

De Catwalk deel 7: Waardedisciplinemodel

Onderwerp: Strategie | Model: Waardemodel | Doel: Strategiebepaling

In een notendop:

Marktleiderschap verwerven en behouden vereist keuzes. Treacy en Wiersema definiëren met het waardedisciplinemodel drie waardedisciplines: operational excellence, product leadership en customer intimacy. Ze gaan in op het keuzeproces en op de vertaalslag van een waardediscipline in een waardeaanbod en een werkmodel: de verankering in bedrijfsstructuur, processen en systemen.

De waardedisciplines

De waardedisciplines schetsen de centrale strategische keuzeopties voor organisaties. De keuze vormt de richtlijn voor het uitwerken van het waardeaanbod (productaanbod in de brede zin, inclusief prijsstelling, kwaliteit, koopgemak, etc.). De gekozen waardediscipline vormt ook de richtlijn bij het (her)organiseren van de bedrijfsstructuur, het (her)inrichten van managementprocessen en systemen en het bijschaven van de cultuur.

In hun onderzoek merkten Treacy en Wiersema dat succes op vier peilers steunt:

1. Blink uit op één waardediscipline.
2. Zorg dat er op de andere twee disciplines op drempelniveau gepresteerd wordt. Het drempelniveau is het minimum dat je klant verwacht. (Dit drempelniveau verhoogt waarschijnlijk door activiteiten van concurrenten in lijn met de derde peiler. Ook hier zal dus voortdurend enige aandacht en tijd aan besteed moeten worden.)
3. Verhoog de waarde op de gekozen waardediscipline continu. Hiermee wordt de marktdominantie behouden, concurrenten worden afgehouden.
4. Ontwerp (en implementeer) een passend werkmodel.

Operational excellence

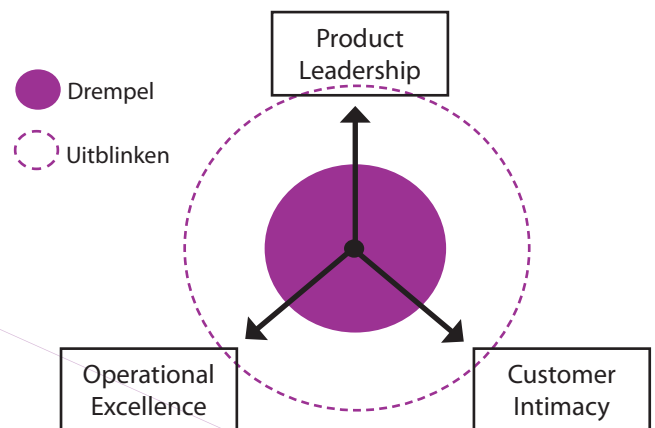
Operational excellence wordt vaak te eng geïnterpreteerd als "interne focus op productiekosten" en "de laagste prijs". Terwijl de waardediscipline vanuit de klant vertrekt. Een operational excellence aanbieder blinkt uit in het aanbieden van de optimale waarde, door producten aan te bieden met een lage prijs, hoge duurzaamheid, die met een minimum aan ongemak en een probleemloze service verkregen worden. Het gaat dus eerder om de "laagste totale kosten".

Product leadership

Vanuit de klant gezien, ligt de focus hier op "het beste product". Een product leadership aanbieder blinkt dus uit in het voortdurend ontwikkelen en aanbieden van de nieuwste, grensverleggende producten. Voortdurend "state-of-the-art".

Customer intimacy

De customer intimate aanbieder biedt een totaaloplossing. De individuele klant staat centraal. De klantwens en de klantrelatie worden breder bekeken dan "ons product verkopen".



Het keuzeproces

De eenvoud en het scherpe contrast tussen de drie disciplines maken het model aantrekkelijk en tegelijk extreem moeilijk in het keuzeproces. Treacy en Wiersema bieden hier geen soelaas in de vorm van mirakelprocessen. Het keuzeproces zoals zij dat voorstellen, is een degelijke standaardaanpak die vooral bouwt op de wil en het doorzettingsvermogen van het management om zich samen met veel zwoegen en discussie door de zure appel heen te bijten.

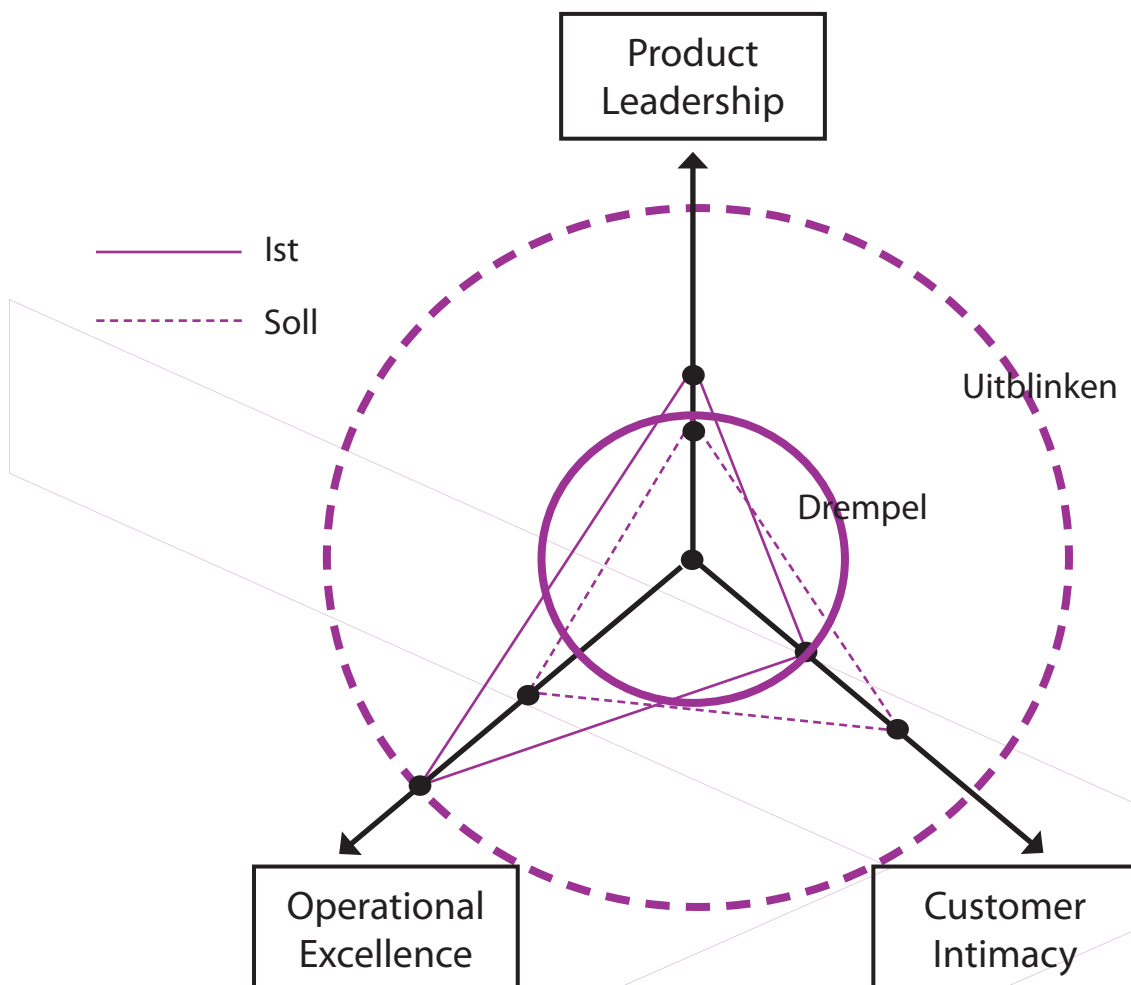
1. Analysefase: "ist"

In de analysefase ligt de nadruk op de huidige situatie. De aandacht ligt zowel extern (klanten en concurrenten) als intern. Hier komen aandachtspunten aan bod als:

- > Aan welke waardedimensies hecht de klant echt waarde?
- > Hoe verschilt dit voor de klantsegmenten?
- > Omgekeerd geredeneerd: hoe groot is de klantengroep "per discipline"?
- > Hoe hoog ligt het "uitblinkniveau" voor de verschillende disciplines en hoe hoog ligt het drempelniveau?
- > Hoe scoren de concurrenten op de waardedisciplines (in de ogen van de klanten)?
- > Hoe scoort de eigen organisatie op de disciplines?

2. Alternatieven: "opties"

Vervolgens worden enkele realistische alternatieven uitgewerkt. Alternatieve disciplines worden uitgewerkt in mogelijke alternatieve waardeaanboden en werkmodellen. Daarvoor zal, in aanvulling op de analyse uit de vorige fase, ook een blik in de toekomst moeten worden geworpen. Hoe ziet de evolutie van de branche en de klanten er uit? Hoe gaan concurrenten reageren op alternatieve keuzes van de organisatie? Hoe realistisch is het om binnen een discipline voortdurend waarde te verhogen én winst te realiseren?



3. Keuze: "soll"

De meest levensvatbare alternatieven worden in meer detail uitgewerkt als basis voor een doordachte moeilijke keuze. Hier gaat mogelijk enig marktonderzoek aan vooraf.

Impact op het werkmodel

In het keuzeproces is gedetailleerd uitgewerkt hoe het werkmodel in lijn gebracht zal worden met de gekozen waardediscipline. Met het maken van deze keuzes begint het grote werk pas: de implementatiefase van het werkmodel. Elke concrete implementatie zal anders zijn. Toch schetsen Treacy en Wiersema al in grote lijnen de manier waarop de gekozen waardedisciplines impact hebben op het werkmodel. Hierbij enkele voorbeelden.

Operational excellence

- > Organisatie: strak opgelijnde organisatie, gevat in processen en procedures met focus op efficiëntie. Sterk gericht op het meten en monitoren.
- > Product/Productie: gericht op standaardisering en schaalvergroting. Minimum aan variatie, focus op elimineren van verspilling.
- > Personeel: duidelijke taakverdeling, "gedrild" team.
- > Efficiënte transacties: processen en systemen opgelijnd met een focus op snelheid en gemak van de transacties met leveranciers en klanten. Vaak sterk onderbouwd met informatietechnologie, verregaand geautomatiseerd en geïntegreerd.

Product leadership

- > Organisatie: vaak gedreven door een visie en dromen. Zeer flexibele organisatiestructuur. Gericht op het vinden, selecteren en opkweken van de juiste innovaties. Vaak met een ingebouwde aanmoediging om werktijd creatief te besteden.
- > Product/productie: groot gewicht bij R&D. Precair evenwicht tussen aanmoediging van innovatie-initiatieven en aanbrengen van een commercieel verantwoorde focus.
- > Personeel: van nature meer focus op het individu, op het werven en opleiden. Vaak enige "gezonde" interne rivaliteit.

Customer intimacy

- > Organisatie: gericht op lange termijn klantrelaties door het diepgaand kennen van de individuele klanten en het verzorgen van aangepaste totaaloplossingen. Daardoor vaak complexere (matrix)organisatie en/of hoge mate van decentralisatie. Veel beslissingsbevoegdheid bij medewerkers die dicht bij de klant staan.
- > Product/productie: het product is meer dan het product alleen. Het totaalpakket is op maat van de klant. R&D is doordrongen van klantkennis (en dit gebeurt vaak in samenwerking met klanten).
- > Personeel: grote oplossingsgerichtheid, groot belang van persoonlijk initiatief. Medewerkers halen een aanzienlijk deel van hun energie uit klantcontact en uit het koesteren van langdurige klantrelaties.

Besluit

In de wandelgangen is het gemakkelijk om te praten over de strategische keuze voor één van de waarde-disciplines. En vooral om te claimen dat een organisatie "customer intimacy hoog in het vaandel voert". In de weerbarstige praktijk is het keuzeproces tussen de drie waardedisciplines zeer taai, vereist het vervolgens meestal aanzienlijke aanpassingen aan het werkmodel én vergt het vervolgens voortdurende bijsturing op het blijven uitblinken én het net halen van de beide andere drempelniveaus. Kortom een krachtig strategiemodel dat nogal wat moed en doorzettingsvermogen vergt voor het vruchten afwerpt.

Wilt u weten wat ICSB voor uw organisatie kan betekenen, neem dan vrijblijvend contact op met Kris Brees via 010 - 452 86 02.