

# Zes marsroutes om de recessie het hoofd te bieden ... en ervan te profiteren

André de Waal is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het Center for Organizational Performance. Esther Mollema is algemeen directeur van het Center for Organizational Performance. De auteurs zijn te bereiken via [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl). De auteurs danken het management van de genoemde organisaties voor hun medewerking aan dit artikel, Kasper Klaarenbeek (Talenten en Teams) en Jan Roording (GTI) voor het aanreiken van voorbeelden, en de deelnemers aan het HPO-Leidersnetwerk voor hun commentaar op de matrix.

I. Banerij, S. N. McArthur, C. Mainardi & C. Ammann (2009), *Recession response, why companies are making the wrong moves*, White paper, Booz & Company; Depuydt, P. en D. van Lent (2009), *Gevraagd: trouwe klanten (m/v) en wel nu, financiële crisis en recessie maken bestuurders van Nederlandse bedrijven defensief*, *NRC Handelsblad*, 16 januari: p. 13.

**Veel organisaties zullen verzwakt uit de recessie komen omdat ze zich teveel richten op kostenreductie. Deze 'course of action' blijkt niet altijd de beste te zijn. Welke marsroutes zijn er in recessietijd, en hoe u kunt bepalen welke u moet nemen om uw organisatie niet alleen goed door de recessie te loodsen, maar er ook als *frontrunner* uit tevoorschijn te laten komen?**

Tijdens een recessie wordt over het algemeen gedaan of alle bedrijven hier evenveel last van hebben. Het ach en wee geldt voor elke sector, elke bedrijfsgrootte en elke omstandigheid, en dus reageert elke organisatie op dezelfde manier op de recessie.<sup>1</sup> Maar als dit waar is, hoe komt het dan dat er altijd bedrijven zijn die de recessie niet alleen overleven maar er zelfs van profiteren?<sup>2</sup> Ook nu weer komen er, naast alle minder positieve verhalen, berichten naar buiten van organisaties die relatief weinig last lijken te hebben van de huidige crisis. Het journal heeft zelfs een kortlopende serie rapportages gehad over bedrijven die vrolijk doorgingen met succesvol zijn.<sup>3</sup> Wat deze bedrijven anders doen dan de grote meerderheid is dat ze naar hun context kijken: Wat zijn onze individuele omstandigheden? Hoe zit onze markt in elkaar? Hoe sterk is ons bedrijf? Wat zijn onze mogelijkheden en bedreigingen? Deze organisaties brengen eerst in kaart hoe ze ervoor staan, voordat ze besluiten om over te gaan tot een bepaalde marsroute, een specifieke *course of action*. Dat hoeft dus niet altijd de Pavlovreactie van kosten reduceren te zijn.<sup>4</sup> Zo kan de KLM juist nu anticyclisch investeren in nieuwe vliegtuigen. Immers, in een tijd dat er veel orders bij Boeing en Airbus worden teruggetrokken, is het mogelijk flinke kortingen te bedingen.

Hoe de organisatie ervoor staat, kan worden bepaald door te kijken naar de *financiële status* van de organisatie en naar de *sterkte* van de *interne organisatie*.

De financiële status van een organisatie bepaalt of zij de financiële armslag heeft een bepaalde mars-

route te kunnen volgen. Zo zal voor het starten van een nieuwe activiteit meer investering nodig zijn dan voor het afstoten van een niet-renderend bedrijfsonderdeel. De financiële status van een organisatie kan gekenschetst worden als:

- 'sterk', waarbij er voldoende financiële ruimte is om zaken te ondernemen;
- 'redelijk', waarbij een organisatie financieel voorzichtig moet opereren maar wel enige ruimte heeft om iets te proberen;
- 'zwak', een situatie waarbij de tering naar de nering moet worden gezet.

