



MANAGEMENT CONSULTING • COACHING  
INTERIM MANAGEMENT • TRAINING

Gezichtslaan 270  
3723 MA Bilthoven  
Netherlands  
Phone: +3130-2293820  
fax: +3130-2290347  
Email: [csd@nl-csd.com](mailto:csd@nl-csd.com)  
[www.nl-csd.com](http://www.nl-csd.com)  
Postgiro: 3150997 • att. Wordline Bilthoven  
VAT nr. NL1365.24680.B.01

## Vliegeren voor CEO's

<b>Vliegeren voor CEO's</b> .....	<b>2</b>
1 – Maak vandaag belangrijker dan morgen.....	2
2 – Handel vanuit de <i>drijfveren</i> van het bedrijf.....	2
3 - Verbeter alleen wat goed is .....	3
4 – Beschouw medewerkers als doelgroep .....	3
5 – Beschouw Merken als het eigendom van de consument .....	4
De Moraal.....	4

## Vliegeren voor CEO's

### 5 Business Rules voor succes in een veranderende wereld

Louis Huyskes en Dick Foorhuis hielden best practices uit marketing en business tegen het licht en onderzochten waar deze traditionele wijsheden nog aansluiten bij de snel veranderende business reality van vandaag. Het resultaat is een lijst van 5 krachtige Business Rules over overleven anno nu. Alsmede een razendsnelle implementatiemethode.

Menig CEO worstelt met de snelheid waarmee de omgeving verandert. Zowel het ontwikkelingsproces als de uiteindelijke strategie zijn vaak te log en te traag om adequaat te reageren. Reactiesnelheid is een *core competence* geworden, die evenwel niet iedereen even goed beheerst.

Aan de andere kant wil je dat nou juist ook niet. Te gemakkelijk veranderen kan ontaarden in gezwalk. De kunst is nu een manier te vinden om deze tegenstrijdige eisen van flexibiliteit en consistentie te verenigen. Onderzoek, denkwerk en interviews met bestuurders leverden 5 nieuwe Business Rules op, die dat mogelijk helpen maken. Centraal hierin is de wens om het ondernemen vanuit Merkwwaarden (statisch, bedacht) te vervangen door bedrijfseigen Drijfveren (dynamisch, echt).

#### 1 – Maak vandaag belangrijker dan morgen

*Life is what happens to you when you're busy making other plans*<sup>i</sup>. De zakelijke arena verandert sneller dan voorheen, en veranderingen zijn bovendien ingrijpender. Bank of Scotland bedreigt via Internet de Nederlandse hypotheekmarkt. Computermerk Apple rolt met de iPod de audiomarkt op. EasyJet rijdt Swiss Air van de baan.

Geen wonder menig doorwrocht strategieproces al achterhaald is vóór de inkt van de eindrapportage droog is. De functie van strategie verschuift dan ook van goede, diepgaande plannen voor de *toekomst* naar goede, diepgaande keuzes voor dit *moment*. Om die keuzes steeds *split second* te kunnen maken, dient de afstand tussen *denken* en *doen* veel kleiner te worden.

Dit vergt een nieuwe aanpak voor strategie-ontwikkeling. Het gebruikelijke proces van iteraties op voorgaande plannen dient een bedrijfseigen, motiverend kompas te krijgen waaraan alle ideeën, plannen en scenario's getoetst kunnen worden. Dit kompas geeft richting en snelheid aan het strategische proces zoals we dat kennen. Het is een onvervreembare bron van motivatie voor medewerkers in alle lagen van de organisatie. En bovenal biedt het de gelegenheid om de beknellende kaders van productmarktcombinaties te vervangen door die van de veel flexibeler inzet te zetten *skills* en *competences* van de organisatie. Een mooi voorbeeld is Apple: binnen en buiten de organisatie weet iedereen waar Apple voor staat. Staf- en lijnfuncties werken vanuit een sturend beginsel dat door iedereen wordt gedeeld en eenvoudig naar de eigen taak wordt vertaald.

