



## Klantcentrisch organiseren, outside-in or out!

*Paul Muller*

### **Inleiding**

Organisaties kunnen zich geen inside-out benadering meer veroorloven. Zeker in de huidige volatiele markt, waarin moet worden ingespeeld op grote veranderingen, is dit geen optie. Afnemers stappen gemakkelijk over van de ene aanbieder naar de andere, markten worden mede door internet steeds transparanter, innovaties volgen elkaar snel op, er is in veel markten sprake van een verdringingsmarkt, veel producten en diensten zijn trendgevoeliger dan ooit. De inside-out benadering biedt op korte termijn misschien nog voordelen, veelal gebaseerd op behoud van aandeelhouderswaarde en marktaandeel door volledige focus op efficiëntie, kostenreductie en/of prijsverlaging. Hiermee worden bottom-line resultaten (winstdoelstellingen) nog wel behaald en/of marktaandeel behouden, maar op de langere termijn maakt het organisaties uiterst kwetsbaar voor marktontwikkelingen als nieuwe concurrentie, innovatie en veranderende verdienmodellen. Veel kostenbesparende maatregelen gaan ten koste van research, innovatie en/of de dienstverlening. Ook wordt er vaak rigoureuus gesneden in het personeelsbestand en de arbeidsvoorwaarden, waarmee veel kennis, arbeidsmotivatie en de bedrijfscultuur verloren gaan. Hiermee wordt de organisatie minder aantrekkelijk als werkgever en krijgt moeite met het aantrekken van talenten op de arbeidsmarkt. Inside-out DNA maakt organisaties traag en holt de slagkracht van organisaties uit. Deze organisaties zullen een achterhoedegevecht voeren. Outside-in organisaties zullen de kansen van een volatiele markt benutten om meer klanten aan zich te binden. In de recessie zien zij een uitgelezen kans om marktaandeel te winnen en toe te treden tot nieuwe markten.

Outside-in start met het ontwikkelen van een triple-A commercieel DNA. De triple A staat in dit geval voor:

- Adding value, de focus op maximale waarde toevoegen voor klanten;
- Attractive, het positief onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie;
- Adaptive, het continu "lezen" van marktontwikkelingen en adequaat inspelen op die ontwikkelingen.

Outside-in organisaties starten DNA-ontwikkeling dus vanuit het perspectief van de klanten. Hoe biedt de organisatie superieure klantwaarde en klantbeleving?

In alles wat de organisatie doet, worden vragen gesteld als: Levert deze activiteit maximale toegevoegde waarde op voor de klant? Zijn de diensten en producten kenmerkend voor specifiek voor onze organisatie? In hoeverre is wat we doen onderscheidend van en beter dan de concurrentie? Welke ontwikkelingen zien we en hoe willen we hier op in spelen?.

Waarde voor de klant en concurrentievoordeel zijn situatie-afhankelijk en hebben veelal een beperkte houdbaarheid. Om succesvol te blijven, moeten organisaties continu blijven ontwikkelen en zich blijven aanpassen aan veranderende omstandigheden. Met andere woorden: de organisatie moet adaptief zijn. Wat nu een voorsprong is, is morgen achterhaald. Wat de klant nu sexy vindt, is morgen uit. Outside-in organisaties zijn dus zeer scherp in het begrijpen van de (toekomstige) wensen van de klanten en het daarop adequaat inspelen. Een groot adaptief vermogen is kenmerkend voor deze organisaties. Een cruciale eigenschap nu markten continu in ontwikkeling zijn en het klantgedrag en de klanteisen aan snelle veranderingen onderhevig zijn.

Het belang van deze focus op de klant wordt goed onderschreven door de oprichter van Ahold Albert Heijn. Bij zijn terugtreden op 76-jarige leeftijd, liet hij voor de hoofdingang van Ahold in Zaandam het beeld neerzetten van een vrouw met volle boodschappentassen. Op de sokkel staat: 'Opdat wij nooit vergeten, voor wie wij werken'. Later schreef hij hier over: "Dit was mijn enige boodschap aan het concern. Want op zo'n hoofdkantoor, waar nooit een klant komt, denken mensen gauw dat ze belangrijk zijn en dat moet koste wat het kost worden vermeden".

