

Quick scan toont flexibiliteit organisatie

# TUSSEN RIGIDE EN CHAOTISCH

Vier organisatievormen bij ondernemingen onderscheidt Henk Volberda, doch één triomfeert. Op (internationale) podia bepleit hij de 'flexibele organisatie' als hét alternatief om hyperconcurrentie het hoofd te bieden. Hij heeft zelfs een quick scan ontwikkeld om na te gaan hoe lenig een bedrijf eigenlijk wel is.

Door Teus Molenaar

**P**rof. dr. Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving van de RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam. Tevens is hij directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre, naast nog vele andere functies. Een bezig baasje dat ook nog eens volop meedraait in het lezingencircuit. Zo zetten SAP en de VNSG (Vereniging van Nederlandse SAP-Gebruikers) hem in om te betogen dat een flexibele onderneming uitgerust dient te zijn met buigzame software. Hij steekt niet onder stoelen of banken dat Netweaver van SAP tot die categorie behoort. "Voor zover ik dat kan beoordelen, want ik ben geen IT-deskundige", zwakt hij die opmerking enigszins af.

Wel is hij expert in hoe ondernemingen in elkaar behoren te steken en geleid dienen te worden om succesvol te zijn. Daarbij is zijn stelling dat "je jezelf niet moet laten *lijden* door IT, maar dat je IT moet leiden". "Dat gebeurt nog veel te weinig", licht hij zijn opmerking toe. "Er ligt namelijk een barrière bij het topmanagement: dat weet niet wat ERP (Enterprise Resource Planning) echt is. Het zou al een stuk makkelijker zijn als er een CIO in de *board* zou zitten. Bij Dow Chemicals zijn ze al jaren bezig om een ERP-systeem in te voeren. Dat kan natuurlijk niet. Je moet heel makkelijk van het ene systeem kunnen overstappen naar een ander systeem. IT-systemen zijn vaak te star ingericht; dan willen

mensen er geen gebruik van maken. Ik ken een uitgeverij die een nieuw ERP-systeem had laten inrichten en vervolgens verzuchtte dat het meer kost om een factuur de deur uit te doen dan het kost om een boek te laten maken."

Het ligt, zo nuanceert hij de eerdere opmerking, meestal niet aan de ERP-technologie zelf. Veeleer is de oorzaak te zoeken in een ontbrekende integratie van de techniek met de cultuur binnen de organisatie. "Het probleem is vaak dat het management niet weet wat het wil."

## Archetypen

Wat zou die ondernemer dan moeten willen? Hij dient flexibiliteit te paren aan stabiliteit. Ziehier de paradox waarop Volberda een antwoord heeft geformuleerd. De basis ervan vormt de omschrijving van organisaties in vier archetypen. Te beginnen met de *Rigide Organisatie*. Deze kenmerkt zich door een lage concurrentie, is statisch, simpel en voorspelbaar. Zij kent een behoudende cultuur. Een mooi voorbeeld is de vijf-jaren planeconomie zoals die gold in de vroegere Sovjet-Unie.

De *Planmatige Organisatie* vinden we bij matige concurrentie. De markt is dynamisch, redelijk voorspelbaar, complex. Ook hier heerst een conservatieve cultuur. In een reactie op hyperconcurrentie zal deze vorm de jaarplanning naar een weekplanning brengen, de functiebeschrijvingen aanscherpen, enzovoort. Meer van hetzelfde dus. De *Flexibele Organisatie* vinden we bij hyperconcurrentie. Deze omge-



Foto Harry Otto.

Prof. dr. Henk Volberda: In het Nederlandse innovatiedebat ligt de nadruk erg sterk op de techniek.

ving is dynamisch, complex en onvoorspelbaar. De flexibele organisatie is daarom innovatief, zoekt steeds naar nieuwe product-marktcombinaties, staat open voor veranderingen en leert daarvan.

Tot slot de *Chaotische Organisatie*. Eveneens bij hyperconcurrentie. De markt is uiterst dynamisch, zeer complex en volledig onvoorspelbaar. De chaotische organisatie staat open voor veranderingen, maar leert er niet van. Hier staat alles ter discussie; er is een gebrek aan strategie en de organisatie gaat ten onder aan haar eigen veranderdriften. Chaos is overigens niet per se verkeerd. "Een flexibele organisatie wil haar kernactiviteiten voortdurend verbeteren. Dan moet je eens wat uitproberen. Je zou dan in afgesloten enclaves chaos kunnen toestaan; om ervan te leren."

