



Zonder focus loopt elke verandering op tegen het probleem van organisationele inertie

# Heeft u wel een transformatie-strategie?

Maikel Batelaan en Pim Roest

Transformatie is 'creatieve destructie'. Energietechnologie, lang de motor van onze economische ontwikkeling, is in die rol opgevolgd door informatietechnologie. Wij bevinden ons dan ook in de overgang van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk. Deze transformatie grijpt diep in in onze organisaties. Traditionele hiërarchische vormen maken plaats voor innovatieve, door IT ondersteunde netwerkvormen. Dit proces van 'creatieve destructie' veroorzaakt veel onrust en onzekerheid. Bij gebrek aan een nieuw, compleet en consistent managementmodel worden managementtrends en -trendjes aangegrepen om de noodzakelijke veranderingen op gang te brengen en op gang te houden. Op deze wijze ontstaat echter onvoldoende focus, waardoor iedere verandering tegen het probleem van de inertie (traagheid) van de organisatie oploopt. Een totaalbeeld is nodig van de transformatie. In dit artikel komen drie stellingen aan de orde.

1. Een transformatie-strategie is nodig om de traagheid van de organisatie te overwinnen.
2. Het topmanagement initieert en faciliteert, maar is niet alvermogenend.
3. De meeste Nederlandse ondernemingen zijn minder ver in de vernieuwing van hun organisatie-opzet dan vaak wordt beweerd. Deze stellingen bieden managers aanknopingspunten om greep te krijgen op het transformatieproces van hun onderneming. Daarbij is een grondige benchmarking van tot waar de organisatie op het transformatiepad is gevorderd onmisbaar.

Maikel Batelaan is lid van het managementteam bij Nolan, Norton & Co., management consultants voor bedrijfs- en IT-strategie.

Pim Roest is organisatieadviseur bij de groep Strategisch Financieel Management van KPMG Management Consulting.

Vanaf het midden van de jaren zeventig zijn ondernemingen op weg gegaan van het industriële naar het informatietijdperk. Informatietechnologie maakt kennis produktiever en vormt inmiddels een belangrijker bron van welvaart dan energietechnologie die arbeid produktiever maakt. Deze overgang heeft immense gevolgen voor ondernemingen. Deze zien zichzelf gedwongen volledig te transformeren, op straffe van afsterven. Transformatie is een lange en gevaarlijke reis door onbekend gebied. Sommigen hebben dit gezien en zijn vroeg op pad gegaan. Anderen zijn door de veranderde tijden eerst in het slop geraakt en hebben vervolgens al dan niet met succes getracht een veranderingsproces op gang te brengen. Wie te traag transformeert wordt voorbijgestreefd door de concurrentie, die vaak uit de onverwachte hoek komt.

Zo snoept Spaarbeleg, dochter van verzekeraar Aegon, grote hoeveelheden spaargeld af van de traditionele banken, is Randstad de grootste leverancier van IT-specialisten en veroveren bloemen uit Midden-Amerika en Afrika de plaats op het schap waar eens Aalsmeerse rozen en chrysanten stonden.

In *Holland Management Review* nr 43 (zomer 1995) beschrijven Nolan en Croson zes fasen van bedrijfs-transformatie. Op 16 juni 1995 vond een ronde-tafel-discussie plaats over deze stadia met als deelnemers dr Nolan, de voorzitters van enkele grote Nederlandse ondernemingen en consultants van Nolan, Norton & Co. De uitkomsten van deze discussie vormen de basis voor dit artikel.

Transformatie is 'creatieve destructie'. De traditionele, naar binnen gekeerde hiërarchische bureaucratie, die het dominante model was in de industriële economie wordt stap voor stap opgeruimd. De kracht van die organisatievorm: beheersing en stabiliteit door de scheiding tussen denken en doen is omgeslagen in haar tegendeel. Tegelijkertijd wordt een klantgerichte, door IT ondersteunde netwerkorganisatie gecreëerd. Hoe



deze nieuwe organisatie er uit ziet weet nog niemand precies. Waar een consensus over begint te ontstaan is dat informatietechnologie zeer platte organisaties mogelijk maakt, met (al dan niet zelfsturende) teams of units als basis. Deze platte organisaties zijn ook nodig omdat de kennis waar het in de informatie-economie om gaat zo dicht mogelijk op het bedrijfsproces moet zitten. Een door IT eenvoudig toegankelijke 'bedrijfsinfrastructuur' vormt het geraamte van zo'n organisatie, niet de hiërarchie. De verkoper heeft als het ware het bedrijf onder zijn toetsenbord zitten en kan à la minute een oplossing selecteren, een order gefiatteerd krijgen en leveren.

*Drs A.H.J. Risseeuw, president-directeur Getronics N.V.:*

'We zien dat organisaties platter worden. De verandering van mainframes naar netwerken van computers is een drijvende kracht geweest in de vermindering in het aantal managementlagen in bedrijven. Het heeft tevens een verandering teweeg gebracht van een dominante achterhoede in de organisatie naar een drijvende kracht van de voorhoede van de organisatie en de ontwikkeling van klantgerichtheid.'

Het proces van transformatie gooit al het bestaande overhoop, is nu en dan chaotisch en kent bepaald geen garanties. Transformatie is een proces van vele jaren, zo niet decennia, waar we middenin zitten. Er is dan ook sprake van grote onrust en onzekerheid. In praktisch alle sectoren wemelt het van de grootscheepse veranderingsprojecten.

