



Handboek Overleving

Een groot aantal bedrijven had zijn *survival kit* niet op orde toen de *perfect storm* afgelopen zomer losbarstte. De financiële sector bleek Peter Druckers uitspraak 'Business is other people's money' wat al te letterlijk te hebben genomen, en bleek in plaats van overlevingsinstrumenten een grote variëteit aan explosief materiaal aan boord te hebben. Veel bedrijven ondervonden daarvan de negatieve gevolgen. Massaal proberen zij nu orde op zaken te stellen. Maar gaan zij het redden met hun overlevingsstrategie?

Uit zeer recent onderzoek van Booz & Company naar de strategie van bedrijven bij verslechterende economische omstandigheden blijkt dat veertig procent van de ondervraagden betwijfelt of hun organisatie de juiste maatregelen neemt. Veel leidinggevenden zijn lamgeslagen door de effecten van de snelle economische neergang. Als ze al maatregelen nemen, maken ze niet eerst een goede analyse van het eigen bedrijf om te bepalen waarop ze zich moeten richten.

Een goede overlevingsstrategie richt zich zowel op de aanpak van acute problemen, als op het verwerven van een gunstiger positie tussen andere overlevenden, nadat de storm is gaan liggen. De verschillende bijdragen aan dit nummer geven u handreikingen voor het nadenken over de invulling van uw overlevingsstrategie en de wijze waarop u die kunt vormgeven.

Rhodes en Stelter presenteren een handleiding, een alomvattende aanpak om - zoveel mogelijk in samenhang - de meer defensieve en meer offensieve uitdagingen aan te gaan die een zware recessie met zich meebrengt. Het ligt voor de hand dat een onderneming daarbij ook aspiraties formuleert c.q. koestert. Jagersma gaat in op de aard en de meerwaarde van ondernemingsaspiraties en de rol van leiderschap bij het realiseren daarvan. Daarnaast wordt het belang van talentmanagement belicht door Brady c.s. en betoogt De Waal dat ondernemingen die langdurig succesvol willen zijn, fundamenteel moeten kiezen voor stakeholder- en prestatie management.

Veel deskundigen ten slotte zijn van mening dat de crisis ook als een extra aanleiding en een extra kans moet worden opgevat om te innoveren. Wie het voor elkaar krijgt zijn producten of diensten onderscheidend te laten zijn van die van de concurrentie, heeft bij de terugkeer van het vertrouwen een voorsprong genomen op concurrenten die op r&d hebben bezuinigd. Om het belang van innovatie te onderstrepen, juist in tijden van economische neergang, hebben we in dit nummer drie bijdragen over innovatie opgenomen. Twee ervan, namelijk die van De Man c.s. en Bughin c.s., gaan over nieuwe vormen van innovatie en zoomen met name in op de mogelijkheden en uitdagingen die open innovatie biedt. Een derde bijdrage, die van Jacobs en Sniijders, laat zien hoe belangrijk het opbouwen van innovatieroutine is.

Ook als het om innovatie gaat kunnen we Peter Drucker citeren: 'Innovation is the specific instrument of entrepreneurship. The act that endows resources with a new capacity to create wealth.' Nu maar hopen dat dit citaat ook niet verkeerd wordt uitgelegd. Mijn gedachten gaan terug naar de woorden van SER-voorzitter Rinnooy Kan in een discussieprogramma op tv. Daarin associeerde hij, enigszins vergoelijkend, de financiële '(her)verpakkingsindustrie' die ons nu op de blaren doet zitten met, ja inderdaad, innovatie. Het is mijn oprechte vraag of we met zo'n *mindset* onze *survival kit* überhaupt wel ooit op orde kunnen hebben.

Peter Schramade