

Seminar 'Strategie in de praktijk'

Over rode en blauwe oceanen

TEKST FRANK VERLEG

Het bepalen van een strategie is de belangrijkste verantwoordelijkheid van leidinggevend. Ondernemingen slagen wanneer hun strategie in orde is en falen wanneer dat niet het geval is. Het feit dat meer bedrijven falen dan slagen, geeft aan dat vaak iets grondig mis is met de strategie.

Veilig weg

Ruim honderd ondernemers uit het regionale midden- en kleinbedrijf gaven gehoor aan de uitnodiging van Blömer voor het seminar, dat op 3 februari plaatsvond in het NBC. Hier hield prof. dr. Tjeu Blommaert een confronterend, gepassioneerd, deskundig en humoristisch betoeg over de strategie van een onderneming en de totstandkoming ervan. Blommaert is hoogleraar aan de Universiteit Maastricht en directeur-eigenaar van Blommaert Enterprise. Centraal in zijn betoeg stond de 'Blue Ocean Strategy'. Volgens deze theorie bevinden veel ondernemingen en ondernemers zich in een 'Red Ocean'. Zij beantwoorden vragen als: 'Ligt de mindere groei van het bedrijf aan de

markt?' en: 'Is de focus van het bedrijf steeds meer komen te liggen op kostenbeheersing, kwaliteitscontrole en merkmanagement ten koste van groei, innovatie en merkontwikkeling?' doorgaans met 'ja'. De Blue Ocean-strategie biedt een mogelijkheid om veilig weg te zwemmen uit de rode oceaan, die vol zit met haaien.

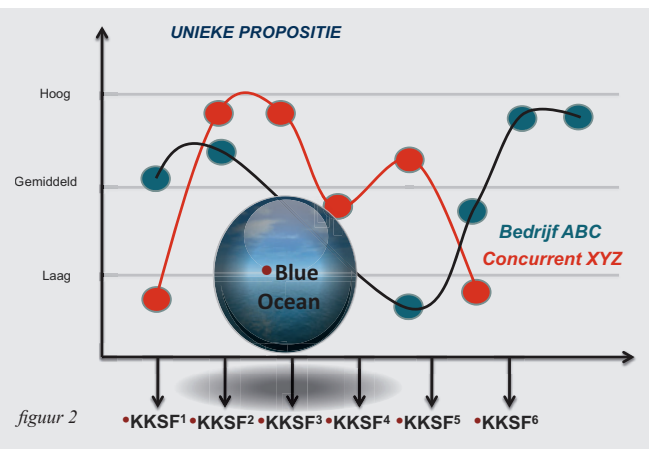
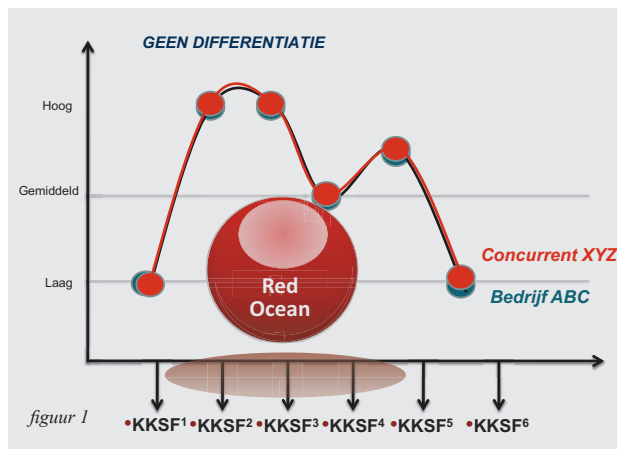
Succesfactoren

Blue Ocean is ontwikkeld door W. Chan Kim and R. Mauborgne. Centraal in hun theorie staat het besef dat je de concurrentie niet te lijf moet gaan: *Don't compete with your rivals, make them irrelevant*. De strategie begint met het verplaatsen in de situatie van de klant door, zoals Blommaert het omschrijft, als het ware diens contactlenzen in te doen. De klant staat immers op de eerste plaats; klanttevredenheid is van het grootste belang. Maar wie is eigenlijk de klant, bijvoorbeeld van een circus? Is dit het jongetje dat aan de hand van zijn vader en moeder naar het circus gaat of zijn het wellicht de ouders? Om succesvol te zijn, moet u weten wie uw

klant is en wat hij wil. De wens van de klant wordt vertaald in een beperkt aantal kritieke succesfactoren. Vervolgens dient op een schaal, bijvoorbeeld met laag, medium en hoog, aangegeven te worden hoe uw bedrijf en de belangrijkste concurrent scoren op deze kritieke succesfactoren. Wanneer zowel uw onderneming als de concurrent hetzelfde scoren, bevindt u zich in een Red Ocean. Er is dan namelijk geen sprake van differentiatie en uniciteit (figuur 1).