Zoals bekend wordt de managementliteratuur beheerst door de ene modegril na de andere. Er is nog geen nieuwe Frederick Taylor of Alfred Sloan die een alomvattende en consistente managementtheorie voor het informatietijdperk heeft. Er zijn wel velen die een managementtrend lanceren of op een golf meesurfen uit het oogpunt van boekenverkoop, sprekershonoraria of consultinginkomsten. Topmanagers grijpen deze nieuwe organisatiemodellen (unit-organisatie, procesorganisatie, teamorganisatie, moleculaire organisatie, spinneweborganisatie) en veranderaanpakken (total quality management, business process redesign, performance measurement, change management, value-based management) overigens zelf met graagte aan om het proces van creatieve destructie op gang te brengen en te houden. Managers weten dat ze iets moeten ondernemen, maar niet precies wat en hoe.

Zolang die alomvattende managementtheorie voor het nieuwe tijdperk er niet is, zullen we dan blind moeten varen op de trends en trendjes? Naar onze mening niet. Wanneer een duidelijker beeld ontstaat van het transformatieproces als geheel, ook al is het eindresultaat niet geheel te voorspellen, dan biedt dit perspectief bruikbare aangrijpingspunten voor de manager die dit proces tracht te sturen. Door dit perspectief kan het

risico worden vermeden dat iedere modegril op zichzelf wordt gezien als panacee. De manager kan organisatiemodellen en veranderaanpakken doelgericht inzetten als hij weet waar zijn onderneming staat in het transformatieproces en wat de logische volgende stap is.

Zo'n beeld van het transformatieproces als geheel geven Nolan en Croson (zie *kader* en *figuur 1*). Wij hebben dit model voorgelegd aan een groep Nederlandse topmanagers. Op basis van de discussie die toen ontstond poneren wij in dit artikel drie stellingen.

1. Een transformatie-strategie is nodig om de traagheid van de organisatie te overwinnen. Met andere woorden: men moet veranderingen initiëren en managen vanuit het besef waar de onderneming staat en wat de belangrijkste transformatiestappen zijn die het bedrijf op de lange termijn moet maken.
2. Het topmanagement initieert en faciliteert, maar is niet alvermogen. In tegenstelling tot wat de, vooral Amerikaanse, managementliteratuur ons graag doet geloven is de rol van het topmanagement wel die van katalysator, maar niet die van alwetende en almachtige architect.
3. De meeste Nederlandse ondernemingen zijn minder ver dan vaak wordt beweerd. Kijkt men naar de issues die managers bezighouden, dan valt op dat deze karakteristiek zijn voor de minder ver gevorderde stadia van transformatie, terwijl de retoriek van deze zelfde managers ons haast zou doen geloven dat transformatie oude koek is.

Deze stellingen bieden managers aanknopingspunten om greep te krijgen op het transformatieproces van hun onderneming. Daarbij is een grondige benchmarking van tot waar de organisatie op het transformatiepad is gevorderd onmisbaar.

## Stelling 1: Een transformatie-strategie is nodig om de traagheid van de organisatie te overwinnen

Traagheid (inertie) van de onderneming vormt de grootste belemmering voor transformatie. De onderneming heeft de neiging de status quo vast te houden, een eenmaal gekozen koers vol te houden en is moeilijk in een hogere versnelling te brengen. Deze inertie maakt het noodzakelijk de prioriteiten en het tempo van het transformatieproces met kracht en volharding te sturen. Dit maakt een 'transformatie-strategie' nodig: de onderneming stippelt een lange termijn-beleid uit in de richting van de klantgerichte, door IT ondersteunde netwerkorganisatie van het informatietijdperk. Zonder een dergelijk consistent beleid overwint de organisatie haar eigen traagheid niet. Men

loopt dan het risico dat ieder initiatief smooft, of het nu een nieuw marketingbeleid, het herontwerpen van bedrijfsprocessen, cultuurverandering of IT-toepassing

betreft. Vaak boekt de onderneming slechts oppervlakkig gezien resultaat, terwijl zij zich in feite steeds dieper ingraaft in de status quo.

## De zes fasen van bedrijfstransformatie volgens Nolan en Croson<sup>1</sup>

### 1. Afslanken

Activiteiten die onvoldoende bijdragen aan de economische waarde van de onderneming worden afgestoten. Vet dat zich heeft opgebouwd, onder meer door jarenlange investeringen in informatietechnologie zonder navenante besparingen, wordt weggesneden. Aldus worden de winst- en verliesrekening en de balans structureel opgeschoond. Het traumatische effect van afslanken is groot, niet in de laatste plaats voor degenen die de onderneming moeten verlaten. Echter, de organisatie wordt gedwongen af te stappen van oude werkwijzen, hetgeen een begin is van vernieuwing. Overigens kan men fusies en overnames zien als andere manier om dit doel te bereiken, waarbij men er voor kiest door schaalvergroting te 'rightsizen' in plaats van te 'downsizen'.

