

Niet iedereen verliest tijdens een recessie

Peter Navarro

Always A Winner, Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy

John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2009
222 p., ISBN 978-0-470-49720-3

Always A Winner is weer een boek in de alsmat uitdijende reeks over de geheimen van excellente ondernemingen. Maar dit is wel een uitgave met een aparte en interessante invalshoek. Navarro onderzoekt namelijk hoe een organisatie de economische cyclus beter kan inschatten om zich daar vervolgens dusdanig op in te stellen dat zij een blijvend competitief voordeel behaalt ten opzichte van de concurrenten. Navarro heeft hierover de laatste jaren regelmatig zowel in de vak- als de wetenschappelijke literatuur gepubliceerd, dus hij komt goed beslagen ten ijs. In *Always A Winner*, de opvolger van *The Well-Timed Strategy* uit 2006, werkt Navarro op basis van een aardige hoeveelheid onderzoek de stelling uit dat een recessie meer schade aanricht dan de tien zwaarste concurrenten. Interessant daarbij is dat Navarro niet alleen (naar eigen zeggen) dezelfde methode gebruikt als Jim Collins (voor diens boek *Good To Great*) - dus het paarsgewijs vergelijken van in dit geval organisaties die wel of niet goed door een recessie zijn gekomen - maar dat hij ook iets meeneemt wat Collins over het hoofd heeft gezien.

Echt goede bedrijven hebben volgens Navarro namelijk een uitstekende kennis van economische en financiële marktindicatoren en gebruiken die kennis om de zogenoemde *strategic business cycle*, de cyclus waarbij de economie beurtelings op en neer gaat, actief te managen. Dat houdt in dat ze op basis van die informatie anticyclisch te werk gaan: voorraden

nog voor de piek in de cyclus afbouwen in plaats van juist veel producten produceren voor verwachte verkopen die nooit materialiseren, zodat ze niet met onverkoopbare producten blijven zitten wanneer de vraag instort; juist extra mensen aannemen voordat het dal van de cyclus bereikt is in plaats van (nog meer) medewerkers ontslaan, om zo voorbereid te zijn op de komende groei en de beste mensen weg te lokken van de concurrent; op z'n minst de marketing- en advertentie-uitgaven op hetzelfde peil houden als voor de recessie, maar die uitgaven wel gericht doen en daardoor meer impact hebben omdat de concurrent niet meer adverteert; en investeren en overnames doen op het dieptepunt van de economie, want dan zijn de koopjes te krijgen.

Organisaties die zo te werk gaan worden *Master Business Cycle Managers* genoemd. Hun vermogen om goed om te gaan met de strategische business cycle zorgt ervoor dat ze juist als winnaars uit de moeilijke tijden komen. Omdat Jim Collins zijn onderzoek deed in de periode waarin het alleen maar crescendo ging met de Amerikaanse economie is hij nooit op het belang van de strategische business cycle gestuit. Er was simpelweg geen recessie en *Master Business Cycle Managers* vielen dus helemaal niet op. Dat zou volgens Navarro verklaren waarom een aantal van Collins' *great companies* bijna het loodje hebben gelegd. In de kleine recessie van 2001 bleek namelijk dat een aantal van die zogeheten excellente organisaties helemaal niet goed waren in *strategic business cycle management* en zware verliezen leden. Een organisatie die geleerd heeft van haar fouten tijdens vorige recessies en tegenwoordig een *Master Business*

Cycle Organisatie genoemd kan worden, is Apple. Instemmend citeert Navarro Steve Jobs, ceo van Apple, over diens acties tijdens die recessie: 'We have had one of these economic crashes before, when the dot-com bubble burst. What I told our company was that we were just going to invest our way through the downturn, that we weren't going to lay off people, that we'd taken a tremendous amount of effort to get them into Apple in the first place - the last thing we were going to do is lay them off. And we were going to keep funding. In fact we were going to increase our R&D budget so that we would be ahead of our competitors when the downturn was over. And that's exactly what we did. And it worked. And that's exactly what we'll do this time [during the 2009 recession].' Werkte het? Jazeker, want de iPod werd tijdens de recessie van 2001 uitgevonden en gelanceerd...

Uit het onderzoek van Navarro komt naar voren dat een organisatie drie vaardigheden moet ontwikkelen om een *Master Business Cycle Manager* te kunnen worden:

1. De economische cyclus voorspellen.

Door het ontwikkelen van uitstekende prognosevaardigheden worden de bewegingen van de markt en belangrijke omslagpunten in de economie accuraat voorspeld en kunnen managers met die informatie actief aan de slag om maatregelen te nemen. Belangrijkste indicatoren hierbij zijn het reële BNP (bruto nationaal product gecorrigeerd voor inflatie), de beweging van de aandelenmarkt, de opbrengst van overheidscertificaten, en de winst- en verliescijfers uit de kwartaalberichten van bedrijven.

2. Strategieën voor het managen van economische cycli goed getimed toe- passen.

De anticyclische maatregelen worden in alle functionele gebieden van de organisatie op een gecoördineerde manier genomen.

3. De *Master Business Cycle Organisation* creëren.

Door de tijd heen dringen bovengenoemde vaardigheden en een actiegerichte houding door tot in de haarvaten van alle managers en alle bedrijfsfuncties. Ze worden dusdanig ingebed dat ze in het DNA van de organisatie komen.

Navarro hanteert een frisse invalshoek die opvalt in de toenemende literatuur over excellente organisaties en daarmee heeft hij een niche in die markt ontdekt. Dit boek is dan ook niet het zoveelste met een variatie op een thema, maar zet de lezer echt op een andere wijze aan het denken. Daarbij gaat Navarro diep in op de economische theorie die nu eenmaal nodig is om een Master Business Cycle Organisatie te worden en hij doet dat op een wijze die ook goed voor een leek te volgen is. Navarro gaat niet echt in op de connectie tussen de vaardigheden die nodig zijn om een Master Business Cycle Organisatie te worden en de resultaten van ander onderzoek op het gebied van high performance organisaties (HPO's). Daardoor zou het kunnen lijken dat een organisatie alleen maar goed hoeft te zijn in strategic business cycle management. Een bedrijf moet echter niet alleen goed de economische omslagpunten zien aankomen maar ook de capaciteiten hebben om daar haar voordeel mee te kunnen doen. En daarmee zal de lezer, naast Navarro's boek, toch ook andere publicaties over HPO's moeten lezen.