

VOORWOORD

**NEVER WASTE
A GOOD
CRISIS**

Een crisis lijkt altijd onverwacht te komen. Wie rekent er nou op een oliecrisis, een financiële crisis, een terroristische aanval met vliegtuigen of een epidemie? Ook kleinere tegenslagen lijkt je niet te kunnen voorzien: een concurrent die een betere dienst introduceert voor de helft van de prijs, een fraudeur in eigen geledingen die de gedroomde winst heeft overgeboekt naar de Kaaimaneilanden, een hacker die je website platlegt: wie ziet dat nou aankomen? Bijna niemand is voorbereid op tegenspoed, al zou het natuurlijk beter zijn om altijd te beschikken over een toekomstbestendige strategie. Maar welke?

Verschillende mensen gaan op verschillende manieren om met een crisis. Sommige mensen gaan in een hoekje zitten en verroeren zich niet. Dat is ook een strategie, sterker nog, in de beleggingswereld is het een klassiek advies: als je geschoren wordt, moet je stilzitten. Andere mensen komen direct in actie. De Britse premier Winston Churchill bloeide op tijdens de Tweede Wereldoorlog. Van hem is het citaat



STRATEGIE-EXECUTIE

Introductie

**DURF IN TE
GRIJPEN**

Een strategie alleen is niet voldoende, ze moet ook worden uitgevoerd. En in tijden van crisis is strategie-executie belangrijker dan ooit. Organisaties, groot en klein, moeten nuchter en tijdig de goede dingen doen om de continuïteit veilig te stellen, wat er ook voor nodig is.

Het bepalen van een strategie moet meteen gekoppeld worden aan de executie. En andersom: bij de executie moet de strategie steeds leidend zijn. Ze gaan gelijk op. Tijdens een crisis is dat evident. In mijn boek *Strategie = executie* heb ik een raamwerk gegeven waarmee ik beschrijf hoe je dit kunt realiseren. In dit hoofdstuk benoem ik acht principes, en aanvullend beschrijf ik twee voorbeelden, twee *best practices* van hyperexecutiekracht zoals die in de eerste weken van de coronacrisis door veel organisaties subiet en knap zijn toegepast.



OVERLEVERS
ICE

PIONIEREN MET EEN PLATFORM

De coronacrisis was nog niet uitgebroken of ICE International kwam met een besloten internetplatform waarop nieuwe ontwerpen, voorbeelden van producten en andere informatie konden worden gedeeld. De timing was een geluk bij een ongeluk. ICE International was al langer overtuigd van het bestaansrecht van zo'n platform.

Iedereen kent ze wel, de bedrijven die de afgelopen jaren in zwaar weer zijn beland of zelfs ten onder zijn gegaan: V&D, Perry Sport, Miss Etam, Blokker, HEMA, Aktiesport, Mexx, C&A, Scapino. Allemaal retailers op goed te bereiken en dure winkellocaties. Ooit was dit genoeg om consumenten te verleiden. Met de komst van internet en e-commerce geldt dat niet meer.

Zeker niet in de modesector. De komende jaren zal waarschijnlijk veertig procent of meer van de verkopen via internet verlopen, vooral via platforms zoals bol.com en wereldwijd via Zalando, Amazon, Alibaba en andere elektronische marktplaatsen waar verkopers hun waren in de virtuele etalage kunnen leggen. Ze zijn zo groot dat wel wordt gesproken van de platformeconomie.

Anders ligt het in de zakelijke markt. Daar is de modesector nog steeds een *people's business*. De branche wordt gedomineerd door vakbeurzen en persoonlijke ontmoetingen tussen producenten, agenten, ontwerpers, stylisten en andere partijen. Uiteraard is de



FINANCIËEL

Wet 1

**WORD
FINANCIËEL
IMMUUN**

Het doemscenario tijdens een crisis is even eenvoudig als desastreus: klanten blijven weg, terwijl de vaste lasten gewoon doorlopen. Voor je het weet, kunnen de rekeningen niet meer betaald worden. Of erger nog: moet de onderneming worden gestaakt. Wie dit wil voorkomen, zal zich moeten wapenen tegen de schadelijke gevolgen van een dalende omzet door de financiële weerbaarheid van zijn onderneming te vergroten.