### 2. Dynamisch evenwicht tussen stakeholders

Aandeelhouders, klanten, personeel, leveranciers en de maatschappij zijn de stakeholders van de onderneming. Tegenwoordig is het reilen en zeilen van de onderneming vrijwel volledig en onmiddellijk openbaar. Iedere grotere onderneming wordt gevolgd door een legertje financiële analisten, journalisten en belangengroepen die beschikken over een arsenaal aan informatie- en communicatietechnologie. Alleen wanneer de ondernemingsleiding de belangen van de diverse groepen stakeholders in evenwicht weet te houden, wordt zij met rust gelaten. Afrekenen met scheve verdelingen van lasten en lusten is dan ook een belangrijke tweede stap in het transformatieproces. Wanneer dat niet gebeurt, zien we in de praktijk voortdurend terugkerende aandeelhoudersonvrede, kopersstakingen, arbeidsonrust, instabiele leveranciers en maatschappelijke actie, die het transformatieproces ernstig belemmeren.

### 3. Veilig stellen van markttoegang

Het gaat er natuurlijk uiteindelijk om genoeg te verkopen. Markttoegang (her-)krijgen en veiligstellen en nieuwe klanten winnen is dan ook de volgende fase in het transformatieproces. Het gaat er in deze eerste fase van meer markt- en klantgericht opereren meestal niet om hemelbestormende nieuwe concepten te bedenken, maar meer om te voldoen aan de inmiddels behoorlijk opgetrokken normen voor efficiëntie, snelheid en kosten binnen de bedrijfstak. Wie aan deze nieuwe normen niet kan voldoen doet eenvoudig niet meer mee. Ook de slag om de distributie die in veel sectoren heerst kan worden gezien als een manier om de markttoegang veilig te stellen.

### 4. Klantgedreven opereren

Een meer fundamentele verandering in de wijze waarop de onderneming opereert kan omschreven worden als de verschuiving van een intern gericht 'make & sell' denken naar een extern gericht 'sense & respond' concept. Hierachter gaat veel meer schuil dan het obligate begrip klantgerichtheid. Dit betekent dat *real-time* informatie nodig is over de behoeften van individuele klanten. Producten en diensten worden grootschalig op maat gesneden (*mass-customized*). De onderneming moet zeer flexibel worden en een breed, continu veranderend assortiment van producten en diensten leveren in een zeer korte tijd. Dit betekent uitstekende kwaliteit, geïntegreerde informatiesystemen, flexibele produktietechnologie en netwerkrelaties met leveranciers en distributiekanaalen.

### 5. Marktafsluiting

Als een organisatie het stadium heeft bereikt van ware klantgedrevenheid, blijft zij nog steeds kwetsbaar voor concurrenten die nieuwe producten en diensten snel imiteren waardoor zij zich de vaak hoge ontwikkelingskosten kunnen besparen. Daarom zal de onderneming zich continu moeten differentiëren ten opzichte van haar concurrenten en haar klanten moeten trachten in te kapselen. Door differentiatie is het mogelijk om een continue stroom van unieke producten en diensten te leveren. Deze vormen de basis voor klantloyaliteit en in sommige gevallen van allianties met strategische klanten. Daarnaast zal de onderneming op een of andere manier een elektronische link met de klant proberen te leggen. Om zo'n innovatieve organisatie te worden zal de onderneming in staat moeten zijn om een netwerk van lokale en internationale allianties met de beste toeleveranciers te regisseren.

### 6. Streef een mondiale reikwijdte na

Uiteindelijk zal de onderneming erop gericht zijn mondiale reikwijdte te realiseren: lokaal te denken en te opereren op mondiaal 'eredivisionniveau'. De organisatie zal unieke producten en diensten afzetten die afgestemd zijn op de wensen van de individuele klanten en zal in staat zijn met deze klanten te communiceren op een *real time* basis. Daarvoor dient de organisatie in staat te zijn om competenties van wereldklasse te gebruiken teneinde aan lokale behoeften te voldoen. De organisatie zal daartoe de kern vormen in een 'virtuele' business die bestaat uit een continu veranderend netwerk van strategische allianties. Daarbij opereert zij in die markten in de wereld waar zij wenst te opereren.

1. Richard L. Nolan en David C. Croson: *Creative Destruction, A Six Stage Process For Transforming The Organization*, Harvard Business School Press, 1995.

Richard L. Nolan en David C. Croson, 'De zes fasen van bedrijfstransformatie', *Holland Management Review* nr 43, zomer 1995.



## Vijf wrijvingsfactoren

Het fenomeen van organisatie-inertie komt volgens Rumelt<sup>2</sup>, hoogleraar aan Insead, voort uit vijf 'wrijvingsfactoren'.

- *Verstoorde waarneming*, door kortzichtigheid, ontkenning of overmoed
- *Verflauwde motivatie*, door de directe kosten van verandering, de kosten van kannibalisatie van het bestaande of kruissubsidiëring
- *Falende creatieve respons*, door de te grote complexiteit en snelheid van de omgeving, een reactieve houding, of een inadequate strategische visie
- *Politieke blokkades*, door afdelingsdenken, onoverbrugbare verschillen van inzicht, of ingebakken waardenstelsels
- *Gebrek aan kennis en vaardigheden*, door ontbrekend leiderschap, ingesleten gewoontes, culturele barrières of ontoereikende kwaliteiten

*Drs H.J. Cerfontaine, voorzitter Raad van Bestuur Academisch Ziekenhuis Utrecht:*

'Ik heb geleerd dat om een echt klantgerichte organisatie te worden de kernprocessen herontwerpen moeten worden en je dus de mensen met de vaardigheden en ambitie nodig hebt om dat te kunnen realiseren. Ik denk dat dit de absolute voorwaarden zijn om een werkelijk klantgedreven organisatie te worden. Tijdens de ontwikkeling van de vaardigheden moet ik lean en mean worden omdat sommige mensen eenvoudigweg niet te trainen zijn.'

