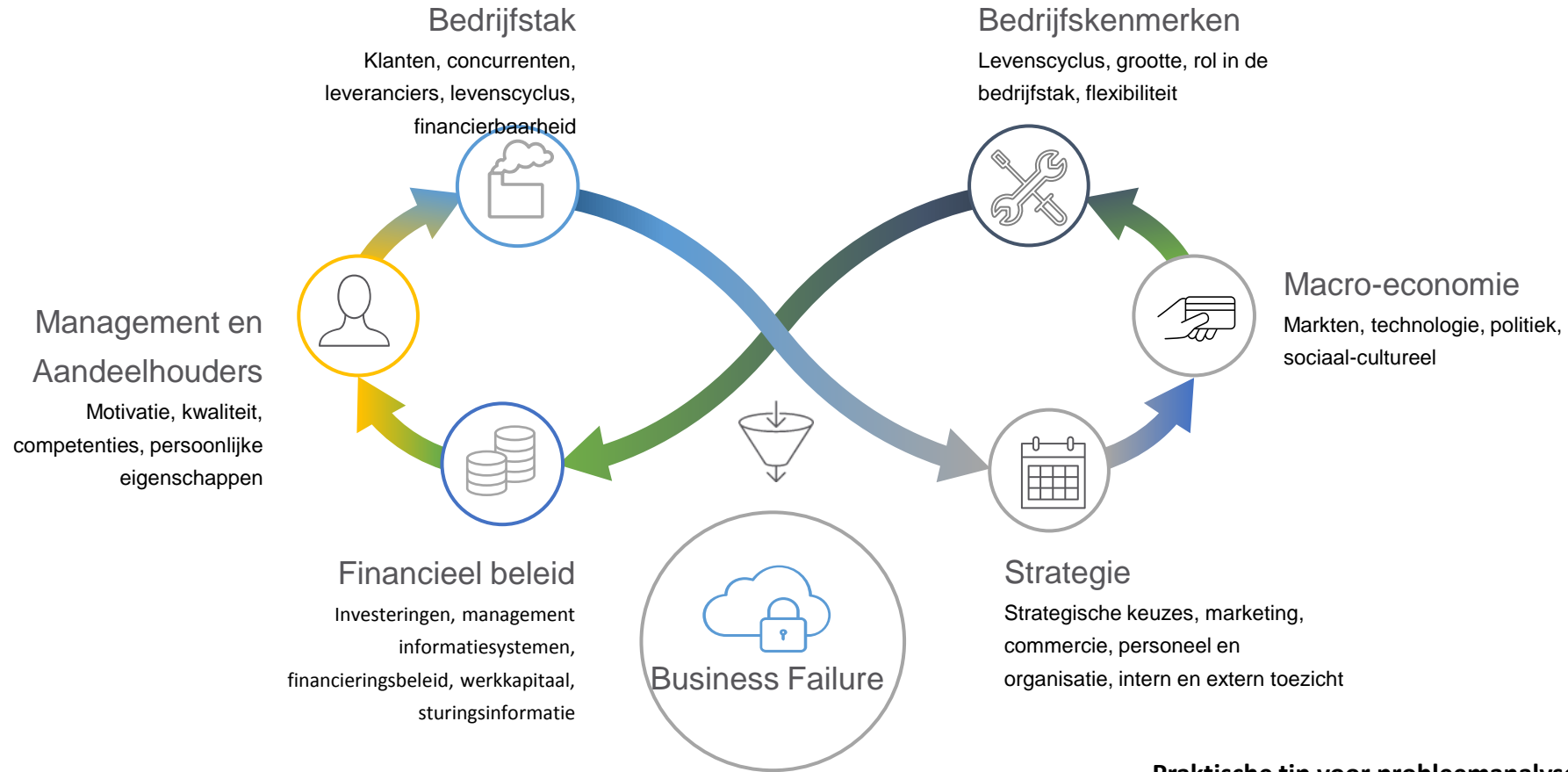
Falen wordt veroorzaakt door krachteloos handelen van ondernemers/managers, mede veroorzaakt door niet-rationele gedragingen

Groupthink, Upper-echelon en Curse of success als voluntaristische verklaringen (theorieën) voor falen