De beroemdste bokswedstrijd van de twintigste eeuw is de *Rumble in the Jungle* van Muhammad Ali versus George Foreman. Normaliter was Ali de wendbaarheid zelf, een bokser die kon 'zweven als een vlinder en steken als een bij'. Maar om tegen de aanzienlijk sterkere Foreman op te kunnen beslote Ali voorafgaand aan de confrontatie maandenlang zijn incasseringsvermogen aan te scherpen. Toen hij in de ring stond, liet hij Foreman ronden lang op hem inslaan. Pas in de achtste ronde, toen Foreman zichzelf had uitgeput, haalde Ali uit. Foreman ging neer. Knock-out.



OVERLEVERS

Richard Branson

ALL YOU NEED IS CASH

Miljardair, weldoener, *serial entrepreneur* en levensgenieter Richard Branson oogt niet als een strenge boekhouder. Maar de flamboyante oprichter van de Virgin Group weet een goede liquiditeitsplanning op waarde te schatten en kan de hand op de knip houden als dat zakelijk verstandig is. Of nog drastischere maatregelen nemen.

Eigenlijk laat Richard Branson geld het liefst rollen. Bij-

voorbeeld om het in een van de honderden bedrijven te investeren die deel uitmaken van zijn Virgin Group. Of om maar weer eens een nieuw bedrijf op te richten: *'My philosophy is that if I have any money I invest it in new ventures and not have it sitting around.'*

Aan de andere kant is Branson zich er terdege van bewust dat geld met beleid moet worden uitgegeven. Hoeveel ondernemingen lopen immers niet stuk op liquiditeitsproblemen? Met name startende en snelgroeïende ondernemingen kunnen in korte tijd het slachtoffer worden van een te krappe liquiditeit. Zeker wanneer ze ook nog veel moeten investeren.

Met name wanneer je een beperkte financiële buffer hebt, doe je er als ondernemer goed aan om je liquiditeitsplanning op orde te krijgen. Let niet alleen op de inkomsten, maar ook en vooral op de uitgaven, raadt Branson aan. Zet deze per kwartaal af tegen binnenkomende gelden. Deze zijn moeilijker te plannen dan de uitgaven. Maak daarom een conservatief en een optimistisch (Branson spreekt van 'agressief') scenario. In het eerste houd je er volop rekening mee dat



GLOBALISERING

Wet 2

**VEROVER
DE WERELD
VANUIT JE
ACHTERTUIN**

Als de economie groeit, kijk je als manager of ondernemer graag over de grens. Exportkansen, handel en investeringen... de wereld ligt aan je voeten. In barre tijden is het verleidelijk om een pas op de plaats te maken en je buitenlandavontuur voorlopig in de ijskast te zetten. Maar vergis je niet: juist de vertrouwde omgeving waarop je in een crisis terug kunt vallen, zou wel eens de basis kunnen bieden voor vernieuwingen waarmee je later de wereld kunt veroveren. Bedrijven, ja, zelfs hele regio's zijn je voorgegaan. Globalisering is en blijft een kans.

Een eeuw geleden was Twente nog een belangrijke textielregio. Maar door concurrentie uit lagelonenlanden en overcapaciteit op de wereldmarkt kwam de streek in een crisis terecht. Werkten in 1955 nog 55.000 Tukkers in de textiel, in 1980 was dat nog maar een vijfde deel daarvan. Nu is de bedrijfstak grotendeels uit Twente verdwenen. Een van de overlevers is Royal TenCate. Bij elke noodsituatie wist de textiel-firma het tij te keren door iets slims te doen. Zo ging