## Generieke transformatie-strategie

Nolan en Croson presenteren hun zes fasen als een min of meer lineaire reeks. Iedere fase vormt een doelstelling die logisch volgt op de vorige. Men kan het model van Nolan en Croson dan ook zien als een generieke transformatie-strategie, op basis waarvan iedere onderneming haar eigen specifieke transformatietraject kan uitzetten. In elke fase wordt een deel van de traagheid van de organisatie overwonnen, anders gezegd: wordt momentum gecreëerd. Naarmate het momentum groter wordt, kan de volgende verandering complexer en breder zijn. Theoretisch vormt het model daarom een antwoord op de vijf wrijvingsfactoren.

- *Afslanking (fase 1)* is een krachtige en relatief simpele interventie die verstoerde waarneming en verflauwde motivatie logenstraft. Het voorbeeld daarvan is Operatie Centurion van Philips, toen het bij het aantreden van Jan Timmer binnen zeer korte tijd voor iedereen duidelijk werd dat het menens was: door het schrappen van 45.000 banen in 15 maanden.
- Het aanpakken van scheve verdelingen in de lusten en lasten van de onderneming (fase 2) is alweer wat complexer. Het vormt een volgende stimulans voor de motivatie en slaat een bres in politieke blokkades. Toen de banken enkele jaren geleden het betalingsverkeer gingen tarifiëren (als eerste hing de Rabo-

bank een prijskaartje aan transacties), was dat een signaal aan de markt dat sneller dan verwacht leidde tot een gedragsverandering van consumenten en bedrijven. Door deze gedragsverandering werd vervolgens intern snel zichtbaar waar activiteiten plaatsvonden die blijkbaar te weinig waarde toevoegen voor de klant en waar derhalve de komende jaren de nodige afslankingen zijn te verwachten. Daardoor kunnen de banken de verflauwde motivatie en politieke blokkades rond de rationalisering van de grote betaalfabrieken inmiddels beter doorbreken. Een ander voorbeeld is het conflict van KLM met zijn vliegers over de CAO. Door het aanpakken van deze onevenwichtige verdeling van lusten en lasten wordt een belangrijke politieke blokkade op de korrel genomen waardoor het voor de rest van het bedrijf duidelijk wordt dat de oude tijden echt voorbij zijn.

- Het veiligstellen van markttoegang (fase 3) is het begin van een creatieve respons op de complexe en veranderende omgeving en maakt het noodzakelijk gebrekkige kennis en vaardigheden te verbeteren. PTT Telecom lijkt er met zijn Primafoonwinkels en de bijbehorende front office-automatisering in te slagen om een basis te leggen voor een toekomstige concurrentiesituatie. Het is tevens een geweldig leertraject geweest om de voor concurrentie benodigde kennis en vaardigheden op te bouwen.
- *Klantgedreven opereren*, marktafsluiting en mondiale reikwijdte (fasen 4, 5 en 6) bouwen deze creatieve respons en nieuwe kennis en vaardigheden uit. Albert Heijn heeft met zijn 'Vandaag Voor Morgen'-concept de responsietijd van zijn logistieke keten teruggebracht van enkele dagen tot minder dan één dag (een belangrijke stap op weg naar klantgedreven opereren). Het proces om dit concept te bedenken en vervolgens in alle winkels te implementeren mobiliseerde grote groepen binnen de organisatie. Met het Airmilesprogramma wordt overigens nu een belangrijke voorwaarde gecreëerd voor marktafsluiting. Niet alleen wordt de klant gebonden door een bonussysteem, zijn gedrag kan ook veel diepgaander worden geanalyseerd, waardoor nog beter op zijn wensen kan worden ingespeeld. Het zal overigens interessant zijn over enkele jaren te bezien welke van de Airmiles-partners het meeste hebben geprofiteerd, zij die al klantgedreven konden opereren en Airmiles konden gebruiken om dit uit te bouwen en de markt af te sluiten, of zij die Airmiles voornamelijk aangrepen om de toegang tot de markt veilig te stellen.

2. Richard P. Rumelt, 'Inertia and Transformation', paper te publiceren in: Cynthia A. Montgomery, ed., *Resources In An Evolutionary Perspective: towards a synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*, Norwell, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, verschijnt eind 1995.

## Stap voor stap of tegelijk?

Het lineaire karakter van het model met de zes fasen van transformatie komt niet altijd overeen met de beleving van de Nederlandse topmanager. Het rechte trekken van de economische basis van de onderneming vergt uitbesteding, kostenreductie en het balanceren van stakeholdersbelangen. Daarbij wordt hier echter dikwijls minder rigoureuze ingegrepen dan bijvoorbeeld in de Verenigde Staten gebruikelijk is. Daarnaast wordt veel belang gehecht aan het motiveren van de organisatie. De favoriete manier om dat te doen is door klantgerichtheid na te streven. De noodzaak de 'zachte' kant van de transformatie aan te pakken doet velen er voor kiezen de verandering breed in te zetten.

