



Medewerkers zijn mede-eigenaar van de groei

GROTE TOEGEVOEGDE WAARDE

Groei is belangrijk voor de continuïteit van organisaties. Organisaties die groeien hebben een afwijkend profiel: zij kennen meer toegevoegde waarde per medewerker, zijn efficiënt, leveren hoge kwaliteit en ontwikkelen meer nieuwe producten dan de concurrentie. Kenmerken dus van een bedrijf dat grip heeft op de processen. Maar hoe zorgt een hard groeiend bedrijf voor grip op de processen, ofwel hoe heeft een onderneming grip op groei?

Door Jeroen de Groot

De onderzoekmarkt is wereldwijd een markt met 28 miljard euro omzet. Deze omzet wordt verdeeld onder drie soorten onderzoeksbureaus. Onderzoekmultinationals, die sinds jaar en dag in verschillende landen actief zijn, nationale bureaus, die een groot marktaandeel hebben in een bepaald land en de zogenaamde internetmarkt-onderzoeksbureaus. Deze laatste zijn relatief klein en jong, maar groeien hard. Voor kleinere organisaties geldt dat groei de kans op continuïteit vergroot. Men is niet meer afhankelijk van die ene grote klant. Ten tweede

Naam: MetrixLab
Branche: marktonderzoek
Vestigingen: Rotterdam, Utrecht, London, Madrid, Parijs en Hamburg
Omvang: 115 FTE
Typing: MetrixLab is een internetmarktonderzoeksbureau op het gebied van innovatie en communicatie. MetrixLab heeft kantoren in verschillende Europese landen, is actief in 39 landen wereldwijd en heeft in het klantenbestand bedrijven als Microsoft, Philips, Unilever, Siemens en Canon zitten.

ontstaat er door groei relatief meer ruimte voor bijvoorbeeld productontwikkeling en promotieactiviteiten. Een laatste, vaak gehoord, argument om te groeien is dat het de medewerkers een intrinsieke prikkel geeft om beter te presteren. Groei is geen vanzelfsprekendheid. Organisaties die groeien hebben dikwijls een afwijkend profiel. Kenmerkend voor deze organisaties is dat ze meer toegevoegde waarde realiseren per medewerker, efficiënt zijn ingericht, klanten de producten aanmerken als kwalitatief hoogwaardig en ze gemiddeld meer nieuwe producten op de markt zetten dan de concurrentie. Om dit te kunnen bewerkstelligen moet je grip hebben op de processen binnen de organisatie. Hoe pakt een jong bedrijf met groeiambities dit aan? Jan Willem Gerritsen, COO van MetrixLab, neemt ons mee in zijn ervaringen.

Top van de wereld

MetrixLab is een relatief jong bedrijf en is reeds actief in 39 landen voor klanten zoals Microsoft, Philips, Unilever en Siemens. Het bedrijf richt zich op marktonderzoek over communicatie en innovatie. Communicatie betekent het testen van onder andere reclamecampagnes en websites. Innovatie richt zich op onderzoek naar productverpakkingen, concepten en het peilen van klanttevredenheid van producten en diensten. Het bedrijf

bestaat nu negen jaar en heeft als doelstelling om in 2012 te behoren tot de top van de wereld op het gebied van marktonderzoek. Dat betekent dat de groei van de afgelopen jaren, 60 tot 70 procent per jaar, voort moet worden gezet.

Door enerzijds te leren van fouten en anderzijds visie op process management hebben zij grip gekregen op de groei. Gerritsen: "Toen we begonnen, noemden we het geen process management. We wilden weten wat we moesten doen om zo efficiënt mogelijk aan de vraag van de klant te kunnen voldoen.

In het groeipad van de afgelopen jaren hebben we geleerd dat als je de processen niet op orde hebt, dit ten koste gaat van de efficiëntie, kwaliteit en innovativiteit en dus uiteindelijk van de groei. Process management geeft bijvoorbeeld inzicht in nieuw ontwikkelde services. Zonder dat inzicht is het niet mogelijk om het efficiënt en met de gewenste kwaliteit uit te voeren. Dat leidt tot vermindering van de winstgevendheid en klanttevredenheid van de nieuwe service en dat demotiveert uiteindelijk om innovatief te zijn en te blijven."

