

NR.5

Turnaround Management

Early warnings

'Waren we er maar eerder bij betrokken!' Bijna elke keer als we een nieuwe opdracht aanvaarden is dát onze eerste gedachte. Waarom komt een onderneming pas zo laat tot de conclusie dat er écht iets moet gebeuren? Hoeveel energie, geld en tijd zijn verloren gegaan terwijl er niets gebeurde! En hoeveel moeilijker en pijnlijker is het nu, twee seconden voor twaalf, om het roer nog om te gooien!

Ziehier de verzuchtingen van een turnaround manager. Waarmee we ons niet willen beklagen, want het hoort bij ons vak. Maar het feit dat **early warnings**, de eerste tekenen van serieuze problemen, zo massaal over het hoofd worden gezien, blijft ons intrigeren.

Goed beschouwd is het namelijk helemaal niet zo abnormaal dat het met een onderneming op enig moment minder goed gaat. En dus ook niet dat er een behoorlijke koerscorrectie nodig is. In onze optiek hoort het bij de levenscyclus van elke onderneming en is het dus niet iets waar een ondernemer zich voor zou moeten schamen. Het is juist een teken van sterkte als een organisatie in een vroeg stadium onderkent dat de bakens verzet moeten worden. En dat externe, actieve hulp daarbij zeer welkom is. Misschien is het wel de belangrijkste taak van management en toezichthouders: over de einder heen kijken om te zien of er donkere wolken in aantocht zijn.

Dit nummer van Turnaround Management, het eerste van 2007, gaat grotendeels over de verschillende aspecten **early warnings**. De eerste tekenen van zwaar weer kunnen financieel-economisch van aard zijn, maar zijn dat meestal niet. En meer dan eens zijn het de toezichthouders of de eigen medewerkers die ze als eerste oppikken. Wie de **early warnings** ter sprake brengt maakt eigenlijk niet uit. Als het maar gebeurt. Liefst zo vroeg mogelijk. Dan valt er veel te winnen.

Victor Hoyncx van Papendrecht

Inhoudsopgave

- **Kodak wankelt! Reus op lemen voeten?**
Meer dan 100 jaar marktleider! Hoe kan Kodak zo ver vallen? **2**
- **Een teken aan de wand**
Waarom heb ik dit niet zien aankomen? **3**
- **Oplossing Brainstormer** **3**
- **Early warning of early listening?**
Installeer uw eigen interne alarmsysteem met 100% garantie **4**
- **Early warning: Wie doet er wat mee? Tussen coach en commissaris.**
Interview met oud-bankdirecteur Jan Gardenbroek **5**
- **Early warning ook binnen de productie**
Wakker blijven met een effectief systeem van voor- en nacalculatie! **6**
- **Early warnings in allerlei soorten en maten**
Erwin de Boer, ING Commercial Finance BV **7**
- **Onze ijsberg smelt!**
Succesvol veranderen onder moeilijke omstandigheden **8**

Wie zijn wij?

Gepassioneerde turnaround managers. Al meer dan 30 jaar. Altijd vanuit een visie. En snel, want tijd is schaars en vertrouwen kostbaar. Wij realiseren winstgedreven verbeteringen door snel en daadkrachtig handelen. Met als doel: op tijd geld én toegevoegde waarde creëren. Die combinatie geeft vertrouwen bij alle partijen. Tomeloze inzet en vervaagende betrokkenheid kenmerken onze aanpak.

Kodak wankelt! Reus op lemen voeten?

Meer dan 100 jaar marktleider! Hoe kon Kodak zo ver vallen?

Tot voor kort was er geen discussie mogelijk: Kodak was wereldwijd de absolute marktleider in de wereld van fotografie. De beste films, het beste fotopapier, de hoogste marges en concurrenten die al vele jaren niet echt in de buurt konden komen. En toch moet deze wereldspeler na het derde kwartaal 2006 voor de achtste keer op rij zware verliezen rapporteren. Hoe kon Kodak zo ver vallen?

Bijna iedereen weet dat Eastman Kodak, het oppermachtige fotografie-concern uit Rochester (USA) een belangrijke boot heeft gemist. Het bedrijf onderkende te laat dat wereldwijd miljoenen amateur fotografen in korte tijd de overstap zouden maken van 'natte' zilveroxidefilm naar digitale fotografie. Verbazingwekkend is dat zoiets kon gebeuren binnen een professionele, op R&D georiënteerde onderneming.

