

Het gedachtengoed achter de Commerciële Groeiscan

*Strategie, cultuur en waardecreatie achter onderscheidend
ondernemerschap*

Voorwoord

De meeste bedrijven verliezen geen klanten omdat hun product slecht is. Ze verliezen klanten omdat ze niet langer een duidelijke plek innemen in het hoofd van die klant. Het bedrijf is er nog wel, maar de reden waarom de klant ooit voor dit bedrijf koos, is verdampt. Wat ooit een bewuste keuze was, is een gewoonte geworden. En een gewoonte is, op het moment dat een nieuwere of slimmere concurrent zich aandient, makkelijker te doorbreken dan een overtuiging.

Dit boek gaat over de overtuiging die onder een succesvol bedrijf ligt: de waardediscipline. Niet als een academische voetnoot bij de strategische literatuur, maar als de fundamentele keuze die bepaalt waarom een klant kiest voor *jou* en niet voor de buurman. De Commerciële Groeiscan, het instrument waar dit gedachtengoed het hart van vormt, helpt ondernemingen om die keuze opnieuw scherp te krijgen — en om hem vervolgens consequent te vertalen naar elk facet van de organisatie: van de manier waarop accountmanagers het gesprek met de klant voeren, tot de IT-systemen, de structuur van het managementteam en de cultuur op de werkvloer.

In de hoofdstukken die volgen werken we het gedachtengoed laag voor laag uit. We beginnen bij de bron — de notie dat markten gebouwd zijn op gedeelde waarden in plaats van op producten — en eindigen bij het Operating Model dat ondernemers in staat stelt om hun eigen organisatie systematisch te vergelijken met de waardediscipline waarvoor ze gekozen hebben. Tussen die bron en dat model staan de drie waardedisciplines van Treacy en Wiersema: Customer Intimacy, Operational Excellence en Product Leadership. Voor elk van die disciplines beschrijven we niet alleen wat zij behelst, maar ook welke samenwerkingscultuur erbij hoort. Dat is het onderscheidende element van dit gedachtengoed: de stelling dat een waardediscipline pas tot zijn recht komt als de cultuur erbij past.

Het boek is bedoeld voor ondernemers, directieleden, commercieel verantwoordelijken en adviseurs die het verschil willen maken voor hun klanten en die bereid zijn om daarvoor scherpe keuzes te maken. Het is geen handboek met afvinklijstjes. Het is een denkkader. Wie ermee aan de slag gaat, ontdekt al snel dat de moeilijkste vragen niet over de markt gaan maar over zichzelf: waar staan we voor, wie willen we zijn, en welke klanten verdienen onze tijd?

1. Inleiding — Waarom een groeiscan begint bij waarde

Groei is een gevolg, geen doel. Het is het resultaat van een organisatie die week in week uit dezelfde belofte waarmaakt voor dezelfde klantgroep, en die dat zo consequent doet dat de klant geen reden ziet om elders te kijken. Wie groei wil sturen moet daarom niet bij de omzetcijfers beginnen, maar bij de vraag waarom een klant überhaupt iets bij ons koopt — en wat ons aanbod onderscheidt van dat van een ander.

De Commerciële Groeiscan vertrekt vanuit dat uitgangspunt. Het instrument legt de organisatie naast de waardediscipline waarvoor zij heeft gekozen — of waarvan zij dént dat zij die voert — en maakt zichtbaar waar de inrichting nog niet rijmt met die belofte. Op de vlakken waar de scan een afwijking constateert, ligt potentieel: ofwel om de discipline scherper neer te zetten, ofwel om eerlijk te erkennen dat de organisatie in de praktijk een andere koers vaart dan zij denkt.

Het verschil tussen een product en een waardepropositie

Veel ondernemers omschrijven hun bedrijf in termen van wat zij maken: machines, software, advies, opleidingen, voedingsmiddelen. Voor de klant is dat het sluitstuk, niet het uitgangspunt. De klant koopt geen boormachine; hij koopt een gat in de muur. En hij koopt dat gat bij een leverancier waarvan hij denkt dat die hem het zekerste, snelste, slimste of meest persoonlijke gat kan leveren — afhankelijk van wat hij nodig heeft. Pas wanneer een organisatie zichzelf weet te beschrijven in termen van die belofte aan de klant, ontstaat er ruimte om strategische keuzes te maken. Zolang het verhaal zich beperkt tot het product, is het verhaal vervangbaar.

Drie wegen naar onderscheid

Treacy en Wiersema beschreven in de jaren negentig drie fundamentele manieren waarop een organisatie waarde kan creëren voor een klant. Customer Intimacy levert een totaaloplossing voor een specifieke klant. Operational Excellence levert een betrouwbaar, gestandaardiseerd product tegen de integraal laagste kosten. Product Leadership levert producten en diensten die zo nieuw of zo goed zijn dat ze de markt verleggen. Drie wegen — en een onderneming die alle

drie tegelijk wil bewandelen, kiest in werkelijkheid voor geen van drieën. Dat is de kern van de keuze: één discipline tot leidend principe verheffen en de andere twee bewust op een acceptabel basisniveau houden.

De bouwstenen onder elke discipline

Een waardediscipline is geen marketingclaim. Zij is een manier van organiseren. In de hoofdstukken die volgen werken we voor elke discipline vijf bouwstenen uit: organisatieprocessen, klantprocessen, managementprocessen, IT-systemen en samenwerkingscultuur. Deze vijf bouwstenen vormen samen het Operating Model. Wie de bouwstenen consequent op elkaar afstemt en in lijn brengt met de gekozen discipline, bouwt een organisatie die haar belofte structureel waarmaakt. Wie dat niet doet, levert toevalligheidswaarde — soms goed, soms slecht, en zelden voorspelbaar.

Wat dit boek belooft

Dit eerste hoofdstuk schetst het kader. In de hoofdstukken die volgen zoomen we in. We onderzoeken eerst waarom waarde altijd voorafgaat aan product, daarna hoe de drie disciplines zich tot elkaar verhouden, vervolgens hoe cultuur en discipline één systeem vormen, en ten slotte hoe het Operating Model in de praktijk werkt. De laatste hoofdstukken maken de brug naar de Groeiscan zelf: hoe je het kader inzet om de eigen organisatie tegen het licht te houden en om een agenda voor groei te formuleren die niet bij de omzet begint, maar bij de belofte.

2. Markten zijn gebouwd op waarde, niet op producten

Het meest individuele is tegelijk het meest algemene. Wie diep genoeg doordenkt over een specifieke behoefte van een specifieke klant, stuit uiteindelijk op een behoefte die door veel grotere groepen wordt gedeeld. Mensen identificeren zichzelf met groepen — beroepsgroepen, leefstijlgroepen, smaakgroepen — en die groepen vormen de echte markten. Niet de productcategorieën die de leverancier in zijn brochures hanteert, maar de waardesystemen waarmee de klant zichzelf in de wereld plaatst.

Voor wie commercieel actief is, betekent dat een omkering van het denken. De vraag is niet langer *welke klanten passen bij mijn product*, maar *welke waarden draagt mijn organisatie uit en welke groep mensen herkent zich daarin?* Dat is een veel ongemakkelijker vraag, want hij verlangt dat het bedrijf een standpunt inneemt over waar het wel en niet voor staat. En een standpunt impliceert dat sommige klanten, hoe aantrekkelijk ze ook lijken, niet bij ons horen.

De zoektocht naar bestaansrecht

Wat heeft jouw bedrijf bestaansrecht in het hoofd van de klant? Een bedrijf zonder bestaansrecht in dat hoofd is een bedrijf dat de klant niet mist op het moment dat het verdwijnt. Bestaansrecht ontstaat door een concept — een kernidee dat het hele aanbod van het bedrijf samenbalt en dat in één zin uit te leggen is. Bedrijven die geen helder concept hebben, geven de markt geen reden om hen te onthouden. Wanneer er een behoefte ontstaat bij de klant, moet die klant reflexmatig aan jouw organisatie denken. Wij noemen dat de *als-dan-relatie*: als ik een specifieke klus moet klaren, dan denk ik onmiddellijk aan dit specifieke bedrijf. Die reflex bouw je niet door te schreeuwen, maar door consequent te zijn.

