

MARKTGERICHTE BEDRIJVEN PRESTEREN BETER

EEN CONCRETE AMBITIE ZET UW ORGANISATIE **IN BEWEGING**

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

Als u de vorige artikels gevolgd hebt, dan hebt u nu een marktgerichte missie op papier staan. Misschien hebt u die intussen al met veel overgave aan uw medewerkers gecommuniceerd. Enthousiaste reacties? Mooi. Maar als het daar stopt, riskeert u wat meer dan de helft van de bedrijfsleiders aangeeft: dat in hun organisatie een kloof gaapt tussen strategie en implementatie.

Zelfs met een heldere strategie en een duidelijke missie krijgen managers de zaak vaak niet in beweging. Wat ontbreekt, is een concrete ambitie. Vergelijk het met een trektocht. De missie is de kompasnaald en geeft de looprichting aan. In uw geval: waardecreatie voor uw markt. Maar om een hele ploeg ook echt in beweging te zetten, is de belofte van een bestemming nodig en een tijdstip om die te bereiken. Een ambitie doet hetzelfde: die vertaalt uw missie in een meetbare doelstelling met een datum.

MAAK MARKTWAARDE MEETBAAR

Net zoals uw missie, is ook uw ambitie bij voorkeur naar de markt gericht. Geen verkoopcijfers of marktaandeel dus, maar een getal dat uitdrukt hoeveel kansen u in uw markt hebt gecreëerd om daar waarde toe te voegen. De missie van een opleidingsinstituut kan bijvoorbeeld zijn: "Managers opleiden tot ze effectievere managers zijn". Een mogelijke ambitie is dan niet "In 2010 hebben zich 10.000 cursisten ingeschreven", maar wel "In 2015 geven 8.000 managers aan dat ze dankzij onze opleidingen nu effectiever managen". Zo een ambitie verplicht u om die meting ook echt uit te voeren – om uw klanten dus daadwerkelijk te vragen of zij vinden dat u ze de waarde hebt bezorgd die u belooft. Dat gaat verder dan de gangbare tevredenheidsenquête. Maak van die ambitie meteen ook de belangrijkste Key Performance Indicator (KPI) voor uw directiecomité. Veel meer dan omzet en marge, rapporteert ze u immers over de mate waarin u uw missie aan het realiseren bent.

HOGERE VERSNELLING

Hoe bepaalt u de ambitie? Regel één: zorg dat ze ambitieus is. U schiet echt niets op met een flauwe ambi-



Medewerkers zijn sterker gemotiveerd als uw bedrijf een missie heeft waarop een concrete datum en een meetbaar cijfer kleeft.

tie die in de lijn ligt van de verwachtingen. Dat leidt hooguit tot verdere optimalisering van de bestaande toestand. Een sterke ambitie zet u en uw medewerkers aan om uit de comfortzone te treden en de dingen vanuit een hoger perspectief te zien. Dat creëert mogelijkheden die voorheen ondenkbaar waren en schakelt uw ploeg in een hogere versnelling. Ambitie stimuleert out of the box denken, creativiteit, innovatie. Bent u bang dat een te hoge ambitie uw medewerkers zal afschrikken? Wees eerlijk, hebt u niet liever mensen in uw team die van een uitdaging houden?

VOETEN OP DE GROND

Torenhoge ambities waar alleen uzelf nog in gelooft (of zelfs niet), helpen u natuurlijk ook niet verder. Een realiteitstoets blijft nodig. Zijn de marktomstandigheden gunstig, is er voldoende productiecapaciteit, kan het personeelsbestand dit dragen, zijn er voldoende investeringsmiddelen? Maak die simulatie voor verschillende ambitieniveaus, maar blijf vanuit dat hogere perspectief kijken. Focus op mogelijkheden, niet op beperkingen. Misschien ligt er een nieuwe markt te ontginnen. Kunt u die productiecapaciteit ook wel elders vinden. En wellicht is die marktgerichte ambitie juist een lokaas voor nieuwe medewerkers en investeerders.

Dit artikel is het vierde in een reeks gebaseerd op het executive seminar 'Betere 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

EXECUTIVE SUMMARY

Een heldere strategie uittekenen is één zaak. Ze ook echt tot uitvoer brengen blijkt voor veel ondernemers een moeilijke kaap om te ronden. Zet daarom uw ambitie duidelijk op papier. Begin met op uw missie een concrete timing te kleven: hoeveel waarde wilt u toevoegen aan uw klanten, tegen wanneer? Zo maakt u die missie meetbaar en brengt u de machine op gang.