De *interne sterkte* van de organisatie kan worden bepaald door een zogenaamde HPO-diagnose te doen. Uit ons onderzoek naar high performance organisaties (HPO's), organisaties die financieel en niet-financieel beter presteren dan de concurrenten of vergelijkbare organisaties over een periode van ten minste vijf tot tien jaar, blijkt dat er vijf factoren zijn die bepalen of een organisatie blijvend beter presteert en daarmee dus een sterke organisatie heeft: hoge kwaliteit van management, hoge kwaliteit van medewerkers, een langetermijnoriëntatie, een open en actiegericht cultuur, en een focus op continue verbetering en vernieuwing.<sup>5</sup> Wanneer een organisatie hoger dan een acht op alle factoren scoort, is er sprake van een sterke HPO-status. Bij een score gelijk of lager dan een vijf heeft de organisatie een zwakke HPO-status. Als de score tussen de vijf en acht uitkomt, kan de HPO-status als gemiddeld worden gekenschetst. De combinatie van de financiële status en de HPO-status bepaalt de

sterkte van de organisatie en de financiële armslag die zij heeft om een bepaalde marsroute te gaan volgen.<sup>6</sup>

### Zes marsroutes

Over het algemeen zullen alle organisaties in alle tijden, goede of slechte, altijd naar hun kosten en winstgevendheid kijken en sturen op *cash*. Ook de bestpresterende bedrijven letten op de kleintjes omdat dit een basisstrategie is: zonder kostenbewustzijn kunnen kosten uit de hand lopen wat de financiële positie van ook het best gemanagede bedrijf onherroepelijk zal verzwakken. Tegelijkertijd zal elke organisatie voortdurend naar de winstgevendheid kijken omdat anders het gevaar van niet-winstgevende groei levensgroot op de loer ligt. Ook daarvan hebben we de laatste jaren de voorbeelden gezien, waarbij structureel gezonde bedrijven toch kapot groeiden. Waar het om gaat is: op welke actie moet een organisatie haar nadruk leggen in de recessietijd? Is dat niet alleen kostenbewustzijn maar ook kostenreductie? Niet alleen het op peil houden van de winstgevendheid maar ook deze verhogen? Of zijn er ook andere *courses of action*?

Op basis van de acties die bedrijven tijdens recessies in het verleden hebben ondernomen, blijken er zes marsroutes te zijn die een organisatie in tijden van crisis kan volgen.<sup>7</sup> De eerste drie marsroutes zijn defensief, waarbij een organisatie voornamelijk probeert te overleven. De overige drie marsroutes zijn offensief, waarbij de onderneming zich richt op het profiteren van de recessie door te groeien en marktleider te worden.

De marsroutes zijn:

1. *Focus op kostenreductie*. Door het reduceren van de complexiteit binnen de organisatie, stroomlijnen van processen, uitstellen van investeringen, verkleinen van voorraden, verminderen van reis- en verblijfkosten, en niet verlengen van tijdelijke arbeidscontracten kunnen de kosten van de organisatie significant verminderd worden, om zo meer financiële armslag te creëren;
2. *Focus op kernactiviteiten*. Door alleen te investeren in de kernactiviteiten van de organisatie en deze daardoor te versterken, terwijl niet-kernactiviteiten worden afgestoten om management niet meer af te leiden, kan de organisatie zich volledig richten op het vergroten van de kwaliteit en kwantiteit van die kernactiviteiten, waardoor deze aantrekkelijker worden voor de afnemers en cliënten;

3. *Downsize*. Door het afstoten van verliesgevende en marginaal winstgevende bedrijfsactiviteiten wordt een grotere financiële armslag gecreëerd en komt er een grotere investeringsruimte vrij voor de kernactiviteiten;
4. *Versterk de organisatie*. Door de kwaliteit van management en medewerkers te verhogen, primaire processen te verbeteren, en meer aandacht te besteden aan innovatie wordt de organisatie intern versterkt waardoor deze beter in staat is met de veranderende omstandigheden om te gaan;
5. *Focus op omzet- en margeverhoging*. Door het verkoopproces te stroomlijnen, meer aandacht te besteden aan prijsstelling, te focussen op een kleiner en kwalitatief beter assortiment, en meer in contact te treden met de klanten en de binding met hen te versterken, kunnen omzet en marges worden verhoogd;
6. *Buit kansen uit*. De periode dat veel concurrenten bezig zijn met defensieve tactieken biedt een uitgelezen kans om activiteiten te ondernemen die de positie van de organisatie in de markt versterken. Deze activiteiten zijn bijvoorbeeld het lanceren van nieuwe producten en diensten, het doen van overnames en het sluiten van partnerships die de kernactiviteiten versterken, en het aantrekken van excellent personeel van de concurrentie.

