

## Strakke strategie, verrassende resultaten!

Als er iets is waar veel over geschreven is, dan is het wel strategie. Kasten vol boeken en honderdduizenden artikelen besteden aandacht aan strategie. Wat is strategie, wat is de juiste strategie en bovenal: wat levert het hebben van een strategie op? Misschien schept de veelgebruikte quote uit Alice in Wonderland (Lewis Carroll, 1865) meer duidelijkheid:

*"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"*

*"That depends a good deal on where you want to get to."*

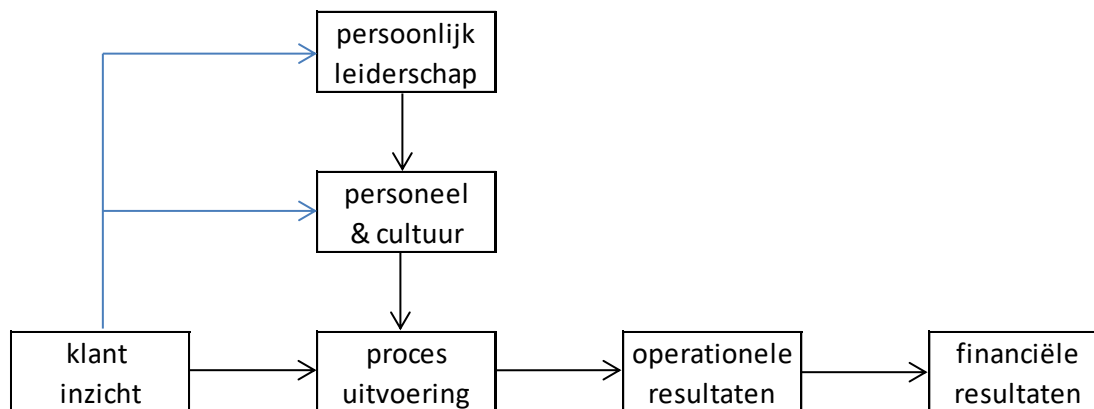
*"I don't much care where - "*

*"Then it doesn't matter which way you go."*

Het kan toch niet waar zijn dat je als bedrijf geen beeld hebt van wat je wilt bereiken? Mouwen<sup>i</sup> geeft aan dat met name binnen de non-profitsector een duidelijke visie op positionering en koers vaak ontbreekt. En hoe zit het met de medewerkers? Weten zij waar een bedrijf naar toe wil? En wat levert dit dan op? Kan het kwaad dat het niet duidelijk is wat de strategie omvat? Aan de hand van Strategie Domino en de BedrijfsAnalyse Methode wordt duidelijk dat goed leiderschap in het algemeen en het uitdragen van een duidelijke strategie daadwerkelijk veel oplevert!

### Strategie domino

Strategie omvat de stappen die je moet nemen om te komen waar je komen wilt, de acties die je moet ondernemen om het gestelde doel te bereiken. Middels het NOVOR-onderzoek<sup>ii</sup> ben ik op zoek naar de causale verbanden tussen klantinzicht, leiderschap, personeel & cultuur, procesuitvoering, alsmede operationele en financiële organisatieresultaten. Bijna duizend managers hebben aangegeven in welke mate zij het (on-)eens zijn met stellingen, aan de hand waarvan ik probeer uit te vinden op welke manier de financiën van ook uw organisatie te verbeteren zijn.



Figuur 1: Conceptueel model NOVOR

In het hoofdaspect 'Persoonlijk Leiderschap' heb ik meerdere stellingen opgenomen over taken van leidinggevend en directieleden, waaronder: *'De strategie van onze organisatie is duidelijk. Iedereen begrijpt in welke richting onze organisatie beweegt'*. Ik heb de deelnemers aan het onderzoek gevraagd om hun mening op deze stelling te geven middels een vijf puntschaal: van (zeer) oneens via neutraal tot (zeer) eens. Bijzondere aan de response rondom deze stelling is dat bijna de helft van alle respondenten het niet eens is met de stelling. Met andere woorden, er lopen dus nogal wat Alices rond in het bedrijfsleven, die niet weten waarheen ze moeten gaan.

