
Bacheloropdracht

Recessie en ‘the Next Economy’

Onderzoek naar de manier waarop bedrijven gezond uit de recessie kunnen komen en in staat zijn te groeien.



Student

Rob Altink (0153052)
Bedrijfswetenschappen
Universiteit Twente

In opdracht van

Quality On-Line
www.qualityonline.nl

Begeleiders

Prof. dr. G.J. Hospers
P. Reinhard
Wierden, 5 augustus 2009

Managementsamenvatting

In dit onderzoek worden voorwaarden gezocht voor bedrijven om gezond uit de huidige recessie te komen en te kunnen groeien in de daaropvolgende periode. Het gaat hier voornamelijk om op dienstverlening gerichte bedrijven. Naast de recessie wordt tevens aandacht besteed aan de 'next economy'. Deze nieuwe economie heeft te maken met de exploitatie van kennis informatie. Onder andere het toegenomen belang van internet heeft ervoor gezorgd dat er een nieuwe informatievoorziening is ontstaan, wat invloed heeft op de bedrijfseconomie. De vraagstelling omtrent het onderzoek is als volgt:

Wat zijn belangrijke voorwaarden voor bedrijven in de 'next economy' om gezond uit de huidige recessie te komen en hoe kunnen zij zich voorbereiden op de groei na de recessie?

Bij de beantwoording van deze vraag is gebruik gemaakt van een aantal thema's die een rol spelen in de next economy. Bij elk thema heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden en is informatie gebruikt uit een afgenomen interview. Dit heeft een aantal interessante bevindingen opgeleverd, die hieronder kort zijn samengevat.

- ❖ Vernieuwing van producten, diensten en processen in moeilijke tijden zorgt ervoor dat bedrijven kunnen groeien wanneer er positieve tijden aanbreken. Stilzitten lijkt niet de juiste optie, omdat elk bedrijf relaties heeft met andere partijen en zo meegesleurd kan worden in de neergang. Om succesvol te kunnen innoveren zul je de inbreng van medewerkers mee moeten nemen. Zij beschikken namelijk over waardevolle ideeën en informatie. Daarnaast zal ook open innovatie in de toekomst aan belang toenemen. Steeds meer bedrijven gaan een samenwerking aan bij de start van een innovatieproces.
- ❖ Tijdens een recessie zal intensief naar de huidige en toekomstige besteding van middelen moeten worden gekeken. Investerings en besparingen moeten zorgvuldig worden afgewogen. Wanneer het om menselijk kapitaal gaat zullen betrokkenheid van het personeel en kennismanagement een rol spelen. Tenslotte wordt de omgang met de omgeving en de maatschappij voor bedrijven steeds belangrijker.
- ❖ Bedrijven moeten begrijpen hoe behoeftes van klanten veranderen tijdens een recessie en hoe daarop ingespeeld kan worden. Daarnaast moet de klant weer centraal worden gesteld binnen het bedrijf om verder te kunnen groeien. Het belang van de klant wordt namelijk geregeld over het hoofd gezien. Contact met de klant is dus cruciaal, evenals een juiste afhandeling van klachten, wat uiteindelijk voordelen kan opleveren.
- ❖ De recessie zorgt voor sterk wisselende omstandigheden. Dit vraagt om een flexibele organisatie, die in kan spelen op bijvoorbeeld nieuwe behoeftes en regelgeving. Snelle en betrouwbare leveringen van producten en diensten kan ervoor zorgen dat een bedrijf zich snel aan kan passen. Ook moet men weten om te gaan met de toegenomen complexiteit, onder andere doordat markten onoverzichtelijk zijn geworden. Een verbeterde informatievoorziening kan hier een rol in spelen.
- ❖ De complexiteit kan eveneens gereduceerd worden door korte communicatielijnen tussen management en werkvloer. De afstand tussen het bestuur en de uitvoering zal dus moeten worden verkleind. Participatie en betrokkenheid van medewerkers speelt hier weer een rol. Zij bezitten waardevolle kennis waar een bedrijf van kan profiteren. Daarnaast zal er in de toekomst meer in het lijnmanagement georganiseerd worden en minder in de ondersteunende staven.
- ❖ Als laatste is in dit onderzoek gebleken dat een lange termijn benadering cruciaal is. Je zult moeten blijven denken aan de toekomst. Binnen de bedrijfsvoering zal de focus dan ook meer moeten liggen op continuïteit.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	2
Voorwoord.....	5
Inleiding.....	6
Hoofdstuk 1: De wereld in recessie.....	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Theorie en recessie.....	8
1.2.1 Kondratievgolven.....	9
1.2.2 Creative destruction.....	10
1.2.3 Ecologische benadering.....	10
1.2.4 The new economy.....	11
1.3 Conclusie.....	11
Hoofdstuk 2: Betere benutting middelen.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Lean management.....	13
2.3 Benutting financiële middelen.....	13
2.4 Benutting menselijk kapitaal.....	14
2.5 Benutting omgeving.....	16
2.6 Conclusie.....	17
Hoofdstuk 3: De klant centraal in een diensteneconomie.....	18
3.1 Inleiding.....	18
3.2 Dienstverlening.....	18
3.3 Focus op de klant.....	19
3.4 Klant en recessie.....	20
3.5 Conclusie.....	22
Hoofdstuk 4: Flexibiliteit en complexiteit.....	23
4.1 Inleiding.....	23
4.2 Complexiteit.....	23
4.3 Recessie en flexibiliteit.....	24
4.4 Een flexibele organisatie.....	25
4.5 Conclusie.....	27
Hoofdstuk 5: Innovatie door mensen.....	28
5.1 Inleiding.....	28
5.2 Innovatie en recessie.....	29
5.3 Bottom-up innovatie.....	30
5.4 Open innovatie en netwerken.....	31
5.5 Conclusie.....	32

Hoofdstuk 6: Veranderingen in structuur en besturing.....	33
6.1 Inleiding.....	33
6.2 Het verdwijnen van managementlagen.....	33
6.3 Coördinatie tussen lijn en staf.....	35
6.4 Sturing op lange termijn.....	37
6.5 Conclusie.....	38
 Hoofdstuk 7: Conclusie.....	 39
7.1 Next economy en recessie.....	39
7.2 Innovatie.....	39
7.3 Besteding van middelen.....	40
7.4 Klantwaarde.....	40
7.5 Flexibiliteit.....	41
7.6 Veranderingen in structuur.....	41
7.7 Kondratievgolven en checklist.....	42
 Bijlagen.....	 43
 Literatuurlijst.....	 44

Voorwoord

Dit onderzoek is de afsluitende opdracht van de Bachelorstudie Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente. In een periode van ongeveer twaalf weken is het de bedoeling een onderzoeksstage uit te voeren. Dit kan een interne opdracht zijn, maar ook een onderzoek dat in opdracht van een externe organisatie wordt uitgevoerd. Ik heb gekozen voor de laatste optie, waarbij het onderzoek is uitgevoerd voor het bedrijf Quality On-Line. Naast mij heeft ook Niels Rikkink, tevens derdejaars student Bedrijfswetenschappen, zijn onderzoek uitgevoerd bij dit bedrijf. Omtrent de opdrachtformulering en het overleg met contactpersonen hebben wij veel kunnen samenwerken. Bij de uiteindelijke totstandkoming van de inhoud is voornamelijk individueel gewerkt, doordat wij een verschillend onderwerp behandelen en onze onderzoeksvragen dus ook sterk verschillen.

In dit voorwoord wil ik een aantal mensen bedanken voor hun medewerking. Als eerste bedank ik Dhr. Peer Reinhard, CEO en oprichter van Quality On-Line, voor de mogelijkheid die hij verschaft heeft om het bacheloronderzoek bij Quality On-Line uit te voeren. Daarnaast heeft hij ons in een aantal meetings nuttige informatie verstrekt over de 'next economy' en andere relevante thema's. Verder bedank ik prof. dr. Gert-Jan Hospers, hoogleraar regionale economie en city- en regiomarketing, die als begeleider heeft gefungeerd bij de uitvoering van het onderzoek. Door meerdere malen overleg te voeren ontstond er meer duidelijkheid en kon hij ons verder helpen met de opdracht. Tenslotte dank ik prof. dr. Wim de Ridder, futuroloog en verbonden aan de Universiteit Twente, voor het verschaffen van nuttige informatie over toekomstige trends in het bedrijfsleven, die wij door middel van een interview hebben verkregen.

Wierden, 5 augustus 2009.
Rob Altink.

Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Quality On-Line, dat gevestigd is in Enschede. Samen met opdrachtgevers zorgt dit bedrijf voor de vormgeving, besturing en optimalisatie van ondersteunende bedrijfsprocessen. Deze opdrachtgevers zijn grote organisaties als KLM, NedTrain en KPN. De software van Quality On-Line is gericht op kwaliteits- en veiligheidsbeleid, risicomanagement en compliance. Men beschikt over specialistische kennis en werkt voortdurend aan de ontwikkeling van innovatieve producten. In de missie die het bedrijf heeft opgesteld blijkt de koppeling met de opdracht die wij uitvoeren:

Quality On-Line is a high performance organisation whose mission is to ready corporations for the new operational, financial and regulatory environments of the Next Economy.
(Bron: Website Quality On-Line).

Zoals te zien is in de missie spelt het begrip ‘the Next Economy’ een belangrijke rol in de organisatie. Deze next economy is onder andere gebaseerd op globalisatie en technologische veranderingen, waaronder omtrent internet en telecom. Deze periode is ongeveer eind jaren negentig van start gegaan en men verwacht dat de nieuwe economie na de recessie meer aandacht zal krijgen. De mogelijkheden van informatietechnologie zijn nog zeker niet volledig benut en dus liggen hier voor Quality On-line kansen. Wat betreft het onderzoek zullen wij ons richten op thema’s uit de next economy. In mijn geval zal er een duidelijke koppeling zijn met de huidige recessie en de periode van groei die daarop naar alle waarschijnlijkheid zal volgen. De onderzoeksvraag die gehanteerd wordt is dan ook voornamelijk gericht op de recessie en bedrijven in het algemeen:

Onderzoeksvraag:

Wat zijn belangrijke voorwaarden voor bedrijven in de ‘next economy’ om gezond uit de huidige recessie te komen en hoe kunnen zij zich voorbereiden op de groei na de recessie?

Om deze onderzoeksvraag te concretiseren zijn een aantal thema’s geselecteerd die in de toekomst van belang zijn voor het bedrijfsleven. Dit zijn thema’s uit de next economy, die door Quality On-Line zijn opgesteld. De nieuwe economie behelst dus niet alleen technologische vernieuwingen, maar vooral ook organisatorische.

Deze zeven thema’s zijn:

- een betere benutting van middelen
- de overgang naar een diensten- en kenniseconomie
- de rol van bottom-up innoveren
- meer verantwoordelijkheid naar het lijnmanagement
- het verminderen van complexiteit en verhogen van flexibiliteit
- de toenemende rol van sociale netwerken voor bedrijven
- de toenemende rol van artificial intelligence.

Wij hebben besloten ons in dit onderzoek te richten op de eerste zes punten uit de bovenstaande lijst. Het bespreken van artificial intelligence zal namelijk vooral een technisch verhaal opleveren, wat niet de bedoeling is in dit bedrijfskundig onderzoek. Er zal onderzocht worden op welke manier bedrijven het beste om kunnen gaan met deze thema’s. Het zijn relatief op zichzelf staande onderwerpen, waar in dit onderzoek enkele keren geprobeerd zal worden een link tussen te leggen. Wat betreft het type bedrijven die centraal staan in dit bacheloronderzoek is gekozen voor de op dienstverlening gerichte ondernemingen, die kunnen variëren van groot tot klein. Het zijn niet puur bedrijven die actief zijn in de

dienstensector, maar het kan ook gaan om productiebedrijven die zich tevens richten op het verlenen van service aan klanten. Het onderzoeksdoel zal dus zijn om vanuit verschillende gezichtspunten te achterhalen hoe organisaties de crisis kunnen overleven en zich kunnen voorbereiden op groei. Hierbij zal over het algemeen gekeken worden vanuit financieel/economisch perspectief naar bedrijven. Voor Quality On-Line is dit onderzoek relevant doordat men wil achterhalen hoe bedrijven de recessie kunnen overleven en hoe Quality On-Line overige bedrijven kan voorbereiden op de 'next economy'.

Om antwoorden te verkrijgen op de onderzoeksvraag wordt voornamelijk gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Het gaat hier niet om de wetenschappelijke artikelen die in de Universiteits Bibliotheek te vinden zijn. Deze zijn over het algemeen nauwelijks recent, vandaar dat gekozen is voor literatuur uit recente boeken, vakbladen, kranten en economische sites. Het verzamelen van economische literatuur moet uiteindelijk leiden tot een eenduidig beeld omtrent ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Naast het literatuuronderzoek wordt informatie gebruikt uit het interview dat is afgenomen met prof. dr. Wim de Ridder.

Het verslag is opgedeeld in hoofdstukken, die overeenkomen met de zes thema's uit de next economy die worden behandeld. Elk hoofdstuk is ingedeeld in een inleiding, een bepaalde ontwikkeling en een conclusie. Na de behandeling van de thema's zijn de belangrijkste bevindingen verwerkt in een conclusie, waarin getracht wordt een antwoord op de onderzoeksvraag te geven. In dit rapport zullen figuren, citaten en voorbeelden gebruikt worden om het een en ander te verduidelijken. Deze zijn wederom afkomstig uit recente boeken, vakbladen, internet etc. De voorbeelden en enkele citaten zijn verwerkt in kaders, zodat ze makkelijk te onderscheiden zijn.

Het eerste hoofdstuk zal een verdere inleiding in de opdracht vormen, waarin diverse bedrijfskundige theorieën worden behandeld die relevant zijn voor het onderzoek. Daarnaast wordt hierin een korte omschrijving van de huidige recessie gegeven.

1. De wereld in recessie

1.1 Inleiding

De beginjaren van de 21^e eeuw waren tijden van economische voorspoed in grote delen van de wereld. Jarenlang had het werkproces weinig aandacht nodig terwijl de economie in die tijd bloeide en de vraag groeide. De aandacht van het management ging vooral uit naar hogere doelen als groei, expansie en overnames. In plaats van aandacht voor de klant lag de primaire focus bij bedrijven op het creëren van aandeelhouderswaarde. Het geloof in de economie zorgde ervoor dat bedrijfsrisico's naar de achtergrond werden geschoven. Dit vond echter niet alleen in het bedrijfsleven plaats. Ook de meeste banken en hypotheekverstrekkers wilden koste wat kost meegroeien. Juist in deze sectoren begon de huidige economische neergang, toen bleek dat risico's niet juist waren ingeschat en het vertrouwen wegraakte. Wanneer dit gebeurt worden al gauw bedrijven en consumenten meegesleurd in de neergang. De consumptie, investeringen en export daalden vanaf het jaar 2008. Zoals te zien in bijlage 1 heeft dit alles een negatieve invloed gehad op het Bruto Binnenlands Product (BBP) in Nederland. Er ontstaat een nieuwe situatie voor bedrijven, waar zij op in zullen moeten spelen.

Deze nieuwe situatie zorgt in eerste instantie veelal voor korte termijn maatregelen. Het aanbod wil men weer overeenbrengen met de teruggelopen vraag. Vooral sectoren als de metaalindustrie en de automobielbranche worden hard getroffen door de recessie. Zij zien de vraag snel dalen. Het terugdringen van het aanbod zorgt ervoor dat men activiteiten afstoot en dat geregeld een deel van het personeel op straat wordt gezet. Allereerst zullen het tijdelijke krachten betreffen, vervolgens ook werknemers met een langdurig contract. Investeringen worden in deze periode uitgesteld. Men springt voorzichtig om met de middelen en wil geen risicovolle acties ondernemen. Deze maatregelen kunnen daarentegen op de lange termijn ongunstig werken. Een voorbeeld van de omgang met de huidige recessie is te lezen in het volgende kader.

Kader 1. Corus schrapt achthonderd banen

Staalconcern Corus wordt hard geraakt door de wereldwijde recessie. Het bedrijf zag de vraag naar staal, onder meer door problemen bij autoproducenten en in de bouw, in het afgelopen halfjaar met zo'n 40 procent dalen. De prijs van staal daalde al met 50 procent sinds het hoogtepunt in september. Corus heeft daardoor besloten achthonderd banen bij zijn fabrieken in IJmuiden te schrappen. Het is de bedoeling om de reorganisatie in Nederland zonder gedwongen ontslag uit te voeren. "We zetten vandaag een structurele, strategische stap die ervoor moet zorgen dat Corus zich weer op zijn kernactiviteiten concentreert", aldus Corus-topman Philippe Varin in een reactie.

Bron: website De Pers, 26 januari 2009.

1.2 Theorie en recessie

Goede en slechte economische tijden wisselen elkaar in redelijk snel tempo af. Meerdere economen hebben getracht de neergangen te verklaren. Daarnaast wordt onderzocht hoe organisaties het beste om zouden kunnen gaan met een dergelijke situatie. Enkele belangrijke theorieën zullen besproken worden, die relevant zijn voor dit onderzoek.