- Zelfcensuur van wangedrag van (top)managers
 - Collectieve rationalisatie
 - Illusie van onkwetsbaarheid
 - Niet kritisch genoeg op zoek gaan naar alternatieve verklaringen (bijvoorbeeld voor slechte prestaties)
 - Ontkennen van externe informatie (die bestaande assumpties ontkrachten) en vooringenomenheid bij interpretatie van informatie
 - Overschatten van eigen succeschansen
 - Cognitieve inertie: de neiging om vast te houden aan bestaande assumpties, zelfs als tegenbewijs ruimschoot aanwezig is ('Simmelweis-reflex')
-
- Conservatisme
 - Arrogantie
 - Ontkenning
 - Dedain
 - Narcistisch leiderschap

Objectieve weging van interne en externe factoren noodzakelijk bij failure analysis

Business Failure Drift Model | Adriaanse & Broekema 2017



Praktische tip voor probleemanalyses:

Stel niet meteen de vraag: *wie* heeft het gedaan, maar *wat* heeft het gedaan?

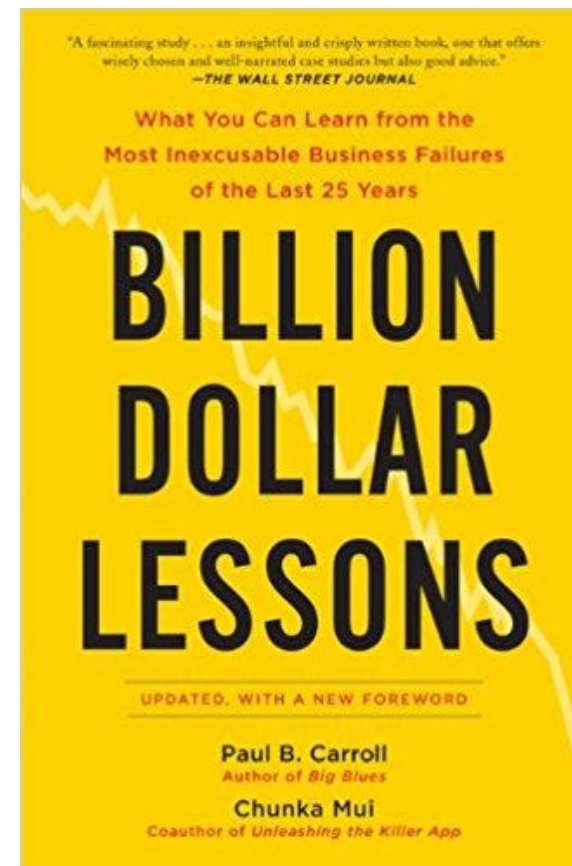
Inzichten uit rampenonderzoek



“In an era where a large portion of accidents are attributed to human error, it is critical to understand why people did what they did, rather than judging them for not doing what we now know they should have done.”*

**read: business failures*

Over leren van falen gesproken...



Wat ging fout bij Kodak?

- 1970s: Uitvinding digitale camera binnen Kodak
 - “That’s cute-but don’t tell anyone about it”
- 1986: Eerste werkende versie van sensor van huidige digitale camera
 - “Kodak decided it could use digital technology to enhance film rather than replace it”
- 2000: Ruim 75% van de foto’s op Internet gemaakt met Kodak technology
- 2006: Kodak wint drie prestigieuze awards voor haar digitale camera’s...

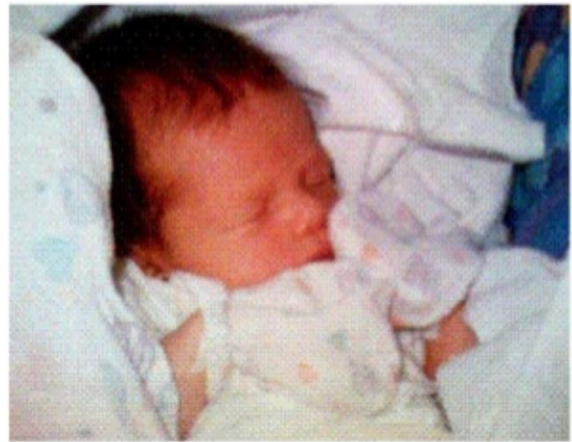
Wat er echt mis ging bij Kodak

De geboorte van serieondernemer Philippe Kahn's dochter in 1997...

