



BLIK OP DE TOEKOMST

**Afstudeeronderzoek naar
Kerncompetenties en kernfuncties**



Auteur	J.C.H. Overdijk S0130192
Studie	Bedrijfskunde, Universiteit Twente track Human Resource Management
Afstudeercommissie	Dr. M.J. van Riemsdijk Prof. Dr. J.C. Looise Dhr. V.J.F. Willemsen (Director HRM Wärtsilä Benelux)
Datum	Enschede, januari 2008

SAMENVATTING

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de kerncompetenties en kernfuncties van Wärtsilä Nederland Zwolle Service (WNL Zwolle). Kort gezegd zijn kerncompetenties die activiteiten waarin WNL Zwolle uitblinkt in vergelijking met haar concurrenten. Kerncompetenties worden beschouwd als de toegangswegen tot nieuwe marktsegmenten en producten. Functies met een voor de organisatie grote strategische waarde en een hoge mate van uniciteit, in de zin dat deze niet eenvoudig zijn op te vullen met functionarissen van buiten de organisatie, worden beschouwd als kernfuncties. Omdat WNL Zwolle een structurele afname van haar huidige bedrijfsactiviteiten voorziet, is het van groot belang een helder beeld te hebben van haar kerncompetenties. Om de functionaliteit van de kerncompetenties in de toekomst te waarborgen moet de organisatie een duidelijk beeld hebben van aanwezige kernfuncties, zodat deze tijdig vervuld kunnen worden.

Uit het onderzoek is een viertal kerncompetenties naar voren gekomen, waarbij kan worden opgemerkt dat er sprake lijkt te zijn van één overkoepelende kerncompetentie, welke wordt ondersteund door drie sub-kerncompetenties. De kerncompetentie en sub-kerncompetentie lijken sterk van elkaar afhankelijk. Wanneer één van de sub-kerncompetenties komt te vervallen, dan heeft dit negatieve invloed op de overige kerncompetenties. De overkoepelende kerncompetentie zal zelfs komen te vervallen. Wat eveneens opvalt is de sterke afhankelijkheid van de effectiviteit van WNL Zwolle's kerncompetenties in relatie tot Wärtsilä Corporate. Een belangrijk deel van de (sub)kerncompetenties van WNL Zwolle is ontstaan doordat goed gebruikt wordt gemaakt van de capaciteiten, het netwerk en de resources van Wärtsilä Corporate. Het onderscheidende vermogen van WNL Zwolle lijkt daardoor niet zozeer in de afzonderlijke activiteiten maar in de totaalaanpak te zitten, welke mogelijk wordt gemaakt door het marktleiderschap van Wärtsilä Corporate. Deze afhankelijkheid moet mijns inziens niet worden onderschat. Men zou zich bijvoorbeeld kunnen afvragen welke kerncompetenties er voor WNL Zwolle blijven bestaan op het moment dat zij wordt afgestoten door Wärtsilä Corporate.

Met betrekking tot het onderzoek naar kernfuncties kan niet worden geconcludeerd dat er sprake is van kernfuncties bij WNL Zwolle. Er kan echter ook niet worden geconcludeerd dat hiervan geen sprake is. Onvoldoende inzicht in de uniciteit en strategische waarde van een groot aantal functies ligt hieraan ten grondslag. Wel is duidelijk geworden dat er sprake is van een gemiddeld hoge leeftijd binnen een aantal functies. Dit maakt het voor de waarborging van WNL Zwolle's kerncompetenties van groot belang dat er een beter en consistentere beeld ontstaat van de aanwezigheid van kernfuncties.

De samenhang en afhankelijkheid van WNL Zwolle's kerncompetenties maakt de organisatie in de huidige situatie sterk en slagvaardig, maar zorgt op de lange termijn voor een kwetsbare positie. Op het moment van schrijven verkeert WNL Zwolle in een fase die voorafgaat aan het moment van het maken van nieuwe strategische keuzes. Met dit onderzoek is getracht hiervoor enkele handvaten aan te reiken. WNL Zwolle staat voor de enorme uitdaging om haar organisatie af te stemmen op een nieuwe strategie, zich realiserende dat zij op dit moment beschikt over specifieke kennis en ervaring over een product dat geleidelijk wegvloeit uit de markt.

VOORWOORD

“If you don’t know where to go, any road will bring you there”.

Twee jaar geleden stond ik voor de keuze om te starten met de pre-master Business Administration HRM aan de Universiteit Twente. Allerlei vragen en onzekerheden bemoeilijkten mijn keuze. Zou ik het niveau aankunnen? Zou ik me redden met de Engelse taal? Zou ik me redden met vakken zoals statistiek of onderzoeksmethodologie? Nu kijk ik met een voldaan gevoel terug. Het was soms afzien en incasseren, het was hard en veel studeren maar bovenal was deze Master uitdagend en een enorme aanvulling op mijn HBO studie Personeel & Arbeid. Vorige week las ik de zin waarmee ik dit voorwoord heb geopend. Deze zin is kenmerkend voor zowel het afstudeeronderwerp als het proces van afstuderen.

De afgelopen maanden waren voor mij een zoektocht. De literatuur over kerncompetenties was alles behalve eenduidig. Instrumenten om kerncompetenties te meten bleken niet aanwezig. Hoewel ik mijn onderzoek in eerste instantie op de analyse van kernfuncties zou richten, kwam ik er gaande weg achter dat de analyse van kerncompetenties veel meer tijd en aandacht zou vereisen dan verwacht. Al met al gaf dit een behoorlijke draai aan de afstudeeropdracht. Dit resulteerde in een periode van richtingloosheid. Zoals de beeldspraak aangeeft zal iedere weg je naar iets leiden wanneer je niet weet waar je echt naar toe wilt. Dit gebeurde ook. Toen ik uiteindelijk echt duidelijk had welk eindresultaat ik met mijn onderzoek beoogde, kon ik veel tekst schrappen en zag ik mijn concept vreselijk slinken. Weken van werk leken verspilde tijd, maar waren desondanks erg leerzaam.

De beeldspraak geldt ook voor WNL Zwolle. De organisatie staat voor vele uitdagingen en zal om succesvol te blijven in de toekomst een duidelijk beeld moeten hebben van de richting die zij opgaat. Een nauwkeurige blik op kerncompetenties draagt hieraan bij. Duidelijkheid over de richting die WNL Zwolle de komende jaren zal kiezen biedt de mogelijkheid om een pad te bepalen dat naar de gewenste richting leidt. In dit onderzoek wordt dit pad vanuit een HRM oogpunt beschouwd.

Ik sluit dit voorwoord af met een woord van dank aan Wärtsilä Nederland Zwolle. Ondanks de turbulente periode waarin de organisatie verkeert heb ik de mogelijkheid gekregen om binnen dit bedrijf af te studeren. In het bijzonder bedank ik Vincent Willemsen voor zijn afstudeerbegeleiding vanuit de organisatie. Uiteraard wil ik vanaf deze plaats alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek. De medewerkers van de HR afdeling bedank ik voor de prettige omgang en leuke gesprekken! Niet in de laatste plaats wil ik Maarten van Riemsdijk en Jan Kees Looise bedanken voor hun afstudeerbegeleiding vanuit de UT. “Heb ik je vrolijk gemaakt of verdrietig?” vroeg Maarten mij na een voortgangsgesprek. Het gevoel waarmee ik zijn kamer verliet was wisselend maar hij wist mij iedere keer enorm te motiveren. Maarten, bedankt daarvoor!

Jochem Overdijk
Zwolle, januari 2008

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
1.1	WARTSILA NEDERLAND B.V.	3
1.2	PROBLEEMSTELLING	5
1.3	DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG	5
1.4	ONDERZOEKSAANPAK	6
2	THEORETISCH KADER	7
2.1	KERNCOMPETENTIES	7
2.1.1	COMPETENTIECONTEXT	7
2.1.2	EISEN VOOR KERNCOMPETENTIES	8
2.1.3	KERNCOMPETENTIES NADER BEKEKEN	9
2.1.4	KERNCOMPETENTIES EN WNL ZWOLLE	13
2.1.5	THEORETISCHE VERANTWOORDING	15
2.2	KERNFUNCTIES	15
2.2.1	EISEN VOOR KERNFUNCTIES	15
2.2.2	BEPALEN KERNFUNCTIES	16
2.3	DEFINITIES	17
3	METHODE VOOR ANALYSE KERNCOMPETENTIES EN KERNFUNCTIES	18
3.1	FASE 1: ANALYSE KERNCOMPETENTIES	18
3.1.1	INVENTARISATIE POTENTIELE KEY CAPABILITIES (STAP 1)	19
3.1.2	METHODE VAN INVENTARISATIE KEY CAPABILITIES	21
3.1.3	BEPALEN VAN KERNCOMPETENTIES (STAP 2)	22
3.1.4	DOUBLE CHECK KERNCOMPETENTIES (STAP 3)	25
3.2	FASE 2: ANALYSE KERNFUNCTIES	25
3.3	VERANTWOORDING ONDERZOEKSAANPAK	26
4	ONDERZOEKSRESULTATEN	27
4.1	KERNCOMPETENTIES IN DE PERCEPTIE VAN HET MANAGEMENT	27
4.2	RESULTATEN DOUBLE CHECK	29
4.3	RESULTATEN ANALYSE KERNFUNCTIES	31
4.4	GEMIDDELDE LEEFTIJD	33
5	CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	34
5.1	INTERPRETATIE ONDERZOEKSRESULTATEN	34
5.2	WNL ZWOLLE'S KERNCOMPETENTIE	35
5.2.1	SUB KERNCOMPETENTIES	36
5.3	KERNFUNCTIES	37
5.4	SLOTCONCLUSIE	39
5.4.1	KERNCOMPETENTIES EN TOEKOMSTIGE FUNCTIONALITEIT	39
5.4.2	AANWEZIGHEID VAN KERNFUNCTIES	40
5.5	AANBEVELINGEN	40
5.5	TOT SLOT	42
	BRONNENLIJST	43
	LEGENDA BIJLAGEN	45

Deze scriptie draag ik op aan Cor Overdijk, mijn opa, vanwege zijn enorme belangstelling voor mijn studie en mijn afstuderen.

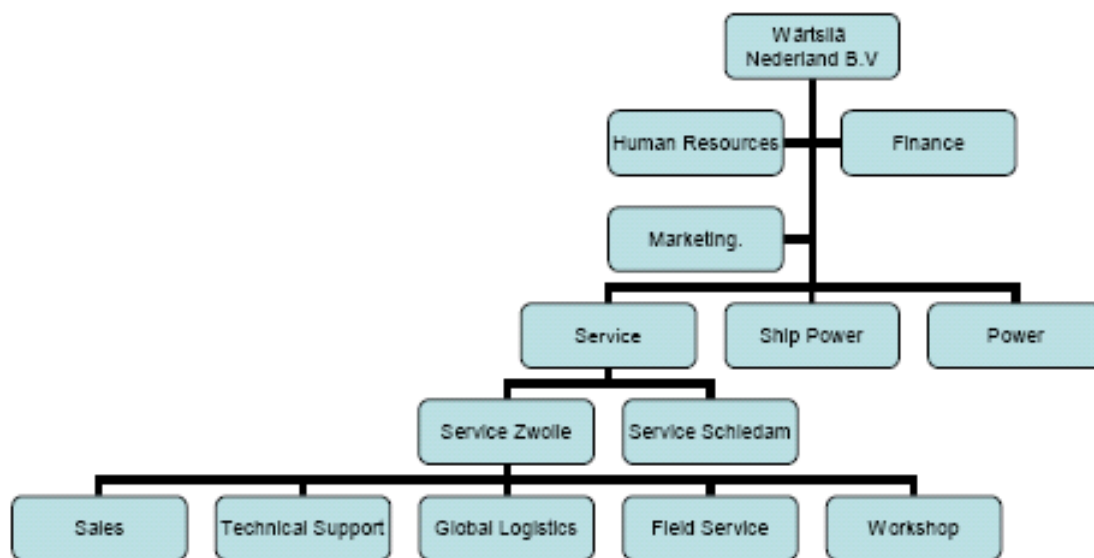
1 INLEIDING

Deze scriptie bevat een weergave van het onderzoek naar de kerncompetenties en kernfuncties van Wärtsilä Nederland B.V. Zwolle Service (WNL Zwolle). Managers moeten beschikken over een vooruitziende blik en nadenken over toekomstige ontwikkelingen die van invloed zijn op hun organisatie. Deze toekomstgerichte focus is helemaal belangrijk wanneer bekend is dat de huidige bedrijfsactiviteiten van WNL Zwolle in de loop der jaren zullen afnemen. Er zal moeten worden gekeken naar andere mogelijkheden, nieuwe marktsegmenten of nieuwe product/markt combinaties. Kennis over kerncompetenties zal hierbij behulpzaam zijn. Wanneer eenmaal duidelijk is met welke kerncompetenties WNL Zwolle toekomstige mogelijkheden wil benutten kan ook worden bepaald welke mensen(functies) hiervoor noodzakelijk zijn. In het bijzonder wordt er gefocust op die functies die, vanwege de uniciteit van de functie, niet eenvoudig zijn aan te trekken vanuit de arbeidsmarkt.

In dit hoofdstuk wordt allereerst een beknopte beschrijving gegeven van de afstudeerorganisatie. Vervolgens wordt er stil gestaan bij de probleemstelling en doelstelling van het afstudeeronderzoek. In de onderzoeksaanpak wordt tot slot beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Ook wordt weergegeven hoe de verdere scriptie is opgebouwd.

1.1 WÄRTSILÄ NEDERLAND B.V.

Wärtsilä Nederland B.V. is onderdeel van het Finse Wärtsilä. Wereldwijd heeft Wärtsilä ruim 14.000 medewerkers in dienst, verdeeld over 130 locaties in 60 landen. Wärtsilä houdt zich bezig met drie verschillende bedrijfsactiviteiten: de bouw en verkoop van scheepsmotoren, de bouw en verkoop van elektriciteitsvoorzieningen en met dienstverlening. In Nederland heeft Wärtsilä een productcompany in Zwolle en een netwerkkantoor in Schiedam met nevenvestigingen in Harlingen en IJmuiden. Daarnaast heeft WNL vestigingen in Drunen en Kruiningen. WNL heeft een totale personeelsomvang van 1300 medewerkers.



Organogram Wärtsilä Nederland B.V. met uitwerking van WNL Zwolle.

Het afstudeeronderzoek richt zich op de locatie Zwolle. WNL Zwolle is een service organisatie die zich hoofdzakelijk richt op wereldwijde onderhoudsactiviteiten voor install base dieselmotoren. WNL Zwolle telt 330 medewerkers en kan worden opgesplitst in vijf afdelingen (zie organogram):

1. *Sales* is opgesplitst in vijf regio's, aangestuurd door regio managers, die gezamenlijk alle wereldcontinenten bestrijken. Sales verkoopt servicepakketten en onderdelen en staat in contact met netwerkkantoren en in een aantal gevallen rechtstreeks met de eindafnemer.
2. *Technical Support* (TS) kan worden beschouwd als het kenniscentrum van WNL Zwolle op het gebied van motorenkennis en aanverwante technologie. Grofweg kan de afdeling worden opgesplitst in drie groepen: 1) Service Technology, waar nieuwe ontwikkelingen tot stand komen 2) Engine Expertise, waar vooral toepassingsgericht wordt gewerkt en 3) Configuration, Documentation & Application Design, waar vooral beheersmatige en administratieve taken worden verricht.
3. *Global Logistics* (GL) is verantwoordelijk voor (strategische) inkoop, het voorraadbeheer, opslag en distributie van producten. Daarnaast is GL verantwoordelijk voor kwaliteitsbewaking en vraagstukken omtrent het in de toekomst al dan niet inkopen van bepaalde motoren en/of onderdelen.
4. *Field Service* (FS) richt zich op activiteiten zoals inspecties, schaderapportages, het in bedrijfstellen van motoren of het onderhoud van install bases. FS ontvangt opdrachten van Sales of vanuit de netwerkkantoren.
5. De *Workshop* (WS) is belast met de (her)bouw van motoren en onderdelen. Tevens is WS verantwoordelijk voor het onderhoud van de site.

Met een mix van diensten en producten, waar mogelijk aangeboden als een totaal pakket, probeert WNL Zwolle haar service positie te behouden en te versterken. WNL Zwolle wil in de ogen van de klant de beste service provider in de markt zijn. WNL Zwolle verleent de volgende service diensten:

- Supply agreement; wereldwijd kunnen onderdelen en diensten op daartoe afgesproken locaties worden geleverd.
- Support agreement; bij de afname van producten kunnen extra diensten worden geleverd, zoals inspecties.
- Global customer agreement; op iedere locatie in de wereld kan WNL Zwolle haar klanten bedienen met producten en diensten.
- Long-term service agreement; hierbij moet worden gedacht aan het aanbod van dagelijkse (korte termijn) onderhoudsdiensten.
- Operations & Maintenance agreement; heeft betrekking op het afsluiten van lange termijn onderhoudscontracten.
- Training agreement; aanbieden van opleiding en training.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Scheepsmotoren worden in Zwolle niet meer geproduceerd. WNL Zwolle mag daarnaast geen service verlenen op Wärtsilä motoren die door andere product companies zijn geproduceerd. Dit betekent dat de motorenpopulatie waarop service wordt verleend geleidelijk afneemt. Dankzij acquisitie van servicenetwerken van andere scheepsmotorenleveranciers (b.v. Deutz) weet WNL Zwolle het moment waarop haar serviceactiviteiten afnemen uit te stellen. Echter, de motorenpopulatie zal inkrimpen en dat betekent uiteindelijk een afname van bedrijfsactiviteiten. Daarom moet er gezocht worden naar nieuwe mogelijkheden. WNL Zwolle kan dit bereiken door het uitbreiden van het dienstenaanbod en het aanboren van nieuwe marktsegmenten.

1.3 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

Het oorspronkelijke doel van dit onderzoek was het analyseren van kernfuncties. Daarbij was het van belang om te bepalen welke functies voor WNL Zwolle kritisch zijn met het oog op toekomstige (strategische)ontwikkelingen en mogelijkheden. Als vertrekpunt en basis voor deze analyse was een helder beeld van Wärtsilä's kerncompetenties vereist. Toen gedurende het onderzoek bleek dat deze kerncompetenties niet bekend waren, is de focus verschoven van een analyse van kernfuncties naar een analyse van kerncompetenties. Doordat de focus van het onderzoek is verschoven behandelt dit rapport hoofdzakelijk de analyse van WNL Zwolle's kerncompetenties. Er is echter ook een koppeling gelegd naar kernfuncties.

Kort gezegd zijn kerncompetenties die activiteiten waarin WNL Zwolle uitblinkt in vergelijking met haar concurrenten. Zicht op kerncompetenties dient voor het management als vertrekpunt voor het toetreden tot nieuwe marktsegmenten. Met deze kennis kan bepaald worden of de huidige kerncompetenties 'winners' kunnen zijn in andere marktsegmenten en kan bovendien worden bepaald welke kerncompetenties moeten worden ontwikkeld, dan wel afgestoten, om in nieuwe marktsegmenten te kunnen opereren.

Zicht op kerncompetenties alleen is niet voldoende. Het opvullen van vacatures voor een aantal functies binnen WNL Zwolle blijkt niet eenvoudig. Wanneer dit functies zijn die binnen de kerncompetenties vallen, dan kan dit problematisch zijn voor de toekomstige functionaliteit van WNL Zwolle's kerncompetenties. Er zijn verschillende redenen waarom vacatures moeilijk vervuld kunnen worden, denk bijvoorbeeld aan onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden of schaarste op de arbeidsmarkt. In dit onderzoek wordt alleen gefocust op de mate van externe uitwisselbaarheid van functies. Functies die extern uitwisselbaar zijn kunnen, bij voldoende aanbod, relatief snel worden opgevuld. Functies die niet extern uitwisselbaar zijn en vallen binnen de kerncompetenties van WNL Zwolle (voortaan kernfuncties) worden geïnventariseerd.

Uitgaande van de bovenstaande doelstelling wordt de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de kerncompetenties en kernfuncties van WNL Zwolle?

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

De onderzoeksaanpak, weergegeven in figuur 1, bestaat uit een drietal fasen welke kort worden toegelicht.

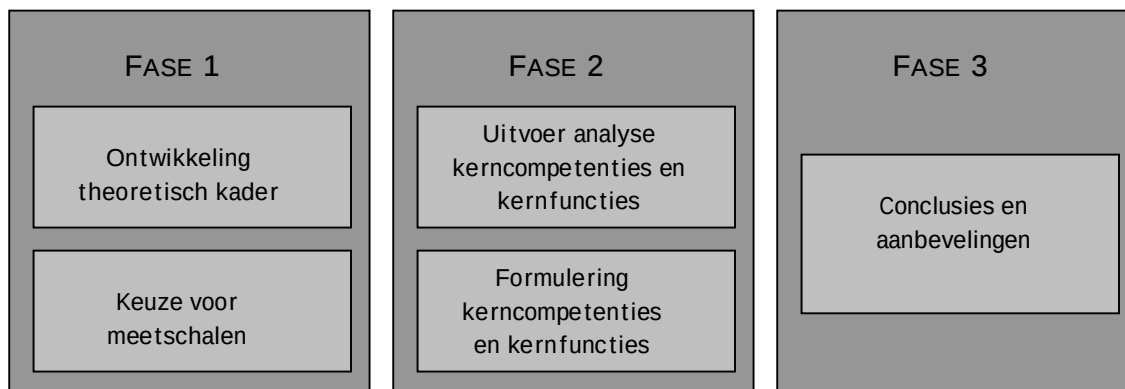


Fig. 1 Onderzoeksaanpak

Fase 1 omvat de ontwikkeling van een theoretisch kader van waaruit het verdere onderzoek zal worden opgebouwd. Hoofdstuk 2 bestaat uit een literatuurstudie naar kerncompetenties en kernfuncties. Hierbij wordt bekeken binnen welke gebruikscontext de kerncompetentiebenadering wordt gehanteerd. De uitgangspunten van de kerncompetentiebenadering worden in het licht van verschillende theoretische achtergronden beschouwd, ontleed en uitgewerkt tot praktische definities. Ook wordt aangegeven welke voordelen een kerncompetentiebenadering WNL Zwolle kan bieden. Duidelijk wordt ook het belang van een dynamische organisatie in relatie tot het competitieve vermogen dat met kerncompetenties kan worden bewerkstelligd. Hoofdstuk 2 sluit af met een theoretische blik op kernfuncties. Hier wordt beschreven welke eisen worden gesteld aan kernfuncties. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens op basis van het theoretisch kader gewerkt aan meetinstrumenten voor kerncompetenties en kernfuncties.

