



● Weet en doe waar je als bedrijf goed in bent ●

In januari nam Spyker Saab over. Victor Muller, die al tien jaar het noodlijdende Spyker leidt, is de baas geworden van een autofabriek waar ongeveer 150.000 auto's per jaar van de band af moeten rollen. In de politiek, in het bedrijfsleven en niet in de laatste plaats in de media is volop gespeculeerd over de kans op succes van deze overname. Premier Balkenende noemde het in zijn wekelijkse persconferentie 'een huzarenstukje' en 'een bewijs van ondernemerschap'. Anderen spraken over Muller in termen als 'een inspirator' en 'iemand die weet hoe hij een merk in de markt kan zetten'. Ook werd benadrukt dat hij een sterk netwerker is met een uitstekend netwerk. Critici zijn minder enthousiast en stellen dat Muller dit Zweedse avontuur niet aankan. Als redenen worden genoemd dat hij nog nooit een cent aan auto's verdient heeft en dat de Formule 1-activiteiten van Spyker een financieel fiasco opleverden. Ik ben ervan overtuigd dat Saab een grote kans op overleven heeft als Muller doet waar hij goed in is en daarnaast mensen om zich heen verzamelt die zijn zwaktes compenseren. Dat zal voor hem als sterk netwerker geen probleem zijn.

Er zijn heel wat voorbeelden die duidelijk maken dat de les 'weet waar je goed in bent en besteed de rest uit' tot succes leidt. Mensen als Bill Gates (Microsoft) en Richard Branson (Virgin) zijn zo groot geworden omdat zij heel goed weten waar hun sterktes liggen, zich geconcentreerd hebben op die kwaliteiten en die versterkt hebben. Ze hebben geen tijd verdoen met het verbeteren van hun zwaktes, maar beschikken over partners die de zwaktes compenseren. Dat is nu precies de kunst die bedrijven zich ook eigen zouden moeten maken.

Verborgene sterktes

Ook voor bedrijven geldt: steek geen energie in zaken waarin je niet kunt excelleren. Bouw een netwerk van leveranciers en adviseurs op dat je zwakke punten compenseert. Dit klinkt misschien eenvoudig maar de praktijk maakt duidelijk dat dit tegenvalt. Het blijkt voor bedrijven namelijk vaak lastig te zijn hun eigen sterktes (en zwaktes) te herkennen en onderkennen. Ik ontmoet nogal eens technische bedrijven die ervan overtuigd zijn dat hun sterkte hun technische expertise is. Maar welke technische expertises zijn echt uniek en schaars? Weet het bedrijf zeker dat het technisch veel beter is dan zijn concurrenten? Wordt de kwaliteit van het product geheel bepaald door de technische expertise? En is het dan ook zo dat die expertise tot hogere marktprijzen of groei van het marktaandeel heeft geleid? Is het niet zo dat door de globalisering unieke kennis steeds meer een commodity wordt die daardoor ook voor concurrenten steeds gemakkelijker te verkrijgen is?

Ik zie bij bedrijven geregeld dat de sterkte die het bedrijf denkt te hebben niet de sterkte is die door de klant gezien - en gewaardeerd - wordt. Zo werkte ik een tijd geleden voor een bedrijf in basischemicaliën. De producten van dit bedrijf vertonen veel overeenkomst met die van zijn concurrenten. Ook de prijzen zijn vergelijkbaar. Waarom kiezen de klanten nu voor dit bedrijf X en niet voor concurrent Y? Zeker in de chemie zijn managers geneigd de reden daarvan in de techniek te zoeken. Maar die was nu juist niet zo heel anders dan die van de concurrent. Toen ik bedrijf X beter leerde kennen en met klanten gesproken had, werd pas duidelijk wat de echte sterkte van dit bedrijf was. Dat bleek de cultuur te zijn: mensen gaan er zeer open met elkaar om. Naast de formele contacten bestonden er veel informele contacten tussen alle lagen en afdelingen van het bedrijf. En het was die informele stroom van contacten die het mogelijk maakte dat zaken bijzonder snel aangepakt en opgelost werden. Bij de concurrent was juist een aantal jaren geleden de strategische keuze gemaakt de bedrijfsprocessen meer te formaliseren. Bedrijf X onderscheidde zich dus van zijn concurrent door zijn cultuur: de klanten hadden voor deze leverancier gekozen omdat hij veel flexibeler en sneller kan handelen dan zijn concurrent. De cultuur bleek dus de werkelijke sterkte van bedrijf X, niet de technische expertise. Die was immers ook elders te verkrijgen.

Een ander voorbeeld dat bewijst dat het zich bewust zijn van de werkelijke sterkte van levensbelang is voor bedrijven, is de machinefabriek die mij raadpleegde in verband met zijn sterke groeiambitie. Het management van de fabriek was ervan overtuigd dat het bedrijf moest innoveren om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Probleem was echter dat 'innoveren' niet hun sterkte was. Mij werd snel duidelijk dat hun sterkte lag in het bouwen van netwerken. De oplossing was toen in feite heel eenvoudig: bouw een netwerk van organisaties om je heen die wel goed zijn in innoveren. Zo gezegd, zo gedaan en de eerste patenten zijn inmiddels ingediend.

Een kwestie van concentratie

Het moge duidelijk zijn: als je eenmaal weet waar je goed in bent en je je daarop concentreert dan gaat het goed. Helaas is het probleem dat veel bedrijven niet scherp op het netvlies hebben waar hun sterkte werkelijk ligt. Het is dan zaak om daar eerst zicht op te krijgen. Praat met klanten en andere 'buitenstaanders'. Zo'n verse blik kan heel wat opleveren. Concentreer je vervolgens op je sterktes en schakel anderen in om je zwaktes te compenseren. Victor Muller heeft dat tot nu toe voortvarend gedaan. Als hij dat volhoudt, zal dat Saab ongetwijfeld ten goede komen.



Rob Versluijs, business consultant in Onnen.