Hier past een definitie van flexibiliteit. "Dat is de mate waarin een organisatie beschikt over een scala aan managementvaardigheden en de snelheid waarmee die geactiveerd kunnen worden, om het stuurvermogen van het management te vergroten en de bestuurbaarheid van de organisatie te verbeteren", doceert Volberda.

## Technologie

Drie aspecten spelen een rol bij het bepalen of een organisatie flexibel is. Technologie, structuur en cultuur zijn bepalend voor de vrijheid van managementhandelen. We beperken ons hier tot de technologie. Dan gaat het over de hardware en de software die gebruikt worden bij de transformatie van input tot output, evenals de configuratie van de hard- en software. Volberda maakt een onderscheid tussen routine-technologie en niet-routinematige technologie. De eerste

is gericht op volume om schaalvoordelen en leereffecten te creëren. De tweede wordt gekenmerkt door kleine partijen of stukproductie in een groeps lay-out. Bovendien zijn de transformatiemiddelen breed aanwendbaar en is het operationele productierepertoire groot. Zo'n volledig herinzetbare technologie biedt ruimte voor zoekprocessen. De potentiële flexibiliteit wordt niet aan banden gelegd door technologische beperkingen. "Bij fabrikanten van modieuze kleding had het herontwerp van technologie – door nieuwe informatietechnologieën te implementeren, zoals CAD/CAM-apparatuur en EDI – een grote potentiële operationele flexibiliteit tot gevolg", licht Volberda toe.

Ook hierbij geldt Volberda's adagium: de beste organisatie is die waarin de technologie een stabiel platform is, waarbij verandering instantaan mogelijk en snel realiseerbaar is. De flexibiliteitsparadox lost Volberda op door flexibiliteit te paren aan stabiliteit, terwijl die twee vrijwel altijd als elkaars tegenpolen zijn geportretteerd. De gebalanceerde onderne-

## Boek met vijf thema's

Henk Volberda heeft (inter)nationaal zijn roem gevestigd met het in 1998 verschenen boek 'Building The Flexible Firm. How to Remain Competitive'. Hij won er de 'Igor Ansoff Strategic Management Award' mee. In het boek worden vijf centrale thema's behandeld. Het eerste behandelt zeer uitgebreid de flexibiliteitsparadox in de literatuur. Dit vormt de basis van Volberda's mening dat flexibiliteit de resultante is van managementvaardigheden en organisatiekarakteristieken.

Het tweede thema behandelt de mogelijkheden die leiders van bedrijven hebben om verschillende dimensies van strategische, operationele of structurele flexibiliteit te bereiken. Het derde gaat over de organisatorische taak van ontwerp en herontwerp en toont een structurele flexibiliteits-matrix met de onderlinge verbanden van verscheidene structurele configuraties. Het vierde thema weerspiegelt de metaflexibiliteit-typologie, waarin Volberda drie vormen van concurrentie koppelt aan drie soorten flexibiliteit. En het vijfde thema gaat over de uitdagingen die er zijn om een bedrijf te leiden in een wereld vol hyperconcurrentie; het behandelt ook de kracht en zwakte van verschillende flexibele organisatievormen. Twee jaar later scherpte hij zijn theorieën nog eens aan met het boek 'Rethinking Strategy'. Zijn gehele gedachtegoed is nu te vinden in het boek 'De Flexibele Onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren' (Kluwer, 2004), dat zelfs in een Chinese vertaling is gepubliceerd.



Foto Harry Otto.

“Je moet heel makkelijk van het ene systeem kunnen overstappen naar een ander”.

ming heeft inderdaad dat midden gevonden tussen planmatig en flexibel. Volberda noemt Motorola en 3M als voorbeelden van gebalanceerde organisaties.

