

Toegepaste bedrijfskunde en innovatie

Handboek voor managers

Piet Aarts

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. Een onderneming is meer dan een optelsom van productiemiddelen. Visie, missie, doelen, waarden, cultuur	13
3. Business rules en definities	17
4. Strategische planning	21
4.1 De hypothese gedreven methode	25
4.2 Theoretische modellen	29
5. Onze omgeving verandert	33
5.1 Hightech AI, Cyborgs, Robotica, blockchain	41
6. Omgaan met veranderingen	59
7. Innovatie	75
7.1 Voorwaarden om succesvol te innoveren	83
7.2 Betrekken en motiveren van teamleden	89
7.3 Combineren van creatief en kritisch denken	93
7.4 Creatieve technieken	95
8. Hoe kunnen we een zakelijk probleem aanpakken	105

9. Communiceren en beslissen in online organisaties	109
10. Slimme keuzes	117
10.1 kwalificeren van projecten en leads	123
11. Overtuigende waarde proposities	135
12. Nieuwe klanten werven	139
13. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	147
14. Creatief en professioneel verkopen	161
Verkopen, offerte, presenteren, omgaan met bezwaren, afsluiten	
15. Onderhandelen en samen waarde creëren	187
Vorbereiden, onderhandelen, trucs, red flags, WAP, BATNA, collaboratie, contract	
16. Competenties van commerciële medewerkers	201
17. Projectmatig implementeren en borgen	209
18. Zicht op cijfers	221
19. Netwerken, bewust kiezen van relaties	233
20. Werken als business partner	239
21. Delen van risico's en winsten op projectbasis	245

22.	Innovatieve oplossingen uit de zakelijke praktijk	255
23.	Conclusies en aanbevelingen	275
Literatuur		281
Afkortingen		283
Begrippen		285

1. Inleiding

Op het gebied van ondernemen zitten we in een soort wervelstorm. Er is zoveel aan de hand, dat het nauwelijks bij te houden is. Voor sommige bedrijfstakken is het zaak om continue te innoveren. Dit gaat veel verder dan incidentele verbeteringen. Het voortdurend verbeteren van producten, diensten, processen en bedrijfsmodellen vraagt veel van onze organisaties. Soms is er een flinke cultuurverandering nodig. Is dit wel te realiseren op korte termijn? Is het voldoende om net iets beter en sneller te innoveren dan de directe concurrenten? Natuurlijk vernieuwen is belangrijk, maar dit geldt niet in dezelfde mate voor alle bedrijven en bedrijfstakken. Veranderen naar de ideale cultuur kan jaren duren. Te veel focus op cultuurverandering, met veel heidagen, workshops en presentaties, kan het zicht op de huidige business vertroebelen, met als gevolg dat we grote opdrachten missen. Dit kan ons, op korte termijn, in problemen brengen. Innoveren ja, maar doe het met een realistisch kijk en verwachting.

We proberen een eigen koers uit te zetten, stevig aan het roer te blijven en geen speelbal te worden van de turbulente

veranderingen in onze omgeving. Hoe werkt dat in de praktijk van alledag?

Overdreven adverteren, agressief verkopen, hard onderhandelen en moeizaam implementeren is de prijs, die we betalen voor een verkeerde aanpak of voor een product of service met onvoldoende toegevoegde waarde. Het wordt steeds moeilijker om ons duurzaam te onderscheiden met producten en processen. Deze zijn immers relatief eenvoudig te kopiëren en te verbeteren door concurrenten.

In de praktijk blijkt innoveren niet altijd makkelijk en vanzelfsprekend te zijn. Er zal aan het kennisniveau, manier van leidinggeven en de attitude gesleuteld moeten worden. Dit proces kan jaren duren. Gelukkig zijn er prima hulpmiddelen om innovatie te stimuleren en hebben we meer innovatiekracht in huis dan we ons realiseren.

Hoe kunnen we optimaal gebruik maken van kennis, creatieve vermogen en inzichten van medewerkers, klanten en partners? Hoe kunnen we nieuwe technologieën inzetten? Wat betekent de razendsnelle opkomst van kunstmatige intelligentie? Wat vraagt dit van leidinggevendenden?

Het is niet moeilijk om complexe oplossingen te vinden voor allerlei uitdagingen. Het is de kunst om eenvoudige oplossingen te bedenken, die gewoon werken. We willen het aantal, door het management, geïnitieerde projectmatige interventies tot een

minimum te beperken, maar hoe? Hoe verbeteren we de acceptatiegraad van veranderingen?