Een organisatie die een concept formuleert maar er vervolgens niet bij blijft, kan niet rekenen op die reflex. De klant heeft tijd nodig om de associatie tussen behoefte en bedrijf op te bouwen. Iedere herpositionering, iedere uitstap naar een aanpalend marktsegment, iedere nieuwe campagne met een ander beeld breekt af wat eerder is opgebouwd. Focus is daarom geen schoonheidsfoutje van marketing — focus is een commerciële noodzaak.

Een waarde claimen

Het is een illusie om te denken dat alleen *zijn* genoeg is. Waarneembaar beter zijn is iets anders dan beter zijn. Het feit dat een organisatie op een bepaald punt superieur is, kan de klant pas écht vaststellen na de aankoop. Voor de aankoop is de claim die het bedrijf maakt nog *zacht*. De kunst is om die zachte claim *hard* te maken, en dat doe je door garanties te bieden die de klant in staat stellen om de claim te toetsen voordat hij zijn handtekening zet.

Een claim is bovendien geen waarheid in absolute zin; een claim is een gedachte in het hoofd van de doelgroep. Het bedrijf dat als eerste een waarde effectief in dat hoofd weet te plaatsen, wint. Een concurrent die dezelfde waarde later claimt, vindt een bezet stoeltje. Daarom moet de boodschap eenvoudig en consequent zijn. Een claim die te ingewikkeld is om in een halve seconde te begrijpen, blijft niet hangen. En een claim die om de zoveel maanden van vorm verandert, beklijft niet.

Wanneer een product marktaandeel verliest, is dat zelden omdat het product slechter werd. Vrijwel altijd verliest het marktaandeel omdat de waarde die het vertegenwoordigt aan belang verliest in het hoofd van de doelgroep. Marketing is daarom voor een groot deel het bewaken van de relevantie van een waarde, niet het oppoetsen van een product.

Het verhaal als drager van waarde

Mensen worden bekoord door verhalen. De narratieve vorm is de oudste en meest betrouwbare vorm waarin betekenis zich laat overdragen. Bedrijven die een echt bestaansrecht hebben, hebben een verhaal — over hun oorsprong, hun overtuiging, hun manier van werken, hun kijk op de wereld. Verreweg de meeste bedrijven hebben dat verhaal niet, en de bedrijven die het wel hebben, zien hun klanten het opmerken. Een klant die een verhaal begrijpt, weet:

- waar het bedrijf voor staat; - waar het mee bezig is; - waarom het doet wat het doet, en voor wie.

Vanaf dat moment wil de klant het bedrijf beter leren kennen. Het verhaal is geen versiering van het aanbod; het is de vorm waarin het aanbod betekenis krijgt.

Wie is je klant — en wie niet?

Een waardepropositie is altijd ook een uitsluiting. Voor wie is het bedrijf bedoeld, en — minstens zo belangrijk — voor wie niet? De

ondernemer die geen onderscheid maakt tussen wenselijke en onwenselijke klanten, raakt zijn focus kwijt. Hij wordt heen en weer geslingerd tussen wensen, eisen en grillen die niet bij elkaar passen, en eindigt met een aanbod dat niemand echt aanspreekt. De goede ondernemer durft te zeggen: deze klant past niet bij ons. Niet omdat de klant verkeerd is, maar omdat de waarde die wij bieden niet de waarde is die deze klant zoekt.

Bouwstenen voor de waardepropositie

Op basis van het bovenstaande kunnen we de waardepropositie van een organisatie opbouwen rond vier vragen:

1. **Welke groep mensen of bedrijven** delen de waarde die wij willen bieden? 2. **Welke claim** hangen wij aan onze organisatie en hoe maken wij die claim hard? 3. **Welk verhaal** vertellen wij dat de claim drager geeft? 4. **Welke klanten passen niet** bij onze waarde, en hebben we de moed om hen te laten gaan?

Een organisatie die deze vier vragen scherp beantwoordt, heeft het fundament gelegd voor een waardediscipline. De volgende hoofdstukken laten zien hoe dat fundament zich vertaalt in een herkenbare vorm van waardecreatie.

3. Het waardedisciplinemodel — drie wegen naar onderscheid

Een onderneming kan op heel veel manieren waarde creëren voor een klant. Maar als je achter het schuim van de oppervlakte kijkt, herleiden alle manieren zich tot drie fundamenteel verschillende keuzes. Treacy en Wiersema noemden ze de drie waardedisciplines: Customer Intimacy, Operational Excellence en Product Leadership. Iedere discipline beantwoordt aan een ander type klantvraag en vraagt om een andere manier van organiseren.

Drie aanbod-richtingen, ontstaan vanuit de vraag

Het waardedisciplinemodel is uiteindelijk een model van de markt zelf. Onder invloed van de vraag van klanten hebben zich drie aanbod-richtingen ontwikkeld. Iedere richting beantwoordt aan een fundamentele behoefte, en iedere richting heeft een eigen leveringssysteem nodig om die behoefte tot in de puntjes in te vullen.

Het outsourcing-principe. De klant heeft een complex probleem en is daar onzeker over. Wat hij zoekt is geen leverancier maar een adviseur — iemand die zijn vraagstukken bovenwater haalt, hem inzicht geeft in de gevolgen van die vraagstukken en daarna met maatwerkoplossingen komt. De waarde die deze klant zoekt zit in de combinatie van expertise, advies, totaalbeeld en uiteindelijke verlichting van zijn probleem. Hij wil eigenlijk een deel van zijn werkproces uit handen geven aan iemand die het beter kan dan hijzelf. De effectiviteit van de leverancier — niet de prijs — bepaalt of hij blijft.

De probleemloze levering van commodities. De klant heeft het product nodig en weet wat hij wil. Hij is niet bereid er veel voor te betalen, en dat hoeft ook niet, omdat de leverancier zijn interne processen zo heeft ingericht dat de kosten over de hele keten minimaal zijn. Wat de leverancier aan efficiëntie wint, kan hij doorgeven aan de klant. De waarde die de klant zoekt is moeiteeloosheid: het product is er, het werkt zoals beloofd, de prijs is voorspelbaar, en het hele proces — van bestellen tot betalen — is irritatievrij.

State-of-the-art producten en diensten. De klant wil het beste, het nieuwste, datgene wat zijn eigen positie in zijn eigen markt versterkt. Voor de eindklant gaat dit vaak over identiteit en status — *kijk wat ik mij kan permitteren* — maar voor de zakelijke klant gaat het er meestal om dat een vooruitstrevend product zijn primaire proces beter, sneller of

slimmer maakt. De klant is bereid daarvoor te betalen, omdat de waarde die hij krijgt rechtstreeks doorwerkt in zijn eigen omzet en marge. De medewerkers van de leverende organisatie zijn zelf zo betrokken bij het bedrijf dat zij gedreven zijn om altijd weer een nieuwe doorbraak te realiseren.

Hoe de klant de discipline kiest

Het is uiteindelijk de klant die bepaalt voor welke waardediscipline hij kiest, niet de leverancier. In de B2B-markt zal hij gaan voor de leverancier die hem op dat moment de beste waarde biedt op het type vraagstuk waar hij mee zit. De leverancier die de beste waarde kan leveren, is degene die zijn eigen waardediscipline jaar in jaar uit zo serieus neemt dat het voor de klant haast vanzelfsprekend wordt om voor hem te kiezen. Consequentie en geloofwaardigheid in één.

De drie disciplines sluiten elkaar voor een groot deel uit. Een leverancier die zegt dat hij de meest vooruitstrevende producten biedt tegen de laagste prijs, wordt niet geloofd — en terecht. Vooruitstrevende producten ontwikkelen kost geld, en dat geld moet ergens vandaan komen. De keuze voor één leidende discipline betekent niet dat de andere twee disciplines er niet meer toe doen, maar wel dat zij niet langer leidend zijn. Voor de twee niet-leidende disciplines moet de organisatie een ondergrens hanteren waar zij niet doorheen mag zakken — een Customer Intimacy-bedrijf hoeft niet de goedkoopste te zijn, maar zijn prijzen mogen ook niet zo ver afwijken dat ze ongeloofwaardig worden. Een Operational Excellence-bedrijf hoeft niet het meest persoonlijke te zijn, maar zijn klantenservice moet wel professioneel functioneren.

