



waarden Ondernemingswaarden

Get ready to get real

Frans van der Reep

Ondernemingswaarden staan op de businessagenda. Leren = "in". En terecht. Zonder waarden kom je nergens. Zonder leren snap je immers binnen de kortste keren niet meer wat je ziet in een veranderende markt, een veranderende omgeving en een veranderend bedrijf met steeds wisselende collega's.

In al die beweging is het wel belangrijk je eigen waarden te kennen, de waarden die je niet ter discussie wilt stellen en die de basis voor de samenwerking binnen de onderneming en samenwerking met de markt vormen. De waarden ook die jouw attractie als werkgever bepalen. De ontmoeting met de ander begint immers met de ontmoeting met jezelf. Dat geldt voor individuen en dat geldt voor ondernemingen. Daarmee is het kennen van je eigen waarde, je eigen wortels, niet alleen belangrijk voor jou, maar tevens essentieel voor de business.

Leren is belangrijk om als onderneming een interessant aanbod in de markt te blijven. Voor de markt van klanten, voor financiers en voor onze collega's. Leren is essentieel voor zowel "operational excellence", "innovational excellence" en "communicational excellence" van een onderneming als voor de maatschappelijke legitimiteit van de onderneming en daarmee voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteit.

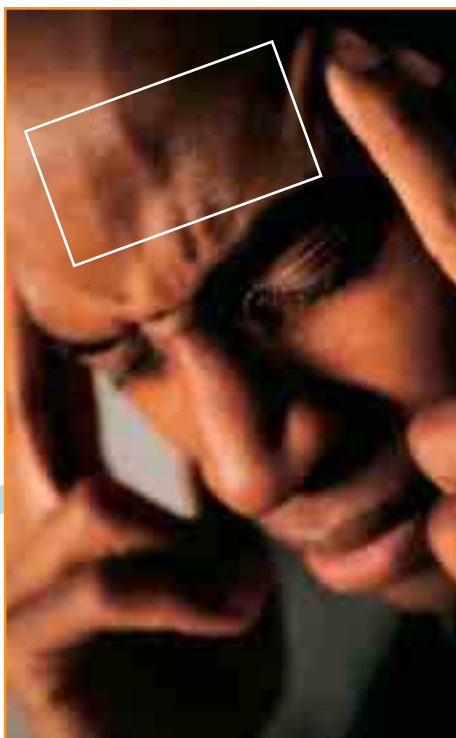
Leren is bewegen. Leren is spannend, maar ook vaak loslaten van kennis en ervaring die eerder wel nuttig was. Daarom is leren niet altijd leuk. Voor echte beweging en echt leren en dingen daarna anders doen is daarom verankering nodig in waarden die je niet ter discussie wilt stellen en die zorgen voor verbinding met je zelf en met anderen. Voor leren zijn waarden nodig: "geen groei zonder wortels.."

Hierna een aantal zaken die volgens mij belangrijk zijn om te leren en de business waarden die daar achter liggen. Die zaken gaan niet alleen over klanten, over markten en over geld. Die gaan met name over jou en mij, over onszelf.

Business dynamiek: hoe organiseer je beweging

Door het hele fenomeen internet en alles wat zich daaromheen beweegt in de wereld van de informatie en communicatie technologie (ICT) ontstaan economische kansen, maar ook zeker bedreigingen voor ondernemingen en onszelf.

Wat betekent nu de toename van ICT in alle aspecten van een organisatie? Welke capaciteiten moeten ondernemingen en individuen nu ontwikkelen om zicht te houden op continuïteit? Waar liggen de bronnen die waarde creëren in de markt die steeds transparanter wordt? Welke vaste structuren heeft een onderneming in deze tijd nodig om als "one company" te functioneren? En welke niet. Hoe regel je in een organisatie



zowel stabiliteit als beweging, daar waar dat belangrijk is. Hoe differentieer je tussen structuren in de verschillende delen van de spelregels; waar regel je wat?

Al deze vragen zijn het waard blijvende aandacht te krijgen. Ze gaan namelijk over de pit van de onderneming. Geen aandacht betekent investeren in wat in het verleden goed was. Dat loopt meestal niet goed af voor een bedrijf.

HRM: snap je eigen aanbod

Markttransparantie noodzaakt tot veel scherper formuleren van je eigen aanbod dan tot nu toe. Aanbod op basis van een diep begrip van waar je goed in bent en waar niet ("pretentie=competentie"). Dit geldt voor de onderneming als geheel, maar ook voor de individuele collegae daarbinnen. Een objectief beeld van je rapportcijfers op de markt en weten waar je "negens", je "zes minnen" en je "vieren" zitten, is essentieel.