Digitale fotografie

Tot 2000 leek er geen vuiltje aan de lucht. Digitale fotografie had haar intrede gedaan, maar digitale

camera's waren duur en onprettig in het gebruik. De beeldkwaliteit was ontoereikend. Slechts één op de twintig verkochte camera's was een digitale. Toen bij Kodak kort daarna de verkopen van filmrolletjes sterk terugliepen, deed het concern dat af als een gevolg van de aanslagen van 11 september 2001. Maar al snel bleek dat er meer aan de hand was. Veel sneller dan verwacht gingen de prijzen van digitale camera's omlaag, terwijl de beeldkwaliteit en het gebruiksgemak toenamen.

Printtechniek ontwikkelde zich in hoog tempo en er kwamen allerlei materialen op de markt voor thuisgebruik. Bovendien bleek, dat de voorziene groeimarkten (met name China) de conventionele film oversloegen en direct digitaal gingen.

Ambitie

Na een lange periode van apathie reageerde Kodak met de ambitie om koste wat het kost marktleider te worden op het gebied van digitale camera's. Ogenscheinlijk met succes, want in 2005 was Kodak de nummer één in verkoop van digitale camera's in de VS. ▶

Vijf aanbevelingen van Antonio Perez

Wees op je hoede voor veranderingen die geen verandering zijn

- Kodak dácht dat het veranderde, maar bleef een product-georiënteerd bedrijf.
- Nu probeert het daadwerkelijk te veranderen door zich toe te leggen op services.

Betrek de beste medewerkers bij de verandering

- Vervang onwillige medewerkers en haal enthousiaste en capabele mensen binnen.
- Van de 21 executive officers die Kodak in 2003 in dienst had, zijn er nu nog drie over. De meeste nieuwe managers komen van buiten het bedrijf en hebben 'digitale' ervaring.

Geef nieuwe initiatieven de ruimte

- Nieuwe initiatieven vormen vaak een bedreiging voor bestaande activiteiten en worden daarom vaak tegengewerkt.
- Doordat het bedrijf daadwerkelijk budget, mankracht en managementaandacht vrijmaakt, krijgen nieuwe initiatieven de kans zich te bewijzen.

Verwar wat het bedrijf doet niet met hoe het bedrijf het doet

- Kodak wil mensen helpen met het vastleggen van hun herinneringen.
- Dat deed het bedrijf eerst door filmrolletjes te maken, en nu door ze hulp te bieden bij het organiseren van hun foto's (en dus niet door digitale camera's te produceren).

Schuw het afscheid van het verleden niet

- Zoals ontdekkingsreiziger en kolonisator Hernán Cortéz besloot na aankomst in het nieuwe land: verbrand de schepen achter je! Er is geen weg terug.



De gevolgde strategie was gebaseerd op R&D en daar was Kodak goed in. De ene na de andere prijswinnende camera werd op de markt gezet. Ondanks de terugvallende verkoop van traditionele filmrolletjes steeg de omzet tot 5,7 miljard dollar. De verkoop van digitale camera's nam in 2005 met 40% toe.

Prijscapetitie

Toch gooide Antonio M. Perez, sinds 2005 CEO bij Kodak, het roer drastisch om. Waarom? Kodak verdiende veel te weinig aan digitale camera's. Anders dan bij de fotorolletjes bleek het businessmodel bij digitale camera's zeer prijscapetitief te zijn. Voorsprong in R&D is in de digitale techniek altijd van zeer korte duur. Daar had de leiding van Kodak niet bij stilgestaan.

Van hardware naar services

Inmiddels heeft Kodak de productie van digitale camera's gestopt of uitbesteed. Het concern richt zich nu op services in plaats van hardware. Perez wil dat Kodak voor "foto consumenten" wordt wat Apple is voor muzikliefhebbers: een leverancier van diensten waarmee consumenten hun media kunnen organiseren en managen. Daarbij horen diensten als online 'Photo-sharing' en 'Scan the World', een systeem waarmee consumenten oude foto's kunnen laten digitaliseren en opfrissen.

27.000 banen

Kodak was eerst apathisch en koos daarna de verkeerde koers. Om dat recht te zetten heeft het concern sinds 2004 meer dan 3,2 miljard dollar uitgegeven aan reorganisaties en heeft het bijna 27.000 banen geschrapt. Of het daarmee gaat overleven is nog allerminst zeker.

Informatie: Victor Hoyneck van Papendrecht
v.hoyneck@turnaroundmanagers.nl

Een teken aan de wand

Waarom heb ik dit niet zien aankomen?

Van jongs af aan worden wij voor alles en nog wat gewaarschuwd. Het lijkt alsof wij ons daar, naarmate we ouder worden, steeds minder van aantrekken. Tegen beter weten in weten we het vaak toch eh... nóg beter.

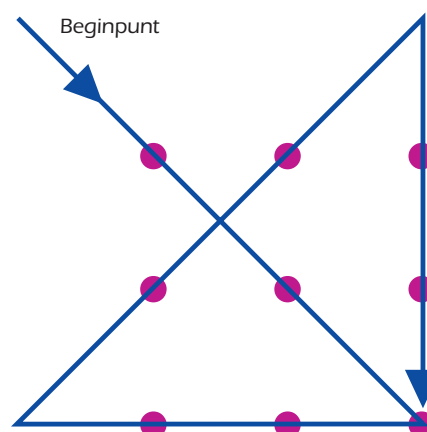
Wanneer je als persoon met je eigenzinnigheid tegen de lamp loopt, dan zijn de schade en de schande meestal nog wel te overzien. Maar als je met een hele onderneming tegen de lamp loopt, loopt de schade al gauw in de miljoenen. En over de schande en het menselijk leed zullen we het maar niet hebben.

Verbazingwekkend dus dat er zoveel ondernemers zijn die de eerste tekenen aan de wand negeren, vervolgens alle waarschuwingen in de wind slaan en daarna, als het onheil geschied is, zich soms letterlijk afvragen: 'waarom heb ik dit niet zien aankomen?' En voor alle mensen aan de zijlijn die het teken aan de wand wel hebben gezien de vraag: 'waarom heeft u het dan toch laten gebeuren?'

Een gewaarschuwd mens telt voor twee; een gewaarschuwde ondernemer voor vier. De verantwoordelijkheden zijn te groot om met oogkleppen op het ravijn in te lopen.

Victor Hoyneck van Papendrecht

Oplossing Brainstormer uit de vorige uitgave van onze nieuwsbrief



Early warning of early listening?

Installeer uw eigen interne alarmsysteem met 100% garantie.

Huizen zijn bijna volledig te beveiligen. Elektronisch, draadloos, op afstand bedienbaar, direct aangesloten op een alarmcentrale. Toch is en blijft een hond volgens verzekeraars en de politie het beste alarmsysteem. Een hond geeft vriendschap, maakt de vloer onder de eettafel schoon en waarschuwt als eerste bij onraad.

Alert

Een onderneming die in staat is om deze signalen op een goede manier te verzamelen en te beoordelen, heeft er een krachtig en alert signaleringsinstrument bij. 'Op een goede manier' wil zeggen dat het interne alarmsysteem geen sfeer van achterdocht of argwaan mag oproepen. De werking en het doel van het systeem moet helder en eenduidig zijn voor alle medewerkers.

Bedrijven investeren veel tijd en geld in Management Control Systems. Moderne managementsystemen zijn zeer uitgebreid en voorzien van fraaie grafische presentaties. Toch is het effect vaak beperkt. Dat komt doordat de informatie in de regel binnen het management blijft én omdat zo'n managementsysteem alleen naar het verleden kijkt. Dat kan ertoe leiden dat het management met zijn fraaie grafieken achter de feiten aanloopt en dat medewerkers onvoldoende worden betrokken bij veranderingen in het bedrijf.

Boze klanten

Managers doen er daarom goed aan om niet blind te varen op hun eigen management control systeem, maar om vooral de kennis en ervaring van hun medewerkers aan te spreken. Medewerkers weten eerder en beter waar de schoen wringt dan het meest geavanceerde datasysteem. Zo is een chauffeur van de afdeling expeditie vaak goed in staat om vast te stellen of klanten nog wel tevreden zijn. Een telefoniste kan signaleren dat zij steeds vaker boze klanten aan de lijn krijgt voor de afdeling Verkoop. Een kantine-medewerker registreert het toenemend gemor onder collega's.

Betrokkenheid

Een voorbeeld van zo'n intern systeem is de **Quality Circle**, waarmee veel innovatieve bedrijven goede ervaringen hebben opgedaan. **Quality Circles** zijn korte meetings die met vaste regelmaat worden gehouden, met als doel de prestaties van de gehele organisatie te verbeteren. Het idee is ontstaan bij grote industriële ondernemingen in Japan, maar blijkt ook goed toepasbaar te zijn bij kleinere ondernemingen.

De grote effectiviteit van **Quality Circles** heeft alles te maken met de beperkte omvang van de groepjes (vijf tot tien medewerkers) en de directe betrokkenheid van alle lagen in de organisatie, van kantinepersoneel tot management. De groepen benoemen zelf hun onderwerpen, geven prioriteiten aan, komen met oplossingen en implementeren die zelf, na goedkeuring door het management. Met name in de Scandinavische landen worden **Quality Circles** veel ingezet.

Informatie: Albert 't Hart
a.t.hart@turnaroundmanagers.nl

Quality Circles volgens Kaoru Ishikawa

Quality Circles zijn in de jaren zestig van de vorige eeuw ingevoerd door de Japanner Kaoru Ishikawa als een manier om de kwaliteit van organisaties te verbeteren. Ishikawa formuleerde drie doelen:

- De verbetering en ontwikkeling van de onderneming;
- Optimaal gebruikmaken van het werknemerspotentieel;
- Verhoging van 'job satisfaction'.

Ishikawa was ervan overtuigd dat het streven naar kwaliteitsverbetering (een beter product, betere service, beter management en betere medewerkers) op langere termijn alleen succesvol kan zijn wanneer het door de gehele organisatie wordt gedragen.

Early warning: wie doet er wat mee? Tussen coach en commissaris!

Interview met oud-bankdirecteur Jan Gardenbroek

Een modern snufje op het gebied van auto-elektronica is een zogeheten Lane Departure System. Elektronica die een bestuurder waarschuwt wanneer hij of zij door concentratie verlies van de weg dreigt te raken. Jammer genoeg ontbreekt zo'n early warning systeem in het bedrijfsleven. Daarom moeten ondernemers hun eigen waarschuwingssysteem organiseren, zegt bedrijfsadviseur en oud-bankdirecteur Jan Gardenbroek.

'Discussies over early warnings hebben vaak iets oppervlakkigs', zegt Gardenbroek. 'Early warnings zijn signalen over het slecht functioneren van een bedrijf. Achteraf, als de problemen bij het bedrijf al zichtbaar zijn, hoor je dat iedereen het al lang had zien aankomen. Maar dat is achteraf. Uiteraard vindt iedereen dat early warnings op tijd herkend zouden moeten worden. De vraag is alleen: door wie?'

Door banken of accountants bijvoorbeeld?

'Het aardige is dat veel banken en accountants van zichzelf zeggen dat ze de ondernemer kritisch volgen en op tijd aan de bel trekken. Maar de praktijk is, dat dit nauwelijks gebeurt. Ik heb nog nooit meegemaakt dat accountants écht doorvragen op managementthema's. Of dat een accountmanager van een bank een noodzakelijke turnaround op tijd aan de orde stelt. De meeste financiële dienstverleners hebben ook niet de juiste mensen aan boord om een ondernemer aan te spreken op de kwaliteit van het management. Dat is namelijk heel lastig. Eigenlijk moet je zo'n ondernemer vertellen dat hij of zij het niet goed doet. En dat leer je niet op de HEAO.'

Banken en accountants hebben een beperkte blik?

'Ze zien alleen de financiële gegevens. En dat zijn meestal geen early warnings, maar late warnings. De eerste tekenen dat het management niet in control is zijn bijvoorbeeld een teruglopende klanttevredenheid, een verslechterde werksfeer of hoge fout-scores bij een productieafdeling. Dat zijn signalen waar financiële dienstverleners nauwelijks zicht op hebben. Overigens denk ik wel dat accountants en banken, als ze zien dat het financieel niet goed gaat, op de juiste manier in actie zouden moeten komen. Bijvoorbeeld door niet met zwaailichten en sirene uit te rukken om hun eigen positie veilig te stellen.