Fase 2 heeft een exploratief karakter. Hoofdstuk 4 bevat een weergave van de resultaten van de kerncompetentie analyse, wat uiteindelijk leidt tot de formulering van WNL Zwolle's kerncompetentie(s). Ook bevat hoofdstuk 4 de uitvoer van de analyse van kernfuncties, welke een antwoord moet geven op de vraag of er daadwerkelijk sprake is van kernfuncties binnen WNL Zwolle.

Fase 3 heeft een beschrijvend karakter. In hoofdstuk 5 wordt teruggeblikt op de verkregen onderzoeksresultaten. Hier worden verbanden gelegd en voorzichtige conclusies getrokken. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen die zijn gerelateerd aan de probleemstelling en onderzoeksvraag.

2 THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk bevat een literatuurverkenning op kerncompetenties en kernfuncties. Allereerst wordt het thema kerncompetenties behandeld. Na behandeling van de kerncompetentiebenadering wordt een beeld geschetst van bruikbare theorie over kernfuncties. Het doel van hoofdstuk 2 is het uiteenzetten van een gebruikscontext van de literatuur. Hiermee wordt de basis gelegd voor het verdere onderzoek dat vervolgt in hoofdstuk 3 met een beschrijving van de analysemethodiek.

2.1 KERNCOMPETENTIES

Het competentiedenken kent een breed toepassingsgebied. Bovendien bestaan er in de literatuur verschillende opvattingen over begrippen die in verband worden gebracht met competenties. In de volgende paragrafen wordt allereerst uiteengezet binnen welke context het begrip competentie in dit onderzoek wordt gehanteerd. Vervolgens wordt nader ingegaan op de 'competentietheorie' in dit toepassingsgebied, dat van de zogeheten kerncompetenties. De uitgangspunten van kerncompetenties en de elementen waaruit deze zijn opgebouwd worden eveneens bestudeerd en beschreven. Er wordt vervolgd met een blik op de noodzaak van een zogeheten competentiekijk. Hiermee wordt duidelijk welke waarde een competentiekijk voor WNL Zwolle heeft. Hierna wordt tot bruikbare definities en richtlijnen gekomen voor het verdere onderzoek.

2.1.1 COMPETENTIECONTEXT

Het concept competentie is een veelomvattend begrip dat op verschillende beleidsterreinen kan worden toegepast. Mulder (2002:16) onderscheidt een zestal gebruikscontexten van competenties:

1. De context van de *organisatiestrategie*, waarbij kerncompetenties voor de organisatie als geheel worden gedefinieerd en ontwikkeld om zodoende organisatiedoelen te realiseren.
2. De context van het *personeelsmanagement*, waarbij met behulp van competentieprofielen de horizontale integratie van personeelsinstrumenten wordt bevorderd.
3. De context van *opleiding en ontwikkeling*, waarbij het verkleinen van de discrepantie tussen huidige en gewenste competenties van individuen centraal staat.
4. De context van de *aansluiting tussen onderwijs en arbeid*, waarbij opleidingsprogramma's beter worden afgestemd op wensen vanuit de werkgeverskant.
5. De context van de *professionele ontwikkeling*, waarbij verschillende beroepsverenigingen een standaard trachten te bereiken met behulp van competentieprofielen.
6. De context van *sectoraal ontwikkelingsbeleid*, waarbij competenties voor complete sectoren worden vastgesteld.

De eerste drie gebruikscontexten hebben duidelijk hun toepassing op organisaties. Daarbij kan ook worden opgemerkt dat er een hiërarchische verdeling wordt gemaakt in competentieniveaus, startend vanaf competenties voor de organisatie als geheel met een uiteindelijke uitwerking tot op het niveau van individuele medewerkers.

De focus van dit onderzoek ligt op de gebruikscontext van competenties gerelateerd aan de organisatiestrategie. Competenties worden zodoende in verband gebracht met de term *kerncompetenties*.

Prahalad & Hamel (1990; 1994) gaan in hun werk dieper in op het begrip kerncompetentie. Hun uitgangspunt is dat een bedrijf dat 'een onevenredig groot deel van de winsten van morgen wil bemachtigen, de competenties moet ontwikkelen die een onevenredig grote bijdrage leveren aan wat in de toekomst voor de consument waarde vertegenwoordigt'. Zij zien kerncompetenties als 'de toegangswegen naar toekomstige mogelijkheden' (1994:203). Hoe groter het aantal productmarkten dat kan worden bestreken met een betreffende kerncompetentie, hoe waardevoller de competentie wordt. Hoewel nog niet duidelijk is hoe kerncompetenties concreet zijn opgebouwd blijkt wel dat de perceptie van de consument centraal staat in de vraag of er al dan niet sprake is van een kerncompetentie. Er is ook een aantal andere factoren dat bepalend is voor het vaststellen van kerncompetenties. Deze worden nader uitgewerkt.

2.1.2 EISEN VOOR KERNCOMPETENTIES

Prahalad & Hamel definiëren een kerncompetentie als volgt:

'Een kerncompetentie is een pakket aan bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen' (1994:205).

In aanvulling op de definitie is er een aantal aspecten dat medebepalend is voor het vaststellen van een kerncompetentie (1990; 1994):

- Kerncompetenties zijn *niet productspecifiek*; het is een bundel van concurrerende eigenschappen van een reeks producten of diensten. Een kerncompetentie mag niet verward worden met de term kernproduct omdat een kerncompetentie veelomvattender en specifiek is dan een kernproduct.
- Kerncompetenties *dragen absoluut bij aan het concurrerende vermogen* van de organisatie.
- Kerncompetenties zijn een *samenvoeging van vaardigheden en technologieën*; het is 'de som van alle kennis die aanwezig is in de relevante vaardigheden en organisatie-eenheden'.
- Kerncompetenties leveren op een zo breed mogelijk vlak *fundamenteel waardevoordeel* in de ogen van de consument.
- Kerncompetenties *zijn uniek* in de zin dat een concurrent ze niet herkent en kan nabootsen.
- Kerncompetenties *zijn uitbreidbaar*; ze vormen de toegangsweg tot verschillende markten en zo moeten ze ook geformuleerd worden. 'Een kerncompetentie is pas kern wanneer ze de basis vormt voor de entree tot nieuwe productmarkten'.

Hoewel de consumentperceptie als maatstaaf wordt gehanteerd bij het bepalen van kerncompetenties, is het niet gezegd dat de consument de kerncompetentie ten alle tijden zal herkennen. Vanwege de relatieve 'onzichtbaarheid' van sommige kerncompetenties is het daarom belangrijk om bij de formulering van de kerncompetentie voor ogen te houden welke waarde deze toevoegt voor de consument. Door gebruik te maken van marketing en PR kan het klantvoordeel vervolgens duidelijker worden gepositioneerd (Onyeiwu, 2003).

Kerncompetenties zijn niet alleen uitbreidbaar maar dienen ook flexibel te zijn. Ze kunnen wisselen naarmate de tijd verstrijkt (Prahalad & Hamel, 1994:217). Nieuwe technologieën bijvoorbeeld, kunnen ertoe bijdragen dat kerncompetenties hun waarde verliezen. Kerncompetenties moeten om die reden het potentieel bevatten om continu aangepast en ontwikkeld te worden (Hafeez et al., 2002).

2.1.3 KERNCOMPETENTIES NADER BEKEKEN

Hoewel Prahalad & Hamel uitvoerig ingaan op kenmerken van kerncompetenties, verzuimen zij dieper in te gaan op de elementen waaruit een kerncompetentie concreet is opgebouwd. Bovendien worden termen zoals resources, capabilities, competencies en core competencies in de literatuur over kerncompetenties inconsistent gebruikt (Marino, 1996; Javidan, 1998; Walsh & Linton, 2001; Hafeez et al., 2002; Onyeiwu, 2003). De verschillende opvattingen betreffende deze elementen maken het moeilijk om een helder beeld te krijgen van het begrip kerncompetentie, terwijl dit noodzakelijk is voor een analyse van de kerncompetentie(s) van een organisatie. Om deze reden wordt dieper ingegaan op de bouwstenen van kerncompetenties.

Kerncompetenties versus organisatiecompetenties

In aanvulling op Prahalad & Hamel trekken andere onderzoekers de strategische competentiecontext breder door onderscheid te maken tussen organisatiecompetenties en kerncompetenties. Het begrip van kerncompetenties heeft duidelijke overeenkomsten met de definitie van Prahalad & Hamel. Een organisatiecompetentie daarentegen, is dat pakket van bekwaamheden en technologieën dat niet voldoet aan de eisen voor een kerncompetentie, terwijl het wel kan worden beschouwd als een competentie van een organisatie. Het voornaamste verschil zit in de redenering dat kerncompetenties langdurige competitieve mogelijkheden bieden voor de organisatie en organisatiecompetenties niet of in mindere mate (Tampoe, 1994; Hafeez et al., 2002). Daarnaast bewerkstelligt een kerncompetentie uniek waardevoordeel voor de klant (Walsh & Linton, 2001). Tot slot overstijgt/combineert een kerncompetentie verschillende organisatieonderdelen, terwijl een organisatiecompetentie een competentie van één bedrijfsonderdeel kan zijn (Javidan, 1998). Een kerncompetentie van Philips zou bijvoorbeeld kunnen liggen in het beheersen van microchip technologie, terwijl een organisatiecompetentie kan zijn gelegen in het efficiënt produceren van deze microchips.

Key capabilities versus firm capabilities

De bekwaamheden en technologieën waarover Prahalad & Hamel schrijven worden in daaropvolgende werken omschreven als capabilities. Hafeez et al. (2002) definiëren capabilities als de mogelijkheid om resources te benutten, waardoor bedrijfsactiviteiten kunnen worden volbracht. Zij stellen verder dat capabilities het resultaat zijn van collectief leren van individuen, ontstaan vanuit de coördinatie en

integratie van verschillende activiteiten en processen. Javidan (1998) geeft een gelijksoortige definitie van capabilities, waarbij hij opmerkt dat een proces een samenvoeging is van activiteiten die erop gericht zijn om van input naar output te transformeren. Daarbij geeft hij eveneens aan dat capabilities gericht zijn op functionele eigenschappen. Zo kan bijvoorbeeld gedacht worden aan productie capabilities of verkoop capabilities, maar ook aan R&D capabilities.

Marino (1996) beschrijft capabilities als complexe bundels van interacties tussen individuen en structuren die zijn gericht op het benutten van strategisch relevante resources. Marino's omschrijving van capabilities komt overeen met wat andere onderzoekers 'core of key capabilities' noemen. Patts (1997) geeft aan dat 'core capabilities' klantvoordeel moeten opleveren. Hafeez et al. (2002) geven aan dat 'key capabilities' cruciaal zijn voor het succes van de onderneming. Hiermee doelen zij zowel op key capabilities die in financiële termen kunnen worden uitgedrukt, als op de key capabilities die in niet-financiële termen zijn uit te drukken.

Uit het voorgaande kan worden opgemaakt dat kerncompetenties zijn opgebouwd uit capabilities. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'firm capabilities', die strikt noodzakelijk zijn voor de organisatie, maar geen strategische waarde hebben en/of direct klantvoordeel veroorzaken, en 'key capabilities', die deze strategische waarde en het klantvoordeel wel bewerkstellen. Duidelijk wordt dat alleen 'key capabilities' een organisatiecompetentie tot kerncompetenties kunnen maken.

Resources

Zoals beschreven benutten capabilities zogeheten resources, waarbij mag worden aangenomen dat resources als input dienen voor capabilities. Dat capabilities losgekoppeld moeten worden van resources lijkt vervolgens een logische aanname. Echter, in de literatuur blijken de definities van resources hieraan een verschillende invulling te geven (Hafeez et al., 2002).

Resource Based View (RBV)

Prahalad & Hamel's kerncompetentie benadering is gerelateerd aan de RBV (Mintzberg et al., 1998:276; Javidan, 1998). De RBV wordt geschaard onder de strategische stroming die bekend staat als de 'efficiency-based approach' (Teece et al., 1997:510). Binnen de RBV wordt de link gelegd tussen 'firm resources' en de daaruit voortvloeiende voortdurende competitieve voordelen (Barney, 1991). Daarbij wordt een drietal 'firm resources' onderscheiden:

1. Physical capital resources; alle fysieke middelen die gebruikt worden in de organisatie.
2. Human capital resources; kennis, training, ervaring, relationele aspecten en inzicht van individuele managers en medewerkers.
3. Organizational capital resources; zaken zoals overlegstructuren, controle en coördinatie mechanismen etc.

Uitgangspunten van RBV liggen in de redenering dat 'strategic resources' verschillend zijn binnen organisaties in een bepaalde industrie. Bovendien kunnen 'strategic resources' niet eenvoudig worden uitgewisseld tussen organisaties, waardoor heterogeniteit tussen organisaties voor langere tijd bewerkstelligd blijft. Een organisatie heeft vervolgens voortdurende competitieve voordelen wanneer zij in staat is om, met behulp van resources, een waarde creërende strategie te voeren die

niet onmiddellijk door huidige of toekomstige concurrenten kan worden overgenomen en die bovendien ook niet op langere termijn kan worden gedupliceerd. Voor het creëren van een dergelijke strategie moeten resources aan de volgende voorwaarden voldoen:

1. Resources moeten *'valuable'* zijn, waarmee kansen worden gecreëerd en/of benut of bedreigingen worden weggenomen.
2. Resources moeten *'rare'* zijn, waardoor ze voor zowel huidige als toekomstige concurrenten moeizaam zijn te benutten.
3. Resources moeten *'imperfectly imitable'* zijn, waardoor ze niet exact zijn te imiteren en daardoor bijdragen aan voortdurende competitieve voordelen.
4. Er moet geen sprake zijn van *'substitutability'*, waarbij er gelijksoortige strategisch waardevolle resources bestaan die niet zeldzaam of te imiteren zijn. Resources zijn gelijkwaardig wanneer ze individueel hetzelfde strategische doel kunnen behalen.

Barney (1991) lijkt geen verschil te maken tussen capabilities en resources. Deze zijn als het ware met elkaar verweven. Om dit te illustreren kan worden gekeken naar *'human capital resources'*, waarvan de aspecten die hieronder worden geschaard, zoals kennis en ervaring, kunnen worden beschouwd als capabilities om bijvoorbeeld *'physical capital resources'* optimaal te benutten.

Dynamic Capability Approach (DCA)

Hafeez et al. (2002) stellen dat capabilities los moeten worden gezien van resources omdat ze gebruik maken van resources en daardoor dynamischer zijn. Deze inzichten worden gevoed door de DCA, die in de jaren negentig als reactie op de RBV is ontstaan (Teece et al., 1997).

De RBV werd niet geschikt bevonden voor dynamische markten (Eisenhardt & Martin, 2000). Uit observaties van Teece et al. (1997) bleek dat bedrijven in dynamische markten verschillend presteerden terwijl zij allen de RBV hanteerden. De indruk ontstond dat iets anders dan resources verantwoordelijk moest zijn voor het langdurige competitieve voordeel van organisaties. Dit leidde tot het inzicht dat bedrijven die succesvol willen zijn in dynamische markten tijdig moeten kunnen inspelen op de veranderende markt met flexibele en snelle product innovaties die zijn gekoppeld aan management capabilities, waarmee interne en externe competenties worden gecoördineerd en gebruikt. In tegenstelling tot wat door Teece et al. (1997) werd verondersteld wees later onderzoek uit dat dynamic capabilities noodzakelijk, maar niet voldoende toereikend zijn als bron van voortdurend competitief vermogen. Dynamic capabilities maken het echter wel mogelijk om competitief voordeel te bewerkstellen en te behouden wanneer ze sneller, accurater en flexibeler kunnen worden toegepast om *'resource configuraties'* te creëren die de concurrent niet bezit (Eisenhardt & Martin 2000:1107, 1118).

Het competitieve vermogen van dynamic capabilities ligt verankerd in processen (routines), posities (resources) en paden (strategische (on)mogelijkheden) van de organisatie (Teece et al., 1997:518). De essentie van competitief vermogen is gerelateerd aan bestuurlijke en organisatorische processen (de wijze waarop zaken worden aangestuurd; routines en manieren van leren), die worden ondersteund en gevormd door de positie van de organisatie (alle resources waarvan gebruik kan

worden gemaakt) en de strategische (on)mogelijkheden, ontstaan vanuit het verleden, die leiden tot een zeker competitief vermogen.

De duur van het ondersteunende competitieve vermogen van dynamic capabilities lijkt voor een groot deel afhankelijk van de (in)stabiliteit van de markt waarin de organisatie opereert (Eisenhardt & Martin 2000:1113). In voorspelbare (moderate) markten kan langer voordeel worden bereikt met bepaalde dynamic capabilities dan in dynamische (high-velocity) markten. In dit laats genoemde markttype zijn dynamic capabilities afhankelijk van het vermogen om snel nieuwe kennis te vergaren en te ontwikkelen. Dit betekent dat dynamic capabilities in dergelijke markten een simpel karakter hebben omdat ze niet zo gecompliceerd kunnen zijn als uitgewerkte, lang doordachte dynamic capabilities zoals men ze in stabiele markten zal aantreffen. Hier zijn dynamic capabilities sterk afhankelijk van bestaande gespecificeerde kennis waaruit voor langere termijn kan worden geput.

Voor dit onderzoek leveren de bovenstaande benaderingen een aantal bruikbare inzichten op. Waar de RBV een onderscheid in het midden liet, ondersteunt de DCA het beeld dat resources en capabilities los van elkaar kunnen worden beschouwd. Deze segmentatie maakt het eenvoudiger om in een later stadium tot een analyse van kerncompetenties te komen. Zoals in paragraaf 3.1.1 wordt toegelicht biedt de segmentatie de mogelijkheid om specifiek naar capabilities te kijken doordat allereerst de resources bepaald worden en vervolgens wordt bekeken op welke wijze deze resources benut worden.

Ook wordt duidelijk dat de RBV op zichzelf in veel gevallen niet langer toereikend is in de markten waarin veel organisaties tegenwoordig opereren. Dat betekent eveneens dat de originele kerncompetentiebenadering van Prahalad & Hamel (1990;1994) die hierop is gebaseerd ontoereikend is. Echter, met de toevoeging van de DCA blijven de uitgangspunten van de RBV bruikbaar. Strategic resources worden nog steeds als de ware bron van competitief voordeel beschouwd (Eisenhardt & Martin 2000, 1118). Deze ware bron van competitief voordeel kan vervolgens worden benut met behulp van dynamic capabilities, waarmee resource configuraties worden gebouwd. Het dynamische karakter van de capabilities zorgt er vervolgens voor dat resource configuraties, in reactie op marktontwikkelingen, continu worden aangepast en ontwikkeld. Met een toevoeging van de uitgangspunten van de DCA blijft daarmee ook de kerncompetentiebenadering bruikbaar. Een hoog dynamisch vermogen van key capabilities, de bouwstenen van kerncompetenties, draagt zorg voor een continue ontwikkeling van kerncompetenties.

In dit onderzoek wordt aangesloten bij Eisenhardt & Martin (2000) die stellen dat de Dynamic Capability Approach een toevoeging is op de Resource Based View. Deze toevoeging moet niet worden onderschat. Het dynamisch vermogen van key capabilities moet worden beschouwd als absoluut noodzakelijk voor het bewerkstellen van voortdurend competitief voordeel door kerncompetenties.

2.1.4 KERNCOMPETENTIES EN WNL ZWOLLE

De bovenstaande verkenning op de theorie geeft een beeld van de opbouw van een kerncompetentie. Het onderscheid tussen organisatie capabilities en key capabilities en tussen organisatiecompetenties en kerncompetenties verschaft inzicht in een verschil in functionaliteit. Organisatie capabilities en organisatiecompetenties dienen als noodzaak/randvoorwaarden voor een organisatie, om in de huidige situatie optimaal te kunnen opereren. Ze hebben een ondersteunend karakter. De functionaliteit is gericht op het hier en nu. Key capabilities en kerncompetenties zijn gericht op het toekomstig functioneren van de organisatie. Zij dragen bij aan het langdurig competitief vermogen van de organisatie omdat zij een hoge uniciteitwaarde bevatten en bovendien bijdragen aan een aanzienlijke waardecreatie voor de klant. Ze moeten daarnaast dynamisch zijn, waardoor het mogelijk is om continu nieuwe resource configuraties te creëren waarmee kan worden ingespeeld op nieuwe marktontwikkelingen. Afhankelijk van het markttype waarin de betreffende organisatie opereert kunnen kerncompetenties en key capabilities ofwel langdurig competitief vermogen bewerkstellen ofwel bijdragen aan een opeenvolgend competitief voordeel. Tot slot zijn kerncompetenties organisatiebreed, ze zijn een samenvoeging van key capabilities uit verschillende organisatieonderdelen. In schema ziet dit er als volgt uit:

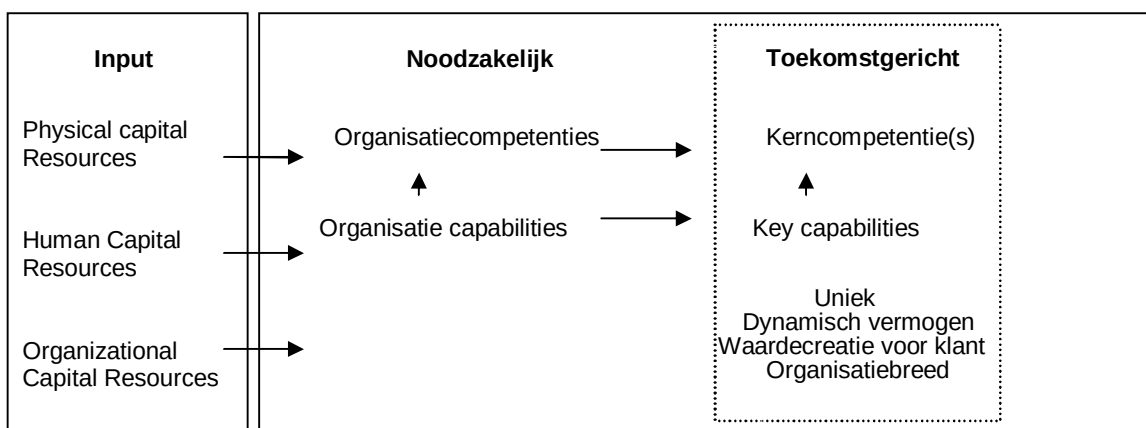


Fig. 2 Competentie opbouw in context van organisatiestrategie.