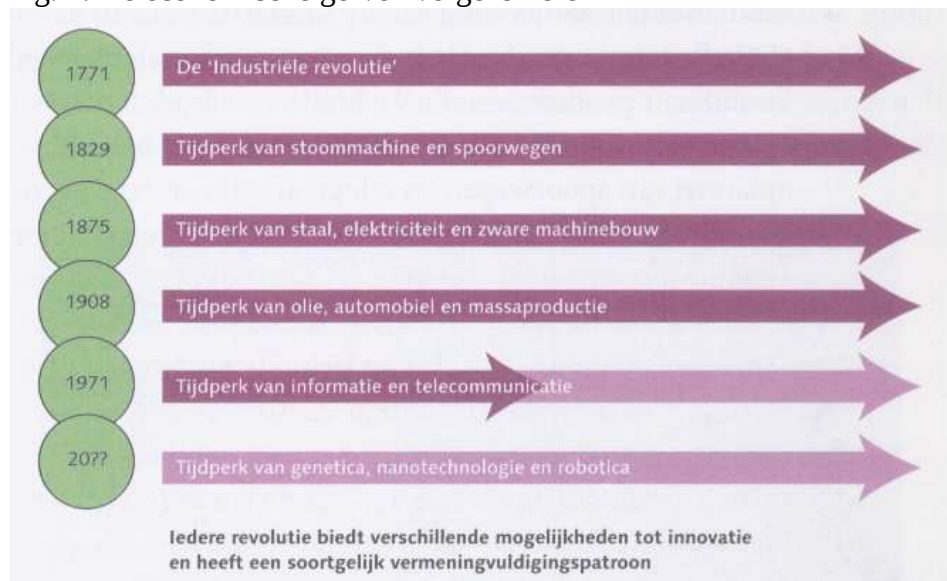
1.2.1 Kondratievgolven

In de economie zijn vele schommelingen te ontdekken. Een voorbeeld hiervan is de seizoenbewegingen, waar de toeristenindustrie en de landbouw mee te maken hebben. Daarnaast zijn ook conjunctuurgolven zichtbaar, die weliswaar moeilijker te voorspellen zijn dan seizoenbewegingen. Er zijn perioden met veel economische activiteit waarin veel nieuwe initiatieven worden genomen. Deze leiden tot groot optimisme en overbesteding. Als markten echter worden overschat, ontstaat er een omslagpunt en wordt een neergaande fase ingezet (Nederlof, 2006). Op dat moment wordt de basis gelegd voor herstel en kan men beginnen aan een nieuwe opgaande fase. Volgens Nicolai Kondratiev hebben deze lange golven een tijdsduur van vijftig tot zestig jaar. De golfbewegingen zijn verder uitgewerkt door de Oostenrijkse econoom Schumpeter. Hij onderscheidt vijf verschillende Kondratievgolven (Nederlof, 2006), te weten:

- 1^e Kondratiev (1787-1842). Deze eerst lange golf wordt ook wel de Kondratiev van de industriële revolutie genoemd. In deze periode vonden veel industriële innovaties plaats, zoals vernieuwing van de ijzerindustrie en de bouwnijverheid.
- 2^e Kondratiev (1842-1897). De belangrijkste innovaties in deze periode liggen op het gebied van de staalindustrie en de toegepaste stoomkracht. Ook komt in deze periode de arbeidersbeweging op.
- 3^e Kondratiev (1897-1936). Deze derde golf kenmerkt zich door een reeks aan innovaties in verschillende sectoren, waar de opkomst van olie als brandstof en van elektriciteit van belang is. Door overheidsbemoeienis wordt de handel meer beperkt.
- 4^e Kondratiev (1948-1989?). Innovaties hebben hierbij vooral te maken met de overschakeling van kolen op olie en daarnaast met de opkomst van de dienstensector. De vorming van de verzorgingsstaat en de consumptiemaatschappij speelt in de samenleving een rol.
- 5^e Kondratiev (?-heden). De aanvangsdatum van deze lange golf is niet geheel duidelijk. Deze periode kenmerkt zich door vele technologische ontwikkelingen, zoals in de micro-elektronica en de biotechnologie. Het wordt ook wel het tijdperk van de informatietechnologie genoemd.

De cycli van Schumpeter zijn verder uitgewerkt door Perez (2002). Deze vernieuwde indeling is door velen geaccepteerd, doordat de jaartallen specifieker zijn en er een nieuwe cyclus aan toegevoegd is, zoals te zien is in figuur 1.

Fig. 1: De economische golven volgens Perez



Bron: Vooruitzien is regeren, Berkhout & De Ridder (2008).

Zoals te zien is zijn er in verschillende perioden in de economie technologische en institutionele ontwikkelingen zichtbaar. In elke periode vindt eerst een groei plaats, waarna een recessie en een depressie ontstaat, gevolgd door een nieuwe ontwikkeling. De vraag is natuurlijk welke ontwikkeling na deze recessie belangrijk wordt voor de economie. Volgens het figuur van Perez zijn dit vooral innovaties die in het teken staan van genetica, nanotechnologie en robotica. Het tijdperk van informatie en telecommunicatie is echter nog in volle gang. Ook in het gesprek met prof. dr. Wim de Ridder werd aangegeven dat de informatietechnologie nog niet ten einde is en de komende jaren nog belangrijk zal zijn. Het is moeilijk te voorspellen wanneer de volgende fase zal plaatsvinden. Wel kan dit onderzoek wellicht informatie opleveren over nieuwe ontwikkelingen in het bedrijfsleven die centraal kunnen staan in een volgende Kondratiev-golf.

1.2.2 Creative destruction

Naast de lange conjunctuurgolven hield Schumpeter zich ook bezig met de rol van innovaties in de economie. Hij spreekt hierbij over een proces van 'creative destruction'. Dit houdt in dat men constant op zoek is om iets nieuws te creëren, dat tegelijkertijd oude regels vernietigt en nieuwe regels laat ontstaan (*Tidd et al., 2005*). Dit alles in de zoektocht naar nieuwe bronnen van winst. Er zijn dus als het ware twee soorten vernieuwingen te onderscheiden. De ene soort die de competenties en bestaande manier van werken in takt houdt en de andere die deze competenties juist 'vernietigt' en laat vervangen door nieuwe technieken of materialen (*Scott & Davis, 2007*). Deze 'vernietigende innovaties' zijn hoogstwaarschijnlijk meer gerelateerd aan het ontstaan van nieuwe type organisaties en nieuwe industrieën. Na een dergelijke grote verandering kan een periode aanbreken van geleidelijke verandering en verbetering. Ook deze theorie kan toegepast worden op de huidige recessie. De recessie kan gezien worden als een proces van creative destruction, doordat in een dergelijke periode het kaf van het koren wordt gescheiden (*Van der Kwast, 2003*). Op deze manier kan een recessie nuttig en reinigend werken. Ook voor een bedrijf zelf kan een dergelijke periode reinigend werken, doordat slecht renderende producten of diensten worden afgestoten. Robeco-bestuurder en hoogleraar economie Jaap van Duijn deelt deze mening:

Kader 2. Creatieve destructie

"Een laagconjunctuur is nodig om de excessen van een hoogconjunctuur ongedaan te maken. Mensen overdrijven altijd, zowel naar boven als naar beneden, zoals nu. Het is altijd hetzelfde liedje: op een gegeven moment worden de verwachtingen onrealistisch. Een laagconjunctuur is dan nodig om de uitwassen te corrigeren"

(Bron: Intermediar, 2003).

1.2.3 Ecologische benadering

Dit jaar is het 200 jaar geleden dat Charles Darwin is geboren. De bedenker van de evolutietheorie is daardoor meer in de belangstelling komen te staan, ook omtrent de recessie. Een belangrijke bevinding van Darwin is dat niet de sterkste overwint, maar degene die zich het best kan aanpassen aan de omstandigheden. Deze natuurlijke selectie houdt in dat omgevingen op een verschillende manier organisaties selecteren om te overleven op basis van de match ('fit') tussen organisatievormen en omgevingskenmerken (*Scott & Davis, 2007*). Door de recessie zijn nieuwe omstandigheden ontstaan waar bedrijven zich op moeten aanpassen. Dit lukt niet door stil te blijven zitten in een moeilijke periode, maar door te blijven evolueren. De recessie heeft ervoor gezorgd dat grote en 'sterke' bedrijven omvallen, waaruit blijkt dat het niet de sterken zijn die overleven. De geringe flexibiliteit om jezelf aan

te passen aan vernieuwde marktomstandigheden is een belangrijke reden waarom deze bedrijven omvallen (*Regnerus, 2009*). Het zijn natuurlijk niet alleen de grote bedrijven die hinder ondervinden van de economische crisis. Ook het MKB wordt hierin meegetrokken. Zij zijn echter over het algemeen beter in staat zich snel en flexibel aan te passen aan een vernieuwde situatie, zoals een veranderende klantvraag.

1.2.4 The next economy

De term ‘nieuwe economie’ werd al in de jaren negentig gebruikt. Het hield voornamelijk in dat de dienstensector aan belang toenam en dat men zich ging focussen op de kernactiviteiten van het bedrijf; de core business. De nieuwe economie wordt daarnaast veelal geïdentificeerd met ICT. Dit is echter niet juist, omdat ICT zowel de oude economie versterkt en tegelijkertijd een nieuwe economie laat creëren. De nieuwe economie heeft meer te maken met de exploitatie van kennis en informatie, die niet meer in fysieke producten of in een fysieke infrastructuur zit (*Strikwerda, 2000*). Dit komt onder andere door het toegenomen belang van internet, waardoor een andere informatievoorziening ontstaat. Informatie kan tegenwoordig zonder kosten gekopieerd en gedeeld worden, zoals bijvoorbeeld in de muziekindustrie. Dit alles zorgt ervoor dat er een nieuwe bedrijfseconomie ontstaat. Binnen deze nieuwe economie heb je niet alleen klanten, producten en leveranciers nodig, maar moet ook de interne organisatie aangepast worden (*Wittkamp, 2000*). Met behulp van een artikel van Kevin Kelly (*1998*) zijn regels opgesteld waar de bedrijfsvoering in de nieuwe economie aan moet voldoen. Een belangrijke regel is dat decentralisatie binnen bedrijven vereist is, met vrijheid van handelen voor de uitvoerende. Daarnaast dient men ook in de nieuwe economie te zoeken naar innovaties. Creativiteit moet hierbij zorgen voor nieuwe kansen. Tenslotte is het belang van kenniscreatie in de nieuwe economie groot. Dit kan uiteindelijk leiden tot concurrentievoordeel. Door de recessie krijgt ook de nieuwe economie een tik te verwerken. Wanneer er echter betere tijden aanbreken zal het belang van dit thema voor bedrijven toenemen.

1.3 Conclusie

Door de huidige recessie zijn nieuwe omstandigheden ontstaan, die zich kenmerken door onzekerheid. Bedrijven reageren in eerste instantie vooral met korte termijn maatregelen. Uit theorieën met betrekking tot Kondratievgolven en creative destruction is het belang van vernieuwen gebleken, ook in moeilijke tijden. Op deze manier ben je in staat te groeien wanneer positieve tijden aanbreken. In onzekere tijden is het juist belangrijk om snel en flexibel te kunnen reageren. Alleen dan ben je in staat om de natuurlijke selectie, zoals Darwin die omschreven heeft, te overleven. De recessie vraagt om een actieve houding van bedrijven, die ook rekening houden met een mogelijke groei in de toekomst. De lange termijn zal men dus in de gaten moeten houden wanneer acties worden ondernomen. De nieuwe economie zal in de toekomst een rol blijven spelen voor bedrijven. Dit brengt ook organisatorische veranderingen met zich mee. Wat zowel tijdens de recessie als in de periode daarna van belang zal zijn is een effectieve en efficiënte benutting van de eigen middelen.

2. Betere benutting middelen

2.1 Inleiding

Een bekende stroming binnen het strategisch management is de ‘resource-based view’ (RBV). Deze theorie beschouwt ondernemingen als een verzameling van materiële en immateriële activa en capaciteiten (*Santema & Van de Rijt, 1999*). Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om mensen, kapitaal en fysieke middelen. Elke onderneming heeft haar eigen specifieke middelen die zij beheert. Uiteindelijk kunnen bepaalde resources voor langdurig concurrentievoordeel zorgen. Niet alleen het verkrijgen en ontwikkelen van deze resources is van belang, maar ook de manier waarop hiermee wordt omgesprongen. Als organisatie wil je met minimale middelen maximaal resultaat behalen. Effectiviteit en efficiency staan dus centraal. Vooral in tijden van recessie komt er extra druk op de eigen middelen. Je kunt het je als bedrijf niet veroorloven onverantwoorde risico’s te lopen. In tijden van economische voorspoed wil de aandacht voor effectiviteit en efficiency nog wel eens verslappen. Een recessie zou daardoor op den duur positief kunnen uitwerken voor het bedrijfsleven. Een term die vaak wordt gerelateerd aan een betere besteding van middelen is lean management.

2.2 Lean management

De oorsprong van deze benadering is te vinden in het Toyota Production System (TPS) (*Ohno, 1988*). De kracht van lean management zit in de integratie van reeds bekende technieken, onder meer uit logistiek management en Total Quality Management. Door kritisch naar de processen te kijken dient men verspillingen tegen te gaan en waarde te creëren voor klant en organisatie (*Van Amelsfoort, 2006*). Op deze manier kun je dichterbij een maximale benutting van de eigen middelen komen. Lean management komt oorspronkelijk uit de automobielsector. Aan het eind van de twintigste eeuw werd lean echter ook ingezet in de dienstensector. Ook hier vinden processen plaats die geanalyseerd, geordend en geoptimaliseerd kunnen worden. Bank of America bespaarde op deze manier 75 miljoen dollar per jaar, terwijl de klanttevredenheid met 20 procent steeg en het foutenpercentage met 30 procent daalde (*Gybels et al., 2006*). De verspillingen die lean management probeert tegen te gaan kunnen zowel voor de industrie als voor de dienstensector gelden. *Gybels et al. (2006)* onderscheiden acht soorten verspillingen. Enkele belangrijke hiervan zijn: voorraden, wachttijden, activiteiten die geen waarde toevoegen, fouten en onderbenutting van de bekwaamheden en creativiteit van werknemers. Er wordt dus niet zomaar gesneden in de kosten, maar er wordt gekeken naar verspillingen en naar de waarde voor de klant. In deze tijd van recessie is het nog belangrijker om naar het gehele proces te kijken en te verbeteren. Zoals gezegd geldt dit ook voor dienstverlenende bedrijven. Niet alleen de professionaliteit van de dienstverlener speelt een rol. Er zijn daarnaast veel routine activiteiten, waar d.m.v. optimalisatie veel productiviteitswinst behaald kan worden.

Kader 3. Alka & lean

In Denemarken is Alka Verzekeringen altijd een voorloper geweest. In 2005 zocht de organisatie naar nieuwe methoden om haar resultaten te verbeteren. Men koos voor lean, omdat deze benadering streeft naar meer verantwoordelijkheid voor werknemers en meer vrijheid om de werkmethoden aan te passen. In eerste instantie stonden de werknemers wantrouwend tegenover het programma. Zij zagen echter snel dat zij zelf de controle over het programma konden houden en verantwoordelijkheid konden nemen voor de resultaten. Er werd een pilot gestart die tot verbeteringen van 15 tot 30 procent in de kosten en doorlooptijden leidde in een periode van 12 weken. Dit was beduidend beter dan eerdere projecten en bovendien staan de medewerkers positief tegenover het programma.

Bron: Management Executive, juli/augustus 2006.

Belangrijke middelen in het hedendaagse bedrijfsleven zijn financiële middelen, mensen en de omgeving. De manier waarop een bedrijf omgaat met deze resources kan concurrentievoordeel opleveren en bepaalt in grote mate hoe er gepresteerd wordt. In tijden van recessie dient dit extra aandacht te krijgen. Men moet hierbij wel rekening houden met een mogelijke groeiperiode na de recessie.

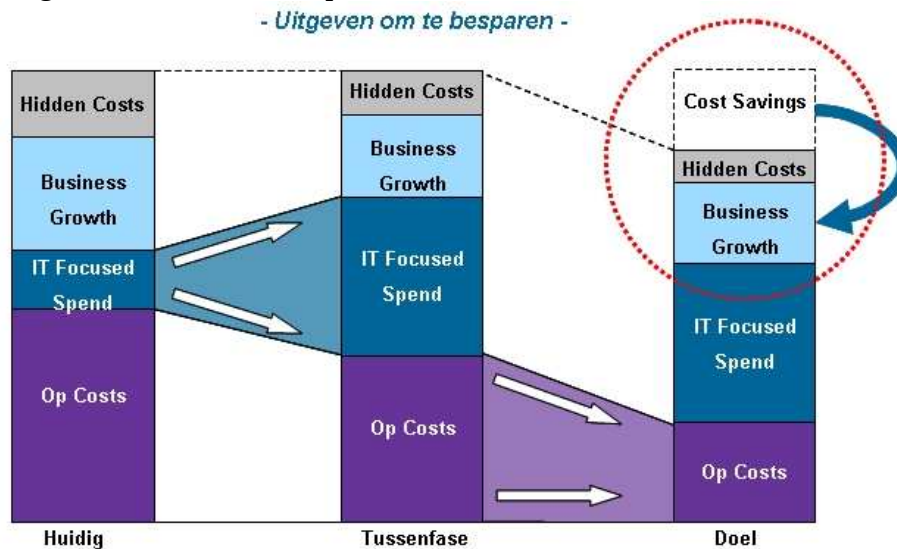
2.3 Benutting financiële middelen

Het beheer van de financiële middelen vormt een cruciaal onderdeel in een efficiënte bedrijfsvoering. Het bepaalt de mogelijkheden voor bedrijven om te groeien en hoeveel extern vermogen er moet worden aangetrokken voor nieuwe activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan liquide middelen in de onderneming, maar ook aan geld dat vastzit in het productieproces. Om het hoofd te bieden aan de recessie gaan veel bedrijven over tot het verlagen van de kosten. De wijze waarop men de kosten probeert te reduceren verschilt nogal. Je kunt kiezen voor korte termijn besparingen (zoals het nabellen van debiteuren), maar ook voor lange termijn maatregelen (zoals het uitbesteden van activiteiten). Daarnaast kan men de uitgaven incidenteel beperken, maar ook door middel van een procesgeoriënteerde aanpak (zoals lean). Burgers en Van den Eijnden (2009) onderscheiden drie ‘challenges’ van kostenreductie:

- ❖ capital challenge; hierbij verminder je de kapitaalkosten door te kijken naar de balans. Voorbeelden zijn het verlagen van het werkkapitaal en herzien van de vreemd vermogen structuur.
- ❖ revenue challenge; dit is het vergroten van de omzet door te kijken naar nieuwe inkomstenbronnen, zoals nieuwe producten. De kost gaat hier voor de baat uit.
- ❖ cost challenge; de kosten worden verlaagd door te kijken naar de kostenstructuur van de primaire en ondersteunende processen.

Alle drie de componenten zijn van belang bij het verbeteren van de winstgevendheid. Toch zal de cost challenge de eerste prioriteit krijgen, omdat hier de snelste resultaten te behalen zijn. Een goed uitgevoerde kostenreductie kan nieuwe kansen bieden om het bedrijf effectiever en efficiënter te maken in de toekomst. Niet alleen tijdens een recessie verdient de financiële functie veel aandacht. Volgens financieel deskundige Goldman (2009) moet men in tijden van bloei de financiën gedisciplineerd beheersen, cash opbouwen en zich verzekeren van een sterke balans. Wanneer het dan toch nodig is om te besparen tijdens een recessie, dient niet alles in één keer uitgevoerd te worden. Het is beter om dit in stappen te doen, omdat zelfs de meeste deskundige professional de bodem van een neergang niet kan voorspellen. In de recessie moet in veel gevallen een keuze gemaakt worden tussen besparen of juist investeren. Zoals te zien in figuur 2 is hier ook een combinatie mogelijk, wanneer wordt gekeken naar de ICT binnen een bedrijf. Dit bestaat uit een aantal stappen (Maaskant, 2009). Allereerst moeten de operationele en verborgen kosten verminderd worden. Dit kan bijvoorbeeld hardware of software zijn die door business units zijn aangeschaft, maar eigenlijk beter en goedkoper bij de ict-afdeling kan worden ondergebracht. Vervolgens moeten de business groei investeringen worden verminderd en een deel van dit budget moet gereserveerd worden voor ICT investeringen. Deze investeringen moeten zorgen voor een daling van de operationele kosten. Zoals in het figuur te zien is resulteert dit in een fikse kostenbesparing. Deze besparing kan men vervolgens herinvesteren in de groei van de business, wat het bedrijf ten goede komt. Uiteindelijk kunnen investeringen in de ICT er via een tussenfase voor zorgen dat een bedrijf kan groeien in een moeilijke tijd.