Cultuurveranderingen hebben tijd nodig, we kunnen met organisaties niet springen. We willen ons richten op oplossingen waarmee we ons kunnen onderscheiden en waar we onze klanten mee van dienst zijn. Hoe maken we de juiste keuzes?

Creativiteit speelt een grote rol bij innovatie. Een creatief team vindt eenvoudige en betere oplossingen voor allerlei problemen en voor het benutten van kansen. We hebben de kennis, ervaring en wijsheid van velen nodig om duurzaam succesvol te zijn. Werken in teamverband wordt steeds belangrijker. Bij samenwerkingsverbanden bestaat echter de kans dat we tot middelmatige beslissingen en oplossingen komen, omdat we teveel aansturen op consensus. Hoe kunnen we dit voorkomen?

Slimme bedrijven zoeken brede en diepe vormen van samenwerking binnen het bedrijf, maar ook met partners, klanten en zelfs met concurrenten. Zij doen dit om gezamenlijk waarde te creëren en om te overleven. Hoe kunnen we dit proces versterken?

We gaan niet te diep in op allerlei definities en theoretische modellen, we houden het praktisch en geven

praktijkvoorbeelden. Passie, intuïtie, emotie en samenwerken spelen een grote rol.

Het boek is geschreven vanuit de zakelijke praktijk en richt zich op algemeen-, commercieel- en projectmanagement. We willen u laten nadenken over uw zakelijke keuzes en activiteiten en geven suggesties en voorbeelden voor verbetering. Ook besteden we aandacht aan commerciële calculaties, de invloed van het web, het verbeteren en versnellen van beslissingen in online organisaties en het delen van risico's en winsten met uw partners. We scheppen een klimaat waarin we makkelijker kunnen vernieuwen. Dit om ons duurzaam te onderscheiden en succesvol te blijven. Past onze manier van plannen, kwalificeren, verkopen, onderhandelen, implementeren van complexe projecten nog in deze tijd van hightech mogelijkheden en bedreigingen? Een goed evenwicht tussen resultaten op de korte en lange termijn is essentieel. Laten we met beide benen op de grond blijven.

Veel leesplezier

2. Een onderneming is meer dan een optelsom van productiemiddelen.

Visie, missie, doelen, waarden, cultuur

Bij de opstart van een nieuwe onderneming en tijdens planningssessies is het raadzaam om bestaansrecht, cultuur, doel en de koers van de onderneming kritisch tegen het licht te houden.

We kunnen ons de volgende vragen stellen:

-wat is onze visie, hoe zien wij de wereld/markt waarin we actief zijn en waar willen we op de lange termijn naar streven (de stip aan de horizon). Voorbeeld: wij willen een rol spelen bij het oplossen van het drinkwaterprobleem in ontwikkelingslanden

-wat is onze missie, welke rol willen wij in de gekozen markt spelen. Bij het drinkwaterprobleem kunnen wij ons bijvoorbeeld richten op het ontwikkelen en fabriceren van robuuste en

betaalbare waterpompen. Een organisatie met bezieling straalt enthousiasme uit. Dit werkt aanstekelijk en inspireert op alle niveaus. Er straalt levenskracht uit en is een bron van grote energie

-welke waarden streven we na? Waarden zijn innerlijke drijfveren, die mensen van binnenuit voortstuwen. Het geeft uitdrukking aan een manier van denken en handelen. Dit bepaalt uiteindelijk de identiteit en eigenheid van de organisatie en draagt bij aan de cultuur. Waarden dienen authentiek, duidelijk, herkenbaar en motiverend te zijn. Vervolgens stellen we afspraken en regels (normen) op, zodat de waarden ook zichtbaar worden in gedrag en samenwerking. Waarden kunnen betrekking hebben op:

- mensen : respect, aandacht, behulpzaamheid
- maatschappij : ethisch handelen, milieubewustzijn
- geld : kostenbewust, winstgevendheid
- klanten : klant is koning, betrouwbare partner
- producten : esthetiek, kwaliteit
- leveranciers : win-win, samenwerking

Voorbeelden van waarden zijn:

Respect, klantgericht, ambitieus, lef, eerlijk, resultaatgericht, actiegericht, teamwork, loyaliteit, verrassend, open, creatief

-hoe omschrijven we de bestaande en gewenste cultuur

Cultuur is samengesteld uit: waarden, normen, overtuigingen, communicatie-symbolen en taal, verhalen, gewoontes, tradities, materiele bezittingen. Wat hebben de medewerkers aangeleerd en doorgegeven? Het beïnvloedt hoe mensen zich gedragen en voelen. Cultuur evolueert door interactie met andere culturen en door veranderingen in de samenleving. Binnen een organisatiecultuur zullen subculturen ontstaan. Denk aan de cultuur in marketing, administratieve afdelingen et cetera.