OVERLEVERS

Swatch

DE ZWITSERS BLIJVEN BIJ DE TIJD

Breitling, Tag Heuer, Swatch... Zwitserse horloges zijn wereldberoemd. Bijna alle Zwitserse klokjes komen uit de bergachtige streek tussen Genève en Basel. In deze Watch Valley maak je letterlijk een reis door de tijd. Dat hier zoveel horlogebedrijven zitten, komt door de reformatie. De lokale kerkhervormer Calvijn veroordeelde het dragen van juwelen, met als gevolg

dat goudsmeden in Genève zonder werk kwamen te zitten. Hun reactie: dan maken we wel horloges. De Geneefse uurwerkindustrie groeide, maar kreeg te maken met concurrentie uit het naburige Neuchâtel. Daar voerde goudsmid Daniel Jeanrichard vernieuwingen door in de horlogeproductie. Collega's uit de regio volgden zijn voorbeeld. Zo kon de Jura uitgroeien tot het kloppende hart van de Zwitserse uurwerkindustrie.

Goedkope kwartshorloges

Lange tijd hoefden de horlogemakers in de Watch Valley zich geen zorgen te maken. *Swiss made* betekende kwaliteit en de klant betaalde daar graag voor. Na de Eerste Wereldoorlog kwam het eerste polshorloge op de markt en daarop volgden nog meer Zwitserse innovaties, zoals het waterdichte horloge en de kwartstechnologie. Vanaf de jaren zeventig kwam de Watch Valley echter in de problemen: goedkope kwartshorloges uit Japan en Hongkong overspoelden



TURNAROUNDMANAGEMENT

Wet 3

**BLIJF VECHTEN
TEGEN DE
ONZICHTBARE
VIJAND**

In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Jarenlang leek deze uitspraak een open deur. Door de coronacrisis heeft deze uitspraak echter een heel andere lading gekregen. Ondernemingen die jarenlang goed presteerden, stonden plotseling, van de ene op de andere dag, aan de afgrond. Ondernemers en managers zullen in het na-coronatijdperk actiever vooruit moeten kijken, waarbij cijfers minder belangrijk zijn dan kwalitatieve data en zelfs sociaal-culturele ontwikkelingen.

De coronacrisis legt pijnlijk bloot dat de financiële gezondheid van een bedrijf relatief is, en dat businessmodelcanvassen, SWOT-analyses en jaarrekeningen minder waarde hebben dan gedacht, in elk geval in voorspellende zin. Misschien stonden de meeste bedrijven altijd al aan de rand van het ravijn. In het voor-coronatijdperk (v.c.) kon je daar nog wel mee weggomen, maar in het na-coronatijdperk (n.c.) waarschijnlijk niet meer.

Een wetmatigheid die door corona pijnlijk naar



OVERLEVERS

Drukwerkdeal

NIEUW LEVEN IN DE DRUKKERIJ

Economische misère biedt allerlei kansen. Zeker voor innovatieve, laaggeprijsde nieuwkomers. Zo'n vernieuwende prijsvechter was Drukwerkdeal, dat vanaf 2005 in een kwakkelende markt zeer succesvol bleek. De afgelopen jaren is keer op keer gebleken dat jonge bedrijven in heel korte tijd een dominante positie in een markt kunnen innemen ten koste van bestaande

marktpartijen. Steeds weer werden onaantastbaar geachte bedrijven in korte tijd van hun troon gestoten door nieuwkomers met verrassende producten en diensten, innovatieve businessmodellen of agressieve marketingstrategieën – denk aan de faillissementsgolven in de muzieksector (door nieuwkomers als Spotify en YouTube), de taxibranche (Uber) en de retail (webwinkels en platforms zoals Amazon en bol.com). Disruptie kon vooral plaatsvinden doordat de nieuwkomers gebruikmaakten van digitale innovatie – vandaar dat de term ‘digitale disruptie’ ook wel wordt gebruikt om de wijdverspreide ontwrichting aan te duiden.