### Afstemmen marsroute op context

Door het combineren van de financiële status en de HPO-status van een organisatie ontstaat een matrix van acht vakken waarin de zes marsroutes geplaatst kunnen worden (figuur 1). Acht in plaats van negen vakken omdat volgens de definitie van een HPO het niet echt mogelijk is dat een organisatie met een sterke HPO-status voor langere tijd een zwakke financiële positie heeft.

#### Sterke financiële positie

Een organisatie met zowel een sterke financiële status als een sterke HPO-status heeft voldoende financiële ruimte en is intern sterk genoeg om nieuwe activiteiten te beginnen om zo, terwijl de concurrentie worstelt om te overleven, de kansen uit te buiten om de marktpositie te verstevigen. Advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos, in omzet het negende bureau van Nederland maar in winstgevendheid het eerste bureau, heeft een ster-

## De oplossing hoeft niet altijd de Pavlov-reactie van kosten reduceren te zijn

2. Rigby, D. (2009), *Winning in turbulence, pull the right levers for your situation*, White Paper, Bain & Company.
3. Management Team (2009), *Het wordt een moeilijk jaar*, *Management Team*, 23-01-2009, p. 17; Schonewille, M.L. (2009), *Schoenmaker beleeft hoogtijdagen*, *NRC Handelsblad*, 24/25 januari, p. 21.
4. Faas, R. (2009), *Navigating the Downturn, een onderzoek onder Nederlandse bedrijven*, Presentatie, Deloitte Consulting; Wileman, A. (2009), *The six million dollar cost manager*, *The Conference Board Review*, January/February, p.35.
5. Waal, A.A. de (2008), *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*, Van Duuren Management.
6. Reingold, J. (2009), *Jim Collins: how great companies turn crisis into opportunity*, *CNNMoney.com*, January 22.

**Figuur 1. Overzicht van de te volgen marsroutes, afhankelijk van de status van de organisatie**

Financiële status	HPO-status		
	Zwak	Gemiddeld	Sterk
<b>Sterk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterk de organisatie (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterk de organisatie</li> <li>• Buit kansen uit (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buit kansen uit (1)</li> </ul>
<b>Redelijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op kostenreductie</li> <li>• Focus op kernactiviteiten</li> <li>• Versterk de organisatie (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op kostenreductie</li> <li>• Focus op omzet/margeverhoging</li> <li>• Versterk de organisatie (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op kostenreductie</li> <li>• Focus op omzet/margeverhoging (4)</li> </ul>
<b>Zwak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op kostenreductie</li> <li>• Focus op kernactiviteiten</li> <li>• Downsize (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op kostenreductie</li> <li>• Focus op kernactiviteiten (7)</li> </ul>	

ke financiële positie door de winstgevende groei die de organisatie sinds 2002 heeft meegemaakt. Tegelijkertijd heeft het bureau, dat in handen is van meer dan 500 medewerkers/aandeelhouders en dat gekenmerkt wordt door een sterke familie-cultuur, een sterke interne organisatie wat blijkt uit een hoge HPO-score. Witteveen+Bos let altijd op de kosten en winstgevendheid van de operatie maar legt daar in deze tijden niet de nadruk op. De organisatie stuurt vooral op authenticiteit en passie: verhogen van de kwaliteit, plezier hebben in het uitvoeren van spraakmakende projecten, partners met ambitieuze klanten, en creëren van ruimte voor de ontwikkeling van en het ondernemerschap door medewerkers. Recentelijk is Witteveen+Bos nieuwe activiteiten begonnen door het opzetten van een nieuw bedrijf in België met een kantoor in Antwerpen, en het oprichten van een gezamenlijk railadviesbureau met Royal Haskoning en DB International, en met Verebus als partner. Hiermee versterkt Witteveen+Bos in moeilijke tijden haar leidende positie in de sector (*matrixpositie 1*).