### **Het belang van een triple-A DNA verder uitgediept**

#### *Waarde toevoegen voor afnemers*

De kern van de outside-in benadering is om "enthousiaste supporters" te creëren. Het gaat daarbij niet alleen om klanten die graag producten en/of diensten bij de organisatie afnemen, maar ook om leveranciers die hier graag mee samenwerken, investeerders die er graag in investeren, overheden die het sociaaleconomisch belang van de organisatie inzien en medewerkers die graag voor de organisatie werken. Kortom de outside-in benadering is er op gericht de beste omstandigheden te creëren om succesvol te zijn, door te begrijpen wat de behoeften van alle stakeholders zijn.

Dit is geen eenmalige inspanning, maar een continu proces. Een voorbeeld van een bedrijf dat in eerste instantie hierin heel succesvol was, maar nu in problemen verkeerd is Dell, de leverancier van computers. In korte tijd is Dell zeer succesvol geworden, doordat het voor bedrijven in grote aantallen,

computers overall kan leveren conform de specificaties van de klanten tegen een concurrerende prijs. Eén van de zaken die Dell heel goed voor elkaar had was de supply chain. Dit sloot heel goed aan op de behoefte van de klanten op dat moment. Toen de marktvraag begon te veranderen, heeft Dell dit onvoldoende onder ogen gezien. De primaire reactie was de efficiëntie in de supply chain nog verder verbeteren om de kosten omlaag te dringen en te kunnen blijven concurreren met concurrenten uit Azië. Daarmee gingen ze voorbij aan het feit dat een groot deel van de afnemers via andere kanalen (retail webshops) producten gingen afnemen en de groeiende vraag naar kleine aantallen van verschillende configuraties. De vraag van de klanten was veranderd. Daarbij kwam dat de groei in PC-verkopen afvlakte en het MKB een belangrijkere afzetmarkt was geworden. Een doelgroep die meer behoefte had aan direct contact en een hoger niveau van service. Hiermee raakte Dell in rap tempo de leidende positie kwijt en is inmiddels van de beurs gehaald om de noodzakelijke reorganisaties door te kunnen voeren. Hoe succesvol dit gaat worden, is af te wachten. Dell is een voorbeeld van een bedrijf dat in eerste instantie de klantvraag zeer goed begreep, maar waarbij gaandeweg een inside-out benadering steeds meer het overwicht kreeg. De interne “kracht” van supply chain management werd centraal gesteld, en niet langer de behoeften van de afnemers.

Een andere belangrijke uitdaging is om niet vanuit de huidige kernactiviteiten naar de omgeving te kijken, maar werkelijk vanuit de (latente) klantbehoeften. Amazon, begonnen als webwinkel voor boeken, levert nu een heel scala van producten via het web, is een van de succesvolste leveranciers van e-readers, de Kindle en levert cloud computing diensten voor business partners en inmiddels vele andere organisaties. En is hiermee inmiddels een gedegen concurrent voor de traditionele ICT-bedrijven.

Ahold (in Nederland onder andere actief met labels als Albert Heijn, Etos, Gall&Gall en Bol.com) is een ander sprekend voorbeeld. De traditionele supermarkten en drogisterijen staan onder druk. De concurrentiedruk neemt toe en leidt tot prijserosie en margedruk. Webwinkels en thuisbezorgen worden steeds populairder. Via de webwinkel Albert levert Ahold nu ook een thuiswinkel service. Met de overname van Bol.com speelt Ahold verder in op het thuiswinkelen. Het assortiment van Bol.com breidt zich steeds verder uit. Op deze manier probeert Ahold haar klanten steeds beter te bedienen. Door het koopgedrag van klanten zeer gedetailleerd te analyseren, wil Ahold ook steeds gerichter klanten informeren over aanbiedingen en interessante producten. De bonuskaart is hierbij een belangrijk middel in de Albert Heijn winkels. In de webwinkels wordt het koopgedrag in detail vastgelegd en geanalyseerd. Bedenk de kracht van het assortiment, de bedieningskanalen en gedetailleerde klantinformatie in het geval van een jong gezin dat kinderen krijgt. Van

babykamerinrichting tot babykleding en speelgoed, tot voeding en luiers. Vervolgens kan Ahold het gezin in de verschillende ontwikkelingsfasen op haar wenken blijven bedienen. Ahold biedt het via haar kanalen allemaal, gericht op de behoefte van de klant.