Toekomstgerichte inventarisatie

WNL Zwolle bevindt zich op het moment van schrijven in een positie waarin zij amper aan de vraag vanuit de markt kan voldoen. WNL's Vice President, dhr. Wijkamp, en WNL Zwolle's General Manager, dhr. De Smit, geven aan dat WNL Zwolle op dit moment 'op de top van een golf vaart'. Hieruit kan worden opgemaakt dat WNL Zwolle in de huidige situatie beschikt over de noodzakelijke organisatiecompetenties om te kunnen functioneren. De vraag of dit succes dankzij of ondanks de organisatiecompetenties is, is niet erg waardevol voor dit onderzoek. Immers, het gaat de organisatie op dit moment voor de wind.

Een golf beweegt zich uiteindelijk weer naar beneden. Wanneer WNL Zwolle zich op dit moment op de top van de golf bevindt, dan laat de toekomst zich raden. Dat is ook het geval. De motorenpopulatie waarop WNL Zwolle service verricht neemt geleidelijk af, terwijl deze niet met eigen motoren wordt aangevuld. Dankzij de acquisitie van servicenetwerken van andere motorenleveranciers is WNL Zwolle in staat om de golfbeweging te verlengen. Daarnaast zoekt WNL Zwolle kansen om

binnen haar huidige mogelijkheden het dienstenaanbod uit te breiden en toe te treden tot nieuwe marktsegmenten (b.v. die van de gasturbines). Johnson et al. (1998:285) typeren dit als 'horizontal integration'.

Groei betekent vooruitblikken en is daarmee toekomstgericht. Een competentiekijk van de organisatie zal daarbij behulpzaam zijn. In het bijzonder moet daarbij gefocust worden op kerncompetenties. Immers, dat zijn de competenties die groei en ontwikkeling kunnen bewerkstellen. Zoals duidelijk is geworden is een kerncompetentiebenadering op zichzelf niet meer toereikend. Langdurig competitief vermogen wordt beïnvloed door het dynamische karakter van de key capabilities. Om die reden is het zeer wenselijk om key capabilities met onvoldoende dynamisch vermogen aan te passen waardoor zij dynamischer worden. In het onderstaande wordt dieper ingegaan op het voordeel dat WNL Zwolle kan hebben bij een competentiekijk.

De noodzaak van een competentiekijk

WNL Zwolle zal om een aantal redenen baat hebben bij een bewustwording van haar kerncompetenties (Prahalad & Hamel, 1994:227). Op de eerste plaats kan WNL Zwolle groeimogelijkheden over het hoofd zien wanneer zij zich niet bewust is van haar kerncompetenties. Inzicht in kerncompetenties verschaft een helder beeld van de huidige mogelijkheden van WNL Zwolle. Deze wetenschap levert informatie op voor de ontwikkeling van nieuwe kerncompetenties. Om te opereren in de markt van gasturbines, bijvoorbeeld, kunnen andere kerncompetenties zijn vereist. Bovendien kan een aantal van de huidige kerncompetenties overbodig worden. Met andere woorden; een competentiekijk geeft een antwoord op de vraag: "Wat hebben wij op dit moment in huis waarmee wij onze markt bewerken en wat moeten we ontwikkelen of aankopen willen wij toekomstige markten succesvol bewerken?".

Op de tweede plaats kan toekomstige groei uitblijven wanneer WNL Zwolle verzuimt te investeren in de ontwikkeling van nieuwe kerncompetenties omdat zij zich alleen richt op eindproducten of diensten. De focus op dieselmotoren of service alleen biedt geen garantie voor de toekomst. Immers, de motorenpopulatie waarop service verleend wordt neemt af. Bovendien kan een focus op alleen producten of diensten andere succesfactoren onderbelichten. Wellicht zijn aspecten als servicesnelheid, flexibiliteit, logistieke processen of het bezit van de juiste knowhow kerncompetenties die de organisatie succesvol maken en ook in andere marktsegmenten kunnen worden toegepast.

Op de derde plaats kan WNL Zwolle zonder competentiekijk waardevolle kennis en vaardigheden verliezen wanneer zij afstand doet van een bepaald bedrijfsonderdeel. Omgekeerd geldt uiteraard hetzelfde. WNL Zwolle kan door acquisities bepaalde kerncompetenties versterken of ontwikkelen. Uiteraard moeten deze kerncompetenties dan wel vooraf inzichtelijk zijn.

Tenslotte voorkomt de competentiekijk de mogelijkheid van versnippering van de organisatie omdat niet langer wordt gekeken naar losse bedrijfsonderdelen maar naar datgene waar de totale organisatie in excelleert.

2.1.5 THEORETISCHE VERANTWOORDING

De kerncompetentie benadering van Prahalad & Hamel (1990; 1994) is gebaseerd op het benoemen van kerncompetenties vanaf het bovenste organisatieniveau. Dat zou betekenen dat ik mij in mijn onderzoek richt op Wärtsilä Corporate. Aangezien er vanuit de opdrachtgever de uitdrukkelijke wens ligt om mijn onderzoek te beperken tot WNL Zwolle, wijk ik af van dit uitgangspunt. De competentiekijk van Prahalad & Hamel zal ik gebruiken als analysekader voor de kerncompetenties van WNL Zwolle. Dit houdt in dat het onderzoek zich richt op de kerncompetenties gerelateerd aan de servicecomponent van Wärtsilä.

Hoewel ik afwijk van één van de belangrijkste uitgangspunten van Prahalad & Hamel, verwacht ik hierdoor geen problemen tegen te komen. De analyse en overige uitgangspunten blijven gelijk, al is het organisatieniveau waarop de analyse betrekking heeft verschillend. WNL Zwolle wordt in het kader van dit onderzoek daarom als een op zichzelf staande organisatie beschouwd, waardoor de kerncompetentie theorie wel zoals door Prahalad & Hamel bedoeld wordt toegepast.

2.2 KERNFUNCTIES

Zoals toegelicht in paragraaf 1.3 wordt binnen dit onderzoek op twee niveau's gemeten. In het voorgaande is een theoretisch kader ontworpen voor het meten van kerncompetenties, het eerste niveau. Zicht op kerncompetenties maakt het mogelijk om op een tweede niveau te kunnen meten. Dit is het niveau van de kernfuncties. In deze paragraaf wordt uiteengezet wat de relatie is tussen beide niveaus.

Human capital resources worden vanuit de RBV (Barney, 1991) beschouwd als mogelijke bron voor competitief vermogen. Indien dit het geval is bij WNL Zwolle, en in gedachten wordt genomen dat een aanzienlijk aantal vacatures moeilijk is te vervullen, dan kan dit een gevaar betekenen voor het competitieve vermogen van de organisatie. Human capital resources die competitief voordeel veroorzaken worden in het vervolg aangeduid met *kernfuncties*. Hoewel vele variabelen als mogelijke oorzaak kunnen worden aangerekend voor het niet op kunnen vullen van vacatures (denk bijvoorbeeld aan schaarste op de arbeidsmarkt, slechte arbeidsvoorwaarden, slecht imago van de organisatie etc.), wordt in dit onderzoek alleen naar functieervulling gekeken vanuit het oogpunt van de RBV.

De vraag staat centraal of er bij WNL Zwolle sprake is van kernfuncties. Er wordt gefocust tot op het niveau van de functie. Er wordt niet gekeken naar de persoonlijke eigenschappen van de functionaris zelf maar naar de functie in haar totaliteit.

2.2.1 EISEN VOOR KERNFUNCTIES

Bij het bepalen van kernfuncties is het allereerst van belang dat wordt bekeken waarin kernfuncties zich onderscheiden van 'gewone' functies. Vanuit de RBV kan worden gesteld dat de kernfuncties een waardecomponent moeten bezitten, dat ze in bepaalde mate schaars zijn, dat ze moeizaam te imiteren zijn en dat ze bovendien niet te vervangen zijn door vergelijkbare functies (Barney, 1991). 'Gewone' functies bezitten deze aspecten niet, of in mindere mate. Niet alle functies binnen een organisatie beschikken bijvoorbeeld over kennis en vaardigheden die van belangrijke strategische waarde zijn (Lepak & Snell, 1999). Het gegeven dat een aantal vacatures binnen een dag kan worden opgevuld met werknemers in dienst van uitzendorganisaties geeft aan dat lang niet alle functies uniek en onvervangbaar zijn.

Op basis van een tweetal factoren (strategische waarde en uniciteit van de functie) komen Lepak & Snell (1999; 2002) en Lepak, Snell & Takeuchi (2003) in hun onderzoek naar de relatie tussen arbeidsverhoudingen, arbeidsrelaties, HR benaderingen en criteria om competitief te kunnen opereren tot een indeling van functies. Beide aspecten zijn onttrokken uit de RBV en maken het mogelijk om kernfuncties te bepalen.

Strategische waarde; Medewerkers zijn waardevol wanneer zij een significante bijdrage leveren aan het behalen van de strategische doelstellingen van de organisatie, wanneer zij bijdragen aan efficiëntie- en effectiviteitsverbetering, wanneer zij waarde creëren door de markt te bewerken en/of wanneer zij bedreigingen voor de organisatie kunnen pareren (Barney, 1991). Hieraan kan worden toegevoegd dat medewerkers van strategische waarde zijn wanneer ze kostendrukkend zijn of handelen en/of wanneer zij toenemend waardevoordeel voor klanten bewerkstellen (Lepak & Snell, 1999:35). Dit geeft aan dat kernfuncties niet over de gehele organisatie verspreid zijn. Hoewel iedere functie die binnen een organisatie aanwezig is in zekere mate belangrijk (lees bruikbaar) is voor een organisatie, is niet iedere functie van strategisch belang (Lopez-Cabrales et al., 2006). Het is de vraag op welke wijze wordt bepaald of een functie van strategische waarde is. De literatuur helpt hierin door aan te geven dat kernfuncties onderdeel uitmaken van kerncompetenties (Barney, 1991; Lepak & Snell, 1999; Lopez-Cabrales et al., 2006). In de analyse van kernfuncties wordt in dit onderzoek daarom gefocust op alle functies die vallen binnen de kerncompetentie(s) van WNL Zwolle. Hiermee is echter nog niet bepaald dat deze functies ook daadwerkelijk kernfuncties zijn. Hiertoe wordt gekeken naar een tweede variabele: uniciteit.

Uniciteit; De uniciteit van een functie wordt veelal veroorzaakt doordat functies zijn ontstaan of doorontwikkeld vanuit een bedrijfsspecifiek leerproces (Lepak & Snell, 1999). Bepaalde werkvormen of de samenhang tussen specifieke productieprocessen en vereiste kennis en vaardigheden maken een functie bedrijfsspecifiek. De kenniscomponent, er wordt gesproken over 'tacit knowledge', is bedrijfsspecifiek en kan alleen binnen de organisatie ontwikkeld worden. Hierdoor wordt het moeilijk om medewerkers van buiten de organisatie aan te trekken met een vergelijkbaar vaardigheden- en kennisniveau.

2.2.2. BEPALEN KERNFUNCTIES

Uit het voorgaande blijkt dat functies worden beschouwd als kernfuncties wanneer ze zowel een strategische waarde bevatten en tegelijkertijd uniek zijn. Lopez-Cabrales et al. (2006) tonen in hun onderzoek aan dat de uniciteit van de functie doorslaggevend is bij de vraag of er al dan niet sprake is van een kernfunctie. Organisaties kunnen dan competitief voordeel bewerkstellen met functies waarover andere organisaties niet beschikken. Deze unieke functies moeten vervolgens wel een strategische waarde bezitten. Het is namelijk ook mogelijk dat een unieke functie niet bijdraagt aan het bedrijfsresultaat.

Afgaande op de kerncompetenties van WNL Zwolle is een basis gelegd voor de richting waarin gezocht moet worden naar kernfuncties. Om te bepalen of er sprake is van kernfuncties, wordt onderzocht in hoeverre er sprake is van unieke functies, in vergelijking met functies buiten het bedrijf. Daarnaast moet worden bepaald in welke mate de functies van strategische waarde zijn.

2.3 DEFINITIES

Kerncompetentie

Een samenvoeging van key capabilities ondersteund door organisatie capabilities die 1) niet productspecifiek is, die 2) meerdere organisatieonderdelen bestrijkt, die 3) uniek is in die zin dat andere organisaties er niet over (kunnen) beschikken, die 4) WNL Zwolle in staat stelt om fundamenteel waardevoordeel te verschaffen in de perceptie van de klant, die 5) absoluut bijdraagt aan het langdurige competitieve vermogen van WNL Zwolle en die 6) het mogelijk maakt tot nieuwe markten toe te treden.

Key Capability

Een samenvoeging van kennis, bekwaamheden, technologieën en individuen die is verankerd in processen, routines en paden, waarmee 1) een aanzienlijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat van WNL Zwolle wordt bewerkstelligd, waarmee 2) nieuwe resource configuraties worden gecreëerd, waarmee 3) het mogelijk is om resources van input naar output te transformeren en 4) waarmee een bijdrage wordt geleverd aan het behalen van klantvoordeel.

Resources

Alle tastbare en ontastbare middelen (Physical capital resources, Human capital resources en Organizational capital resources) die in het bezit zijn of gekocht worden door de WNL Zwolle.

Kernfunctie

De totale functie, omschreven in een functiebeschrijving en uitgevoerd binnen de kerncompetenties van de organisatie, die enerzijds een strategische waarde vervult en die anderzijds uniek is in die zin dat deze niet eenvoudig is op te vullen met functionarissen van buiten de organisatie.

3 METHODE VOOR ANALYSE KERNCOMPETENTIES / KERNFUNCTIES

Dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving en verantwoording van de methode die is gehanteerd voor het in kaart brengen van de kerncompetenties en kernfuncties van WNL Zwolle. In figuur 3 is te zien dat dit proces is opgesplitst in twee fasen. Fase 1 is gericht op de analyse van kerncompetenties en is onderverdeeld in drie opeenvolgende stappen. Nadat de kerncompetenties van WNL Zwolle inzichtelijk zijn, richt fase 2 zich op het onderzoeken van de aanwezigheid van kernfuncties bij WNL Zwolle. In de paragrafen 3.1 en 3.2 wordt dieper ingegaan op de fasering en bijbehorende stappen.

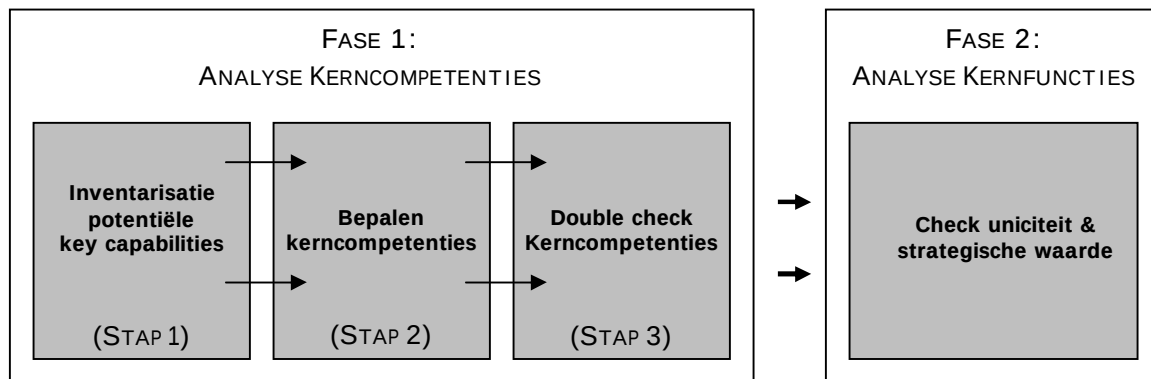


Fig. 3 Methode voor analyse van kerncompetenties en kernfuncties

3.1 FASE 1: ANALYSE KERNCOMPETENTIES

In hoofdstuk 2 werd duidelijk dat er verschillende interpretaties zijn van het begrip kerncompetentie. Ook schalen voor het beschrijven van kerncompetenties verschillen. In de literatuur was slechts een drietal instrumenten voor het meten van kerncompetenties beschikbaar (Javidan, 1997; Walsh & Linton, 2001; Hafeez et al., 2002). Het meetinstrument van Javidan bestaat uit een achttal eenvoudige vragen. Gelet op de omvang en aard van de vragen is het in mijn ogen niet mogelijk om hiermee tot de kerncompetenties van WNL Zwolle te komen. Walsh & Linton hebben een competentiepiramide ontwikkeld. Zij gaan niet in op de wijze waarop de piramide kan worden toegepast, waardoor de methode onbruikbaar is voor dit onderzoek. Hafeez et al. beschrijven een stapsgewijze methode om kerncompetenties inzichtelijk te maken. Hoewel de volgorde van hun analyse een logische lijkt, is het instrument niet specifiek genoeg voor wat betreft de operationalisering van begrippen. Daarnaast worden scores, afkomstig van meetschalen, naar eigen goeddunken geïnterpreteerd. Zoekacties naar instrumenten via andere universiteitsnetwerken leverden geen extra instrumenten op. De afwezigheid van een goede meetschaal heeft ertoe geleid om naar eigen inzicht een zo goed mogelijke methode te hanteren.

Kerncompetenties worden beschouwd als een samenvoeging van key capabilities. Om die reden is het noodzakelijk om allereerst de potentiële key capabilities van de organisatie in beeld te brengen. Dit gebeurt in stap 1. Vervolgens worden de key capabilities in stap 2 gebundeld tot kerncompetenties. Daarbij worden de eisen voor kerncompetenties getoetst en wordt er bepaald welke competenties in de perceptie van het management van WNL Zwolle als kerncompetenties worden beschouwd. Als double check wordt in stap 3 bekeken of er daadwerkelijk sprake is van kerncompetenties. In de volgende subparagrafen worden de stappen uitgediept.

3.1.1 INVENTARISATIE POTENTIËLE KEY CAPABILITIES (STAP 1)

Het doel van deze stap is het vaststellen van alle *potentiële* key capabilities van WNL Zwolle. Dit gebeurt per afdeling. De term 'potentieel' benadrukt dat de capability op dit moment geen key capability hoeft te zijn maar wel de potentie moet bevatten om dat te worden. Bij de operationalisering van de term key capability wordt niet aan alle criteria voldaan uit de definitie uit paragraaf 2.5.1. omdat een kerncompetentie niet uit alleen key capabilities bestaat.

Key capability

Een samenvoeging van kennis, bekwaamheden, technologieën en individuen die is verankerd in processen, routines en paden, waarmee 1) een aanzienlijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat van WNL Zwolle wordt bewerkstelligd, waarmee 2) nieuwe resource configuraties worden gecreëerd, waarmee 3) het mogelijk is om resources van input naar output te transformeren en 4) waarmee een bijdrage wordt geleverd aan het behalen van klantvoordeel.

Deze definitie is correct wanneer vanuit de literatuur naar gevestigde key capabilities wordt gekeken. Echter, het bepalen van kerncompetenties in dit onderzoek heeft een toekomstgerichte focus. Capabilities die in de huidige situatie een aanzienlijke bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat van WNL Zwolle hoeven dat in de toekomst niet te doen. Het omgekeerde geldt eveneens. Capabilities die op dit moment geen aanzienlijke bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat (b.v. de capability 'productontwikkeling' van Technical Support) kunnen voor de toekomst een grote bijdrage leveren aan de realisatie van bedrijfsresultaat. Voor de inventarisatie van de potentiële key capabilities worden de volgende kernbegrippen uit de definitie geoperationaliseerd:

- I. Resourcetransformatie van input naar output;
- II. Het leveren van een bijdrage aan klantvoordeel.

I. Resourcetransformatie van input naar output

Het transformeren van resources van input naar output richt zich op het vermogen van de capability om *rechtstreeks* bij te kunnen dragen aan het tot stand brengen van diensten en/of producten. De bijdrage kan zowel direct (b.v. het verrichten van onderhoud) als indirect (zoals het leveren van productonderdelen of het ontwikkelen van een technische toepassing) zijn. Niet rechtstreekse bijdragen bezitten niet het vermogen om van input naar output te transformeren. Voorbeelden hiervan zijn Marketing capabilities en HRM capabilities. Dit zijn als het ware ondersteunende capabilities.

Alle capabilities die voorkomen op die afdelingen binnen WNL Zwolle die rechtstreeks bijdragen aan het tot stand brengen van producten of diensten moeten worden geanalyseerd. De analyse richt zich daarom op de afdelingen Workshop, Technical Support, Field Service, Sales en Global Logistics. In deze afdelingen zullen de respondenten worden gezocht.

II. Het leveren van een bijdrage aan klantvoordeel

Klantvoordeel vertaalt zich in de redenen waarom een klant voor de producten en diensten van WNL Zwolle kiest. Men spreekt in dat geval van 'product/delivery attributes' (Javidan, 1998). Hieronder worden de variabelen verstaan die van invloed zijn op de perceptie van de klant ten aanzien van de geleverde dienst of het geleverde product en de bruikbaarheid of beschikbaarheid ervan. Deze variabelen maken het dat een klant WNL Zwolle verkiest boven de concurrent. Ter illustratie kan er gedacht worden aan leversnelheid, kwaliteit, lage verkoopprijzen of after-sales service.

Om te bepalen welke product/delivery attributes klantvoordeel voor WNL Zwolle veroorzaken wordt de term klantvoordeel vanuit twee verschillende invalshoeken geoperationaliseerd. Enerzijds wordt er bepaald welke product/delivery attributes volgens de organisatie klantvoordeel veroorzaken. Er is ook een mogelijkheid dat de klant een andere perceptie heeft van klantvoordeel dan de organisatie denkt. Om die reden wordt klantvoordeel ook bestudeerd vanuit de klantperceptie.