*Drs R. den Besten, president-directeur van Nederlandse Spoorwegen:*

'Wij weten dat we moeten veranderen. We moeten veranderen van een monopolist naar een klantgerichte organisatie. We weten niet precies hoe, maar we weten dat het cruciaal is om een cultuurverandering tot stand te brengen. Dit betekent het veranderen van mensen.'

Daarom kan men het transformatieproces ook zien als een strijd op meerdere fronten tegelijkertijd. De belangrijkste campagne heeft als doel klantgericht te worden (zie *figuur 1*). Logische tussenstappen daarin zijn: het veiligstellen van markttoegang, klantgedreven opereren en marktafsluiting. Er zijn twee ondersteunende fronten. Het eerste is er op gericht de economische basis van de onderneming recht te trekken. Dit genereert de noodzakelijke continuïteit en middelen — en veroorzaakt het gewenste schok-effect waarvan de hoofdcampagne kan profiteren. Tussendoelen zijn afslanking en dynamisch evenwicht van stakeholdersbelangen. Tot slot wordt een derde front gecreëerd dat tot doel heeft de reikwijdte van de onderneming op te spannen tot mondiale omvang.

De gehanteerde vergelijking van bedrijfstransformatie met strijd activeert ook het krijgskundig inzicht dat vechten op meerdere fronten uitputtend is en dat de overwinning alleen kan worden behaald wanneer mensen en middelen toereikend zijn. Zelfs met voldoende mensen en middelen is doet een strijd op meer fronten een zwaar beroep op evenwicht tussen centrale coördinatie en decentrale initiatieven en vereist zij tactisch meesterschap. Daarmee belanden we aan bij de rol van het topmanagement, die het onderwerp vormt van onze tweede stelling. In hoeverre de Nederlandse topmanagers succesvol zijn in hun brede aanpak is daarna onderwerp van onze derde stelling. Aangaande de eerste stelling kunnen we, samenvattend, concluderen dat transformatie alleen lukt als de organisatie haar eigen traagheid overwint. De onderneming heeft dan ook behoefte aan een transformatie-

strategie, waarin prioriteiten en tempo worden bepaald. Alleen aan de hand van een dergelijk plan kan het proces worden gestuurd. Daarbij moet een afweging worden gemaakt tussen de breedte van het transformatieproces (het aantal fronten) en de beschikbare mensen en middelen (het momentum, ofwel de mate waarin de traagheid reeds is overwonnen).

## Stelling 2: Het topmanagement initieert en faciliteert, maar is niet alvermogenend

Vooraf in de Amerikaanse bedrijfspers wordt de ondernemingsleider in het vormgeven van de transformatie van zijn organisatie nogal eens afgeschilderd als alwetend en almachtig. De Amerikaanse CEO heeft ook meer macht en is sneller geneigd tot rigoureuze ingrepen dan de Nederlandse voorzitter van de raad van bestuur, die meer naar consensus streeft. De glossy bedrijfsbladen en voor een massamarkt geschreven autobiografieën van Amerikaanse ondernemers vergroten deze feitelijke positie bovendien nog wat verder uit. Wat is feitelijk de rol van de top hier in Nederland?

De rol van het topmanagement in het transformatieproces is paradoxaal. Aan de ene kant zal de organisatorische traagheid niet worden overwonnen als het topmanagement geen verandering initieert, terwijl aan de andere kant het gewenste nieuwe organisatie-model vrijwel altijd gebaseerd is op het mobiliseren van decentrale initiatieven en horizontale coördinatie. Om die krachten bij elkaar te brengen is vanuit de top — die het in de steeds meer gedecentraliseerde onderneming zonder stafbureaucratie moet stellen — visie vereist.<sup>3</sup>

Het is duidelijk dat wanneer discontinue verandering nodig is, omdat het tempo van de transformatie te laag is, de top van de organisatie een onmisbare rol speelt. Het is tevens duidelijk dat zij een voorbeeldfunctie heeft in de cultuurverandering van de organisatie. Tenslotte is het duidelijk dat de top een faciliterende rol heeft door het creëren en coachen van leiders van de verandering.