Fig. 2: Investeren en besparen in IT



Bron: Edwin Maaskant (2009).

Kleine bedrijven lopen over het algemeen een groter financieel risico dan de grote bedrijven. Hierdoor zijn zij kwetsbaarder en kan de schuldenlast te groot worden, vooral in tijden van economische recessie (Berry & Jarvis, 2006). Cash management is belangrijk voor deze ondernemingen. Een veelgebruikte uitspraak tijdens de huidige crisis is dan ook; ‘Cash is king’. Dit kan bereikt worden door de voorraden klein te houden, snel te factureren en extra service te verlenen aan afnemers die snel betalen. Bij het bedrijf IP-X Group, dat zich bezig houdt met de detachering en werving & selectie voor financiële functies, is dit succesvol gebleken volgens Peter Smit:

Kader 4. Cash management bij IP-X Group

“Als snelle groeier zijn we gewend om op liquiditeit te sturen en niet te financieren via de bank. Dat betekent facturen direct uitsturen, betalingstermijnen in de gaten houden en nabellen als rekeningen niet worden betaald. Toen de crisis vorig jaar losbarstte hebben we dit extra geïntensiveerd. Wij beschikken nu over zoveel werkkapitaal dat we fors kunnen investeren in marketing en sales. Ik verwacht dit jaar een omzetgroei van 50%”.

Bron: Het Financieele Dagblad, 30 maart 2009

2.4 Benutting menselijk kapitaal

De huidige crisis vraagt voor het merendeel van de bedrijven een andere omgang met hun ‘human resources’. Juist in tijden van economische tegenwind is het zaak met de beste mensen door te gaan en het maximale uit (minder) medewerkers te halen. Om inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven reageren hebben de European Association for People Management (EAPM) en de Boston Consulting Group (BCG) onderzoek gedaan onder HR-professionals. Uit dit Europese HR-onderzoek is gebleken dat nogal wat bedrijven hun werknemers zien als kostenposten. Mensen zijn echter een belangrijke bron voor bedrijfssucces. Betrokkenheid van het personeel en een strategische planning van personeelsbezetting zijn dan ook cruciaal.

Uit het onderzoek is verder gebleken dat de drie meest genomen maatregelen tijdens de crisis zijn; het terugschroeven van de werving, het terugdraaien van de bedrijfsuitjes en het

beperken van de bonussen op basis van bedrijfsresultaten (*Haen, 2009*). Het verminderen van de wervingsactiviteiten blijkt een licht positief effect te hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Uit vorige crises is gebleken dat dit effectief is, maar dat het onverstandig is om de rekrutering van nieuw personeel volledig stop te zetten. Hierdoor kan er een tekort aan ervaren personeel ontstaan en duurt het herstel langer. Naast het terugschroeven van wervingsactiviteiten vinden er in deze recessie geregeld ontslagen plaats. Deze acties hebben een negatief effect op de betrokkenheid van het overige personeel. Tenslotte wordt er tijdens de recessie veelal bezuinigd op training. De onderzoekers concludeerden dat dit het minst effectieve antwoord op de crisis is (*Haen, 2009*). Daarnaast heeft het een sterk negatief effect op de betrokkenheid. De kunst is daarentegen om expertise in huis te hebben die zowel tijdens een hoogconjunctuur als tijdens een economische crisis bruikbaar is (*Van Wijnen, 2009*). Hierdoor hoeft men niet telkens mensen te ontslaan en later weer aan te nemen, wat onplezierig en kostbaar is. Er is dus wel degelijk een rol weggelegd voor scholing tijdens de recessie. Consultants die voorheen adviseerden over groei van bedrijven zou je bijvoorbeeld nu in kunnen zetten op expertises als insolventie en kostenbesparing. Over het algemeen zijn er op het gebied van HRM twee scenario's denkbaar tijdens de recessie. De eerste is om flexibilisering door te voeren. Dit kan door snelle en makkelijk terug te draaien kostenreducties, zoals de inzet van tijdelijke krachten. Het lijkt een goede optie voor bedrijven die verwachten snel terug te keren naar de oude, winstgevende situatie. Bedrijven die deze verwachting niet hebben moeten de mogelijkheid onderzoeken om te herstructureren en hun personeelsbezetting te reduceren (*Haen, 2009*). Hieronder vallen de meer drastische ingrepen, zoals gedwongen ontslagen en sluiting van vestigingen. Het is dus afhankelijk van de huidige situatie en de bedrijfsvoering in het verleden welk scenario het meest geschikt is.

De hiervoor behandelde maatregelen hebben voornamelijk betrekking op de recessie. Het is echter ook belangrijk om te kijken naar overige trends die gerelateerd zijn aan de benutting van personeel. Er wordt tegenwoordig steeds vaker gebruik gemaakt van tijdelijks teams en projecten om het werk in te richten. Dit maakt het mogelijk om snel in te spelen op de markt. De aansturing van mensen wordt op deze manier echter wel lastiger. Er zal hierdoor een sterk beroep worden gedaan op de betrokkenheid en gedeelde normen en waarden binnen de organisatie, om zo de inspanningen van medewerkers te kunnen coördineren. (*Verburg & Den Hartog, 2008*). De traditionele hiërarchische relaties zijn dan minder van belang. Het draait steeds meer om menselijk talent, ofwel creativiteit en innovatiekracht. Het gaat er met name om hoe dit talent wordt gemanaged zodat het als team optimaal samenwerkt (*Ulrich, 2009*). Werknemers hebben vaak allerlei ideeën over verbetering van de bedrijfsvoering en het terugdringen van de kosten. Het zou dus zonde zijn om hier als manager geen beroep op te doen. Deze creativiteit kan gestimuleerd worden door medewerkers meer vrijheid te geven in de manier waarop ze hun werk doen (*Gibbs, 2009*). Hierbij kun je de nadruk leggen op breed geformuleerde doelen, zoals een verlaging van de kosten. Vervolgens kunnen de resultaten gemeten worden, waarbij mensen speelruimte krijgen om tot de uiteindelijke resultaten te komen. Concluderend kan gesteld worden dat investeren in het menselijk kapitaal belangrijk is. Dit geldt voor de huidige situatie, maar zeker ook voor de tijd daarna. De focus zal moeten liggen op continuïteit en op betrokkenheid van medewerkers. De input van deze medewerkers kan waardevol zijn voor een bedrijf. Hier zal men dan ook gebruik van moeten maken.

2.5 Benutting omgeving

Kader 5. Obama & omgeving

“To the people of poor nations, we pledge to work alongside you to make your farms flourish and let clean waters flow; to nourish starved bodies and feed hungry minds. And to those nations like ours that enjoy relative plenty, we say we can no longer afford indifference to suffering outside our borders; nor can we consume the world’s resources without regard to effect. For the world has changed, and we must change with it.”

(Bron: Website Elsevier, 2009)

Met deze woorden maakte President Obama bij zijn inauguratie duidelijk dat er een verandering gaande is in het Amerikaanse beleid. De aandacht voor groene energie en andere duurzame thema’s zal de komende jaren toenemen. Deze ontwikkeling geldt niet alleen voor Amerika, maar voor de gehele wereld. In Nederland worden termen als duurzaam ondernemen, People, Planet, Profit (PPP) en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) gebruikt als het gaat om deze ontwikkeling. Het milieu komt steeds meer op de agenda te staan en steeds meer bedrijven en merken presenteren zich tegenwoordig als groen. De benutting van de omgeving zal dan ook in de toekomst een wezenlijk onderdeel worden van de bedrijfsvoering.

Als eerste kan gedacht worden aan de benutting van de natuur, van fysieke hulpbronnen. Er zijn een aantal structurele problemen van wereldformaat die tijdens en na de crisis in de belangstelling zullen staan. Dit is de problematiek rondom energie en klimaat, voeding en gezondheid (Sijbesma, 2009). Overheden en bedrijven zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen om deze problematiek tegen te gaan.

De verantwoordelijkheid richting de samenleving gaat echter verder dan dat. Integriteit, transparantie en moreel handelen worden in het bedrijfsleven steeds belangrijker. Er worden steeds meer ethische codes opgesteld voor de relaties tussen een bedrijf en stakeholders. Er komen dus meer verantwoordelijkheden bij bedrijven te liggen. Volgens Fischer et al. (2001) wordt dit versterkt door drie krachten (zie bijlage 2). Als eerste zijn er maatschappelijke ontwikkelingen gaande, zoals deregulering en het ontstaan van belangengroeperingen, die ervoor gezorgd hebben dat bedrijven nieuwe verantwoordelijkheden moeten pakken.

Vervolgens zijn er allerlei stakeholders die invloed hebben op het gedrag van de organisatie. Dit kunnen concurrenten, overheden, maar bovenal ook klanten zijn. Dit alles vraagt tenslotte op een andere opstelling van organisaties. Bedrijven kunnen drie strategieën hanteren in de omgang met MVO (Cramer et al., 2004):

- ❖ Outside-in; risico oriëntatie. Met deze strategie probeer je reputatieschade of andere kosten te voorkomen.
- ❖ Inside-out; identiteit oriëntatie. Het vergroten van de trots op de eigen organisatie en onderlinge loyaliteit zijn belangrijke doelen bij deze strategie.
- ❖ Integrated; open systeem/keten oriëntatie. Men kijkt naar de rol en de functie binnen de gehele keten en probeert zo maatschappelijk ongewenste situaties te reduceren.

De omgang met de omgeving is geen losstaande activiteit voor een bedrijf. Het kan ook gekoppeld worden aan andere thema’s. In het voorbeeld hieronder is te zien dat de verantwoordelijkheid ten opzichte van de natuur (green) gekoppeld kan worden aan de lean methode. Elk bedrijf kan namelijk kleine verbeteringen in zijn ketenbeheer aanbrengen die tezamen de kosten verlagen en de duurzaamheid aanzienlijk verbeteren (Sodhi & Tang, 2009).

Kader 6. Nijhof-Wassink wint prijs Duurzame logistiek

Transportbedrijf Nijhof-Wassink heeft, samen met acht andere Nederlandse bedrijven, de eerste Lean & Green Award Duurzame Logistiek ontvangen. Deze prijs wordt toegekend aan bedrijven die zich actief inspannen om hun logistieke proces milieuvriendelijker te maken. Het bedrijf houdt zich onder andere bezig met de distributie van diervoeders in Nederland. Voor deze werkzaamheden heeft men een duurzaam en innovatief idee uitgewerkt om op afstand de voorraden bij de boer te beheren om vervolgens orders te behandelen en uit te voeren. Een inhoudsmeetsysteem is hiervoor door Nijhof-Wassink ontwikkeld, genaamd SilFit. Het heeft als doel om 1 miljoen kilometer (10-12%) minder te gaan rijden en zo de CO2 uitstoot te reduceren. De ritplanning is op deze manier geoptimaliseerd en het aantal spoedorders geminimaliseerd.

Bron: Website Nijhof-Wassink

Bedrijven hebben zoals gezegd te maken met meerdere belangen dan alleen het economische. Om wereldwijde problemen aan te kunnen pakken gaat het niet alleen om geld of donaties, maar ook om investeringen in kennis en technologie. De zoektocht naar oplossingen voor deze problemen is zeer kennisintensief en vereist enorme innovatie-inspanningen (Sijbesma, 2009). De rol die bedrijven toebedeeld krijgen is dus om kennis op te bouwen omtrent maatschappelijke problemen. Dit moet uiteindelijk resulteren in technologische ontwikkeling en innovatie.

2.6 Conclusie

In tijden van recessie zal er extra druk komen te liggen op de besteding van eigen middelen. Bedrijven zullen de mogelijkheden om te besparen en te investeren moeten analyseren. Daarnaast zal er extra aandacht moeten zijn voor kasstromen binnen het bedrijf. Als het gaat om het menselijk kapitaal binnen het bedrijf kan men tijdens de recessie kiezen voor flexibilisering van arbeid of herstructurering. Het realiseren van betrokkenheid en het gebruik van de input van medewerkers kan een positief effect hebben op het resultaat. Verder zullen hedendaagse bedrijven aandacht moeten schenken aan middelen uit de omgeving. Onder andere door uitspraken van President Obama en termen als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt de druk op een juiste omgang met de omgeving nog meer toe. Zoals in kader 3 te zien is kan deze omgang met de omgeving gecombineerd worden met een succesvolle methode als lean. Deze lean methode is erop gericht op verspillingen in het proces tegen te gaan. De effectiviteit en efficiëntie wordt vergroot, waardoor een betere benutting van middelen ontstaat. Alle acties bij lean zijn gericht op het creëren van waarde voor de klant, wat in het volgende hoofdstuk verder zal worden besproken.

3. De klant centraal in een diensteneconomie

3.1 Inleiding

Het belang van de dienstensector in de economie is de afgelopen decennia sterk toegenomen. Ook de traditionele productiebedrijven zijn gaan beseffen dat het niet voldoende is om een goed product te ontwikkelen. Zij verlenen steeds meer service in de hoop op een vergrote omzet. Bij deze ontwikkeling past de overgang van een productiegestuurde-, naar een marktgestuurde onderneming. In een productiegestuurd bedrijf richt men zich op efficiënte productie en vervolgens pas op de verkoop van de voorraad. Vaak bleek de markt hier niet geïnteresseerd in te zijn. Een marktgerichte benadering is daarentegen succesvoller gebleken in het verleden. Bedrijven moeten zich hier meer door 'klanttevredenheid' en de markt laten leiden (Crainer, 1998). In de periode voor de huidige recessie is gebleken dat bedrijven zich voornamelijk focusten op hoger rendement en aandeelhouderswaarde. De aandeelhouder was belangrijker dan de klant. Bedrijven krijgen op dit moment echter te maken met een dalende vraag en veelal slechte resultaten. Ze zullen terug moeten naar hun klant en naar diens behoeften (De Lange & Haenen, 2009). Naast de aandeelhouders dient men rekening te houden met alle overige belanghebbenden: 'Stakeholder value' in plaats van 'shareholder value' dus. De auto-industrie kan niet eindeloos auto's produceren, om vervolgens te kijken hoe deze aan de man gebracht kunnen worden. De behoeften van de klant moeten ook hier doordringen. Bij alle bedrijfsactiviteiten zul je moeten nagaan wat de waarde hiervoor is voor de klant.

3.2 Dienstverlening

De grote economieën in de wereld worden nu gedomineerd door op dienstverlening gerichte ondernemingen. Hier gelden andere regels dan voor productiegerichte bedrijven. Over het algemeen ligt hier een belangrijke focus op de relatie met de klant. In een dienstverlenende omgeving zijn de medewerkers niet de enige personen die de kosten en de kwaliteit van de geleverde diensten kunnen beïnvloeden. De klanten kunnen in grote mate betrokken zijn bij operationele processen. Medewerkers en klanten zorgen allebei voor waardecreatie in het bedrijf. Service verlenende bedrijven dienen daarom een viertal zaken op orde te hebben. Dit zijn; het aanbod, het bekostigingsmechanisme, het personeelsmanagementsysteem en het klantmanagementsysteem (Frei, 2008). De klant hoort dus een belangrijk onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering. Volgens Hasenfeld (1983) zijn er vier fasen te onderscheiden in de dienstverlening met de klant:

1. Aantrekken en selecteren van klanten. Er wordt bekeken welke klanten bruikbaar zijn voor de diensten van een organisatie. De belangen en ideeën van beide partijen mogen niet met elkaar conflicteren.
2. Het vaststellen en classificeren van de klanten. De evaluatie van de attributen van de klant leidt tot classificatie en labeling. Dit heeft invloed op de uiteindelijke transformatie van de klant.
3. Status transformatie. Dit is de centrale fase, waarbij technieken worden gebruikt om de gewenste transformatie van de klant te bewerkstelligen.
4. Terminatie en certificatie. De procedures die in deze fase plaats vinden zijn er om de afscheiding van de cliënt en dienstverlener goed te doen verlopen en om daarnaast de veranderde status van de cliënt te bevestigen.

Voor de meeste dienstverlenende bedrijven is het mogelijk om langdurige relaties op te bouwen met klanten. Dit verzekert het bedrijf van langdurige omzet. Naast het aantrekken van klanten is het behouden ervan dus een zeer belangrijke activiteit. Dit kan door een hoge kwaliteit van de service te bewerkstelligen, wat leidt tot klanttevredenheid. Klanten zijn steeds meer kwaliteitsbewust geworden. Men moet zich ervan doordringen zijn dat dit geld

kan opleveren. Bij een focus op kwaliteit streeft men naar gemotiveerde medewerkers, van hoog tot laag (*Bolwijn & Kumpe, 1998*). Hier past veel training en opleiding voor alle medewerkers bij. Bij het aantrekken en behouden van klanten kan ook differentiatie en uitbreiding van het assortiment een rol spelen. Het kan hier gaan om zowel nieuwe producten als nieuwe diensten.

3.3 Focus op de klant

In het voorgaande is gebleken dat de klant een centraal onderdeel moet vormen in een bedrijf. Het management van klanten is geen losstaande activiteit. Het kan gekoppeld worden aan andere methoden, zoals de eerder behandelde lean methode. In alle procesverbeteringen wordt bij lean namelijk gekeken wat de waarde hiervoor is voor de klant. Dit weegt zwaarder dan verbeteringen die de interne bedrijfsvoering verbeteren. Ook HRM kan bijdragen aan een betere omgang met klanten. Door specifieke training en opleiding kan de klanttevredenheid vergroot worden. Hier hoort bij dat medewerkers weten om te gaan met klachten. Uit onderzoek van het EIM blijkt namelijk dat meer dan de helft van de klanten na een onaangename ervaring niet meer terugkomt (*Clement, 1997*). Maar liefst de helft hiervan wordt veroorzaakt door te weinig klantgericht personeel. Een goede afhandeling van klachten kan zorgen voor commercieel voordeel. Naast een verhoogde klanttevredenheid kunnen er nog meer voordelen hangen aan klachtenmanagement. Allereerst kan men kostenbesparingen realiseren, doordat procesverbeteringen aan het licht komen en zo de efficiëntie verhoogd kan worden. Daarnaast krijg je inzicht in de wensen en behoeften van klanten en kan zodoende wellicht geïnnoveerd worden. Volgens Van Dun (2006) moeten drie elementen aanwezig zijn om te kunnen profiteren van de genoemde voordelen. Dit zijn klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en de aanwezigheid van een lerende organisatie. Dit laatste houdt in dat men voordeel behaalt uit eerdere ervaringen van medewerkers en klanten en er zo verbeteringen voor de organisatie ontstaan. Een goed voorbeeld van klachtenmanagement betreft het Japanse bedrijf Dr.Ci:Labo.

