

PRE-MORTEM ANALYSE ALS VITAAL ONDERDEEL STRATEGISCH PLAN

Simuleer een bijna-doodervaring voor je hotel

De coronacrisis overvalt iedereen. De omvang en impact nemen dramatische proporties aan. Hadden we eerder en meer rekening moeten houden met de desastreuze effecten van corona? Misschien. Hiervoor is echter een paradigmashift nodig. Van optimisme naar paranoïde optimisme. We moeten de eindigheid van onze bedrijven onder ogen zien. Alleen dan komen we tot die oplossingen waarmee we Magere Hein kunnen ontlopen. Wij adviseren hoteliers dan ook een bijna-doodervaring voor hun onderneming te simuleren. Hoe? Dat leggen we uit in dit artikel.

De beruchte Amerikaanse bokser Mike Tyson heeft eens gezegd: *'Everyone has a plan 'till they get punched in the mouth'*. Een boeiende wijsheid in het licht van de huidige coronacrisis. Terugkijkend naar het businessplan 2020-2021 – waarschijnlijk opgesteld in 2019 – is de conclusie voor vele hoteliers dat het plan onbruikbaar is geworden. De reden daarvoor kennen we allemaal. Was het businessplan dan slecht, naïef en/of ondoordacht? Zeker niet! Was het misschien te optimistisch? Waarschijnlijk wel. In elk geval met de kennis van nu. Covid-19 heeft ons pijnlijk duidelijk gemaakt dat de maakbaarheid van het leven en, daaraan gerelateerd, zakelijk succes relatief is. Dit staat haaks op onze typische Westerse kijk op succes en falen. Succes is vooral het gevolg van eigen talenten en handelen; falen wordt vooral veroorzaakt door niet-beïnvloedbare omstandigheden. Het overkomt ons, de spreekwoordelijke onverwachte linkerhoek op de kaak.

Een interessante vraag in dit tijdge-
wricht is of hoteliers rekening hadden

kunnen houden met een pandemie als corona. Het antwoord daarop durven wij bijna niet te geven. Dat is niet alleen aanmatigend, maar ook veel te complex. Immers, een positief antwoord suggereert een mate van normering, een waardeoordeel richting excellente ondernemers die momenteel keihard moeten vechten om te overleven. Het kan ons het verwijt opleveren – enigszins terecht – van outcome bias, dat we een 'vooringenomenheid' in onze redeneerwijze toelaten. Met andere woorden, dat we de gemaakte beslissingen uit het verleden met de kennis van nu negatiever beoordelen dan wanneer we uitkomsten achteraf niet zouden hebben gekend. Het wegvallen van de totale omzet als gevolg van Covid-19 was in 2019 amper voorspelbaar. Wij hadden het in ieder geval nooit kunnen voorspellen. Hadden hoteliers er dan rekening mee kunnen houden, al was het maar in theorie? Wij denken van niet. Tegelijkertijd roept het de vraag op wat de waarde is van een strategisch plan (gebaseerd op interne en externe analyses). Immers, als we ervan uitgaan dat dergelijke businessplannen nooit uitkomen omdat

“Maar waarom moeten we over drie jaar faillissement aanvragen?”

er altijd ‘iets onverwachts’ kan gebeuren, dan kan je ook de vraag stellen waarom we deze plannen überhaupt maken: een lastig dilemma. Ondernemers maken nu eenmaal plannen om gecalculerde groei- en investeringsbeslissingen te nemen om vervolgens daarnaar te kunnen handelen. Investerders en banken zoeken houvast in die plannen. Tegelijkertijd bestaat in een complexe, onzekere wereld niet zoiets als zekerheid. Hoe moeten hoteliers daarmee omgaan?

