

Diepe zakken; overleven en scenario's

Samenvatting

Wat kun je doen als je geschoren wordt? Wat doe je als je in een gat zit? De bekende kreten. Als je geschoren wordt moet je stilzitten. Of: 'if you're in a hole, don't dig any deeper'. Veel ondernemers vinden dit op de huidige situatie van toepassing. Ze lijken te hopen dat het overgaat. En dat op korte termijn de situatie van 2007 en in ieder geval de eerste drie kwartalen van 2008 zich weer aandient. En dan kunnen we verder gaan daar waar we gebleven waren. De achterliggende ellende snel weer vergeten.

Wij denken dat er meer nodig is. Denken over scenario's; nog dieper snijden in de kosten, optimalisatie van uw verkoopinspanning via SEO (SEO driven by commercial excellence) en toepassing van nieuwe organisatieprincipes.

Diepe zakken; overleven en scenario's

Inleiding

We kunnen er in ieder geval eens goed over nadenken of we geloven dat de situatie van 2007 en de eerste drie kwartalen van 2008 weer zo snel en makkelijk terugkeert. We kunnen onszelf er ook een aantal vragen over stellen. Stel dat die situatie zich over twee of drie jaar weer aandient. Hoe zijn de kaarten dan geschud? Hebben we nog dezelfde concurrenten en als we denken dat dat het geval is, hoe hebben we kunnen overleven? Hoe hebben we het zelf gedaan in de achterliggende periode? Hebben we aantoonbaar betere en meer resources dan onze concurrenten kunnen inzetten en waarom?

Beter management? Management wat zichzelf de kritische vragen stelt en wat ons de 'competitive edge' geeft? Een betere uitvoering, een betere strategie of betere mensen in algemene zin. Mogelijk ligt het antwoord in een veel simpeler resource; de diepe zakken. Als we in een positie zijn waarin we geen extra beroep op financiering hoeven te doen en dat ook de komende drie jaar niet hoeven, dan behoren we tegen die tijd tot de overlevers. En laten we ons niet vergissen; ook als we tot nu toe geen banken nodig hadden, is dat niet de voorwaarde die overleven zeker stelt. Als we de komende drie jaar een beroep op banken zouden willen doen dan lopen we het risico dat we nul op het rekest krijgen, ook al hebben we tot nu toe helemaal geen vreemd vermogen gebruikt.

Verrassend? Wel nee, waarom zouden de banken dat doen. Een slecht calculeerbaar risico, een enorme vraaguitval die in de tientallen procenten loopt en daarmee een heel moeilijk in te schatten totale kredietbehoefte. Niet de middelen om veel geld uit te lenen omdat de eigen balansverhoudingen moeten worden gecorrigeerd. En een lage winstgevendheid waarmee die balansverhoudingen ook niet kunnen worden gecorrigeerd. Iedereen heeft er last van en als die verhoudingen van 2007 en 2008 niet snel terugkomen, betekent dat een aantal van ons niet zullen overleven.

Uw taak als ondernemer wordt dan ook om na te denken, na te denken over scenario's die zich kunnen ontploegen en waarop u een passende reactie moet hebben. En die passende reactie moet u ook echt hebben om tot de 'survivors' te behoren.

Scenario 1

Laten we er van uitgaan dat de situatie van 2007 en in ieder geval de eerste drie kwartalen van 2008 zich weer aandient over misschien 1,5 tot 2 jaar. Ondernemers die zich over dit scenario willen buigen zouden zich wel even moeten afvragen wat die ontwikkeling gaat drijven. Waardoor wordt het vertrouwen in het algemeen weer aangewakkerd, wat gaat die groei ten opzichte van het huidige niveau drijven?

Welke sectoren in de (internationale) economie gaan de groei naar het oude niveau brengen?

Een uitgangspunt waar we best eens rustig over kunnen nadenken. En als je ervan overtuigd bent dat je dan overleeft, geef even aan waarom je die succesvolle 'survivor' bent en waar dat succes op is gebaseerd.

