

Ga de concurrentie niet te lijf, maar maak ze irrelevant

Op zoek naar de blauwe oceanen

Het collectief mopperen op de auto-onvriendelijke overheid, de moordende concurrentie en het immer tegenvallende rendement nemen de autoretailer steeds meer in beslag. Consultant Clem Dickmann toont begrip, maar wil deze negatieve spiraal het liefst doorbreken.

Hoeveel tijd besteedt u als automanager aan uw strategie? Mag ik eens raden? Hoe komt het toch dat dit wezenlijke facet van uw takenpakket zo onderbelicht blijft? U bent toch ondernemer? Of is uw bedrijf al verworpen tot een willoos bijkantoor van de almachtige importeur? Misschien hebben we daar al direct de kern te pakken. Veel autodealers leveren met het ondertekenen van een dealercontract tegelijkertijd hun authenticiteit, hun eigenheid, in. En nog wel geheel vrijwillig. En laten we wel zijn, dat contract levert ook veel voordelen. Je vaart rustig mee op het kompas van importeur en fabrikant, en zolang de designafdeling maar veel en aantrekkelijke modellen voortbrengt, de markt lekker groeit, de klanten niet te veel eisen stellen, je personeel probleemloos meewerkt en de overheid een positief beleid rondom de auto voert, ben je duurzaam succesvol. Je wordt er ook heerlijk lui van. Dat wordt helaas pas écht duidelijk als de geschetste randvoorwaarden onverhoopt anders uitpakken. Dan zijn de rapen gaar. Dan stromen de zalen met lotgenoten vol en worden problemen over en weer gedeeld. Een mooie vorm van therapie, dat wel. Maar de vraag is natuurlijk: wat heeft u er écht aan voor úw bedrijf?

Stuck in the middle

In de marketingliteratuur heeft het boek *Competitive Advantage* (Concurrentievoordeel) van de Amerikaan Michael Porter lange tijd als leidraad gefungeerd. Daarin stelt de auteur dat er eigenlijk maar twee strategieën zijn die leiden tot duurzaam concurrentievoordeel: kostenleiderschap (jij kunt als geen ander tegen de laagste kosten presteren) en differentiatie (jij kunt als geen ander een specifiek kunstje). Alle aanpakken die niet uitgaan van een heldere keuze tussen beide strategieën, zijn volgens Porter vroeger of later rampzalig voor de onderneming. Ter completie van deze theorie: als je beide successtrategieën loslaat op een smal doelgebied, wordt

achtereenvolgens gesproken van een kostenfocus dan wel een differentiatiefocus. Als je een aantal bekende autoretailconcepten in gedachten neemt (Motorhuis: gericht op laagste verkoopkosten per vierkante meter met beperkt doelgebied, zowel geografisch als wat betreft merkenportfolio; Stern, Munsterhuis, Hessing etcetera) dan herken je dit keuzemodel al snel in de verschillende aanpakken. Voor veel andere autobedrijven rest echter een positie die je als *'stuck in the middle'* zou kunnen typeren. Geen vlees, geen vis, en dus voor hun voortbe-

Een goede strategie heeft een duidelijke focus.

staan erg afhankelijk van de windrichting. En die heb je nu eenmaal niet in de hand. Bovendien, je bent permanent in gevecht met je concurrenten, een slag die tot marge-erosie en slachtoffers leidt. Het kleurt het slagveld rood, bloedrood.

Vanuit ander perspectief

Kan het anders? Vast wel. Spraakmakend is in dit verband het boek van twee vooraanstaande Insead-professoren. De titel *De Blauwe Oceaan, creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten*, is al beeldend genoeg, geen bloed maar een wijds en zonnig vergezicht over een onafzienbare watermassa. Prachtig. De auteurs geven een systematische en werkbare methode om deze blauwe oceanen te creëren en te veroveren. Het voert hier te ver om de methode verregaand uit de doeken te doen. Maar om toch een indruk van de aanpak te schetsen noem ik hier de strategiecurve (een grafisch diagnosekader om het huidige strategisch profiel van de onderneming inzichtelijk te maken) en het vier-actieskader (een analyse-instrument om de factoren vast te stellen die geschrapt, afgezwakt, versterkt of gecreëerd moeten worden). Uitgangspunt voor

inzicht en inspiratie is daarbij dat gebruikelijke gegevens vanuit een ander perspectief worden bekeken, bijvoorbeeld vanuit een andere branche, vanuit een andere tijd of vanuit de functionele of emotionele aantrekkelijkheid voor de kopers. De ontwikkelde methode leidt – via handzame modellen en kaders – uiteindelijk tot strategieformulering, een blauwe wel te verstaan. Daarbij volgt nog wel even een eindtoets; een goede strategie heeft namelijk een duidelijke focus, een afwijkende waardecurve en een overtuigende leuze.

Denken én doen

Schoolvoorbeelden van deze aanpak zijn bedrijven als Cirque du Soleil en Nespresso. Maar ook in de auto-industriegeschiedenis zijn vele voorbeelden te vinden, denk aan de Koreaanse medium-suv's. Maar ook dichterbij het dealerhuis zijn voorbeelden te vinden. Zo ook een recente uit huize Dickmann. De Mini (4 jaar oud, mooi inruilmoment, toch?) van mijn vrouw was onlangs aan een APK toe. Na de RDW-brief volgde radiostilte vanuit de BMW-organisatie, maar wel een mailing van een tuningbedrijf met een concreet aanbod om deze specifieke uitvoering van meer vermogen te voorzien. Tja, want dan komen we op misschien wel het allerbelangrijkste punt: ook een blauwe oceaanstrategie betekent naast 'denken' vooral ook 'doen'. Zij die daartoe niet bereid zijn kunnen overigens, als ze geluk hebben, nog lang overleven, maar zijn hoe dan ook overgeleverd aan onbeïnvloedbare elementen. Voor hen die zich nog steeds vooreerst ondernemer voelen kan ik het genoemde boek warm aanbevelen.

Clem Dickmann RM is consultant bij DealerSupportNet, zie ook www.dealersupportnet.nl.

* Oorspronkelijke titel: 'Blue Ocean Strategy', van W. Chan Kim en Renée Mauborgne, ISBN 978 90 254 2831 0, eerste verschijning in 2005.