Echt snappen waar je meerwaarde in zit, is

de enige bron van continuïteit. Door het internet veroorzaakte acceleratie in markttransparantie zet daarmee zaken als HRM competentiepaspoorten, het ontwikkelen van het "talent om talent te zien" en het "weten wat je weet binnen 10 minuten", maar ook zaken als klantpanels en lost order onderzoek, hoog op de agenda. Niet alleen je vrienden, maar ook degenen die niet voor je gekozen hebben, hun mening vragen. Je klanten en zij die daar niet voor gekozen hebben kunnen jou het beste uitleggen wat je echte selling points zijn. Maak daar gebruik van. Droom over je ambities, maar hou wel contact met de aarde.

Het verschil tussen aan de ene kant echt samenwerken, dat wil zeggen echt aan het touwtje te durven gaan hangen wat een ander vasthoudt en aan de andere kant het organiseren van parallel eigenbelang is pakweg 30-40% in je kosten niveau.

Neem als voorbeeld hiervan roddelen.

Ik vraag me wel eens af of we roddelen niet gewoon nodig hebben als simpele manier om je zelf "winner" te voelen, als bron van sociale cohesie: "conflict creates comfort". Een kwestie van zelfmanifestatie; wie durft immers echt op eigen inzicht te vertrouwen als het er op aankomt? Dit mechanisme lijkt soms niet alleen voor personen, maar ook voor de politiek en hele landen.

Roddelen kost tijd, maar levert niets op. Organisaties met veel roddels zijn dus te duur. Interessant om te zien of roddelen als sociale activiteit daarmee het Internet overleeft. Het Internet stelt immers steeds meer mensen in staat snelle, harde, real time conclusies te trekken over organisaties. We komen steeds verder in de piranha samenleving. Dit dwingt tot faster, better, cheaper voor iedere organisatie, ja voor ieder land. Voor te duur of te langzaam - voor roddel - is daarin geen plaats.

Gaat Internet daarmee roddel uit de wereld helpen of wereldwijde roddel toch versterken? Drukt het Internet de roddel weg als bron van sociale cohesie? De vraag is: wat dan? Ik doe een gok: niet conflict, maar "competence creates comfort". Gewoon weer goed worden in je vak als basis voor samenwerking met anderen die dat ook zijn, met peer-to-peer review als kwaliteitsstelsel.

Hoort roddelen als waarde in uw onderneming thuis?

Waarden: new business rules

Zonder dit precies onder te verdelen in de verschillende area's zet de versnelling in business dynamiek en het ver-internetten van de bedrijfsvoering volgens mij onderstaande statements op de Business balance

scorecard. Deze statements hebben stuk voor stuk concrete implicaties voor Inrichting en Operations, voor ICT oplossingen en voor HRM profielen. Ze kunnen dienen als basis voor prioriteitstelling, bijvoorbeeld bij projectselectie, investeringsbeslissingen,

individuele beoordelingen of bij de keuze van nieuwe collega's. Statement een tot en met drie gaan over klant- en marktfocus. Statement vier tot en met zeven gaan over hoe wij ons intern dicht op die markt organiseren.

1. We worden beoordeeld op wat wij in de markt zetten
2. De onderneming voelt voor de klant als een klein bedrijf
3. We opereren op een kopersmarkt: help de klant met kopen
4. De klant gaat voor de baas
5. Durf leraar en leerling te zijn
6. Pay for performance, promote for ability
7. Ook de bijrol van de kapper staat op de aftitelrol

Ad 1: De markt is de norm. Die bepaalt de toegevoegde waarde van een bedrijf. Inclusief het belang dat de markt hecht aan continuïteit van de onderneming. Dat betekent dat we met betrekking tot onze ideeën over toegevoegde waarde, verdienvermogen en klantwens naar de markt moeten luisteren en niet naar ons zelf. Klantfocus en echt luisteren zijn hier essentiële zaken. In dit statement gaat het natuurlijk niet alleen over "wat" maar ook over "hoe". Goed aanbod knurfterig wegzetten werkt ook niet. Dat betekent dus ook dat je je organisatie dicht op de markt moet organiseren met open oog voor wat de markt voor jouw aanbod wil betalen met een hoog doen wat je beloofd gehalte.

Keyword: klantfocus

Ad 2: Relatiemanagement deden we natuurlijk al in de onderneming. Maar dat moeten we dus niet alleen in de structuur van de onderneming verankeren, maar ook in de poppetjes: "B2B=P2P". Business-to-business is people-to-people. Er zijn echter steeds meer aanwijzingen dat ook MZM klanten dit belangrijk vinden en daar geld voor over hebben: bijvoorbeeld uw vaste automonteur. ICT maakt het mogelijk hier een selling point voor iedere company van te maken en zo tegelijkertijd de onderneming meer klantfocus mee te geven.