Kader 7. Klachtenmanagement in Japan

Dr.Ci:Labo is een bedrijf dat hoog gekwalificeerde huidverzorgende producten levert. Het heeft geleerd om consumenteninzichten te verkrijgen die leiden tot nieuwe producten die de verkoop vergroten. Traditioneel investeren bedrijven in callcenters met als doel de kosten voor consumentenservice te verlagen. In plaats van de callcenter werknemers te gebruiken om klantenzaken snel op te lossen of producten te verkopen, moedigde Dr.Ci:Labo haar werknemers aan de interactie te gebruiken als kans meer te weten te komen over klanten. Het ging hier vooral om klanten die de hoogste marges opleverde. Door werknemers meer tijd te geven voor lange conversaties met geselecteerde klanten, kon men zich richten op klantenbehoeften, werd de loyaliteit verhoogd en kon het bedrijf de duurdere verzorgingsproducten succesvol promoten. Deze callcenter strategie zorgde voor een groeiende verkoop en wijdere marges. De verkoop steeg tussen 2004 en 2008 met 14%, met marges variërend van 15% tot 20%.

Bron: Makioka, Biragnet & Booker. Business Week, 16-04-'09

Bij een klantgerichte focus past het uitvoeren van marktonderzoek om de behoeften te achterhalen. Dit dient op een gecoördineerde manier te gebeuren, waarna men de verzamelde gegevens gebruikt om verbeteringen door te voeren. Op deze manier hebben klanten voordeel van een dergelijk onderzoek. Tenslotte zou gekeken kunnen worden naar trends in de samenleving, waarop men kan inspelen (*Whiteley & Hessian, 1997*). Op de toenemende individualisering kan bijvoorbeeld gereageerd worden door massagoederen aan te passen aan

individuele wensen. Een andere trend is de toenemende behoefte aan zorg voor het milieu. Als reactie zou je als bedrijf kunnen kiezen voor groene marketing.

3.4 Klant en recessie

De huidige economische tijden vragen in veel gevallen om een andere benadering richting de klant. Bedrijven moeten oppassen niet in een neerwaartse spiraal terecht te komen, zoals te zien is in figuur 3. Toenemende concurrentie en druk op het prijsniveau leiden er in dit geval toe dat organisaties grote veranderingen doorvoeren, waarvan kostenbesparing de meest voorkomende is (Whiteley & Hessian, 1997). Dit heeft namelijk een onmiddellijk effect op het eindsaldo. Er ontstaat een gebrek aan investeringen en werknemers raken gedemotiveerd. Een bedrijf wordt daardoor meer naar binnen gericht en verliest het contact met de klant. Dit leidt uiteindelijk tot een gebrek aan groeivermogen, waardoor er verder bespaart moet worden en de neerwaartse spiraal doorgaat. Organisaties die ontsnapten uit deze spiraal namen stappen die op de lange termijn gericht waren, in plaats van te overleven in de komende periode. Zij ontwikkelden nieuwe manieren van zaken doen en wisten de relatie met klanten te bevorderen en te hervormen (Whiteley & Hessian, 1997). Klanten bepalen dus de regels van het spel.

Fig. 3: De neerwaartse spiraal



Bron: Whiteley & Hessian (1997).

Tijdens een recessie kunnen de behoeften van klanten sterk verschillen. Er zijn bijvoorbeeld groepen die bepaalde uitgaven meteen beperken. Daarnaast zijn er ook klanten waarbij de recessie nauwelijks of geen invloed heeft op de behoeften en uitgaven. Deze uitgaven zijn ook weer in te delen in verschillende categorieën. Er zijn uitgaven die essentieel zijn voor klanten, maar men kan ook bepaalde producten of diensten zien als luxe. Dit alles vraagt om verschillende benaderingen van de klantsegmenten die zijn ontstaan. Bedrijven moeten begrijpen hoe het gedrag van klanten verandert door de recessie, zodat men in staat is het aanbod en de communicatie met klanten overeen te brengen met de behoeften van het nieuwe segment (Quelch & Jocz, 2009). Bij het vaststellen van prijzen en de manier van adverteren zul je als bedrijf dus moeten kijken naar het type product of dienst en daarnaast het type klant dat in deze recessie anders kan reageren dan voorheen.

Voor de omgang met de huidige neergang kan ook geleerd worden van eerdere recessies. Japanse bedrijven hebben bijvoorbeeld vanaf begin jaren '90 te maken gekregen met

meerdere neergangen. Veel van deze bedrijven hebben de turbulentie overleefd of zijn zelfs gegroeid met een verhoogde winst. Zij probeerden te begrijpen hoe de gewoonten van klanten/consumenten veranderden en hoe ze konden inspelen op trends. Vier elementen zijn van belang voor de manier waarop deze Japanse bedrijven dit voor elkaar hebben gekregen (*Makioka et al., 2009*):

- ❖ Afzetkanalen: volg de klant. Je moet kijken naar nieuwe kanalen die kunnen worden gebruikt. Op deze manier ben je minder afhankelijk van de traditionele mogelijkheden.
- ❖ Kosten: zorg voor de juiste prijs. De manier van produceren en het aanbieden van de diensten probeer je zo te veranderen dat je uiteindelijk op de juiste prijs voor klanten uitkomt. Dit kan door bijvoorbeeld standaardisatie in het proces te bouwen.
- ❖ Klanten: verkoop wat mensen willen. Enkele Japanse bedrijven hebben nieuwe behoeften van klanten gevonden en konden hier op de juiste manier op antwoorden. Dit kunnen recent veranderde behoeften zijn, maar ook langdurige trends.
- ❖ Concurrentie: Gebruik consumenteninzichten om de concurrentie te veranderen. Nieuwe ontwikkelingen die vanuit klanten komen kunnen gebruikt worden om de regels van het spel te veranderen.

Inzichten uit het verleden kunnen dus gebruikt worden bij de huidige recessie. Dit geldt tevens voor Compaq Comuter, dat begin jaren '90 in grote problemen raakte. De verkoop stortte ineen en rivalen pikten marktaandeel in. Toch wist men er weer bovenop te komen, zoals in het onderstaande kader te lezen is.

Kader 8. De klant centraal bij Compaq

Toen de omzet van Compaq Computer terug begon te lopen, werd Eckhard Pfeiffer benoemd tot president-directeur. Om te beginnen realiseerde hij een forse kostenreductie. Zijn doelstelling voor de lange termijn was echter de onderneming niet alleen te redden, maar ook succesvol te maken. Dit maakte het noodzakelijk dat Compaq werd omgevormd van een organisatie waarin de technologie centraal stond naar een organisatie waarin de klant centraal stond. Men keek zorgvuldig wat ieder klantsegment wilde en hoe men die producten en diensten kon leveren. Voor het eerst zouden gebruikers en potentiële gebruikers invloed krijgen op de uiteindelijke specificaties en de prijs van de machines. Een pc van Compaq en één van de concurrent werden uit elkaar gehaald en er werd gekeken wat elk onderdeel bijdroeg aan de kosten. Klanten werden vervolgens gevraagd of zij bereid waren die prijs voor de onderdelen te betalen. Tenslotte werden verkopers van Compaq getraind om veel meer een bondgenoot van de klant te zijn. De hersteloperatie heeft goed uitgepakt. Men stelde de klant centraal, omdat begrepen werd dat het product iets moet zijn wat de mensen echt willen hebben. Slechts twee jaar later was het aantal verkochte pc's verdubbeld tot 3 miljoen, terwijl de productiekosten met 10 miljoen waren teruggelopen.

Bron: De klant als kern van de zaak, Whiteley & Hessian, 1996.

Uit dit voorbeeld blijkt een lange termijn focus op de klant cruciaal te zijn, ook voor bedrijven die in moeilijkheden verkeren. De huidige crisis biedt een gouden kans om afscheid te nemen van organisaties die vasthouden aan een sterk verouderde werkwijze (*Berkhout & De Ridder, 2009*). Investeren in verandering is urgent in deze tijd. Hiertoe dient men het businessmodel, die het bestaansrecht van de ondernemingen laat zien, aan te passen. Het begint met een unieke waardepropositie; wat kun je voor klanten doen dat anderen niet kunnen. Vooral bij banken en de energiesector is dit ver te zoeken. De klant was helemaal uit het zicht en men

vertoonde massaal imitatiegedrag. Succesvolle bedrijven krijgen het in deze recessie voor elkaar om de interne bedrijfsvoering te verbeteren door te kijken vanuit de klant. Onderzoek naar de behoeften van klanten blijft belangrijk, maar dit moet wel vertaald worden naar de strategie en uitvoering. “De klant stuurt de productie aan op basis van individuele, momentgebonden behoeften” (*Clement, 1997*).

3.5 Conclusie

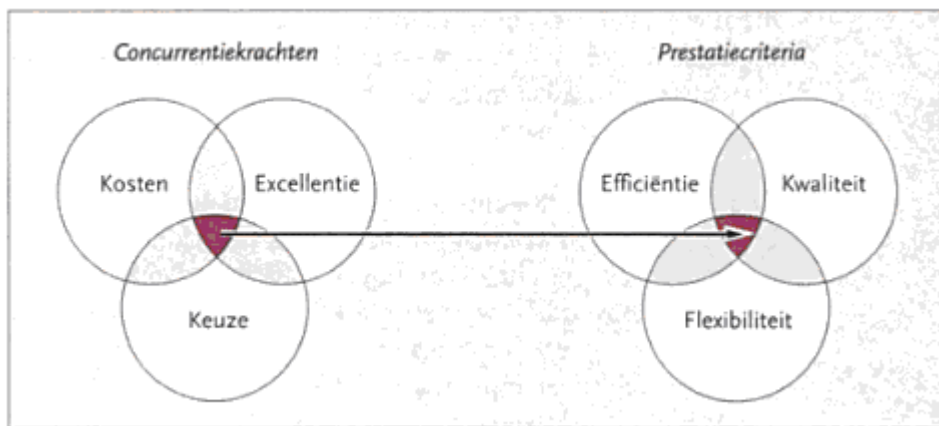
In de afgelopen decennia is het belang van de dienstensector in Nederland en wereldwijd flink toegenomen. Ook de traditionele productiebedrijven zijn gaan beseffen dat zij service moeten verlenen om de klant tevreden te houden. De dienstverlening kenmerkt zich vooral door intensief contact met de klant. Deze klant zal dan ook centraal moeten staan in de bedrijfsvoering, zonder klanten ben je immers nergens. Een juiste omgang met klachten kan zelfs commercieel voordeel opleveren voor een bedrijf. Wat betreft de huidige recessie zullen bedrijven moeten waken voor de neerwaartse spiraal. Dit brengt het gevaar met zich mee dat medewerkers gedemotiveerd raken en het contact met de klant verliezen. Vervolgens wordt het groeivermogen van bedrijven aangepast. Ook kan tijdens de recessie worden ingespeeld op veranderende wensen van de klant, door elk segment te analyseren. Om je als bedrijf aan te kunnen passen aan een veranderende klantvraag zul je flexibiliteit in moeten bouwen.

4. Flexibiliteit en complexiteit

4.1. Inleiding

Efficiëntie en kwaliteit leveren aan klanten is voor veel ondernemingen niet voldoende. De eis vanuit de markt tot verbreding van het assortiment en verkorting van de levertijd vereist van bedrijven flexibiliteit. Jonker et al. (1998) geven de volgende omschrijving van flexibiliteit: 'het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen'. Het gaat dus om het inspelen op vernieuwde omstandigheden, zoals deze tijdens de huidige recessie snel kunnen veranderen. De markt is erg onvoorspelbaar geworden. Dit brengt grotere complexiteit en onzekerheden met zich mee voor bedrijven, bijvoorbeeld bij het op de markt brengen van producten. Door verkorting van de doorlooptijd is het echter mogelijk om snel op wijzigingen in de markt te reageren. Dit vraagt om een andere organisatie en een vernieuwde inrichting van de productie, waarbij vooral in termen van processen gedacht moet worden. De nieuwe markteis van flexibiliteit lijkt slecht verenigbaar met de overige eisen die aan bedrijven worden gesteld. De concurrentiekrachten kosten, excellentie en keuze leiden tot drie prestatiecriteria, namelijk; efficiëntie, kwaliteit en flexibiliteit (zie figuur 4).

Fig. 4: Nieuwe concurrentiekrachten en strijdige prestatiecriteria.



Bron: Volberda (2004)

Er zijn toch raakvlakken tussen de verschillende eisen. Nieuwe technologieën maken namelijk een combinatie mogelijk van efficiëntie en flexibiliteit, zonder verlies van schaalvoordelen (Volberda, 2004). Daarnaast kan flexibiliteit bijdragen aan de kwaliteit van arbeid, door medewerkers meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te geven. De kennis en capaciteiten van medewerkers kunnen namelijk in veel bedrijfsactiviteiten gebruikt worden. Tenslotte heeft de reeds behandelde lean methode een positieve invloed op alle markteisen en lijkt het dus mogelijk om alle eisen te vervullen. De complexe omstandigheden van tegenwoordig vragen om een flexibele reactie van bedrijven.

4.2 Complexiteit

De wereld om ons heen wordt steeds complexer. Dit gaat eveneens op voor hedendaagse, voornamelijk grote ondernemingen, waar vaak vele managementlagen en grote ondersteunende diensten aanwezig zijn. Veel dingen zijn te ingewikkeld gemaakt, zoals financiële producten en de structuur van topbeloningen (Haenen, 2009). Daarnaast kon men de druk van aandeelhouders op korte termijnwinsten niet weerstaan. Ondernemingen die vele malen groter zijn dan voorheen worden nog steeds met dezelfde principes en

organisatievormen bestuurd. In het verleden gaf dit nauwelijks problemen. Dit komt doordat het hier draaide om de exploitatie van fysieke producten en zichtbare kennis, zoals patenten. Daarnaast waren markten overzichtelijk. De behoeften waren bekend, net als de kanalen om klanten te bereiken. Tegenwoordig is dit niet het geval en is er een belangrijk element bijgekomen. Dit is de niet-gecodeerde en persoonsgebonden kennis, het ‘menselijk kapitaal’ (Strikwerda, 2009). De exploitatie hiervan kan alleen plaatsvinden door een nauwe samenwerking tussen mensen en tussen organisaties. Hoewel het belang van deze samenwerking wordt benadrukt zorgt het voor gecompliceerde organisaties. De werkgroepen, taskforces en andere groepen worden namelijk ingesteld binnen de bestaande organisatievormen. Om de zaken beheersbaar te maken lijkt het noodzakelijk systemen en verantwoordelijkheden te decentraliseren.

Het sturen en motiveren van werknemers is eveneens complexer geworden. Belangrijk is dat medewerkers niet worden aangesproken op de winsten van hun eigen afdeling, maar op hun bijdrage aan de totale winst van de medewerkers (Strikwerda, 2009). Nog steeds dient gestuurd te worden op winstgevendheid, maar er is meer informatie nodig om de performance vast te stellen. Dit kan informatie zijn over de omzet en winst per afnemer, per project of per individu. Zo krijgt het management een beter beeld waar waarde wordt gecreëerd. Er lijkt dus een andere informatievoorziening nodig, met een rol voor IT om de complexiteit te reduceren. Door een beter en uitgebreidere managementinformatie kun je een beter beeld krijgen van de complexe markt.

4.3 Recessie en flexibiliteit

Zoals gezegd zorgt een recessie voor vernieuwde en complexe omstandigheden. De vraag kan bijvoorbeeld sterk schommelen, waar bedrijven snel en gemakkelijk op moeten inspelen. Stilzitten en afwachten wat er gebeurt is geen optie. Autoproducenten hebben bijvoorbeeld jarenlang auto's op de markt gebracht die de consument niet kon betalen. Als de consument vervolgens de uitgaven beperkt komen de autoproducenten in de problemen. Niet puur de grootte van een onderneming is van belang, maar het aanpassingsvermogen, zoals ook in deel 1 bij de ecologische benadering van Darwin is gebleken. Flexibele organisaties dienen tevens in staat te zijn en te durven grote veranderingen door te voeren om zo te blijven ontwikkelen. Dit kan een vernieuwde inrichting van het proces of een andere inzet van het personeel zijn. Om een verandering blijvend te houden speelt de zogenaamde ‘kunst van het vuurwerk gebruik’ een rol:

“Veranderingen zijn net als vuurpijlen: ze vertrekken met veel geraas, zijn heel even mooi en doven vervolgens uit in volle vlucht” (Jonker et al., 1998).

In deel drie is geopperd terug te gaan naar de klant en dienst behoeften. Dit past bij de huidige ontwikkeling dat veel bedrijven zich terug trekken uit markten waar ze te weinig te bieden hebben en die te weinig toevoegen. Men kan zich terugtrekken uit bepaalde landen of zich concentreren op één bepaalde activiteit, zoals productontwikkeling. Elk bedrijf moet zich vanuit zijn kracht op zijn eigen niveau herpositioneren in de markt (De Lange & Haenen, 2009). De laatste jaren zijn steeds meer netwerkbedrijven ontstaan. Dit zijn virtuele ondernemingen waarbij deelnemers voornamelijk projectmatig werken en zo tot grote prestaties kunnen komen. Dit zorgt voor grote flexibiliteit, zowel bij mindere tijden als wanneer nieuwe kansen ontstaan. Door te concentreren op de kernactiviteiten hopen bedrijven flexibeler te worden, zoals ook bij Heijmans het geval is (zie kader 9).

Kader 9. Kernactiviteiten bij Heijmans

Bouwbedrijf Heijmans heeft in de eerste maanden van dit jaar opnieuw flink last gehad van de recessie bij de verkoop van nieuwbouwwoningen. Heijmans vermindert het aantal staf- en operationele functies en verwacht deze ingreep halverwege dit jaar af te ronden. Ook werkt de bouwer aan een financiële herstructurering om de financiële positie van het bedrijf te verbeteren. Naast hogere rentelasten heeft men de komende jaren 'aanzienlijke' transactiekosten. Heijmans maakte verder bekend zich terug te willen trekken van de Belgische markt en ook andere buitenlandse markten te verlaten. Een deel van de schulden kan verminderd worden door activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland te verkopen. Daarnaast wordt in België de bouw- en vastgoedactiviteiten van de hand gedaan, zodat men hier alleen actief is in de infrastructuur. Volgens de onderneming is de winstmarge sinds dat besluit verbeterd. Men hoopt flexibeler en weerbaarder te worden door alle niet-Nederlandse ambities op te geven. Bij Heijmans verdwenen het afgelopen jaar honderden banen.

Bron: FD, 20 mei 2009.

