



SCOREN MET WAARDECREATIE ¹

Instrument om uw concurrentievoordeel te vatten.

Inleiding

Het is van doorslaggevend belang voor bedrijven om zich met een heldere focus op de markt te richten. Niet alleen extern om zich te onderscheiden en kracht te ontwikkelen op een terrein waar men onverslaanbaar in wil worden. Ook intern om een duidelijke boodschap tussen de oren van de medewerkers te krijgen, daarop stevig te gaan sturen en er met zijn allen 'voor te gaan'. In de praktijk komen wij vaak tegen dat een discussie over de kernvaardigheden van een onderneming ontaardt in een politiek en subjectief steekspel en er uiteindelijk geen keuze wordt gemaakt en dus kostbare energie en tijd wordt gestoken in zaken die niet wezenlijk bijdragen aan het succes van de onderneming. In onderstaand artikel gaat de auteur in op een online instrument (zie verderop) waarmee u een beeld kunt schetsen van de kracht van uw onderneming. Deze test is gebaseerd op de modellen van Treacy & Wiersema.

Paul van der Marck (1963) is afgestudeerd aan de KUB te Tilburg en studeerde aan het IMD te Lausanne; hij is sinds 1987 actief op het gebied van sales- en marketingmanagement, bij diverse multinationals en sinds 1/1/2000 is hij als Managing Partner werkzaam binnen de sector Finance van Ordina en publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van strategie & organisatie.

Treacy & Wiersema

Op basis van onderzoek onder meer dan 80 bedrijven die hun markten beheersen, dan wel verloren hebben, komen Treacy & Wiersema² tot vier wetten die "marketleaders" maken. "Marketleaders":

- Blinken uit in 1 waardedimensie;
- Presteren op overige 2 op 'drempelniveau';
- Beheersen hun markt door continue waarde toe te voegen;
- Ontwerpen een werkmodel dat volledig in dienst staat van het creëren van de gekozen waarde.

¹ Eerder gepubliceerd in *m@n@gement*, www.managementsite.net

² Treacy & Wiersema, De discipline van marketleiders, ISBN 90 5594 034 8

“Marketleaders” kiezen voor 1 ‘waardediscipline’ en passen het daarbij behorende werkmodel ‘dogmatisch’ toe; dit werkmodel is een coherent geheel van operationele bedrijfsprocessen, bedrijfsstructuur, managementsystemen en cultuur. De kern van het werkmodel bestaat uit een verzameling bedrijfsprocessen die bepalend zijn voor het vermogen van een organisatie om onovertroffen waarde aan de klant te kunnen bieden en daarbij winstgevend te zijn.

Er zijn drie ‘waardedisciplines’ te onderkennen:

- Operational Excellence (‘best total cost’);
- Product Leadership (‘best product’);
- Customer Intimacy (‘best total solution’).

Maar dan de praktijk

Het bovenstaande geeft een helder theoretisch kader voor het bepalen van de strategische richting en meerwaarde die uw onderneming haar klanten kan bieden. De praktijk is echter weerbarstiger dan de theorie. In veel praktijkgevallen blijkt het voor managers/ondernemers lastig te zijn om een helder en realistisch beeld te schetsen van hun werkelijke positie.

Recent deden wij een opdracht voor een groot beursgenoteerd bouwconglomeraat (ontwikkeling en bouw). De algemeen directeur van de ontwikkeldivisie was ervan overtuigd dat zijn bedrijf op de ‘customer intimacy’ as excelleerde, ondanks het feit dat uit 100-en rapportages over klanttevredenheid een schrikbarend beeld naar voren kwam; ondanks het feit dat in focusgroepen consumenten ‘huilend’ klaagden over de behandeling door het bedrijf, die ‘voor een klant die een huis van 3 ton koopt, onvriendelijker was dan de caissière bij Albert Heijn’. Een van zijn regiodirecteuren ondernam geen enkele actie toen op vrijdag 4 uur de ploeg, die een dak kwam repareren na de oplevering, naar huis gaat, terwijl het dak nog open ligt en het weekeinde regen voorspeld is.

Waarschijnlijk weet deze directeur eigenlijk best wel hoe het werkelijk zit, maar is zijn belang niet gediend bij een zo objectief mogelijk beeld. Want wie gaat dat dan doen; gaan er anderen met ‘mijn’ klanten vandoor? Zijn wij dan uitsluitend een productleverancier of erger nog een operational excellence bedrijf? Het is toch veel sexier om ‘klant gedreven’ te zijn.

Om deze discussie te *objectiveren* ontwikkelden wij een drietal ‘plotters’ op basis van de modellen van Treacy & Wiersema:

- Status Quo Plotter (waar staan we nu?);
- Quo Vadis Plotter (waar willen we staan?);
- Concurrentie plotter (waar staan onze belangrijkste concurrenten?).

Hieronder volgt Status Quo Plotter, maar de overige 2 functioneren op vergelijkbare wijze.