#### *Onderscheiden ten opzichte van de concurrentie*

Het leveren van toegevoegde waarde gaat de hele organisatie aan. In alles wat de outside-in organisatie doet stelt de organisatie zich de vraag: "Leveren we met deze activiteit toegevoegde waarde voor de afnemers?" Wat is de toegevoegde waarde voor de klant precies, hoe ervaart en beleeft de klant dit en hoe kan de toegevoegde waarde worden vergroot? Klanten willen bijvoorbeeld betrouwbare levering, een goede prijs, uitstekende services, maatschappelijk verantwoorde producten en gemakkelijk en veilig betalen. Dus inkoop, logistiek, productie, aftersales, de financiële afdeling, alle onderdelen binnen de organisatie moeten de klantbehoeften centraal stellen. En bij alles de vragen stellen: hoe onderscheidend is dit van de concurrentie en leveren we hiermee meer toegevoegde waarde dan onze concurrenten? Klantfocus begint uiteraard bij de strategische keuze van de organisatie. Binnen outside-in organisaties is dit voor elk onderdeel en iedere medewerker volstrekt helder. Daarbij gaat het niet om de veelgebruikte en misleidende "interne klant". Deze valkuil doet organisaties belanden in een inside-out oriëntatie en geeft medewerkers ten onrechte het gevoel om klantgericht bezig te zijn. Iedere medewerker dient een bijdrage te leveren aan de toegevoegde waarde voor de afnemers van de organisatie.

Maar onderscheidend zijn is niet gemakkelijk. Waarin onderscheidt de ene grootbank zich ten opzichte van de andere? Met aparte labels kan onderscheid worden aangebracht. Zoals de ASN-bank, onderdeel van SNS-Reaal. Met de slogan "voor de wereld van morgen", positioneert deze bank zich als sterk maatschappelijk betrokken en zet in op een rechtvaardige en duurzame wereld.

Waarom is G-Star succesvol en wat is het succes van Media Markt? G-Star durfde, in tegenstelling tot haar concurrenten, vernieuwend te zijn en is tot in de kleinste details bezig met het versterken van het imago. G-Star is ruim 25 jaar geleden opgericht en heeft een omzet van naar schatting 750 miljoen euro. Media Markt (onderdeel van de Metro Groep) is in 1997 begonnen met één winkel. Nu heeft Media Markt meer dan 500 vestigingen in 15 landen in Europa. De Media Markt heeft alle elektronica onder één dak gebracht en biedt het grootste assortiment direct uit voorraad leverbaar. Daarbij voegt Media Markt uitstekende service (advies, levering, installatie, reparatie en garantie) en optimale klantbeleving. Producten kun je zien, horen, aanraken. Dit tegen scherpe prijzen en de mogelijkheid om gespreid te betalen. Overigens heeft

Media Markt ook last van de slechte economische omstandigheden en staan omzet en marge onder druk.