De groei van MetrixLab is internationaal. Jaarlijks wordt er een nieuw kantoor geopend. Momenteel zijn er kantoren in Rotterdam, Utrecht, Londen, Parijs, Hamburg en Madrid. Dit zorgt voor een nieuwe dimensie in het beheersen van de processen: uniformiteit. Vroeger moesten er collega's naar het land toe en werd er een call center geopend. Vervolgens moest je alle processen dupliceren om op dezelfde manier onderzoek uit te voeren. MetrixLab doet het anders. Zij voert al het onderzoek uit via internet vanaf één gecentraliseerd platform dat in alle talen beschikbaar is. Hierdoor zijn de processen overal hetzelfde. Het uitvoeren van onderzoek in meerdere landen tegelijk op een uniforme en efficiënte wijze is één van de sterkste punten van het bedrijf. Hierdoor ontstaat een sterke concurrentiepositie ten opzichte van de grote onderzoekmultinationals.

Concreet beeld


De drie belangrijkste uitvoerende processen zijn: het werven van klanten en verkopen van producten en diensten, het uitvoeren van het onderzoek en tenslotte de financiële afwikkeling. Het bedrijf onderkent 'productontwikkeling' als het belangrijkste ondersteunend proces. Op basis van deze indeling is ook de organisatie ingericht. Financiële afwikkeling is uitbesteed en daarvoor houd je drie pijlers over: commercie, operatie en productontwikkeling.

In de commercie werken de business developers en account consultants. Business developers zorgen voor nieuwe klanten en kansen. Account consultants voeren

het relatiebeheer uit en de medewerkers uit de operatie, de researchers, doen het onderzoek. Gezamenlijk zorgen de medewerkers voor de productontwikkeling. Een optimale business unit bestaat uit één business developer, drie account consultants en zeven tot acht researchers. Bij groei wordt dit model gedupliceerd. MetrixLab is ervan overtuigd dat er twee voorwaarden zijn waaraan een bedrijf moet voldoen om de doelstellingen te bereiken: allereerst dienen de doelstellingen expliciet te zijn verwoord. Ten tweede dient er zorgvuldige communicatie naar alle medewerkers plaats te vinden. Dit laatste wordt door organisaties nog wel eens vergeten in de waan van de dag. Dus op jaarbasis wordt allereerst vastgesteld wat de gewenste omzet over drie jaar moet zijn. Vervolgens wordt dat doorvertaald naar de gewenste omzet op business unit-, medewerker-, klant- en productniveau. Hierdoor ontstaat een concreet beeld over hoeveel nieuwe klanten geworven moeten worden door de business developers, hoeveel voorstellen geschreven moeten worden door account consultants en hoeveel projecten uitgevoerd moeten worden door researchers. Dit alles wordt vervolgens volledig transparant gecommuniceerd naar alle medewerkers.

MetrixLab heeft ervaren dat wanneer je de doelstelling expliciet en bekend maakt, je ook de behaalde resultaten moet meten en delen. Hiervoor zijn ze op zoek gegaan naar een software-pakket dat zou kunnen ondersteunen. Twee triviale maar belangrijke functionele eisen vormden de leidraad: minimale invoer van relevante gegevens en maximale output van relevante informatie. "Anders wordt het een bron van irritatie in plaats van inspiratie", aldus Gerritsen. Daarnaast waren er nog eisen zoals het snel kunnen aanpassen van dashboards en het moest web based zijn. Na een uitvoerige pakketselectie is besloten om het pakket zelf te ontwikkelen. Het is uiteindelijk een combinatie van een CRM-, WFM- en een Kennis Management-systeem geworden. Hierdoor worden zowel de commercie, de operatie als de uitbestede financiële administratie ondersteund en gemeten.

Inzicht

Het commerciële proces start met een eerste contact bij een nieuwe organisatie of bij een ander onderdeel van een bestaande klant. Vervolgens wordt een presentatie gegeven, een offerte opgesteld en het proces eindigt uiteindelijk met een getekende offerte. Om op dit proces grip te hebben voert MetrixLab het meten stringent door. Hoeveel prospects zijn benaderd, hoeveel presentaties zijn er gegeven en hoeveel staan er gepland, hoeveel offertes staan er uit en hoeveel zijn er ondertekend? 

GRIP

Door de bedragen van de offertes plus de kans van slagen toe te voegen, is het real-time inzichtelijk of er op, voor of achter budget wordt gepresteerd door een business unit. De dashboards geven real-time inzicht in de cijfers per medewerker, per klant en per product, waardoor er bij opvallende cijfers direct gestuurd kan worden. Dit geeft het bedrijf grip op het sales proces en maakt real-time inzichtelijk of de beoogde doelstellingen in gevaar komen.

