

MARKTGERICHTE BEDRIJVEN PRESTEREN BETER

UW STRATEGISCHE FOCUS: KLANTEN OF GELD?



Jan Lagast is Senior Advisor bij Forte. Dat management-adviesbureau helpt technologische groeibedrijven om zich beter naar hun markt te richten, vanaf de strategie tot en met alle uitingen in hun markt.

Als de CEO rapporteert in financiële cijfers en de bonussen van managers berekend worden op het zakencijfer, dan krijgen medewerkers het signaal dat omzet en winst belangrijker zijn dan klantentevredenheid. En toch verwachten we van diezelfde medewerker een klantgerichte houding. Want het is toch de klant die uiteindelijk het loon betaalt? Door vanaf de top van uw organisatie marktwaarde als hoogste doel neer te zetten en dat in al uw interne communicaties te onderstrepen, ontstaat een bedrijfscultuur die klanten écht vooropstelt. Het gevolg is een veel stabielere omzet en groei.

EXECUTIVE SUMMARY

'Aandeelhouderswaarde maximaliseren' is het uitgangspunt van veel strategische denkoefeningen. Verleg de focus eens naar markt- of klantwaarde. Dan ontstaat een meer duurzame strategie. Klanten worden overtuigende ambassadeurs van uw bedrijf, uw personeel wordt van binnen uit gemotiveerd en uw ecologische voetafdruk verkleint. En eigenlijk vraagt het een niet eens zo grote – maar wel fundamentele – switch in uw eigen strategische visie.



STRATEGIEVLIEGWIEL

Stelt u zich uw organisatie voor als een vliegwiel met daarop de grote bestuursdomeinen (mensen, processen, klanten en financiën). Het is een wiel, dus elk domein bijt in de staart van het volgende om een continue stroom van operaties te vormen: u begeleidt mensen op processen waarmee ze uw klant bedienen zodat u een inkomstenstroom genereert waarmee u opnieuw mensen motiveert om... enz. Eens de draai beweging op gang, zorgt de middelpuntvliedende kracht ervoor dat de waarde die in elk van de domeinen wordt gecreëerd uit het wiel kan vliegen – zonder het wiel daarbij af te remmen. Het bijzondere aan een vliegwiel is dat het gelijkma-

tig draait en – eens op gang – nog maar moeilijk af te remmen. Precies wat u met uw organisatie wilt.

REMMEN OF GAS GEVEN?

Jammer genoeg werken veel strategische denkoefeningen juist remmend op het vliegwiel. Ze stellen aandeelhouderswaarde als doel op zich, terwijl die een gevolg zou moeten zijn van een ander (hoger) doel: marktwaarde creëren. Maar bij een continue draai beweging doet het er toch niet toe of u nu aandeelhouderswaarde voorop stelt, of klantwaarde? Toch wel. Een sterke focus op aandeelhouderswaarde betekent dat u vooral middelen aan het vliegwiel onttrekt en er pas opnieuw in investeert nadat

op korte termijn de aandeelhouder bevredigd is. Uw medewerkers zullen zich bovendien eerst en vooral afvragen hoe ze winst kunnen halen uit de klantrelatie, en niet hoe ze die klant waarde kunnen bezorgen. Ontevreden klanten en moeilijk te motiveren personeel zijn dan een logisch gevolg. Ook intern draait het dan om geld: u zoekt constant naar kostenbesparingen. Daarbij probeert u vooral de efficiëntie van uw processen te verbeteren, maar verliest u de effectiviteit ervan uit het oog. Resultaat: uw vliegwiel wordt afgeremd en komt langzaam tot stilstand.

SNELLER DRAAIEN ONDER CONSTANTE IMPULS

Als u focust op de marktwaarde, dan zorgt dat voor een blijvende impuls op het vliegwiel. Een hoge klantwaarde brengt automatisch ook een financiële return met zich mee. Die zet u deels opnieuw in als middel om uw strategische doel te bereiken en keert u deels uit aan de aandeelhouder. U motiveert de (juiste) medewerkers ook gemakkelijker met het helpen van klanten dan met kostenbesparingen of winstdoelstellingen. En door ook uw processen maximaal ten dienste te stellen van uw klant, houdt u minder processen over en zijn ze scherper gefocust. Dat is niet alleen gunstig voor uw financiën, maar ook voor de maatschappij en het leefmilieu. Het resultaat is een vliegwiel dat steeds sneller gaat draaien. En blijft draaien. Probeer dat maar eens tot stilstand te brengen. Dit artikel is het derde in een reeks gebaseerd op het executive seminar 'Beter resultaten door marktgedreven ondernemen' van Forte met prof. dr. ir. Marion Debruyne (Vlerick Leuven Gent Management School) en ir. Jan Lagast (Forte) als sprekers. www.forte.eu