Wanneer de kernmarkten slecht presteren kan men er echter ook voor kiezen om nieuwe markten te verkennen. Alle opties zullen zorgvuldig moeten worden bekeken voordat activiteiten worden afgebroken of nieuwe activiteiten worden gestart. Flexibiliteit wordt in het bedrijfsleven vooral toegepast bij de inzet van personeel. Dit maakt het makkelijker in te spelen op snel wisselende omstandigheden. De eerste reactie van bedrijven in de huidige recessie is dan ook het stopzetten van de tijdelijke contracten. Met een mogelijke groei na de recessie in het achterhoofd zal er toch een vaste kern aan arbeidskrachten moeten zijn waar het bedrijf op kan bouwen. Daarnaast is het belangrijk om mensen in dienst te hebben die op meerdere plekken in de organisatie of productie in kunnen worden gezet.

4.4 Een flexibele organisatie

Zoals gezegd wordt het steeds belangrijker om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. Omtrent flexibele organisaties spelen enkele kenmerken een rol.

Als eerste moet gedacht worden aan het stroomlijnen van processen binnen de organisatie. Dit kunnen productieprocessen zijn, maar ook ondersteunende activiteiten. Organisaties moeten bezien worden vanuit de processen die spelen, procesdenken dus. Op deze manier kan achterhaald worden waar vertraging ontstaat in het proces, bijvoorbeeld bij een bottleneck. Door deze punten in het proces te analyseren en te verbeteren kunnen de doorlooptijden versneld worden. Naast extra tijd kan dit geld opleveren voor het bedrijf. Het analyseren van de processen en aandragen van verbeteringen kan daarnaast de complexiteit binnen een organisatie verminderen.

Door verkorting van de doorlooptijden kan de leversnelheid en betrouwbaarheid verbeterd worden. Dit maakt het mogelijk voor bedrijven om het assortiment uit te breiden. Zo kan men flexibel inspelen op nieuwe behoeften en kan het marktaandeel vergroot worden. Ook de dienstensector kan nieuwe activiteiten aanbieden die door de klant worden gewaardeerd. Zo kan een consultancybureau er bijvoorbeeld voor kiezen de adviesverlening uit te breiden naar nieuwe onderwerpen.

Een ander kenmerkend punt van flexibele organisaties is korte communicatielijnen tussen management en medewerkers. Mensen die onderin de organisatie staan hebben over het algemeen meer contact met de klant, vooral bij dienstverlenende organisaties. Zij zijn in staat nieuwe omstandigheden te ontdekken en te begrijpen. Door deze personen meer verantwoordelijkheid en vrijheid te geven kun je als bedrijf snel en adequaat reageren. Deze

vrijheid wordt steeds meer gewaardeerd door medewerkers en het maakt hen gemotiveerd. Daarnaast kan decentralisatie een positief effect hebben op de complexiteit in een bedrijf. De zaken zijn namelijk dermate complex geworden dat het management niet alles kan overzien. Door te decentraliseren kunnen de activiteiten echter toch beheersbaar blijven. Ook prof. dr. Wim de Ridder deelt deze mening dat aansturing van personeel steeds moeilijker wordt. Decentralisatie is dus vereist, ook doordat medewerkers zelf problemen willen oplossen en niet telkens onder toezicht willen staan.

Zoals eerder beschreven speelt ook de informatievoorziening een rol met betrekking tot flexibiliteit en complexiteit. Men heeft continu vernieuwde informatie nodig om tijdig te kunnen reageren. Verkrijgen van de juiste informatie op de juiste tijd kan voor meer duidelijkheid zorgen en de complexiteit verminderen. Een passend voorbeeld hierbij is de informatievoorziening bij Defensie.

Kader 10. Informatievoorziening bij defensie

Defensie concentreert zich op verschillende missies die snelle uitvoering vereisen en waarvoor slechts beperkte voorbereidingstijd is. Dit vergt veel flexibiliteit, aanpassingsvermogen en wendbaarheid van de organisatie. Volgens generaal buiten dienst D.L. Berlijn speelt een goede informatievoorziening hierbij een cruciale rol. "Het inwinnen van inlichtingen en informatie is altijd al een belangrijk militair instrument geweest. Dat geldt nu meer dan ooit. Wanneer je een systeem kunt opzetten waarmee je in real-time inzicht krijgt in een situatie, kun je snel reageren en het initiatief in handen houden." Het bedrijf Fujitsu kan als IT-specialist oplossingen bieden die voorzien in de veranderende eisen van de strijdkrachten. Zo zorgt IT voor een flexibele militaire organisatie.

Bron: Website Fujitsu, (april 2009.)

Bij het focussen op kernactiviteiten wordt vaak gebruik gemaakt van outsourcing. Bepaalde activiteiten, zoals IT, worden uitbesteed aan een andere organisatie die dit over het algemeen effectiever en efficiënter kan. Zo kan een win-win situatie ontstaan. Boon & De Vries (2009) gebruiken twee modellen om de outsourcing van IT te beschrijven. Het **Angelsaksische model** gaat uit van de bestaande situatie omtrent IT. Er is een eenzijdige focus op kostenbesparing die de nadruk legt op zaken als standaardisatie en consolidatie. Binnen de samenwerking tussen de twee partijen ligt de focus op financiële en contractuele aspecten. Het model biedt zo weinig ruimte voor flexibiliteit en innovatie.

Bij het **Rijnlandse model** staat echter de toekomstgerichtheid van de samenwerking centraal. Het draait erom zo goed en snel mogelijk de door de opdrachtgever én opdrachtnemer gewenste situatie te bereiken. Het tot in detail omschrijven hoe de dienstverlening eruit moet komen te zien wordt achterwege gelaten. Transparantie is belangrijk en men richt zich op continue verbetering en het voorkomen van fouten. Het Angelsaksische model wordt nog steeds gehanteerd. Door de huidige recessie richt men zich namelijk op extra kostenbesparing. Toch komt het Rijnlandse model van IT outsourcing meer opzetten. Bedrijven hebben namelijk behoefte aan een samenwerking waar dialoog, verbetering en innovatie centraal staan.

Tenslotte wordt ook de arbeidsrelatie aangepast in een flexibele organisatie. Omtrent de inzet van personeel maken Jonker et al. (1998) onderscheid tussen verschillende vormen van flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit heeft betrekking op het kunnen fluctueren van het aantal werknemers of arbeidsuren. Door inzet van tijdelijke krachten kan een bedrijf zich makkelijker aanpassen. De functionele flexibiliteit heeft betrekking op het vermogen van

medewerkers om ingezet te worden voor meer dan één taak of functie. Hierdoor ontstaat onder andere spreiding van kennis en vaardigheden binnen de organisatie. De mentale flexibiliteit is het vermogen van medewerkers om speelruimte in het werk te ervaren en te benutten. Zoals eerder is behandeld wordt vrijheid voor medewerkers steeds belangrijker in het werk. Deze medewerkers moeten in staat zijn hier mee om te gaan. De flexibiliteit die wordt gecreëerd door de inzet van personeel zorgt ervoor dat bedrijven beter bestand zijn tegen onverwachte gebeurtenissen of ontwikkelingen. De flexibele personeelsinzet moet echter niet overdreven worden. Dit kan de complexiteit verhogen, waardoor de organisatie niet meer beheersbaar wordt.

4.5 Conclusie

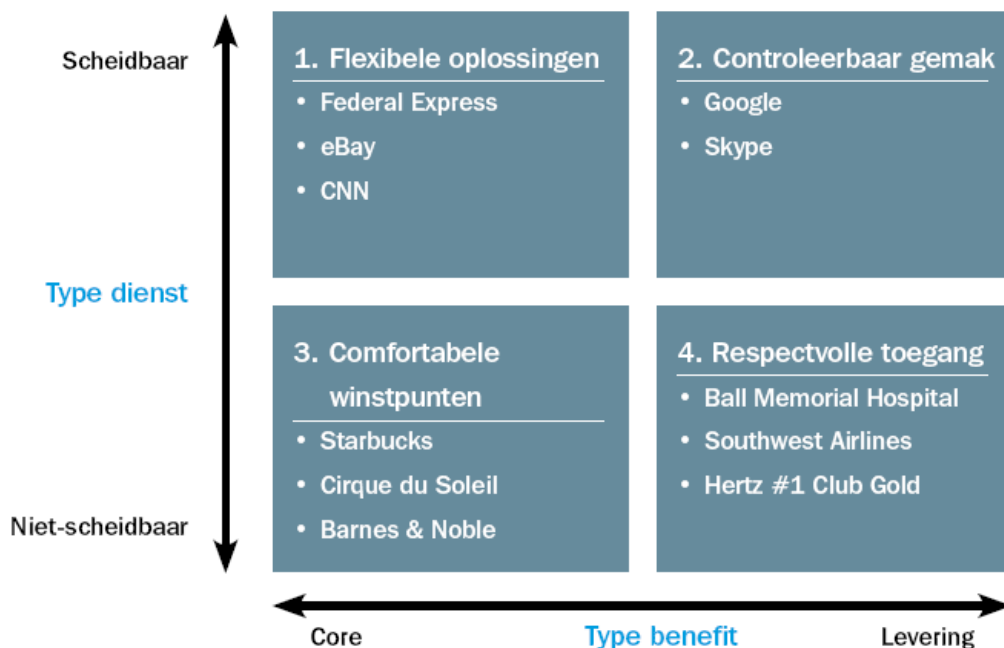
De recessie kan voor sommige bedrijven radicaal vernieuwde omstandigheden opleveren. Dit in combinatie met de toegenomen complexiteit vraagt om aanpassingsvermogen van bedrijven. Er zijn bedrijven die ervoor kiezen om zich op de kernactiviteiten te richten en de overige werkzaamheden los te laten. Op deze manier hoopt men de flexibiliteit te vergroten. Daarnaast kunnen processen worden gestroomlijnd, waardoor doorlooptijden worden verkort en men kan kiezen voor uitbreiding van het assortiment. Door medewerkers verantwoordelijkheid en ruimte te geven kunnen zij sneller reageren en kan het bedrijf omgaan met complexe omstandigheden. Informatievoorziening blijkt hierbij belangrijk, vandaar dat ook de IT een rol kan spelen. Wanneer het gaat om de uitbesteding van IT zal het Rijnlandse model in de toekomst aan belang toenemen. Tenslotte is een flexibele organisatie in staat te reageren op de markt door innovaties te ontwikkelen, waarin de input van medewerkers een significante rol speelt.

5. Innovatie door mensen

5.1 Inleiding

In eerdere hoofdstukken is het belang van vernieuwen voor organisaties meerdere malen onderstreept. Stilstaan is dodelijk, zowel in een groeiperiode als in een recessie. De tijd dat innovaties bij het hogere management werden bedacht en uitgevoerd is voorbij. Medewerkers krijgen een steeds grotere rol in het innovatieproces. Op deze manier kan geprofiteerd worden van waardevolle ideeën en wordt de betrokkenheid vergroot. De steun voor een bepaalde vernieuwing zal groter zijn wanneer medewerkers zelf hebben meegeholpen aan de totstandkoming ervan. Deze innovaties kunnen sterk van elkaar verschillen. Een incrementele innovatie als een kleine verbetering van een product kan bijvoorbeeld snel worden doorgevoerd. Een radicale innovatie zorgt daarentegen voor een nieuwe manier van denken en geheel nieuwe toepassingen. Dit kan een ingrijpende verandering als een geheel andere inrichting van de processen zijn. Zowel pure dienstverleners als productiebedrijven zoeken constant naar nieuwe manieren om de dienstverlening te verbeteren. Berry et al. (2006) maken onderscheid tussen vier soorten diensteninnovaties. Dit doen zij op basis van twee dimensies. Als eerste wordt gekeken of de innovatie een fundamenteel nieuw voordeel biedt (core benefit) of juist alleen een nieuwe toegang van de consument tot het aanbod inhoudt. Daarnaast wordt gekeken naar de scheidbaarheid van de dienst; moet de dienst gelijktijdig geproduceerd en geconsumeerd worden? Dit alles levert de volgende indeling van diensteninnovaties op, die tevens te zien is in figuur 5:

Fig. 5: Typen diensteninnovaties



Bron: Berry et al. (2006).

1. Flexibele oplossingen: door deze innovaties kunnen nieuwe markten ontstaan waar voor gebruikers geen beperkingen in tijd en plaats zijn. Zij zorgen voor een core benefit.
2. Controleerbaar gemak: Deze innovaties bieden leveringsvoordelen en kunnen op elke plaats en tijd geconsumeerd worden. Een voorbeeld is Google, dat niet de core benefit 'informatie bieden' bedacht heeft, maar juist een verbeterde levering mogelijk maakt door als een soort informatiewarenhuis te werken.

3. Comfortabele winstpunten: Dit zorgt voor een nieuwe core benefit en vereist dat de dienst gelijktijdig geproduceerd en gebruikt wordt. Een voorbeeld is Starbucks, dat een hele nieuwe ervaring biedt voor koffieliefhebbers.
4. Respectvolle toegang: De aanwezigheid en tijd van de klant wordt hierbij gerespecteerd. Het ervaren gemak van consumenten kan fundamenteel verbeterd worden door een nieuwe levering van de dienst.

5.2 Innovatie en recessie

Bedrijven staan tijdens de huidige recessie voor de keuze om te investeren of juist af te wachten. Aan de ene kant zijn er de financiële risico's die samengaan met grote investeringen, aan de andere kant is er een competitief risico wanneer wordt gekozen niet te investeren. Onzekerheden over de toekomst en een gebrek aan liquiditeit kunnen bedrijven er toe besluiten 'de hand op de knip te houden'. Van eerdere recessies is echter geleerd dat er geïnvesteerd moet worden in mindere periodes om concurrerend te blijven wanneer de economie weer aantrekt. Bedrijven begrijpen over het algemeen dat een sterke inkrimping van onderzoek en ontwikkeling neerkomt op zelfmoord (*Andrew, 2009*). Het moet hierbij niet blijven bij het constateren van de noodzaak tot innovatie. Na de constatering moet gekeken worden waar de klant tijdens de recessie en de opleving daarna behoefte aan heeft. Doordat consumenten eerder besparen op luxe producten en diensten lijkt het interessant een goedkoop alternatief aan te bieden waar veel vraag naar is. Denken vanuit de klant blijft dus belangrijk. Het innoveren tijdens de recessie zal vooral tot doel hebben de concurrentiepositie in de volgende groeiperiode te behouden of te verbeteren. Als bedrijf zijnde wil je dan niet met een verouderd product- of dienstenaanbod zitten.

De behoefte aan innovatie gaat in een recessie geregeld samen met de behoefte aan besparing en inkrimping. Om te innoveren zijn vertrouwen en decentralisatie van belang, hoewel dit vaak onderwerpen zijn die worden geraakt tijdens recessiemaatregelen. Om innovaties toch blijvend te houden tijdens een neergang moet men hoop houden en een visie uitdragen van de toekomst van het bedrijf (*Ghemawat, 2009*). Dit moet duidelijk maken hoe men gaat overleven en zelfs verbeteren tijdens de recessie. Het creëren van vertrouwen en een lange termijn gedachte blijkt dus belangrijk om te kunnen vernieuwen in een moeilijke periode zoals deze.

De echte doorbraakinnovaties in de wereld worden volgens prof. dr. Wim de Ridder vaak ontkend door bedrijven, vooral om hun eigen hachje te redden. Organisaties in sectoren die hard geraakt zijn door de crisis, zoals het bankwezen en de automobielsector, zullen uit elkaar vallen wanneer men vasthoudt aan de oude werkwijzen. Wanneer deze bedrijven uit elkaar vallen ontstaat een chaos die kan leiden tot het ontstaan van nieuwe, innovatieve bedrijven. Dit komt overeen met de theorie van creative destruction, zoals die in deel 1 is behandeld. Er ontstaat een creatieve chaos die kan leiden tot innovatieve verbeteringen voor het bedrijfsleven.

Tenslotte geeft Bosma (2009) aan dat openheid en samenwerking bij innovatie vereist zijn, in plaats van protectionisme of een naar binnen gekeerde houding. De crisis schreeuwt om het loslaten van oude patronen en processen. Door samenwerking met andere organisaties of klanten kun je als bedrijf nieuwe ideeën vergaren en kun je profiteren van anderen. Open innovatie kan er dus voor zorgen in goede staat uit de crisis te komen. Verderop in dit hoofdstuk zal dit thema verder behandeld worden.

5.3 Bottom-up innovatie

Naast kennis binnen andere ondernemingen of bij klanten is er ook binnen de eigen organisatie een veelheid aan kennis aanwezig. Waar een medewerker voorheen nogal eens werd gezien als puur uitvoerende, wordt nu ook getracht de intelligentie van de medewerker te benutten. Deze persoon heeft over het algemeen veel kennis van de werkzaamheden en weet waar verbeteringen plaats kunnen vinden. Door meer mensen te betrekken in het vergaren van nieuwe ideeën zal de kwaliteit hiervan uiteindelijk toenemen. Om dit te bereiken moet een beroep worden gedaan op de creativiteit van medewerkers. Op deze manier kun je buiten de huidige denkpatronen gaan denken. Amabile & Khairi (2008) beschrijven drie elementen om tot creatieve ideeën te komen binnen een bedrijf die uiteindelijk tot innovaties kunnen leiden.

- ❖ Vergaar ideeën uit alle gedeeltes binnen de organisatie. Door eigen initiatieven kunnen veel bruikbare ideeën ontstaan. Daarnaast zorg je er op deze manier voor dat je minder afhankelijk wordt van één of enkele genie(s) binnen het bedrijf.
- ❖ Stimuleer samenwerking en verzorg de omstandigheden hiervoor. Innovaties ontstaan tegenwoordig door contributies van vele mensen. Deze mensen doen niet zomaar iets omdat een 'leider' hen dat heeft bepaald. Autonome werking van teams is van belang om tot de juiste innovaties te komen.
- ❖ Stel de organisatie open voor nieuwe perspectieven. De kans op innovaties wordt vergroot wanneer mensen met verschillende disciplines, achtergronden en expertises hun kennis delen. De diversiteit van betrokkenen moet dus worden vergroot.

Door werknemers een rol te laten spelen in het innovatieproces zien zij meer uitdagingen en zal de betrokkenheid vergroot worden. Uit de bovenstaande punten blijkt dat samenwerking binnen teams steeds belangrijker is en dat goed moet worden gekeken naar de samenstelling. Het werken in vaststaande teams brengt het gevaar met zich mee dat men vasthoudt aan patronen en zo binnen de huidige kaders blijft denken. Zelforganisatie door medewerkers wordt steeds belangrijker in het bedrijfsleven. Het werken met autonome, zelfregulerende werkgroepen zal in de toekomst dan ook vaker plaatsvinden. Binnen de teams moet een relatie ontstaan op basis van vertrouwen, waarin men niet bang is om fouten te maken.