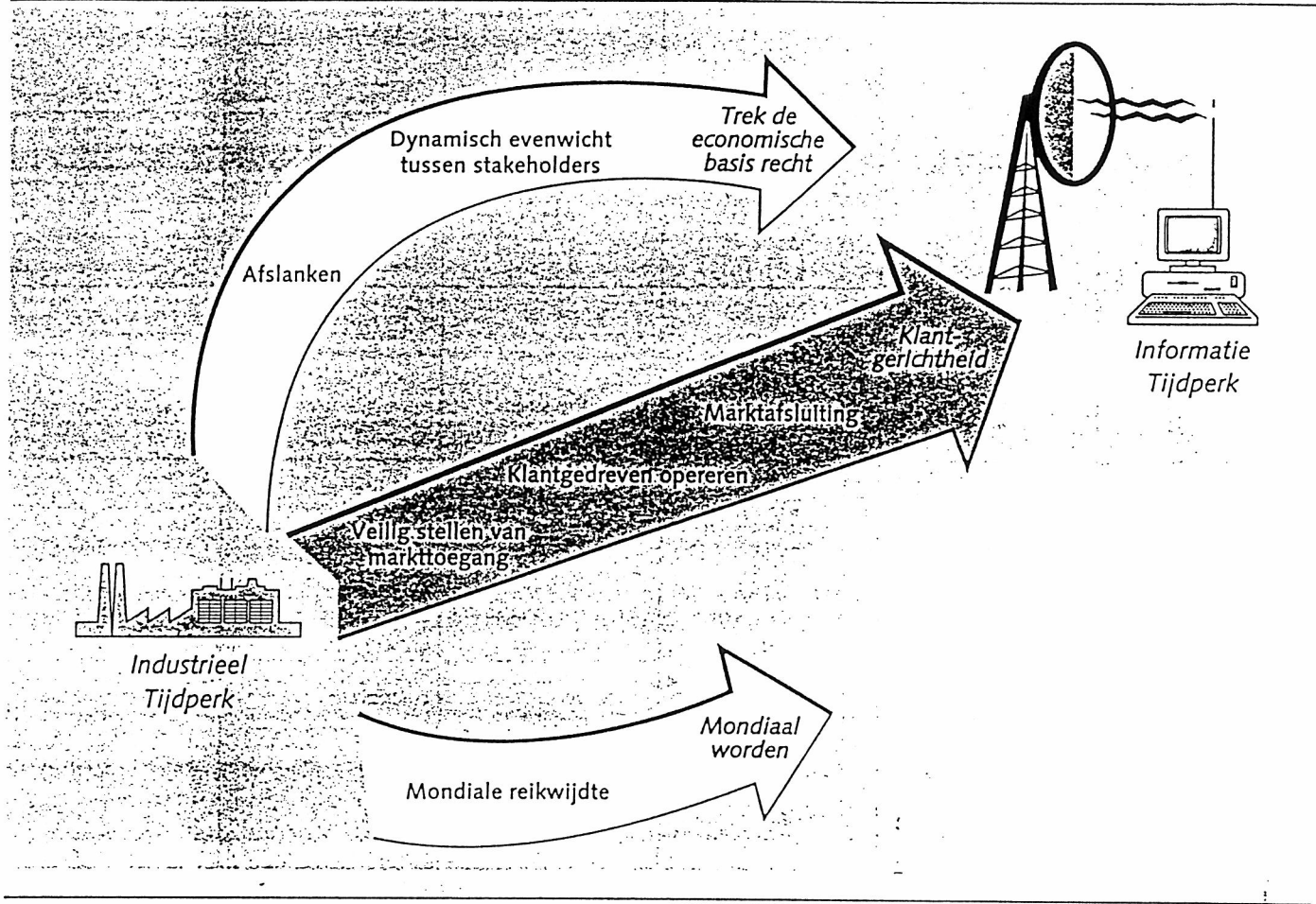
*Wijlen drs Th.A.J. Meys, lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank en voorzitter Divisie Nederland:*

'Vraag aan je mensen om onafhankelijker te worden, vraag ze om meer initiatief te nemen, verander ze. Dat is slechts tijdelijk, want als je succesvol bent dan zullen de mensen beginnen met het teruggeven van ideeën en dan ben je niet meer de leider met het vaandel, dat is ouderwets. Het is de rol van het top-

3. Hans Banens, 'Van strategisch management naar koersmanagement', *Holland Management Review* nr 43, zomer 1995.



Figuur 1. Transformatie is een strijd op drie fronten



management om het vuurtje aan te steken en brandend te houden. Probeer geen 'management by speech'. Initieer, faciliteer, geef het voorbeeld, vraag je managers om zich anders te gedragen.'

### Metten

Maar hoe kan het topmanagement de organisatie richten op wat nodig is zonder zich te bemoeien met het dagelijkse management van de business door de lijnmanagers? Eén manier is om doelen per lijnmanager vast te stellen en zijn prestaties te meten, waarbij deze wordt vrijgelaten in de wijze waarop hij deze doelstelling tracht te bereiken. De doelstellingen moeten gebaseerd zijn op een grondige meting van het stadium van transformatie dat de organisatie heeft bereikt. Dit stadium moet worden vergeleken met de concurrentie en de 'best practice'. Op deze wijze wordt inhoud gegeven aan de gangbare behoefte om business management af te rekenen op meer toekomstgerichte indicatoren dan alleen het bedrijfsresultaat.

Zo zou men de commerciële manager van een drogisterijketen kunnen afrekenen op het behaalde klanttaandeel (*share of customer*), wanneer men heeft vastgesteld dat de vereiste toegang tot de markt veilig is gesteld door een modern logistiek concept en een up to

date assortiment. Misschien probeert hij dit met een klantenkaart te bereiken of met een telefonische bestelservice. Waar het om gaat is dat de ontwikkeling van de winkelketen in de richting van 'sense & respond' door deze doelstelling wordt gestimuleerd, terwijl een doelstelling in termen van bedrijfsresultaat wellicht door een gunstige marktgroei 'op de sloffen' zou worden gehaald.

Naast de hardere succesfactoren, zoals de juiste financiële basis en marktaandeel, wordt tevens de zachtere kant steeds meer herkend als belangrijk voor de verandering. Deze factoren zijn niet altijd te kwantificeren maar vormen in elk geval aandachtspunten om in te schatten wat er tot nu toe is bereikt in het transformatieproces. Door de Balanced Business Scorecard — in 1990 ontwikkeld door het Nolan, Norton Institute — als basismodel te gebruiken hebben we een voorlopige set van maatstaven voor transformatie ontwikkeld (zie *figuur 2*). In het model zijn de grootheden ingedeeld vanuit vier verschillende perspectieven.