Overigens, zo vertelt hij, moet niet elke entrepreneur streven naar een gebalanceerde organisatie. Hij komt met het voorbeeld van het Centraal Justitieel Incasso Bureau, waaraan

velen van ons nare herinneringen hebben. “Dat is een hele betrouwbare en stabiele organisatie, die niet in een concurrerend veld opereert. Zij werken super-efficiënt, zij maken facturen voor vier cent per stuk. Daar zou menig bedrijf erg jaloers op zijn.”

Een ander bedrijf dat slim is georganiseerd, is ASML,

een onderneming die apparatuur maakt voor fabrikanten van computerchips. “De organisatie zelf is een ketenregisseur ofwel systeemintegrator die eist dat zijn toeleveranciers heel flexibel zijn. Zij gebruiken de door mij ontwikkelde quick scan om te meten of een toeleverancier wel flexibel genoeg is.”

### Vragenlijst

Het ‘q-woord’ is gevallen. De quick scan van Volberda. Hij legt uit dat het is gebaseerd op de bestaande theorieën voor managementorganisatie. De test laat zien hoe flexibel een organisatie is. Wie het boek *De Flexibele Onderneming*:

## Hyperconcurrentie

Voor een definitie van hyperconcurrentie kunnen we het best te rade gaan bij Richard D’Aveni. Hij is Professor of Strategic Management bij Dartmouth’s Amos Tuck School of Business Administration en heeft meerdere boeken over dit onderwerp geschreven. “Hyperconcurrentie is het gevolg van de dynamische strategische manoeuvres tussen rivalen op wereldwijde en innovatieve markten. Het is een conditie van snel escalerende concurrentie gebaseerd op prijs-kwaliteitspositionering, concurrentie om nieuwe know-how te creëren en *first-mover* voordelen te verkrijgen, concurrentie om bestaande product- of geografische markten te beschermen of te veroveren, en concurrentie op basis van financiële reserves en allianties met nog grotere financiële reserves. Bij hyperconcurrentie neemt de frequentie, durf en agressiviteit van dynamische zetten zo snel toe dat er sprake is van constante veranderingen en gebrek aan evenwicht. De marktstabiliteit wordt bedreigd door korte productlevenscycli en productontwerpcycli, nieuwe technologieën, onverwacht nieuwe toetreders, herpositionering van gevestigde bedrijven en radicale verschuivingen van de marktgrenzen naarmate bedrijfstakken meer in elkaar overvloeien.”

*Strategieën voor succesvol concurreren* koopt, legt hij uit, krijgt er een quick scan bij via de meegehechte CD-ROM, zie ook [www.flexibiliteitsaudit.nl](http://www.flexibiliteitsaudit.nl). Wie evenwel goed wil nagaan wat de uitslag betekent voor zijn bedrijf (niet elke entrepreneur hoeft immers te streven naar een gebalanceerde onderneming) zal nog een paar stappen meer willen zetten met Volberda. De quick scan is een ‘heel betrouwbare’ vragenlijst. “We hebben de karakteristieken van vier en een half duizend bedrijven erin verwerkt. Evenals de resultaten van talloze managementsessies bij bedrijven en een uitvoerige correspondentie met ondernemingen”, zegt Volberda. De drijvende kracht achter Volberda’s karakteristieken is het managen van het spanningsveld tussen verandering en stabiliteit en een duidelijke strategie ofwel volhardendheid. Weten wat je wilt en daaraan vasthouden. “Toen ATT werd opgesplitst, hebben de Baby Bells besloten één jaar chaos toe te staan. Een organisatie waarin het borrelde van ideeën, innovaties. Tegelijkertijd is de vaste telefonie afgerekend op resultaat en is de ‘chaotische mobiele telefoniepot’ na één of twee jaar afgerekend op marktpenetratie. Daar zit een stabiel beleid achter. Er zijn maar weinig ondernemers die dat kunnen”, vindt Volberda.

Lees verder op pagina 43

- Gebruik van de juiste informatiepresentatievorm voor het juiste publiek, zoals standaard rapporten op het web; ad hoc-analysemogelijkheden voor analisten; dashboards en 'cockpits' voor hoger management.
- Keuze voor 'best of breed'-technologie, die geïntegreerd kan worden met producten van andere leveranciers – een open architectuur is essentieel.