Scenario 2

Neem nu eens aan dat de vraag in je branche uitvlakt op een niveau wat 20%, 30% tot 40 % ligt onder dat wat je in 2007 en de eerste drie kwartalen van 2008 hebt meegemaakt. En ga er dan van uit dat een verdere groei vanaf dat niveau beperkt is tot enkele procenten per jaar. Niet geheel toevallig, die percentages. Per slot van rekening is de daling van de beurs altijd een goede graadmeter van de ontwikkeling in de totale economie. Ook nu; de inschatting is in feite dat de totale waarde in het economische verkeer ongeveer gehalveerd is. En dat geldt dan voor een groot aantal markten en segmenten. Dat betekent dat ook iedere onderneming, of die nou op de beurs is genoteerd, of in private handen is, ongeveer de helft minder waard is geworden. Een heel reële inschatting, die natuurlijk best op termijn mee zou kunnen vallen; maar ga daar niet onmiddellijk van uit. Soortgelijke percentages gelden dan op middellange termijn ook in andere segmenten van de economie, de huizenmarkt, grondprijzen enzovoort.

Neem dan ook aan dat er nieuwe waarden in de plaats komen van de materiële die we de laatste decennia hebben nagejaagd. Zoals in een eerdere column al gemeld; helemaal niet zozeer bedreigend, want er komt ruimte voor andere waarden. Die zijn hoogstwaarschijnlijk meer gericht op mensen, intermenselijke contacten, meer lokaal georiënteerd en meer regionaal. De huidige stand van de techniek maakt het mogelijk. Hoogstwaarschijnlijk een minder grote schaal, meer netwerk georiënteerd, en meer netwerk georganiseerd.

Ga in dit scenario dan ook eens na hoe het staat met uw overlevingskansen en waarop u die overlevingskansen baseert. Hoe overleeft uw onderneming en kunt u misschien zaken initiëren die u nu al gaan helpen die nieuwe uitdagingen aan te gaan. Bepaal welke rol jouw mensen, jijzelf en je organisatie kunnen gaan spelen in die toekomst en waarop je die baseert. Heb je dan nog steeds toegevoegde waarde en waar ligt die waarde dan precies. Denk na over de nieuwe klantwaarde en hoe je die waarde aan je klant kunt verkopen. Een aantal partijen zal het kunnen, maar makkelijk wordt het niet. En; als je niets doet en je laat je scheren, of je blijft in het door jezelf gegraven gat zitten, dan overleef je het in dit scenario niet.

Snij nog wat dieper in de kosten

En nog een paar praktische vragen om jezelf te stellen. We nemen aan dat hier al een behoorlijk aantal stappen zijn gezet wat natuurlijk helpt om niet al te diep in de zakken te hoeven tasten. Maar doe nog eens een extra beroep op uw creativiteit. Een provocerende manier om de hardheid van uw aannames te testen is om dezelfde vraag vijf keer te stellen en iedere keer te ontdekken dat u nog gedetailleerder kunt antwoorden. En iedere keer vanuit een andere hoek.

Eén van die vragen zou de gebieden kunnen betreffen waar in uw organisatie geld wordt uitgegeven aan luxe, een luxe uitstraling, status, prestige etc. En stel u dan ook de vraag of u dat op langere termijn echt allemaal nodig heeft. We kunnen denken aan onderhoud van uw gebouwen, kantoorinrichting, bedrijfsauto's, reizen, reisaccommodatie enzovoort; om over bonussen maar niet te praten.

En nog een vraag die u zichzelf vijf keer zou mogen stellen: ben ik echt optimaal effectief in mijn commerciële proces en mijn verkoopinspanning. Heb ik daar nog andere mogelijkheden om het beter te doen, kan het nog beter?

Conclusie

Misschien hebt u topverkopers, maar één ding staat vast; agressieve doelstellingen en het herdefiniëren van de werkelijkheid gaat u niet helpen om uw commerciële issues op te lossen, daar is nu wat anders voor nodig. Als dat zo is kunnen accenten in het commerciële proces worden verlegd. Wat dacht u van een extra inspanning in uw meest kosteneffectieve verkoopkanaal, uw site. Ons pleidooi, laat dat verkoopkanaal niet uitsluitend aan ICT over; zorg ervoor dat uw commerciële content management en content writing ligt in het verlengde van SEO (Search Engine Optimization) en daar wordt uitgevoerd waar de expertise van het commerciële proces ligt.

Vier zaken die Intersumma graag samen met u doet:

- Intersumma draagt graag bij aan het denken over de toekomst in de vormen van scenario's
- Discussieert indringend over nog dieper te snijden in de kosten
- Het verder optimaliseren van uw commerciële inspanning via uw internet kanaal in de vorm van SEO; **'SEO, driven by commercial excellence'**
- Intersumma bespreekt graag met u hoe u nieuwe organisatie inzichten kunt benutten om dynamisch, 'agile and nimble' te worden. Toepassing van Holacracy gaat het voor u doen! Zie hiervoor onze volgende column.

Drs Robert J. (Bob) Fetter, april 2009