Door medewerkers te selecteren uit verschillende afdelingen/organisatielagen kan de diversiteit vergroot worden en kan van elkaar worden geleerd. Veel kennis zit namelijk in de hoofden van mensen en is moeilijk uitwisselbaar. Door intensieve samenwerking kun je echter toch deze 'tacit knowledge' van anderen overnemen en kan gezamenlijk geleerd worden van eerdere ervaringen. Op deze manier ontstaat een lerende organisatie. Het luisteren naar de medewerkers kan leiden tot nieuwe verbeteringen en innovaties, waardoor uiteindelijk een extra productiviteitsstijging kan ontstaan, zoals bij het metaalbedrijf Almi (zie kader 11).

Kader 11. Bottom-up innovatie bij Almi

Metaalfabriek Almi uit Vriezenveen heeft in 2008 de Productivity Award van de Metaalunie gewonnen. Dit heeft men bereikt door medewerkers intensief te laten meedenken over vernieuwingen. Het personeel heeft specificaties opgesteld voor een nieuwe gerobotiseerde lascel, die vervolgens is ontwikkeld. Dit heeft tot een productiviteitsstijging van 27 procent geleid. Almi wilde een lasrobot die korte omsteltijden kent om ook kleine series prijstechnisch aantrekkelijk te kunnen produceren. Volgens bedrijfsleider Raymond Belderink was dit nooit bereikt zonder de inbreng van personeelsleden. Al eerder is Almi overgegaan op lean manufacturing, waar de inbreng van het personeel ook een grote rol in heeft gespeeld. Doordat medewerkers meedachten kon een kortere doorlooptijd van 34 procent in de assemblage worden bereikt. *“Mijn ervaring is dat er met het uitdagen van personeel om meer verantwoordelijkheid te nemen goede resultaten worden bereikt. Je creëert op die manier ook draagkracht”*, aldus Belderink. Door het vergroten van de eigen productiviteit kon eerder uitbesteed werk terug worden gehaald uit China. Zo kan men de medewerkers tijdens de huidige crisis aan het werk houden.

Bron: Gerben Kuitert, in: De Ondernemer (23 mei 2009).

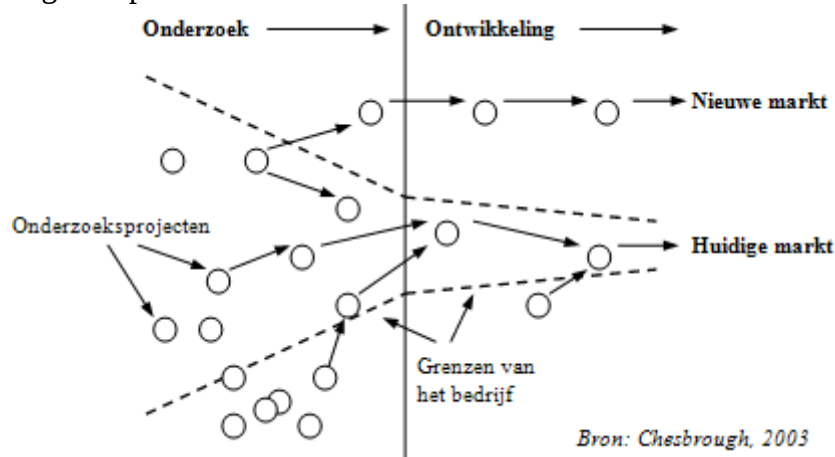
5.4 Open innovatie en netwerken

“Wie je ook bent, het merendeel van de slimste mensen werkt altijd voor iemand anders”
(Bill Joy, oprichter Sun Microsystems, In: Bosch, ten. 2009).

Uit dit citaat blijkt dat het cruciaal is de grenzen van het bedrijf te verleggen om tot nieuwe kennis en innovatie te komen. Elke organisatie heeft zijn eigen middelen en competenties die concurrentievoordeel op kunnen leveren. Door de krachten te bundelen kan men effectiever en efficiënter innoveren, waar elke partij profijt van heeft. De deelnemers van deze netwerken zullen hiervoor een langdurige en hechte samenwerking aan moeten gaan. Dit brengt echter volgens Brown & Hagel (2006) enkele praktische problemen met zich mee. Er is namelijk veel vertrouwen vereist in de relaties, maar dit kan lastig op te bouwen zijn, bijvoorbeeld door ervaringen uit het verleden. Daarnaast werken grote groepen mensen vaak niet gemakkelijk naar één gemeenschappelijk doel toe. Naarmate de deelnemers meer divers worden, zullen deze problemen groter worden. Hier staat echter tegenover dat sterk verschillende bedrijven elkaar op vele vlakken kunnen aanvullen. Binnen netwerken zijn voornamelijk maar enkele partijen betrokken om tot kennisdeling en innovaties te komen. Door telkens met dezelfde partners te werken bestaat wederom het gevaar binnen dezelfde patronen te blijven denken en werken.

Bij open innovatie kunnen naast overige bedrijven ook bijvoorbeeld klanten en universiteiten betrokken worden. Door deze sterk verschillende partijen mee te laten werken kunnen de uiteindelijke resultaten sterk verbeteren. Het idee van open innovatie is goed zichtbaar in figuur 6. Binnen het bedrijf worden projecten opgestart die tot innovaties kunnen leiden. In het proces kan daarnaast aan nieuwe projecten worden gewerkt die ontstaan zijn buiten de grenzen van het bedrijf. Enkele ideeën die niet toepasbaar zijn voor het bedrijf kunnen wellicht interessant zijn in andere markten, waardoor anderen kunnen profiteren van deze open innovatie benadering.

Fig. 6: Open innovatie



Random innovaties kunnen op deze manier enkele sociale netwerken ontstaan van diverse partijen. Doordat cruciale informatie gedeeld moet worden zal het vertrouwen in elkaar belangrijk zijn. Om dit te waarborgen en te zorgen dat men naar één doel toe werkt zal er een leiding moeten zijn binnen het netwerk. Men zal zich voornamelijk moeten richten op de aansturing en de partijen verder vrij moeten laten in de manier van werken en onderzoek doen. Dat het deelnemen aan sociale netwerken positief kan uitwerken blijkt uit een vergelijking van twee beroemde schilders.

Kader 12. Kunstenaars en netwerken

Vincent van Gogh en Pablo Picasso hadden veel met elkaar gemeen. Zij hadden een aparte manier van schilderen die meteen identificeerbaar is. Er is echter een groot verschil tussen de twee. Waar Van Gogh stierf als een armoedig man, liet Picasso ongeveer 750 miljoen dollar na door zijn werk. De reden hiervoor is dat Van Gogh als solist te werk ging, terwijl Picasso een actief lid van vele sociale circuits was. Deze vele connecties verschaftte hem toegang tot commercieel succes. De vraag voor de bedrijven van tegenwoordig is nu hoe deze getalenteerde solisten (zoals Van Gogh) verbonden kunnen worden aan netwerken, zodat de creativiteit van deze individuen kan worden geëxploiteerd. Dit sociale netwerken is steeds belangrijker in de hedendaagse wereld van open innovatie.

Bron: Hayashi, 2008.

5.5 Conclusie

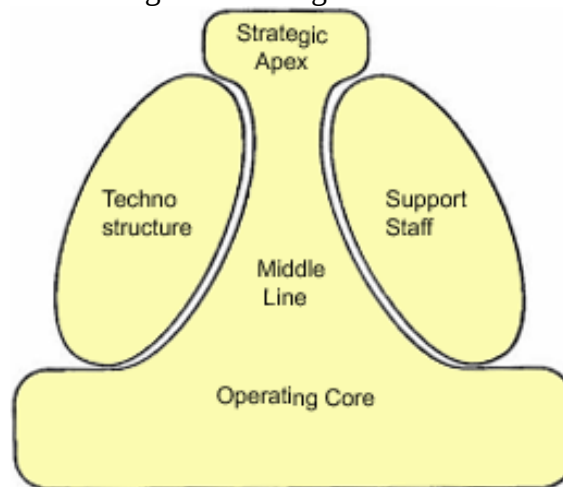
Van eerdere recessies is geleerd om te blijven vernieuwen in moeilijke periodes. Hierbij zal men vanuit de klant moeten blijven denken. Dit geldt ook voor dienstverlenende bedrijven, waar een viertal diensteninnovaties te onderscheiden zijn. Het voorbeeld van Almi in kader 11 toont aan dat medewerkers een belangrijke rol in het innovatieproces kunnen spelen. Als bedrijf zijnde kun je hierdoor profiteren van waardevolle ideeën waar anders niet aan zou worden gedacht, het zogenaamde ‘out of the box denken’. Niet alleen medewerkers kunnen een interessante bron van nieuwe ideeën zijn, ook mensen buiten de organisatie, zoals klanten en leveranciers kunnen een rol spelen. Op deze manier kunnen sociale netwerken ontstaan van verschillende partijen. Het belang van open innovatie zal in de toekomst blijven toenemen. Openheid en vertrouwen is in deze relaties cruciaal.

6. Veranderingen in structuur en besturing

6.1 Inleiding

De hiervoor behandelde thema's leiden over het algemeen tot een nieuwe inrichting en besturing van de organisatie. Om tegelijkertijd efficiënt, klantgericht, flexibel en innovatief te zijn spelen alle medewerkers een cruciale rol. Een top-down benadering waar deze medewerkers weinig invloed hebben is tegenwoordig steeds lastiger te hanteren. De besturing moet hierdoor meer op feedback en bottom-up processen worden georiënteerd. Dit wordt gewaardeerd door medewerkers en kan positief uitwerken op de prestaties, door bijvoorbeeld verhoogde betrokkenheid, flexibiliteit en creativiteit. Sturing van bovenaf zal echter in beperkte mate nodig blijven, door coördinatie en strategische beslissingen die genomen moeten worden. Ook de eerder behandelde lean methode brengt organisatorische veranderingen met zich mee. Het woord lean wordt veelal in verband gebracht met de 'slankheid' van de organisatie, waarmee bedoeld wordt een beperking van de hiërarchie, staf en ondersteuning en aantal mensen in de uitvoering (Van Amelsvoort, 2006). Bij lean past dus een vlakke hiërarchie en daarnaast het werken in kleine teams met decentrale verantwoordelijkheid en daardoor geringe staf en overhead. Bij de beschrijving van organisatiestructuren wordt in de meeste gevallen de modellen van Henry Mintzberg gebruikt. Hij onderscheidt vijf elementen die van belang zijn, zoals te zien is in figuur 7. Het is aan organisaties om de verschillende elementen in te richten. In het vervolg van dit verslag zullen deze elementen gebruikt worden om de besturing van organisaties in de toekomst te bespreken.

Fig. 7: Mintzberg model



Bron: Mintzberg (1979).

6.2 Het verdwijnen van managementlagen

De behoefte om klantgericht en flexibel te werken lijkt slecht verenigbaar met een structuur bestaande uit vele managementlagen. Toch hanteren de meeste grote ondernemingen tal van hiërarchische lagen, waarbij veelal een scheiding van functies wordt toegepast. Volgens Crainer (1998) brengen functionele organisaties een aantal kernproblemen met zich mee, waarbij de belangrijkste problemen te maken hebben met:

1. Doelstellingen bepalen. Er worden doelen opgesteld die functioneel zijn, in plaats van bedrijfsgericht. Er mag dan een overkoepelende strategie zijn, toch is men vooral op de eigen functie gericht. Dit resulteert in sterk verschillende prestaties van functies binnen dezelfde organisatie.
2. Nauwgezette functieomschrijvingen. Binnen de grenzen van hun functie zijn medewerkers overdreven gespecialiseerd. Het potentieel van mensen wordt door de

functionele organisatie niet geoptimaliseerd maar ontkend. Daarnaast zijn er maar weinig functienamen die het woord ‘klant’ bevatten.

3. Verantwoordelijkheid vermijden. Klantenservice is meestal niet de verantwoordelijkheid van een specifieke persoon. Problemen of verzoeken van klanten worden daardoor vaak doorgeschoven. Bovendien worden deze problemen omschreven binnen de grenzen van hun functie en worden ook zo opgelost.
4. Zelfbestending. Terwijl er nieuwe functies en divisies aan de functionele basisstructuur worden toegevoegd, worden de oude nooit vervangen. Naast functionele divisies en productdivisies, kunnen bedrijven ook geografische, strategische en marktgestuurde splitsingen tussen activiteiten hebben.

Pogingen om deze structuren af te breken zijn vaak van korte duur. In crisistijd maken bedrijven vaak gebruik van tijdelijke projectteams, taakgroepen of matrixen. Wanneer het probleem of de crisis eenmaal is opgelost, gaat men echter weer op de oude voet verder en wordt het onderliggende probleem weggepoetst (*Crainer, 1998*).

Een ander probleem is dat dergelijke structuren onvermijdelijk functionele oplossingen en functionele managers voortbrengen. Herbert Simon (1947) heeft voor dit proces zelfs een woord verzonnen: ‘satisficing’ – genoeg nemen met oplossingen die voldoende zijn maar niet optimaal. Strategieën uit het verleden worden opgenomen in de bedrijfscultuur en mensen stellen geen vragen meer bij de veronderstellingen die aan hun gedachten en handelingen ten grondslag liggen.

De vele hiërarchische lagen in organisaties hebben daarnaast voor hogere kosten gezorgd en niet voor hogere productiviteit of kwaliteit. Het meest voor de hand liggende probleem bij deze gelaagde structuur is de trage besluitvorming (*Crainer, 1998*). Geen enkele beslissing kan op deze manier snel worden genomen. Tegenwoordig is het echter belangrijk om snel te kunnen manoeuvreren en direct beslissingen te nemen. Het onderstaande voorbeeld in kader 13 toont aan dat men in de jaren '80 al actief was in het reduceren van hiërarchische banden.

Kader 13. Krimping bij GE

Toen Jack Welch in 1981 president-directeur werd bij General Electric (GE), was het bedrijf log en presteerde het beneden de maat. Welch is er sindsdien in geslaagd om het bedrijf ondersteboven te keren en te reorganiseren op een manier die maar weinig mensen voor mogelijk hadden gehouden. Tussen 1981 en 1990 bracht GE het aantal managementlagen tot de frontlinies terug van negen naar vier. Het hoofdkantoor werd ingekrompen van 2100 mensen tot minder dan 1000. Het aantal senior executives binnen het hele bedrijf werd teruggebracht van 700 naar 500 en tussen 1990 en 1994 werden er dat nog 100 minder. Het totale personeelsbestand werd bijna gehalveerd, van 404.000 naar 220.000 mensen. Toch verdubbelden de inkomsten van GE tijdens deze periode van 27 miljard naar 60 miljard dollar. Welch heeft de hiërarchie ontmanteld. Voorheen hadden managers gemiddeld vijf tot zes mensen onder zich, nu ligt dat op ongeveer 14. Dit vraagt om een andere manier van leidinggeven en managen. Men moet steeds meer andere mensen in staat stellen om taken te vervullen die ooit tot hun eigen domein behoorden.

Bron: Invloedrijke denkers, Stuart Crainer (1998).

De hiërarchische lagen hebben ervoor gezorgd dat het bestuur van de onderneming steeds machtiger werd. Kalff (2009) noemt dit de paradox dat bestuurders van grote ondernemingen de laatste jaren zowel machtiger als onmachtiger zijn geworden, met alle gevolgen van dien

voor de kwaliteit van de besluitvorming. De bestuurder is voortdurend overvraagd: fysiek, intellectueel en emotioneel. Het blijkt onmogelijk om de stroom van rapporten en mededelingen die onder de aandacht zijn gebracht te controleren. Het bestuur moet verdragen dat veel problemen hen pas bereiken als kansrijke mogelijke oplossingen al zijn verspeeld. Bij veel beslissingen spelen persoonlijke financiële belangen van een groot aantal functionarissen een belangrijke rol. Men richt zich voornamelijk op het in stand houden van de eigen positie. De veelheid van taken hebben duidelijk invloed op de kwaliteit van de besluitvorming. Hierdoor lijkt het noodzakelijk dat de besluitvorming wordt veranderd.

Burger (2008) zegt hierover dat we terug moeten naar de menselijke maat met persoonlijk leiderschap. Terwijl grote organisaties steeds groter worden en de druk van regelgeving hoger, wordt bij individuele medewerkers de behoefte aan zelfontplooiing en autonomie steeds groter. Om menselijkheid te verkrijgen is organisatieontwikkeling en ontwikkeling van het individu vereist. Leiders zullen een persoonlijke benadering moeten hanteren, waarbij vertrouwen gecreëerd wordt en men fouten mag maken. Door coaching van medewerkers kan ook het individu zich blijven ontwikkelen.

Uit het voorgaande blijkt dat de afstand tussen de ‘strategic apex’ en de ‘operating core’ (zie figuur 7) verkleind moet worden. Door korte communicatielijnen kan men snel beslissingen nemen en zich aanpassen aan complexe situaties. Dit komt bovendien ten goede aan de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Door medewerkers meer vrijheden en verantwoordelijkheden te geven kan de macht van het bestuur worden beperkt en de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren. Ook uit het gesprek met prof. dr. Wim de Ridder is gebleken dat verticale structurering in de toekomst zal afnemen en bedrijven zich meer op horizontale sturing zullen gaan richten.

Ook hier komt weer het belang van teamwerk naar voren. De problemen van functionele en hiërarchische structuren kunnen zo worden omzeild. Bij dit teamwerk wordt vaak gesproken over zelfsturing. Kommers en Pere (2001) geven de volgende omschrijving van een zelfsturend team: ‘een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd’. Uit onderzoek van dezelfde auteurs blijkt dat de belangrijkste motieven tot het overgaan op dergelijke teams zijn: verhoging van flexibiliteit, betrokkenheid, productiviteit, kwaliteit en kostenreductie. De zelfsturing van deze teams heeft een positieve invloed op het eerder genoemde belang van autonomie en zelfontplooiing bij individuen. Er is tevens een rol weggelegd voor de informatietechnologie in de aansturing van teams. IT stelt managers in staat om effectiever te communiceren en brengt geen hiërarchische beperkingen met zich mee (Crainer, 1998). Het stelt managers in staat om te communiceren met de mensen waarmee ze willen communiceren.

6.3 Coördinatie tussen lijn en staf

Om leidinggevenden te ontlasten zijn specialistische, ondersteunende en voorbereidende diensten opgezet. In figuur 7 zijn dit de ‘Support staff’ en de ‘Technostructure’. Stafdiensten zijn afdelingen waarin specialistische kennis gebundeld is voor het oplossen van beleidsvraagstukken en het opstellen van normen, zoals kwaliteitsnormen (Van Amelsvoort, 2000). De hulpdiensten zijn afdelingen waar men zich richt op directe ondersteuning aan de uitvoerende processen, zoals personeelszaken en financiën. In de praktijk is het onderscheid tussen deze diensten niet altijd even helder. Vooral de grotere ondernemingen hebben de integrale benadering van problemen opgegeven door de benoeming van gespecialiseerde managers (Kalff, 2009). Dit kan zijn uit onmacht, maar ook om een lastig terrein te isoleren. Voorbeelden zijn de chief financial officer, corporate social responsibility manager en de

investor relations manager. Door deze opdeling ontstaat machtsstrijd en verschillende perspectieven over kansen en problemen die zich voordoen.

