

Richard Branson

Succes in zaken



Vijf geheimen om een bedrijf te beginnen

en TOT een succes te maken

Er zijn twee vragen die me telkens weer gesteld worden. De populairste is: waarom hebt u uw bedrijf Virgin genoemd? En als goede tweede: wat is uw geheim om met succes bedrijven op te bouwen?

De eerste vraag is gemakkelijk te beantwoorden, maar over de tweede vraag moet ik altijd even nadenken. De vele succesvolle ondernemingen binnen Virgin hebben namelijk niet één bepaald kenmerk, of hadden niet één bepaalde tekortkoming als we ze niet goed op de rails kregen. Maar als ik aan de afgelopen veertig jaar terugdenk, kan ik vijf geheimen opsommen om de kansen te vergroten dat een nieuw bedrijf blijft bestaan en met wat geluk – dat we allemaal nodig hebben – zelfs tot bloei komt.

1. Als je het niet leuk vindt, doe het dan niet

Een bedrijf beginnen vergt een enorme inspanning en veel tijd, dus je moet er beslist plezier in hebben. Toen ik in een kelder in West-Londen met Virgin begon, had ik geen allesomvattend plan of strategie. Het was helemaal niet mijn bedoeling een zakelijk imperium op te bouwen. Ik wilde alleen iets creëren waaraan mensen genoeg zouden beleven, iets doen waarin ik zelf lol had en wat me genoeg zou opleveren om de rekeningen te betalen.

Succes in zaken

Bij het opbouwen van een bedrijf draait het er vooral om dat je trots op je werk bent, dat je getalenteerde medewerkers om je heen verzamelt en iets creëert wat in het leven van anderen echt iets betekent.

Zakenlui verschillen niet zo veel van kunstenaars. Als je een onderneming begint, heb je alleen een blanco doek, dat je zelf moet vullen. Zoals een goede kunstenaar alle details op dat doek precies vorm moet geven, zo moet een zakenman of zakenvrouw alle details bij de start van de onderneming op orde hebben om die tot een succes te kunnen maken. Het verschil met een kunstwerk is dat een onderneming nooit klaar is. Een onderneming ontwikkelt zich voortdurend en het is zeker niet gemakkelijk je fouten uit te wissen!

Als een ondernemer echt iets wil betekenen en dat doel bereikt, zal hij of zij de rekeningen kunnen betalen en bovendien van zakelijk succes kunnen genieten.

2. Wees innovatief – creëer iets unieks

Of je nu een product, een dienst of een merk hebt, het is niet gemakkelijk in de wereld van vandaag de dag een bedrijf te beginnen dat tot een bloeiende onderneming uitgroeit. Je moet tegenwoordig iets radicaal anders doen om je product met succes in de markt te zetten.

Kijk maar eens naar de meest succesvolle ondernemingen van de afgelopen twintig jaar. Zowel Microsoft, Google, Apple als Facebook wist grote veranderingen tot stand te brengen in de wereld waarin we leven door iets te doen wat nog nooit was gedaan en vervolgens voortdurend te blijven innoveren. Nu behoren ze tot de toonaangevende concerns in de zakenwereld.

Niet iedereen hoeft zulke aspiraties te hebben, maar als je besluit om actief te worden in een drukbezet marktsegment, zorg dan voor een uitmuntende klantenservice die de concurrentie het nakijken geeft.

Toen we met Virgin Atlantic begonnen, was de positieve *buzz* die we creëerden vooral gericht op het simpele feit dat onze cabinemedewerkers oprecht vriendelijk waren tegen onze passagiers. Moet je nagaan – wat een revolutionair idee voor een vliegmaatschappij!

3. Trots zijn op je werk doet wonderen

Ondernemingen zijn niets meer dan een groep mensen, en die mensen vormen verreweg je grootste kapitaal. Waarschijnlijk vormen je medewerkers in de meeste bedrijven zelfs je product.

Ik vind het altijd zo treurig om te horen dat iemand zich verontschuldigt voor de plek waar hij werkt. Als mensen trots zijn om met hun bedrijf geassocieerd te worden, creëert dat een speciaal soort betrokkenheid en toewijding die in een wereld vol middelmatigheid en onverschilligheid van grote betekenis kan zijn.

4. Leidinggeven door te luisteren

Om een goede leidinggevende te zijn moet je een goede luisteraar zijn. Natuurlijk, je moet weten wat je wilt, maar het heeft geen zin je inzichten aan mensen op te leggen zonder enige vorm van discussie en een zekere consensus. Niemand heeft het monopolie op goede ideeën of een goed advies. Ga de werkvloer op, luister naar wat de medewerkers te zeggen hebben en leer van hen. Als leidinggevende moet je ook buitengewoon goed zijn in royale loftuitingen. Oefen nooit openlijk kritiek uit op je mensen, verlies nooit je geduld en vergeet niet iemand die zijn werk goed heeft gedaan direct te complimenteren.

Mensen komen tot bloei als ze geprezen worden. Meestal hoef je ze het niet te vertellen als ze iets verkeerd hebben gedaan, want dat weten ze best.

5. Wees zichtbaar

Een goede leidinggevende blijft niet aan zijn bureau zitten. Ik heb nooit in een kantoor gewerkt – mijn huis is mijn kantoor –, maar ik ben voortdurend op pad om mensen te ontmoeten. Het lijkt erop dat ik altijd op reis ben, maar ik heb altijd een notitieboekje bij de hand om vragen, problemen of goede ideeën op te schrijven.

Tijdens een vlucht van een van de Virgin-maatschappijen probeer ik altijd met zo veel mogelijk bemanningsleden en passagiers te praten, en meestal levert dat me een tiental of meer goede suggesties of ideeën op. Als ik die niet zou opschrijven, onthield ik er hoogstens een paar,

Succes in zaken

maar nu ik ze in het beruchte notitieboekje opschrijf, vergeet ik er geen een meer. Praat bij elke gelegenheid met je medewerkers en klanten, luister naar wat ze je vertellen, of dat nu positief of negatief is, en onderneem er actie op.

Sommigen zullen zeggen: ‘Tja, dat is makkelijk als je een klein bedrijf hebt’, maar bij Virgin streven we ernaar directeuren aan te stellen die dezelfde filosofie hebben. Op die manier kunnen we een grote groep bedrijven op dezelfde manier bestieren als de eigenaar van een familiezaak: proactief, direct reagerend en vriendelijk.

O ja, ik moet die eerste vraag over de oorsprong van de naam Virgin nog beantwoorden. Helaas zit er geen spannend verhaal aan vast en werd de naam in een vloek en een zucht bedacht. Ik zat op een avond met een groepje zestienjarige meisjes wat te drinken en over een naam voor de platenwinkel te kletsen. Er gingen de nodige ideeën over tafel, maar opeens stelde iemand de naam Virgin voor, omdat we allemaal nog maagdelijk waren in de zakenwereld. Die naam had iets nieuws en fris, en toentertijd was het woord nog lichtelijk pikant, dus kozen we die omdat we verwachtten dat die de nodige aandacht zou trekken.

Maar hoe goed het concept of de merknaam ook is, zelfs de beste ondernemingen kunnen bij de eerste poging al mislukken. Begin jaren zestig werd een andere groep met een aansprekende naam, de Beatles, door niet minder dan zeven platenmaatschappijen afgewezen voordat ze er eentje bereid vonden hun een contract aan te bieden.

Als je het niet redt, bedenk dan dat de meerderheid van de nieuwe ondernemingen ten onder gaat en dat je uit een mislukking vaak de beste lessen kunt trekken. Zoals het oude liedje uit de filmklassieker *Swing Time* zegt: ‘Krabbel weer op, sla het stof van je af en begin opnieuw.’

De menselijke factor

De ware motor van elke onderneming

Laten we er niet omheen draaien: goede medewerkers zijn niet alleen van cruciaal belang voor een onderneming, ze zijn zelfs de onderneming!

Het is een van de belangrijkste uitdagingen voor een ondernemer om hen te vinden, te managen, te inspireren en vast te houden, en het langetermijnsucces en de groei van je onderneming worden voor een groot deel bepaald door de mate waarin je daarin slaagt.