Product/delivery attributes vanuit de organisatieperceptie

In mijn ogen is de afdeling Sales, in de persoon van Regional Manager, het best in staat om te bepalen wat de klant als voordeel ervaart. Zij staan immers in direct contact met de klant en worden geacht te weten waar behoeften en wensen van de klant liggen. Uit een interview met een Sales Manager komt naar voren dat klantvoordeel wordt bewerkstelligd door 'added value', dat zich uit door:

1. **Betrouwbaarheid**; levering van kwaliteit in producten en diensten en het leveren van garantie en after-sales service.
2. **Beschikbaarheid**; snelle levering door wereldwijd netwerk en fieldservice.
3. **Kennis**; productupgrading, product development, aanwezigheid van specialistische technische kennis.

Product/delivery attributes vanuit de klantperceptie

In een ideale situatie zou waardevoordeel vanuit perceptie van de klant rechtstreeks bij de klant moeten worden gemeten. Door hen te vragen wat zij als klantvoordeel ervaren ontstaat een duidelijk beeld. Dit valt echter niet binnen de onderzoeksmogelijkheden van deze opdracht. Om die reden wordt het waardevoordeel vanuit de perceptie van de klant indirect gemeten. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van data die is verkregen uit het zogeheten Customer Relationship On-Line (CROL) systeem. Dit systeem meet klanttevredenheid door middel van een enquêteformulier dat door de klant wordt ingevuld. Het CROL systeem kent zes aspecten die kunnen worden beschouwd als product/delivery attributes:

1. Kwaliteit van organisatorische processen;
2. Kwaliteit van het geleverde product;
3. Kwaliteit van de geleverde dienst;
4. Behulpzaamheid en eerlijkheid van WNL Zwolle;
5. Respect van WNL Zwolle;
6. Betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid van WNL Zwolle.

Het CROL systeem meet de klantperceptie op een aantal vastgestelde product/delivery attributes. Daardoor is het nog steeds mogelijk dat een klant waardevoordeel ervaart dat niet wordt gemeten. Hoewel de gegevens uit het CROL

systeem daarom niet volledig betrouwbaar zijn voor het meten van klantvoordeel vanuit de klantperceptie, kunnen de product/delivery attributes die hierin gemeten worden wel van toegevoegde waarde zijn voor het, binnen de mogelijkheden, zo specifiek mogelijk definiëren van de term klantvoordeel. Ze leveren immers meer informatie op dan wanneer alleen wordt afgegaan op de perceptie van Sales. Wanneer de product/delivery attributes vanuit de organisatie- en klantperceptie worden gecombineerd, dan resulteert dit in de volgende definitie van klantvoordeel:

De toegevoegde waarde die WNL Zwolle creëert bij het leveren van producten en/of diensten, die door de klant wordt ervaren op het gebied van kwaliteit in producten, diensten en processen, op het gebied van beschikbaarheid van kennis, middelen en producten en op het gebied van betrouwbaarheid in relatie tot geleverde producten en/of diensten en gemaakte afspraken.

3.1.2 METHODE VAN INVENTARISATIE KEY CAPABILITIES

Met behulp van een vragenlijst¹ wordt getracht zoveel mogelijk potentiële key capabilities per afdeling te inventariseren. Voor de inventarisatie zijn respondenten gekozen die de betreffende afdelingen aansturen. Van deze managers wordt verwacht dat zij, qua niveau en overzicht, het best in staat zijn om de afdelingsspecifieke capabilities te herkennen en te beschrijven. De volgende respondenten nemen deel aan de analyse:

- § Manager Workshop;
- § Manager Field Service;
- § Manager Global Logistics;
- § Manager Technical Service;
- § Regional Manager Sales

De functie van Sales Manager wordt op dit moment vervuld door de General Manager. Deze dubbelfunctie is gecreëerd omdat er sprake is van een vacature. Om de capabilities van de afdeling Sales zo goed mogelijk in beeld te brengen is de keuze gemaakt om als respondent voor Sales een persoon in de functie van Regional Manager te vragen. Deze persoon stuurt per werelddeel een groep medewerkers aan en bezit in mijn ogen daarom de beste mogelijkheden om naar Sales capabilities te kijken. WNL Zwolle heeft vijf Regional Managers. De respondent in dit onderzoek is de Regional Manager met de hoogst genoten management opleiding in combinatie met de meeste werkervaring, gemeten in jaren, binnen Sales bij WNL Zwolle.

De mogelijkheid bestaat dat niet iedere manager over hetzelfde (gewenste) vermogen beschikt dat noodzakelijk is om zijn eigen afdelingscapabilities te beschrijven. Daarom wordt zowel in een mondelinge als schriftelijke toelichting uiteengezet wat capabilities zijn en hoe ze beschreven moeten worden. Daarnaast is de vragenlijst gestructureerd, waardoor de kans op het vinden van de gewenste capabilities wordt vergroot. De vragen zijn zo gestructureerd dat er gedwongen onderscheid wordt gemaakt tussen resources en capabilities. Dit is om te voorkomen dat bijvoorbeeld een wereldwijd logistiek netwerk (een resource) als capability wordt beschouwd. Door middel van een tweetal zinnen die moeten worden aangevuld, wordt het proces zo gestuurd dat de kans groot is dat de gewenste capabilities beschreven worden. Deze zinnen zijn in figuur 4, inclusief voorbeeld, weergegeven.

¹ Voor ingevulde lijst, zie bijlage 1.

Resources <i>Door gebruik te maken van ...</i>	Capabilities <i>Kunnen we door ... klantvoordeel bewerkstellen</i>
Een wereldwijd logistiek netwerk	Snelle levering
Specialistische en hoogwaardige motorenkennis	Product upgrading
Technisch specialisten met toepassingsgerichte motorenkennis	Onderhoudsactiviteiten op locatie
Het vakmanschap en motorenkennis van monteurs	Het aanpassen van onderdelen

Fig. 4 Vragenlijst afdelingscapabilities

Het formulier bevat ook de definitie van de term klantvoordeel. Iedere capability moet worden afgezet tegen deze definitie. Draagt de capability niet bij aan het realiseren van klantvoordeel, dan wordt deze niet op de lijst genoteerd. De analyse resulteert in vijf lijsten met daarop de potentiële key capabilities per afdeling.

3.1.3 BEPALEN VAN KERNCOMPETENTIES (STAP 2)

Het doel van deze stap is het vaststellen van de kerncompetentie(s) van WNL Zwolle in de perceptie van het service managementteam. Dit gebeurt tijdens een lunchbijeenkomst. Om zo goed mogelijk te voldoen aan de eisen voor kerncompetenties is het proces gestructureerd doormiddel van een vijftal vragen en een aantal ingebouwde 'meetpunten'. Deze meetpunten zijn gekoppeld aan de definitie van kerncompetenties uit paragraaf 2.3:

Kerncompetentie

Een samenvoeging van key capabilities ondersteund door organisatie capabilities die 1) niet productspecifiek is, die 2) meerdere organisatieonderdelen bestrijkt, die 3) uniek is in die zin dat andere organisaties er niet over (kunnen) beschikken, die 4) WNL Zwolle in staat stelt om fundamenteel waardevoordeel te verschaffen in de perceptie van de klant, die 5) absoluut bijdraagt aan het langdurige competitieve vermogen van WNL Zwolle en die 6) het mogelijk maakt tot nieuwe markten toe te treden.

De volgende kernbegrippen uit de definitie worden (in een andere volgorde dan in de definitie) geoperationaliseerd in de vorm van meetpunten:

- I. Het verschaffen van fundamenteel waardevoordeel;
- II. De toepasbaarheid van de kerncompetentie (niet productspecifiek);
- III. Het bestrijken van meerdere organisatie onderdelen;
- IV. De uniciteit van de kerncompetentie;

Op de volgende pagina is de opzet van de lunchbijeenkomst beschreven. Ook wordt aangegeven waar, en op welke wijze, de meetpunten zijn ingebouwd. Tevens wordt beschreven wat het beoogde resultaat van iedere vraag is.

Procesbeschrijving lunchbijeenkomst

Ø Vraag 1: *In welke activiteiten is WNL Zwolle Service goed, ongeacht of de klant dat op dit moment zo ervaart?*

Resultaat: opsomming van de kernactiviteiten van WNL Zwolle Service in de perceptie van het Service managementteam.

Ø Vraag 2: *Welk (mogelijk) klantvoordeel leveren de individuele kernactiviteiten op?*

Resultaat: per kernactiviteit beschrijven de respondenten het klantvoordeel.

Het beschrijven van klantvoordeel geldt als eerste meetpunt dat is gerelateerd aan het verschaffen van fundamenteel klantvoordeel. Van Dale (2007) beschrijft fundamenteel onder andere als elementair of essentieel. Dit wordt opgevat als de creatie van waarde die de klant verwacht te ontvangen en past binnen de huidige definitie van klantvoordeel uit paragraaf 3.1.1. Met deze definitie als uitgangspunt dienen de respondenten nauwkeurig aan te geven welk klantvoordeel wordt bewerkstelligd met de kernactiviteiten.

Ø Vraag 3: *Is de kernactiviteit productspecifiek?*

Resultaat: productspecifieke activiteiten zijn niet geschikt voor de toetreding tot nieuwe markten en worden niet verder meegenomen in het proces.

Activiteiten die alleen toepasbaar zijn op diesel scheepsmotoren worden beschouwd als productspecifieke activiteiten. Om niet productspecifiek te zijn dient de kernactiviteit een bredere toepasbaarheid te hebben, op andere producten of marktsegmenten. Het vaststellen van product specificiteit geldt als tweede meetpunt. Wanneer een kernactiviteit productspecifiek is wordt allereerst gekeken of deze is om te buigen naar een breder toepassingsgebied. Wanneer dit niet mogelijk is wordt de kerncompetentie niet meegenomen in het verdere proces.

Ø Vraag 4: *Welke potentiële key capabilities van de eigen afdeling dragen bij aan de individuele kernactiviteiten?*

Resultaat: kernactiviteiten waar minder dan drie afdelingen aan bijdragen worden verwijderd.

Hoewel Javidan (1998) beschrijft dat een kerncompetentie verschillende 'Strategic Business Units' (SBU's) bestrijkt, geef hij niet aan of alle SBU's vertegenwoordigd moeten zijn binnen een kerncompetentie. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat een kerncompetentie drie of meer SBU's bestrijkt. De reden voor deze keuze is gelegen in de redenering dat een kerncompetentie organisatiebreed moet zijn. WNL Zwolle bestaat uit vijf SBU's. Om van een organisatiebrede kerncompetentie te kunnen spreken moeten key capabilities uit minimaal de helft van het aantal SBU's bijdragen aan de competentie. Het bepalen van deze bijdrage geldt als derde meetpunt.

Ø Vraag 5: Welke concurrenten kunnen dit nu of in de nabije toekomst op dezelfde of een vergelijkbare wijze?

Resultaat: de kernactiviteiten die niet uniek zijn in de perceptie van het Service managementteam worden verwijderd.

Vraag vijf bevat het laatste meetpunt. Prahalad & Hamel (1990; 1994) schrijven dat een kerncompetentie uniek moet zijn zodat de concurrent deze niet herkent, noch kan nabootsen. Een kerncompetentie is onherkenbaar omdat hij bestaat uit het collectieve leren van een organisatie (Prahalad & Hamel, 1990). Het is echter niet mogelijk om iets te meten dat onherkenbaar is. Daarom wordt uniciteit in dit onderzoek gekoppeld aan het onvermogen van de concurrent om over dezelfde kerncompetenties te beschikken. Dit onvermogen uit zich in een tweetal aspecten, welke zijn onttrokken uit de RBV (Barney, 1991). Kerncompetenties zijn uniek wanneer ze *niet te imiteren* zijn door de concurrentie en wanneer ze tegelijkertijd *niet te vervangen* zijn door vergelijkbare kerncompetenties. Hierbij is het van belang dat WNL Zwolle zich afvraagt of concurrenten op dit moment of in de nabije toekomst (verder kan niet worden gekeken) over de mogelijkheid beschikt om de kerncompetentie te kopiëren of hetzelfde resultaat te bereiken met andere competenties.

Een rechtstreekse vraag als: “Is deze competentie uniek?” is niet wenselijk. Het is goed mogelijk dat deelnemers zullen oordelen dat wat WNL Zwolle doet uniek is. Om die reden wordt ervoor gekozen om de uniciteits niet als zodanig te benoemen en de vraag anders in te kleden. Wanneer er geen enkele concurrent kan worden benoemd, dan is dat een voorzichtige indicatie dat de kernactiviteit *bij weten van* WNL Zwolle uniek is.

De kernactiviteiten die voldoen aan de vier meetpunten worden beschouwd als de kerncompetentie(s) van WNL Zwolle. Ze zijn een organisatiebrede samenvoeging capabilities, ze leveren fundamenteel klantvoordeel op, zijn niet productspecifiek en zijn tenslotte uniek in een bepaalde mate. Direct moet de kanttekening worden gemaakt dat de benoemde kerncompetenties zijn ontstaan vanuit de perceptie van het Service Managementteam. Voornamelijk de uniciteit van de kerncompetenties is niet objectief te bepalen.

Hoewel de kerncompetenties zo goed mogelijk zijn geanalyseerd op basis van de in de literatuur gevonden eisen en kenmerken, wordt duidelijk dat ze niet objectief kunnen worden vastgesteld. Wel kan er nog een double check plaatsvinden om er zekerder van te zijn dat de geanalyseerde kerncompetenties van WNL Zwolle Service daadwerkelijk kerncompetenties kunnen zijn. Dit gebeurt in de volgende paragraaf.

3.1.4 DOUBLE CHECK KERNCOMPETENTIES (STAP 3)

Binnen de mogelijkheden van dit onderzoek kunnen de geformuleerde kerncompetenties van WNL Zwolle op twee manieren worden getoetst. De eerste toetsing heeft plaatsgevonden in stap twee. Daar zijn tijdens de lunchbijeenkomst de kernactiviteiten van WNL Zwolle afgezet tegen de eisen voor kerncompetenties uit de literatuur. Een tweede toetsing kan worden gerealiseerd door te onderzoeken of de benoemde kerncompetenties daadwerkelijk aanwezig zijn.

Als eis in stap 2 is gesteld dat verschillende afdelingen met hun capabilities moeten bijdragen aan de kerncompetentie. Door hun potentiële key capabilities toe te voegen aan de genoemde kernactiviteiten hebben de afdelingsmanagers deze bijdrage inzichtelijk gemaakt. De double check bestaat uit het onderzoeken van de echtheid van de bijdrage. De echtheid moet onderzocht worden omdat de mogelijkheid bestaat dat de capabilities die door de afdelingen zijn ingebracht niet in werkelijkheid door de afdeling worden uitgevoerd.

Afhankelijk van de geformuleerde kerncompetentie(s) wordt bekeken welke afdelingen een bijdrage leveren met behulp van hun capabilities. Vervolgens wordt in een gesprek met de afdelingsmanager per key capability gevraagd welke functies binnen de afdeling zich bezighouden met de uitvoer van de key capability. Met een antwoord op deze vraag verwacht ik een beter beeld te krijgen van de echtheid van de bijdrage van de afdeling aan de kerncompetentie. Wanneer er geen functies worden genoemd, dan is dat een teken dat de key capability niet door de afdeling wordt uitgevoerd.

Naast een check op de echtheid van de bijdrage van de afdelingen dient de informatie die wordt verkregen door het benoemen van de functies die bijdragen aan de key capabilities ook als input voor de analyse van kernfuncties, waarop in de volgende paragraaf dieper wordt ingegaan.

3.2 FASE 2: ANALYSE KERNFUNCTIES

De geformuleerde kerncompetentie(s) van WNL Zwolle dienen als input voor de analyse van kernfuncties. Alle functies die vallen binnen capabilities waaruit de betreffende kerncompetentie is opgebouwd worden getoetst op de eisen voor kernfuncties. Eerst wordt teruggegrepen naar de definitie van kernfuncties (paragraaf 2.3):

Kernfunctie

De totale functie, omschreven in een functiebeschrijving en uitgevoerd binnen de kerncompetenties van de organisatie, die enerzijds een strategische waarde vervult en die anderzijds uniek is in de zin dat deze niet eenvoudig is op te vullen met functionarissen van buiten de organisatie.

Om de uniciteit en strategische waarde van de functies te bepalen wordt gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst van Lepak & Snell (2002). De vragenlijst² is opgebouwd uit stellingen en is ontwikkeld met het doel te kunnen bepalen in welke mate bepaalde functies 'idiosyncratic' zijn. De term idiosyncratic kan worden gekoppeld aan organisatiespecifiek (Lepak & Snell, 1999).

² Zie bijlage 2

Twaalf items meten de strategische waarde van de functie. Met tien items wordt de uniciteit gemeten. De stellingen worden gemeten met behulp van een 5-punts Likert schaal waarbij 1 staat voor absoluut niet mee eens en 5 voor absoluut mee eens. De gemiddelde score op de tien stellingen voor uniciteit geeft een indicatie van de uniciteit van de functie. Ditzelfde geldt voor de gemiddelde score op de items die de strategische waarde meten.

De originele lijst is in het Engels. Het vertalen van de items kan afbreuk doen aan de validiteit van de lijst. Omdat WNL een internationale organisatie is en de respondenten een goede beheersing van de Engelse taal hebben wordt de vragenlijst daarom in de originele uitvoering gehanteerd.

Respondenten

Als respondenten is gekozen voor een combinatie van afdelingsmanagers en HR-managers. De afdelingsmanagers wordt gevraagd een beoordeling te geven van de uniciteit en strategische waarde van de potentiële kernfuncties die voorkomen binnen zijn afdeling. Ik verwacht dat zij hiervan een redelijk beeld hebben. Echter, de verwachting is ook dat de afdelingsmanagers mogelijk de uniciteit en/of strategische waarde wat aandikken. Uit verkennende gesprekken werd duidelijk dat functies al snel als erg uniek worden bestempeld, terwijl het de vraag is in hoeverre dit werkelijk het geval is. Om te voorkomen dat deze perceptie bij voorbaat te zwaar drukt op de uitkomsten van het onderzoek wordt niet gemeld wat het doel van de exercitie is. Daarnaast wordt de HR-manager die verantwoordelijk is voor de betreffende afdeling precies hetzelfde gevraagd. Deze persoon geldt als controlefactor. Hem wordt het doel van de exercitie wel toegelicht. De reden hiervan is mijn verwachting dat deze persoon objectiever is en door deze voorkennis bovendien kritischer naar de stellingen kan kijken. De scoreresultaten van de HR-manager en de afdelingsmanager worden voor iedere functie met elkaar vergeleken. Grote verschillende worden besproken om er achter te komen wat de reden ervan is.

Duurzaamheid kerncompetenties

Wanneer inzichtelijk is geworden welke functies worden beschouwd als kernfuncties wordt uiteindelijk een link gelegd tussen de personele bezetting van kernfuncties en de duurzaamheid van de kerncompetentie. Daartoe wordt per kernfunctie gekeken naar een aantal variabelen. De eerste variabele betreft de leeftijd van de functionarissen in iedere kernfunctie. De tweede variabele betreft de contracttermijn van de functionarissen in iedere kernfunctie. Ook wordt een overzicht gegeven van het absolute en procentuele aantal personen dat de kernfunctie vervult in verhouding tot de overige functies binnen een afdeling. De resultaten worden meegenomen en besproken in de conclusies.

3.3 VERANTWOORDING ONDERZOEKSAANPAK

De bovenstaande onderzoeks aanpak voor de analyse van kerncompetenties en kernfuncties is geen gebruikelijke aanpak en brengt een aantal beperkingen met zich mee die van invloed zijn op de conclusies. Deze worden toegelicht in hoofdstuk 5. Hierop vooruitlopend is het goed te benadrukken dat de onderzoeks aanpak en de gekozen methode zijn ontstaan vanwege de onduidelijkheid omtrent WNL Zwolle's kerncompetenties bij aanvang van het onderzoek. Een gebrek aan gevalideerde meetschalen voor kerncompetenties maakte het noodzakelijk om zelf tot een zo goed mogelijke methode te komen waarmee kerncompetenties in beeld kunnen worden gebracht. Dit is gedaan met behulp van de resultaten uit het literatuuronderzoek.

4 ONDERZOEKSRESULTATEN

Dit hoofdstuk bevat een weergave van de resultaten uit de in hoofdstuk 3 beschreven fasen. Allereerst wordt een weergave geschetst van de kerncompetenties van WNL Zwolle die tijdens de lunchbijeenkomst zijn geformuleerd. Er wordt vervolgd met een weergave van de uitkomsten van de double check. Vervolgens worden de resultaten van de analyse van kernfuncties beschreven. Iedere paragraaf sluit af met een interpretatie van de resultaten. In hoofdstuk 5 worden op basis van deze bevindingen conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

4.1 KERNCOMPETENTIES IN DE PERCEPTIE VAN HET MANAGEMENT

Tijdens de lunchbijeenkomst (pag. 23) resulteerde de vraag: *“In welke activiteiten is WNL Zwolle goed, ongeacht of de klant dat op dit moment zo ervaart?”* in tien kernactiviteiten. In bijlage 3 is hiervan een weergave te vinden. Vier kernactiviteiten voldeden aan de eisen voor kerncompetenties. Deze worden hieronder achtereenvolgens beschreven en toegelicht in relatie tot de eisen voor kerncompetenties zoals geformuleerd in hoofdstuk 3.

1. HET VERMOGEN OM AD HOC TOTAALOPLOSSINGEN TE BEWERKSTELLEN VOOR IEDERE KLANTVRAAG.

Klantvoordeel: De snelheid waarmee een oplossing wordt gerealiseerd is van grote invloed op de continuïteit van de bedrijfsvoering bij de klant. De kosten voor het stilliggen van een schip zijn hoog. Iedere dag of ieder uur waarmee deze periode kan worden verkleind is daarmee van groot financieel belang voor de klant. Een totaalaanbod van producten en diensten zorgt er daarnaast voor dat de klant zich niet tot verschillende leveranciers hoeft te wenden. Naast deze efficiëntie, die tijdsbesparing en kostenbesparing oplevert, staat de totaalaanpak ook voor een verantwoorde integratie van producten en diensten. Dit komt de kwaliteit en betrouwbaarheid van de oplossing ten goede.

Product specificiteit: Het vermogen om ad hoc totaaloplossingen te bewerkstellen is een combinatie van beschikbaarheid van middelen zoals het wereldwijde logistieke netwerk van WNL Zwolle, van mensen zoals de fieldservice medewerkers die overal ter wereld kunnen worden ingezet en van kennis zoals de expertise op het gebied van voortbrengingstechnologie. Dit concept is breder toepasbaar dan alleen op diesel scheepsmotoren en zou bijvoorbeeld op het marktsegment voor gasturbines kunnen worden toegepast.