Instructies

Hierachter vindt u 5 tabellen:

1. Waardebod
2. Proces
3. Structuur
4. Systeem
5. Cultuur

Per tabel vindt u een aantal stellingen/vragen vindt met elk een aantal uitspraken over uw organisatie.

Tabel 1 gaat in op het waardebod van uw organisatie en hiervoor mag u **maximaal** 20 punten verdelen over de drie alternatieven; u kunt 1 stelling 20 punten geven of 2 stellingen 10 punten elk, etc.. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw organisatie. U kunt ook minder dan 20 punten verdelen over de drie indien het slechts beperkt van toepassing is.

Tabel 2 tot en met 5 gaan in op het werkmodel van uw organisatie. Per tabel een 5-tal onderwerpen met elk 3 stellingen hierover; hiermee kunt u het zeer eens zijn of geheel oneens. Per onderwerp mag u **maximaal** 4 punten verdelen over de drie stellingen. Dit kan zijn bij 1 stelling alle 4 de punten (omdat de overige 2 helemaal niet relevant zijn) of bij 2 stellingen 2 punten, etc.

Let op: u hoeft dus niet alle punten te verdelen; als iets niet of weinig van toepassing is op uw huidige situatie mag u minder punten dan het maximum verdelen!

NB Waar staat 'zeer mee eens' kunt u ook lezen 'zeer van toepassing'

Waardebod:	
<i>Verdeel maximaal 20 punten over de onderstaande drie mogelijkheden</i>	Score
Alternatief 1 Uw organisatie biedt uw klanten een ongekende combinatie van prijs, assortiment en gemak om van het aanbod gebruik te maken; m.a.w. de totale kosten (combinatie van geld, tijd, moeite) voor uw klanten <u>om bij uw organisatie te kopen zijn minimaal ten opzichte van de geleverde prestatie (product + dienst eromheen).</u>	0
Alternatief 2 Uw organisatie biedt uw klanten een ongekende prestatie van de dienstverlening; telkenmale verrassen wij onze klanten door opnieuw de grenzen van onze prestaties te verleggen en deze beloften weten we ook waar te maken (ons productie-apparaat is 'top-of-the-bill').	0
Alternatief 3 Uw organisatie biedt uw klanten een ongekened goed gevoel met de totaaloplossing van onze dienstverlening; de service van uw organisatie is persoonlijk, altijd vriendelijk en deskundig en afhankelijk van de individuele wensen van onze klant wordt het aanbod aangepast en onze dienstverlening uitgebreid.	0

Proces (werkproces van 'zand tot klant')

<i>Verdeel maximaal 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden</i>		
1	a De doorlooptijden in het totale proces zijn tot een absoluut minimum gereduceerd b Product innovatie is het belangrijkste onderdeel van ons proces c Wij focussen continu op het ontwikkelen van een totaal-oplossing voor een individuele klant	0 0 0
2	a Ons totale proces wordt sterk centraal gestuurd b Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in onze ontwikkelingen c Onze processen worden continu aangepast aan de wensen van onze klanten	0 0 0
3	a Kostenreductie in ons proces behoort niet meer tot de mogelijkheden b Snelle ontwikkelcycli zijn ingebouwd in ons standaard werk c Klanttevredenheid is de belangrijkste maatstaf voor onze proces-inrichting	0 0 0
4	a Uitval/het foutenpercentage in het proces heeft het theoretisch minimum bereikt b Parallele ontwikkeling van nieuwe concepten is ons procesmodel c Onze klant heeft altijd een duidelijk beeld waar wij mee bezig zijn	0 0 0
5	a Procesoptimalisatie is ons vak b Ons marketingproces richt zich op het continu uit-exploiteren van onze producten c Relatiemanagement is ons primaire proces	0 0 0

Structuur/Organisatie

<i>Verdeel maximaal 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden</i>		
1	a Onze activiteiten zijn sterk gestandaardiseerd b Product innovatie is belegd in een separate afdeling met ruime budgetten c Onze activiteiten zijn sterk variërend, afhankelijk van onze klanten	0 0 0
2	a Onze planning is sterk centralistisch en 'top-down' b Productontwikkeling wordt door de top van onze organisatie aangestuurd c Onze planning is 'bottom-up' opgebouwd per klant	0 0 0
3	a Bevoedheden zijn zeer helder vastgelegd; wij werken altijd met handboeken. b Er is een grote mate van vrijheid binnen ruime kaders Medewerkers die het operationele contact met de klant hebben zijn in grote mate c beslissingsbevoegd	0 0 0
4	a In onze organisatie zijn veel controlepunten ingebouwd b Wij passen onze organisatie continu aan, aan nieuwe producten/projecten/concepten c Klant-relatie management is verankerd in de top van onze organisatie	0 0 0
5	a De organisatiestructuur is zeer eenvoudig te "tekenen" ('een harkje') Ons organigram lijkt meer op een 'heelaal' dan een 'harkje'; wij werken met losse teams rond b projecten. c Ons organigram is een omgekeerde pyramide met de klant aan de bovenkant	0 0 0