Unieke cocktail

De laatste en bepalende stap is het ontwikkelen van een businessmodel: een unieke cocktail van klantbepaalde kritieke succesfactoren. Dit kan door op de gedefinieerde schaal te schuiven met de onderkende factoren (figuur 2). Het businessmodel moet gericht zijn op uw onderscheidend vermogen. Immers, als u zich niet onderscheidt van anderen bent u niet belangrijk. De centrale vraag is dus: waarmee kunt u zich onderscheiden? Wat zou de klant graag willen zien, maar



Blömer accountants en adviseurs organiseerde onlangs haar jaarlijkse seminar. Waar de bijeenkomst in 2009 ging over het vertrouwen (of het gebrek daaraan) van ondernemers in hun bank, was het onderwerp dit jaar gekoppeld aan de strategie van een onderneming. Tijdens het seminar werd het belang benadrukt van een uitgekende bedrijfsstrategie.

is nog niet op de markt verkrijgbaar? Hoe creëert u uw eigen markt? De Blue Ocean-filosofie gaat er namelijk van uit dat de omvang van de markt niet per se een gegeven is, maar dat de marktgrenzen bepaald worden door de spelers op die markt.

Blue Ocean alleen is uiteraard geen garantie voor succes. Een klant betaalt immers niet voor de strategie van een onderneming, maar voor de uitvoering daarvan. Blue Ocean vormt echter wel een strategische benadering die stelselmatig kan worden uitgevoerd en die creativiteit en innovatie stimuleert. Voorbeelden van ondernemingen die zeer succesvol zijn op basis van Blue Ocean zijn The Body Shop, Cirque du Soleil, Apple en Southwest Airlines.

Cultuur en klimaat

Strategie gaat ook over het ontwikkelen van vaardigheden. Wilt u bij de winnaars horen, dan moeten uw medewerkers kans durven aangrijpen. Zij moeten plezier hebben in hun werk en enthousiast bezig zijn met hun toekomst en die van uw onderneming. Als leidinggevende moet u hen op het juiste spoor zetten, maar zij zullen zelf hun fantasie en durf moeten gebruiken om dit spoor te volgen, waarde te genereren en kosten te verlagen. U kunt medewerkers niet dwingen om goed te presteren, maar u kunt wel een context creëren waarin zij uitgedaagd worden om zo optimaal mogelijk te presteren. Dit is deels een kwestie van bedrijfscultuur (zo doen we dat hier) maar meer nog een kwestie van klimaat (zo voelt het hier - en zo voel ik mij hier). Geloven dat in ieder mens een briljant strateeg verborgen zit,



Frank Verleg is partner en algemeen directeur bij Blömer accountants en adviseurs

is naïef. Maar geloven dat niet iedereen iets bij te dragen heeft, is klinkklare onzin!

Struikelen

Groei is geen strategie, maar wel noodzakelijk. Groei bereidt een onderneming voor op de toekomst en het motiveert en inspireert medewerkers. En groei imponeert opdrachtgevers. Het is goed voor de reputatie en geeft klanten het vertrouwen dat zij wedden op het winnende paard, dat ook in de toekomst succesvol zal zijn. Ook belangrijk: groei stelt investeerders tevreden.

Het bedenken van een strategie is niet voldoende. Het gaat om de uitvoering ervan. Hiervoor heeft u alle hulp nodig die u kunt krijgen. Sommige ondernemingen falen omdat hun strategieën niet

deugen, de meeste struikelen echter over de implementatie ervan. Deze moet breed gedragen worden, niet alleen binnen de onderneming maar ook daarbuiten.

Haaïen

Bij strategiebepaling speelt een aantal aspecten een rol. Het maken van keuzes en de uitvoering daarvan zijn de belangrijkste. Voor die uitvoering is het cruciaal om betrokkenheid te creëren, te beginnen bij uw medewerkers. Strategie is niet iets wat continu aan verandering onderhevig is, maar het is wel goed om met uw tijd mee te gaan. Ik wens u in ieder geval een Blue Ocean toe. Lekker dobberen op de golven en genieten van de zon. Maar pas op voor de haaien. Voordat u het weet, kleurt het blauwe water rood en kunt u weer opnieuw beginnen. ■