

In search of competence?

In 1982 publiceerden Th.J. Peters en R.H. Waterman hun geruchtmakende boek *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*¹. Zij hadden een groot aantal succesvolle Amerikaanse ondernemingen onderzocht en waren tot de conclusie gekomen dat deze ondernemingen acht overeenkomstige trekken vertoonden: a bias for action; close to the customer; autonomy and entrepreneurship; productivity through people; hands on, value driven; stick to the knitting; simple form, lean staff; en simultaneous loose-tight properties. Gezamenlijk werden deze trekken verheven tot recepten voor succes onder de noemer 'back to basics'.

In search of excellence werd een bestseller in de managementliteratuur. Door vele ondernemingen werden de lessen ook ter harte genomen. Peters en Waterman verwierven goeroe-status. Reeds in 1984 verscheen echter in *Business Week* een artikel met de veelzeggende titel *Who's excellent now?*². Hierin werd aangetoond dat 14 van de 43 door Peters en Waterman als excellent opgevoerde ondernemingen in 1984 al niet meer aan de criteria voldeden. Bedrijven als Hewlett Packard, Delta Airlines, Levi Strauss, Eastman Kodak, Atari en Digital Equipment dienden toen reeds van de lijst te worden geschrapt. Sindsdien zijn Caterpillar, IBM en Wang daar nog bijgekomen. Excellence bleek vaak een tijdelijke eigenschap.

Voor onderzoekers was het een interessante vraag hoeveel eigenlijk te leren viel van louter succesvolle ondernemingen. Als we de karakteristieken willen kennen van succesvolle hardlopers zouden we natuurlijk als onderzoeksgroep alle atleten kunnen nemen die de laatste Olympische finales hebben gehaald. Wellicht zou dan blijken dat deze groep gekenmerkt wordt door een uitstekende conditie, goede trainers, dominante ouders, zetmeelrijke voeding en een leeftijd tussen begin twintig en midden dertig. Deze trekken zouden zeker discrimineren tussen de succesvolle atleten en gemiddelde burgers. Zouden deze karakteristieken de finalisten echter ook onderscheiden van andere groepen, zoals degenen die zich wel kwalificeerden maar niet de finale haalden, of de grote groep van marathonlopers en triatleten ter wereld? Dat is al veel kwetsieuzer. De enige manier om daar achter te komen is door het systematisch vergelijken van de succesvollen met de minder of niet-succesvollen. Overigens kan dan blijken dat geheel andere karakteristieken, die in eerste instantie niet zo opvielen, de doorslag geven voor succes.

Deze analogie kwam bij mij op bij het lezen van Hamel en Prahalad's *Competing for the future*³. Ook zij onderzochten een groep succesvolle ondernemingen en komen op grond daarvan tot aanbevelingen. Daar zijn op zichzelf behartenswaardige zaken bij. Zo stellen Hamel en Prahalad (H&P) weer het lange-termijnkarakter van strategie centraal door de concurrentie om de vormgeving van de bedrijfstrak te bena-

drukken. Werkelijk succesvolle bedrijven nemen geen genoegen met een vooraanstaande plaats in de bedrijfstrakstructuur van het moment, maar gaan het gevecht aan rond de beïnvloeding van de toekomstige regels van het spel. Daarbij zijn de kerncompetenties van de onderneming volgens H&P cruciaal. Die kerncompetenties worden door succesvolle concerns gekoesterd als 'bedrijfsbezit' en worden te gelde gemaakt in zoveel mogelijk verwante activiteiten. Vanuit een visie op de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfstrak worden ambitieuze doelen gesteld en wordt met relatief bescheiden middelen gewerkt aan een strategie die is gebouwd op de kerncompetenties.

Ook *Competing for the future* zal een bestseller worden. Daar is ook reden toe. H&P hebben de schijnwerper gericht op het concept van kerncompetenties en de belangrijke rol daarvan in de strategievorming. Zij bouwen voort op het werk van anderen. Hun aanbevelingen vormen voor vele weer aansporing om zich een beeld te vormen van mogelijke ontwikkelingsrichtingen van de bedrijfstrak. De oproep om daarbij een ambitieuze eigen koers uit te zetten, vormen een welkome afwisseling, na de barre tijden van herstructurering waar vele ondernemingen doorheen hebben moeten gaan.

Toch is ook voorzichtigheid geboden. Bij voorbeeld wanneer ook u bezocht wordt door een consultant die meedeelt dat Porter 'uit' is en Hamel en Prahalad 'in'. Of dat u zich niet druk moet maken om concurrentievoordelen, maar slechts om het opbouwen van kerncompetenties. Wellicht kunt u deze consultant dan de volgende vragen stellen. Zullen de recepten voor succes op de Olympische spelen van Atlanta dezelfde zijn als voor die van Barcelona? Als we alleen situaties onderzoeken waarin spelers de spelregels hebben kunnen veranderen, komen we dan niet 'vanzelf' op de aanbeveling om zoveel mogelijk moeite te doen om de spelregels te veranderen? Zijn er niet meer gevallen waarin spelers de spelregels niet hebben kunnen veranderen dan gevallen waarin zij daarin geslaagd zijn?

En als deze sportieve vragen nog niet voldoende zijn, kunt u wellicht ter sprake brengen dat ook RSV meende de spelregels van het kolengraven te kunnen veranderen, daar competenties voor te hebben, er ambitieuze plannen voor heeft opgesteld en met relatief bescheiden middelen te werk ging.



H. Schreuder

1. Harper & Row Publishers, New York, 1982.
2. *Business Week*, 5 november 1984, blz. 46-55.
3. G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.