The first picture

Shared with
over 2000
people world
wide.

240 X 320
pixels

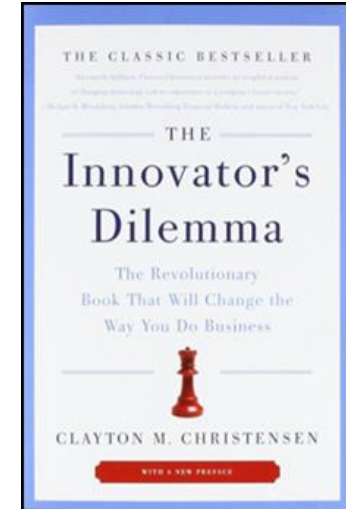


The first "camera phone"

Philippe was able to
create a camera phone
out of a laptop, digital
camera, some stereo
wires from his car, and
of course his phone.



Kodak innoveerde wel maar maakte slechts 'betere muizenvallen' in reactie op de achteruitgang van bedrijfsprestaties...



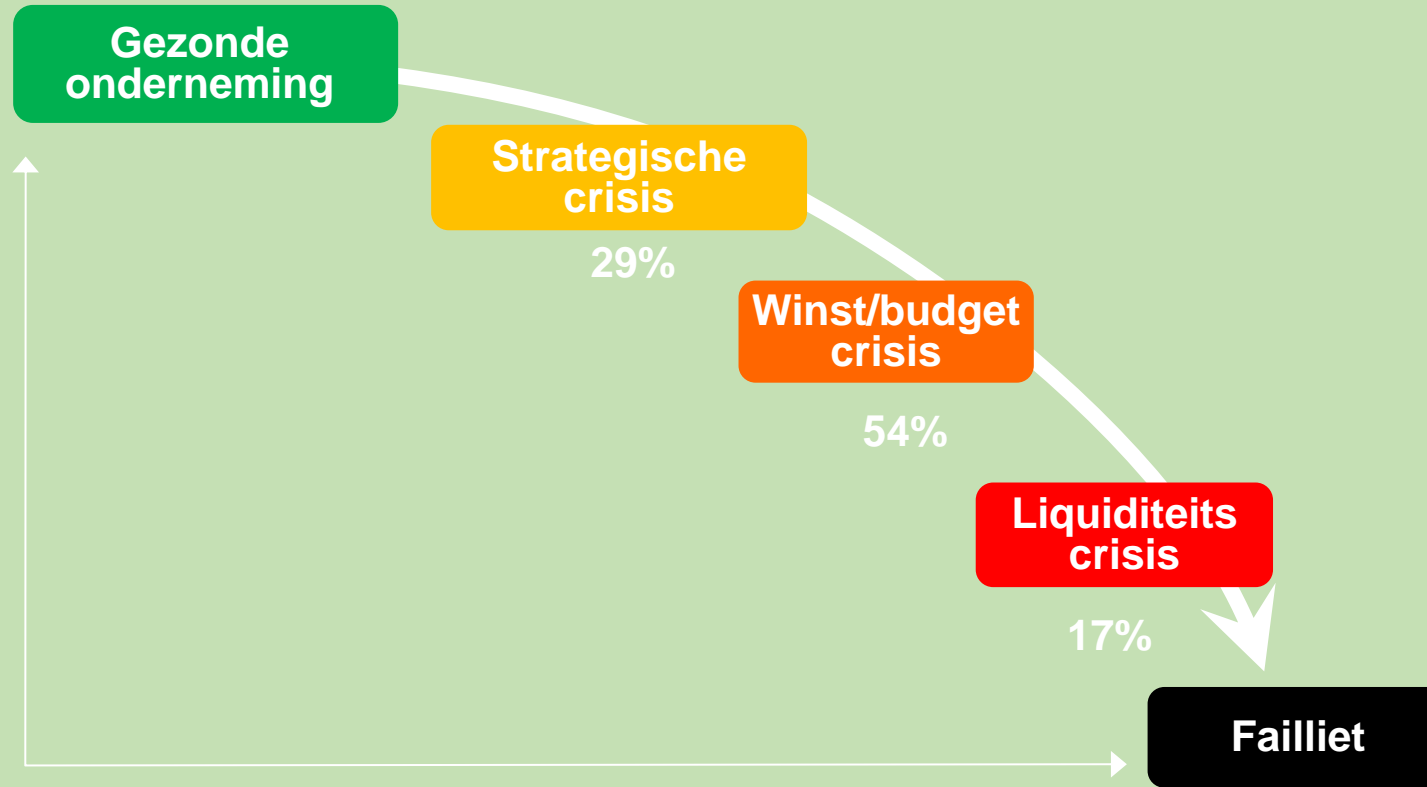
Kodak doorzag niet dat mobiele telefoons de digitale camera ('gratis') zouden gaan vervangen