Deze uitgangspunten zijn geen doel op zich, maar geven een beeld van welke ICT-verbeteringen het meeste effect hebben. Een goed managementinformatiesysteem is een strategisch hulpmiddel om de prestaties van de organisatie als geheel te meten, bij te sturen en te verbeteren. Het uiteindelijke doel is echter niet het perfectioneren van het hulpmiddel, maar optimale prestatie meting en prestatieverbetering. Het heeft geen zin om met zeer geavanceerde en strak vormgegeven dashboards en scorecards te werken, als deze niet gevoed worden met betrouwbare en valide prestatie-indicatoren.

### Waardecreatie

Organisaties die met ondersteuning van CPM hun strategische doelstellingen formuleren en deze bovendien uitvoeren, zullen succes en rendement hebben. Een goed management-

## Niet de hoeveelheid gegevens imponeert maar de essentie

informatiesysteem is een essentieel gereedschap om te overleven. Alleen die organisaties die adaptief zijn aan veranderde omstandigheden en de beste prestaties op het juiste moment leveren, en daardoor de meeste economische waarde creëren, zullen als winnaar uit een concurrentiestrijd tevoorschijn komen.

Noot: 1. Waardemanagement in de netwerkeconomie, Prof. H.B.A. Steens

### Erik Smits en Jorgen Heizenberg

Erik Smits (erik.smits@capgemini.com) en Jorgen Heizenberg (jorgen.heizenberg@capgemini.com) zijn werkzaam bij Capgemini op het snijvlak van BI en CPM.

## Tussen rigide en chaotisch Vervolg van pagina 21

Even zo gemakkelijk schakelt hij over naar de 'netwerkorganisatie'. Een bedrijf dat zelf rigide is, maar zijn flexibiliteit zoekt bij zijn partners. ASML is niet de enige. Benetton is een andere. "Zij moeten weten welke kleur trui naar welk land moet worden gestuurd. Die informatie komt van de aangesloten partners. Dat betekent wel dat al die systemen met elkaar moeten kunnen praten. De IT moet ook flexibel zijn binnen een organisatie; en zelfs daarbuiten."

### Betrouwbaar

Zonder in te gaan op alle karakteristieken van software waarover een uitgebalanceerde, flexibele organisatie zou moeten beschikken, wil Volberda wel stellen dat programmatuur op zijn minst 'betrouwbaar' moet zijn. "Zorg eerst dat het betrouwbaar is, dat het doet wat het behoort te doen, en zorg er daarna voor dat het flexibel is. Dat het makkelijk is aan te passen aan veranderde omstandigheden. En kijk vervolgens naar de interconnectie. In hoeverre is de programmatuur in staat om informatie uit te wisselen met gegevens die in andere software ligt opgeslagen. Dit alles moet je trouwens niet sequentieel doen als het om de software zelf gaat; het geeft eerder een lijstje aan van zaken waar je op moet letten voordat je een programma koopt."

Hoewel Volberda op codeniveau geen kaas heeft gegeten van automatisering, zoals velen van ons, heeft hij wel degelijk

een opinie over IT. Die heeft hij onder meer weergegeven, samen met Frans van den Bosch voor het Innovation Lecture van Economische zaken en in M&O – tijdschrift voor Management en Organisatie. Tevens hebben zij samen met Justin Jansen een artikel geschreven over systeem, management en socialisatievaardigheden voor innovatie, en hiermee hebben zij de 'International Award for Strategy Research 2005' van SAP gewonnen. Dit artikel kwam bovendien in een vijver van meer dan honderd opstellen uit tien landen. De kern van deze artikelen luidt: in het Nederlandse innovatiedebat ligt de nadruk erg sterk op de techniek en heeft het Innovatie Platform tot nog toe geen aandacht besteed aan de niet-technische vaardigheden van innovatie. Om het plat te zeggen: "Je moet eerst nadenken over de strategie. De keuze van een ERP-systeem bijvoorbeeld moet gedreven zijn door wat een bedrijf wil bereiken. Maar dat gebeurt niet of althans te weinig. En ik moet helaas vaststellen dat, hoewel ik echt niet de eerste ben die hiervoor waarschuwt, ondernemingen diezelfde fout blijven maken."

### Teus Molenaar

is freelance journalist.