

Boek: 'How the mighty fall'

Jim Collins verwierf in 1994 voor het eerst bekendheid als co-auteur van Jerry I. Porras met het boek 'Built to last; successful habits of visionary companies'. In dit boek worden de succesfactoren van 18 Amerikaanse visionaire bedrijven beschreven met mantra's als 'Preserve the core, stimulate progress' en 'Good enough never is'. Dat het inderdaad nog beter kon, bewees Jim Collins in 2001 met de publicatie van 'Good to great: why some companies make the leap... and others don't'. Ook in dit boek wist Collins met korte credo's zijn boodschap over het voetlicht te brengen; bekend zijn onder andere die van 'Level 5 leadership', 'First who, then what' (oftewel: 'Getting the right people on the bus') en 'The culture of discipline'.

In bovengenoemde boeken gaan de auteurs – net als Peters & Waterman in hun klassieker 'In search of excellence' (1982) – op zoek naar de succesfactoren van bedrijven. Kritiek op dit soort studies is dat veel van de excellente bedrijven 5 of 10 jaar na het onderzoek in grote problemen verkeren en soms zelfs van de markt verdwenen zijn. In 'How the mighty fall' gaat Jim Collins op zoek naar bedrijven die dit is overkomen en wat het verschil maakt tussen de ondergang en een doorstart van een voorheen toonaangevend bedrijf. Collins pareert op deze wijze gelijk de kritiek die er op voorgaande studies was. Volgens hem is het net als bij sportteams waarbij het succes voor een groot deel wordt bepaald door de coach. Elk bedrijf kan met neergang te maken krijgen; ook zij die eerst goed presteerden. Net als bij een voetbalelftal wordt het succes van een bedrijf sterk bepaald door de CEO. Bedrijven kunnen van 'good to great' terugvallen van 'great to good'. Afhankelijk hoe CEO's en organisaties met tegenslagen omgaan, redden ze het; of redden ze het niet.

Collins benoemt in zijn boek vijf stadia van verval van organisaties:

1. Een ongekend succes dat managers overmoedig maakt.
2. Het ongedisciplineerd nastreven van 'meer'.
3. Het ontkennen van risico en gevaar.
4. Het zoeken naar redding.
5. Overgave aan irrelevantie of dood.

In het eerste stadium lijkt er nog niks aan de hand, maar komen managers wel in een soort roes van succes en krijgen zij een obsessie om te groeien. Dat laatste wordt in stadium 2 zichtbaar: het starten van nieuwe activiteiten waarvoor in de onderneming geen passie te vinden is en het opstarten van activiteiten die niet bij de kernwaarden of kerncompetenties van de organisatie passen.

Collins verwijst hier naar wat hij 'Packard's law' noemt. David Packard (mede-oprichter van HP) zei altijd dat de kans groter is dat een onderneming ten onder gaat aan indigestie als gevolg van het tot zich nemen van te veel kansen, dan dat het sterft aan te weinig kansen.

In het derde stadium keert het tij van succes en richt het opportunisme zich tegen de organisatie. Collins beschrijft hier het voorbeeld van Motorola dat – voordat de GSM-techniek doorbrak – een telecommunicatiesysteem wilde opzetten (Iridium geheten) dat via 66 (!) satellieten werkte. Collins wijt het falen van dit project aan te weinig harde onderbouwing en dat managers te veel afgingen op wat ze zelf dachten nodig te hebben. In 1999 moest Motorola meer dan \$ 2 miljard op het Iridium-project afschrijven, hetgeen Motorola in stadium 4 van het model van Collins deed belanden.

In stadium 4 – het zoeken naar redding – komen de negatieve tendenties uit stadium 2 en 3 samen. In stadium 4 worden vaak nieuwe, grootse initiatieven ontplooid die niet of nauwelijks zijn onderbouwd. Bijvoorbeeld: door in een nieuwe technologie te investeren, door een acquisitie te doen waarvan men verwacht dat die het tij keert of door te participeren in programma's die niet bij de kerncompetenties van de onderneming passen. Als voorbeelden van bedrijven in dit stadium hebben verkeerd – maar die ook weer uit dit dal zijn opgeklimmen – noemt Collins: Xerox, HP, IBM, Merck, Texas Instruments, Pitney Bowes, Disney en Boeing. Xerox had er na 2001 bijvoorbeeld zeven jaar voor nodig om weer gezond en winstgevend te worden.

In stadium 5 – overgave aan irrelevantie of dood – zijn er nauwelijks of geen mogelijkheden meer om uit het dal te geraken. De doodsklap komt vaak vanwege een verkeerde financiële focus. Of zoals Bill Lazier, hoogleraar small business management aan Stanford University het ooit zei: 'Leaders in successful companies worry more about earnings. But organizations do not die from lack of earnings. They die from lack of cash'.

De ondertitel van 'How the mighty fall' luidt: 'and why some companies never give in'. Collins zou zijn naam als (mede-) auteur van 'Built to last' en 'Good to great' geen eer aandoen, als hij niet zo aangeven hoe bedrijven ook weer de weg omhoog kunnen vinden. Om niet van stadium 4 naar 5 te vervallen, raadt Collins allereerst aan om niet op te geven en vast te houden aan de kernwaarden die het bedrijf groot hebben gemaakt ('failure is not so much a physical state as a state of mind'). Daarnaast blijkt uit zijn beschrijving van de Xerox-case dat de weg omhoog is gelegen in het gedachtegoed van 'Good to great': 'disci-

plined people', 'disciplined thought' en 'disciplined action'. Ofwel selectief zijn bij de aanname van mensen ('getting the right people oin the bus'), vasthouden aan het gedachtegoed en goed onderbouwd oude activiteiten afstoten dan wel nieuwe activiteiten opstarten.

'How the mighty fall' houdt het midden tussen een referaat en een volwaardig boek (het telt slechts 123 pagina's). In het voorwoord geeft Collins aan dat hij eigenlijk alleen maar een artikel over dit onderwerp wilde schrijven, te meer daar hij momenteel met Morten Hansen aan een boek werkt waarin zij beschrijven hoe je als bedrijf overeind kunt blijven als de wereld om je heen drastisch verandert. Na 'Good to great' brengt 'How the mighty fall' niet veel nieuwe inzichten, maar is het eigenlijk een bevestiging van het gedachtegoed van 'Good to great' en 'Built to last'. Misschien meest waardevol is dat Collins met dit 'boekje' kritiek op zijn voorgaande onderzoeken pareert, maar daar heeft hij uiteindelijk slechts één bladzijde voor nodig (bladzijde 4: 'Why the fall of previously great companies does not negate prior research').

Referentie(s)

Collins, J. (2009), How the mighty fall; and why some companies never give in. HarperCollins Publishers, New York, N.Y. *

Collins, J. (2009), How the mighty fall, and how to stay on top (an exclusive book excerpt). BusinessWeek, May 25, p.26-28; 30-33; 36-38. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.