Discussie

- (a) Hoe wordt in uw organisatie omgegaan met fouten, mislukkingen en gefaalde projecten?
- (b) Zou u iets willen veranderen in uw bedrijfscultuur als het gaat om het leren van fouten en veranderen in het algemeen?
- (c) Welke belemmeringen zijn er voor verandering?

Wanneer ga je daadwerkelijk veranderen?



Naar een “leersysteem voor falen”?



Leersysteem voor falen: “Return on failure”

[gebaseerd op: Harvard Business Review, May 2016]

Om een goed beeld te krijgen van de kosten en baten van fouten in uw organisatie, beantwoord de volgende vragen na een mislukt project c.q. een grote fout:

Leersysteem voor falen: verhoog uw “opbrengst van falen”	
1	Wat hebben we geleerd over de manier waarop we samenwerken?
2	Hoe effectief zijn onze interne processen, de organisatiestructuur en onze bedrijfscultuur?
3	Wat hebben we als individu en als team hiervan geleerd?
4	Wat hebben we geleerd van de (veranderende) behoeften en voorkeuren van onze klanten?
5	Moeten we onze toekomstbeelden en prognoses aanpassen op basis van wat we hebben geleerd?

Ik wens u veel fouten en mislukkingen toe!
(en een leersysteem voor falen...)



Contactgegevens [klik op logo's]:



Appendix

Alternatieve visie op falen

[Adriaanse, Universiteit Leiden, 2018-2019]

Mainstream visie op falen ("bad apple theory")

Menselijk falen is de primaire oorzaak van faillissement

Menselijke falen ('mismanagement') is de conclusie van een oorzakenonderzoek

Om falen te verklaren, moeten we zoeken naar fouten, overtredingen, incompetentie, verwaarlozing, hoogmoed, narcisme

Je moet op zoek gaan naar verkeerde beoordelingen, verkeerde beslissingen en foute inschattingen van het management

Om falen te verklaren is het nodig om op zoek te gaan naar dé oorzaak ('root cause')

Vertrouw als onderzoeker op je ervaring en intuïtie

Alternatieve visie op falen ("green apple theory")

(vermeend) Menselijk falen is een symptoom van diepere problemen in een organisatie

Mismanagement is niet de conclusie van een onderzoek. Het is slechts een (eerste) verhaal

Om falingen te verklaren probeer niet uit te vinden wat het management verkeerd heeft gedaan ("wie heeft het gedaan?") maar probeer de vraag te beantwoorden: "Wat heeft het gedaan?"

Probeer uit te vinden op welke wijze de beoordelingen en acties van het management destijds logisch leken, gegeven de context waarin zij op dat moment opereerde

Dé oorzaak bestaat niet. Wat je dé oorzaak noemt is meestal de plek waar je gestopt bent met verder zoeken. Gebruik het wetenschapsprincipe **Ockham's razor** om tot conclusies te komen (simpel gezegd: kies de hypothese met de minste aannames)

Vertrouw als onderzoeker op je ervaring en intuïtie maar ben je bewust van "biases". Gebruik de kracht van **big data** om tot een holistische feitenconstructie in een tijdlijn te komen



BLÖMER

ACCOUNTANTS EN ADVISEURS

**Bedankt u voor uw
interesse en nodigt
U uit voor onze
netwerkborrel**