- Het stakeholders perspectief, waaronder ook de meer traditionele financiële meetpunten zijn opgenomen.
- Het klantperspectief, waarin bijvoorbeeld klant-satisfactie aan de orde komt.



Figuur 2. Meetpunten van het transformatieproces

Perspectief \ Fase	Trek de economische basis recht	Stel markttoegang veilig	Klantgedreven opereren	Marktafsluiting	Mondiaal worden
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> <li>• SVA/EVA</li> <li>• Aantal leveranciers</li> <li>• Loonniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toename marge</li> <li>• Toename SVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde klant</li> <li>• Co-makership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koers/winstverhouding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mondiale reikwijdte netwerk</li> </ul>
Klant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijs/prestatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktaandeel</li> <li>• Ervaren toegevoegde waarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantaandeel</li> <li>• Analyse waardeketen klant</li> <li>• Klanttevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behouden van klanten</li> <li>• Allianties met klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mondiale omzet spreiding</li> </ul>
Bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet/toegevoegde waarde per medewerker</li> <li>• Aantal lagen</li> <li>• Span of control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet/toegevoegde waarde per medewerker</li> <li>• Tijd/kosten/kwaliteit</li> <li>• Tijd/kosten/kwaliteit leveranciers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet/toegevoegde waarde per medewerker</li> <li>• Mass customisation</li> <li>• Flexibiliteit leveranciers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet/toegevoegde waarde per medewerker</li> <li>• Innovatieve allianties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet/toegevoegde waarde per medewerker</li> <li>• Mondiale infrastructuur</li> <li>• Mondiale competenties</li> </ul>
Lerende organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inertie overwonnen</li> <li>• Informatie als resource</li> <li>• Commodity produkten en diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemobiliseerde medewerkers</li> <li>• Grens arbeiders en kantoor personeel vervaagt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuur</li> <li>• Flexibiliteit</li> <li>• IT-verbindingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zicht op mondiale 'best practice'</li> </ul>

- Het bedrijfsprocesperspectief, met onder meer tijd, kosten en kwaliteitsmaatstaven.
- Het perspectief van de lerende organisatie, met grootheden en aandachtspunten gericht op de innovativiteit van de organisatie zoals produktontwikkelingssnelheid en organisatiecultuur.

In de verschillende stadia van transformatie zijn verschillende maatstaven van belang. Zo zeggen bijvoorbeeld traditionele tijd- kosten- en kwaliteitsmaatstaven wel iets over de mate waarin de onderneming zijn toegang tot de markt veilig heeft gesteld, maar zal men in het stadium van klantgedrevenheid een maatstaf voor *mass customization* moeten toevoegen.

*P.J. Legro, president-directeur Transavia Airlines:*  
 'Wij hebben ons gebenchmarked aan Southwest Airlines: het gaat niet zozeer om het serviceniveau, als wel om de drijvende krachten achter het succes, wat zijn de prestatie-indicatoren die het mogelijk maken dat medewerkers de klanten tevreden stellen en die hen enthousiast maken om voor het bedrijf te werken. Sommige zaken kun je niet zonder meer overnemen in Nederland. Als de crew hier, zoals bij Southwest Airlines, spijkerbroeken en T-shirts