Uniciteit: Wärtsilä heeft veel concurrenten die zich bezighouden met deelactiviteiten zoals de verkoop van onderdelen, het maximaliseren van de levensduur van motoren of het in bedrijfstellen van installaties. Het totaalaanbod van deze activiteiten maakt WNL Zwolle uniek. Er zijn geen andere concurrenten die in staat zijn ditzelfde of iets vergelijkbaars in deze omvang te doen.

Organisatiebreedheid: In de tabellen 1 t/m 4 (pag. 29 & 30) wordt onder andere een overzicht gegeven van de capabilities van de verschillende afdelingen die bijdragen aan de (voorlopige) kerncompetentie. Hieruit kan worden opgemaakt dat voor alle vier kernactiviteiten geldt dat zij worden uitgevoerd met capabilities van 3 of meer afdelingen. Aan de eis voor organisatiebreedheid is daarmee voldaan.

2. MAXIMALE BESCHIKBAARHEID VAN ONDERDELEN, MIDDELEN EN MENSEN.

Klantvoordeel: Het direct voor handen hebben van onderdelen, middelen en mensen bevordert de continuïteit van de bedrijfsvoering bij de klant doordat snel kan worden overgegaan tot het oplossen van de klantvraag.

Product specificiteit: Maximale beschikbaarheid wordt door het Service Managementteam aangeduid als modelmatig. Dit concept kan ook in andere product/marktcombinaties worden toegepast, zoals de scheepsservice.

Uniciteit: De combinatie van beschikbaarheid van onderdelen, middelen en mankracht is uniek in vergelijking met de concurrent. Wärtsilä is door haar marktleiderschap in staat om grote voorraden te realiseren en beschikt wereldwijd over een grote variatie aan gekwalificeerd personeel.

3. TOEPASSING VAN KENNIS OVER VOORTBRENGINGSTECHNOLOGIE*.

Klantvoordeel: de kennistoepassing van WNL Zwolle vertaalt zich in kwalitatief goede en betrouwbare oplossingen.

Product specificiteit: de kennis van voortbrengingstechnologie is breder toepasbaar dan alleen op diesel scheepsmotoren. Het kan bijvoorbeeld ook worden toegepast op zuigermachines, pompen en gasmotoren.

Uniciteit: Vanuit het verleden bezit WNL Zwolle zowel ontwerp- als product- en productiekennis. Mede door de omvang van de totale organisatie is er veel aandacht en financiële ruimte voor innovatie en onderhoud van de aanwezige kennis. De veelzijdigheid van de toepassingsmogelijkheden met kennis van voortbrengingstechnologie is uniek voor WNL Zwolle.

4. LOGISTIEK VERMOGEN OM TOPPRESTATIES TE LEVEREN.

Klantvoordeel: door het logistieke vermogen van WNL Zwolle is het mogelijk om snel aan de klant te leveren, wat ten goede komt aan de continuïteit van de bedrijfsvoering bij de klant. Daarnaast kan door de taakvolwassenheid van de organisatie een betrouwbare levering worden bewerkstelligd. Het grote assortiment waaruit geleverd kan worden zorgt voor een verlaging van de kosten bij de klant, die niet bij verschillende leveranciers hoeft af te nemen.

Product specificiteit: het logistieke proces kan ook voor andere doeleinden worden gebruikt.

Uniciteit: de omvang van het logistieke netwerk en de rol als grootafnemer bij toeleveranciers maakt WNL Zwolle uniek.

* Voortbrengingstechnologie: dit is een intern gebruikte term en heeft betrekking op alle technologie die is gerelateerd aan voortbrengings/voortstuwings mechanismen.

4.2 Resultaten double check

De double check diende ertoe om de echtheid van de genoemde kerncompetenties vast te stellen. Per kerncompetentie is in een gesprek met iedere afdelingsmanager besproken op welke wijze de tijdens de lunchbijeenkomst toegekende afdelingscapabilities bijdragen aan de kerncompetentie. Tijdens deze gesprekken zijn in enkele gevallen afdelingscapabilities komen te vervallen en/of toegevoegd. Een overzicht van de afdelingscapabilities per sub-kerncompetentie is weergegeven in de tabellen 1 t/m 4, welke in deze paragraaf zijn weergegeven.

Een blik op de tabellen laat zien dat er, voor zover binnen dit onderzoek te beoordelen valt, sprake is van vier kerncompetenties. In de linker kolom van iedere tabel is weergegeven welke afdelingen bijdragen aan de kerncompetentie. Dit zijn steeds meer dan 3 verschillende afdelingen. Vervolgens is in de middelste kolom een overzicht gegeven van de afdelingscapabilities waarmee iedere afdeling bijdraagt aan de kerncompetentie. In individuele gesprekken met de afdelingsmanagers is gecontroleerd of en op welke wijze de afdelingscapabilities bijdragen. Ook is er bekeken welke functies zich bezighouden met de uitvoer van de afdelingscapabilities. Tijdens de double check is de afdelingsmanagers gevraagd welke functies bijdragen aan de realisatie van iedere afdelingscapability. Afdelingscapabilities dragen immers pas bij aan een kerncompetentie op het moment dat ze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Als uitgangspunt is een overzicht uit het Functiehandboek van WNL Zwolle gehanteerd. Hierin zijn alle voorkomende functies binnen de afdelingen opgenomen. In de tabellen is met nummers weergegeven welke functies bijdragen aan de realisatie van de individuele afdelingscapabilities. De functies behoren tot iedere afzonderlijke afdeling. Functienummer 2 bij de afdeling Fieldservice staat voor een andere functie dan functienummer 2 bij de afdeling Technical Support. Een overzicht van de functienamen die zijn gekoppeld aan deze nummers is weergegeven in bijlage 4.

Afdeling	Capabilities	Functies
Fieldservice	Effectieve toewijzing van medewerkers	1
	Snelle rapportageverwerking	1,2,3,4,5
	Snelle beschikbaarheid FS medewerkers	1,2
Technical Support	Vaststelling motorensamenstelling	2,3,4,6,7,8
	Proactieve en reactieve inspecties	4,6
	Monitoren van prestaties van componenten	4,6,8
	Vastlegging van prestaties van installaties	5,6,8
	Aanbieden juiste delen	1,2,4,5,6,7
Logistics	Snelle levering van goederen	4,5
	Leveringstijd afspraken	5
	Een totaal aanbod/breed assortiment	1,2,6
Sales	Handelingssnelheid in probleem oplossen	2
	Advies bij complexe problemen	2
	Handelingssnelheid in probleem diagnosticeren	1,2
	Handelingssnelheid in advisering	1,2

Tabel 1: Afdelingscapabilities bij kerncompetentie 1

Afdeling	Capabilities	Functies
Fieldservice	Effectieve toewijzing van medewerkers	1
	Tijdige afhandeling service job's	1,3,4,5
	Snelle rapportageverwerking	1,2,3,4,5
	Snelle beschikbaarheid FS medewerkers	1,2
Technical Support	Aanleveren juiste specificaties	1,2,3,9,10
	Motoren onderhoud definiëren/specialiseren	4
Logistics	Een totaal aanbod/breed assortiment	1,2,6
Sales	Handelingssnelheid in probleem oplossen	2
	Handelingssnelheid in advisering	1,2
	Handelingssnelheid in probleem diagnosticeren	1,2
	Advies bij complexe problemen	2

Tabel 2: Afdelingscapabilities kerncompetentie 2

Afdeling	Capabilities	Functies
Fieldservice	Onderhoudswerkzaamheden	3,4,5
	Inbedrijfstelling motoren	4,5
	Schadereparaties	4,5
Technical Support	Vaststelling motorensamenstelling	2,3,4,6,7,8
	Proactieve en reactieve inspecties	4,6
	Monitoren van prestaties van componenten	4,6,8
	Oplevering van technische documentatie	3,9,10
	Vastlegging van prestaties van installaties	5,6,8
	Ontw. besturingssystemen voor installaties	4,6
	Aanbieden juiste delen	1,2,4,5,6,7
	Application design	1,4,6,7,8
Sales	Advies bij complexe problemen	2
Workshop	Herstel en conditioneren used onderdelen	1,3
	Optreden als gelijkwaardig gesprekspartner	3
	Assemblage complete motor	1
	Assemblage componenten	1
	Coaten en lak opbrengen	1
	Magnaflux bewerkingen	1
	Lassen van special pipes	1
Logistics	Ondersteuning van klanten bij materiaalkeuze	11
	Quality control van binnenkomende goederen	5
	Quality control van uitgaande goederen	5

Tabel 3: Afdelingscapabilities kerncompetentie 3

Afdeling	Capabilities	Functies
Fieldservice	Tijdige afhandeling service jobs	1,2
Technical Support	Vaststelling motorensamenstelling	2,3,4,6,7,8
	Het aanbieden van de juiste delen	1,2,4,5,6,7
Logistics	Snelle levering van goederen	4,5
	Quality control uitgaande goederen	4
	Quality control inkomende goederen	3,4
	Besparingen op invoerrechten	5
	Samenstelling verschillende soorten materialen	4
	Het voorkomen van transportschade	4,5
	Leveringstijd afspraken	5
Workshop	Inkoop moeilijk te verkrijgen delen	2

Tabel 4: Afdelingscapabilities kerncompetentie 4

4.3 Resultaten analyse kernfuncties

Alle functies die bijdragen aan de geformuleerde kerncompetenties zijn aan de hand van een vragenlijst van Lepak & Snell (2002) beoordeeld op de mate van uniciteit en strategische waarde. De afdelingsmanager en HR manager hebben individueel aan de hand van stellingen iedere afzonderlijke functie beoordeeld. Hoewel de vragenlijst gevalideerd is, is het niet zinvol om de scores van de beide respondenten met elkaar te vergelijken. Voor een kwantitatieve beoordeling zijn twee respondenten niet voldoende. Echter, de mogelijkheid om meer respondenten met een gelijke functiekennis te vinden was niet voor handen. Om die reden worden de resultaten uit de vragenlijsten gebruikt voor een kwalitatief en verkennend oordeel.

In figuur 5a is een overzicht gegeven van alle functies binnen de afdeling Technical Support die bijdragen aan één van de vier kerncompetenties. Dit zijn dezelfde functies als weergegeven in de rechter kolom in de tabellen 1 t/m 4. Per functie zijn vier staven weergegeven. De linker twee staven geven weer in welke mate de afdelingsmanager en HR manager de uniciteit van iedere functie beoordelen. De rechterstaven geven de mate van strategische waarde per functie weer. De beoordeling (weergegeven op de Y-as) kan variëren van 1 = erg laag tot 5 = erg hoog. Het getal 3 staat voor niet laag/niet hoog.

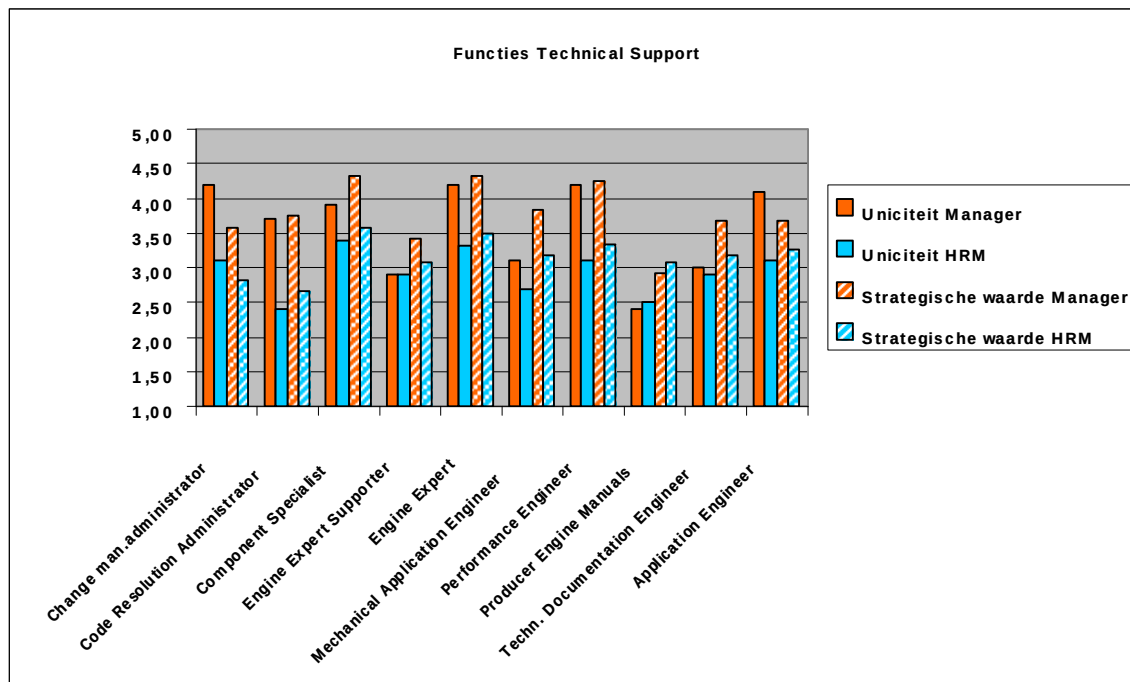


Fig. 5a: Unicité en strategische waarde per functie van Technical Support.

Om te kunnen spreken van kernfuncties moeten functies zowel een hoge mate van uniciteit als een hoge strategische waarde bevatten. Een blik op het staafdiagram in figuur 5a laat zien dat hiervan in een aantal gevallen sprake is. De functies van 'Engine Expert' en 'Performance Engineer' worden door de afdelingsmanager op beide aspecten hoog beoordeeld. Wordt echter gekeken naar de beoordeling van de HR manager, op dezelfde functies, dan valt op dat deze de functies lager beoordeeld. Geen van de aspecten wordt zelfs met hoog beoordeeld.

Hoewel vooraf verwacht werd dat afdelingsmanagers hogere 'scores' zouden toekennen aan de functies laat een blik op de overige staafdiagrammen, welke zijn weergegeven in bijlage 5, zien dat er structurele verschillen zijn in de beoordeling van functies tussen de afdelingsmanager en HR manager die mogelijk een andere oorzaak hebben. In hoofdstuk 5 wordt hierop dieper ingegaan. Ook wordt er bekeken wat WNL Zwolle met deze uitkomsten kan doen.

Figuur 5b geeft eveneens een overzicht van alle functies binnen de afdeling Technical Support die bijdragen aan één van de vier kerncompetenties. Nu echter wordt er per functie een overzicht gegeven van het aantal personen dat de functie vervult. Dit wordt gedaan in absolute aantallen. Ook wordt een beeld gegeven van het procentuele aantal functionarissen in een bepaalde functie ten opzichte van het totaal aantal functionarissen op de betreffende afdeling. Het kan bijvoorbeeld interessant zijn om te ontdekken dat slechts 8% van de functies van een afdeling een belangrijke bijdrage levert aan de kerncompetenties van WNL Zwolle en dat deze functies bovendien ook tot WNL Zwolle's kernfuncties kunnen worden gerekend. Een overzicht van de gemiddelde leeftijd van de personeelsleden per functie is ook opgenomen. Hierbij was de peildatum 11 oktober 2007. Tot slot is af te lezen of en hoeveel contracten met een duur voor bepaalde tijd per functie voorkomen. Kernfuncties met veel contracten voor bepaalde tijd kunnen extra risico lopen op het moment dat functionarissen hun contract niet wensen te verlengen. Staafdiagrammen van de overige functies zijn eveneens weergegeven in bijlage 5.

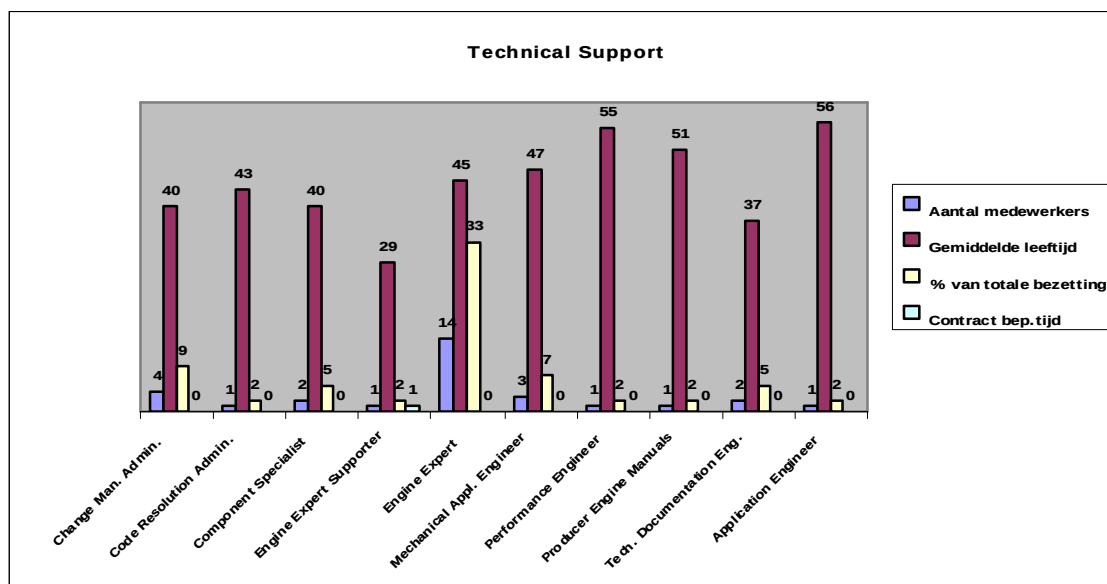


Fig. 5b: Gemiddelde leeftijd, aantal medewerkers en contractvorm per functie van Technical Support.

In het bovenstaande staafdiagram is af te lezen dat de twee functies die in figuur 3a door de afdelingsmanager met een hoge mate van uniciteit en strategische waarde werden beoordeeld respectievelijk 14 medewerkers met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar (Engine Expert) en 1 medewerker met een gemiddelde leeftijd van 55 jaar (Performance Engineer) bevatten. Gelet op de gemiddelde leeftijd in combinatie met de mogelijkheid dat dit kernfuncties betreffen is het van groot belang een consistent beeld te krijgen van de mate van uniciteit en strategische waarde van de functies. In conclusies en aanbevelingen wordt hierop dieper ingegaan.

4.4 Gemiddelde leeftijd

De resultaten in paragraaf 4.3 en bijlage 5 zijn hoofdzakelijk verzameld om uitspraken te doen over de duurzaamheid van kerncompetenties vanuit het oogpunt van personele bezetting in kernfuncties. Hoewel kernfuncties niet inzichtelijk lijken te worden is het wel interessant om stil te staan bij de gemiddelde leeftijd per afdeling. Informatie over de gemiddelde leeftijd alleen is echter niet helemaal betrouwbaar omdat het gemiddelde als centrummaat sterk beïnvloedbaar is door een aantal extreme waarnemingen (Moore & McCabe, 2005). Om een beter beeld te krijgen van de spreiding per afdeling wordt in het onderstaande histogram (figuur 6) een vijf-getallen-samenvatting, inclusief het gemiddelde, gegeven.

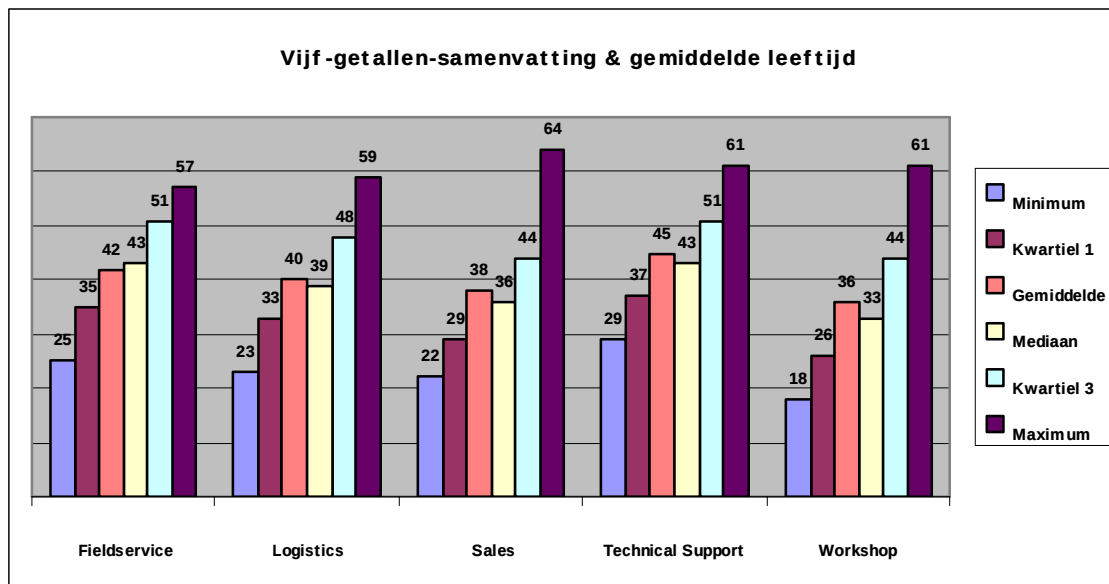


Fig. 6: Leeftijdsspreiding per afdeling

De bovenstaande figuur geeft per afdeling weer wat de minimale en maximale leeftijd is. Naast de gemiddelde leeftijd is ook de mediaan gegeven. De mediaan is het middelpunt van de verdeling en is een resistente centrummaat omdat deze niet beïnvloedbaar is door uitschieters. Omdat niet alleen naar het centrum van de verdeling moet worden gekeken, maar ook naar de spreiding, zijn het 1^e en 3^e kwartiel (Q1 en Q3) weergegeven. De kwartielen zijn de middelste waarnemingen tussen de mediaan en het minimum of maximum. De afstand tussen Q1 en Q3 omvat precies de helft van alle medewerkers. Bij Fieldservice bevindt de helft van de medewerkers zich dus in de leeftijd van 35 tot 51 jaar. Een kwart in de leeftijd van 25 tot 35 jaar en een kwart in de leeftijd van 51 en 57 jaar. De mediaan en de gemiddelden per afdeling verschillen nauwelijks. Dit geeft aan dat er sprake is van een redelijk symmetrische verdeling. Dat wil zeggen dat de gemiddelde leeftijden die per afdeling zijn gegeven in de tabellen een reëel beeld geven.