Het begrip ‘disruptie’ is halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw op de kaart gezet door Harvard-hoogleraar Clayton M. Christensen. Hij beschreef in zijn boek *The Innovator's Dilemma* hoe de succesvolste bedrijven met de beste mensen en processen falen. Ze leggen te veel nadruk op de huidige behoeften van klanten en te weinig op de (vaak) onuitgesproken toekomstige behoeften. Ze staan bovendien niet



SAMENWERKEN EN
LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Wet 4

**GEEF
VERTROUWEN
ALS JE
VERTROUWEN
WILT KRIJGEN**

Leidingsgeven in crisistijd is geen gemakkelijke opgave. Zeker niet als je je collega's op afstand moet managen. Hoe loods je als leidinggevende je team door zo'n periode? En hoe zorg je ervoor dat je team een team blijft?

In een crisis heeft iedere leidinggevende de neiging controle te willen houden. Begrijpelijk, want je plannen worden ruw verstoord. Dit brengt onzekerheid en onvoorspelbaarheid met zich mee. Je gaat je blindstaren op de dagkoersen en kunt zelfs verstarren, zoals een konijn dat in de koplampen kijkt. Tegelijkertijd weet je: controle houden in een crisis werkt averechts. Juist nu zijn flexibiliteit en wendbaarheid nodig om snel en adequaat te kunnen inspelen op de continu veranderende omstandigheden. Gezien deze eisen kun je het feit dat je mensen op afstand werken ook zien als een voordeel. Je bent gedwongen om mensen vrijheid te geven, en dat zou zomaar kunnen leiden tot de ondernemende houding bij medewerkers waar je al zo lang naar streeft.



OVERLEVERS
Heijmans

TIMMEREN, ZAGEN EN APPEN

Bij bouwbedrijf Heijmans werken vijfduizend mensen. Velen werken buiten in het veld – op de bouw, langs de weg. Het stimuleren van onderlinge verbinding en betrokkenheid bij het werk en bij Heijmans waren de achterliggende redenen voor het bouwbedrijf om te kiezen voor een interne sociale-media-app, *Yammer*. De aftrap van het systeem werd gedaan door twee

groepen *early adopters*: de huidige redacteuren van de papieren en digitale nieuwsbrieven en digitale 'handige Harries', medewerkers die sociale media op zich al interessant vinden. Zij werden vooraf al geïnformeerd over het waarom en getraind in het hoe. Ze maakten al heel wat berichten in afwachting van de datum waarop de app door alle medewerkers gebruikt zou kunnen worden.

In de app kunnen medewerkers zelf berichten plaatsen. Het staat hun vrij om overal op te reageren en ze kunnen er ook voor kiezen om bepaalde bronnen niet meer te volgen. De app lijkt in dat opzicht behoorlijk op een intern LinkedIn. Om het gebruik te stimuleren schreef Heijmans een boekje waarin staat uitgelegd waarom het bedrijf met de app wilde beginnen, hoe medewerkers de app kunnen installeren en waar ze meer hulp kunnen krijgen. Op 3 maart 2020 viel de handleiding bij alle vijfduizend medewerkers op de deurmat.

De eerste kennismaking was succesvol, er was al heel wat te vinden in de smartphoneapp. Maar zouden de mogelijkheden voldoende zijn, zouden de berichten



INNOVATIE

Wet 5

ZORG VOOR INNOVATIE- VERMOGEN

In een crisis verandert de wereld ingrijpend, voor bijna elke onderneming. Na een crisis gaat die verandering gewoon door. Ondernemingen moeten opnieuw positie kiezen en vanuit die nieuwe positie moeten ze ook ander gedrag gaan vertonen. Als je als onderneming succesvol wilt blijven of worden, dan moet je een heleboel dingen helemaal anders doen. Innovatie is een kritieke succesfactor bij die verandering. En je slaagt alleen als je juist niet stuurt op innovatie, maar op het innovatievermogen van je mensen.