Maar goed, wat zou dat? Stel dat de steekproef representatief zou zijn voor het Nederlandse bedrijfsleven, wat doet het er dan toe? Moet iedereen zo nodig weten wat de strategie van het bedrijf is? Ik heb de stelling over de duidelijkheid van de strategie gecorreleerd met de mate waarin personeel haar taken uitvoert met meer dan gemiddelde focus op klanten en klanttevredenheid (uit het hoofdaspect Personeel en Cultuur). De regressieanalyse laat een duidelijk verband zien ( $\beta$ : 0,403<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,156), hetgeen zoveel betekent dat wanneer de strategie duidelijker is voor de medewerkers de gemiddelde focus op klant en klanttevredenheid toeneemt. Zo'n dertig procent van alle respondenten is van mening dat het personeel van hun organisatie niet klantgericht is, dus daar valt nog wat te verbeteren. En daar is dus ook ruimte voor financiële verbetering!

### Meer omzet

Want wat levert meer klantgericht personeel op? Bestaat er een koppeling tussen het hoofdaspect Personeel & Cultuur en ProcesUitvoering? Neem als voorbeeld de afdeling verkoop. Een algemene stijging van de focus op klantgerichtheid levert natuurlijk ook een stijging van de mate van klantgerichtheid van deze afdeling op ( $\beta$ : 0,522<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,266) en dat levert weer op dat deze afdeling meer dan gemiddeld in de branche opdrachten binnen haalt (hoofdproces Operationele Resultaten,  $\beta$ : 0,600<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,342), waardoor in vergelijking met veel concurrenten de omzet hoger ligt (hoofdproces Financiële Resultaten,  $\beta$ : 0,439<sup>\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,168).

Dus als je het aan duizend managers vraagt, dan geven zij aan dat wanneer de medewerkers beter begrijpen in welke richting de organisatie beweegt, de klantgerichtheid verbetert, waardoor de afdeling verkoop meer omzet dan de concurrent behaalt. Dit is wat ik met Strategie Domino bedoel: de ene ontwikkeling veroorzaakt de volgende ontwikkeling, die weer een volgende verbetering inzet. Waardoor uiteindelijk de financiële resultaten van uw organisatie verbeteren!

Leiderschap	Personeel & Cultuur	Proces Uitvoering	Operationele Resultaten	Financiële Resultaten
duidelijke strategie	hogere focus op klanten en klanttevredenheid	hogere klantgerichtheid afdeling verkoop	meer opdrachten binnen halen	hogere omzet

### Minder klachten

Een toename van de gemiddelde focus op klant en klantgerichtheid levert ook op (hoofdproces procesuitvoering) dat het aantal fouten dat gemaakt wordt lager ligt ( $\beta$ : 0,357<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,119), waardoor dit natuurlijk bij het hoofdproces Operationele Resultaten terugkomt ( $\beta$ : 0,788<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,611). Daarnaast levert een lager aantal fouten binnen het hoofdproces ProcesUitvoering ook op dat er minder klachten van klanten zijn ( $\beta$ : 0,609<sup>\*\*\*</sup>; adj. R<sup>2</sup>: 0,361) binnen het hoofdproces Operationele Resultaten.

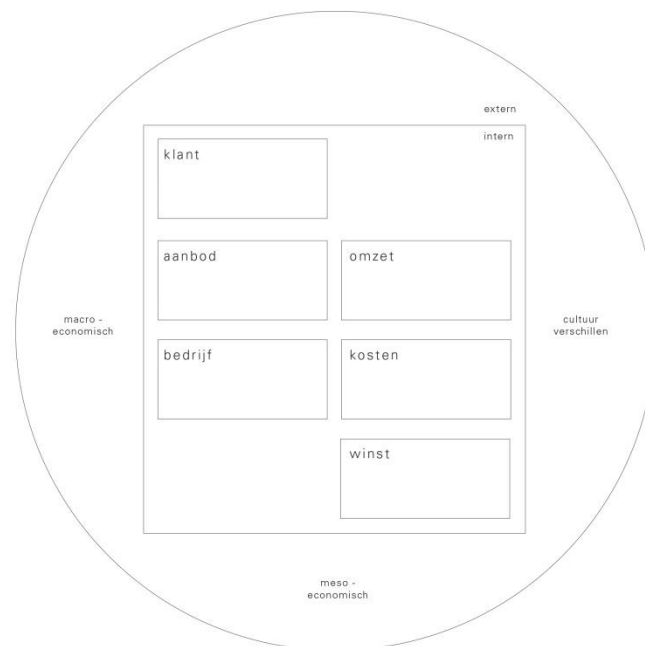
Leiderschap	Personeel & Cultuur	Proces Uitvoering	Operationele Resultaten	Financiële Resultaten
duidelijke strategie	hogere focus op klanten en klanttevredenheid	aantal gemaakte fouten ligt lager	minder klachten van klanten	hogere winstgevendheid