De beschreven opdeling van management- en ondersteunende taken leidt tot een traditionele staf-lijn structuur, die volgens Van Amelsvoort (2000) een aantal nadelen met zich mee brengt:

- moeizame en complexe afstemming en planning. De staf en de lijn kunnen tegenstrijdige belangen hebben, waardoor afstemming lastig wordt.
- belemmering voor de communicatie tussen verschillende specialisten.
- té rigide bij een turbulente omgeving met een hoge mate van onzekerheid. Elke beslissing moet over de verschillende afdelingen en managementlagen doorgeseind worden. De traditionele staf-lijn structuur vereist dus veel informatie-uitwisseling.

Vooraf het laatstgenoemde nadeel lijkt evident. In hoofdstuk vier is benadrukt dat flexibiliteit een belangrijke rol zal spelen in de toekomst. Hier zal men rekening mee moeten houden bij de inrichting van de organisatie, dus ook bij de staf-lijn relatie. Volberda (2004) heeft hiervoor een tabel opgesteld om het flexibiliteitspotentieel van organisaties te bepalen (zie figuur 8).

Fig. 8: Flexibiliteitspotentieel van organisatie.

Basisorgani- satievorm	Laag	flexibiliteitspotentieel	Hoog
Wijze van ver- bijzondering	functioneel	product/dienst	doelgroep
Hiërarchische niveaus	steil		plat
Mate van functionalisatie	hoog (matrix)	(functioneel)	laag (lijn)
		(lijn/staf)	

Bron: *De flexibele onderneming*, Volberda (2004).

De wijze van verbijzondering betreft de afdelingsvorming; op welke manier personeel wordt ingedeeld in afdelingen, divisies of secties. De functionele wijze van verbijzondering is nauwelijks flexibel, doordat men gericht is op de eigen afdeling en de gemeenschappelijke organisatiedoelen uit het oog verliezen. Bij verbijzondering naar doelgroep richt men zich op de klant. De vele klantcontacten en grensoverschrijdende activiteiten zorgen ervoor dat men snel kan aanpassen aan veranderingen in klantvragen. Verder blijkt dat een platte organisatie voor meer flexibiliteit kan zorgen, zoals eerder in dit verslag al is beschreven.

Bij de mate van functionalisatie moet gekeken worden naar de relatie tussen lijn en staf. Sterke opsplitsing van taken zorgt ervoor dat managers gespecialiseerd zijn in een specifiek managementaspect. Dit vraagt veel coördinatie wanneer zich een onverwachte situatie voordoet. Wanneer men er echter voor kiest de taken zoveel mogelijk aan het lijnmanagement te laten kan er flexibel gereageerd worden. Er is namelijk weinig coördinatie nodig, omdat men kansen en problemen integraal benadert.

Het overhevelen van ondersteunende taken naar de lijnorganisatie is één van de manieren die Van Amelsvoort (2000) beschrijft als structurele maatregel voor de staf-lijn coördinatie. Zoals gezegd is dit positief voor de flexibiliteit. De andere mogelijkheden voor coördinatie zijn:

- reductie van hiërarchie (lijn-lijn integratie); de communicatiemogelijkheden van ‘laag naar hoog’ en van ‘hoog naar laag’ worden hierdoor vergroot.
- overhevelen van activiteit van staf naar lagere hiërarchische niveaus. Dit kan plaatsvinden naar medewerkers in het fabricageproces, waardoor taakverrijking optreedt.
- het formeren van decentrale multidisciplinaire teams, waarbij staf- en lijnmedewerkers geïntegreerd worden in een operationele groep.
- Staf-staf integratie; het verminderen van staven draagt eveneens bij aan de reductie van de coördinatiecomplexiteit.

Het is gebleken dat een opdeling van de taken kan zorgen voor coördinatieproblemen. Dit is niet iets wat alleen de laatste jaren plaatsvond. In de jaren '70 kwam er bijvoorbeeld meer druk op de arbeidsproductiviteit en costmanagement, vandaar dat costmanagers werden geboren. Een decennium later richtte men zich op tevreden en gemotiveerd persoon, dus was het de beurt aan management developers in de organisatie. Tenslotte kreeg de customer-caremanager in de jaren negentig meer aandacht, doordat men ging beseffen dat de klant koning is. Het ontstaan van deze functies kwam voort uit projecten. De les die we hiervan geleerd hebben is dat bedrijven die baat hebben gehad bij deze projecten, er in zijn geslaagd die functies zo snel mogelijk overbodig te maken (Emanuel, 2009). Ze zorgden ervoor dat verkopers zelf weer aan de klant gingen denken en businessunit managers zelf aandacht kregen voor aanstormend talent. Een interessante ontwikkeling bij de huidige recessie is de toegenomen rol van risicomanagement. In een enquête uitgevoerd door het Financieel Dagblad (2009) blijkt dat zo'n 67% van de bedrijven het niet ziet zitten om een aparte Chief Risk Officer aan te stellen. Het beheer van risico's dient meer bij de leiding en het lijnmanagement komen te liggen. Wanneer toch personen worden belast met risicomanagement, zullen deze vooral ondersteunend moeten zijn.

6.4 Sturing op lange termijn

‘Bedrijven die zich geen voorstelling kunnen maken van de toekomst, zullen er niet bij zijn als die aanbreekt’.
(G. Hamel en C.K. Prahalad, in: Crainer, 1998)

De huidige crisis zet goed werkgeverschap onder druk. Managers krijgen meer behoefte om dingen top-down te regelen en de marges voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid worden smaller (Bos, 2009). Er ontstaat hierdoor meer een ouderwetse relatie tussen werknemer en werkgever. Om onvrede bij medewerker te voorkomen zal je hen een rol moeten geven bij het kijken naar de toekomst. Het gevoel dat men iets kan bijdragen is namelijk belangrijk. Het verkleinen van de afstand tussen management en werkvloer komt hier wederom naar voren. Er is behoefte aan duidelijkheid en communicatie.

Een ondernemingsvorm die zorgt voor positieve besturing tijdens de recessie en op de lange termijn is de coöperatie. Bij coöperaties is het nemen van risico's minder populair en staat de continuïteit voorop (Van Dijk, 2009). Coöperatieve ondernemingen als Rabobank, Achmea en FrieslandCampina zijn inmiddels prominent vertegenwoordigd in het lijstje van grootste, nog Nederlandse ondernemingen. Binnen deze bedrijven bestaan geen tegenstrijdige belangen tussen aandeelhouders en andere belanghebbenden. Men houdt rekening met de markt, maar daarnaast ook met de wensen en belangen van de eigen leden. Voor de leden is het als het ware een vorm van gedeeld ondernemerschap. Nou is het niet zo dat elk bedrijf moet besluiten over te gaan op de coöperatie. Wat hier wel duidelijk uit wordt is het belang van

continuïteit en een lange termijn gedachte. De eerste top-down reactie van bedrijven lijkt dus uiteindelijk negatief uit te werken. Volgens Goudswaard (2009) moeten bedrijven fundamenteeler nadenken over hun toekomst. Voorspellen is niet de beste manier om met de toekomst om te gaan. Om te voorspellen is een uitgebreid inzicht in het verleden en heden vereist, maar dit inzicht hebben we niet. Het korte termijn rendementsdenken zal men moeten laten varen en men zal zich moeten richten op meerdere factoren voor de beoordeling van een onderneming.

6.5 Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken zijn eisen gesteld aan de bedrijfsvoering van ondernemingen. Dit vraagt om aanpassingen in de structuur en de besturing van de organisatie. Een pure top-down benadering lijkt tijdens en na de recessie erg lastig te hanteren, invloed van medewerkers blijft belangrijk. Bij de grote ondernemingen zijn steeds meer managementlagen ontstaan. Deze functionele, hiërarchische bedrijven hebben hierdoor te maken met enkele belangrijke kernproblemen. De coördinatie wordt erg bemoeilijkt, waardoor het lastig is snel beslissingen te nemen en zo flexibel te zijn. Het toekennen van verantwoordelijkheid en vrijheid aan medewerkers kan er voor zorgen dat zaken toch beheersbaar blijven. Door opdeling van taken zijn steeds meer stafdiensten en hulpdiensten ontstaan. Dit vraagt om coördinatie tussen deze diensten en het lijnmanagement. Het verschuiven van taken van ondersteunende afdelingen naar het lijnmanagement lijkt de beste oplossing. Men moet zorgen dat deze gespecialiseerde diensten worden ingebouwd in het management, zodat de flexibiliteit kan toenemen. Tenslotte is gebleken dat een lange termijn gedachte erg belangrijk is bij de besturing van hedendaagse ondernemingen. De coöperatie is een goed voorbeeld van deze nadruk op continuïteit.

7. Conclusie

Voor deze bacheloropdracht is onderzoek gedaan naar manieren waarop bedrijven de huidige recessie kunnen overleven en kunnen reageren op de groei daarna. In deze periode verwacht men dat de next economy een belangrijke rol zal spelen, vandaar dat dit een belangrijk thema heeft gevormd in dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidde als volgt:

Wat zijn belangrijke voorwaarden voor bedrijven in de ‘next economy’ om gezond uit de huidige recessie te komen en hoe kunnen zij zich voorbereiden op de groei na de recessie?

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de verschillende thema's die zijn behandeld de belangrijkste resultaten worden weergegeven en zullen conclusies worden getrokken. Op deze manier zal een antwoord op de onderzoeksvraag worden verkregen. Tenslotte zal door een checklist het een en ander worden samengevat.

7.1 Next economy en recessie

In de voorgaande hoofdstukken zijn trends behandeld waar het bedrijfsleven op dit moment mee te maken heeft of gaat krijgen in de toekomst. Twee ontwikkelingen die bij het opstellen van deze trends een voorname rol hebben gespeeld zijn de huidige economische recessie en ‘the new economy’. Deze nieuwe economie heeft te maken met de exploitatie van kennis en informatie, waar het voorheen voornamelijk om fysieke producten ging. De informatietechnologie biedt in de nieuwe economie nieuwe mogelijkheden voor het bedrijfsleven. De thema's uit de nieuwe economie die binnen bedrijven aandacht verdienen zijn daarnaast gekoppeld aan de recessie. Deze economische neergang begon omstreeks in oktober 2008, toen de kredietcrisis van de maanden daarvoor overging in een economische recessie (Giebels, 2008). Bedrijven kregen zo te maken met een nieuwe situatie, die zich op dit moment verder ontwikkelt. Bedrijven en deskundigen hebben verschillende inzichten betreffende de omgang met deze situatie. Zo gaf prof. dr. De Ridder in het gesprek aan dat bedrijven zich moeten afvragen of ze oorzaak of juist gevolg zijn van de crisis. Als je deel bent van het systeem en van sectoren waar de klappen vallen, zoals de automobielbranche, zul je wat moeten doen. Dit zijn voornamelijk bedrijven met een verouderde manier van werken. Bedrijven die echter het gevolg zijn van de recessie moeten volgens De Ridder vertrouwen in zichzelf houden en de crisis uitzitten. Deze sectoren die zijn meegesleurd in de recessie zijn bijvoorbeeld de horeca en telecombedrijven. Tegenwoordig kan echter bijna geen enkel bedrijf nog onafhankelijk opereren. Men is steeds meer relaties aangegaan met andere partijen en zo krijgt men ook te maken met de neergang in andere sectoren. Door deze verdere neergang en het competitieve risico voor bedrijven om niet te investeren tijdens een recessie lijkt stilzitten echter geen goede optie. Het ontwikkelen en vernieuwen tijdens een mindere periode blijft belangrijk, omdat er hoe dan ook weer een periode van groei zal aanbreken in de toekomst. Actie en vernieuwing zijn zo belangrijke speerpunten geworden.

7.2 Innovatie

Innovatie blijkt dus het eerste belangrijke thema dat in dit onderzoek naar voren is gekomen. Een vernieuwing van de producten, diensten of manier van werken kan ervoor zorgen dat de prestaties in de toekomst verbeteren. Daarnaast kunnen bedrijven innovaties gebruiken om juist tijdens een recessie te groeien, door te kijken naar veranderende behoeften van de klant. Twee punten spelen tegenwoordig een primaire rol bij succesvol innoveren. Als eerste is dit bottom-up innovatie. Het voorbeeld in kader 11 (Almi) toont dat medewerkers een interessante bron van nieuwe ideeën vormt. Door meer mensen te betrekken in het vergaren van nieuwe ideeën zal de kwaliteit hiervan uiteindelijk toenemen. Deze medewerkers worden

steeds meer georganiseerd in zelfsturende teams om uiteindelijk innovatiever te worden. Door intensieve samenwerking binnen de teams moet men proberen om de aanwezige impliciete (tacit) kennis te delen. Als tweede is er een toegenomen rol van open innovatie en netwerken. Innoveren op eigen kracht blijkt, vooral voor de kleine ondernemingen, steeds moeilijker. Door de krachten van verschillende organisaties te bundelen kan men effectiever en efficiënter innoveren, waarbij elke partij van elkaar kan profiteren. Vertrouwen en diversiteit zijn belangrijke termen bij deze manier van innoveren. Het blijkt dus dat openheid en participatie aan belang winnen als het om innovatie gaat. Door meer mensen in het innovatieproces te betrekken, zowel intern als extern, zal de uiteindelijke kwaliteit verbeteren.

7.3 Besteding van middelen

Innovatie vraagt echter vaak om grote investeringen en dit kan tijdens een recessie nog wel eens lastig zijn. Onzekerheden over de toekomst kunnen er namelijk voor zorgen dat bedrijven 'de hand op de knip houden'. Hierdoor komt er extra druk te liggen op de besteding van de eigen middelen; effectiviteit en efficiëntie dus. Bedrijven zullen naast de genoemde investeringen in veel gevallen ook gerichte besparingen moeten doorvoeren. Het is gebleken dat het beheer van kasstromen in deze recessie een belangrijke rol speelt. Wanneer er gekeken wordt naar het menselijk kapitaal lijken er over het algemeen twee opties beschikbaar tijdens een neergang; flexibilisering of herstructurering van de personeelsbezetting. Het creëren van betrokkenheid en het stimuleren van creativiteit zijn thema's die omtrent de aansturing van medewerkers in de toekomst aan belang zullen winnen. Door participatie van medewerkers te creëren kan men profiteren van de kennis die zij bezitten. Tenslotte is er voor bedrijven een steeds grotere rol weggelegd voor het welzijn van de maatschappij. Begrippen als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) worden tegenwoordig steeds vaker gehanteerd als men het over de omgang met de omgeving heeft. Bij de verhoging van de effectiviteit en efficiëntie kan ook lean management een belangrijke rol spelen. Hierbij probeert men verspillingen tegen te gaan door kritisch naar de processen te kijken. Op deze manier kan men constant verbeteren, niet alleen productiebedrijven, maar ook dienstverlenende organisaties. Het denken in processen vormt dus een belangrijke activiteit bij lean management. Naast een betere benutting van middelen blijkt deze benadering een positieve invloed te hebben op nog twee andere belangrijke thema's, namelijk klantwaarde en flexibiliteit.

7.4 Klantwaarde

Bij het analyseren van verbeteringen wordt bij lean management altijd gekeken vanuit de waarde voor de klant. Hoewel het voor bedrijven altijd begint bij het verkrijgen en behouden van de klant, wordt het belang van de klant nogal eens over het hoofd gezien. Dit lijkt vreemd, vooral door het toegenomen belang van de dienstensector, waarbij het contact met de klant een voornamelijk rol speelt. De kwaliteit van de dienstverlening en een goede afhandeling van klachten kan uiteindelijk commercieel succes opleveren. Wat betreft de recessie moet men oppassen niet in een neerwaartse spiraal terecht te komen. In dit geval zorgen vele besparingen ervoor dat medewerkers naar binnen gericht raken en wordt het groeivermogen aangetast. Door de klant juist centraal te stellen in de bedrijfsvoering is het mogelijk om uit deze slechte periode te komen. Het voorbeeld van Compaq in kader 8 toont aan dat dit in combinatie met een forse kostenreductie positief kan uitpakken. Om de recessie te kunnen overleven moeten bedrijven proberen te begrijpen hoe gewoonten van klanten veranderen en hoe men in kan spelen op trends. Het kan bijvoorbeeld geen kwaad om nog eens kritisch naar de afzetkanalen, kosten en concurrentie te kijken.

7.5 Flexibiliteit

Naast de klantwaarde heeft de lean benadering eveneens een positieve invloed op de flexibiliteit van de onderneming, wat ook een belangrijke eis voor hedendaagse ondernemingen is. Door stroomlijning van de processen kan de doorlooptijd worden verkort en hierdoor verbetert de leversnelheid en betrouwbaarheid. Op deze manier is een bedrijf in staat haar producten en/of diensten snel aan de klant te leveren. Daarnaast kan het assortiment worden uitgebreid, waardoor de klant meer keuzemogelijkheden heeft. Flexibiliteit wordt over het algemeen gezien als het snel en adequaat inspelen op interne en externe veranderingen. Vooral tijdens de huidige recessie zijn de omstandigheden erg onvoorspelbaar. Bij de theorie met betrekking tot de ecologische benadering uit hoofdstuk 1 is aangegeven dat de geringe flexibiliteit om jezelf aan te passen aan de omgeving een belangrijke reden is waarom deze bedrijven omvallen. Niet de sterkste overwint, maar de meest flexibele. Naast onzekerheid en onvoorspelbaarheid speelt ook complexiteit een steeds grotere rol in het bedrijfsleven. Markten zijn namelijk nauwelijks overzichtelijk, kennis wordt steeds belangrijker en bedrijven moeten met steeds meer belanghebbenden rekening houden. Om toch te kunnen sturen in complexe situaties kan een goede informatievoorziening een cruciale rol spelen. Dit is gebleken bij Defensie, waar men IT-oplossingen gebruikt om snel te kunnen reageren op situaties (zie kader 10). Dit komt de flexibiliteit ten goede. Ook door middel van outsourcing van bepaalde activiteiten en het flexibiliseren van arbeidsrelaties kan een bedrijf flexibel opereren. Tenslotte zijn korte communicatielijnen tussen management en werkvloer kenmerkend voor flexibele organisaties. Om aan dergelijke markteisen te kunnen voldoen lijken structurele maatregelen onontkoombaar.