De Nederlandse betekenis van crisis is keerpunt. Een crisis is een fundamentele verandering, inderdaad een keerpunt. Een crisis is heftig, tijdens een crisis is alles anders. Tijdens een crisis hebben we dan ook de neiging om ons te concentreren op het overleven ervan. Dat lijkt logisch, maar daarmee zien we de essentie over het hoofd. Want in reactie op de crisis verandert de wereld, en daarmee de omgeving van de onderneming, pas echt ingrijpend. In deze tijd van digitale transformatie, opwarming van de aarde,



OVERLEVERS

Lego

DE WETTEN VAN LEGOLAND

In de jaren twintig van de vorige eeuw was Ole Kirk Christiansen een timmerman in Denemarken. Hij maakte grote dingen van hout, zoals deuren en meubels. In de Grote Depressie die volgde op de beurskrach van 1929 nam de vraag naar die grote, dure dingen enorm af. Ole Kirk ging over op het maken van houten kinderspeelgoed van hoge kwa-

liteit: poppenmeubels, trekdieren, jojo's en vrachtwagens.

Christiansen had een ander antwoord gegeven op de vraag: waar ben ik van? Hij was van het houten speelgoed. Maar dat niet alleen, hij formuleerde ook het belangrijkste principe: zijn speelgoed moest het creatieve leven van het kind én van de latere volwassene verrijken. 'Speel Goed' noemde hij zijn bedrijf, in het Deens 'Leg Godt', afgekort tot LEGO.

Voortdurend experimenteren

Na de oorlog kwam kunststof op – een (potentiële) crisis voor de houtbewerking. En Ole Kirk herformuleerde opnieuw zijn bestaansrecht: hij was niet van de houtbewerking, hij was van speelgoed en van 'speelgoed'. In die tijd was alle speelgoed van hout en hij was eigenlijk timmerman. Maar LEGO was van het speelgoed, en dat hoefde helemaal niet van hout te zijn. En LEGO formuleerde meteen het volgende principe: alleen het beste is goed genoeg. En daarop het



SOCIALE MEDIA

Wet 6

WEES SOCIAAL OP SOCIALE MEDIA

Juist in een crisissituatie wil je actief communiceren met alle stakeholders. Daarvoor moet je actief aanwezig zijn op sociale media, want daar zitten alle klanten, journalisten, critici en zakenpartners. Wie een sociale relatie wil opbouwen met al deze partijen, mag op sociale media niet ontbreken.

Als ik een sirene hoor, doe ik altijd hetzelfde: ik open Twitter. Even zoeken met de hashtag van mijn woonplaats en ik weet al snel wat er aan de hand is. Want wie Twitter gebruikt, weet dat daar het nieuws verslagen wordt terwijl het nog plaatsvindt. Op Twitter vind je binnen enkele minuten de verhalen van burgers, passanten en experts. En als het om nieuws en actualiteiten gaat (en je bent nieuwsgierig aangelegd), wil je graag zo snel mogelijk zo veel mogelijk informatie krijgen.

Of het nou gaat om een lokaal brandje, coronamaatregelen, giffeieren, natuurrampen, een terroristische dreiging of een dreigend faillissement: voor burgers en consumenten zijn sociale media de belangrijkste



OVERLEVERS

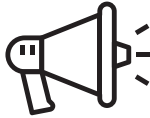
Rode Kruis

WAAROM RODE KRUISMEDEWERKERS OP TIKTOK DANSEN

Wie jongeren wil bereiken via sociale media, denkt al gauw aan Instagram of Snapchat. TikTok ligt minder voor de hand. Het Rode Kruis besloot het toch eens te proberen. Binnen een mum van tijd wist de hulpverleningsorganisatie ruim 56.000 volgers aan te trekken. TikTok – een platform met kleine, grappige filmpjes