Kortom, als de klanten klagen, dan is het interessant om het aantal fouten binnen de organisatie te verlagen. En één van de methoden om dat te bereiken is dus het verbeteren van het inzicht waar de organisatie naar toe wil. Dus als Alice in Wonderland beter weet waar de organisatie naar toe gaat, dan verminderen de klachten en verbetert de winstgevendheid! Waar een sprookje toch al niet goed voor is...

### BedrijfsAnalyse Methode

Om de onderlinge relatie te kunnen duiden, heb ik een nieuw business model ontwikkeld. In dit model onderscheid ik de buitenkant van de organisatie en de binnenkant van de organisatie. De buitenkant kan geanalyseerd worden aan de hand van macro- en meso-economische theorieën en methoden, alsmede voor internationaal opererende organisaties middels de cultuurdimensies van Hofstede.

Aan de binnenkant van de organisatie heb ik zes blokken geplaatst, te weten Klant, Aanbod en Bedrijf enerzijds en Omzet, Kosten en Winst anderzijds. Deze laatste drie noem ik het financiële deel van het model, Klant & Aanbod omvatten het commerciële deel en Aanbod en Bedrijf het operationele deel van een organisatie.



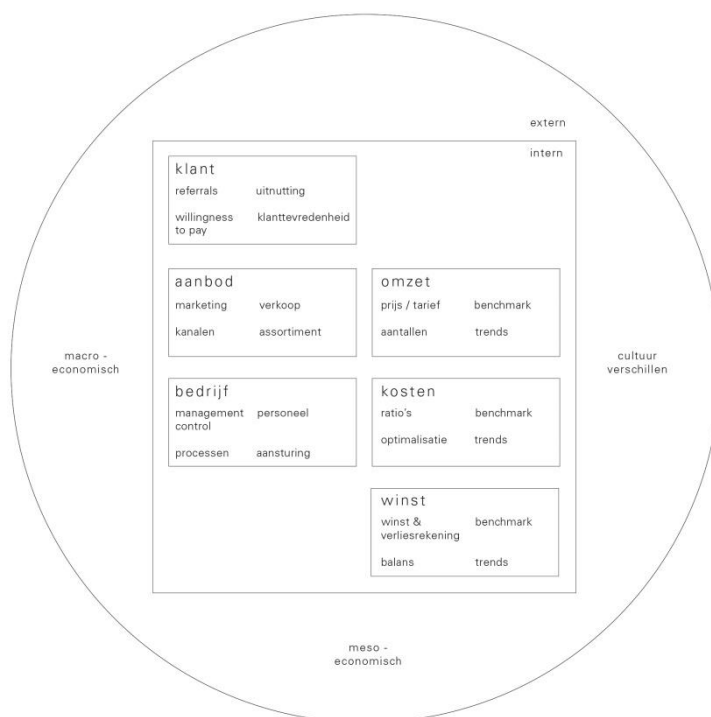
Voordeel van dit eenvoudige model is dat het eenvoudig is om de verbanden tussen de verschillende onderdelen te zien. Uw klant moet worden verleid middels het aanbod van uw organisatie om omzet te genereren. Uw bedrijf moet het aanbod mogelijk maken en dat levert automatisch kosten op. En vervolgens is omzet minus kosten winst.

Dus op het moment dat uw organisatie ontevreden is met de mate van winstgevendheid moeten óf de kosten naar beneden óf de omzet omhoog. Maar kosten en omzet zijn een resultante van enerzijds de bedrijfsvoering en anderzijds aanbod en klant. Dus als de rentabiliteit van het bedrijf moet verbeteren, moeten de bedrijfsprocessen beter uitgevoerd worden om de kosten te verlagen en het aanbod richting de klant verbeteren om de omzet te verhogen.