Wat is een onderneming meer dan een verzameling mensen? Neem bijvoorbeeld een vliegmaatschappij. De toestellen waarmee gevlogen wordt zijn vrijwel dezelfde als die van de concurrent. Vanbinnen lijken ze allemaal op elkaar en het verschil in entertainment en catering is niet groot. Wat de ene vliegmaatschappij van de andere onderscheidt zijn de medewerkers (de stewards en stewardessen dus) en hun houding tegenover de passagiers. Onze Virgin-cabinemedewerkers zijn altijd opgewekt en helpen de passagiers met een glimlach, zodat ze graag nog eens met ons vliegen.

Het is geen verrassing dat Virgin America, dat binnen de Verenigde Staten vliegt, steeds weer onderscheidingen voor service en kwaliteit uit-

Succes in zaken

gereikt krijgt, net als eerder Virgin Atlantic. De vliegtuigen zijn nieuw, het interieur ziet er fantastisch uit en de keuze aan entertainment is enorm, maar het is vooral de uitstekende service van het cabinepersoneel die zo veel applaus oogst.

De medewerkers zijn je belangrijkste troef. Zij staan in de zakelijke frontlinie en kunnen een onderneming maken of breken. Ik druk onze managers en aankomende ondernemers voortdurend op het hart dat het een wereld van verschil is als je oprecht trots bent op je bedrijf.

Zelfs de beste mensen hebben behoefte aan eminent leiderschap. Een goede leider moet de sterke kanten en de zwakheden van het team kennen; daarom moet je rechtstreeks met je medewerkers praten en goed naar hen luisteren. Een van de meest voorkomende redenen dat mensen ontslag nemen is dat er niet naar hen werd geluisterd. Geld is zelden de reden, maar frustratie des te vaker.

Zoals de spreekwoordelijke rotte appel kan een slechte leider een onderneming razendsnel de afgrond in sleuren. In kleine bedrijven is dit niet moeilijk voor te stellen. Op mijn eiland Necker in het Caribisch gebied hadden we ooit een nieuwe algemeen manager die de hele bedrijfsvoering probeerde te veranderen. Hij droeg de medewerkers bijvoorbeeld op niet meer met een drankje (of twee!) gezellig bij onze gasten te gaan zitten, waardoor de traditioneel vriendschappelijke sfeer op het eiland al snel verdween. We moesten de manager vervangen en het vertrouwen van de teleurgestelde medewerkers terugwinnen, dat een flinke deuk had opgelopen.

Diverse van onze succesvolste ondernemingen hebben we te danken aan enthousiaste promotie van onze medewerkers. Virgin Blue bijvoorbeeld, onze Australische luchtvaartmaatschappij, die nu Virgin Australia heet, was het geesteskind van Brett Godfrey, een Aussie die al voor Virgin in Brussel had gewerkt.

Zoals alleen een Australiër zou kunnen, meldde hij zich bij mij met zijn ondernemingsplan op een bierviltje, en schetste hij me hoe we een binnenlandse budgetmaatschappij in Australië konden opzetten die de concurrentie met Qantas en Ansett aanging. In de tien jaar daarna heeft Brett Virgin Australia en diverse zustermaatschappijen weten uit

De menselijke factor

te breiden tot de Verenigde Staten, Nieuw-Zeeland, Thailand en Bali.

Bij andere gelegenheden boden we steun aan een extern team als we voldoende onder de indruk waren van hun capaciteiten om het merk aan hen toe te vertrouwen, waarbij ze de nieuwe onderneming zelf konden opbouwen. Virgin Active, onze keten van fitnessclubs, is daarvan een goed voorbeeld. Matthew Bucknall en Frank Reed benaderden me in 1999 met het idee van een gezinsvriendelijke fitnessclub. Ze hadden in de jaren negentig in het Verenigd Koninkrijk een keten opgezet en weer verkocht, en wilden dat nogmaals doen, maar nu met het Virgin-logo op de deur.