-Vanuit de visie en missie worden enkele heldere doelstellingen gedefinieerd. Deze zijn specifiek, meetbaar, uitdagend maar realistisch en tijdgebonden. Hieraan is een verkenning (intern en extern) aan voorafgegaan. We vragen ons af, wat onze sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn.

-vanuit de doelstelling wordt het hoe (de strategie) en het wat (de actie) bepaald

3. Business rules en definities

Het is belangrijk dat we duidelijk verwoorden wat onze gedragsregels zijn en dat iedereen deze naleeft. Dit om ernstige calamiteiten te voorkomen. In veel organisaties is dit niet vanzelfsprekend. In andere organisaties bestaan ze wel maar zijn ze onvoldoende gecommuniceerd.

Je kunt aan de volgende regels denken:

Opmerking: dit zijn slechts voorbeelden

-investeringensuitgaven moeten, voordat er een verplichting aangegaan wordt, goedgekeurd worden door minimaal twee leden van het managementteam. Voor investeringen die buiten de begroting liggen is toestemming nodig van het volledige managementteam.

-rekeningen boven €1000 worden voor betaling afgetekend door de projectmanager en de financieel manager

-het wijzigen van statuten kan slechts na goedkeuring van het bestuur

-beslissingen in het managementteam worden genomen op basis van meerderheid van stemmen. Er zal echter altijd gestreefd worden naar consensus.

-tekenbevoegdheid:

Financieel manager €.....

Algemeen manager €.....

Commercieel manager €....

-Indien er niets anders schriftelijk is overeengekomen zijn onze leveringsvoorwaarden van toepassing (zijn deze duidelijk geformuleerd en gedeeld met de KvK en de klant?)

-we gaan doorgaans alleen inspanningsverplichtingen aan. Resultaatverplichtingen worden goedgekeurd door het volledige managementteam

-we accepteren nooit aansprakelijkheid voor gevolgschade

- projecten worden altijd dertig procent vooruit betaald, de rest wordt in termijnen voldaan. Hooguit 10% bij oplevering

- contractuele relaties zijn altijd volkomen duidelijk. Wat moeten we doen, tegen welke prijs, wanneer en wat gebeurt er als we afgeremd worden door de klant of partner?

- alle clauses in een overeenkomst zijn zinvol en relevant en staan er niet puur om historische reden. Geen verwijzingen naar andere clauses (cross reference, logical knots)

- we overleggen nooit een interne kostenanalyse

- geen gebruik bij niet betalen

- we neem altijd een geheimhoudingsclausule (mutual non disclosure) op

Zoals gezegd, dit zijn slechts voorbeelden van mogelijke zakelijke regels.

Naast deze zakelijke regels is het belangrijk om ook begrippen duidelijk te omschrijven. Als we bijvoorbeeld praten over een

order, is dit dan een opdracht die we van de klant ontvangen hebben of is dit een geaccepteerde en bevestigde order. Zo spreken we ook vaak over prospects zonder te definiëren wat we hier precies mee bedoelen. Is dit een gekwalificeerde klanteninteresse waar de klant een duidelijke behoefte heeft getoond in onze services of producten of is het een ongekwalificeerde kans in de markt. Er kunnen tal van spraakverwarringen ontstaan als we niets definiëren.

4. Strategische planning

algemeen

Hoe kunnen we het concurrentiespel winnen? Strategie vraagt om keuzes en is gericht op het creëren van waarde. Strategie is ook beslissen wat u niet doet. Kan het iets creatiever? Durf eens wat groter te denken. Zetten we alles wat we in huis hebben wel optimaal in? Is onze aanpak nog wel van deze tijd?