De keuze maken

Voor de organisatie die nog moet kiezen welke discipline zij voert — of die wil heroverwegen of haar huidige discipline nog past — zijn er twee bepalende vragen:

1. Wat is de huidige identiteit van het bedrijf, en welke waardediscipline sluit daar het beste bij aan? 2. Welke waardediscipline zouden we als uitgangspunt willen nemen — sluit die aan bij de huidige identiteit, of willen we juist de overstap maken naar een andere?

De eerste vraag is descriptief; de tweede is normatief. De combinatie van beide laat zien of het bedrijf zijn natuurlijke koers volgt of dat het bewust een andere weg inslaat. Beide kunnen, mits de organisatie zich

realiseert wat een verandering van waardediscipline impliceert: niet alleen een andere boodschap aan de klant, maar een andere manier van organiseren tot in de kleinste capillairen van het bedrijf.

Vooruitblik

In de hoofdstukken die volgen werken we elk van de drie disciplines uit aan de hand van vijf bouwstenen. Maar voordat we dat doen, moeten we eerst stilstaan bij iets wat in de oorspronkelijke literatuur over waardedisciplines te weinig aandacht heeft gekregen: het feit dat een waardediscipline alleen werkt als de cultuur van de organisatie eruit is opgebouwd. Een Customer Intimacy-strategie in een conformistische cultuur ontspoort. Een Operational Excellence-strategie in een vrijdenkende cultuur loopt vast. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

4. Waarde en cultuur als één systeem

De oorspronkelijke beschrijvingen van waardedisciplines lopen tegen één blinde vlek aan: zij beschrijven *wat* een organisatie zou moeten doen, maar onderschatten de vraag *door welke groep mensen* dat moet worden gedaan. Een strategie die niet kan rekenen op een passende werkcultuur, sterft een stille dood. De medewerkers volgen hem niet, omdat hij niet aansluit op hun manier van denken, hun manier van samenwerken, hun ideeën over wat goed werk is.

In dit gedachtengoed introduceren we daarom een tweede laag: bij elke waardediscipline hoort een specifieke samenwerkingscultuur. Pas als de discipline en de cultuur elkaar versterken, ontstaat de duurzame onderscheidende waarde die we nastreven. Dit is, durven we te stellen, een vernieuwende stap ten opzichte van de gangbare literatuur — die eerder beschrijft welk type strategie werkt dan welk type samenleven die strategie doet werken.

Drie disciplines, drie culturen

We onderscheiden drie samenwerkingsculturen. Iedere cultuur correspondeert met één van de drie waardedisciplines. Niet als vrijblijvende voorkeur, maar als noodzaak.

De effectieve samenwerkingscultuur hoort bij Customer Intimacy. Effectief betekent in deze context: gericht op het bereiken van het beste resultaat voor *déze* klant in *déze* situatie. Medewerkers krijgen ruimte om zelf na te denken, oplossingen op maat te bedenken en — als de situatie erom vraagt — de standaardprocedure los te laten. De cultuur cultiveert het denkvermogen van het individu, omdat alleen denkende medewerkers de complexiteit van een individuele klantvraag kunnen behappen.

De efficiënte samenwerkingscultuur hoort bij Operational Excellence. Hier draait alles om de strakke uitvoering van een vooraf gedefinieerd proces. De ene medewerker is in principe inwisselbaar met de andere, omdat de procedure leidend is. Deze cultuur belont teamwork boven individueel sterrengedrag, conformisme boven creativiteit, voorspelbaarheid boven verrassing. Dat klinkt onaantrekkelijk in een tijdsgewricht waarin individuele zelfontplooiing tot deugd is verheven, maar wie ooit een vlekkeloos draaiend Operational Excellence-bedrijf heeft gezien, weet wat een schoonheid daarin schuilt.

De affectieve samenwerkingscultuur hoort bij Product Leadership. Affectief verwijst naar de bezieling, de gepassioneerde betrokkenheid van de medewerker bij wat er gemaakt wordt. Productleiders ontstaan niet in organisaties waar mensen op de klok werken; zij ontstaan op plaatsen waar mensen branden voor hun vak. De cultuur waardeert experimenteren, risico nemen, vooruitkijken, eigenwijs zijn. Het managementmodel is daar grilliger dan in andere organisaties; het lijkt soms chaotisch. Maar uit dat ogenschijnlijk creatieve rommelen komen de doorbraken.

Wat gebeurt er als discipline en cultuur niet matchen?

Wanneer een organisatie probeert een waardediscipline te voeren die niet past bij haar cultuur, ontstaat wrijving. De symptomen zijn herkenbaar. In een Operational Excellence-organisatie die toch klantmaatwerk wil leveren, klagen klanten dat alle medewerkers naar de regels verwijzen en dat niemand bevoegd is om iets te besluiten. In een Customer Intimacy-organisatie die toch op kosten wil sturen, raakt het beste talent gefrustreerd omdat het niet langer de ruimte krijgt die het nodig heeft. In een Product Leadership-organisatie die toch op standaardisatie wil sturen, lopen de creatieve sterren weg naar concurrenten die hen wel laten experimenteren.

Het zijn dezelfde mensen die in de ene cultuur opbloeien en in de andere onderpresteren. Het verschil ligt niet in de mensen, maar in de afstemming tussen wat de organisatie van hen vraagt en wat de cultuur faciliteert. Een waardediscipline kiezen is daarom altijd ook een cultuurkeuze maken. En een cultuurkeuze maken is ook een keuze maken in welke mensen je wel en niet aantrekt en behoudt.

Klantwaarde als product van discipline en cultuur

We kunnen klantwaarde uiteindelijk uitdrukken als het product van twee componenten: de gekozen waardediscipline en de bijbehorende cultuur. Als één van beide ontbreekt of zwak is, is het eindresultaat zwak. Ook al lijkt de discipline op papier krachtig, zonder een cultuur die haar draagt blijft het bij papier. En ook al is de cultuur indrukwekkend, zonder een heldere discipline die haar richting geeft, gaat de energie alle kanten op.

Voor de Commerciële Groeiscan is dit een centraal punt. De scan kijkt niet alleen naar de uiterlijke verschijningsvormen van een waardediscipline (welke producten, welke processen, welke prijzen), maar ook naar de cultuur die daaronder ligt. Pas als beide zijn

doorgelicht, ontstaat een betrouwbaar beeld van het potentieel dat nog onbenut is.

5. Het Operating Model — de vijf bouwstenen

Een waardediscipline is zoals gezegd geen marketingclaim, maar een manier van organiseren. Om die manier van organiseren systematisch te kunnen analyseren, gebruiken we het Operating Model. Het Operating Model bestaat uit vijf bouwstenen die we voor iedere waardediscipline doorlopen. De stappen zijn telkens dezelfde, maar de invulling per discipline verschilt fundamenteel. Wat in een Customer Intimacy-bedrijf op de klantprocessen-lijn staat, is wezenlijk anders dan wat een Operational Excellence-bedrijf daar invult.

De vijf bouwstenen

Organisatieprocessen. Hoe is de organisatie ingericht om haar primaire belofte waar te maken? Welke afdelingen zijn er, hoe worden de bedrijfsmiddelen verdeeld, welke beslissingen vallen waar, welke specialisten heeft het bedrijf in huis?

Klantprocessen. Hoe ziet de samenwerking met de klant er concreet uit? Welke verkoopvorm wordt gehanteerd, welke acquisitietactiek, welke nazorg? Wie heeft contact met wie, en met welke frequentie?

Managementprocessen. Op welke kengetallen wordt gestuurd? Hoe wordt prestatie gemeten? Hoe wordt beloond? Welke informatie krijgt het management — en welke niet?

IT-systemen. Welke systemen ondersteunen de gekozen discipline? Welk type informatie wordt vastgelegd, gedeeld, geanalyseerd? Welke automatiseringsgraad is nodig om de discipline te schragen?

Samenwerkingscultuur. Welk type gedrag wordt aangemoedigd, welk type ontmoedigd? Welke helden viert de organisatie? Hoe wordt er met fouten omgegaan? Welke nieuwe medewerkers passen bij dit huis en welke niet?

De cirkel van vijf

We tekenen de vijf bouwstenen vaak als een cirkel rond de gekozen waardediscipline. Dat beeld is geen toeval. De vijf bouwstenen zijn geen lijst die je kunt afvinken, maar een systeem waarin elk element op de andere ingrijpt. Een organisatie die haar managementprocessen verandert zonder haar IT-systemen mee te bewegen, ondervindt ruis.

Een organisatie die haar cultuur wil omvormen zonder haar beloningssystemen aan te passen, vraagt om weerstand. Het Operating Model dwingt tot integraal denken: alle vijf de bouwstenen moeten samen in lijn komen met de gekozen discipline, anders blijft de discipline een wens.

Wat het Operating Model voor de Groeiscan doet

De Commerciële Groeiscan gebruikt het Operating Model als analytische ruggengraat. Voor elke organisatie die de scan doorloopt, leggen we de huidige inrichting per bouwsteen naast de ideale inrichting voor de gekozen waardediscipline. Waar afwijkingen ontstaan, ligt zowel risico als potentieel: risico, omdat de afwijking de geloofwaardigheid van de discipline ondergraaft; potentieel, omdat het corrigeren van de afwijking direct waarde toevoegt voor de klant.

In de drie hoofdstukken die volgen werken we het Operating Model uit voor elk van de drie waardedisciplines. We beginnen met Customer Intimacy, omdat dat de discipline is die de meeste organisaties zeggen te willen voeren — en die in de praktijk het meest wordt onderschat in wat zij vraagt van een organisatie.

6. Customer Intimacy — de waardediscipline van het klantleiderschap

Customer Intimacy is de waardediscipline waarin de leverancier zich volledig richt op het bouwen van een diepe, langdurige relatie met een geselecteerde groep klanten. De waarde die deze leverancier biedt zit niet in het laagste tarief en niet in het meest baanbrekende product, maar in de *totaaloplossing* — de combinatie van producten, diensten, advies, expertise en aanvullende ondersteuning die ervoor zorgt dat de klant zijn eigen doelen optimaal realiseert. De Customer Intimacy-leverancier verkoopt geen apparaten; hij verkoopt resultaten.

Onder de oppervlakte van een succesvolle klant-intieme relatie ligt een ander principe: het outsourcing-principe. De klant geeft een deel van zijn eigen werk in handen van de leverancier, omdat de leverancier het beter kan, sneller kan, of goedkoper kan dan de klant zelf. De leverancier wordt in zekere zin een verlengstuk van de klantorganisatie. Dat schept verplichtingen — voor de leverancier én voor de klant.

Managementprocessen

Het managementsysteem van een Customer Intimacy-bedrijf is gebouwd rond één centraal kengetal: *share of wallet*. Het bedrijf meet niet hoeveel marktaandeel het heeft in een markt, maar hoeveel aandeel het heeft in het totaalbudget dat een individuele klant aan dit type product en dienst besteedt. Niet de transactie staat centraal, maar de loyaliteit. Het ergste wat een Customer Intimacy-bedrijf kan overkomen is niet een verloren order, maar een verloren klant.

Targets worden gesteld op penetratie, ontwikkeling en groei van individuele klanten. Identificeren van potentiële klanten die goed bij de waardediscipline passen, gaat vooraf aan iedere acquisitie. Eerst wordt nauwkeurig bepaald welk type klant past, daarna wordt geïnvesteerd in het bereiken en ontwikkelen van die klant. Het beloningssysteem is mede afhankelijk van feedback van de klant zelf — niet alleen van interne KPI's. De klant wordt zo onderdeel van het beoordelingsmechanisme van de mensen die hem bedienen.

IT-systemen

Customer Intimacy steunt op informatie die diep, gedetailleerd en geïntegreerd is. CRM-systemen zijn daarom geen optie maar een voorwaarde. Niet één persoon bedient de klant, maar een heel team — en dat team moet onderling kunnen schakelen op basis van dezelfde, actuele kennis over de klant. Daarnaast bouwt het bedrijf een kennisbank rond expertise: best practices die in de praktijk samen met klanten zijn ontwikkeld, worden vastgelegd en breed gedeeld zodat ze bij volgende klanten kunnen worden ingezet. Het meten van klantaandeel — share of wallet per klant per periode — is de derde IT-pijler. Zonder deze drie pijlers verschaalt de discipline tot een aaneenschakeling van losse goedbedoelde gestes.

Klantprocessen

In de behoefte van de klant aan een product schuilt vrijwel altijd een dieper probleem dat hij eigenlijk wil oplossen. De Customer Intimacy-leverancier zoekt naar dat onderliggende probleem en ontwikkelt op basis daarvan een totaaloplossing. Dat vraagt om een specifieke verkoopmethode: consultative selling, waarbij de accountmanager via verdiepende vragen de echte vraag boven water haalt en daarna stap voor stap de oplossing met de klant ontwikkelt.

Klantloyaliteit is de grootste troef. De Customer Intimacy-leverancier jaagt niet de transactie na, maar cultiveert de relatie. Hij is er als het ware verslaafd aan om de klant meer te bieden dan die verwacht — om consequent een stap voor te zijn op de klantverwachting. Dat betekent investeren in acquisitie van potentiële klanten, in bewustwording van groeimogelijkheden bij bestaande klanten, en in continue innovatie van oplossingen. Productontwikkeling vindt plaats in evolutionaire stappen: niet de meest geavanceerde producten zijn nodig, maar maatwerkproducten die exact aansluiten op de specifieke situatie van een specifieke klant. Dat is een wezenlijk verschil met Product Leadership-bedrijven, die juist revolutionaire producten leveren.

Het kiezen van de juiste klant

Customer Intimacy is een dure discipline. Investerings in tijd, kennisopbouw en relatieontwikkeling kunnen alleen worden terugverdiend bij klanten die het waard zijn. De selectie van de juiste klant is daarom een fundamenteel onderdeel van de discipline — geen bijzaak. Wij hanteren zeven criteria.

Eén: zie af van de gemiddelde klant. Profielen op basis van branchekenmerken of statistieken zijn ontoereikend. Ze leveren geen bruikbaar uitgangspunt voor een individueel klantgesprek. Customer Intimacy is intrinsiek gericht op het individu; segmentatie volgens conventionele schema's is daarom een ongeschikt instrument.

Twee: focus op de toekomst. Kies klanten op basis van hun veelbelovende toekomst, niet op hun huidige aantrekkelijkheid en koopgewoonten. Een klant die vandaag een grote omzet vertegenwoordigt maar geen ontwikkelpotentieel meer biedt, is uiteindelijk minder waardevol dan een klant die vandaag bescheiden is maar morgen kan groeien.

Drie: zoek stretch-klanten. Klanten die hoge eisen stellen dwingen de leverancier tot topprestaties — en juist die topprestaties maken het bedrijf sterker. Een stretch-klant is veeleisend, maar maakt de organisatie tot wat zij wil zijn.

Vier: zoek klanten met de juiste houding. Cultuurfit telt. De klant moet open zijn over zijn kostenstructuur en zijn strategie; zonder die openheid blijft de relatie oppervlakkig. Er moeten interne voorvechters zijn die het concept van Customer Intimacy omarmen. Een flexibele instelling weegt zwaarder dan de leeftijd van het bedrijf.

Vijf: zoek klanten waarmee een resultaatverplichting past. Er moet financiële fit zijn. De klant moet open staan voor een vorm van prestatieafhankelijke beloning, en de leverancier moet bereid zijn een deel van het klantrisico over te nemen in ruil voor een deel van het opwaarts potentieel. Deze constructie werkt vaak zeer motiverend; zij maakt de relatie symmetrisch.

Zes: vermijd valkuilen. Klanten met een geschiedenis van eenmalige aankopen — shoppers — hebben een transactionele oriëntatie en passen niet bij Customer Intimacy. Klanten die overal controle over willen, willen geen partner maar een onderaannemer. Klanten zonder geduld willen geen relatie ontwikkelen; ze willen vandaag een antwoord op de vraag van morgen, en dat ondergraaft het hele model.

Zeven: doe geen zaken met klanten die niet onder Customer Intimacy vallen. Een leverancier die kiest voor deze discipline moet bereid zijn om bestaande klanten af te stoten die niet bij het profiel passen. Tijd is eindig. Een klant die niet bij de discipline past, kost de leverancier de aandacht die hij aan een passende klant had moeten besteden.

Organisatieprocessen

Het bedrijfsmodel van een Customer Intimacy-organisatie is proactief en veranderingsgericht. Het meest karakteristieke element is dat zij een unieke reeks superieure diensten aanbiedt: van opleiding tot praktische *hands on*-ondersteuning, zodat klanten het maximale uit de toepassing van producten kunnen halen. Het competitieve voordeel ligt in het personeel. De service is gepersonaliseerd, het maatwerk reëel.

De organisatiestructuur is er een van empowerment. Beslissingen worden genomen door medewerkers die dicht bij de klant staan, niet door managers ver weg. Zelfinitiatief is kritisch — wie iedere stap moet voorleggen aan een leidinggevende, kan onmogelijk de snelheid en flexibiliteit leveren die deze klanten nodig hebben. Eén woord vat het samen: *denk*. Dit is wat de verkoop, support en serviceorganisatie elke dag in interactie met de klant moet toepassen.

Klantgedrevenheid is hoog. Succesvolle Customer Intimacy-bedrijven worden experts in de *line of business* van hun klanten — ze begrijpen niet alleen hun eigen product, maar ook de bedrijfsvoering van de klant. Vanuit die expertise leveren ze maatoplossingen die ondersteunende klantprocessen — secundaire processen — aanzienlijk verbeteren. Het succes van de klant staat voorop. Voor dat succes neemt de leverancier volle verantwoordelijkheid.

Een Customer Intimacy-organisatie is een groot leerlaboratorium. Best practices worden verzameld en zo snel mogelijk breed gedeeld in de organisatie. Institutionalisering van kennis is de belangrijkste competitieve voorsprong; op kennisgebied vervagen de grenzen tussen klant en leverancier.

Samenwerkingscultuur — de prestatiecultuur

De cultuur van een Customer Intimacy-bedrijf cultiveert één-op-één-relaties, is praktisch en klantgedreven, en is bovenal flexibel: de klant bepaalt hoe de oplossing eruit ziet. Individuele initiatieven zijn cruciaal; empowerment staat hoog in het vaandel. Decentrale organisaties bouwen meestal betere klantcontacten op dan gecentraliseerde bedrijven.

De centrale managementuitdaging in deze cultuur is het aantrekken, integreren en behouden van getalenteerd personeel. Voorop blijven lopen op het vlak van vaardigheden is een voorwaarde om de business van de klant in hoge mate te kunnen beïnvloeden. Sales

worden gaandeweg consultants die klanten van wieg tot graf begeleiden in hun secundaire processen.

Wat houdt het bedrijf bij elkaar? *Shared learning* tussen accountteams. De individuele professional blijft afhankelijk van de organisatie voor het ontwikkelen van nieuwe inzichten, en weet dat een groot deel van zijn succes afhangt van de servicegroepen rondom hem. Daarnaast werken Customer Intimacy-bedrijven vaak via flexibele expertisecentra die kennis met andere organisaties delen — niemand wil de eigenaar van de kennis zijn, iedereen wil toegang tot de beste kennis op het juiste moment. Het is een netwerkmodel met openheid als basisbeginsel.

7. Operational Excellence — de waardediscipline van het kostenleiderschap

Operational Excellence is de waardediscipline waarin de leverancier zich richt op het leveren van een betrouwbaar, gestandaardiseerd product of dienst tegen de integraal laagste totale kosten voor de klant. Niet noodzakelijk de laagste prijs, want dat is iets anders. *Integraal laagste kosten* betekent dat de klant, als hij alle kosten van bezit en gebruik bij elkaar optelt — aanschaf, gebruik, onderhoud, vervanging, irritatie en inspanning — bij geen enkele andere leverancier gunstiger uit is. De leverancier streeft daarbij niet alleen efficiëntie na in de productie, maar ook in de levering, de service en het hele aankoopproces. Het hele aankoopproces voor de klant moet vrij van obstakels zijn.

Organisatieprocessen

Een Operational Excellence-organisatie is een strak geleide, *top down* aangestuurde machine. De managementfuncties zijn gecentraliseerd, omdat alleen vanuit een centraal punt de schaalvoordelen en gestandaardiseerde procedures kunnen worden uitgenut die de discipline mogelijk maken. Dit type bedrijf streeft een ongeëvenaarde waardepropositie na in de “beste totale kosten” — en wordt daar jaar in jaar uit beter in. Wat dat oplevert is groei, en groei levert weer schaalvoordelen op, waardoor de organisatie nog efficiënter kan produceren voor de klant. De vliegwielerwerking is essentieel.

Groei wordt op drie gecoördineerde manieren gegenereerd. **Ten eerste** zorgt het bedrijf voor een constante, voorspelbare hoeveelheid werk waarmee de bedrijfsmiddelen — winkels, fabrieken, voertuigen — optimaal worden bezet. Bezetting bepaalt de terugverdientijd, en niets ondermijnt efficiëntie meer dan ongelijkmatige vraag. Vaste kosten lopen dan op, en de marge wordt opgegeten. Zelfs prijsfluctuaties verstoren de rust waarin een Operational Excellence-bedrijf gedijt.

Ten tweede zoekt de organisatie nieuwe markten voor bestaande productiemiddelen. Het McDonald's-ontbijt is daarvan een schoolvoorbeeld: door de restaurants ook 's ochtends open te stellen

werd een nieuwe markt gecreëerd zonder dat er nieuwe middelen voor nodig waren. De bezettingsgraad steeg met twintig tot dertig procent.

Ten derde dupliceert de organisatie haar formule in nieuwe markten. Een succesvolle formule nodigt uit om herhaald te worden. Het opzetten van een nieuwe vestiging betekent een snelle leercurve, omdat dezelfde formule simpelweg opnieuw wordt geïmplementeerd. De expertise zit niet in iedere nieuwe locatie afzonderlijk, maar in het herhalen van het bewezen succesrecept.

De formule is de ruggengraat van het succes. Maar een formule vraagt om harde keuzes: weinig variatie in producten, de moed om niet iedere klant naar de zin te maken (soms zelfs “nee” verkopen), een organisatie die in zijn geheel is omgevormd tot een gefocuste, efficiënte machine, zware technologische ondersteuning, strak management en grote deskundigheid in de top.

De bedrijfsfilosofie is het leveren van *no frills*-producten en -diensten voor het middensegment, waar de vraag enorm is en de klant meer geïnteresseerd is in prijs dan in keuzemogelijkheden. Het bedrijf draagt actief bij aan het vormen van klantverwachtingen door de prijs en de bewuste beperkingen om te buigen in voordelen.

Managementprocessen

De managementsystemen volgen hoogfrequente transacties. Elk bedrijf in deze categorie is transactiegericht: het aantal transacties per tijdseenheid wordt nauwkeurig bijgehouden, evenals de winst per transactie. Door beide te meten is de totale winst per periode altijd in beeld. De beloningssystemen zijn gekoppeld aan kosten en kwaliteit — niet aan creativiteit of klantintimiteit, want dat zijn de disciplinevreemde grootheden.

IT-systemen

De ruggengraat van Operational Excellence is een hoge automatiseringsgraad. Geïntegreerde systemen, mobiele technologie en *remote*-mogelijkheden zorgen ervoor dat het hele proces zonder menselijke tussenkomst kan verlopen — of in elk geval met zo weinig menselijke tussenkomst als mogelijk is zonder de kwaliteit te schaden. *Real time*, irritatievrije service voor klanten is alleen haalbaar bij een hoge automatiseringsgraad. Iedere handmatige stap is een potentiële bron van vertraging, fout of inconsistentie.

Klantprocessen

In de kern draait het bij Operational Excellence om de efficiënte levering van een robuust, betrouwbaar product en een sterke basisdienstverlening. Het kostenvoordeel ontstaat door alle tastbare en niet-tastbare ergernissen weg te nemen. Transacties moeten makkelijk, plezierig, snel en precies verlopen. Sluipt er toch een fout in, dan wordt deze zo elegant hersteld dat de klant achteraf meer onder de indruk is dan wanneer er nooit iets was misgegaan. Een goed afgehandelde fout versterkt paradoxaal genoeg de band met de klant.

Succes wordt gewaarborgd door constante procesverbetering, geregisseerd door de principes van kwaliteitsmanagement. Standaard operationele procedures worden voortdurend verfijnd, zowel om interne kosten te verlagen als om irritatie voor de klant uit te sluiten. Dit constant verbeteren ontstaat niet vanzelf; het vraagt om een organisatie die vooruit denkt en bijvoorbeeld werkt met verbeterprojecten, waarbij elke afdeling een top-tien aanlegt van processen die zij geoptimaliseerd wil zien. Bij iedere afgevinke verbetering is er een korte centrale bijeenkomst waarin het succes met de hele organisatie wordt gevierd. Het vieren van successen is hier geen folklore, maar een onderdeel van het mechanisme dat de discipline draaiende houdt.

Het organiseren van *kwaliteits-journeys* met klanten hoort bij dit type bedrijf. Iedere manager kan worden verplicht om twee uur per week mee te luisteren met inbound klantgesprekken van de *customer care*-afdeling. Het credo: meet alles. Iedere kleine procestaak wordt gemeten, elke goede uitvoering wordt beloond.

Operational Excellence-organisaties vermijden variëteit, omdat variëteit kostenverhogend werkt. Productie geschiedt op basis van standaarden. Het is niet altijd zo dat de prijs van het product de laagste in de markt is; het gaat om de integraal laagste kosten over de hele gebruiksduur. Dat kan betekenen dat de aanschaf duurder is dan bij de concurrent, maar dat de kosten van bezit en gebruik over jaren heen lager uitvallen door de betrouwbaarheid en duurzaamheid van het product.

Samenwerkingscultuur — de besparingscultuur

De cultuur van een Operational Excellence-bedrijf draait om conformisme. Het *team* is wat telt, niet het individu. Het werk vraagt om gedisciplineerd teamwork, en mensen zijn in hoge mate inwisselbaar — niet uit minachting voor het individu, maar omdat de

procedure zelf de drager van de waarde is. Iedereen is gefocust op het interne proces. Iedereen weet hoe te handelen omdat het draaiboek bekend is. Het is repeterende business, en dat is de kracht.

De helden in deze cultuur zijn degenen die onderaan zijn begonnen en alle posities in de organisatie hebben bekleed. Op hen kan worden gebouwd; zij kennen elke laag van het werk. Afspraak is afspraak, toewijding staat voorop. Klanten kunnen rekenen op het personeel.

Mensen die in een Operational Excellence-bedrijf werken, moeten zich kunnen conformeren aan de manier van zakendoen van het bedrijf. Naar vrije geesten is men niet op zoek; die zouden de strakke procedures alleen maar verstoren. De erkenning van collega's is het grootste compliment dat een werknemer kan krijgen — een schouderklopje van de directie weegt minder zwaar dan de waardering van het team.

Openheid, inclusiviteit en besparing zijn de symbolische kernwaarden van de cultuur. Geen overbodige uitgaven. Overhead laag houden. Vermijden van afval, hergebruiken waar het kan, kosten drukken waar het kan. Uiterlijk vertoon ligt de werknemers niet — de werknemer van het jaar is degene die de beste teamspeler is gebleken. De meest gewaardeerde beloning is door werknemers in het zonnetje te zetten om hun loyaliteit aan de organisatie te bevestigen. Dat motiveert sterker dan dure cadeaus. De klap op de schouder bevestigt de toewijding aan de visie en missie van het bedrijf.

8. Product Leadership — de waardediscipline van het productleiderschap

Product Leadership is de waardediscipline waarin een organisatie waarde creëert door producten en diensten te ontwikkelen die zo nieuw, zo goed of zo doorbraakgevend zijn dat zij de markt voor zich uit duwen. Het bedrijf dat hier kiest voor de leidende rol, wil niet *aansluiten* bij wat de klant vraagt, maar de klant *iets bieden waarvan hij niet wist dat hij het wilde*. Wie vandaag de iPhone als vanzelfsprekend beschouwt, vergeet dat er een tijd was waarin niemand erom vroeg. Productleiders maken die nieuwe vanzelfsprekendheden.

Managementprocessen

In Product Leadership-bedrijven worden individuele innovatiecapaciteit en succesvolle productlanceringen beloond. De managementsystemen meten niet zozeer de efficiëntie van een proces, maar het succesvol ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe producten. De winstontwikkeling van producten wordt gevolgd volgens de productlevenscyclus (PLC): waar zit een product in zijn S-curve, en welke acties zijn passend bij die fase?

IT-systemen

De IT-architectuur is communicatie- en kennisgericht. Technologie die samenwerking tussen specialisten faciliteert — gedeelde ontwerpomgevingen, gedeelde kennisbanken, instrumenten voor verspreid samenwerken — is hier veel belangrijker dan transactionele systemen. Productontwikkeling is een teamsport tussen specialisten; de IT moet die teamsport mogelijk maken.

Klantprocessen

Product Leadership-bedrijven zijn geobsedeerd door producten die een gepassioneerde klantreactie oproepen — producten die duidelijk beter zijn dan die van de concurrent of zelfs ronduit baanbrekend. De focus ligt op drie zaken: het zoeken naar nieuwe uitvindingen, de productontwikkeling zelf en de marktbewerking.

Een nieuw concept maakt pas kans als drie voorwaarden zijn vervuld. Het moet zichtbaar zijn voor de klant — wat een grote inspanning vraagt op het vlak van verkoop en marketing. Het moet goed begrepen worden door de klant — wat communicatie en educatie vraagt. En het moet slim worden gepromoot — wat strategisch positioneren vraagt. Productleiders zijn daarom paradoxaal genoeg ook experts in marketing en verkoop. Zij weten hoe je klanten een premium prijs laat betalen voor hooggekwalificeerde producten en diensten. Een merk is voor de klant in feite een impliciete belofte om ongeëvenaarde waarde te leveren. Productleiders zijn vaak grote bedrijven, omdat zij grote investeringen moeten doen in de marktontwikkeling — een nieuw product moet worden gelanceerd met campagnes die de markt voorbereiden.

Een succesvolle introductiecampagne kent twee doelen: de verwachtingen van de klant moeten sterk worden opgeschroefd, en de perceptie moet worden gecreëerd dat het succes van het product al zo goed als zeker vaststaat. Klanten kopen graag van winnaars; de campagne moet daarom de winnaarsstatus suggereren nog voordat het product zijn eerste keer is uitgepakt.

Het ontwikkelen van markten

Een baanbrekend product verkoopt zichzelf zelden of nooit. Het lost een probleem op dat voorheen niet als probleem werd ervaren. Daarom moet uitvinden hand in hand gaan met *commercialiseren* — met het cultiveren van de markt. Markten moeten worden voorbereid; potentiële klanten moeten worden opgevoed om producten te accepteren die voorheen niet bestonden. Gebeurt dat niet, dan kan een product zijn tijd te ver vooruit zijn en niet aanslaan. De vraag naar een innovatief product ontwikkelt zich volgens een S-curve: aanvankelijk traag, daarna snel, vervolgens vlakt zij weer af. De uitdaging voor de productleider is om die S-curve in alle fasen te versnellen — om de vraagcurve niet alleen eerder maar ook steiler te laten klimmen. Dat doet hij met grote productlanceringen, *early adopter*-programma's en omvangrijke voorlichtings- en marketingcampagnes. Hij gaat de boer op, communiceert niet alleen met directe klanten maar ook met eindgebruikers, en bouwt een lange-termijnvisie waarvoor zijn bedrijf bekend wordt. *Early adopter*-programma's worden ingezet om de initiële vraag te ontwikkelen.

Onorthodoxe werkprocedures

Product Leadership-bedrijven werken vaak “van rechts naar links”. Niet de huidige situatie en de daaruit voortvloeiende verbeteringen vormen het vertrekpunt, maar het probleem of de gewenste eindsituatie — en van daaruit wordt teruggewerkt naar wat er gebouwd moet worden. Grote farmaceuten beginnen bij ziekten waarvoor nog geen oplossingen bestaan en starten van daaruit ontwikkelprojecten. Hightech-bedrijven beginnen bij prestaties die de huidige technologie nog niet haalt en vinden een weg om die prestaties wel te leveren.

Innovatie vraagt altijd om een zeer nauwkeurige definitiebepaling. In eerste instantie wordt geïnnoveerd om een specifiek probleem op te lossen. Daarna wordt het idee vertaald in een product, waarbij de eigenschappen die de markt wil worden afgewogen tegen de mogelijkheden die de techniek biedt. Waar zet de techniek een limiet op de ontwikkeling van een product? Die vraag is leidend.

Organisatieprocessen

De focus van een Product Leadership-organisatie ligt op innovatie. De missie laat zich kort samenvatten: het eigen product weer een stap voor zijn op de concurrent, en producten maken die door de klant herkend worden als superieur en die echt voordeel en betere productprestaties leveren.

De organisatiestructuur is *ad hoc* en organisch. Een cellenstructuur — losse, autonome units die elk een eigen mandaat hebben — past beter bij dit type bedrijf dan een gelaagde hiërarchie. Een losse business-structuur die voortdurend kan kantelen om zich aan te passen aan nieuwe keuzes is essentieel; productontwikkeling speelt zich vaak af in onontgonnen gebied, en daar pas je geen vast organogram op.

Hedendaagse productleiders zijn vaak grote organisaties die zich voor langere tijd binden aan een markt en grote investeringen moeten doen om producten op de markt te brengen. Dit geldt zelfs voor nichemarkten. Hooggespecialiseerd onderzoekspersoneel is duur — en noodzakelijk wanneer ontwikkeling met hoogontwikkelde technologie verbonden is. Het ontwikkelproces staat in voortdurende verbinding met een uitbreidende kennisbank die altijd weer nieuwe innovatiekansen oplevert. Product Leadership-bedrijven beheersen kosten en risico door een portfolio aan ontwikkelactiviteiten op te zetten, door structuur en proces aan te brengen, en door te leren hoe zij hun mensen kunnen managen.

Het managen van die portfolio is deels een gok. Welke mensen werken aan welke projecten, en hoeveel geld mogen ze per project besteden? Productleiders hebben manieren ontwikkeld om hun productportfolio snel te versmallen. Een gangbaar criterium is dat de opbrengsten van een project tienmaal de initiële investering moeten overtreffen. Een ander criterium is dat aan een nieuw project een zeer grote markt verbonden moet zijn. Slaagt zo'n project, dan is het direct ook financieel een groot succes.

Idee snel commercialiseren is een ander kernprincipe — anders is de kans groot dat een concurrent inhaalt. Lerende organisaties en *high performance teams* zijn het natuurlijke organisatorische onderkomen van deze discipline. Het personeel beschikt over hooggekwalificeerde vaardigheden en opereert in losse, *vast-flexibele* structuren. De business wordt niet gedreven door procedures, maar door buitengewoon getalenteerde mensen die doorbraak na doorbraak op de markt zetten. Iedere stap is gericht op het realiseren van de visie. Werkzaamheden worden gestructureerd rond het creëren van producten — niet georganiseerd volgens afdelingen.

De doelen zijn alleen te realiseren met personeel dat buitengewoon getalenteerd is, bekwaam op zijn vakgebied, van nature nieuwsgierig en gemotiveerd om alle extreme doelen te halen. Hiervoor moet agressief worden gerekruteerd — onder meer op topuniversiteiten. *Genialiteit is één procent inspiratie en negenennegentig procent transpiratie* — die uitspraak komt onder andere uit dit type organisatie.

Robuuste processen

Product Leadership-organisaties combineren *flexibele organisatieprocessen* met *robuuste denk- en productieprocessen*. Flexibel betekent dat hulpmiddelen worden verschoven naar de meest veelbelovende kansen. Robuust betekent dat het denk- en productieproces zo min mogelijk mag worden onderbroken. Dat lukt door drie principes.

Ten eerste: houd mensen op het juiste spoor door ze te laten werken in een aaneenschakeling van goed gedoseerde uitdagingen, elk met een duidelijk omschreven resultaat en een strak tijdsplan — een pad met benoemde *milestones* en de mogelijkheid om behaalde successen te vieren. Ten tweede: creëer organisatiestructuren waarbinnen ondernemerschap behouden blijft. Wanneer de organisatie zo groot wordt dat zij zichzelf gaat tegenwerken, is het beter om te switchen naar een cellenstructuur of teams op te breken in kleinere teams, zodat de ontwikkelkracht behouden blijft. Ten derde: houd de snelheid erin

wanneer de ontwikkeling versnelt — vaak in het laatste deel van het ontwikkelingsproces. De snelheid van de activiteiten neemt enorm toe, de richting kan met het uur veranderen en het temperament van het team loopt op. Het is erop of eronder.

Vertraging en verkeerde richting moeten worden vermeden. Te laat ontdekken dat een product niet kan worden geproduceerd of geserviced — of dat het niet precies is wat klanten ervan verwachten — kan dodelijk zijn voor het nieuwe product. Op zo'n moment verbranden teams geld én eigen energie. Productleiders leggen zich er daarom op toe om de oorzaken van uitglijders te begrijpen door hun werkprocessen achterstevoren te plannen. Zij ontrafelen wat de vertragingen en verkeerde afslagen heeft veroorzaakt. Vaak blijkt de oorzaak in de oude, traditionele werkwijze te liggen: onderzoek draagt zijn handwerk over aan de ontwerpafdeling, die het op zijn beurt doorgeeft aan marketing, waarna het bij productieplanning belandt. Zulke seriële systemen zijn overblijfselen uit het verleden en tasten de wendbaarheid aan.

Samenwerkingscultuur — de ontwikkelcultuur

Product Leadership vraagt om een cultuur die besluitvaardig en risico-georiënteerd is, concept- en toekomstgericht, gericht op experimenteren en *out of the box*-denken. Mensen willen hier zelf de toekomst bepalen. *Aanvallen, ervoor gaan, winnen* is de toon van het bedrijf.

Het ondernemersklimaat wordt actief aangemoedigd, onder andere door mensen in kleine groepen te laten werken — *skunk works*, kleine obscure teams waaruit de echte nieuwe ontwikkelingen voortkomen. De vraag of een persoon in de cultuur past, draait om eigenschappen als veelzijdigheid, creativiteit en een zekere bescheidenheid. De allerbelangrijkste *resource* van een Product Leadership-bedrijf zijn de getalenteerde mensen. Een vrij losse structuur die bereid is om te veranderen wanneer de organisatie daarom vraagt — middelen flexibel naar de meest veelbelovende projecten verplaatsen — maakt dat alles mogelijk. Passie ontstaat als er producten worden ontwikkeld die duidelijk beter zijn.

9. Klantwaarde creëren in B2B en B2C

Tot nu toe hebben we de drie waardedisciplines beschreven vanuit het perspectief van de leverancier: hoe organiseert het bedrijf zich om een specifieke vorm van waarde te leveren? Maar de eigenlijke beoordelaar is de klant. In dit hoofdstuk maken we de stap naar de klantkant en kijken we hoe het waardedisciplinemodel zich vertaalt naar zowel zakelijke (B2B) als consumentenmarkten (B2C).

Het oordeel komt van de klant

In de B2B-markt is de keuze voor een leverancier vrijwel altijd een uitvloeisel van een bewuste afweging. De inkopende organisatie weet wat zij zoekt, weet welk type vraagstuk zij wil oplossen, en weet — meestal — welk type leverancier daarbij past. De leverancier die zijn eigen waardediscipline jaar in jaar uit serieus neemt en consequent uitdraagt, wordt op een gegeven moment de logische keuze. De klant kiest niet voor het bedrijf met de mooiste folder, maar voor het bedrijf waarvan hij zeker weet wat hij krijgt.

In de B2C-markt verloopt het proces vaak minder rationeel maar niet minder voorspelbaar. De consument identificeert zich met groepen en met waarden, en kiest leveranciers die bij die identificatie passen. Een consument die zichzelf als bewust kopend ervaart, kiest een ander type supermarkt dan een consument die zichzelf als prijsbewust ziet. De keuze voor een merk is zelden een puur economische beslissing; het is vaker een uiting van wie de consument denkt te zijn of wie hij wil worden.

Voor beide marktsegmenten geldt dat de drie waardedisciplines hun aantrekkingskracht ontleenen aan de behoefte die aan de andere kant van de transactie leeft. Het uitgangspunt van het waardedisciplinemodel is daarom niet wat het bedrijf wil bieden, maar welke vraag in de markt leeft — en welke vraag het bedrijf op de allerbeste manier kan beantwoorden. Wie die vraag goed leest en consequent beantwoordt, krijgt loyaliteit terug.

De drie disciplines naast elkaar

Het hoofdstuk samengevat: een Customer Intimacy-leverancier wint klanten door de allerbeste totaaloplossing te bieden voor hun specifieke situatie. Een Operational Excellence-leverancier wint klanten door de allerlaagste integrale kosten te bieden en het hele

proces irritatievrij te laten verlopen. Een Product Leadership-leverancier wint klanten door producten te bieden die zo nieuw of zo goed zijn dat de klant niet om hem heen kan.

Geen van de drie is intrinsiek beter dan de andere twee. Welke discipline het beste past bij een organisatie hangt af van de eigen identiteit, de markt waarin zij actief is, en de mensen die zij om zich heen verzamelt. Ondernemers die hun discipline kiezen op basis van een nuchter zelfonderzoek — in plaats van op basis van wat trendy klinkt — bouwen veerkrachtiger bedrijven dan ondernemers die zich laten meeslepen door het modewoord van het seizoen.

De afstemming met de klant

Een waardediscipline werkt pas optimaal wanneer de leverancier zijn klanten kiest die bij die discipline passen. Een Customer Intimacy-leverancier die wordt belaagd door shopper-klanten die alleen op prijs sturen, raakt verzwakt. Een Operational Excellence-leverancier die zich laat verleiden tot maatwerkprojecten, ondergraaft zijn eigen schaalvoordeel. Een Product Leadership-leverancier die elke gevraagde aanpassing aan het standaardproduct toezegt, verliest zijn focus op de volgende doorbraak. Het kiezen van klanten is daarom geen luxe maar een onderdeel van de discipline zelf.

Deze samenhang heeft een directe doorvertaling naar de salesfunctie. Drie verkoopvormen — *Transactional Selling*, *Consultative Selling* en *Enterprise Selling* — sluiten naadloos aan op de drie typen waarde die klanten zoeken: intrinsieke waarde, extrinsieke waarde en strategische waarde. De salesstrategie is in feite de doorvertaling van de waardediscipline naar het concrete commerciële handelen op klantniveau.

10. De Groeiscan in de praktijk

Het waardedisciplinemodel is geen academische oefening. Het is een instrument dat ondernemers in staat stelt om hun eigen organisatie systematisch te toetsen, om verborgen potentieel zichtbaar te maken en om gerichte interventies te kiezen die de meeste waarde opleveren. De Commerciële Groeiscan operationaliseert het hele gedachtengoed dat in de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet.

Hoe de scan werkt

De scan begint met een gesprek over identiteit. Welke waardediscipline zegt de organisatie te voeren — en sluit die zelfgekozen discipline aan op de praktijk van alledag? Vervolgens wordt het Operating Model doorlopen. Voor elk van de vijf bouwstenen — organisatieprocessen, klantprocessen, managementprocessen, IT-systemen, samenwerkingscultuur — leggen we de huidige inrichting naast de ideale inrichting voor de gekozen discipline. Het verschil tussen die twee is de werkruimte voor de Groeiscan.

De analyse levert drie typen inzichten op. **Inconsistenties** zijn punten waar de organisatie iets doet wat niet bij de gekozen discipline past — een Customer Intimacy-bedrijf met een transactiegestuurd CRM-systeem, of een Operational Excellence-bedrijf zonder strakke procesmetingen. **Onbenutte kansen** zijn punten waar de organisatie de discipline minder ver doortrekt dan mogelijk zou zijn — een Product Leadership-bedrijf met onvoldoende geld voor R&D, of een Customer Intimacy-bedrijf zonder gedisciplineerd accountmanagement. **Cultuurmismatches** zijn punten waar de gekozen discipline strijdig is met de heersende werkcultuur — een Operational Excellence-strategie in een organisatie met een sterk individualistische cultuur.

Van scan naar interventie

De scan eindigt niet bij de diagnose. Per geconstateerd punt formuleren we een interventie. Sommige interventies zijn klein en snel uit te voeren — een aanpassing in een beloningsregeling, een nieuwe meting toevoegen aan het management dashboard. Andere interventies zijn omvangrijk — een herontwerp van het CRM-systeem, een hertraining van een hele afdeling, een geleidelijke vervanging van bepaalde klanten door andere klanten die beter bij de discipline passen. De ondernemer kiest welke interventies hij in welke volgorde

aanpakt; de Groeiscan biedt de prioriteringslijst en de bijbehorende businesscase.

Eén jaar later

Een Groeiscan die niet wordt herhaald, verliest zijn betekenis. Markten bewegen, klanten veranderen, concurrenten innoveren. Wat vandaag een onderscheidende discipline is, kan over twee jaar de standaard zijn. De Groeiscan is bedoeld om periodiek te worden ingezet — als een commercieel APK voor de organisatie. Door regelmatig te toetsen of de waardediscipline nog steeds wordt waargemaakt en of zij nog steeds de juiste discipline is, blijft de organisatie vooroplopen.

Tot slot

In de hoofdstukken van dit boek hebben we het denken achter de Commerciële Groeiscan systematisch opgebouwd. We zijn begonnen bij het inzicht dat markten gebouwd zijn op waarde, niet op producten. We hebben de drie waardedisciplines uiteengezet en laten zien hoe iedere discipline een eigen samenwerkingscultuur vraagt. We hebben het Operating Model geïntroduceerd als analytisch instrument waarmee discipline en cultuur in kaart kunnen worden gebracht. En we hebben getoond hoe de Groeiscan dit alles samenbrengt in een werkbaar diagnose-instrument.

Wat ondernemers met deze inzichten doen, is uiteindelijk hun eigen keuze. Sommigen komen tot de conclusie dat hun organisatie op koers ligt en gebruiken de scan om die koers verder aan te scherpen. Anderen komen tot de — soms ongemakkelijke — conclusie dat zij de afgelopen jaren een discipline hebben uitgedragen die niet meer aansluit op de werkelijkheid van hun mensen, hun klanten of hun markt. Ook dat is een waardevolle uitkomst. Een organisatie die weet waar zij staat, kan van daaruit beter beslissingen nemen dan een organisatie die zichzelf nog nooit eerlijk in de spiegel heeft gezien.

Het echte werk begint na de Groeiscan. Maar zonder dat werk vooraf — zonder de bewuste keuze voor één leidende discipline en zonder het besef dat alle vijf de bouwstenen van het Operating Model in lijn moeten staan met die keuze — is groei een toevallige gast in plaats van een structurele uitkomst. Dat is, samengevat, het gedachtengoed achter de Commerciële Groeiscan. De rest is uitvoering.