Wanneer ze een ondernemer in een vroeg stadium op een niet-bedreigende manier duidelijk maken dat er iets moet gebeuren, is de drempel naar een milde vorm van turnaround management veel lager.'

Terug naar de early warnings. Als financiële adviseurs daar geen oog voor hebben, gebeurt er toch niets mee?

'Ik denk dat de ondernemer zelf de grootste taak heeft als het om early warnings gaat. Probleem is natuurlijk dat dit veel van een ondernemer vraagt. Vooral de vaardigheid om kritisch op zichzelf te zijn. Want het falen van een bedrijf houdt meestal verband met falend management. Moet die ondernemer de vuile was buitenhangen die hij zelf heeft veroorzaakt, en daar dan ook nog de juiste acties aan verbinden? Dat is bijna net zoiets als jezelf aan je haren uit het moeras trekken.'

'Wat ondernemers wél kunnen doen, is hun eigen toezicht organiseren. Grotere bedrijven hebben een raad van commissarissen die toezicht houdt. Commissarissen reageren in de regel veel eerder en veel evenwichtiger op early warnings dan de ondernemer zelf. Eigenlijk zouden MKB-ondernemers dus ook commissarissen moeten hebben. Ik ken diverse bedrijven die daarvoor kiezen.'

Is dat voor kleine bedrijven ook haalbaar?

'Niet altijd. Kleine bedrijven nemen daarom vaak hun toevlucht tot vrienden en bekenden. Dat is dan weer niet zo handig, want daarmee vertroebel je je eigen toezicht. Eigenlijk is voor kleinere bedrijven het idee van een coach heel toepasselijk. In de sport vinden we het heel normaal, maar in het bedrijfsleven is het nog altijd een beetje vreemd. Terwijl een coach veel goeds kan doen. Stimuleren en inspireren, dat in de eerste plaats, maar ook aan de bel trekken als het bedrijf van de weg dreigt te raken.'

Early Warning ook binnen de productie

Wakker blijven met een effectief systeem van voor- en nacalculatie

Operationeel gezien is productie lastiger te beheersen dan handel. Dat komt doordat het beheersen van de productie vraagt om een complex inzicht in de kosten en de marges. In onze praktijk zien we regelmatig managers die vreselijk druk zijn, maar helaas met de verkeerde dingen. De productie draait 'als een dolle' maar er wordt geen geld gegenereerd. Het overzicht in de opbrengsten en de kosten ontbreekt.

Heeft u inzicht in de opbouw van de kostprijzen van uw producten? Om een voorbeeld te noemen: op welke norm bezettingsgraad en machinesnelheden zijn die kostprijzen gebaseerd? Hebt u de uitgangspunten voor uw kostprijs berekeningen goed vastgelegd en toetst u deze ook regelmatig aan de werkelijkheid? En hoe zit het met de werkelijke efficiency?

Geen exacte wetenschap

Wanneer u de parameters kent die de kosten en de marges van uw producten bepalen, kunt u afwijkende resultaten eerder interpreteren. Een goed systeem van voor- en nacalculatie levert u waardevolle **early warnings** op. Cruciaal is dat de kostprijzen van de producten, de marges per klant en de uitgangspunten voor de kostprijsbepaling bekend zijn. Het bepalen van kostprijzen is geen exacte wetenschap. Discussies zijn altijd mogelijk. Maar veel belangrijker is het om inzicht te hebben in de opbouw van uw kostprijzen. Als duidelijk is welke uitgangspunten zijn gehanteerd, kunt u uw operationele kosten en resultaten adequaat interpreteren.

Realistische bezettingsgraad

In dit verband is onder meer de bezettingsgraad een belangrijk gegeven. Bent u uitgegaan van een realistische bezettingsgraad of rekent u ondanks de verwachte onderbezetting steeds met volledige benutting van uw capaciteit? Is uw verwachte onderbezetting meegenomen in uw kostprijzen? Bij ondernemingen die werken met een 'kostprijs+'-systematiek gaan wij altijd uit van een marktconforme bezettingsgraad. Een eventuele onderbezetting leidt namelijk tot een hogere kostprijs en zal de omzet dus drukken. Dit is een vicieuze cirkel, want een lagere omzet zal weer leiden tot een lagere bezettingsgraad en dus een hogere kostprijs. Enzovoort.