Uit de vijf-getallen-samenvatting kan worden opgemaakt dat er sprake is van een relatief hoge gemiddelde leeftijd per afdeling. De tabellen in paragraaf 4.3 en bijlage 5 laten zien dat de gemiddelde leeftijd in een aantal functies ver boven het afdelingsgemiddelde ligt. Wanneer dit potentiële kernfuncties betreffen, en men bedenkt dat dit functies zijn die vanwege hun uniciteit moeilijk zijn op te vullen, dan kunnen er op korte termijn serieuze problemen ontstaan.

5 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat een terugblik op het verrichte onderzoek. Allereerst wordt een aantal algemene opmerkingen gemaakt met betrekking tot het onderzoek. Vervolgens worden conclusies getrokken in relatie tot de resultaten van de analyses van kerncompetenties en kernfuncties. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor WNL Zwolle. Daarnaast wordt een aantal suggesties gedaan voor verder onderzoek.

5.1 Interpretatie onderzoeksresultaten

Voor een juiste inschatting van de onderzoeksresultaten en conclusies is het goed dat de lezer een beeld heeft van de onderzoekscontext met haar grenzen. Dit geeft richting aan de wijze waarop de onderstaande conclusies moeten worden geïnterpreteerd en welke waarde ze kunnen hebben voor WNL Zwolle.

Op de eerste plaats moet worden benadrukt dat het onderzoek noodgedwongen bestaat uit een heuristische onderzoeksmethode. Gedurende het onderzoek heeft er een verschuiving van de onderzoeksopdracht plaatsgevonden. Er werd aanvankelijk verondersteld dat de kerncompetenties van WNL Zwolle bekend zouden zijn. Deze dienden alleen als input voor het analyseren van kernfuncties. Toen bleek dat er veel onduidelijkheid omtrent WNL Zwolle's kerncompetenties bestond, is geprobeerd te onderzoeken wat de kerncompetenties zijn. Het heuristische karakter is veroorzaakt door een gebrek aan gevalideerde meetschalen voor kerncompetenties. Een aantal onderzoekers heeft getracht een gevalideerde meetschaal te ontwikkelen (Javidan, 1997; Walsh & Linton, 2001; Hafeez et al., 2002) maar geen van hen is hierin geslaagd. Dit bevestigt het beeld dat de kerncompetentiebenadering van Prahalad & Hamel (1990; 1994) geen theorie is maar een visie. Prahalad & Hamel hebben uitgebreid beschreven wat kerncompetenties zijn. Ook hebben zij het belang ervan uitstekend verwoord. Hun benadering is echter noch door henzelf, noch door anderen gevalideerd. Het gebrek aan gevalideerde meetschalen heeft ertoe geleid dat dit onderzoek bestaat uit een eigen methode om WNL Zwolle's kerncompetenties inzichtelijk te maken. Door de methode zo goed mogelijk af te stemmen op de literatuur over kerncompetenties is getracht de kans op het vinden van WNL Zwolle's kerncompetenties zo groot mogelijk te maken. Ook deze methode blijft echter heuristisch; het is gericht op het bevorderen van het vinden van iets, maar er is geen garantie dat het altijd en door iedereen gevonden wordt (Rozenburg & Eekels, 2003). De gehanteerde methode geeft dus een antwoord op de vraag wat de kerncompetenties van WNL Zwolle *zouden kunnen* zijn.

Op de tweede plaats moet worden vermeld dat het onderzoek ook een hoog subjectief karakter heeft. De literatuur geeft aan dat de top van de organisatie het best zicht heeft op datgene dat uiteindelijk als kerncompetenties kan worden omschreven (Prahalad & Hamel, 1994; Hafeez et al., 2002). In dit onderzoek is daarom uitgegaan van de perceptie van een kleine groep specialisten. Er is echter geen sprake van waarheidsvinding. Hoewel er kerncompetenties zijn geformuleerd kan nooit met zekerheid worden gezegd dat dit ook daadwerkelijk de kerncompetenties zijn. Aangezien kerncompetenties de basis vormen voor de analyse van kernfuncties zou een foute formulering grote gevolgen kunnen hebben voor het verdere onderzoek. Kernfuncties zouden bijvoorbeeld op de verkeerde plaatsen in de organisatie worden geanalyseerd. Daar komt bij dat het onderzoek internergericht is. Er is geen onderzoek gedaan buiten WNL Zwolle, wat betekent dat

de resultaten en conclusies eenzijdig zijn, een perceptie weerspiegelen en niet zijn afgezet tegen informatie van buiten de organisatie zoals een benchmark voor uniciteit.

Op de derde plaats wordt uit de literatuur duidelijk dat kerncompetenties vatbaar zijn voor veranderingen. Ze kunnen door externe invloeden, zoals technologische ontwikkelingen, overbodig of onbruikbaar worden (Hafeez et al., 2002). Het is daarmee mogelijk dat de geformuleerde kerncompetenties over een half jaar niet meer bruikbaar zijn. Dit kan effect hebben op de geanalyseerde kernfuncties.

Wanneer het bovenstaande in acht wordt genomen, dan kan men zich afvragen wat de waarde van de onderzoeksresultaten en conclusies is. Persoonlijk denk ik dat deze waarde niet onderschat moet worden. Ondanks het kwalitatieve, subjectieve en heuristische onderzoeks karakter is getracht het onderzoek zo intersubjectief mogelijk te maken. Dit is gedaan door vanuit de literatuur een zo compleet mogelijk theoretisch kader te ontwikkelen. Dit kader is doorvertaald naar een methode waarmee de kerncompetenties en kernfuncties van WNL Zwolle zijn geformuleerd. Er is dus niet zomaar voor een bepaalde methode gekozen. In het theoretisch kader ligt de wetenschappelijke verantwoording van dit onderzoek verankerd.

Los van de resultaten is ook het proces van het onderzoek in mijn ogen erg waardevol. Het heeft de organisatie, lees het management, meer bewust gemaakt van vragen die in eerste aanleg logisch en voor de hand liggend lijken, maar bij nadere bestudering niet altijd even vanzelfsprekend zijn. Hierop wordt later teruggekomen.

5.2 WNL Zwolle's kerncompetentie

In paragraaf 4.1 zijn vier kernactiviteiten beschreven die volgens de eisen vanuit de literatuur kunnen worden bestempeld als kerncompetenties. De vier activiteiten zijn getoetst op het niet productspecifiek zijn, op organisatiebreedheid, op uniciteit en op klantvoordeel. Er is reeds vermeld dat de kerncompetenties zijn geformuleerd in de perceptie van het management. Speciale aandacht gaat naar de eisen ten aanzien van uniciteit en klantvoordeel, waarbij enkele kanttekeningen moeten worden gemaakt.

De uniciteit van de vier kerncompetenties blijft moeilijk te bepalen. Volgens Prahalad & Hamel (1990; 1994) zijn kerncompetenties uniek wanneer ze niet zijn te herkennen, noch na te bootsen door de concurrent. In dat geval is het dus vrijwel onmogelijk om te bepalen of de vier kerncompetenties daadwerkelijk uniek zijn. Een benchmark met andere organisaties is onmogelijk want iets onherkenbaars valt niet te benchmarken. De uniciteits is voor dit onderzoek omgezet in het onvermogen van de concurrent om over dezelfde kerncompetentie te beschikken. Kerncompetenties zijn vervolgens uniek wanneer ze niet te imiteren zijn door de concurrentie en wanneer ze niet te vervangen zijn door vergelijkbare kerncompetenties. Hoewel de uniciteit van de kerncompetenties op deze wijze beter vast te stellen is, blijft er sprake van een aantal beperkingen. Een goede inschatting van de uniciteit is afhankelijk van de kennis die WNL Zwolle heeft van haar concurrenten. Van bestaande concurrenten is deze inschatting naar verwachting redelijk te maken, maar van onbekende concurrenten zal dat niet mogelijk zijn. Belangrijk is dus de mate waarin WNL Zwolle op de hoogte is van haar concurrenten.

Daarbij komt dat het vrijwel onmogelijk is om een antwoord te geven op de vraag of een concurrent de kerncompetentie in de nabije toekomst zou kunnen kopiëren.

Klantvoordeel blijft eveneens moeilijk te bepalen. In dit onderzoek is getracht om zowel vanuit de klantperceptie als vanuit de perceptie van de organisatie te bepalen wat klantvoordeel is. Pas op het moment dat verschillende klanten worden benaderd is het echt mogelijk om te verifiëren wat de klant als voordeel ervaart. In de huidige situatie ligt de nadruk meer op het voordeel dat WNL Zwolle klanten *kan en wil* bieden.

Wat bij het bepalen van de kerncompetenties niet is meegenomen is de eis dat de kerncompetentie een aanzienlijke bijdrage moet leveren aan het bedrijfsresultaat van WNL Zwolle. De keuze hiervoor ligt in het onderscheid in functionaliteit van de kerncompetentie. Wanneer de functionaliteit is gefocust op het hier en nu, dan moeten de huidige kerncompetenties absoluut een aanzienlijke bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Ligt de focus, zoals in dit onderzoek, echter op het onderzoeken van toekomstmogelijkheden, dan is vooraf niet vast te stellen wat de bijdrage aan het bedrijfsresultaat zal zijn. Activiteiten die nu bijdragen aan het bedrijfsresultaat hoeven dat in de toekomst niet te doen en vice versa.

5.2.1 Sub-kerncompetenties

Hoewel de vier kerncompetenties individueel voldoen aan de gestelde eisen, verschaft nadere bestudering een extra inzicht. De eerste kerncompetentie lijkt een samenvoeging van de overige drie kerncompetenties. Ad hoc totaaloplossingen kunnen worden bewerkstelligd door maximale beschikbaarheid van mensen, middelen en onderdelen, door de toepassing van kennis over voortbrengingstechnologie en door logistieke topprestaties. Bovendien laat een blik op de afdelingscapabiliteiten van de eerste kerncompetentie zien dat alle genoemde capabiliteiten ook zijn toegevoegd aan de overige drie kerncompetenties.

Wanneer we veronderstellen dat de eerste kerncompetentie de overkoepelende kerncompetentie is van WNL Zwolle, hoe moet dan worden aangekeken tegen de overige drie kerncompetenties? Ik ben geneigd ze te beschouwen als peilers voor de kerncompetentie *“het vermogen om ad hoc totaaloplossingen te bewerkstellen voor iedere klantvraag”*. Omdat de drie peilers individueel voldoen aan de eisen voor kerncompetenties worden ze sub-kerncompetenties genoemd. Ze vallen prima binnen de definitie voor kerncompetenties, daarnaast zijn ze te omvangrijk om te worden beschouwd als key capabilities; ze leveren fundamenteel klantvoordeel op, ze bestaan uit organisatiebrede key capabilities, zijn niet productspecifiek en zijn uniek in de ogen van het management. Juist de combinatie van deze drie sub-kerncompetenties leidt tot de kerncompetentie van WNL Zwolle. Let wel, wanneer één van de sub-kerncompetenties komt te vervallen, dan veranderen de twee resterende sub-kerncompetenties in kerncompetenties. Ook zal dan het vermogen om ad hoc totaal oplossingen te bewerkstellen komen te vervallen.

De resultaten van de double check vormden geen aanleiding om te twijfelen aan de echtheid van de (sub)kerncompetentie(s) wanneer wordt bekeken of deze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Er kunnen echter ook andere redenen zijn waardoor één van de sub-kerncompetenties komt te vervallen. Wanneer bijvoorbeeld wordt gekeken naar het vermogen om logistieke topprestaties te leveren dan wordt duidelijk dat WNL Zwolle veel baat heeft bij de rol als marktleider van Wärtsilä in

haar totaliteit. Dit maakt het mogelijk om strategisch en kostenefficiënt in te kopen, er kan gebruik worden gemaakt van een wereldwijd logistiek netwerk en WNL Zwolle kan haar voordeel doen met haar rol als grootafnemer. Wanneer Wärtsilä Corporate beslist om WNL Zwolle af te stoten, dan heeft dit serieuze gevolgen voor de kerncompetenties, en dus voor het competitieve vermogen van WNL Zwolle. Bovendien kan men zich afvragen of “het vermogen om logistieke topprestaties te leveren” een kerncompetentie is van WNL Zwolle of van Wärtsilä Corporate of van beiden.

De indruk ontstaat dat de omvang van Wärtsilä Corporate een niet te onderschatten succesfactor is voor WNL Zwolle. WNL Zwolle weet goed gebruik te maken van de positie en middelen van het moederbedrijf. De uniciteit van de (sub)kerncompetenties bleek vaak te liggen in de omvang en samenstelling van de bedrijfsactiviteiten. Losse activiteiten zoals schadereparaties, motorenontwikkeling of onderdelenlevering worden ook door concurrenten uitgevoerd. De combinatie ervan maakt WNL Zwolle echter uniek. Dit ondersteunt de aanname dat er sprake is van één overkoepelende kerncompetentie en drie sub-kerncompetenties. Het onderschrijft ook de afhankelijkheid van WNL Zwolle ten opzichte van Wärtsilä Corporate.

5.3 Kernfuncties

Naast de formulering van WNL Zwolle's kerncompetenties probeert dit onderzoek een antwoord te geven op de vraag of er sprake is van kernfuncties bij WNL Zwolle. In het geval van aanwezigheid moet vervolgens ook inzichtelijk worden om welke functies dit gaat.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan niet worden geconcludeerd of er al dan niet sprake is van kernfuncties. Bestudering van de tabellen in paragraaf 4.3 en bijlage 5 laat in veel gevallen aanzienlijke beoordelingsverschillen zien tussen de afdelingsmanager en de HR manager. In paragraaf 4.3 werden deze verschillen getoond voor de afdeling Technical Support (figuren 5a & 5b). In bijlage 5 is te zien dat ook binnen de afdeling Logistics sprake is van ruime beoordelingsverschillen. Ook een aantal functies binnen de afdelingen Workshop en Fieldservice laten grote beoordelingsverschillen zien. Hoewel vooraf verondersteld werd dat afdelingsmanagers de uniciteitwaarde en strategische waarde van de functies binnen de eigen afdeling hoger zouden inschatten, is de spreiding in de resultaten erg groot.

Uiteraard is er stilgestaan bij mogelijke oorzaken van deze spreiding. Er is allereerst kritisch gekeken naar de items in de vragenlijst. Het beperkte aantal items (22) kan bijdragen aan de omvang van de spreiding. De inhoud van de items is echter uitstekend gerelateerd aan de aspecten uniciteit en strategische waarde, zoals beschreven in de RBV (Barney, 1991). Bovendien is de lijst gevalideerd en veelvuldig gehanteerd voor andere onderzoeken, waardoor niet wordt getwijfeld aan de bruikbaarheid ervan voor dit onderzoek.

Het geringe aantal respondenten is waarschijnlijk ook van invloed op de spreiding. Iedere functie is beoordeeld door de afdelingsmanager en de HR manager. Dat er verschillen zouden ontstaan in de waardetoekenning werd verwacht. Daarom werden de scores van de HR manager als controlefactor gehanteerd. Er werd verondersteld dat de afdelingsmanagers de functies hoger zouden beoordelen dan de HR manager.

Wanneer wordt gekeken naar de beoordelingen van de functies in paragraaf 4.3 en bijlage 5, dan blijkt dit in de meeste gevallen te kloppen. Er kan echter niet gesteld worden dat de afdelingsmanagers de functies hoger beoordeelden omdat ze de uniciteit en strategische waarde mogelijk wat zouden aandikken, sinds na de afname van de vragenlijsten bleek dat de spreiding ook veroorzaakt zou kunnen zijn door onvoldoende functiekennis bij de controlefactor, de HR manager. Een aantal functies (voornamelijk binnen de afdeling Technical Support) bleek moeilijk te beoordelen omdat er onvoldoende zicht was op de functie-inhoud en beschikbaarheid op de arbeidsmarkt. Om een beter beeld van de functie te verkrijgen zijn functieomschrijvingen gehanteerd bij het invullen van de vragenlijst. De HR manager is een ruim half jaar werkzaam binnen WNL Zwolle en dat verklaart wellicht waarom een aantal functies moeilijk beoordeeld konden worden. Onvoldoende functiekennis bij de controle factor maakt de interpretatie van de beoordelingen en de verschillen echter nog moeilijker. Hierdoor is het niet te bepalen wie, welke waardetoekenning, het dichtst bij de werkelijkheid zit.

De vraag is wat WNL Zwolle met de onderzoeksgegevens kan sinds duidelijk is dat zij geen inzicht verschaffen in de aanwezigheid van kernfuncties. Hoewel hierover geen duidelijkheid is ontstaan, geven de resultaten wel een belangrijke indicatie in relatie tot de onderzoeksvraag. Met het bepalen van de kerncompetenties is een richting gecreëerd voor een pad dat WNL Zwolle in de komende periode kan leiden naar andere marktsegmenten en/of product- marktcombinaties. Dit pad kan alleen bewandeld worden met capabele mensen. Dit zijn die medewerkers in de potentiële kernfuncties, weergegeven in de tabellen in paragraaf 4.3 en bijlage 5. WNL Zwolle moet voorbereid zijn op de af te leggen 'reis'. Dat wil zeggen, WNL Zwolle moet ervoor zorgen dat zij voor de reis beschikt en blijft beschikken over medewerkers in kernfuncties. Wanneer er niet voldoende zicht is op de functie-inhoud en externe beschikbaarheid van functionarissen dan kan worden geconcludeerd dat de voorbereiding niet optimaal is. Hierdoor is het mogelijk dat WNL haar kerncompetenties niet goed kan inzetten en zelfs verliest. Een extra punt van aandacht vormt de gemiddeld hoge leeftijd per afdeling, zoals weergegeven in paragraaf 4.4. Daarbij is inzichtelijk gemaakt dat een aantal mogelijke kernfuncties boven het afdelingsgemiddelde ligt. Wanneer dit daadwerkelijk kernfuncties betreffen, dan vormt dit een extra reden om verder onderzoek te doen naar de aanwezigheid van kernfuncties. In de aanbevelingen wordt hierop verder ingegaan.

5.4 Slotconclusie

Terugblikkend op de voorgaande paragrafen wordt een totaalbeeld geschetst van het verrichte onderzoek. Op basis van de slotconclusie wordt gekomen tot een aantal concrete aanbevelingen voor WNL Zwolle. Achtereenvolgens worden in paragraaf 5.5 aanbevelingen met betrekking tot kerncompetenties en kernfuncties beschreven. Gezien de verkregen resultaten zal het niet verwonderlijk zijn dat een aantal aanbevelingen zal zijn gericht op verder onderzoek.

5.4.1 Kerncompetenties en toekomstige functionaliteit

In de afgelopen maanden is getracht een beeld te schetsen van de kerncompetenties van WNL Zwolle. Uit dit onderzoek is een viertal kerncompetenties van WNL Zwolle naar voren gekomen. Ook is geconcludeerd dat het ernaar uit ziet dat er sprake is van één overkoepelende kerncompetentie, welke wordt ondersteund door een drietal sub-kerncompetenties. Voor de volledigheid zijn deze hieronder nogmaals weergegeven.

Kerncompetentie WNL Zwolle

Het vermogen om ad hoc totaaloplossingen te bewerkstellen voor iedere klantvraag

- | | |
|--------|---|
| Sub 1: | Maximale beschikbaarheid van mensen, middelen en onderdelen |
| Sub 2: | Toepassing van kennis over voortbrengingstechnologie |
| Sub 3: | Logistiek vermogen om topprestaties te leveren |

De onderlinge afhankelijkheid van de kerncompetentie en sub-kerncompetenties, en de gevolgen van het vervallen van één van de sub-kerncompetenties is onder de aandacht gebracht. Ook is de invloed van Wärtsilä Corporate benadrukt. Een belangrijk deel van de (sub)kerncompetenties van WNL Zwolle is ontstaan doordat goed gebruikt wordt gemaakt van de capaciteiten, het netwerk en de resources van Wärtsilä Corporate. In feite zit het onderscheidende vermogen van WNL Zwolle dus niet zozeer in de afzonderlijke activiteiten maar in de totaalaanpak, welke voor een groot deel mogelijk wordt gemaakt door het marktleiderschap van Wärtsilä Corporate.

Dit wetende kan men zich afvragen in hoeverre de geformuleerde kerncompetenties behoren tot alleen WNL Zwolle. Het is niet onwaarschijnlijk dat het ook kerncompetenties zijn van Wärtsilä Corporate. Bovendien zouden er meerdere productcompanies binnen Wärtsilä aanwezig kunnen zijn met exact dezelfde kerncompetenties. Los van deze vraag moet het gevaar dat in de afhankelijkheid van Wärtsilä Corporate schuilt niet worden onderschat. Deze afhankelijkheid heeft mijns inziens grote invloed op de functionaliteit van de kerncompetenties en het voortbestaan van WNL Zwolle. Welke kerncompetenties blijven voor WNL Zwolle bestaan op het moment dat zij wordt afgestoten door Wärtsilä Corporate? Wat is de waarde van de resterende kerncompetenties op dat moment? De losse activiteiten die WNL Zwolle uitvoert worden ook door concurrenten aangeboden. Wanneer WNL Zwolle wordt afgestoten, dan is de kans groot dat ook zij terugvalt op het aanbod van een aantal van deze losse activiteiten. Op welke wijze kan WNL Zwolle zich in dat geval nog onderscheiden, realiserende dat zij beschikt over specifieke kennis en ervaring over een product dat geleidelijk wegvloeit uit de markt?

De toekomstige functionaliteit van WNL Zwolle's kerncompetenties moet ook op een andere wijze worden bekeken. Vanuit de Dynamic Capability Approach (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) wordt veel nadruk gelegd op het belang van een dynamisch organisatievermogen. Zoals weergegeven in het theoretisch kader zijn dynamische capabilities essentieel voor het voortdurend of achtereenvolgend competitief vermogen van kerncompetenties. Omdat de focus van dit onderzoek ligt op het bepalen van WNL Zwolle's kerncompetenties en kernfuncties is er geen onderzoek verricht naar het dynamisch organisatievermogen van WNL Zwolle. WNL Zwolle moet zich realiseren dat er een mogelijkheid bestaat dat haar organisatievermogen niet dynamisch (genoeg) is. In dat geval verliezen de geformuleerde (sub)kerncompetenties hun strategische waarde op de lange termijn.