#### 2 – Handel vanuit de drijfveren van het bedrijf.

Sinds een jaar of twintig roepen we al dat er eigenlijk geen slechte auto's meer worden gemaakt. De concurrentiestrijd heeft zich daarmee verplaatst van *producten* naar *merken*. In dezelfde beweging is het *beeld* dat consumenten hebben van een product of dienst belangrijker geworden dan de realiteit. *Perception is Reality*. Geen wonder dat een sterke, richtinggevende *identiteit* de onderneming nu onderscheidender maakt dan de kwaliteit van haar producten of diensten.

Arie de Geus (ex topman Royal Dutch/Shell)<sup>ii</sup> stelt op basis van onderzoek, dat een sterke richtinggevende *identiteit* het toekomstig succes van een bedrijf beter voorspelt dan gegeneerde *shareholder value*. Zo'n stabiele identiteit uit zich onder andere in absolute loyaliteit van de medewerkers aan het bedrijf, de afwezigheid van prima donna's en een gezonde meritocratische besluitvorming. Dankzij het kwantitatieve karakter van de eerder genoemde testmethode, zijn deze factoren goed te monitoren. Daarom kan een bedrijf haar strategische keuzes beter baseren op de eigen identiteit dan op lijvige rapporten waarin de toekomst wordt voorspeld. Naast de *bottomline* zijn vragen over *identiteit* dan ook inmiddels aan het oprukken in de *boardroom*.

Dan rijst natuurlijk de vraag waaruit die identiteit eigenlijk bestaat. Gevoel en verstand, zeggen merkdeskundigen, want je hebt rationale en emotionele kanten aan een merk. Psychologen, die daar toch langer voor hebben doorgeleerd, wijzen nog op een derde pijler namelijk de *wil*: de dynamische kracht die het gevoel en het verstand *richting* geeft en in *beweging* zet.



Die *wil* is dynamisch en daarmee de sleutelfactor voor een identiteit. Sterke merken zijn er vaak gewoon beter in geslaagd dan zwakke om hun unieke drijfveren te operationaliseren. Een paar voorbeelden: Virgin wil niet vliegen, maar *revoluties* in business veroorzaken; Apple wil geen computers bouwen, maar *geestverruimende* middelen. En BMW is niet voor niets ooit begonnen als bouwer van vliegtuigmotoren: wie de nieuwe 6-serie heeft geprobeerd, weet dat die Beieren nog steeds de ultieme controle- en powerkick willen die bij *vliegen* hoort.

De kunst is nu om de unieke set drijfveren van een bedrijf boven water te krijgen. Dat vergt geen creatieve brainstorms, maar helder onderzoek. Gelukkig betreft dat een zeer strak, kort en praktisch proces. Een simpele test, gedaan onder management, klanten en eigen mensen, geeft een helder en consistent beeld van deze drijfveren.

### 3 - Verbeter alleen wat goed is

De oudste wet in marketing zegt dat je niet alles voor iedereen kunt zijn. Kiezen dus. Toch eindigt menig *benchmark* project in een set van minimaal 20 punten waarin de onderneming dient te verbeteren om gelijk te worden aan ...de concurrentie! En dat terwijl sinds Philip Kotler het geld wordt verdiend door differentiatie daarvan. Deze werkwijze helpt te verklaren waarom er zoveel producten op elkaar lijken, met hevige margedruk als gevolg.

Het is logischer om alléén uw groep trouwste of meest winstgevende klanten te vragen wat hen precies beweegt om zoveel geld naar u te brengen. Per definitie zijn dat zaken die u anders en beter doet dan uw concurrent. En die klanten zelfs tot loyaliteit inspireren, een factor die –afhankelijk van de bedrijfstak- 40-90% verschil kan maken in de *bottom line* resultaten.