Omdat het idee en het managementteam ons aanstonden, steunden we de oprichting van een aantal clubs in het Verenigd Koninkrijk, en binnen twee jaar kregen we het verzoek (nota bene van Nelson Mandela zelf) om een keten in Zuid-Afrika van de ondergang te redden. Het Active-team greep die kans meteen aan en ging enthousiast aan de slag. We hebben nu meer dan honderd clubs in Zuid-Afrika, en nog eens honderd zestig in het Verenigd Koninkrijk, Australië, Italië, Spanje en Portugal.

Bij elke onderneming draait het vooral om vertrouwen, maar ook de manier waarop je met teleurstellingen omgaat kan aan het succes bijdragen. Ben je bereid medewerkers een tweede kans te geven?

In de tijd dat ik leiding gaf aan Virgin Records kreeg ik te maken met een lid van het talentscoutingteam dat dozen met platen stal en aan uitdragerijen verkocht. Na een tip confronteerde ik hem daarmee. Hij bekende alles. In plaats van hem te ontslaan gaf ik hem een ernstige waarschuwing en bood hem een tweede kans. Iedereen maakt er wel eens een zootje van, zei ik tegen hem, en ik deelde hem mee dat ik verwachtte dat hij van zijn fout zou leren en zich weer zou richten op zijn grote kracht: artiesten zoeken. Een tijdje later ontdekte hij Culture Club, een van onze best verkopende bands van de jaren tachtig.

Op zeker moment in onze loopbaan maken we allemaal fouten. Dat gebeurde mij ook. Toen ik nog een tiener was, kwam ik in aanvaring met de Britse douane omdat ik probeerde belastingvrije platen het Verenigd Koninkrijk uit te smokkelen. Ik wist aan een strafblad te ontko-

Succes in zaken

men door een boete te betalen en kreeg een tweede kans. Ik denk dat ik door dat akkefietje de fouten van anderen eerder kan accepteren en vergeven.

Heel veel bedrijven beschouwen zichzelf tegenwoordig als een soort familie, waardoor het woord 'familie' in het moderne zakenleven te pas en te onpas wordt gebruikt. Toch geloof ik echt dat de Virgin-groep juist door die familiale sfeer al meer dan veertig jaar succesvol is.

Toen we nog een bescheiden onderneming waren, hielden we legendarische feesten bij mij thuis in de buurt van Oxford, waar we in de tuin tenten met allerlei amusement voor de medewerkers en hun gezin plaatsten. Er kwamen twee feesten toen we groter werden en al snel was het twee weken lang feest met 80.000 mensen, waarbij alle medewerkers uitgenodigd werden. Uiteindelijk ging het om een periode van drie weken, en toen riepen de burens: 'Genoeg!' (net als mijn assistenten) en moesten we ermee ophouden.

Maar we hadden wel een cultuur opgebouwd die vooral om mensen draaide. Mensen vormen het levenssap van elk bedrijf en of de burens het nu op prijs stellen of niet, je moet goed voor hen zorgen en hen telkens weer prijzen!

Ook aardige kerels kunnen eerste worden

Teamwork doet wonderen

Misschien wek ik de indruk dat ik een ‘aardige kerel’ ben, maar om de een of andere reden wordt me vaak de filosofische vraag gesteld of aardige kerels niet altijd op de laatste plaats eindigen in de meedogenloze zakenwereld.

De vraag wordt meestal ongeveer zo gesteld: ‘Ik probeer mijn zaak van de grond te krijgen, maar heb vaak het gevoel dat ik heel agressief moet optreden tegenover mijn leveranciers. Ik heb daar een hekel aan, maar ik geloof inmiddels dat alleen heel agressieve mensen vooruitkomen. Nog erger vind ik het als mijn succes (en voortbestaan) gehinderd wordt door anderen die niet naar behoren presteren. Hoe bent u hiermee omgegaan bij Virgin?’

Laten we het verschijnsel agressie eens nader bekijken. Er zijn heel wat manieren om je boodschap over te brengen en je onderneming tot een succes te maken zonder agressief te zijn. Bedenk altijd dat je enthousiast bent over je zaak en dat het jouw rol is om mensen zover te krijgen dat ze daar ook enthousiast over zijn en daarom met jou willen werken.

Naar mijn idee is Virgin zo’n succes omdat we op een positieve, respectvolle manier de strijd met andere bedrijven aangaan in plaats van op een agressieve, negatieve manier.