5.4.2 Aanwezigheid van kernfuncties

Er kan niet worden geconcludeerd dat er sprake is van kernfuncties bij WNL Zwolle. Er kan echter ook niet worden geconcludeerd dat hiervan geen sprake is. Wel is inzichtelijk gemaakt dat er veel onduidelijkheid bestaat over de beoordeling van de uniciteit en strategische waarde van potentiële kernfuncties. Daarnaast is er sprake van een gemiddeld hoge leeftijd binnen een aantal functies. Dit maakt dat het voor de waarborging van WNL Zwolle's kerncompetenties van groot belang is dat er een beter en consistentere beeld ontstaat van de aanwezigheid van kernfuncties.

5.5 Aanbevelingen

De samenhang en onderlinge afhankelijkheid van WNL Zwolle's kerncompetenties maakt de organisatie in de huidige situatie sterk en slagvaardig, maar zorgt op de lange termijn voor een kwetsbare positie van WNL Zwolle. In de wetenschap dat de waarborging van de kerncompetenties van WNL Zwolle voor een deel sterk afhankelijk is van Wärtsilä Corporate en met het oog op de afnemende motorenpopulatie, is het daarom aanbevelingswaardig om de geanalyseerde kerncompetenties verder uit te diepen en daarbij sterk de nadruk te leggen op het verkleinen van de samenhang tussen de kerncompetenties. Door daarbij te focussen op voor WNL Zwolle nieuwe product-markt combinaties, en daar succesvol in te worden, verkleint WNL Zwolle waarschijnlijk ook haar afhankelijkheidspositie ten opzichte van Wärtsilä Corporate. Mogelijk keert deze afhankelijkheidspositie zelfs in het voordeel van WNL Zwolle aangezien zij haar waarde voor Wärtsilä Corporate vergroot. Wanneer dit niet gedaan wordt zal de waarde waarschijnlijk sterk dalen op het moment dat de motorenpopulatie tot een minimum is gedaald.

Op het moment van schrijven verkeert WNL Zwolle in een fase die mijns inziens voorafgaat aan het moment van het maken van nieuwe strategische keuzes. Met dit onderzoek is getracht enkele handvaten aan te reiken die behulpzaam kunnen zijn bij deze keuze. WNL Zwolle is nu aangekomen op het moment waarop daadwerkelijk keuzes moeten worden gemaakt. Het is verstandig om hiermee niet langer te wachten aangezien de doorontwikkeling van kerncompetenties, in de gekozen richting, niet van de ene op de andere dag zal plaatsvinden. Nadat het management haar keuzes heeft uitgesproken kan het verdere traject in gang worden gezet met behulp van projectteams. Deze teams kunnen zich onafhankelijk en los van WNL Zwolle's core business, focussen op de uitdieping/concretisering van de nieuwe strategie. In een vervolgstadium is het noodzaak om de gehele organisatie in te richten op de nieuwe strategie.

In relatie tot de gevonden kerncompetenties is er een tweetal belangrijke aanbevelingen voor verder onderzoek. In de eerste plaats doet WNL Zwolle er goed aan om onderzoek te verrichten naar het dynamisch vermogen van de eigen organisatie. Dit vermogen ligt verankerd in processen, posities, en paden (Teece et al., 1997) Gevalideerde methoden om dynamic capabilities rechtstreeks te meten heb ik zelf niet kunnen vinden. Aangezien het om het vermogen gaat om capabilities continu aan te passen, zou literatuur over Total Quality Management (TQM) en in het bijzonder het concept van continuous improvement wellicht behulpzaam kunnen zijn.

Continuous improvement is een concept dat er vanuit gaat dat het proces van verbeteren nooit eindigt. Het vermogen om continu te blijven verbeteren heeft mogelijk raakvlakken met het dynamisch organisatievermogen. In beide gevallen moet er sprake zijn van capabilities die het in zich hebben om snel aangepast te kunnen worden. Bij het onderzoeken van het dynamisch organisatievermogen moet tevens aandacht worden besteed aan het type markt waarin WNL Zwolle opereert. Het type markt is voor een groot deel afhankelijk van de stabiliteit van de markt (Eisenhardt & Martin, 2000). In stabiele en voorspelbare markten kunnen dynamic capabilities gebruik maken van huidige resources om zodoende langdurig competitief vermogen te bewerkstellen. In dynamische markten dienen zij het mogelijk te maken om nieuwe resource configuraties te bouwen.

In de tweede plaats doet WNL Zwolle er goed aan haar kerncompetenties jaarlijks te evalueren. Tijdens mijn afstuderen viel het op dat de organisatie bijna wekelijks aan allerlei interne en externe invloeden onderhevig was. Ook viel op dat de hele organisatie hard werkt om aan de vraag van de markt te kunnen blijven voldoen. Het gevaar schuilt erin dat de organisatie zich hierdoor sterk richt op korte termijn successen, waardoor mogelijk een onderbelichting van de lange termijn visie ontstaat. Zoals reeds aangegeven verkeert WNL Zwolle nu in een fase waarin strategische keuzes moeten worden gemaakt. Het is daarbij aanbevelingswaardig om op een vast moment een pas op de plaats te maken om te overzien of WNL Zwolle nog altijd beschikt over haar (sub)kerncompetenties die noodzakelijk zijn voor de gekozen strategie. Stilstaan bij kerncompetenties vergroot tevens het besef van een gezamenlijke toekomstvisie.

Met het oog op het belang van kennis over de aanwezigheid van kernfuncties is het aanbevelingswaardig meer onderzoek te verrichten naar kernfuncties. Dit onderzoek kan op meerdere manieren plaatsvinden. Zo kan nader onderzoek worden verricht naar de individuele functies die voorkomen binnen de (sub)kerncompetenties. Hierbij kan dieper worden ingaan op die aspecten die een functie uniek en strategisch van grote waarde maken. Ook kan een marktonderzoek worden verricht. Doormiddel van een dergelijk onderzoek kan worden bekeken in hoeverre de verschillende functies 'op voorraad' zijn op de arbeidsmarkt.

Omdat er een grote spreiding bestaat in de beoordeling van de afdelingsmanager en de HR manager ten aanzien van de uniciteit en strategische waarde van potentiële kernfuncties wordt de volgende aanbeveling gedaan. In de bijlage 6 zijn overzichten gegeven van alle potentiële kernfuncties. Daarbij is een ranking gemaakt van de meest unieke en strategisch waardevolle functies volgens de afdelingsmanager en volgens de HR manager. Een blik op deze overzichten laat zien dat de ranking verschillen vertoont. Dit geeft aan dat de gemiddelde scores niet alleen verschillen in de mate van uniciteit en strategische waarde, maar dat ook verschillend wordt

gedacht over welke functies het meest uniek en strategisch zijn. Met deze overzichten als uitgangspunt adviseer ik de HR manager en afdelingsmanager om in een evaluatie tot een soort consensus te komen, die resulteert in één lijst met daarop een ranking. Deze lijst kan worden gehanteerd voor nader onderzoek.

Tot slot wordt stilgestaan bij aanbevelingen voor WNL Zwolle in het geval er uit nader onderzoek blijkt dat er sprake is van kernfuncties. Wanneer er sprake is van functies met een hoge uniciteit, veelal ontstaan omdat skills voor deze functies bedrijfsspecifiek zijn en intern worden aangeleerd, dan wordt duidelijk dat medewerkers in deze functies moeilijk extern zijn aan te trekken. Opleiding en ontwikkeling binnen de eigen organisatie zijn in dat geval een sleutel tot succes (Lepak & Snell, 1999). Met het Young Potential Program (YPP) heeft WNL Zwolle een stap gezet met betrekking tot interne scholing. Een kritische blik op de aanwezigheid van kernfuncties en de bewustwording van het belang ervan voor de toekomst van WNL Zwolle kan ertoe leiden dat er meer aandacht en financiële middelen moeten worden besteed aan andere vormen van interne scholing. Ook andere vormen van kennisoverdracht zoals, job enlargement, job enrichment en job rotation moeten hierbij niet worden onderschat.

5.6 Tot slot

Dit onderzoek wordt afgesloten met een terugkoppeling naar de zin waarmee ik het voorwoord heb geopend. Vrij vertaald maakt deze zin duidelijk dat alle wegen naar iets leiden zolang men niet weet waar de eindbestemming ligt. WNL Zwolle weet wat haar eindbestemming op dit moment is: zonder verdere ontwikkeling van de organisatie zullen haar bedrijfsactiviteiten over een aantal jaren drastisch zijn afgenomen. Het management van WNL Zwolle staat dan ook voor de uitdaging om haar eindbestemming te verleggen en opnieuw te bepalen. Een uitgestippeld pad maakt het mogelijk om de organisatie af te stemmen op het bereiken van de nieuwe bestemming. Vanuit HR perspectief zal de invulling hiervan in het bijzonder bestaan uit het zorgdragen voor de continuïteit van goed gekwalificeerd personeel op die plekken in de organisatie die doorslaggevend zijn voor het behalen van de gewenste bestemming: de kernfuncties.

LITERATUURLIJST

BOEKEN

Babby, E. 2004. 'The practice of Social Research'. Thomson Learning, Wadsworth, Belmont. 10th edition. ISBN 0534620280

Boxall, P. & Purcell, J. 2003. 'Strategy and Human Resource Management'. Palgrave Macmillan. ISBN 978 0 33 77820 3.

Grix, J. 2004. 'The Foundations of Research'. Palgrave Macmillan. ISBN 978 1403 921451.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. 'De strijd om de toekomst'. Scriptum Books, Schiedam. Zesde druk. ISBN 978 90 5594 0165. Oorspronkelijke titel: 'Competing for the future; breakthrough strategies for seizing control for your industry and creating the markets of tomorrow'.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 1998. 'Exploring corporate strategy'. FT Prentice Hall, financial times. 7th edition. ISBN 0 273 71018 4.

Merchant, K.A., Stede van der, W.A. 2003. 'Management control systems'. Pearson Education Limited. Prentice Hall financial times. ISBN 0 273 65596 5.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. 'Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management'. FT Prentice Hall, financial times. ISBN 0 273 65636 8.

Mulder, M. 2002. 'Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk'. Elsevier bedrijfsinformatie B.V. Eerste druk, tweede oplage. ISBN 90 615 5992 8.

Rozenburg, N.F.M. & Eekels, J. 2003. 'Productontwerpen, structuur en methoden'. Uitgeverij Lemma B.V. Utrecht. Tweede druk, derde oplage. ISBN 90 5189 70 65

ARTIKELEN

Barney, J. 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage'. Journal of Management, vol. 17, no. 1, 99-120.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. 'Dynamic Capabilities: what are they?' Strategic Management Journal, vol. 21: 1105-1121.

Hafeez, K., Zhang, YB. & Malak, N. 2002. 'Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence'. IEEE Transactions on engineering management, vol. 49, no. 1: 28-35.

Hafeez, K., Zhang, YB. & Malak, N. 2002. 'Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process'. Int. J. Production Economics 76, 39-51.

Javidan, M. 1998. 'Core competence: what does it mean in practice?'. Long Range Planning, vol. 31, no.1: 60-71.

Kogut, B. & Kulatilaka, N. 2001. 'Capabilities as real options'. *Organization Science*, vol. 12, no. 6: 744-758.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1999. 'The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management review*, vol. 24, No 1, 31-48

Lepak, D.P. & Snell, S.A. 2002. 'Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations'. *Journal of Management*, 28(4): 517-543

Lepak, D.P., Snell, S.A. & Takeuchi, R. 2003. 'Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity'. *Journal of Management*, 29(5): 681-703

Lopez-Cabrales, A., Valle, R. & Herrero, I. 2006. 'The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency'. *Human Resource Management*, vol. 45, no. 1: 81-109.

Marino, K.E. 1996. 'Developing consensus on firm competencies and capabilities'. *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 3.

Onyeiwu, S. 2003. 'Some determinants of core competencies: evidence from a binary-logit analysis'. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 15, no. 1.

Petts, N. 1997. 'Building growth on core competences – a practical approach'. *Long Range Planning*, vol. 30, no. 4: 551-561.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. 'The core competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91

Tampoe, M. 1994. 'Exploiting the core competence of your organization'. *Long Range Planning*, vol. 27, no 4: 66-77.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7: 509-533.

Walsh, S.T. & Linton, J.D. 2001. 'The competence pyramid: a framework for identifying and analyzing firm and industry competence'. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 13, no.2.

INTERNET WEBSITES

- <http://internal.wartsila.com/>
- <http://www.wartsila.com/>
- <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=fundamenteel>

OVERIG

- Wärtsilä's Annual Report 2006. 'The engine of industry'.
- Functie handboek WNL ZWOLLE

LEGENDA BIJLAGEN

Bijlage 1	Afdelingscapabilities formulier	46
	Door de afdeling Logistics ingevuld formulier waarmee de afdelingscapabilities zijn geïnventariseerd.	
Bijlage 2	Vragenlijst kernfuncties	48
	Vragenlijst (Lepak & Snell, 1999) voor het meten van de uniciteit en strategische waarde per functie.	
Bijlage 3	Kernactiviteiten WNL Zwolle	49
	Overzicht van de tien kernactiviteiten van WNL Zwolle, welke het resultaat waren van de lunchbijeenkomst met het Service Managementteam.	
Bijlage 4	Overzicht functienamen potentiële kernfuncties	50
	Toelichting van de functienamen behorende bij de getallen in de rechterkolommen van de tabellen 1 t/m 4 (pag. 29 & 30).	
Bijlage 5	Staafdiagrammen demografische gegevens per afdeling	51
	In de figuren #A is per afdeling een weergave te zien van de uniciteitswaarde en strategische waarde van iedere functie, beoordeeld door de afdelingsmanager en HR manager.	
	In de figuren #B is per afdeling een weergave te zien van het aantal medewerkers in één bepaalde functie, het percentage van het aantal medewerkers in de functie ten opzichte van de totale afdelingsbezetting, de gemiddelde leeftijd per functie en de aanwezigheid van contracten voor bepaalde tijd. Alle gegevens in de figuren #A en #B zijn gegeven voor de potentiële kernfuncties.	
Bijlage 6	Rangschikking functies per afdeling	55
	Overzichten van de rangschikking in functies, per afdeling, op basis van uniciteit en strategische waarde door enerzijds de afdelingsmanager en anderzijds de HR manager, oplopend van meest uniek en strategisch naar minst uniek en strategisch.	

BIJLAGE 1 AFDELINGSCAPABILITIES FORMULIER

INVENTARISATIE AFDELINGSCAPABILITIES

AFDELING: LOGISTIEK

Iedere organisatie maakt gebruik van resources. Deze bronnen bestaan uit *fysieke middelen*, zoals machines of grondstoffen. Ze bestrijken ook het *menselijk kapitaal*, zoals kennis, inzicht of relationele aspecten. Tot slot maken organisaties gebruik van resources die *organisatorisch kapitaal* bestrijken, zoals overlegstructuren en logistieke netwerken.

Met behulp van 'capabilities' worden resources op een dusdanige wijze benut dat de organisatie hen in haar voordeel kan gebruiken. Een capability wordt beschouwd als een combinatie van kennis, bekwaamheden en middelen. Capabilities zijn gericht op het tot stand brengen van diensten en/of producten. Dit kan in directe vorm plaatsvinden (b.v. het verrichten van onderhoud op locatie) of in een indirecte vorm (zoals het ontwikkelen van een technische toepassing).

Doelstelling

Het doel van deze exercitie is het inzichtelijk maken van de capabilities binnen uw eigen organisatieonderdeel. Dit is een eerste stap in het bepalen van Wärtsilä Zwolle's kwaliteiten en mogelijkheden die het mogelijk moeten maken om toe te treden tot andere marktsegmenten.

U wordt verzocht na te denken over de capabilities van uw eigen afdeling. Deze capabilities dient u vervolgens te noteren op de achterzijde van dit formulier. U komt tot de formulering van een capability door de zinnen in het schema aan te vullen op de stippellijntjes, waarbij u een resource invult en de capability waarmee u de resource benut. Hieronder vindt u een voorbeeld:

Resources <i>Door gebruik te maken van ...</i>	Capabilities <i>Kunnen we door ... klantvoordeel bewerkstellen</i>
Een wereldwijd logistiek netwerk	Snelle levering
Specialistische en hoogwaardige motorenkennis	Product upgrading
Technisch specialisten met toepassingsgerichte motorenkennis	Onderhoudsactiviteiten op locatie
Het invoelend vermogen van verkopers	Proactieve klantbenadering
Het vakmanschap en motorenkennis van monteurs	Het aanpassen van onderdelen

Op de achterzijde van dit formulier vindt u een definitie van de term klantvoordeel. Voorwaarde is dat de capabilities die u beschrijft *bijdragen* aan het bewerkstellen van het klantvoordeel zoals beschreven in deze definitie. Ik vraag u om bij het beschrijven van uw afdelingscapabilities zo nauwkeurig mogelijk te zijn. Dit is niet alleen voor mijn onderzoek van groot belang, maar leidt uiteindelijk ook tot waardevolle inzichten voor Wärtsilä! Uw gegevens worden als input gebruikt voor het verdere onderzoek en doorgesproken in een bijeenkomst met het Service Management Team.

Nadat u de capabilities en resources van uw eigen afdeling hebt geïnventariseerd en beschreven haal ik de lijst op het afgesproken moment bij u op. Bij onduidelijkheden kunt u contact met mij opnemen. Uiteraard zal ik u desgewenst assisteren wanneer u hinder ondervindt bij het formuleren van de capabilities.

Hartelijk dank en veel succes!

KLANTVOORDEEL

De toegevoegde waarde die WNL Zwolle creëert bij het leveren van producten en/of diensten die door de klant wordt ervaren op het gebied:

- § van kwaliteit in producten, diensten en processen;
- § op het gebied van beschikbaarheid van kennis, middelen en producten;
- § op het gebied van betrouwbaarheid in relatie tot geleverde producten en/of diensten en gemaakte afspraken.

Resources	Capabilities
<i>Door gebruik te maken van ...</i>	<i>Kunnen we door ... klantvoordeel bewerkstellen</i>
Kennis en transportmogelijkheden van vervoerders (wereldwijd netwerk)	Snelle levering van goederen
Kennis van (inter)nationale import regelingen en ervaring met het zaken doen in een internationale omgeving.	Besparingen op invoerrechten
Inkoopkwaliteit en inkoopvolume	Onderhandelingsafspraken met leveranciers.
Kennis over toeleveranciers	Het ondersteunen van klanten bij het vinden van onderdelen
Technische motoren kennis en leveranciers selectie	Prijsafspraken
Technische motoren kennis en leveranciers selectie	Leveringstijd afspraken
Technische motoren kennis en leveranciers selectie	Kwaliteitsbewaking
Een groot inkoopvolume en technische motoren kennis	Ontwikkelingsactiviteiten bij de toeleverancier
Technische motoren kennis, vakmanschap en ervaring	Quality control van binnenkomende goederen
Technische motoren kennis, vakmanschap en tekeningen vergelijking	Quality control van uitgaande goederen
Kennis over verpakkingsmethoden	Het voorkomen van transportschade
Kennis over verpakkingsmethoden en reacties/eigenschappen van verschillende materiaal soorten	De samenstelling van verschillende materialen
Kennis over verpakkingsmethoden	Verlening van de opslag termijn van het product (bij de klant)
Statistische analyses, marktkennis en besluitvorming	Beschikbaarheid van voorraden onderdelen voor verschillende motortypes
Rol als 'grootafnemer' en inkoopkennis	Een totaal aanbod/breed assortiment

BIJLAGE 2 VRAGENLIJST KERNFUNCTIES

U wordt verzocht de aangegeven functie te beoordelen in relatie tot de onderstaande stellingen. Daarbij geeft u doormiddel van een cijfer aan in hoeverre de stelling van toepassing is op de functie. U maakt gebruik van de onderstaande mogelijkheden:

- 1 = helemaal mee oneens
- 2 = mee oneens
- 3 = niet eens/niet oneens
- 4 = eens
- 5 = helemaal mee eens

Employees with the function of (*functienaam*) have skills that...

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | ...are instrumental for creating innovations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | ...create customer value | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | ...help minimize costs of production, service or delivery | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | ...enable our firm to provide exceptional customer service | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | ...contribute to the development of new market/product/service opportunities | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | ...develop products/services that are considered the best in our industry | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | ...directly affect organizational efficiency and productivity | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | ...enable our firm to respond to new or changing customer demands | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | ...allow our firm to offer low prices | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | ...directly affect customer satisfaction | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | ...are needed to maintain high quality products/services | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | ...are instrumental for making process improvements | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | ...are not widely available in the labour market | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | ...would be very difficult to replace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | ...are not available to our competitors | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | ...are widely considered the best in our industry | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | ...are developed through on the job experience | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | ...are difficult for our competitors to buy away from us | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | ...are unique to our organization | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | ...are difficult for our competitors to imitate or duplicate | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | ...are customized to our particular needs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | ...distinguish us from our competition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Hartelijk dank voor uw medewerking!