MENSELIJKE DENKFOUTEN

Hiervoor moeten we eerst kijken naar het psychologisch fenomeen genaamd cognitieve bias (irrationele, foutieve gedachtegangen of systematische denkfouten), in het bijzonder optimism bias en het zogeheten overconfidence effect. De optimisme bias kun je omschrijven als de menselijke neiging om (onbewust) te geloven dat negatieve gebeurtenissen eerder anderen overkomen dan onszelf. Deze veelvoorkomende denkfout maakt dat dagelijkse beslissingen – zeker ook in de directiekamer – veelal als volstrekt rationeel kunnen worden ervaren, ook al is daar helemaal geen sprake van. In de strategische beleidsvorming betekent dit concreet dat er vaker in kansen wordt gedacht dan in bedreigingen. Denk aan de sessies waarin door middel van een SWOT-analyse de (interne) sterktes en zwaktes van de onderneming gekoppeld worden aan (externe) kansen en bedreigingen. Het is niet ongebruikelijk, zo leert onze persoonlijke ervaring, dat deelnemers aan dergelijke sessies vaak meer moeite hebben met het opnoemen van bedreigingen en zwaktes, dan sterktes en kansen. Daarbij zijn discussies over bijvoorbeeld groeikansen ook beter voor de sfeer – zeker wanneer de hotelonderneming er op dat moment goed voorstaat – en ook meer in lijn met de algemene gevoelsbeleving van de aanwezige gesprekspartners. Het gaat immers goed en het kan altijd beter. Stilstand is achteruitgang, zo luidt de dominante logica. In die zin heeft succes een donkere keerzijde, zo leert de turnaround-wetenschap ons. Dit wordt in de literatuur dan ook eufemistisch aangeduid met de ‘curse of success’. Als een financieel sterke onderneming omzet- en winstgroei laat zien, is het amper mogelijk, zo werkt ons brein, te bedenken dat dit succes feitelijk altijd slechts tijdelijk is. Maar, succes is geen gegeven, laat staan maakbaar. In die zin verhult het (tijdelijke) succes van ondernemingen het feit dat niet-beïnvloedbare ontwikkelingen altijd op de loer liggen en dan hebben we het nog niet eens over pandemieën of financiële crises, maar bijvoorbeeld over de gevolgen van technologische doorbraken (aangeduid als: disruptieve innovation). Een cynisch voorbeeld is de teloorgang van de Finse

mobiele telefoonfabrikant Nokia. Na jarenlang succes kwam zij (ogenschijnlijk) van de een op de andere dag in de problemen door Apple’s introductie van de iPhone. De vergelijking met Covid-19 en de hotelierie lijkt hier ver te zoeken, maar op het vlak van ‘optimisme’ en ‘overconfidence’ zijn er wel degelijk parallellen te trekken. Uit interne informatie over de bijna-ondergang en de uiteindelijke turnaround van Nokia bleek dat er binnen deze ooit zo succesvolle techreus geen ruimte (meer) was voor slecht nieuws. Het grote succes van de jaren daarvoor creëerde een cultuur van ‘goed nieuws’ waardoor zorgen, angsten over de toekomst en constructieve kritiek op de leiding niet meer geuit konden worden. Slecht nieuws werd niet geaccepteerd. Daardoor ontstond een gevaarlijke cocktail voor ellende. De top was zichtbaar gevoelig voor overconfidence. Deze bias betreft de menselijke (onbewuste) neiging om de eigen competenties, gedragingen en eigenschappen hoger in te schatten dan die van de ander, en op basis daarvan te handelen. Denk aan de talloze psychologische onderzoeken over ons rijgedrag. Steevast komt uit dit soort studies naar voren dat een ruime meerderheid zichzelf een ‘beter dan gemiddelde chauffeur’ vindt. Een ander voorbeeld betreft de automobilist die zonder navigatie of andere aanwijzingen de weg op gaat en ervan overtuigd is de weg wel te weten. Het management van Nokia overschatte de marktkracht van de onderneming en, belangrijker, onderschatte de disruptieve bedreiging in de omgeving. Een blinde vlek met bijna fatale gevolgen. We willen met dit voorbeeld overigens niet insinueren dat de hotelierie overconfident was. Maar wees eens eerlijk: hoe vaak dachten we de afgelopen jaren in bedreigingen?