### *Aanpassen aan turbulente omstandigheden*

De afgelopen jaren was er sprake van een economische depressie. De toekomstige ontwikkelingen zijn hoogst onzeker, maar zeker is dat grote bevolkingsgroepen, bedrijven en instanties nog te maken krijgen met economisch zwaar weer. In de huidige sociaal economische omstandigheden is het des te moeilijker en belangrijker om de aandacht van de klant te hebben en te houden. De klant die gemakkelijk toegang heeft tot informatie, die veelal keuze heeft uit vele alternatieven en die steeds minder loyaal is aan leveranciers en merken. Grote merken van gisteren voeren nu een achterhoede gevecht. Bijvoorbeeld in de markt van mobiele/smart telefoons. Grote namen als Blackberry en Nokia zijn lang en breed ingehaald door de Apple iPhone en Samsung. Dell, enkele jaren terug nog marktleider in computers, vecht nu om te overleven. Bekende winkelketens in bijvoorbeeld kleding, elektronica, muziek en boeken zijn uit het straatbeeld verdwenen. Anderen doen het juist goed en beter dan ooit. Wat maakt het verschil tussen winnen of verliezen?

Als we iets van de geschiedenis kunnen leren, dan is het dat economische depressies leiden tot fundamentele veranderingen. De jaren 30 kende een depressie, maar leidde tevens de opkomst in van auto's, vliegtuigen en telefonie. In de jaren tachtig was er een depressie, waarin tegelijkertijd mobiele telefonie, mobile computing en internet opkwamen. Organisaties dienen alle strategische vraagstukken te benaderen vanuit een outside-in benadering. Hierbij zullen ze op zoek moeten gaan naar nieuwe modellen. Dit geldt voor alle aspecten van de bedrijfsvoering, zoals personeelsbeleid, commercie, financiën en de productie. Nieuwe modellen zullen oude vervangen. Voorbeelden zijn crowd funding en crowd sourcing. Op het gebied van productie zien we de opkomst van bijvoorbeeld zonne-energie die lokaal wordt opgewekt en geconsumeerd. 3D-printing zal veel traditioneel geproduceerde producten verdringen. Veel financiële functies worden verder geautomatiseerd. Internetbanken en -verzekeringen zullen drastische gevolgen hebben voor het personeelsbestand en het type functies. Het zal voor de traditionele spelers steeds moeilijker worden om de consument te bereiken. Internetspelers als Bol.com en Wehkamp.nl worden wellicht de aanbieders van verzekeringsproducten. Bitcoins zijn een ander voorbeeld van hoe drastisch markten kunnen veranderen. Of bitcoins een lang leven zijn beschoren valt te bezien, maar er zullen nieuwe initiatieven komen ter vervanging van huidige financiële systemen. Voor de arbeidsmarkt zullen de gevolgen even drastisch zijn. 90% van de beroepen die we nu kennen bestonden in 1900 nog niet. Ook nu zullen er veel beroepen verdwijnen en nieuwe ontstaan. Veel middenklasse en middenkader zullen gedecimeerd worden. Vakmensen en ambachtslieden

worden belangrijker. Maar wel voor ambachten op het gebied van nanotechnologie, robotisering, bio-industrie en recycling. Met dergelijke grote veranderingen op komst, zullen traditionele arbeidsverhoudingen op de schop gaan. Arbeidsmobiliteit en arbeidsrelaties zullen een andere dynamiek en structuur kennen. Ook de middenstand gaat de echte consequenties van de verandering nog ondervinden. Webwinkels nemen een groot deel van de markt over. Daarnaast zullen megastores opkomen die een veel groter assortiment kunnen leveren en veel meer aan beleving kunnen bieden. Dit zal weer grote consequenties hebben voor de stadsinrichting. Winkelstraten zoals we die nu kennen, zullen goeddeels verdwijnen. Hoe snel deze ontwikkelingen gaan, laat zich nog moeilijk voorspellen. Maar organisaties die niet open staan voor deze veranderingen en daar nu al op inspelen, lopen een groot risico om de verliezers van morgen te zijn.

De vraag die dit oproept is: “hoe ontwikkel je een outside-in DNA?” En meer specifiek: Hoe creëert een organisatie supporters? Hoe borgt de organisatie in de volle breedte klantgerichtheid? Hoe blijft de organisatie veranderfit met oog voor latente en veranderende klantbehoeften?