Wanneer de financiële positie sterk is maar de HPO-status gemiddeld is, kan de organisatie nog steeds kansen uitbuiten maar zal de omvang van nieuwe activiteiten en het tempo waarmee de kansen kunnen worden benut afhankelijk zijn van hoeveel de organisatie aan kan. Daarbij moet de onderneming nadrukkelijk aandacht besteden aan het versterken van de organisatie zodat deze daadwerkelijk de kansen effectief kan benutten. GTI is in Nederland marktleider in de technische dienstverlening en heeft een sterke financiële positie. De ondernemingsbalans laat geen (bank)schulden zien en als dochter van de kapitaalkrachtige moeder GDF SUEZ maakt GTI deel uit van een krachtige internationale speler op de energiemarkt. GTI's klanten vragen om oplossingen die direct in relatie staan tot duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en kostenefficiency.

Het bedrijf wil daarom op een verantwoorde manier inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en onderscheidend zijn in de thema's efficiency en comfort in de leef- en werkomgeving, én in zuinig energiegebruik. De huidige recessie biedt voor GTI het aanknopingspunt om deze ambitie waar te maken. Er is een aantal businessproposities ontwikkeld die versneld marktgeraad gemaakt zijn om meteen effect te sorteren: een blijvende omzet- en margeverhoging. GTI bedient haar bestaande klanten nu beter door middel van meer 'cross selling' van haar oplossingen, en benadert nieuwe klanten met slimme oplossingen tegen lagere financiële en maatschappelijke kosten. Tegelijkertijd heeft GTI een gemiddelde HPO-status. Om de ambities waar te kunnen maken, richt de onderneming zich daarom op het versterken van de interne organisatie. Het bedrijf is altijd al kostenbewust geweest, concentreerde zich sinds een aantal jaren op haar kernactiviteiten, en heeft de organisatie in de afgelopen jaren *fit-for-the-future* gemaakt door minder passende en onrendabele delen af te stoten of om te vormen. Voor de circa veertig losse BV's die samen GTI vormden, is een proces ingezet om daar één organisatie van te maken, die krachtiger in de markt kan opereren. Veel inspanning zit in het samenvoegen, vereenvoudigen en afstemmen van alle processen. Eén SAP-implementatie voor het gehele bedrijf behoort hierbij. Dat systeem maakt alles transparanter en beter meetbaar. Daarnaast is er ook gewerkt aan de kwaliteit van het management. Er worden in de nieuwe constellatie van het samengevoegde bedrijf andere vaardigheden van managers gevraagd. Sommige managers van de voorheen zelfstandige bedrijven konden de switch niet maken en daar is dan ook afscheid van genomen, de andere managers worden nog steeds in de transitie begeleid (*matrixpositie 2*).

Een landelijk opererende uitzendorganisatie had tot voor kort een sterke financiële positie die benut

7. Bezem, F, en L. Schunck (2009), *Vijf wegen naar betere resultaten*, White paper, Twijnstra Gudde; Charan, R. (2009), *Leadership in the era of economic uncertainty*, McGraw-Hill; Colvin, G. (2009), *How to manage your business in a recession*, *Fortune*, January 19, [http://money.cnn.com/2009/01/07/magazines/fortune/colvin\\_managing.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2009/01/07/magazines/fortune/colvin_managing.fortune/index.htm); Heuvel, R.J.H.A. van den, A. van der Griendt en M.M. van Regteren (2009), *Succesvol in turbulente tijden*, *Tijdschrift Controlling*, no. 1/2, pp. 22-25; Mainardi, C., P. Leinwand en S. Lauster (2008), *How to win by changing the game*, *Strategy + Business*, issue 53, winter, pp. 1-6; Thornton, E. (2009), *The new rules, managing through a crisis*, *BusinessWeek*, January 19, pp.5-7.