van maximaal vijftien seconden – is razend populair. Sinds de introductie in China in 2016 hebben meer dan 150 miljoen actieve gebruikers de TikTok-app geïnstalleerd, waarvan alleen al in België en Nederland vierenhalf miljoen. Zij delen filmpjes met elkaar waarop ze liedjes playbacken, dansen of iets grappigs doen, al dan niet begeleid door voorgekookte liedjes, geluidseffecten en soundbites. Daarnaast kunnen gebruikers ‘duetten’ opnemen door op elkaars video te reageren, waardoor de twee filmpjes naast elkaar in split screen verschijnen. Ook kunnen ze elkaar uitdagen via hashtags, zoals de bekende presentator Jimmy Fallon met zijn #tumbleweedChallenge, waarbij kijkers werden ‘gechallenged’ zich als een hooibaal op te rollen en daarvan een filmpje voor TikTok te maken.

Hoewel de zakelijke toepassingen van TikTok misschien niet voor de hand liggen, zijn ze er wel. In elk geval biedt het platform de mogelijkheid om grote aantallen (jonge) tieners te bereiken. Zo blijkt ook uit het succes van het Rode Kruis op TikTok, waar het



MARKETING

Wet 7

**THE SHOW
MUST GO ON**

Zichtbaar blijven, dat is normaal gesproken al een must voor elke ondernemer, elk merk en elke organisatie, maar in crisistijd helemaal. Je profiteert direct. Als veel ondernemers en merken lamgeslagen in hun schulp kruipen, kun jij er nóg makkelijker uitspringen. En ook na de crisis pluk je daar de vruchten van. De merken die zich tijdens een crisis weten te nestelen in de hoofden van hun klanten, blijven in die hoofden, en dat is essentieel als later de wereld weer doordraait. Dus zelfs als je fysiek even niet of minder beschikbaar bent voor je klanten, zorg dan minstens dat je mentaal beschikbaar blijft. Blijf zichtbaar.

Bedrijven haalden in 2020 de mafste 1 aprilgrappen uit tijdens de coronacrisis. Bavaria ging van bier desinfecterende handgel maken. Het Formule 1-team van Mercedes ontwikkelde een nieuw beademingsapparaat voor coronapatiënten. En British American Tobacco werkt aan een vaccin tegen COVID-19.



OVERLEVERS

Zeeman

ZEEMAN OVERLEEFT STORMEN MET NIKS ANDERS DAN LEF

Winkelketens verkeren al jaren in een crisis, en dat geldt zeker voor textielwinkelketens. De ene na de andere ging failliet: Sissy Boy, CoolCat, Hans, Henk, Scapino, Man At Work, Supertrash, McGregor, Gaastra, Witteveen, MS Mode, Charles Vögele, La Ligna, V&D, Miss Etam, Mexx, Hudson's Bay, en zo

kun je nog wel even doorgaan. Maar Zeeman is er nog. Zeeman is een overlever.

Op zichzelf is Zeeman ook een tot verzuipen gedoemde textielketen: goedkoop, basic assortiment, ouderwets Nederlands familiebedrijf dat al sinds 1967 bestaat, van oudsher geen heel sterk imago. Maar Zeeman is nog steeds *alive and kicking*, en dat is knap. Want dat gaat niet vanzelf. Dat is te danken aan één opmerkelijk eenvoudige eigenschap. Lef.

Eigen momenten creëren

Zeeman heeft het lef om dingen anders dan anderen te doen, om af te wijken, om zijn eigen koers te varen. Een beetje zeeman weet hoe gevaarlijk het is om een afwijkende koers te varen, zeker als de zee hoog is en het tij tegenzit, maar dat is dus precies wat Zeeman doet.

Het bedrijf nam afscheid van de huis-aan-huisfolder en stapte over naar tv-reclame. Maar Zeeman blijft juist weg van de piektijden rond Pasen, Moederdag,



LEIDERSCHAP

Wet 8

**LAAT JE LEIDEN
DOOR EEN
STERKE LEIDER**

De oude Romeinen kenden een soort democratie. Behalve in oorlogstijd. Dan werd de leider automatisch een dictator. Tijdens een crisis leek het de Romeinen blijkbaar een beter plan om een sterke leider te hebben die als alleenheerser snel besluiten kon nemen om het land door rampspoed te sturen.