Het is goed om aandacht te geven aan verbeterpunten, mits deze je niet in de weg staan op te schitteren met de talenten die je wél hebt. Sterker: die geven een beter vertrekpunt voor innovatie en marktontwikkeling dan proberen te verbeteren wat je niet ligt.

Hetzelfde geldt voor de *stille gebruiken* die elke markt kent. Iedereen die wel eens een pak vla koopt, een laptop of een reclamecampagne, weet wat wij bedoelen: elke markt heeft ongeschreven regels en gebruiken over prijsvorming, innovatie, communicatie, distributie, toegevoegde waarde, klant-relatie, etc..

De meeste van dit soort gebruiken zijn niet ontstaan vanuit consumentenbehoeften. Daarmee missen ze feitelijk elk bestaansrecht. De beste reden om af en toe eens opzij te kijken naar de concurrentie, is dus om te leren wat *niet* te doen. Of anders. De overige tijd is wellicht het best besteed met vooruit kijken.

### 4 – Beschouw medewerkers als doelgroep

De loyaliteit van de werknemer aan het bedrijf is in de laatste decennia gedaald<sup>iii</sup>. Men is eerder lokaal aan functie of perspectief dan aan een bedrijf. In het moderne arbeidsethos zijn bedrijven gewoon middelen om eigen doelen te bereiken. En geen bronnen van trots of motivatie. Bovendien: ook als de bedrijfscultuur duidelijk voelbaar is, maken velen deze te kort mee om hem te internaliseren. De lage(re) loyaliteit en motivatie die hiervan het gevolg is, zijn terug te vinden op de *bottomline*.

Een sterke identiteit inspireert nog steeds enthousiasme en trots in mensen. Alleen lijkt het adagium dat de werknemers de drager van de bedrijfscultuur zijn aan enige herziening toe. De identiteit van een onderneming wordt bepaald door een statische kracht (historie) en een dynamische (directie visie). Medewerkers zijn eerder *doelgroep* dan *drager* van die identiteit.

Op termijn zal een sterke, uitgesproken identiteit haar eigen *fans* aantrekken. En dat scheelt weer in de kosten. Nike heeft nooit problemen gehad met het aantrekken van talent tegen redelijke tarieven. Binnen KLM overheerst het familiegevoel. En assertiviteits-guru Anthony Robbins verdient miljoenen met een organisatie die voor een deel drijft op gratis *vrijwilligers*.



## 5 – Beschouw Merken als het eigendom van de consument

Een merk of persoonlijkheid bezitten, dat is gebaseerd op sterke drijfveren, lijkt daarmee een noodzakelijk en legitiem doel. Helaas is dat bezitten een beetje lastig. Want merken zijn niet het eigendom van bedrijven, maar van de consument. PWC, Deloitte, KPMG, Ernst en Young: sorry. Een merk is een verzameling *associaties* in het *hoofd van de consument*. Associaties over betrouwbaarheid, historie, intelligentie, gebruikerservaring, prijisperceptie etc... het zit allemaal veilig opgeborgen tussen de oren van onze klanten.

Dat heeft verstrekkende gevolgen. Harley Davidson stort zich nu bijvoorbeeld op vrouwen. Het vergt weinig fantasie te zien tot welk punt de consument dat zal toestaan: tot het moment dat het een meidenfiets wordt. Dan stapt de oorspronkelijke doelgroep acuut af. En de vrouwen trouwens ook, want voor een kwart van het bedrag koop je bij Honda, Yamaha, Triumph of Suzuki een damesmotorfiets die nog beter rijdt ook.

Nee, de fabrikant heeft de merkassociaties hooguit in *beheer* gekregen, met de dwingende opdracht er vooral goed voor te zorgen. Marketing begint bij de consument. En wat de consument van een merk verwacht, dat weten we allang: onderscheid, relevantie en een stukje gave persoonlijkheid die je aan die van jezelf kunt verbinden. Gezien de oudste wet in marketing (de consument heeft altijd gelijk) is het raadzaam die consument niet te zien als manipuleerbare doelgroep, maar als eigenaar van het merk.

Betekent dat dan dat we slaafs achter doelgroepen aan gaan lopen? Nee, integendeel. Geen enkele consument kiest voor een slaafse volger. Men kiest voor een uitgesproken leider. Hoe sterker een bedrijf zich laat leiden door de eigen unieke drijfveren, hoe sterker de band tussen merk en consument. Je kunt immers beter 30% van je doelgroep iets te hard raken dan 100% van de doelgroep net te zacht.

### De Moraal

Het strategisch proces dat de meeste bedrijven hanteren, dreigt niet langer te beantwoorden aan de eisen van deze tijd. Het is te traag om op de razendsnelle veranderingen te reageren. De analyse gedreven aanpak is vaak eerder reactief dan proactief, waardoor bedrijven de concurrentie volgen in plaats van vóór te zijn. De besluiten die uit het proces rollen, sluiten maar zelden aan op de verwachting of wensen van de organisatie, met vertraging en verdunning als gevolg.

Daarbij: in een tijd dat consumentenvoorkeur wordt gedreven door een sterke, consequente identiteit, blijken vele bedrijven de consistentie te zoeken op het niveau van producten en diensten. Op dat niveau waait de storm van verandering evenwel het hardst.

Ondernemen vanuit organisatiedrijfveren is een proces dat het verborgen potentieel in de afzonderlijke departementen van de organisatie actief maakt. In HRM zorgt een juiste drijfveer voor een hogere loyaliteit (motivatie) aan het bedrijf. In marketing betekent het een onderscheidender positie en hogere loyaliteit van klanten. Het voorkomt dat Finance eigenlijk hele andere ambities nastreeft dan Operations. Het laat RvB en werkvloer dezelfde taal spreken. In de zorg zou het bijvoorbeeld de loyaliteit van specialisten kunnen verleggen van de maatschap naar de organisatie.

Het verdient de aanbeveling om het strategisch proces te laten beginnen met het boven water halen van de authentieke en consistente bedrijfsdrijfveren. Dit kan heel kort en krachtig worden gerealiseerd. Het resultaat helpt het strategisch proces aan frisse impulsen en inspiratie, fungeert als heldere toetssteen voor bedachte plannen en garandeert onderscheid en relevantie in de markt. Daarbij: in een organisatie waarin iedereen zich bewust is van de corporate drijfveren, kan de bekende weerstand tegen verandering (bijvoorbeeld het 'Not Invented Here' syndroom) veranderen in herkenning van consistentie ('Invented By Us'). Plannen vallen gemakkelijker in het pulletje.

Bedrijven die ondernemen vanuit een sterke identiteit, reageren sneller op nieuwe marktomstandigheden, of zijn ze gewoon vóór. Zonder verlies aan herkenbaarheid of reputatie. Zo gaat ondernemen weer een beetje op vliegeren lijken: spannend, gepassioneerd en met maar een paar touwtjes om aan te trekken.



Dat het maar mag blijven waaien.

Louis Huyskes (MSc, MBA) is merk- en marketingontwikkelaar. Hij was 15 jaar conceptmaker voor de (internationale) marketing en advertising van A-merken. Hij adviseert senior management van bedrijven en overheden over merken en marketing.

[Louis@huyskes.com](mailto:Louis@huyskes.com)

Dick Foorhuis is interim director en business consultant, gespecialiseerd in business development en revitalisering. Van 1989 tot 2004 was hij managing director voor bedrijven als Hoechst, Siemens, Rehau Plastics, Hirschmann Electronics en Aditron/Rheinmetall. [foorthuis@nl-csd.com](mailto:foorthuis@nl-csd.com)

---

<sup>i</sup> John Lennon, Beautiful boy

<sup>ii</sup> De Geus A. (1997) The Living Company. Boston: HBS Press

<sup>iii</sup> CBS Statline, 2005