is om een scala aan nieuwe nichemarktactiviteiten te starten. Daarbij is de HPO-status van de onderneming gemiddeld. Inmiddels is, onder invloed van de doorzettende recessie en de afnemende financiële positie, besloten om nieuwe activiteiten in versplinterde, kleine nichemarkten af te stoten, en nieuwe activiteiten in nog steeds veelbelovende niches versneld tot winstgevendheid te brengen door extra investering van tijd en resources. Daarbij zal de uitzendorganisatie, ondanks de financiële druk, nadrukkelijk aandacht moeten gaan besteden aan het versterken van de interne organisatie (*matrixpositie van 2 naar 5*).

Een Nederlandse multinational positioneert zich als een organisatie met een sterke financiële positie en een gemiddelde HPO-status. Volgens de chief financial officer is er momenteel geen sprake van een normale economische crisis maar van een kredietcrisis, het is geen kostencrisis maar een liquiditeitscrisis en daarom geldt: 'Cash is king. Het enige wat er feitelijk aan de hand is, is dat krediet krijgen moeilijk is en er geen olie meer in het handelssysteem wordt gebracht. De banken functioneren niet meer en het lijkt erop alsof bedrijven hun rol moeten overnemen. Maar daar is een bedrijf niet voor, een bedrijf kan bijvoorbeeld niet oneindig debiteurentermijnen oprekken want daar heeft het zelf niet de ruimte voor. Aan de andere kant willen de leveranciers ook hun geld innen. Solvabiliteit is in deze periode dan ook aanzienlijk minder belangrijk dan liquiditeit. Een bedrijf kan nog zo solvabel zijn maar als het niet aan de betalingsverplichtingen kan voldoen, wordt het bedrijf zó omver getrokken. Een tweede aspect van deze crisis is dat herfinancieren niet meer een gewoon bedrijfseconomisch proces is. Een bedrijf met een hoge *leverage* heeft het nu erg moeilijk met herfinancieringen, en als het al een herfinanciering krijgt aangeboden zijn de kosten aanmerkelijk hoger en de winst dus lager. Aandelen uitgeven is natuurlijk al helemaal niet aan de orde. Dit geeft een tweede reden om zorgvuldig met de liquiditeit om te springen: aflossen en niet investeren als het niet nodig is. Acquisities doen heeft op zich in deze tijd geen prioriteit. Als er een concurrent omvalt is dat óók een concurrent minder! Een buitenkans moet je niet laten lopen maar dan moet er direct toegevoegde waarde en kasstroom worden gegenereerd.' De multinational vindt het daarom nu van groot belang om op werkkapitaal te sturen om aan haar verplichtingen te kunnen blijven voldoen en om buitenkansjes te kunnen pakken, de belangrijkste ratio is *net debt/ebitda* geworden. Daarom