Systemeem

Verdeel maximaal 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden

1	a Ons totale proces is in hoge mate genormeerd en vastgelegd in systemen b De systemen volgen onze producten van dag tot dag c Onze systemen richten zich met name op het kunnen selecteren van klanten	0 0 0
2	a Al onze transacties worden geautomatiseerd verwerkt b De meeste aandacht bij onze systeemontwikkeling zit in 'ontwikkelingstools' c Al onze klanten kunnen snel en eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt	0 0 0
3	a De facturering verloopt volledig elektronisch De systemen zijn dusdanig flexibel dat ze continu kunnen meeveranderen met nieuwe projecten b c Onze eind-klanten kunnen zelf direct in het systeem inloggen	0 0 0
4	a Onze leveranciers zijn direct gekoppeld aan het systeem Ons systeem 'dwingt' ons om met een hoge frequentie nieuwe producten/concepten te introduceren b c Onze systemen draaien met name rond klantbehoud en herhalingsaankopen	0 0 0
5	a Onze klantenservice wordt ondersteund met de laatste stand der techniek om vragen snel en efficiënt af te werken Klantenservice wordt continu getraind over onze laatste nieuwe producten, omdat deze zo vaak veranderen b c Ook de klanten die ons verlaten hebben volgen wij in ons systeem	0 0 0

Cultuur

Verdeel maximaal 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden

1	a Onze mensen hebben veel kennis omtrent hun taken in de processen b Onze mensen hebben veel kennis van de producten c Onze mensen hebben veel kennis over de klant	0 0 0
2	a Ons beloningssysteem beloont efficiency b Ons beloningssysteem beloont creativiteit c Ons beloningssysteem beloont klanttevredenheid	0 0 0
3	a Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van efficiënt werkende mensen b Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van innovatieve/creatieve mensen c Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van klantgedreven mensen	0 0 0
4	a Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot kostenbesparing b Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot continue productverbetering c Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot klant-tevredenheid	0 0 0
5	a Ons management is een toonbeeld van efficiency b Ons management is een toonbeeld van creativiteit c Ons management is een toonbeeld van klantgedrevenheid	0 0 0

Tel al uw punten bij a op (over alle vijf de tabellen), al uw punten bij b en al uw punten bij c en vul die hieronder in:

Alternatieven Puntentotaal Model		
A		Operational Excellence
B		Product Leadership
C		Customer Intimacy

Wat zegt u uw uitslag?

De totaal telling geeft u een overall beeld wat het typische model (uw waardediscipline) van uw onderneming is (Product Leadership, Customer Intimacy en Operational Excellence).

Allereerst het geval dat uw score 'gelijkmatig verdeeld is' over de drie mogelijkheden (Product Leadership, Customer Intimacy en Operational Excellence; wat in de praktijk veel voorkomt). Als uw score op alle drie de hoofdassen vrijwel gelijk is, betekent dit dat u zich ernstig moet afvragen op hoeveel fronten u uw onderneming laat 'meedoen'. Het is dan zeer waarschijnlijk dat u uw investeringen (en tijd en energie) verdeelt over diverse projecten die allemaal in een andere richting roeien. Dit betekent dat u nooit op 1 van de disciplines dominant kunt zijn en dat dus de kans dat u in uw markt een krachtige positie inneemt niet erg groot is. Een strategische herbezinning over wat uw onderneming kan en welke positie u wilt innemen is op zijn plaats. Welke keuze voor u het beste is hangt sterk af van uw markt, de kracht van uw concurrenten en uw eigen (nog te maken) keuzen.

Als tweede, het geval dat u weliswaar 'duidelijk' scoort op een van de hoofdassen in (bijvoorbeeld op Operational Excellence met ruim 60 punten), maar dat dit komt doordat u op bepaalde onderdelen van uw werkmodel duidelijk hoger scoort dan de overigen. Stel dat uw werkproces duidelijk veel lager scoort dan de rest. In zo'n geval is uw onderneming op de goede weg, maar moet u extra aandacht geven aan het laagst scorende onderdeel, in dit geval uw werkproces. Als uw onderneming al zo duidelijk in 1 richting aan het werk is (en dus uw energie en geld niet 'lekt' naar niet wezenlijk bijdragende projecten), moet het met een eenvoudig project ter verbetering van het werkproces mogelijk zijn de score van dit onderdeel ook op/rond de 15 te krijgen en dus uw onderneming snel nog dominantier te laten zijn in uw markt. In zo'n geval komt het erop aan om uw operationaliseringsstrategie (hoe werkt onze strategie?) op 1 onderdeel aan te scherpen.

Als laatste het geval dat u duidelijk kiest (bijvoorbeeld met 70 punten op Product Leadership) en dat alle onderdelen van het bijpassende werkmodel gelijkwaardig 'hoog' scoren. In dat geval is er niets anders te doen dan 'de boel scherp' houden; waarschijnlijk domineert u uw markt en bent u in de beste positie deze verder uit te bouwen. Waakzaamheid om niet 'te gemakzuchtig te worden' (het Philips-syndroom uit de jaren 70) is geboden.

Veel succes met uw onderneming en scoren met waardecreatie!