Als we dus uitgaan van een marktconforme bezettingsgraad, is het vervolgens wel van belang de werkelijke bezettingsgraad te kennen. Zo kunnen we van ieder product niet alleen de verwachte kostprijs berekenen, maar ook de werkelijke kostprijs op basis van nacalculatie.

Vergelijking

Om de kostprijzen te verifiëren is een voortdurend proces van nacalculatie dus van groot belang. Op basis daarvan kunt u als ondernemer een goede vergelijking maken tussen de normen van uw kostprijsberekening en de werkelijkheid. Of u er in de richting van uw klant direct iets mee kunt, hangt ook van andere factoren af, maar nu weet u in ieder geval reeds lang voor het eind van het jaar waar u het geld verdient. Dit inzicht stelt u in staat om adequaat en tijdig bij te sturen.

Crisis

Inzicht krijgen in de kostenstructuur is niet altijd eenvoudig. Het alternatief is dat wel: wachten tot de effecten van onvoldoende sturing zichtbaar worden in de financiële resultaten. Wanneer dat gebeurt, hoeft het nog niet te laat te zijn, maar een crisissituatie is er dan wel. Hoe zwaar de crisis dan is, hangt sterk af van het moment waarop het productie management wakker wordt of wordt gemaakt.

Informatie: Dick Weijman

d.c.weijman@turnaroundmanagers.nl



Early warnings in allerlei soorten en maten



De jaarcijfers zijn altijd op tijd, maar nu even niet. En er is alwéér een nieuwe accountant. De manager is steeds maar in bespreking en dus niet bereikbaar. Het wordt tijd om even bij te praten...

Graag wil ik u deelgenoot maken van enkele voorbeelden van **early warnings** uit de dagelijkse financieringspraktijk van ING Commercial Finance, 's lands grootste factormaatschappij. Als factormaatschappij financieren wij op de debiteurenvorderingen van onze cliënten. Hierdoor hebben wij steeds een goede kijk op de geldstroom, maar vaak wat minder op de financiële cijfers van onze cliënt. Om toch een inschatting te kunnen maken van de totale financiële stand van zaken bij onze (potentiële) cliënten sturen wij sterk op **early warnings**.

Uiteraard ga ik hier niet al onze keukengeheimen prijsgeven. Maar het onderstaande rijtje **early warnings** is op zichzelf al illustratief genoeg. Wanneer fronsen wij de wenkbrauwen en zijn we extra alert? Bijvoorbeeld:

- als jaarcijfers altijd rond een bepaalde periode worden aangeleverd, maar nu plotseling aanmerkelijk later worden gepubliceerd;
- als een onderneming weigert om tussentijdse cijfers en crediteurenlijsten te overhandigen;
- als een onderneming veelvuldig wisselt van accountant, controller of (financieel) adviseur;
- als de debiteurenportefeuille, gelet op de kredietwaardigheid, sterk verslechtert (dit kan betekenen dat de onderneming blij is met elke omzet die gegenereerd kan worden);

- als een onderneming veel creditnota's maakt (dit kan betekenen dat er veel disputen zijn, dat de administratie niet op orde is of dat aan het einde van het boekjaar de omzet kunstmatig wordt verhoogd);
- als geruchten opduiken over verkoop van de onderneming, bijvoorbeeld omdat de DGA het rustiger aan zou willen doen of omdat dit strategisch beter zou zijn voor de onderneming (dergelijke vaagheden kunnen erop wijzen dat een doorstartplan al klaar ligt; het achterhalen van de exacte reden van een eventuele verkoop is dan ook van cruciaal belang);
- als de onderneming steeds vaker inkoopt bij haar eigen debiteuren (hierdoor wordt gemakkelijk leverancierskrediet gegenereerd, wat nuttig is als de behoefte aan liquiditeit steeds verder toeneemt).