onderneemt het bedrijf acties om de organisatie te versterken zoals voorraden afbouwen, *assets* op de balans verminderen, bezuinigen, en veel tijd steken in het doen sturen op cashflow door de gehele organisatie. Hierover spreekt de raad van bestuur intensief met alle managers in de divisies. Daarnaast is er een team dat alle landen bezoekt en praat met de mensen in de operaties die het werk uitvoeren en wier handelen een groot deel van de slagvaardigheid van de multinational bepaalt. Tot slot accepteert de organisatie dat er bedrijven failliet zullen gaan waarbij zij niet de helpende hand kan toesteken, daarmee brengt zij zichzelf teveel in gevaar. Zoals de CFO het verwoordt: 'Het is in deze crisis niet *survival of the fittest* maar *survival of the fattest*.' (*matrixpositie 2*). Wanneer de financiële positie van de organisatie sterk is maar deze onderneming een zwakke HPO-status heeft, zal de aandacht eerst volledig moeten liggen op het versterken van de organisatie. Dit is het geval voor veel gezondheidszorginstellingen die dankzij hun decennia lange monopolie een zeer sterke financiële positie hebben opgebouwd, maar door megafusies en falend management een zwakke interne organisatie hebben en nu in toenemende mate onder druk komen te staan. Ook woningcorporaties hebben heel lang, door hun unieke positie, het HPO-gedachtengoed niet op hun agenda gehad omdat ze zelf de prijzen konden bepalen. Aangezien deze situatie snel aan het veranderen is, zullen deze organisaties hun sterke financiële positie moeten aanwenden om de interne bedrijfsvoering rap te versterken (*matrixpositie 3*).

#### *Redelijke financiële positie*

Een organisatie met een redelijke financiële positie zal voorzichtiger moeten opereren. Bij een sterke HPO-status mag ervan uitgegaan worden dat de financiële positie steeds sterker zal worden. Dus de aandacht moet liggen op het verlagen van de kosten en het verhogen van de omzet en vooral de marge, zodat er voldoende financiële ruimte wordt gecreëerd om op korte termijn kansen te kunnen gaan benutten (en de organisatie in de cel rechtsboven terecht komt).

Bij een gemiddelde HPO-status moeten dezelfde *courses of action* worden gevolgd, aangevuld met het versterken van de interne organisatie om deze acties effectief te kunnen uitvoeren. Bagels & Beans, een franchiseonderneming met 38 vestigingen

### **Het is in deze crisis niet survival of the fittest maar survival of the fattest**

door heel Nederland, wordt gekenmerkt door een redelijke financiële positie. Een franchiseorganisatie groeit door het aantrekken van nieuwe franchisenemers, die zelf de investering moeten doen in de franchiselocatie en –formule. Bagels & Beans moet daarom altijd op de kosten letten om daardoor de franchisevergoeding laag te kunnen houden. Tegelijkertijd kan Bagels & Beans de winstgevendheid van de keten verhogen door nieuwe franchiselocaties te openen. Immers, doordat de gehele franchiseformule en –organisatie al ingericht is, draagt elke nieuwe locatie direct bij aan de winst. In het tweede deel van 2008, dus tijdens de eerste tekenen van de recessie, heeft Bagels & Beans vier nieuwe locaties geopend en voor de eerste helft van 2009 staan er ten minste nog eens vier op de rol. Daarnaast heeft Bagels & Beans een redelijke HPO-status. Volgens het management is het moeilijk om een sterke interne organisatie te creëren in een franchiseorganisatie. Door de verscheidenheid aan franchisenemers, en hun zelfstandigheid, is het namelijk lastig om vanuit de centrale holding (de franchisegever) uniforme processen en gedragsprotocollen op te leggen. De organisatie is het komende jaar van plan het profiel van een succesvolle

### **Bij een zwakke HPO-status is waarschijnlijk alleen kostenreductie mogelijk**

Beans-locatie succesvol maken. Vervolgens worden de trainingsprogramma's voor de franchisenemers erop ingericht om hen te helpen hetzelfde profiel te ontwikkelen (*matrixpositie 5*).

Grohe, wereldwijd leverancier van sanitair, deed onlangs een HPO-diagnose. Daaruit kwam naar voren dat de organisatie een gemiddelde HPO-status heeft. Daarbij is de financiële positie van de Nederlandse tak redelijk tot sterk. Het bedrijf heeft ervoor gekozen om zwaar te focussen op het verlagen van de kosten die geen directe invloed hebben op de productie, distributie en verkoop van de producten (bijvoorbeeld reis- en verblijfkosten, kantoorbenodigdheden, *giveaways* en beurzenbezoek), en op het vergroten van de omzet en het verbeteren van de marges door een sterke nadruk te leggen op het bedienen van het duurdere woonsegment. Daarnaast heeft het bedrijf, naar aanleiding van de HPO-diagnoseresultaten, werkgroepen samengesteld die gaan werken aan het verder versterken van de interne organisatie (*matrixpositie 5*).