Bij strategiebepaling vraagt men zich af wat er extern mogelijk is, wat we willen en wat we kunnen. Een strategie geeft sturing aan onze activiteiten. De organisatie wordt doelgerichter, wat de coördinatie van activiteiten bevordert. In een periode van veel veranderingen is het zaak om aan het roer te blijven en niet slechts meegenomen te worden door allerlei externe invloeden. Sommige managers zijn geneigd om snel tot actie te komen, er moet wat gebeuren. Hier is niets mis mee, maar laten we voordat we op een ladder klimmen, vaststellen dat de ladder tegen de juiste muur staat. We vragen ons bij strategische planning af hoe we waarde kunnen creëren en leveren. We hebben te maken met de klant, onze eigen organisatie, partners, concurrenten en de algemene omgeving

(politiek, economisch, sociaal, juridisch, technologisch). We kijken naar de situatie, ontwikkelen een visie, stellen doelen, bepalen de strategie, kiezen de bijpassende marketing mix en zorgen voor een effectieve implementatie. Omdat de klant centraal staat, is het verstandig om de klant bij de planning te betrekken. Bij nieuwe klanten is dit moeilijk, maar bij klanten waar we reeds een relatie mee hebben opgebouwd is dit meestal mogelijk. We voorkomen hierdoor dat ons plan op drijfzand gebouwd is. We hebben met veel factoren te maken, maar hebben helaas niet overal invloed op. Bovendien is lang niet alles rationeel. Intuïtie en ervaring spelen een belangrijke rol. Een plan moet niet gaan werken als een strak korset, het behoort richting te geven aan onze acties, maar mag ons niet gaan beperken in ons handelen. Bovendien zijn er strategieën en mogelijkheden die uit het niets schijnen op te doemen (emerging strategies), laten we hier ook oog voor hebben.

Voor klanten die de status van key of zelfs global account verworven hebben maken we een accountplan. Voordat we een dergelijk plan op kunnen stellen hebben we veel informatie en inzicht in de business van de klant nodig.

We kunnen voor ons strategisch plan, de volgende stappen nemen:

- Ontwikkelen van een visie (waar willen we uiteindelijk uitkomen) en missie (onze rol in het verwezenlijken van

deze visie). Durf groots te denken, maar blijf realistisch. Voor grootse doelen zijn grote veranderingen en veel middelen nodig,

- Waar staan we nu (onze doelstellingen, werkterreinen, huidige strategie, proposities, synergie, investeringen en resultaten),
- In kaart brengen van de behoeftes van klanten,
- SWOT analyse (extern onderzoek naar kansen en bedreigingen, intern onderzoek naar sterktes en zwaktes zoals de klant die beoordeelt)
- Belangrijkste inzichten, mogelijkheden en issues in kaart brengen,
- Kijken naar de belangrijkste doelstellingen van uw organisatie. De doelstellingen voor marktsegmenten en accounts moeten hierbij aansluiten,
- SMART doelstellingen definiëren,
- Strategische kloof in kaart brengen. Waar komen we uit als we niets veranderen?
- Selectiecriteria voor strategische opties opstellen,
- Strategische opties genereren (bijvoorbeeld door te brainstormen met het team),
- Evalueren van de opties, kijken naar uw mogelijkheden en prioriteiten,
- Strategische en tactische keuzes maken,
- Aansprekende proposities genereren.
- Implementatieplanning.

Een dergelijk uitgebreide aanpak loont zich slechts voor een klein gedeelte van onze segmenten/klanten en zeker niet voor alle potentiële klanten. Er zijn goede alternatieven voor de

hierboven beschreven methode om tot een strategisch plan te komen. Een van de alternatieven, die goed bij de huidige situatie past, is de hypothese gedreven methode. Bij deze methode speelt innovatie een belangrijke rol. Durf eens, met uw team, wat groter te denken en pas eens enkele creatieve technieken toe.

4.1 *De hypothese gedreven methode*

Wij hebben de natuurlijke neiging om alles te onderzoeken. Dit is niet altijd de beste en zeker niet de snelste en goedkoopste methode. In een tijd waar de veranderingen elkaar snel opvolgen is het best interessant om eens naar een alternatief te kijken. Het alternatief wat we zullen bespreken is een hypothese gedreven methode. Meer informatie vindt u in het boek *De eerste drie maanden van een nieuwe toekomst* (zie literatuurlijst). Deze methode schrijft de bekende analytische concepten en raamwerken niet voor, maar past ze toe zodra deze nodig zijn. We laten ons leiden door het vraagstuk waar het team mee te maken heeft. Dit kan een acute crisis zijn waarbij er flinke ombuigingen nodig zijn, maar kan ook een situatie zijn waarbij het team uitstekend presteert, maar wil anticiperen op toekomstige veranderingen en nieuwe bronnen van waarde wil ontdekken. Deze methode gaat van zeer breed naar smal. U richt zich eerst op de belangrijkste, meest waarschijnlijke oorzaak van het probleem/uitdaging of kans ter verbetering.