### **Bouwen van een outside-in DNA**

#### *Supporters creëren*

De jaren 90 verdiende Albert Heijn veel geld. De kosten op het hoofdkwartier rezen de pan uit, terwijl concurrenten hun kans grepen. In de euforie van die jaren zag het concern de gevaren niet, omdat ze onvoldoende oog hadden voor de klanten en de concurrenten. Begin 2000 kreeg Albert Heijn het zwaar te verduren. De klantperceptie was dat Albert Heijn duur was, de bediening arrogant en het contact met de klant waren ze kwijt geraakt. Dit leidde tot een significante omzetsdaling en een aanzienlijk lager marktaandeel. Ahold was sterk intern gericht op expansie en financiële doelen. De klanten werden veronachtzaamd en men had onvoldoende oog voor concurrenten die wel naar de behoeften van de klanten luisterden. Steeds meer voorheen trouwe klanten gingen bij de concurrenten winkelen.

Dit voorbeeld toont dat supporters creëren en behouden een cruciale rol speelt bij outside-in denken. Zowel in tijden dat het heel goed gaat als in tijden dat het slecht gaat ligt het gevaar op de loer dat de externe omgeving onvoldoende aandacht krijgt. En in een sociaaleconomisch klimaat dat zich kenmerkt door grote veranderingen, is het gevaar nog veel groter. Niet goed begrijpen wat de klanten willen en daarbij de concurrentie veronachtzamen, kan snel leiden tot de ondergang. Een voorbeeld is Hyves. TMG nam Hyves in 2010 over voor 43,7 miljoen euro. In 2013 hield Hyves als social media platform op te bestaan.

Facebook, Instagram en Twitter hebben Hyves in korte tijd volledig uit de markt gedrukt. Om supporters te creëren zijn outside-in organisaties duidelijk herkenbaar. Ze onderscheiden zich van andere organisaties en zijn daar uiterst consequent in. Een bekend voorbeeld is uiteraard Apple, maar ook de Gemeente Eindhoven is een voorbeeld. De regio Eindhoven profileert zich nadrukkelijk als Brainport en staat internationaal op de kaart als innovatieve technologieregio. Hiermee is de gehele regio in staat gebleken innovatieve bedrijven aan zich te binden, de werkgelegenheid te bevorderen en aantrekkelijk te zijn voor internationale studenten en arbeidskrachten. Een ander goed voorbeeld is Schorem, haarsnijders en barbiers in Rotterdam. Door een uniek concept is deze onderneming zeer succesvol en heeft zelfs landelijke bekendheid gekregen. Supporters creëren betekent dus werken aan een ijzersterke identiteit.

Outside-in organisaties creëren ook toegevoegde waarde door actief deel uit te maken van en relaties toegang te geven tot communities. Klantbeleving en identiteit worden hierdoor versterkt. Bijvoorbeeld virtueel door ervaringen van andere gebruikers te delen op internet, ideeën voor andere producten te geven op basis van koopgedrag van anderen en door de actieve inzet van social media. Deze communities bieden waardevolle informatie over de behoeften van de afnemers en hun koopgedrag en brengen gelijkgestemden met elkaar in contact.

#### *Klantgerichtheid als organisatie-brede kernwaarde*

De outside-in organisatie is in al haar activiteiten bewust bezig met de toegevoegde waarde voor afnemers. Management en leiderschap binnen de organisatie geven hier richting aan en zijn dienend hieraan. Interessant in dit licht is de bedrijfsfilosofie van Media Markt. Vestigingen worden geleid als ondernemingen. Veel verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers. Van hen wordt verwacht dat ze gemotiveerd zijn, dat ze verantwoordelijkheid nemen, met nieuwe ideeën komen, de klant echt willen helpen en zorgen voor een goede sfeer in de winkels. Het streven van iedere medewerker is om hierin de beste te zijn.

Outside-in denken in toegevoegde waarde voor de klanten is niet iets vanzelfsprekends en is niet iets dat je met communicatiecampagnes binnen organisaties kan borgen. Het is een belangrijk aspect van de interne besturing van de organisatie op alle niveaus. Daarbij is het van doorslaggevend belang dat iedere medewerker individueel weet welke bijdrage hij of zij levert en hoe hij of zij dat doet. Alle activiteiten die leiden tot een hogere waarde perceptie van klanten zijn kernactiviteiten, alle andere zijn of overbodig of hooguit noodzakelijk om de kernactiviteiten mogelijk te maken. Klantwaarde is dan ook het centrale thema tijdens één op één gesprekken met de medewerkers en

tijdens het teamoverleg. Zaken als productiviteit, efficiëntie, kwaliteit van werk en dergelijke worden pas relevant als ze in het licht van klantwaarde worden gezien. Op de agenda van overleggen staan dan ook vaste onderwerpen als: Bieden wij maximale toegevoegde waarde voor onze afnemers? Welke afwijking ten opzichte van onze klantwaarde-doelstellingen hebben wij geconstateerd en wat is hiervan de oorzaak? Welke acties zijn nodig om de gewenste toegevoegde waarde te leveren? Hoe kunnen wij onze toegevoegde waarde aan klanten verder verhogen?

De individuele en teamdoelstellingen worden vanaf dit hoogste niveau gedefinieerd. Daaronder kunnen afgeleide doelstellingen op zaken als productiviteit, kwaliteit en efficiëntie worden opgesteld. Maar organisaties dienen er voor te waken dat deze doelstellingen niet los komen te staan van de klantwaarde doelstelling. Anders ontstaat het levensgrote gevaar dat productiviteit, efficiëntie of kwaliteit het leidende thema wordt. Een voorbeeld is in het extreem doorgevoerde "lean"-programma dat de ziel uit de organisatie snijdt, waardoor een organisatie de aansluiting met de klantbehoeften verliest. Gedreven door kostenverlagingen en bottom-line resultaten wordt niet meer gekeken naar wat de organisatie onderscheidend maakt, waarom afnemers graag zaken doen met de organisatie en waarom medewerkers er graag voor werken.

Een sprekend voorbeeld van een bedrijf dat het contact met de klanten verloor is Toyota. Dit automerk speelde in het begin goed in op de behoefte van klanten, het leveren van betrouwbare auto's tegen een aantrekkelijke prijs. Met het enorme succes werd de klantfocus geleidelijk aan uit het oog verloren. De grootste worden en General Motors verslaan werd de hoofddoelstelling. Deze interne focus leidde tot extreme productie(groei) doelstellingen. Dit ging ten koste van de kwaliteit, datgene waardoor klanten aanvankelijk bij Toyota terecht waren gekomen. Het resultaat is dat klanten massaal afhaakten. Aan te ver doorgevoerde kwaliteitsfocus, kunnen organisaties ook te gronde gaan. Bedrijven die een "Rolls-Royce bieden, terwijl er om Opel wordt gevraagd". Zij prijzen zichzelf uit de markt en leveren simpelweg ook niet wat de klant vraagt.

Bij het centraal stellen van de klantwaarde, is het van belang te zorgen voor een directe terugkoppeling van klantwaardering gerelateerd aan de werkzaamheden en performance van de medewerkers en teams. Hoe directer en concreter, hoe beter. Klanttevredenheidsonderzoeken zijn hiervoor een belangrijk instrument. Maar organisaties doen er goed aan om te kijken hoe medewerkers en teams op nog meer directe wijze feedback kunnen krijgen over het resultaat van hun werk voor de klanten en de klantwaardering. Dat is voor veel functies binnen organisaties niet vanzelfsprekend, omdat doorgaans het directe klantcontact ontbreekt. Door klanten uit te nodigen bij teammeetings, of door

bedrijfsexcursies bij en voor klanten te organiseren, kan de binding met klanten worden versterkt. Klanten en medewerkers waarderen dergelijke initiatieven.

*Veranderfitheid, continu blijven ontwikkelen*

Het derde element van het triple-A DNA waaraan organisaties continu moeten werken is het adaptievermogen van de organisatie, de mate waarin de organisatie blijft ontwikkelen en vernieuwen. Het gaat om zaken als outside-the-box denken, nieuwe ideeën aanmoedigen, ruimte geven aan creativiteit, initiatief belonen en een open dialoog aangaan met de externe omgeving. Dit vraagt om een leiderschapsstijl die veranderen en outside-in denken centraal stelt.

De leiders van outside-in organisaties bouwen organisaties met lef, die continu leren en vernieuwen. Voorbeelden in dit artikel zijn G-Star, Media Markt, Gemeente Eindhoven en Schorem. Allen voorbeelden van organisaties die onderscheidend en vernieuwend zijn. Die de latente behoeften van afnemers hebben onderzocht en het risico durven te nemen om hierop in te spelen. Hierbij staan de klanten en het leveren van maximale en onderscheidende toegevoegde waarde aan die klanten centraal. Hieraan worden geen concessies gedaan. In tijden van grote successen weten zij de organisatie met beide benen op de grond te houden en alert te blijven op de externe omgeving. In tijden van recessie durven zij te blijven investeren in de klanten en in producten en diensten die toegevoegde waarde leveren aan die klanten.

Een ander kenmerk van deze organisaties met een outside-in DNA is dat het leiderschap zich niet beperkt tot de top van de organisatie. Kennis van de bedrijfsvoering zit in alle lagen van de organisatie. Specialistische kennis en de ontwikkelingen daarin zijn niet meer vanuit een control managementstijl te besturen. Een managementstijl die zich laat beschrijven als transformationeel leiderschap kenmerkt deze organisaties. Transformationeel leiderschap gaat er van uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren (belonen en straffen), maar vooral ook aan intrinsieke factoren. Gedrag wordt niet alleen gemotiveerd door de beloningen, maar ook door het proces dat naar die beloningen leidt. Aspecten als passie, normen, waarden, behoeften en capaciteiten spelen hierin een belangrijke rol. Management richt zich dan ook in belangrijke mate op het beïnvloeden van deze zaken. Outside-in denken en de klant centraal stellen worden dan ook niet gezien als louter een gedragsaspect, maar veel meer als een grondhouding en mindset, diep verankerd in de organisatie en de mensen die er werken.

Outside-in organisaties stellen in alles de klantwaarde centraal, ook al betekent dit het experimenteren met nieuwe ideeën en het durven doorvoeren van radicale veranderingen. Hierbij zorgen ze er voor dat ze een netwerk om zich heen organiseren van insiders van binnen de organisatie, de klanten van de

organisatie en de markt waarin de organisatie actief is. Maar ook van outsiders, zoals universiteiten en andere organisaties die actief zijn in andere markten en met andere afnemers. Zij proberen de huidige en toekomstige ontwikkelingen en behoeftes van klanten te doorgronden en hier tijdig op in te spelen.

Outside-in organisaties gaan daarbij op zoek naar innovatieve samenwerkingsvormen. De noodzakelijke kennis, ideeën en vaardigheden zijn niet allemaal binnen de organisatie aanwezig. Om doorbraakinnovaties te realiseren, worden winnende coalities gesmeed. Mensen van binnen de organisatie zullen steeds weer nieuwe samenwerkingsrelaties aanknopen met mensen van buiten de organisatie en de branche. Juweliers en 3D-printing specialisten zitten rond de tafel om door klanten zelfontworpen sierraden te maken, evenals microbiologen en agrariërs om de voedselvoorziening van de toekomst te ontwikkelen. Outside-in denken krijgt vorm in “collaborative conversations”, gericht op het samenbrengen van innovatieve ideeën. Ideeën die vervolgens snel omgezet worden in experimenteren. Leren door te doen is één van de leidende principes om snel tot nieuwe inzichten en resultaten te komen.

### **Conclusie: Outside-in or out!**

Mondige en deskundige klanten, hevige en transparante concurrentie en een turbulente, globale economie vereisen van organisaties dat ze een outside-in DNA ontwikkelen. Dit doen ze door supporters te creëren. Zowel afnemers, medewerkers, leveranciers et cetera identificeren zich graag met die organisaties. Dit vereist durf en passie. Duidelijke keuzes maken en durven experimenteren. Continu op zoek zijn en inspelen op de latente behoeften van de klanten. Dit geldt niet alleen voor het topmanagement, maar voor alle medewerkers binnen de organisatie. Iedereen binnen de organisatie is doordrongen van het belang ervan en van zijn of haar individuele bijdrage. Bij het definiëren van de doelstellingen staan toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen van de organisatie centraal. En om veranderfit te blijven beperkt de organisatie zich niet tot haar eigen mensen, maar gaat actief strategische samenwerkingsverbanden aan om grenzen te verleggen en te kunnen innoveren. Steeds gericht op het identificeren en inspelen op de latente behoeften van afnemers. Organisaties die dit niet doen raken achterop en zullen verdwijnen.

#### *De eerste stappen*

Vanuit dit perspectief kan de vraag worden gesteld “Hoe staat het met het outside-in DNA van mijn organisatie?” Veel organisaties hebben in hun missie zaken opgenomen als klantgerichtheid, innovatief en de beste willen zijn. In de

praktijk merken afnemers hier weinig van en zijn deze zaken lang niet altijd terug te zien in het handelen van de organisatie en haar medewerkers. Om vast te stellen hoe het binnen een organisatie gesteld is met het outside-in DNA, kunnen drie simpele oefeningen een goed inzicht geven.

Oefening één is om de (belangrijkste) producten en/of diensten in een kolom onder elkaar op te schrijven. Daarnaast worden de belangrijkste (latente) behoeften van de (potentiële) afnemers opgeschreven. Hierna kan worden gekeken in hoeverre een goede match te maken is tussen de producten/diensten en de behoeften van de afnemers. Producten en diensten die niet voorzien in de behoeften van klanten zijn overbodig. Behoeften van klanten, waar geen producten en diensten tegenover staan kunnen er toe leiden dat klanten wegllopen. Deze oefening creëert inzicht in de focus op toegevoegde waarde voor de afnemers.

Oefening twee richt zich op het onderscheidend karakter van de organisatie. Medewerkers kunnen hun (hoofd)taken en activiteiten opschrijven in een kolom. Naast elke activiteit kunnen ze aangeven welke toegevoegde waarde deze activiteit heeft voor de klanten. En vervolgens in hoeverre de activiteit onderscheidend (anders en beter) is van de concurrenten. Dit geeft een mooi inzicht in hoe bewust de organisatie met dit thema bezig is.

De derde oefening betreft de veranderfitheid. Schrijf in een kolom de doelstellingen (KPI's) van de organisatie, business unit of afdeling op. Geef hier achter aan of de doelstelling betrekking heeft op financiële aspecten, taakaspecten (effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit van werk) of klantgerichte aspecten. Naast elke doelstelling kan worden aangegeven hoe invulling wordt gegeven aan initiatieven om in de klantbehoeften te voorzien. Met andere woorden: geven de indicatoren aan wat je moet doen om de (latente) behoeften van de klanten te achterhalen en om maximale klantwaarde te leveren (leading indicators), of is het een meting achteraf van de klantperceptie (lagging indicators)? Deze oefening geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in haar besturing de klant centraal stelt. Niet alleen als randvoorwaarde om de financiële doelen te halen, maar als kerndoelstelling van de organisatie en als directe drijfveer van het doorvoeren van veranderingen.

Met deze drie oefeningen wordt een goed inzicht verkregen in hoe het gesteld is met het outside-in DNA van de organisatie. En belangrijker nog, het helpt bij het starten van de dialoog hierover. Jef Bezos, oprichter van Amazon.com heeft in een interview gezegd: "Alle bedrijven claimen dat ze klantgericht zijn. Maar waarom zijn zo weinig organisaties in staat om dit werkelijk waar te maken? Omdat die organisaties skills-gericht zijn in plaats van gericht op de behoeften van klanten." De vraag die organisaties zich kunnen stellen is: "Waar ligt bij ons werkelijk de focus: zijn we outside-in of op the way out?"