BIJLAGE 3 KERNACTIVITEITEN WNL ZWOLLE

- 1. HET VERMOGEN OM EEN KLANTVRAAG TE ANALYSEREN EN OM TE ZETTEN IN EEN OPLOSSING**
- 2. HET VERMOGEN OM AD HOC TOTAALOPLOSSINGEN TE BEWERKSTELLEN VOOR IEDERE KLANTVRAAG**
- 3. MAXIMALE BESCHIKBAARHEID VAN ONDERDELEN, MIDDELEN EN MENSEN**
- 4. TOEPASSING VAN KENNIS OVER VOORTBRENGINGSTECHNOLOGIE**
- 5. SLIMME FINANCIËLE BESTURING EN BEDRIJFSVOERING**
- 6. HET VERMOGEN OM EEN ORGANISATIEBREDE PROACTIEVE MARKTBENADERING TE HANTEREN**
- 7. ONDERHOUDEN EN INVESTEREN IN KENNIS OVER VOORTBRENGINGSTECHNOLOGIE BINNEN WNL ZWOLLE SERVICE**
- 8. BENCHMARKING MET ANDERE ORGANISATIES**
- 9. HET VERMOGEN OM LOGISTIEKE TOPPRESTATIES TE LEVEREN**
- 10. HET VERMOGEN OM DE LEVENSDUUR VAN HUIDIGE PRODUCTEN TE MAXIMALISEREN**

BIJLAGE 4

OVERZICHT FUNCTIENAMEN POTENTIËLE KERNFUNCTIES

Technical Support

- 1 Application Engineer**
- 2 Change Management Administrator**
- 3 Code Resolution Administrator**
- 4 Component Specialist**
- 5 Engine Expert Supporter**
- 6 Engine Expert**
- 7 Mechanical Application Engineer**
- 8 Performance Engineer**
- 9 Producer Engine Manuals**
- 10 Technical Documentation Engineer**

Field Service

- 1 Field Service Coordinator**
- 2 Manager Field Service**
- 3 Service Engineer**
- 4 Senior Superintendent**
- 5 Superintendent**

Workshop

- 1 Mechanic Zwolle**
- 2 Planner Workshop Zwolle**
- 3 Unit Manager Workshop**

Logistics

- 1 Manager Global Logistics**
- 2 Material Manager**
- 3 Quality Inspector**
- 4 Logistic Employee Zwolle**
- 5 Logistic Forwarder Zwolle**
- 6 Manager Warehouse**

Sales

- 1 Sales Engineer**
- 2 Service Manager Zwolle**

BIJLAGE 5

STAAFDIAGRAMMEN DEMOGRAFISCHE GEGEVENS PER AFDELING

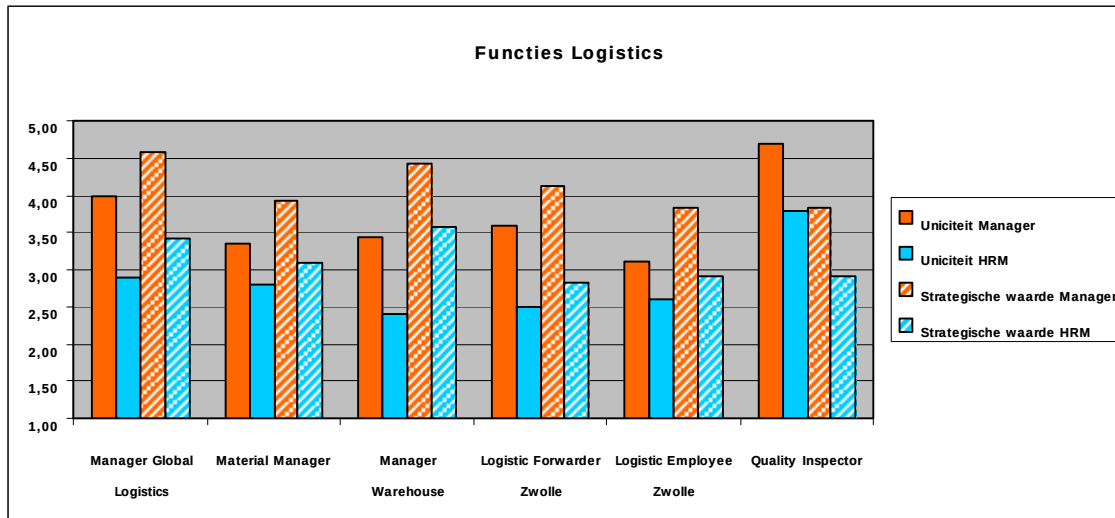


Fig. 5a: Unicity en strategische waarde per functie binnen Logistics.

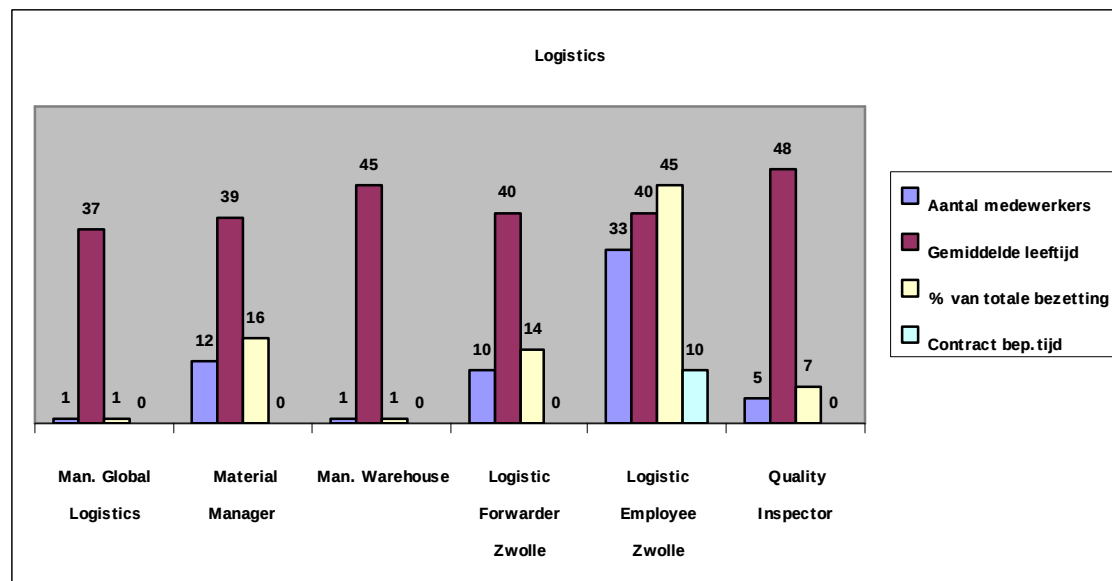


Fig. 5b: Gemiddelde leeftijd, aantal medewerkers en contractvorm per functie binnen Logistics.

In de figuren 5a en 5b valt onder andere af te lezen dat de afdelingsmanager de functies hoger beoordeelt op unicity en strategische waarde. Dit werd voorafgaande aan het onderzoek verondersteld. De verschillen zijn vrij groot. Bedenk dat 1 staat voor erg laag en 5 voor erg hoog. 3 staat voor niet hoog/niet laag. De functies van 'Manager Global Logistics' en 'Quality Inspector' worden door de afdelingsmanager aangeduid met een hoge mate van unicity. De HR manager waardeert de functies lager. Een blik op de functie van 'Quality Inspector' in fig. 5b laat een gemiddelde leeftijd van 48 jaar bij een bezetting van 5 personen zien. Dit onderstreept de noodzaak om meer duidelijkheid te krijgen in de daadwerkelijke unicity.

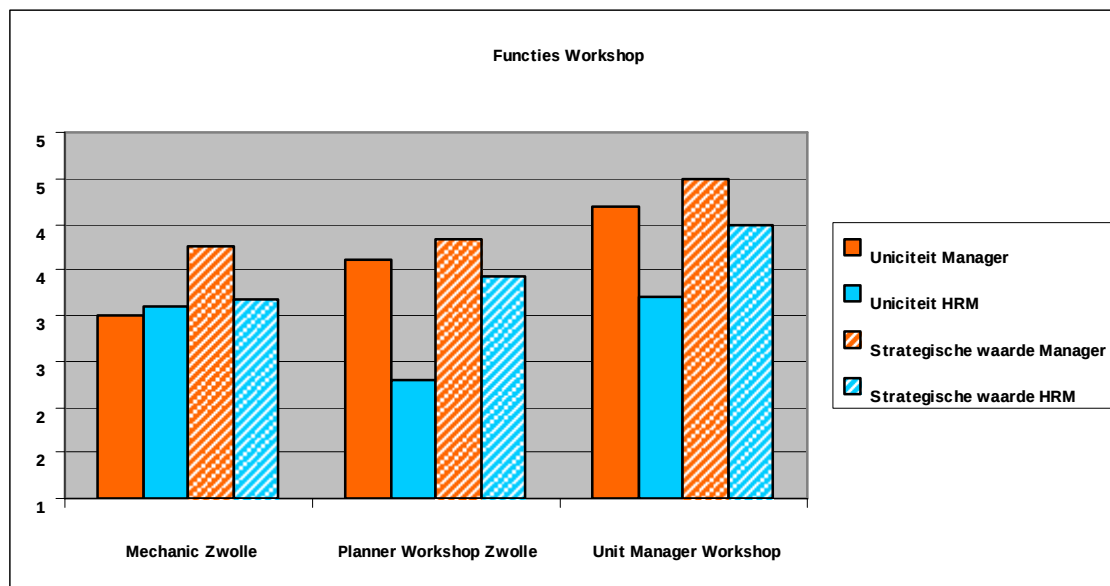


Fig. 6a: Unicité en strategische waarde per functie binnen Workshop.

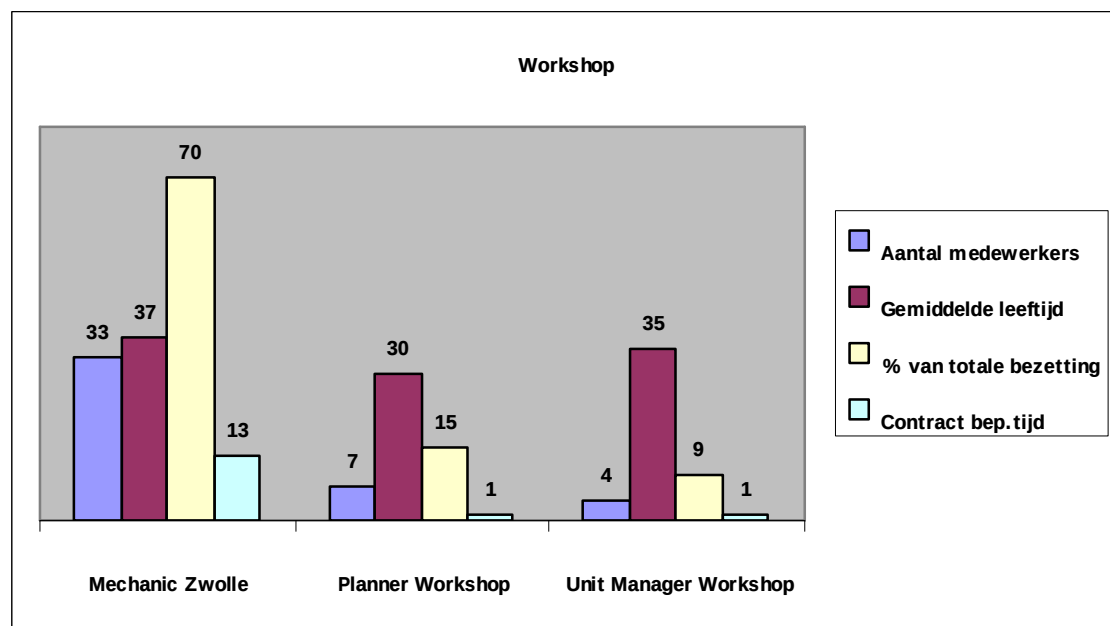


Fig. 6b: Gemiddelde leeftijd, aantal medewerkers en contractvorm per functie binnen Workshop.

De diagrammen in de figuren 6a en b geven een zelfde beeld van de scores als de voorgaande figuren. Met uitzondering van de functie 'Mechanic Zwolle' zijn er ook nu redelijk grote verschillen te zien in de beoordeling van uniciteit. De gemiddelde leeftijd in de functies 'Planner Workshop' en 'Unit Manager Workshop' zijn wat lager. Dit betekent echter niet dat ook voor deze functies geldt dat het verstandig is om meer onderzoek te doen naar de daadwerkelijke uniciteit van de functies.

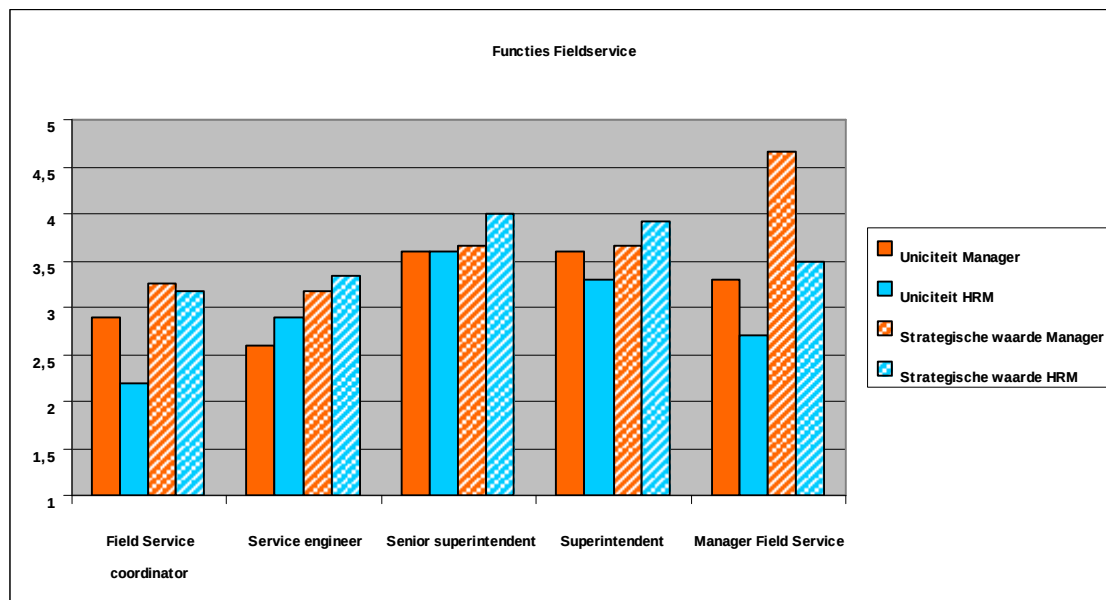


Fig. 7a: Unicité en strategische waarde per functie binnen Fieldservice.

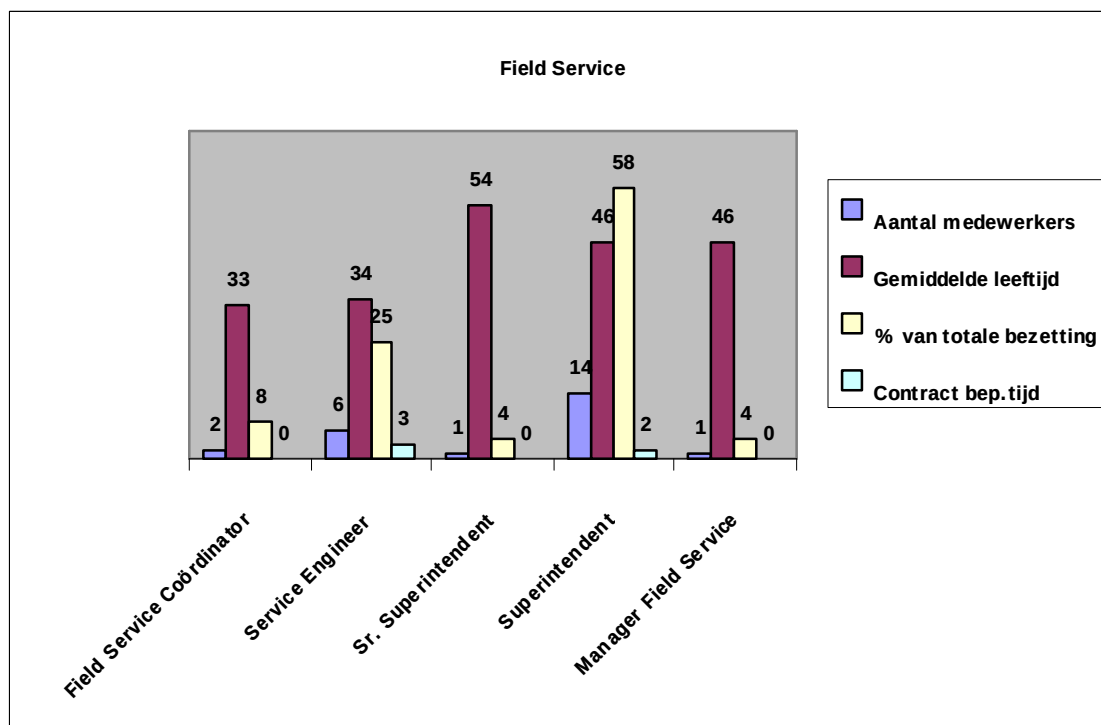


Fig. 7b: Gemiddelde leeftijd, aantal medewerkers en contractvorm per functie binnen Fieldservice.

De diagrammen in de figuren 7 a en b geven heel wisselende scores weer tussen de HR en afdelingsmanager, hierin zit geen lijn. Daar komt bij dat geen enkele functie hoog wordt beoordeeld op uniciteit. Daarentegen is de gemiddelde leeftijd in de drie hoogst scorende functies erg hoog, terwijl de bezetting in twee van deze functies laag is.

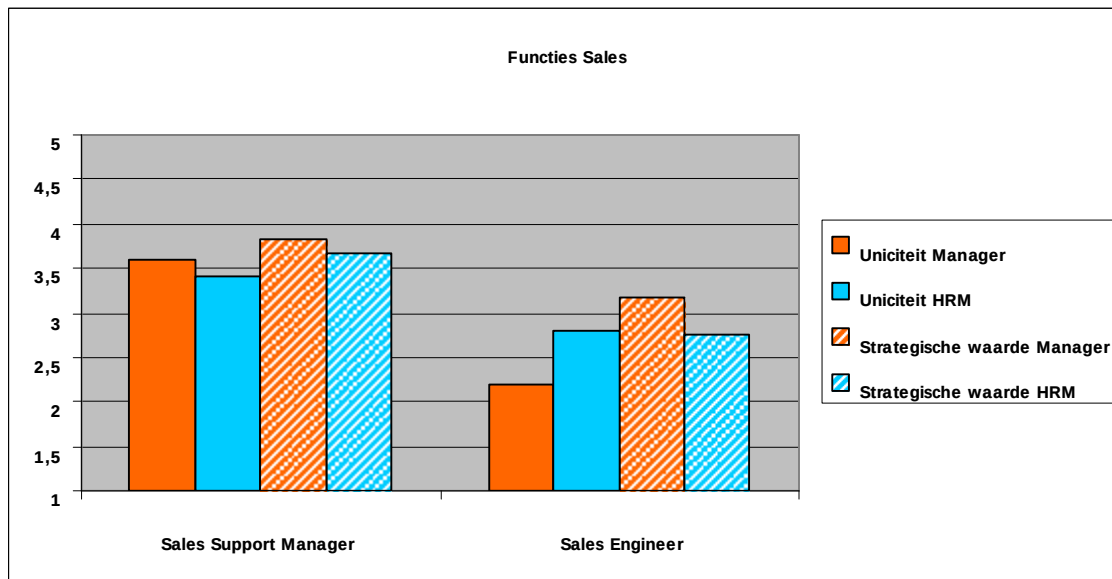


Fig. 8a: Unicité en strategische waarde per functie binnen Sales.

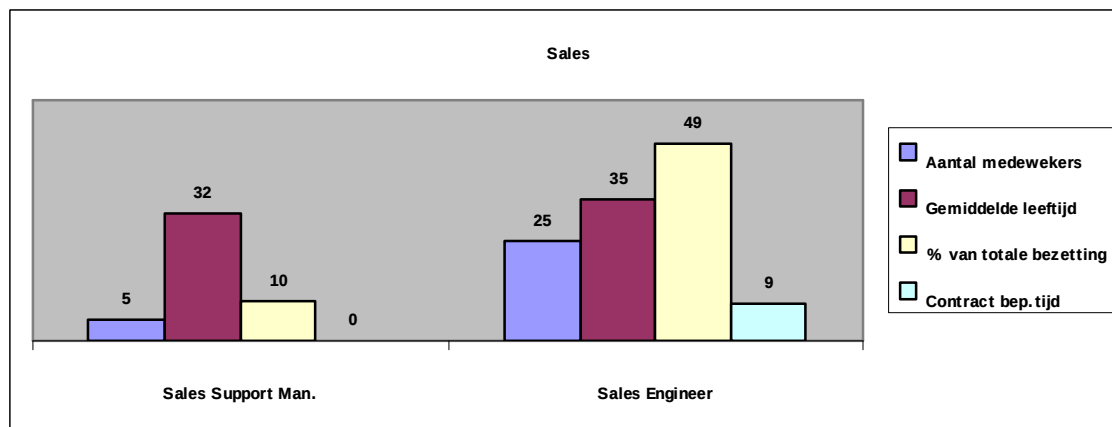


Fig. 8b: Gemiddelde leeftijd, aantal medewerkers en contractvorm per functie binnen Sales.

De beoordelingen voor de functies binnen Sales (figuur 8a en b) lijken wat dichter bij elkaar te liggen. De functie van 'Sales Engineer' wordt door de HR Manager zelfs hoger beoordeeld op uniciteit. Wellicht dat deze functies beter te beoordelen zijn vanwege het karakter van de functies; binnen iedere organisatie komen vergelijkbare sales functies voor. Dit wordt mede ondersteund door het gegeven dat geen van de beide functies een hoge beoordeling heeft voor uniciteit.

BIJLAGE 6 RANGSCHIKKING FUNCTIES PER AFDELING

Afdelingsmanager	HR manager
Technical Support 1 Engine Expert 2 Performance Engineer 3 Change Management Admin. 4 Application Engineer 5 Component Specialist 6 Code Resolution Administrator 7 Mechanical Application Engineer 8 Technical Documentation Engineer 9 Engine Expert Supporter 10 Producer Engine Manuals	Technical Support 1 Component Specialist 2 Engine Expert 3 Performance Engineer 4 Application Engineer 5 Change Management Admin. 6 Technical Documentation Engineer 7 Engine Expert Supporter 8 Mechanical Application Engineer 9 Producer Engine Manuals 10 Code Resolution Administrator
Field Service 1 Superintendent 2 Senior Superintendent 3 Manager Field Service 4 Field Service Coordinator 5 Service Engineer	Field Service 1 Senior Superintendent 2 Superintendent 3 Service Engineer 4 Manager Field Service 5 Field Service Coordinator
Logistics 1 Quality Inspector 2 Manager Global Logistics 3 Logistic Forwarder Zwolle 4 Manager Warehouse 5 Material Manager 6 Logistic Employee Zwolle	Logistics 1 Quality Inspector 2 Manager Global Logistics 3 Material Manager 4 Logistic Employee Zwolle 5 Logistic Forwarder Zwolle 6 Manager Warehouse
Workshop 1 Unit Manager Workshop 2 Planner Workshop Zwolle 3 Mechanic Zwolle	Workshop 1 Unit Manager Workshop 2 Mechanic Zwolle 3 Planner Workshop Zwolle
Sales 1 Service Manager Zwolle 2 Sales Engineer	Sales 1 Service Manager Zwolle 2 Sales Engineer