

De waarde-prestatieketen

De prestaties van uw organisatie verbeteren

Bij managers die overwegen te investeren in arbeidsvreugde spelen heel wat vragen door het hoofd. Los ik mijn problemen er mee op? Wat levert het op? Dit soort vragen bespreek ik hieronder aan de hand van de Value Profit Chain. Letterlijk vertaald de waarde-winstketen. Ik gebruik als vertaling waarde-prestatieketen omdat het model ook voor 'not-for-profit-organisaties' goed toepasbaar is. Achtereenvolgens komt aan de orde:

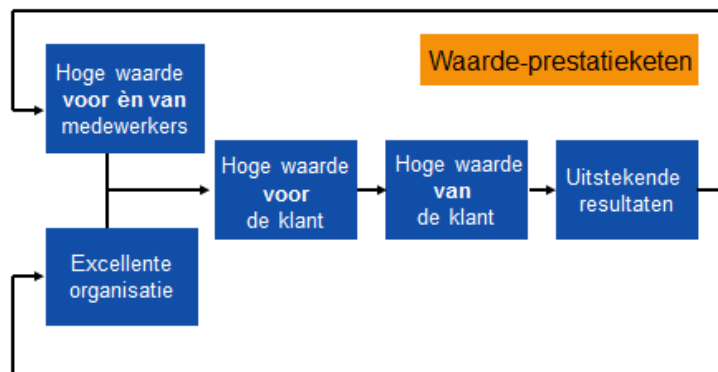
1. De waarde-prestatieketen in hoofdlijnen
2. Excellente organisaties en hun businesspartners hebben arbeidsvreugde nodig
3. Klantrelaties floreren er bij
4. Investeren in arbeidsvreugde kan heel winstgevend zijn
5. Complexiteit in grote organisaties

In hoofdstuk 6 van het boek 'De zeven bronnen van arbeidsvreugde' vindt u nog meer argumenten voor een investering in arbeidsvreugde.

1. De waarde-prestatieketen in hoofdlijnen

In een goed functionerende waarde-prestatieketen leveren gemotiveerde en productieve medewerkers producten en diensten aan de klant. De klant zet zijn tevredenheid om in trouw koopgedrag en samenwerking. Dit leidt tot uitstekende (financiële) resultaten, die vervolgens weer kunnen worden aangewend voor het vergroten van de binding en productiviteit van medewerkers en het ontwikkelen van een excellente organisatie.

Arbeidsvreugde jaagt de waarde-prestatieketen aan



Bron: Heskett, Sasser en Schlesinger,
The value profit chain

Een kerngedachte achter dit model van James Heskett, Earl Sasser en Leonard Schlesinger is dat duurzame productieve relaties ontstaan wanneer de waarde-uitwisseling tussen partijen langdurig aantrekkelijk is. Zo'n relatie ontstaat bijvoorbeeld wanneer een organisatie aan een medewerker een aantrekkelijk inkomen, plezier in het werk, ontplooiing en dergelijke biedt en de medewerker daartegenover commitment, productiviteit en loyaliteit stelt. Als een organisatie een hoge waarde biedt aan medewerkers moet ze daarvoor duidelijke prestaties terugverwachten. In dit verband is de arbeidsvreugde-strategie niet uitsluitend gericht op tevredenheid. Van medewerkers worden ook motivatie en prestaties verlangd.

Bij de waarde-uitwisseling met een klant levert de organisatie producten of diensten. Deze vertegenwoordigen waarde voor de klant wanneer ze de klant helpen om zelf goede resultaten te

realiseren. Een goede klant geeft daarvoor in ruil geld, meedenken in productontwikkeling, doorverwijzingen naar nieuwe klanten en dergelijke. Als deze relaties voor alle betrokkenen duurzaam aantrekkelijk zijn, dan ontstaan uitstekende resultaten als een vanzelfsprekend bijproduct.