De hypothesen krijgen onze volle aandacht. Men kan bijvoorbeeld beweren (hypothese), dat we kunnen concurreren op de Duitse markt indien we fabriceren in India. We proberen vervolgens te bewijzen dat dit een werkbare en acceptabele

weg is of gaan op zoek naar bewijs dat dit niet gaat werken (falsificeren). Andere mogelijkheden blijven voorlopig buiten beschouwing. Dit maakt het denkproces efficiënt. Het is natuurlijk niet geheel uit te sluiten dat de hypothese onjuist blijkt te zijn. We gaan uit van een iteratief proces waarbij nieuwe hypothesen kunnen worden geïntroduceerd. Indien er teamleden zijn die de klant en de totale markt goed kennen en begrijpen is dit een snelle en goede methode. Vaart maken kan van grote waarde zijn. Niet alleen omdat we met veel vaart sneller klaar zijn, maar vooral omdat vaart disciplineert; het dwingt tot kiezen voor de echt relevante analyses. Vaart stimuleert ook het schatten van uitkomsten door het team waardoor een verdere analyse misschien niet nodig is. Vaart brengt ook enthousiasme en momentum, brengt teamleden tot elkaar en maakt ons wakker en alert. Het is al vaker, in de praktijk, gebleken dat door het stellen van een harde deadline de creativiteit van het team kan verbeteren. Ook bij deze methode volgen we de stappen voorbereiden, analyseren, keuzes maken en implementeren. De activiteiten zijn globaal als volgt te omschrijven:

Vorbereiden:

- Definieren van de scope en de centrale vraag,
- Formeren van het (strategische) team,
- Vormen van hypothesen,
- Opstellen van een werkplan.

Analyseren:

- Ontwerpen van analyses,
- Verzamelen van gegevens,
- Uitvoeren van de analyses en toetsen van de uitkomsten,
- Trekken van conclusies,
- Aanbevelingen opstellen en presenteren.

Keuzes maken:

- Opstellen strategische varianten. Hoe kunnen we het spel winnen?
- Definiëren van scenario's (relevante veranderingen in de markt die we niet kunnen beïnvloeden zoals de waarde van de dollar en de olieprijs). Wat gebeurt of doen we als ...?
- Modelleren van financiële implicaties van de verschillende strategische varianten. Dit inclusief de financiële risico's,
- Bediscussiëren van perspectieven. Waarom gaan we met deze variant het spel winnen? Welke reacties kunnen we verwachten van onze klanten en de concurrenten? Welke risico's verwachten we en zijn we bereid te accepteren?
- Vastleggen van de keuzes in een businessplan.

Het schrijven van een strategisch plan is een uitdaging op zich. In het algemeen is het geen spannende lectuur. De oorzaak hiervan is te vinden in het formaat (veel te dik, met veel overbodige informatie), het ontbreken van belangrijke onderdelen (hoe onderscheiden we ons van de concurrent, hoe winnen we het spel), beknopte informatie over de nieuwe richting (wat gaan we doen en hoe gaan we dit doen). De indeling van een strategisch plan kan er als volgt uitzien:

- **Achtergrond.** Waarom willen we veranderen, wat zijn de keuzes, wat is de urgentie en op welke behoeften spelen we in? Dit beantwoordt de vraag, waarom er een nieuwe strategie ligt,
- **Strategie.** Meteen ter zake komen. Welke richting kiezen we, wat doen we en hoe onderbouwen we dit. Eerst de keuzes maken en dan onderbouwen met relevante gegevens,
- **Financiële vooruitzichten.** Wat gaan we investeren en wat gaan we verdienen met deze strategie. Welke risico's zijn er? Hoe financieren we de investeringen en hoe snel verdienen we deze investeringen terug?

4.2.Theoretische modellen

Voor de strategische planningsfase bestaan diverse theoretische modellen die houvast kunnen bieden. We zullen ze kort beschrijven en verwijzen verder naar het boek *Marketing en Strategie Modellen* (zie literatuurlijst).

-Drie generieke strategieën van Porter: Volgens Porter zijn bedrijven die keuzes durven maken succesvoller dan bedrijven die van alles een beetje doen. U kunt kiezen voor een focusstrategie, kostleiderschap of differentiatie.

-Waarde disciplinemodel van Treacy en Wiersma: organisaties kunnen niet alles voor iedereen zijn. Bedrijven moeten een keuze maken tussen operational excellence, product leadership of customer intimacy. Dit model heeft een zekere overlap met