Zo eenvoudig als toen werkt het tegenwoordig niet meer. In de meeste landen en organisaties accepteren we geen dictators. We verwachten ook in een crisis dat mensen nog steeds naar elkaar luisteren en dat onze leiders experts raadplegen en advies inwinnen bij collega's.

Toch zoeken mensen in crisistijd altijd naar zekerheid. Als er oorlog is, zitten de kerken vol. Na een aanslag wemelt het van de samenzweringstheorieën. Nationalisme steekt de kop op als de economie onder druk staat. Op gedoe volgt steevast de roep om stevige maatregelen. En een sterke leider.



OVERLEVERS
Shell

SCENARIO- PLANNING: HET GEHEIME WAPEN

Shell kon in 1973 adequaat reageren op de oliecrisis: het had er rekening mee gehouden dat de OPEC-landen de uitvoer van olie sterk zouden verminderen. Ook de olieprijsstijgingen van 1979 waren door het bedrijf voorzien, evenals de ondergang van de Sovjet-Unie. Het geheim van Shell? Scenarioplanning.

Van oudsher waren strategie en planning in het bedrijfsleven gebaseerd op het idee dat je de toekomst nauwkeurig genoeg kon voorspellen om er een strategische keuze voor te kunnen maken. Onzekerheid en onvoorspelbaarheid kregen geen grote rol toebedeeld. Vandaag de dag heeft het geen zin om zo te werk te gaan. Daarvoor verandert de wereld te snel. Maar wat is het alternatief?

Een eerste mogelijkheid is vasthouden aan een eerder geformuleerde strategie. Of hier en daar wat kleine, incrementele verbeteringen doorvoeren zonder de strategie echt te wijzigen. Maar al te vaak begeeft een bedrijf dat zo'n behoudende aanpak kiest zich daarmee op een doodlopend pad en beweegt het met kleine stapjes richting de afgrond.

Tegenover dit gevaar van verstarring staat het gevaar van overflexibiliteit. Bedrijven die deze weg inslaan, hebben geen strategie, geen plan, maar wel een groot improvisatievermogen. Dit soort bedrijven is gedoemd te concurreren op snelheid, met het gevolg dat ze vaak op de markt komen met producten die



BEDRIJFSCULTUUR

Wet 9

**INVESTEER
ALTIJD IN JE
CULTUUR**

Veel organisaties besteden weinig tijd aan hun bedrijfscultuur, en zeker niet tijdens een crisis. Dat is zonde. Het collectieve gedrag van medewerkers maakt in crisistijd namelijk het grote verschil. Kennis en knowhow kunnen altijd worden ingekocht, maar voor cultuurelementen als motivatie, drive, samenwerking, ondernemerschap en elkaar uitdagen om het beste te leveren zijn geen hapklare oplossingen beschikbaar als je ze plotseling nodig hebt. Daarin moet je zowel in goede als in slechte tijden investeren, zodat je ze kunt inzetten als ze nodig zijn.

‘Bedrijfscultuur’ is een verzamelwoord voor de manier waarop de medewerkers in een bedrijf met elkaar en met derden omgaan. Het omvat de normen, waarden, rituelen en collectieve gedragingen van medewerkers. In menig vergaderruimte wordt het ook gebruikt als codewoord. Zodra het woord ‘cultuur’ wordt genoemd, bedoelt men eigenlijk ‘moeilijk, hardnekkig, kan ik weinig aan doen’.



OVERLEVERS
Ikea

HET FAMILIEGEVOEL VAN IKEA

Met z'n tegelijkertijd zuinige, smaakvolle en innovatieve bedrijfscultuur heeft IKEA al menige crisis doorstaan. Iedereen binnen het bedrijf draagt eraan bij – maar uiteindelijk valt of staat het familiegevoel van IKEA met goed leiderschap.