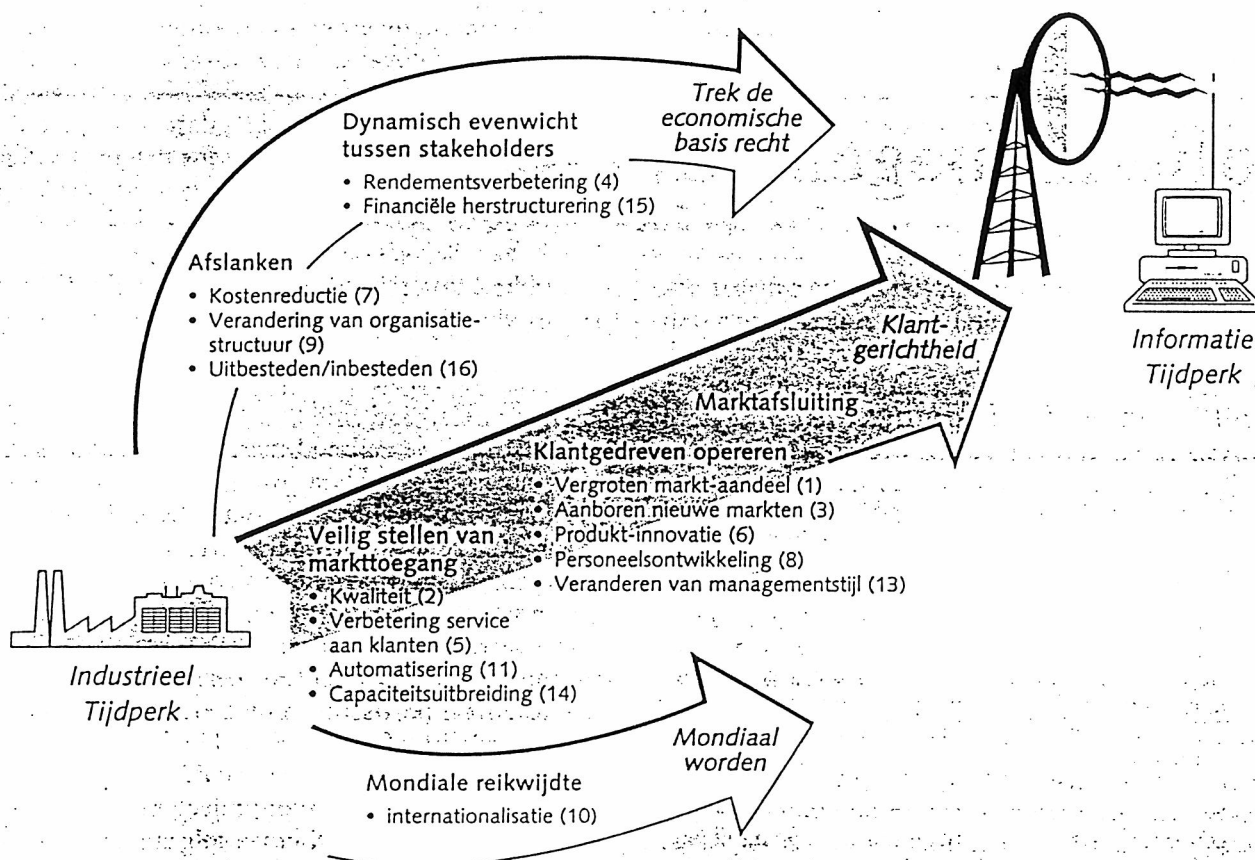
draagt, zouden we meteen als onveilig worden beschouwd. Maar er zijn andere zaken, bijvoorbeeld de wijze waarop de topman en het management een voorbeeldfunctie hebben. Je kunt enorm veel ideeën opdoen door benchmarking, of spionage, hoe je het dan ook wilt noemen. Je kunt je eigen parameters en indicatoren ontwikkelen en gebruiken. En je kunt er veel van leren.'

### Stelling 3: De meeste Nederlandse ondernemingen zijn minder ver dan vaak wordt beweerd

De reis naar het informatietijdperk begon met de grote saneringen aan het eind van de jaren zeventig en begin jaren tachtig. De meeste organisaties zijn nu volop in transformatie, zij het dat organisaties in verschillende sectoren zich in verschillende stadia bevinden, afhankelijk van de structuur en concurrentie-intensiteit in de bedrijfstak. Ook zullen vaak sommige delen van de organisatie verder zijn dan andere delen omdat zij in verschillende omgevingen opereren.



Figuur 3. Actuele transformatie-doelstellingen



Vanneer men topondernemers over hun eigen ondernemingen hoort, of 'case-beschrijvingen' van succesvolle organisatieveranderingen leest, lijkt het alsof de zes stadia van Nolan oude koek zijn. Immers: afslanken loen we al heel lang. Klantgericht zijn we allemaal. Kwaliteit is al weer ingehaald door *reengineering*. Flexibiliteit viert hoogtij. En ten slotte: internationaliseren doet ook elke zichzelf respecterende onderneming. Dit maakt het moeilijk om te praten over prioriteiten in het transformatieproces. Immers, iedereen is al met alles tegelijk bezig.

Of is de wens de vader van de gedachte en is de gemiddelde Nederlandse onderneming veel minder ver dan alle hoera-verhalen ons willen doen geloven?

In een onderzoek van het NCD<sup>4</sup> (Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen), gepubliceerd in het begin van dit jaar, identificeerde de top 16 prioriteiten van Nederlandse directeuren. Wanneer we deze afzetten op de zes stadia van Nolan (zie *figuur 3*) wordt duidelijk dat Nederland nog volop met de eerste drie stadia van Nolan bezig is. De hoogst scorende prioriteiten zijn: vergroten marktaandeel, kwaliteit, aanboren nieuwe markten, rendement en verbeteren service aan klanten.

Het is dan ook wel zo veilig om beweringen over de prioriteiten van het eigen transformatieproces met

een flinke schep zout te nemen. Nederlandse ondernemingen zijn minder ver dan vaak wordt beweerd.

## Een bewuste transformatie-strategie

In de dagelijkse realiteit van het Nederlandse bedrijfsleven is de chaos die de overgang van het ene tijdperk naar het andere met zich meebrengt duidelijk zichtbaar. Verandering is wat de klok slaat. In het geraas van structurele veranderingen, trends en modegrillen is het vaak moeilijk de signalen op te pikken van de prioriteiten waar het werkelijk om gaat. Wij zien bij hoog en laag in de onderneming soms iets wat op managerial 'zap'-gedrag lijkt. Men probeert alle trends tegelijk te volgen, blijft vaak niet tot het einde van de film zitten, en constateert op een moment van bezinning dat met al dat zappen kostbare tijd verloren is gegaan. Ons inziens zullen de ondernemingen met een bewuste transformatie-strategie hun aandacht beter kunnen focussen, zal daardoor de inertie sneller worden overwonnen en speelt het topmanagement daarbij een cruciale rol.

4. Berenschot-NCD enquête 'Wat houdt directeuren bezig', februari 1995.