De grote vraag is, kan je psychologische bias vermijden. Of nog beter, hoe kunnen wij met onverwachte en onzichtbare bedreigingen rekening houden? Wij denken dat hiervoor een paradigmashift nodig is, een andere benadering van het strategische besluitvormingsproces. Een verschuiving van optimisme naar paranoïde optimisme. Een overlevingstechniek die sinds Nokia’s bijna-ondergang blijvend onderdeel is geworden van haar bedrijfscultuur. Het uitgangspunt daarbij is dat (i) succes altijd als tijdelijk wordt gezien (ter voorkoming van te veel optimisme) en (ii) dat altijd rekening wordt gehouden met de eigen eindigheid (ter voorkoming van overmoed). Kortom, dat je in elk strategisch plan, naast de kansen, ook rekening houdt met een dreigende ondergang van de onderneming (een dure les uit Nokia’s verleden). Met andere woorden, dat vooraf altijd geanalyseerd wordt wat het beste scenario, wat het slechtste scenario is, en alles daartussen. Dat steevast, op het paranoïde af, nagedacht wordt over het (psychologisch) ondenkbare. Dus niet alleen positieve en negatieve scenario’s analyseren. Nee, het ondenkbare en het slechtste (!) scenario moet ook worden besproken: wat zouden de oorzaken kunnen zijn van een mogelijke toekomstige deconfiture? In de strategische besluitvorming dienen hoteliers steevast een bijna-doodervaring voor de onderneming te simuleren, ofwel een heuse pre-mortem analyse uit te voeren.

PRE-MORTEM ANALYSE

Hoe pak je dit concreet aan? We illustreren het aan de hand van een voorbeeld. Denk aan een echtpaar dat een trans-Atlantische zeiltocht wil maken. Hoe pakken zij dat aan? Je zou denken dat ze hun boot controleren, een reisplan maken, en natuurlijk proviand en zeilkleding inpakken. Dat klopt, maar dit is echt bij lange na niet genoeg. Het uitgangspunt van zeezeilers die een oversteek willen maken, is dat ze rekening houden met het allerergste scenario en vandaaruit plannen maken. Zo'n grote oversteek is fantastisch, maar kan ook keihard fataal zijn. Het roer of de stuurautomaat kunnen kapot gaan. Je kunt zwaar oververmoeid raken of overboord slaan. De kiel kan afbreken. De boot kan door een aanvaring met een container of walvis zinken. De energievoorziening kan je in de steek laten. De zee en het weer kunnen de meest ervaren zeeschuimers nog onverwacht voor grote uitdagingen stellen. Goede zeilers zijn er dus op voorbereid dat hun uitrusting of zichzelf het laten afweten. Ze treffen driedubbele maatregelen, wisselen tips uit en nemen vooraf door hoe zij moeten handelen mochten zij in de problemen komen. Er is géén 'vertrekker' die het in zijn hoofd haalt geen uitgebreide pre-mortem analyse te maken!

Zoals de zeilmetafoor duidelijk maakt, is het idee achter pre-mortem niet dat ondernemers gevraagd wordt na te denken over risico's die mogelijk gaan optreden; in plaats daarvan worden zij gevraagd zich daadwerkelijk in te beelden (i)

“Moeten we het roer omgooien?”

dat het twee tot drie jaar later is en (ii) dat een extreem slechte uitkomst zich heeft voorgedaan. Vervolgens wordt dan nagedacht over welke scenario's tot deze ondenkbare uitkomst – bijvoorbeeld een bezettingsgraad van 20 procent of het faillissement van het hotel – hebben geleid. Het is dus het hypothetische tegenovergestelde van een post-mortem analyse, die we kennen uit de gezondheidsbranche waarin bijvoorbeeld onderzocht wordt wat de oorzaak is van het overlijden van een patiënt.

Het idee van pre-mortem analyse bestaat al wat langer en is door wetenschapper Gary Klein in 2007 in de Harvard Business Review voor het eerst geopperd. Hij baseerde zijn idee op een baanbrekende studie uit 1989 van collega-wetenschappers Mitchell, Russo en Pennington in de Journal of Behavioral Decision Making. Uit dit onderzoek onder de veelzeggende naam: Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events, kwam naar voren dat het gebruik van de techniek genaamd prospective hindsight

(i.e., inbeelden dat iets al heeft plaatsgevonden) een positief effect heeft op onze competentie om meer, concretere en preciezere redenen te bedenken waarom iets zou kunnen gebeuren. De resultaten waren spectaculair. De kans de juiste redenen voor toekomstig falen te voorspellen nam door gebruik van deze methode namelijk met maar liefst 30 procent toe. Kortom, rekening houden met falen vergroot paradoxaal genoeg de kans op succes!

