

# Analyse

~ DOOR ARNICK BOONS

# Managing after the downturn

Nu de eerste signalen van het bereiken van het dal in de recessie aan de oppervlakte komen, ontstaat er weer ruimte voor denken aan de toekomst. De horizon wordt verschoven. Maar hoe onthouden we de lessen die we in de afgelopen maanden hebben geleerd?

Op het moment dat ik dit schrijf, komen er vanuit verschillende bronnen signalen dat de recessie op z'n retour zou zijn. De kwartaalcijfers van de leading indicators van de OESO bijvoorbeeld vertonen voor sommige landen een stijging ten opzichte van het vorige kwartaal. Uiteraard zijn de meningen onder economen verschillend. Er zijn er die erop wijzen dat dit slechts betrekking heeft op Italië, Frankrijk en de UK, maar die hebben alleen het korte bericht van de OESO gelezen en niet naar de cijfers gekeken. Anderen zijn optimistischer en zeggen verwacht te hebben dat de eerste groei in de UK en de US zou plaatsvinden en juist niet in Frankrijk en Italië, vanwege de geringere invloed en omvang van de collectieve sector in de Angelsaksische wereld. Zij zijn dus blij. Of deze zwaluw nu het voorjaar inluidt of niet: er is in ieder geval een zwaluw in beeld geweest, al was het dan niet boven Nederland. Ook een uitnodiging om in juni een voordracht te houden voor CFO's en controllers over 'Managing in the downturn' werd vandaag afgezegd vanwege te weinig aanmeldingen. Of dat een sterke indicator is, weet ik niet, maar kennelijk heeft de meizon meer dan alleen het humeur verbeterd. Hoe het ook zij: langzamerhand zal de ergste schrik uit de benen

vloeien en plaatsmaken voor dromen van groei.

## HEBBERN WE ER NU VAN GELEERD?

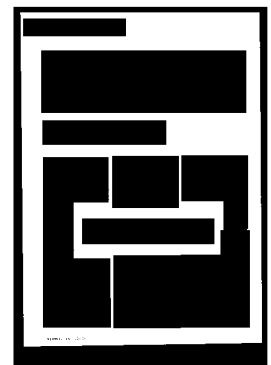
De recessie, versterkt door de kredietcrisis, heeft de meeste bedrijven weer bewust gemaakt van de essentiële fundamenten van ondernemen: kansen, risico's en cashflow. Net als de tijd die achter ons ligt, zullen de komende kwartalen voorlopig nog in het teken staan van de risico's en de kasstromen. Voor de klim uit het dal is de vraag relevant of we hebben geleerd van de recente ervaringen. Over het bedenkelijke voordeel van een 'shake out' door een recessie merkte Paul Polman, CEO van Unilever, laatst op: "Bij laag water zie je wie er een zwembroek aanheeft." Een mooie metafoor, waarvan volgens mij de dieperliggende gedachte is dat we in de huidige periode hebben geleerd hoe stevig ons businessmodel is. Dat wil zeggen, voorzien wij echt in een behoefte van onze klanten en is de band met onze medewerkers zo sterk dat zij bereid zijn die extra kilometers te gaan? Of bleken de omzettoppers uit het verleden vluchtig en hebben we met onze rigoureuze cost cutting-exercities de loyaliteit van onze medewerkers tot op het bot ondermijnd?

Een groot voordeel van een recessie is dat mensen – gedwongen door echte of verwachte geldnood – selectief te werk gaan. De verminderde besteding is een probleem voor allen, maar de uiteindelijke keuze maakt duidelijk wie er echt waarde toevoegt. Een opportunistische 'me too'-strategie, waarbij we snel achter op de fiets van een ander springen, blijkt in veel gevallen niet houdbaar. Bedrijven die meer op de klanten dan

op de concurrenten hebben gelet, zijn duidelijk in het voordeel. Ook lang vasthouden aan successen uit het verleden blijkt geen houdbare weg. De beperkte bereidheid om bescheiden te zijn en voortdurend de eigen perspectieven en uitgangspunten ter discussie te stellen heeft de toets van de recessie niet doorstaan. Het stenen tijdperk is immers niet geëindigd omdat de stenen op waren.

## HOE NU VERDER?

Hoewel de tijd nog niet ver achter ons ligt waarin de combinatie van recessie en kredietcrisis werd aangekondigd als het praktische einde van de economische orde zoals wij die tot nu toe hebben gekend, is die verwachting van een naderende apocalyps inmiddels al wat uitgesleten geraakt. Het was een beetje overdreven. Velen hebben in gedachten wellicht de hobbel al genomen en den-



ken weer aan andere tijden. En dat – het optimisme – is natuurlijk het begin van een opleving. Maar hoe ‘anders’ zullen de tijden zijn? Nemen we mee wat we geleerd hebben?

Een van de meest cruciale elementen in de strategie voor de toekomst is volgens mij af te leiden uit een oude vermaning van Abraham Lincoln: je kunt een kleine groep mensen lange tijd voor de gek houden en een grote groep mensen korte tijd, maar je kunt nooit een grote groep mensen lange tijd voor de gek houden. Dit is geen verkapte kritiek op de tweedeling van Porter (de nichespeler met de kleine groep en de costleader met de grote groep), maar een oproep om de bakens te verzetten. We moeten zoeken naar producten en diensten die op een dieper niveau de klanten bedienen. Dat gaat veel verder dan een marktonderzoek en het raadplegen van een paar focusgroepen. Dat heeft te maken met een zoektocht naar werkelijke waarden en behoeften. Voor financials betekent het dat in de financiële systemen meer dan in het verleden de aansluiting met de klant

moet worden gezocht: klantwaarde en de waarde van klantrelaties zouden daarbij leidend moeten zijn. ■

## Bedrijven die meer op de klanten hebben gelet dan op de concurrenten zijn duidelijk in het voordeel

**PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA** is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en directeur van de faculteit Economie & Management van de Hogeschool Utrecht