7.6 Veranderingen in structuur

Als eerste kan bij deze structurele maatregelen gedacht worden aan de vele managementlagen die veel bedrijven hanteren. Dit resulteert in trage besluitvorming en een bestuur dat moeite heeft om te gaan met alle rapporten en mededelingen. Veel problemen bereiken het bestuur pas als kansrijke oplossingen al zijn verspeeld. Het is gebleken dat bij de medewerkers zelf de behoefte aan zelfontplooiing en autonomie steeds groter wordt. Aansturing die puur van bovenaf plaatsvindt lijkt bijna niet te doen. Het verkleinen van de ruimte tussen bestuur en werkvloer, samen met een persoonlijke benadering richting medewerkers zal tijdens en na de recessie belangrijk zijn voor bedrijven. Ook (zelfsturend) teamwerk kan ervoor zorgen dat de problemen van functionele en hiërarchische structuren worden omzeild. Een ander punt met betrekking tot de structuur van organisaties is de coördinatie tussen lijn- en stafdiensten. Een sterke opdeling van ondersteunende taken en de benoeming van vele gespecialiseerde, ondersteunende managers leidt tot een aantal problemen. Afstemming en planning wordt moeizaam en complex en daarnaast zorgt het ervoor dat bedrijven moeite hebben flexibel te reageren op situaties. Om dit coördinatieprobleem tegen te gaan lijkt het overhevelen van ondersteunende taken naar het lijnmanagement een goede keuze.

Als laatste blijkt een lange termijn benadering vereist te zijn om als bedrijf goed uit de recessie te komen en te groeien in de daaropvolgende periode. De coöperatie is over het algemeen een goed voorbeeld van deze nadruk op de continuïteit. Hier bestaan geen tegenstrijdige belangen tussen aandeelhouders en andere belanghebbenden. Men houdt rekening met de markt, maar daarnaast ook met de belangen van eigen leden. Volgens Porras en Collins (1995) worden langdurig succesvolle bedrijven niet volledig voortgedreven door winstbejag. Hun bestaansreden is niet uitsluitend financieel. Het korte termijn rendementsdenken zal men dus moeten laten varen en men zal zich meer moeten richten op andere factoren bij de beoordeling van ondernemingen.

7.7 Kondratievgolven en checklist

Als afsluitende conclusie zal allereerst de Kondratievgolven worden gebruikt, die in hoofdstuk 1 zijn behandeld. Hierbij werd duidelijk dat we tegenwoordig in het tijdperk van informatie en telecommunicatie zitten, waarbij er waarschijnlijk een nieuwe fase aan zit te komen waarin genetica, nanotechnologie en robotica een rol zal spelen. Ook volgens prof. dr. De Ridder speelt de informatietechnologie nog steeds een belangrijke rol, maar zal dit wel ongeveer tussen 2010 en 2020 tegen het einde aanlopen. De IT zal zich vervolgens verder ontwikkelen, maar daarna komen andere innovaties sterk opzetten, zoals nanotechnologie en genetica. Duurzaamheid blijft de komende jaren een belangrijk punt, maar volgens De Ridder zal dit door de genoemde innovaties worden opgelost. Wat betreft de bedrijfsvoering zal ook duurzaamheid van belang zijn. Al eerder is aangegeven dat een focus op continuïteit uiteindelijk positief zal zijn. Ook in de gezondheidszorg zullen in de toekomst nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden. De nieuwe economie zal zich de komende jaren verder ontwikkelen. De mogelijkheden voor de exploitatie van kennis en informatie zijn namelijk nog lang niet volledig benut.

Het een en ander kan nu verwerkt worden in een checklist. Hierin worden zeven eigenschappen behandeld van succesvolle organisaties, die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Het is daarnaast een samenvatting van bovenstaande conclusie en daarmee antwoord op de onderzoeksvraag.

Zeven eigenschappen van succesvolle organisatie

	1. Gebaseerd op participatie Managers zijn niet de enige mensen met goede ideeën. Succesvolle organisaties zoeken ook naar andere bronnen voor ideeën en feedback, zowel binnen de organisaties (medewerkers) als daarbuiten (klanten, leveranciers etc.).
	2. Flexibel en beweeglijk Succesvolle organisaties weten korte doorlooptijden te creëren en zijn in staat om snel en betrouwbaar een uitgebreid producten- en dienstenpakket te leveren. Daarnaast weten zij om te gaan met de toegenomen complexiteit.
	3. Innoveert ook in moeilijke tijden Met het oog op de groei na de recessie kunnen bedrijven niet met verouderde producten, diensten of processen blijven zitten. Medewerkers zullen een belangrijke rol moeten spelen in het innovatieproces; bottom-up innovatie.
	4. Stelt de klant centraal Succesvolle bedrijven realiseren zich dat het succes afhangt van het binden van klanten. De bedrijfsprocessen moeten bekeken worden vanuit de waarde voor de klant. Daarnaast speelt klachtenmanagement een belangrijke rol.
	5. Niet-hierarchisch Hiërarchieën zullen niet verdwijnen, maar worden wel beperkter. Wanneer bedrijven concurrerend willen blijven zullen ze slanker en fitter moeten worden, met korte communicatielijnen en verantwoordelijkheden in het lijnmanagement.
	6. Besteedt middelen effectief en efficiënt Tijdens een recessie komt extra druk op de eigen middelen te liggen. Een groot gedeelte kan veel beter worden besteed. Een benadering als lean management kan hier een belangrijke rol in spelen.
	7. Gericht op duurzaamheid en continuïteit Succesvolle organisaties zijn niet puur gericht op korte termijn winsten, maar kijken ook naar de lange termijn. Bij alle acties moet gekeken worden naar effecten in de toekomst, duurzaam ondernemen dus.

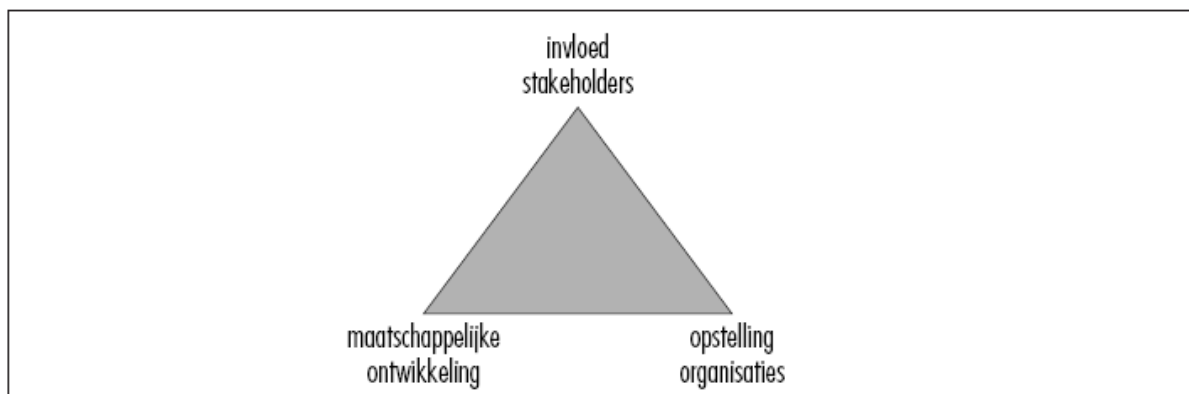
Bijlage 1: Daling Bruto Binnenlands Product (BBP) in Nederland.

Tabel 3.1 Bijdragen aan de BBP-groei, 2006-2010

	2007	2006		2007	2008	2009	2010
	aandeel in %	bijdragen in %-punten					
Particuliere consumptie	33	- 0,3	(1,2)	0,6	0,3	0	0
Investerings in woningen	5	0,2		0,3	0,1	- ¼	- ¼
Bedrijfsinvesteringen	6	0,2		0,0	0,7	- ¾	- ½
Overheidsbestedingen	25	1,9	(0,5)	0,9	0,3	½	¼
Uitvoer	32	1,3		1,8	0,6	- 3	¼
w.v. binnenslands geproduceerd	16	0,7		0,8	- 0,3	- 1¾	0
wederuitvoer	2	0,4		0,2	0,2	- ¼	0
diensten en energie	14	0,2		0,7	0,8	- 1	¼
mutaties per jaar in %							
Totaal (BBP-groei)	100	3,4		3,5	2,0	- 3½	- ¼

Bron: CPB, Centraal Economisch Plan 2009.

Bijlage 2: Drie krachten met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).



Bron: Fisscher et al. (2001)

Literatuurlijst

Websites:

Bedrijfsprofiel Quality On-Line. (z.d.). Verkregen op 2 juni, 2009, van <http://www.qualityonline.nl/bedrijfsprofiel/>

Centraal Economische Plan 2009 [elektronische versie], CPB, Verkregen op: 13 mei 2009, van: <http://www.cpb.nl/nl/pub/cepmev/cep/2009/pdf/cep2009.pdf>

Corus schrapt achthonderd banen. (26 jan. 2009). Verkregen op 10 mei, 2009, van <http://www.depers.nl/economie/280022/Corus-schrapt-800-banen-IJmuiden.html>

Goldman, K. (2009) Leadership in Finance: Fortinet's Ken Goldman. *CFO*. Verkregen op: 20 mei, 2009, van <http://www.cfo.com/printable/article.cfm/13400804>

Inaugurale rede Barack Obama. (20 jan. 2009). Verkregen op: 2 juni, 2009, van <http://www.elsevier.nl/web/10220474/Nieuws/Buitenland/Inaugurale-rede-Barack-Obama.htm>

IT zorgt voor flexibiliteit bij defensie. (april 2009). Verkregen op 16 juni, 2009, van <http://www.fujitsu.com/nl/publicaties/nieuwsbrief/2009-april/IT-defensie-DickBerlijn.html>

Nijhof-Wassink wint Lean & Green Award. (29 okt. 2008). Verkregen op: 4 juni 2009, van http://nijhofwassink.com/site.php?pagina=nieuws&nwtcms_nieuws_Nieuws_detail=26

Regnerus, P. (2009) De evolutietheorie, crisis en het MKB. *De Ondernemer*. Verkregen op: 13 mei, 2009, van <http://www.deondernemer.nl/artikel/1276629/De-evolutietheorie,-crisis-en-het-mkb>

Boeken:

Berkhout, G. & Ridder, W. de (2008) *Vooruitzien is regeren, leiderschap in innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Berry, A. & Jarvis, R. (2006) *Accounting in a business context*. Londen: Thomson.

Bolwijn, P.T. & Kumpe, T. (1998) *Marktgericht ondernemen, management van continuïteit en vernieuwing*. Assen: Van Gorcum & Comp B.V.

Chesbrough, H. (2003) *Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvar Business School Press.

Clement, M. (1997) De klant centraal. In: Vogels, R. *Megatrends en de effecten voor het Midden- en Kleinbedrijf*, 3-29. Utrecht: Stichting Teleac/NOT.

Crainer, S. (1998) *Invloedrijke denkers, visies op managementthema's*. Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Hasenfeld, Y. (1983) *Human Service Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Herbert, S. (1947) *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.

Jonker, J., Hooff, A. van & Messchendorp, H. (1998) *Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nederlof, H.P. (2006) *Dynamiek van de markt*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv/open universiteit.

Ohno & Taiichi. (1988) *The Toyota Production System*, Productivity Press, Cambridge.

Perez, C. (2002) *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar. Londen: The Economist.

Porras, J. & Collins, J. (1995) *Built to Last*, New York: Harper Business.

Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007) *Organizations and Organizing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005) *Managing innovation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Verburg R. & Hartog, D. den (2008) *De kern van HRM*. Amsterdam: SWP.

Volberda, H. (2004) *De flexibele onderneming*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Whiteley, R. & Hessian, D. (1997) *De klant als kern van de zaak, vijf strategieën voor klantgerichte groei*. Amsterdam: Business Contact.

Artikelen

Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008) Creativity and the role of the leader [elektronische versie]. In: *Harvard Business Review*, oktober 2008, 100-109.

Amelsvoort, P. van (2006) Lean management, oude wijn in nieuwe zakken?[elektronische versie] In: *Panta Rhei*, juli 2006, 1-5.

Amelsvoort, P. van (2000) Vormgeven aan staf-lijn relaties [elektronische versie]. In: *Reader ST-Groep Vlijmen*, april 2000, 1-31.

Andrew, J. (2009) Beknibbelen op R&D-budget zet bedrijf later op achterstand. In: *De Telegraaf*, 23 mei 2009.

Auteur n.b.: Heijmans voelt pijn crisis (2009, 20 mei). *Het Financieele Dagblad*.

- Berkhout, G. & Ridder, W. de (2009) DNA onderneming moet veranderen [elektronische versie]. In: *Het Financieele Dagblad*, 27 mei 2009.
- Berry, L., Shankar, V., Parish, J.T. Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006) Nieuwe markten creëren met diensteninnovaties [elektronische versie]. In: *Management Executive*, juli/augustus 2006, 34-36.
- Boon, M. & Vries, F. de (2009) Rijnlandse versus Angelsaksische model. Innovatie en flexibiliteit bij IT-outsourcing [elektronische versie]. In: *Management Executive*, maart/april 2009, 16-18.
- Bos, J. (2009) Goede werkgevers. Afstand op de werkvloer verkleinen. In: *Het Financieele Dagblad*, 25 mei 2009, 30-31.
- Bosch, G. ten (2009) Innovatie cruciaal voor bestaansrecht A-merk, juist in tijden van recessie vernieuwen. In: *De Telegraaf*, 23 mei 2009.
- Bosma, M. (2009) 'Recessie dwingt tot samenwerking' [elektronische versie]. In: *Management Executive*, mei/juni 2009, 50-51.
- Brown, J.S. & Hagel, J. (2006) Creatienetten: hoe haalt u het meest uit open innovatie [elektronische versie]. In: *Management Executive*, juli/augustus 2006, 40-42.
- Burger, Y. (2008) Terug naar de menselijke maat. Succesvolle organisaties ontwikkelen persoonlijke leiderschap [elektronische versie]. In: *Management Executive*, mei/juni 2008, 38-41.
- Burgers, J. & Eijnden, R. van den (2009) Op weg naar succesvolle kostenreductieprogramma's, Crisis? Welke crisis? In: *Finance & Control*, 7-10.
- Cramer, J., Jacobs, M. & Jonker, J. (2005) *Ondernemen met meerwaarde* [elektronische versie]. Ministerie van Economische zaken, 29-35.
- Dijk, G. van (2009) Coöperatie. Wortels in de klei. In: *FD Outlook*, mei 2009, 57-58.
- Dun, Z. van (2006) De innovatieve kracht van klachtenmanagement [elektronische versie]. In: *Management Executive*, juli/augustus 2006, 6-9.
- Emanuel, J. (2009) Risicomanagement. Past op voor de Chief Risk Officer. In: *FD Outlook*, mei 2009, 52-53.
- Fisscher, O.A.M., Nijhof, A.H.J., Schreuder, W. & Laan, A.T. (2001) De verantwoordelijke firma [elektronische versie]. In: *M&O*, maart/april 2001, 58-75.
- Frei, F.X. (2008) De vier dingen die elk dienstverlenend bedrijf op orde moet hebben [elektronische versie]. In: *Management Executive*, september/oktober 2008, 36-46.
- Ghemawat, P. (2009) The risk of not investing in a recession. In: *Sloan Management Review*, Lente 2009, 31-38.

- Gibbs, M. (2009) Crisis bestrijdt u het best met personeel aan uw kant. In: *Het Financieele Dagblad*, 30 maart 2009, 6-8.
- Giebels, R. (2008) Kredietcrisis gaat over in economische recessie [elektronische versie]. In: *De Volkskrant*, 25 oktober 2008.
- Goudswaard, M. (2009) Nederland kan herboren uit crisis komen, met sterke visie. In: *Het Financieele Dagblad*, 13 juni 2009.
- Gybels, G., Conijn, F. & Büchli, J. (2006) Lean-technieken in financiële dienstverlening [elektronische versie]. In: *Management Executive*, juli/augustus 2006, 1-7.
- Haen, P. (2009) HR in crisistijd, Europees onderzoek laat zien: personeel eerst. In: *Personeelsbeleid*, april 2009, 22-25.
- Haenen, H. (2009) Het moet simpeler; bestuur 3.0. In: *FD Outlook*, mei 2009, 50-52.
- Hayashi, A. M. (2008) Why Picasso outearned Van Gogh. In: *MIT Sloan Management Review*, herfst 2008, 11-12.
- Hoeks, L. & Jongh, H. de (2009) Hoe overleef ik de crisis? In: *Het Financieele Dagblad*, 30 maart 2009, 30.
- Kalff, D. (2009) Bestuur van onderneming. Topman kan toegenomen macht niet aan. In: *Het Financieele Dagblad*, 13 juni 2009, 17.
- Kommers, H. & Pere, R. (2001) Zelfsturende teams als wondermiddel? [elektronische versie]. In: *Panta Rhei*, mei 2001, 6-22.
- Kuitert, G. (2009) Almi haalt uitbestede werk terug uit China. In: *De Ondernemer*, 23 mei 2009, 23.
- Kwast, P. van der (2003) Hoera! Een recessie! In: *Intermediair*, 17 mei 2003.
- Lange, R. de & Haenen, H. (2009) Historische schoonmaak, crisis heeft reinigende werking. In: *Het Financieele Dagblad*, 30 maart 2009, 4-7.
- Maaskant, E. (2009) Tijdens crisis juist investeren in ICT. In: *Computable*, 23 januari 2009, 14-15.
- Makioka, H. Biragnet, J. & Booker, M. (2009) Learning from recession, the Japanese way [elektronische versie]. In: *Business Week*, 16 april 2009.
- Quelch, J.A. & Jocz, K.E. (2009) How to market in a downturn. In: *Harvard Business Review*, april 2009, 52-62.
- Santema, S.C. & Rijt, J. van de (1999) Een resource-based portfolio benadering, strategieën op basis van de resource-based view [elektronische versie]. In: *Bedrijfskunde*, 1999/4, 53-58.

Sijbesma, F. (2009) Crisisbestrijding, de echte problemen aanpakken. In: *FD Outlook*, mei 2009, 35-39.

Sodhi, M.S. & Tang, C.S. (2009) De hele keten op de schop. In: *Het Financieele Dagblad*, 31 maart 2009, 10-11.

Strikwerda, H. (2000) De nieuwe economie: implicaties voor organisatieontwerp en informatievoorziening [elektronische versie]. In: *Management & Informatie*, 2000/3, 28-38.

Strikwerda, H. (2009) Wereld is complex, dus pas je aan. In: *FD Outlook*, mei 2009, 54-55.

Ulrich, D. (2009) De winnaars van straks investeren nu in HR. In: *Het Financieele Dagblad*, 25 mei 2009, 24.

Volberda, H.W. (2004) De flexibele onderneming, strategieën voor succesvol concurreren [elektronische versie]. In: *Management Executive*, maart/april 2004, 65-68.

Wittkamp, W. (2000) Architectuur in de nieuwe economie [elektronische versie]. In: *Management & Informatie*, 2000/4, 19-25.

Wijnen, J.F. van (2009) Van de nood een deugd. In: *Het Financieele Dagblad*, 30 maart 2009, 19-21.