Bij een zwakke HPO-status is waarschijnlijk alleen kostenreductie mogelijk omdat de organisatie niet sterk en innovatief genoeg is om de omzet en marges te kunnen verhogen. Een goede manier om snel kosten te reduceren is te focussen op de kernactiviteiten en alle andere zaken af te stoten. Uiteraard moeten organisaties in deze cel links-midden ook de interne organisatie versterken.

#### *Zwakke financiële positie*

Voor een organisatie met een zwakke financiële positie rest in tijden van recessie weinig anders dan overlevingsmarsroutes. Dit betekent sowieso een nadruk op het reduceren van kosten want er is te weinig financiële armslag om nieuwe activiteiten te beginnen, omzet en marges te verhogen of zelfs maar om de interne organisatie te versterken. Het effect van de kostenreductie kan versterkt worden door het terugtrekken op kernactiviteiten zodat er niet onnodig geld wordt besteed aan zaken waar de organisatie toch niet sterk genoeg voor is om van te profiteren. Bij een zwakke HPO-status komt de marsroute 'inkrimpen' nadrukkelijk in beeld om snel financiële middelen te verkrijgen.

Een internationaal opererend modebedrijf kwam na jarenlange groei in een lastige fase omdat het de toenemende schaalgrootte niet meer kon managen. Het aangetrokken topmanagement ging dwalen, en de resultaten én de kwaliteit van de bedrijfsvoering gingen in eerste instantie geleidelijk, daarna sneller en sneller achteruit. Delen van het bedrijf werden vervreemd en het eigendom kwam uiteindelijk in handen van derden. Van een wereldberoemd, geolied lopend en goed renderend bedrijf was nog maar een schim over. De onderneming heeft momenteel zowel een zwakke financiële positie als een zwakke interne organisatie. Om uit de impasse te komen, vindt nu een sterke afslanking van het hoofdkantoor plaats, waarbij alle 'vet' in de bezetting eruit wordt gesneden en processen vereenvoudigd worden en teruggebracht tot de kern. Er komt een sterkere focus op 'terug naar de corebusiness' en afstoting van alle bijzaken. De hele HRM-cyclus wordt opnieuw ingericht op de nieuwe doelen en de beloningsstructuur wordt gewijzigd. In deze operatie leveren de medewerkers een deel van hun vaste salaris in ten bate van een wederzijds profijtelijk variabel beloningssysteem. Daarnaast werkt het nieuwe management veel aan de versterking van de interne organisatie en aan draagvlak bij het overgebleven personeel. Er wordt hoog ingezet op een vrije dialoog waarin iedereen inbrengt wat hij kan. Dit zorgt ervoor dat goede

medewerkers weer in de toekomst van de organisatie gaan geloven en zich met hart en ziel aan de organisatie verbinden (*matrixpositie 8*).

### **Afsluiting**

De voorbeelden van de marsroutes zoals deze door bedrijven in de praktijk worden gevolgd, laten duidelijk zien dat 'one size does not fit all'. Elke organisatie moet goed kijken naar haar eigen positie: hoe sterk is de financiële status en hoe sterk is de interne organisatie? Met behulp van de marsroute-matrix kan zij vervolgens besluiten welke *course of*

*action* het beste is voor de komende tijd. Dit vergt wel dat het management een goed inzicht heeft in de positie van de organisatie. 'Verbeter de wereld, begin bij jezelf' doet hier sterk opgang en het management zal als eerste de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart moeten brengen om daarna gefocust en met volle kracht en passie te gaan werken aan het versterken van de vijf HPO-factoren ... om zo van de recessie te kunnen gaan profiteren. En daarbij zal de echte HPO geen paniekreactions vertonen maar altijd vast blijven houden aan haar visie om de beste in de sector te worden!