Uiteraard is dit geen limitatieve opsomming. Ook zijn de voorbeelden vrij globaal beschreven. **Early warnings** zijn er immers in alle soorten en maten, zowel voor de financier als de leverancier. En om het nog ingewikkelder te maken: elke **early warning** kan ook weer vals alarm blijken te zijn. Maar waar het mij om gaat is aan te geven, dat we er als financier een gewoonte van hebben gemaakt om niet alleen te kijken naar jaarrekeningen, tussentijdse cijfers en prognoses. Ook minder tastbare signalen betrekken we in ons risicobeheer.

Heb ik u onrustig gemaakt? Dat was ook de bedoeling. Want dat is precies het gevoel van alertheid dat een **early warning** moet oproepen. Ook als bij nadere analyse blijkt dat er niets aan de hand was, is die alertheid goud waard.

Erwin de Boer
Manager Relationship Management
ING Commercial Finance BV

Gelezen en aanbevolen: Onze ijsberg smelt!

Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden

Een pinguïnkolonie ziet dat haar ijsberg bedreigd wordt en onderneemt actie. Dat is het leidende verhaal in het boekje 'Onze ijsberg smelt!' van John Kotter en Holger Rathgeber. Het verhaal is een fabel en dus een metafoor, in dit geval voor het proces van verandering onder moeilijke omstandigheden.

'Onze ijsberg smelt!' is een gemakkelijk en snel leesbaar verhaal over turnaround management, waarin de lessen uit eerder verschenen titels van John Kotter bijzonder toegankelijk zijn gemaakt. Met name het herkennen van de archetypen binnen veranderingsprocessen is vermakelijk. Zo zal iedereen de pinguïn 'NeeNee' herkennen, die zijn positie bedreigd ziet en allerlei (valse) argumenten aansleept om geen enkele verandering toe te staan.

Gebleken is dat het boekje van Kotter en Rathgeber in de startfase van veranderingsprocessen een effectieve katalysator kan zijn om de communicatie op gang te brengen. Bij veranderingen heeft iedereen immers last van angst, twijfels, gevoelens van onvermogen of de neiging vast te houden aan het oude. Dankzij de fabel kunnen alle betrokkenen zichzelf en anderen plaatsen in het veranderingsproces, en daardoor de noodzaak tot veranderen gemakkelijker accepteren.

Onze ijsberg smelt!

- John Kotter & Holger Rathgeber -

ISBN 90 470 0092 7

Acht lessen van John Kotter

Bereid de weg voor

1. Creëer een gevoel van urgentie
2. Verzamel een leidend team

Maak een plan van aanpak

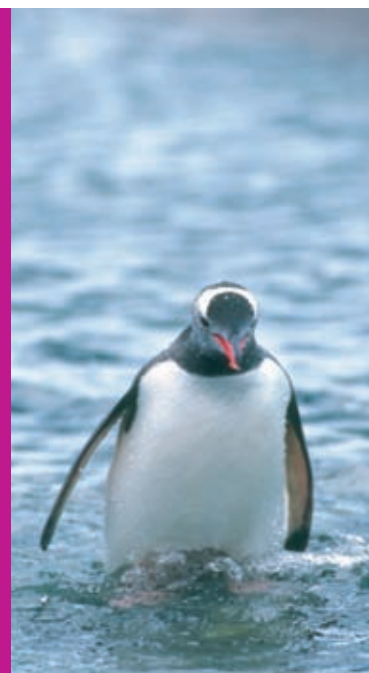
3. Ontwikkel visie en strategie voor de verandering

Zorg dat het gebeurt

4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren
5. Maak het anderen mogelijk te handelen
6. Genereer korte termijn successen
7. Houd het tempo hoog

Bestendig de nieuwe situatie

8. Creëer een nieuwe cultuur



Uitgave

M&P Turnaround Management
Putterweg 7a
3851 GA Ermelo
T 0341 750 250
F 0341 552 210
www.turnaroundmanagers.nl
secretariaat@turnaroundmanagers.nl

Redactiebegeleiding

Benne Holwerda

Tekstbijdragen

Benne Holwerda, Erwin de Boer (ING Commercial Finance BV), Jan Gardenbroek, Victor Hoyneck van Papendrecht, Dick Weijman, Albert 't Hart, Bertil Pullens, Daniëlle van Triest.

Vormgeving en druk

Reclamestudio Van Lunen B.V.