“Who comes first? The employee, customers, shareholders? That’s never been an issue to me. The employees come first. If they’re happy, satisfied, dedicated and energetic, they’ll take real good care of the customers. When the customers are happy, they come back. And that makes shareholders happy.
Herbert Kelleher, Southwest Airlines

De vraag is natuurlijk hoe je deze waarde-prestatieketen op gang brengt, in een hogere versnelling zet en hoe je die vervolgens op gang houdt. Onderzoek van Heskett cs toont aan dat het verstandig is om in het eerste blokje te beginnen: verbeteren van de uitwisselingsrelatie tussen medewerkers en organisatie. Dit kun je doen met de zeven bronnen van arbeidsvreugde. Het gedachtegoed arbeidsvreugde heeft een positieve impact op verschillende schakels in de keten. Medewerkers (de eerste schakel) moeten natuurlijk competent zijn. Maar, als ze bovendien voldoening uitstralen dan leveren ze in de ‘beleving’ van de klant extra waarde. Vooral als er sprake is van persoonlijk contact tussen klant en medewerker zoals bijvoorbeeld in retail, zorg en onderwijs.

Om competente en gemotiveerde medewerkers te kunnen aantrekken en te kunnen ontwikkelen zal de organisatie waarde toe moeten voegen aan de medewerker. En dan komt arbeidsvreugde opnieuw om de hoek kijken. Natuurlijk moet een medewerker ook een faire beloning krijgen maar een hoge beloning alleen leidt niet per definitie tot tevredenheid en goede prestaties. Over het algemeen kennen medewerkers een hoge waarde toe aan bijvoorbeeld een goede werksfeer, een inspirerende werkomgeving, groei-mogelijkheden en waardering. Een investering in arbeidsvreugde heeft dus een positieve impact op medewerkers en de beleving van de klant en jaagt zo de waarde-prestatieketen aan.

Organisational ‘climate’ is not the only driver of performance. Economic and competitive dynamics matter enormously. But our analysis strongly suggests that climate accounts for nearly a third of the results. And that’s simply too much of an impact to ignore.
Daniel Goleman

2. **Excellente organisaties en hun businesspartners hebben arbeidsvreugde nodig**

De eisen met betrekking tot de prestaties en de wendbaarheid van organisaties zullen in de komende periode alleen maar toenemen. Managers zoeken daarom organisatievormen die het mogelijk maken snel in te spelen op de veranderlijke marktomstandigheden. Zo ontstaan netwerkorganisatie waarin diverse zelfstandige ondernemingen en instellingen betrokken kunnen zijn. Een andere samenwerkingsvorm is value chain integration: bedrijven uit één bedrijfskolom werken samen (bijvoorbeeld de gezamenlijke aansturing van het voortbrengensproces door een supermarkt, levensmiddelenfabrikant en verpakkingsleverancier). Een belangrijk kenmerk van al deze nieuwe organisatievormen is dat veel min of meer zelfstandige partijen betrokken zijn bij het realiseren van het product of de dienst. Hierbij zijn natuurlijk goede financiële en operationele afspraken nodig. Maar dit is niet voldoende. Als iedereen zich alleen maar aan de zakelijke afspraken houdt, is de kans groot dat de samenwerking verstrikt raakt in formaliteiten en bureaucratie. We weten van zogenaamde stiptheidsacties hoe verstikkend dit kan werken. Het is cruciaal dat in deze moderne organisatievormen alle betrokkenen de samenwerking waardevol vinden en gemotiveerd zijn om deze tot een succes te maken. Dit betekent dat, wanneer naast de financiële waarde-uitwisseling ook de zeven bronnen voor de betrokkenen gaan stromen, de samenwerking soepel gaat verlopen. Bijvoorbeeld in de vorm van groei, van betekenis zijn, werken met hart en ziel, vertrouwen en waardering. Voor een duurzame balans in de uitwisselingsrelatie moeten ook weer hoge eisen

worden gesteld aan de businesspartners. Daarmee vormt arbeidsvreugde het cement dat een moderne organisatie tot een stevig bouwwerk maakt.

3. Klantrelaties floreren er bij

De ontwerpers van de waarde-winstketen tonen aan dat tevreden en loyale klanten de drijvende kracht vormen achter (financieel) succes van organisaties. Door de toenemende competitie zal dit steeds belangrijker worden. Een van de belangrijkste factoren, die de klanttevredenheid bepalen, is de tevredenheid en de motivatie van medewerkers. Mensen, die met innerlijke voldoening werken, stralen dit uit naar klanten en die klanten warmen zich graag aan het vuur van de arbeidsvreugde. Tevreden medewerkers blijven langer bij hun organisatie werken en kunnen daardoor duurzame relaties met klanten opbouwen. Zo versterken ze de loyaliteit van klanten aan hun bedrijf. Deze gedachtengang wordt ook ondersteund door Nederlands onderzoek dat Jeroen Geelhoed (zie 'Plezier en prestatie') bespreekt. Daarmee wordt het vergroten van de arbeidsvreugde een voorwaarde voor elke manager, die tevreden klanten en goede bedrijfsresultaten wil.

Uit onze onderzoeken blijkt dat organisaties waar mensen met plezier werken, 3 tot 40 procent, afhankelijk van het soort bedrijf, winstgevender zijn dan gemiddelde organisaties.
Hans van der Loo in Plezier en Prestatie

4. Investeren in arbeidsvreugde kan heel winstgevend zijn

David Maister (Practice what you preach) heeft een wereldwijd onderzoek gedaan onder professionele dienstverleners. Hij heeft medewerkers gevraagd wat ze vinden van de 'echte praktijk' in hun organisatie. De uitkomsten heeft hij in verband gebracht met de financiële prestaties van de deelnemende organisaties. Zo leidt bijvoorbeeld *hoge werkstandaarden* tot meer *voldoening van personeel* wat op zijn beurt weer de *kwaliteit en klantrelaties* verbetert. Dit heeft weer betere financiële prestaties tot gevolg. De financiële prestaties zijn overigens gemeten aan groei van de omzet, groei van de winst, winstmarge en winst per medewerker.

Ook in dit onderzoek zien we de werking van een goede uitwisselingsrelatie: *hoge werkstandaarden* betekent hoge eisen stellen aan medewerkers en daarmee een hoge opbrengst voor de organisatie. *Voldoening van personeel* betekent een hoge opbrengst voor medewerkers.

Bij de onderzochte factoren geeft Maister ook aan wat het effect is op de financiën wanneer die factor verbetert met 10 tot 15% (bij meting met een vragenlijst komt dit overeen met één punt verbetering op een zespuntsschaal). Zo'n verbetering bij de factor '*Voldoening van personeel*' leidt tot een verbetering in '*Kwaliteit en klantrelaties*', wat op zijn beurt weer een verbetering in de '*financiële prestaties*' veroorzaakt van 42%. Hoge eisen stellen aan medewerkers en investeren in hun voldoening levert dus veel geld op. Hoeveel geld zou uw organisatie bereid zijn te investeren in arbeidsvreugde als u niet de volle 42 procent, maar laten we zeggen een winststijging van 10 procent zou kunnen realiseren?

5. Complexiteit in grote organisaties

In complexe organisaties, bijvoorbeeld een grote onderwijsinstelling, is het de vraag welke partij als klant opgevat wordt. Dat kan zijn:

- deelnemers, studenten, leerlingen (en hun ouders)
- bedrijfsleven als afnemer van studenten (stellen eisen aan de competenties)
- bedrijfsleven als afnemer van onderwijs
- lokale overheden als financier of als afnemer van onderwijs
- andere instellingen (mavo naar havo; mbo naar hbo)
- landelijke overheid als wetgever, opdrachtgever en financier

Bovendien wordt binnen de instellingen ook gewerkt met klant-leverancier verhoudingen. Vragen die daarbij spelen zijn: wie is de klant van de facilitaire dienst, afdeling P&O, et cetera? Binnen de

organisatie zijn dus vele waarde-prestatieketens te onderscheiden. Cruciaal is dat deze onderling samenhangen. Zonder samenhang is de ene partij vooral bezig met deelnemers/studenten terwijl een ander partij zich bijvoorbeeld geheel richt op financiers of opdrachtgevers.