'Crisis of geen crisis, IKEA groeit door' kopte het dagblad *Trouw* in 2014. Inderdaad: de omzet van dertig

miljard van destijds ligt inmiddels alweer tien miljard hoger. De winst blijft daarbij achter (in 2019 bedroeg deze 'slechts' ruim twee miljard euro), maar dat kwam grotendeels doordat het bedrijf zoveel had geïnvesteerd in allerlei nieuwe vestigingen, in opkomende markten, in onlineactiviteiten en in kleinere winkels in grote steden. Niet door de afnemende vraag in elk geval, zei IKEA-topman Torbjörn Lööf: de wereldwijde handelsspanningen, de brexit en de afzwakkende economie kregen weinig vat op IKEA 'omdat mensen nu eenmaal hun huizen moeten inrichten'. 'Wanneer de economie supergoed draait, dan profiteren we daar niet heel erg van. Maar als de economie minder goed is, dan zijn we daar ook niet zo gevoelig voor.'

De massa een aangenaam leven geven

Dat mensen zowel in goede als in mindere tijden producten van IKEA willen kopen, is omdat het bedrijf waar voor z'n geld levert. Het is misschien niet de goedkoopste aanbieder, wel biedt het tafels, banken



ONDERNEMEN

Wet 10

**MAAK JE
BUSINESS-
MODEL
RECESSIE-
PROOF**

W*ie een crisis wil overleven, zou zijn transactie-model moeten herzien. Een steeds populairder wordende variant is de abonnementsvorm. Dit is een aanrader, want dankzij abonnementen wordt je bedrijf resistent voor de negatieve effecten van recessies en crises.*

In 2009 sloeg de kredietcrisis in volle hevigheid toe in zakelijk Nederland. Ik werkte toen bij een onderhoudsbedrijf voor de industrie en het werk dat we hadden droogde razendsnel op. Ons businessmodel was het detacheren van monteurs bij fabrieken die daar het onderhoud aan het machinepark uitvoerden. Onze klanten waren gerenommeerde, soms beursgenoteerde producenten van merkproducten. Onze dienstverlening werd dus gewaardeerd, maar binnen twee maanden tijd waren we dertig procent van de omzet kwijt.

We begonnen ons al snel af te vragen hoelang deze crisis zou gaan duren en hoe we deze konden overleven. Het personeelsbestand bestond uit ervaren krachten waar je in normale tijden heel moeilijk aan



OVERLEVERS

Netflix

VEELVRAAT NETFLIX EET ALLES

Netflix is verreweg de succesvolste aanbieder van *video on demand*. Alleen al in Nederland zijn er ruim drie miljoen Netflixgebruikers. Het succes is grotendeels te danken aan het *all you can eat*-model.

Netflix begon in 1997 als een website waar klanten voor onbepaalde tijd dvd's konden huren of kopen.

Eerst per stuk, later op abonnementsbasis, waarbij de klant een beperkt aantal dvd's kon huren en per post kreeg toegestuurd. Al gauw besloot Netflix klanten de mogelijkheid te bieden zoveel dvd's te huren als ze wilden. Een *all you can eat*-model waar grote concurrenten zoals Blockbuster zich niet aan waagden, bang als ze waren dat hun inkomsten zouden teruglopen. De merkpositionering van Netflix verschoof in de loop van de tijd. Aanvankelijk wilde Netflix het beste videoverhuurbedrijf zijn, getuige de slogan *The best way to rent DVDs*. In 2004 besloot het om zichzelf op te werpen als een bedrijf voor iedereen die op z'n gemak films wilde kijken (*Movie enjoyment made easy*). Vanaf de oprichting wilde Netflix streamingvideo aanbieden, maar het bedrijf besloot hiertoe pas over te gaan in 2005, toen de tijd er met de opkomst van YouTube rijp voor was.

Verleidelijk model

Sinds 2013 biedt Netflix ook in Nederland *subscrip-*