Wanneer de offerte getekend is, wordt in het systeem met een druk op de knop het akkoord gegeven. De administratie krijgt dan pas de benodigde informatie te zien om een projectnummer aan te maken. Vervolgens wordt op basis van persoonlijke agenda's het project toegewezen aan een researcher. MetrixLab heeft de onderzoeken uit het verleden omgevormd naar een standaard product. Zo is het bekend wat het gemiddelde aantal uren voor een onderzoek zou moeten zijn.

Wanneer een onderzoeker voor een bepaalde offerte een over- of onderschatting maakt, krijgt de team-leider een signaal en kan meekijken in hoeverre het terecht is. Vervolgens wordt het onderzoek uitgevoerd. Researchers houden het aantal bestede uren en de status bij. Ook hierdoor is direct inzichtelijk of de onderzoeker op, voor of achter 'tijd en budget' aan het werk is en wordt er indien nodig actie ondernomen om bij te sturen.

Naast de commerciële en de operationele pijler is productontwikkeling de derde pijler. Dit gebeurt op initiatief van de medewerkers, die onder andere gestimuleerd worden met mooie beloningen, zoals een lang weekend weg naar Madrid. Wanneer iemand een idee heeft gaat deze met collega's van verschillende disciplines om tafel zitten: business developers, account consultants, researchers, systeembouwers en de COO. De eerste stap betreft het bepalen van de prijs. Dit is altijd een marktconforme prijs. MetrixLab biedt voor dezelfde prijs een goede kwaliteit en net iets meer: bijvoorbeeld een onderzoek in meerdere landen of een grotere onderzoekspopulatie. De medewerkers gaan met elkaar het product en de bijbehorende service ontwikkelen en blijven net zolang het product en het proces verbeteren totdat het dezelfde winstgevendheid heeft als alle andere producten. Dan pas wordt het in de markt gezet.

Geen vanzelfsprekendheid

Alle medewerkers van MetrixLab hebben toegang tot de cijfers. Ze hebben real-time inzicht in de hoeveelheid nieuwe klanten die zijn benaderd, hoeveel voorstellen er zijn geschreven en nog open staan, geaccordeerd zijn, op dit moment worden uitgevoerd en reeds zijn

afgerond. Hierdoor weten ze hoeveel omzet er is gegenereerd, hoeveel omzet er nog in de pijplijn zit en hoeveel omzet er nog behaald moet worden. Ze zetten vervolgens zelf de omzet af tegen onder andere producten, klanten, markten en zichzelf. Ze weten dus direct waar het goed gaat en welke verbeterpunten er zijn. In een vroegtijdig stadium kan worden gestuurd op markten, klanten, kantoren, medewerkers en producten om de ten doel gestelde omzet te behalen. Een voorbeeld hiervan is het kantoor in Duitsland, dat in één jaar was gegroeid van twee naar zeven medewerkers. Hoewel ze aangaven dat het enorm druk was, bleef de omzet enigszins achter. Uit de cijfers bleek dat verschillende personen zowel klanten benaderden, voorstellen schreven als onderzoeken uitvoerden. Gerritsen: "Wanneer je met twee personen start is dat logisch, maar als je met zeven personen bent, moet er een duidelijke rolverdeling bepaald worden." Door de rollen vervolgens expliciet te verdelen werd de werkdruk weer gezond en steeg de omzet.

Groei is geen vanzelfsprekendheid. Bij bedrijven die groeien is er een grotere toegevoegde waarde per medewerker, werkt men efficiënt, wordt hoge kwaliteit geleverd en meer nieuwe producten ontwikkeld dan de concurrentie.

MetrixLab groeit op basis van een expliciete stip aan de horizon, die doorvertaald is naar de processen en gedeeld wordt met de medewerkers. De medewerkers zijn mede-eigenaar van de groei, doordat de cijfers volledig inzichtelijk zijn, erop gestuurd wordt en ze zelf direct ingrijpen bij onder performance. De medewerkers zijn en worden gemotiveerd om efficiënt te werken, kwaliteit te leveren en nieuwe producten te ontwikkelen. Hierdoor haalt het bedrijf het optimale uit hun medewerkers en kunnen zij de groei van minimaal 60 procent per jaar bereiken.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Met dank aan Joost Heijligers, consultant bij Process Express.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.