Het onderdeel Bedrijf heb ik opgedeeld in vier blokken, te weten management control, processen, aansturing en personeel. Aansturing is een verzameling van leiderschap, strategie, missie & visie en valt in het eerder genoemde NOVOR-onderzoek onder het hoofdaspect Persoonlijk Leiderschap. De relatie tussen aansturing en personeel en personeel en processen komt uit het onderzoek duidelijk naar voren.

In het onderdeel Aanbod heb ik naast marketing, kanalen en assortiment ook verkoop opgenomen. Uit NOVOR komt duidelijk naar voren dat er een koppeling is tussen personeel en de verkoopactiviteiten en vervolgens tussen verkoop en klanttevredenheid in het onderdeel Klant.

Om dus de omzet te verbeteren is het van belang om de verkoop (binnen Aanbod) meer klantgericht te maken, waardoor de klanttevredenheid (binnen Klant) verhoogt. Meer klantgerichte verkoop bereik je door meer klantgericht personeel en dat kan weer bereikt worden door aansturing in de vorm van het beter uitleggen waar de organisatie naar toe wil.



Op een eenvoudige manier worden de verbanden tussen winst, omzet, klant, aanbod en bedrijf gelegd. Maar dat hoeft echt niet alleen aangetoond te worden door academisch onderzoek. Binnen uw eigen organisatie kunt u heel eenvoudig deze onderwerpen bespreken via de volgende vragen:

Op welke wijze kunnen wij onze omzet verhogen:

- door meer klantgerichte verkoop?
- door een hogere klanttevredenheid?
- door meer klantgericht personeel? alsmede
- door beter de strategie van onze organisatie te duiden?

En dan is er binnen het BedrijfsAnalyse Model nog de mogelijkheid om vragen te stellen rondom de kostenverlaging door betere klantuitnutting of betere procesuitvoering of beter assortimentsbeleid enzovoorts. Honderden combinaties zijn bespreekbaar om de omzet te verhogen en/of de kosten te verlagen, allemaal om uiteindelijk de winstgevendheid van uw organisatie te verbeteren.

### **Koppeling naar uw praktijk**

Dus schept het sprookje van Alice in Wonderland meer bedrijfsmatige duidelijkheid?

Toch wel: als je niet weet welke weg de organisatie gaat, dan daalt de klantgerichtheid, dan haalt de afdeling verkoop minder omzet binnen, dan worden er meer fouten gemaakt en stijgt het aantal klachten vanuit de klant, waardoor uiteindelijk de winstgevendheid van uw organisatie daalt. Zou de Lewis Carroll bij de publicatie in 1865 kunnen hebben bedenken dat ruim 150 jaar later academisch zou worden aangetoond dat het winstgevender is om Alice tóch te laten weten waarheen ze moest gaan?

Dan resteert de vraag: weten uw medewerkers waar u met het bedrijf naar toe wilt gaan? Besteedt u voldoende aandacht aan het delen en bespreken van de missie, visie en strategie van uw bedrijf? Hoe klantgericht is uw afdeling verkoop écht? Wilt u uw winstgevendheid verhogen? Bent u op zoek naar een verlaging van het aantal klachten en het aantal gemaakte fouten binnen uw bedrijf? Dan kunnen de uitkomsten van het NOVOR-onderzoek u misschien helpen.

En als u zelf aan de slag wilt met de verhoging van de omzet, de verlaging van de kosten en dus de verbetering van uw winstgevendheid, dan helpt de BedrijfsAnalyse Methode (het BAM-model) om de juiste vragen te stellen aan uw MT en medewerkers.

En u bent echt niet de eerste die met de BAM-model aan het werk gaat.

Twee weken na de training over het gebruik van het BAM-model kreeg ik een appje van een deelnemer: *“Wat kan onze organisatie doen om de winst te verhogen door de kosten te verlagen? Deze vraag heb ik neergelegd bij mijn medewerkers en hele bruikbare ideeën stromen binnen. In twee dagen tijd al ongeveer € 35.000 te pakken!”*

En dat is dan weer géén sprookje, maar de harde realiteit.

---

<sup>i</sup> Nouwen, C.A. M., (2008), 'Strategische planning voor de moderne non-profit organisatie', Koninklijke Van Gorcum, Assen, ISBN 978-90-232-4044-0

<sup>ii</sup> NOVOR: Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten