

Business roadmapping

# De weg naar succes

Vanaf het moment dat mensen ondernemingen uit de grond begonnen te stampen, dachten ze wel degelijk na over de richting die ze uit wilden en welke middelen daartoe nodig waren. Samen met de bedrijven werd de bedrijfsstrategie geboren en bij elke nieuwe evolutie ontstonden nieuwe strategieën.

lmaarten.carlier@jobat.be

**B**usiness roadmapping, een model voor bedrijfsstrategieën dat werd ontwikkeld door Rudy Moenaert en Henry Robben, pretendeert geen volledig nieuwe strategie te zijn, maar wel verder te bouwen op andere succesvolle ideeën en de beste onderdelen eruit te lichten en te actualiseren. Je vindt hun ideeën terug in het toegankelijke boek *Visionaire Marketing. Hoe marketing en business roadmapping het concurrentievermogen van uw bedrijf ten goede komen*. Volgens de auteurs is management systematisering boerenverstand. Professor Debruyne, docent marketingstrategie aan de Vlerick managementschool, licht toe. "Bedrijven worden geconfronteerd met een tweespalt. Enerzijds is er de exploitatie, wat betekent dat ze nu succesvol moeten zijn, anderzijds is er de exploratie, wat staat voor een toekomstgericht beleid. De succesvolle bedrijven van vandaag moeten namelijk ook succesvol zijn in de toekomst en zich dus kunnen aanpassen aan de veranderende maatschappij en economische realiteit." Robben en Moenaert beschrijven het in hun boek als volgt: "Uw bedrijf kan zich geen sabbatical veroorloven om de nieuwe strategie uit te bouwen."



**Marion Debruyne, Marketingstrategie Vlerick:**  
"Marktgericht zijn is een job voor iedereen in het bedrijf."

mensen die deze kantoren bevolken?" Volgens haar ligt de nadruk in Vlaanderen dan ook teveel op de technologische innovatie. Ze is ervan overtuigd dat je als bedrijf ook kan innoveren zonder technische vernieuwing.

**Cultuur creëren**

In hun boek stellen Moenaert en Robben dat business roadmapping zich op het kruispunt bevindt van marketing en strategie, van formulering en implementatie. Volgens hen is elk van deze elementen noodzakelijk om het concurrentievermogen van je onderneming te optimaliseren. Zoals haar vakgebied, marketingstrategie, doet vermoeden, zijn marketing en bedrijfsstrategie ook voor Debruyne nauw met elkaar verbonden. "Marktgericht zijn is een job voor iedereen in het bedrijf", zegt ze. "Je moet niet gewoon een plan uitschrijven, maar een echte cultuur creëren. Dit is niet enkel de functie van één afdeling. Iedereen heeft daarin een belangrijke rol te spelen." Werknemers weten nu nog al te vaak niet waar hun bedrijf voor staat en welke positie dat bedrijf inneemt. Ze hamert dan ook op het belang van communicatie, niet alleen extern, maar ook intern.

**Trends**

Waar een strategisch plan vroeger vooral bestond uit externe analyses om te bepalen waar het bedrijf zich bevond, komt er nu heel wat meer bij kijken. "Nu is het ook heel belangrijk om je interne competenties in kaart te brengen", verklaart Debruyne. "Je onderscheidt je namelijk ook van je concurrenten door je menselijke kapitaal. Pas als je daar zicht op hebt, komen we weer bij de exploitatie en exploratie die maakt dat een bedrijf succesvol is én blijft."

**Kannibaliseren**

"Het is de kunst om te exploiteren waar je goed in bent, maar dat tegelijkertijd te vernietigen om vooruit te geraken", zegt Debruyne. Ze spreekt in dat verband van de 'willingness to cannibalize'. Je moet succesvol zijn vandaag, maar op hetzelfde moment de fundamenten leggen voor de toekomst en dus constant innoveren.

**Valkuilen**

Er zijn in dit proces uiteraard ook struikelblokken. Ten eerste is het niet altijd duidelijk welke richting je in de toekomst uit moet. Een andere

valkuil is de rol van het niet-technologische aspect. De professor vindt dat je ook dit moet meenemen in je innovatie. "Technisch innoveren is vaak niet het probleem", stelt ze. "Je moet de andere functies in het bedrijf daar echter aan kunnen koppelen." Volgens haar moet je dus zeer veel aandacht hebben voor de structuren en mensen in je bedrijf. "Dit gaat veel verder dan gewoon innoveren", zegt Debruyne. "Banken kunnen wel steeds verder gaan in online-toepassingen, maar waar blijf je met je kantorennetwerk en de

**RECTICEL Gedecentraliseerde strategie**

**K**urt Van Camp, corporate communications manager Recticel, bewijst dat achter een abstract begrip als schuim wel degelijk een doorgedreven strategie en marketing kan schuilgaan. "Onze strategie berust op drie pijlers", zegt hij. "Ten eerste richten we ons met de aanbidding van polyurethaanschuim op de grote klassieke markten waar volumes een belangrijke rol spelen. De meubelindustrie bijvoorbeeld, die in West-Europa echter onder zware druk is komen te staan, zodat we onze

klienten zijn gevolgd naar Oost-Europa. Die verplaatsing in Oostelijke richting was een puur strategische beslissing." De tweede strategische pijler van Recticel is de BtoC-markt en heeft hoofdzakelijk betrekking op slaapproducten. "Hier werken we vooral met grote merken", licht Van Camp toe. "Dit draait rond afgewerkte producten, dus speelt marketing een heel andere rol in de strategie." De derde pijler, ten slotte, berust op de ontwikkeling van hoogtechnologische, innovatieve producten. "We wilden ook in West-Europa voet aan de grond hou-

den", verklaart Van Camp. "Onze sectie onderzoek & ontwikkeling stort zich daarom voortdurend op de ontwikkeling van innovatieve technieken, nieuwe producten en toepassingen." Volgens Van Camp komen deze strategieën op een natuurlijke manier tot stand. "Je zet een voorzichtige eerste stap, onderzoekt de mogelijkheden en bouwt het uit." Op vlak van communicatie voert Rec-



Kurt Van Camp

ticel een erg gedecentraliseerd beleid. Waar de promotie van lattenbodems een merkgerechte aanpak vereist, stoelt de aanwezigheid van Recticel in de auto-industrie vooral op goede contacten. "Ook de interne communicatie over de bedrijfsstrategie is anders voor elke afdeling", zegt Van Camp. "Die strategie wordt dus niet van bovenuit geïmplementeerd."

**Onbewust bekwaam**

**B**usinessstrategieën saai? Niet Bals je het aan Marc Diamant, managing director van Archetype Consulting vraagt. Hij heeft een visie en hij kan ze begeesterend uitleggen. Archetype Consulting heeft zich gespecialiseerd in hren sales & marketing en heeft als missie bedrijven te helpen bij advies, selectie en trainingen. Marc Diamant stelt vast dat veel bedrijven geen vat hebben op hun sterke groei. Hij merkt ook op dat de hr- en marketingafdelingen vaak achter staan. "Bedrijven zijn vaak



Marc Diamant

ting met de bedrijven aan een betere strategie. "We beginnen met een analyse", licht Diamant toe. "We willen ervoor zorgen dat de ondernemingen naast productgericht, ook oplossingsgericht kunnen werken." Diamant spoort de medewerkers in deze fase ook aan zich beter voor te bereiden. "In een tweede fase gaan we de nodige vaardigheden creëren", zegt hij. "Het is zoals met autorijden. In het begin rij je 'onbewust onbekwaam'. Later word je je bewust van je onbekwaamheid. In een volgende stap ben je bekwaam om met de auto te rijden, maar je bent je er nog steeds van bewust. Uiteindelijk is het de bedoeling om op een onbewuste manier met de auto te rijden." In de laatste fase gaat Diamant de ondernemingen en de salesmensen ook tools aanreiken. Dit kunnen brainstormen zijn, maar ook de uitwerking van procedures of de afstemming van afspraken vallen hieronder. Voor de managing director is het allemaal erg logisch en dat zou het volgens hem ook voor de bedrijven kunnen zijn. "Je moet de mensen, ook in het bedrijfsleven, gewoon afstand kunnen laten nemen van het alledaagse", besluit hij.

Focus op Sales & Marketing

**Eigen methodologie**

BEAVER ITSERVICES



Filip Vanderbeken

**F**ilip Vanderbeken, managing director Beaver ITServices, weet hoe je een goede bedrijfsstrategie moet ontwikkelen. Hij kent de term business roadmapping, maar wil zich niet te veel laten leiden door zogenaamde succesformules. "Een eigen methodologie is belangrijk", zegt hij. "Er zijn wel een aantal logische stappen bij de ontwikkeling van een strategie, die steeds terugkeren. Je vertrekt altijd van de huidige situatie en je kijkt vooruit naar hoe het zou moeten zijn." Volgens Vanderbeken, die in 2004 het Strategisch ActiePlan 2006 ontwikkelde voor zijn bedrijf, zijn er drie luiken om tot een goede businessstrategie te komen. Om te beginnen moet je vertrekken vanuit de situatie zoals ze op dit ogenblik is. Dit berust puur op cijfers, maar je kan ook gebruik maken van een SWOT-analyse. Het tweede luik gaat over de klanten. Volgens de managing director is een goede communicatie met de klanten noodzakelijk. Je moet luisteren naar hun verwachtingen en te weten komen hoe zij jouw onderneming percipiëren. Ten slotte moet je onderzoeken wat jouw corebusiness is. Hij onderstreept ook het belang van interne en externe communicatie en de waarde van marketing. "Marketing is de verpakking van het plan", besluit hij. "Zonder marketing komt een goed plan niet tot leven."

ARCHETYPE CONSULTING

Volgende week



**Uitgehoord DJ Bobby Ewing**

Een dansende duizendpoot

**Liliane & Sandra Sidis Twee zussen op het werk**

"Mijn grootste vrees is mijn zus te moeten ontslaan."

Focus op **Ict & Engineering**

Business Intelligence, de nieuwste hype onder managers