Keyword: brand value

Ad 3: Concurrentie is een gegeven: de klant is koning. Zeker in een business waar je een langjarige relatie met de klant aangaat, heeft de aanpak van de tasjes verkoper op Gran Canaria die in het hier en nu moet scoren geen zin. Wij hebben vaak geen sales nodig maar consultative selling. Dit vraagt een bepaalde nederigheid, grote luistervaardigheid en inlevingsvermogen, geduld en het vermogen om het vertrouwen van de klant te winnen. De houding van de slager om de hoek die gegevens van verleden, het heden en de toekomst van de individuele klant combineert in het aanbod dat je hem als onderneming nu doet. Hierbij hoort sturen op klantwaarde.

Keyword: consultative selling

Ad 4: De klant betaalt mijn salaris. Dit geldt direct en heel voelbaar voor u als eenmanszaak. Dit geldt echter, minder voelbaar maar evenzo waar, voor grote bedrijven. Steeds meer zal een conflict kunnen ontstaan tussen de baas die mij beoordeelt en de klant die mijn toegevoegde waarde betaalt. Dit betekent dat de loyaliteit steeds meer zal verschuiven van de werkgever naar de klant. Volgens deze guideline kies je dus voor de klant. Deze beweging zie je heel duidelijk in ketenomkering waar bij je het stuur van de onderneming aan de klant geeft met spectaculaire gevolgen voor omzet en kosten. (zie bijvoorbeeld Incrowd februari/maart 2005, p. 12-13).

Keyword: klant centraal

Ad 5: Als je je zelf uitsluitend als leraar beleeft en niet als leerling heeft dat tot gevolg dat je niets meer leert. Dit is een gevaarlijke situatie voor de business temeer omdat je dat als leraar meestal zelf niet in de gaten hebt. Ook al zal dat moeite kosten, als we dat bij elkaar zien, spreken we daar elkaar op aan. 360 graden beoordelingen helpen mee om dit te voorkomen.

Keyword: lerende organisatie

Ad 6: Wij betalen voor performance maar iemands mogelijkheden voor de business bepalen zijn verdienvermogen. Dus niet: promote for performance. Dit betekent bijvoorbeeld dat we die mogelijkheden kennen via de ontwikkeling van competentiepaspoorten en werkelijke belangstelling voor de collega's. Het talent om talent te zien is een van de bepalende factoren voor continuïteit van de onderneming.

Keyword: talent spotting

Ad 7: Uit het oog uit het hart is een krachtig mechanisme, maar bevordert echt samenwerken niet echt. Om werkelijk prestaties neer te zetten op de markt zullen we reuzen moeten bouwen door op elkaars schouders te durven gaan staan. Schouderklopjes voor iedere zichtbare of minder zichtbare bijdrage zijn op zijn plaats als houding om werkelijke samenwerking tot stand te brengen. Net als in de sport: ook diegene die de "assist" geeft verdient applaus.

Keyword: respect

Tot slot: "verstaan=verstaan"

Een van de kernopgaven van iedere onderneming is naar mij smaak werkelijk te leren verstaan. De markt en klant verstaan, de collega verstaan. Zonder verstaan geen verbinding. En zonder verbinding geen samenwerking. Echter om werkelijk te verstaan moet je kunnen en durven verstaan, op een andere manier gaan staan, soms letterlijk. Bijvoorbeeld vanuit een andere positie durven luisteren. Vanuit de leerling rol in plaats van de leraar rol bijvoorbeeld. Bekijk een probleem of situatie eens door de bril van een ander... Verstaan moet ook vanuit de structuren van

de onderneming mogelijk zijn. Als in een onderneming alles volgens vaste routines is georganiseerd en volgens vast routinematige structuren aan elkaar vast zit, mensen inclus die dan aan de digitale lopende band werken, kan zo'n onderneming niet verstaan en dus niet verstaan. Zo'n onderneming heeft dan een probleem. Wie alles moet ("zo hebben wij dat hier afgesproken", werken met ERP) kan niet ont-moeten, collega's niet en de klant niet.

Ik denk dat een van de grote opgaven de komende tijd wordt voor veel ondernemingen dit vermogen tot ver(-)staan terug te

winnen. Wie dat kan blijft en creëert continuïteit. Wie dat niet kan, gaat voorbij aan de markt. Met alle consequenties vandien.

Om te verstaan en de ontmoeting met de markt en klant blijvend tot stand te blijven brengen is de ontmoeting met jezelf nodig. Ik zei dit hiervoor eerder: voor de ontmoeting met de ander is in de eerste plaats de ontmoeting met jezelf nodig. En voor de ontmoeting met jezelf is het nodig inzicht hebben in je eigen waarde(n).

Ik wens u heel veel succes in deze persoonlijke zoektocht! ✨