PRE-MORTEM TOEGEPAST IN HOTELCONTEXT

Stel, je hebt morgen een brainstormmeeting met het managementteam over de mogelijke risico's voor je hotel(keten). In een traditionele aanpak zou deze sessie waarschijnlijk beginnen met een rechtdoorzee vraag als:

“Neem een paar minuten om na te denken over de factoren, trends, of gebeurtenissen die de komende drie jaar de grootste bedreiging vormen voor de levensvatbaarheid en het succes van onze hotelonderneming, en schrijf daarbij alles op wat in je opkomt.”

In de pre-mortem aanpak ligt de focus echter niet zozeer bij de risico's die mogelijk kunnen optreden. In plaats daarvan worden aanwezigen gevraagd zich in te beelden dat het drie jaar later is en dat een hele slechte uitkomst heeft plaatsgevonden. De vraag luidt dan:

“Bedenk dat we drie jaar verder zijn van vandaag, en ons hotel na ruim twee jaar worstelen niet meer te redden is. Wij moeten vanmiddag om 16:00 bij de rechtbank te [X] zijn om faillissement aan te vragen... Neem een paar minuten de tijd om je in te beelden welke factoren, trends of gebeurtenissen tot deze uitkomst hebben geleid, en schrijf daarbij alles op wat in je op komt.”

De vraag is natuurlijk hoe deze tweede aanpak bij de aanwezigen binnenkomt, in vergelijking tot de eerste. Onze ervaring leert dat de pre-mortem vraagstelling veelal als confronterend wordt ervaren, maar ook dat het tot meer concrete en betere discussies leidt. Daarnaast verhoogt het meestal het gevoel van urgentie om turnaroundmaatregelen te nemen. Ongetwijfeld zal de vraag discussies oproepen in hoeverre de 'lengte van de coronacrisis' een bepalende faalfactor is. De pre-mortem aanpak leidt echter ook tot meer actiegerichtheid, waarbij veel meer verschillende scenario's worden uitgewerkt en diepgaander besproken. Zo zou scenario 1 kunnen zijn dat de pandemie binnen drie maanden is verdwenen, scenario 2 dat deze nog twaalf maanden duurt, en scenario 3 dat die nog drie jaar voortduurt. Wellicht komt iemand zelfs met een scenario 4, die inhoudt dat de pandemie naar verwachting nog zes jaren voortduurt, dan wel (scenario 5) dat de pandemie nooit meer weggaat (een vaccin tegen hiv en aids is bijvoorbeeld ook nog niet gevonden) of scenario 6, inhoudende dat wanneer weliswaar een vaccin is gevonden het reis- en verblijfgedrag van de doelgroep(en) van de hotelonderneming fundamenteel is veranderd.

De vervolgvraag die dan moet worden beantwoord, is: “maar waarom moeten we over drie jaar faillissement aanvragen?” Waarschijnlijk omdat we – als gevolg van een natuurlijke neiging tot optimisme en overmoed – veelal niet geneigd zijn rekening te houden met het meest donkere ofwel ondenkbare scenario. Maar wat als we dit nou eens wel doen? Kunnen we dan niet juist voorkomen dat we over drie jaar failliet zijn? Precies dit is wat pre-mortem doet. Als gevolg van het naar voren trekken van de ultieme eindigheidsvraag (i.e., faillissement) worden extreme en zeer onprettige scenario's óók naar voren gebracht en spoort dit ons aan om ultiem creatief maar ook realistisch te zijn, om vervolgens mogelijke oplossingsrichtingen te bedenken voor problemen die nu amper voorspelbaar of voorstelbaar zijn, maar die zeker wel realistisch zijn. Wat gaan we onder deze scenario's met ons (i) businessmodel, (ii) de financieringsstructuur, (iii) de marketing- en salesstrategie en/of investeringsplannen doen? Kunnen we zelfstandig voortbestaan in deze extreme scenario's? Is het realistisch om uit te blijven gaan van continuïteit of moeten we eerder gaan nadenken over het radicaal omgooien van het roer of zelfs een faillissements-scenario?

“Houd rekening met het allerergste scenario”

Samengevat is de essentie van pre-mortem analyse dat het hoteliers op een extreme manier uitdaagt diepgaander strategische plannen uit te werken om zo meer weerbare hotelondernemingen te bouwen waarbij de menselijke neiging tot (over)optimisme zoveel mogelijk wordt omzeild dan wel tegenwicht krijgt. Het is nadrukkelijk een analysemethode om betere beslissingen te nemen, zowel in goede als in slechte tijden. We wensen iedereen dan ook een pre-mortem toe. Nu, maar ook ver in het post-corona tijdperk. **HM**

OVER DE AUTEURS

Jan Adriaanse is hoogleraar turnaround management aan de Universiteit Leiden en partner bij corporate finance bureau BFI te Amsterdam. Hij heeft ruim twintig jaar ervaring in het adviseren van ondernemingen in zwaar weer. Jean-Pierre van der Rest is hoogleraar bedrijfswetenschappen te Leiden. Hij doet baanbrekend wetenschappelijk onderzoek naar hotel revenue management en business failure.

Keizer, koning, kroonprins



Tijdens de opening van Hotel-Tech 2019, bijna een jaar geleden, vroeg dagvoorzitter Jeroen Smit aan de zaal vol hoteliers met welk doel zij voor de hospitality-branche hadden gekozen? Voor het geld? Of omdat gastvrijheid in je DNA zit? Uit zijn verhaal dat volgde concludeerde ik dat je alleen een gezonde bedrijfsvoering kan voeren, als

'hotelier zijn' de drijfveer is. Nu vraag ik mij af hoe exact hetzelfde verhaal nu ontvangen zou worden. De overlevingsmodus staat bij menig hotelier (vooral in Amsterdam) volledig aan. Omzet is koning en besparen de kroonprins. Uiteindelijk draait alles om geld. De vraag is waar je voor kiest op de lange termijn. Mochten de buffers het toelaten om met een aanzienlijk lagere omzet de crisis te overleven, is het dan raadzaam om terug te schroeven naar het concept dat voor de crisis toesloeg bestond? Als omzet de koning is en besparen de kroonprins, dan is visie de keizer. Als we van de slechtste scenario's uitgaan, dan is de wereld hopelijk in 2024 weer 'normaal'. En ja, de mensen gaan dan weer reizen, elkaar willen zien, ontmoeten en in de ogen kijken en laten we elkaar hopelijk ooit weer eens de hand mogen schudden. Eerste ontmoetingen hebben er nog nooit zo ongemakkelijk uitgezien. En dat gezoom de hele tijd... Hoe ga je als hotelier in de 'overlevings-jaren' een visie ontwikkelen die na 2024 nog krachtig overeind staat?

“Met niks doen is nog nooit een euro verdiend”

Natuurlijk is het verstandig om nu andere omzetstromen aan te boren. Met niks doen is nog nooit een euro verdiend. Maar waar stel je als hotelier de grens? Stel, het blijkt lucratief: hotelkamers verhuren als workspaces... Wordt het omarmd als businessmodel of verdampt het zodra de reguliere kameraanvragen weer binnenstromen? Ik denk het laatste. Als thuiswerken daadwerkelijk een toekomst heeft, wat ik dan wel weer verwacht, is mijn verwachting dat mensen thuis een plek gaan inrichten waar ze geen last hebben van hun nog in pyjama spelende kinderen. Zie het als twee rode draden die nu door het bedrijf moeten lopen. Een overlevingsdraad: hoe genereer ik nu omzet? En een visiedraad: hoe genereer ik post-corona omzet? Uiteindelijk deel ik de conclusie van Jeroen Smit: hoteliers verdienen geld omdat ze gastvrijheid beheersen, niet omdat ze geld willen verdienen. Natuurlijk is dat wel het doel, maar moet het ook het uitgangspunt zijn?

DAVID BAKKER IS REDACTEUR VAN HET VAKBLAD HOSPITALITY MANAGEMENT. REAGEREN? GRAAG! DAVID.BAKKER@UITGEVERIJS.NL