

Management in de tijd

de omslag in de tachtiger jaren

De wereld verandert. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Hierop adequaat reageren is een van de moeilijkste vraagstukken voor het huidige management van bedrijven. Deze drie zinnen vormen de standaardopening voor elk hedendaags managementverhaal. Een waarheid als een koe en een geweldige open deur, maar toch. Zekerheden van gisteren blijken vandaag niet meer te werken. Voor het management is het een lastige opgave om te bepalen hoe beleid en bedrijf moeten veranderen om optimaal te blijven functioneren. Beperkte aanpassingen en incidentele maatregelen (b)lijken onvoldoende. Een fundamentele koerswijziging is nodig. Dat betekent een nieuwe strategie en daarop aangepaste nieuwe doelen. Voorwaar geen eenvoudige opdracht.

Toen we klein waren en naar school gingen, kregen we van onze moeder de juiste attributen en instructies mee. De jas moest aan, want het zou een beetje fris worden. Als het ging regenen, moest de jas dicht. Scheen de zon, dan mocht de jas los. Dankzij het weerbericht wist de manager van het huishouden vrij goed wat de dag in meteorologisch opzicht zou brengen. Voorheen was ook het management van ondernemingen op dergelijke voorspelbaarheid geschoeid. De manager zag aankomen wat er stond te gebeuren en voorzag zijn bedrijf van adequate middelen en zijn medewerkers van juiste instructies. Maar dat kan niet meer. De veranderingen volgen elkaar daarvoor te snel op. De toekomst is niet meer te voorspellen. Veel moeders zouden in ernstige problemen komen als de weerman zowel regen, zonneschijn als strenge vorst en een hittegolf verwacht. Maar met zo'n wispelturige voorspelling moet het management het vandaag de dag wel doen!

Excellente

ondernemingen

De omslag in het denken over hoe een bedrijf te managen, ligt in de jaren tachtig. Tot dan werd ervan uitgegaan dat de directie het bedrijf rechtstreeks kon aansturen. Maar de toenemende snelheid van veranderen, de groeiende complexiteit en de wassende stroom informatie, maakte dat wel steeds moeilijker. De eerste reactie daarop was afpalen en begrenzen. Outsourcen, back to the corebusiness en mean and lean, waren de vaktermen van het antwoord van de managementgoeroes. Maar daar komt verandering in. Want de wereld blijft versnellen en aan verschromen komt immers een einde als het op is. Excellente ondernemingen (In search of excellence; 1982) van Peters en Waterman laat die omslag in het denken (onbedoeld) goed zien, omdat het boek zowel ingrediënten van de oude als van nieuwe receptuur bevat. Gebaseerd op onderzoek onder succesvolle bedrijven komen Peters en Waterman met een achttal succesfactoren. Een aantal daarvan (schoenmaker blijf bij je leest, eenvoudige organisatie en kleine staf en vrijheid in gebondenheid) hinken nog op de premisse van de centrale aansturing. Maar er zijn er ook al een aantal van de nieuwe stroming. De nadruk ligt dan op actie. Bureaucratie en hiërarchie passen daar niet in, ze zijn niet toegesneden op veranderen, doen is dat wel. De nieuwe succesfactoren zijn samen te vatten onder de term ad-hocratie. Er moet meer aandacht zijn voor de medewerkers en hun zelfstandigheid. Het credo wordt do it, fix it, try it. En de manager doet het niet zelf, maar maakt mogelijk dat het kan, faciliteert en stimuleert.

Hoewel van het boek meer dan zes miljoen exemplaren zijn verkocht, kan het niet bevorderen dat de grote bedrijven plotsloos van richting veranderen. De extra aandacht voor de interne cultuur, de klant en de innovatie blijft uit. In 1984 constateert Business Week dat een aantal van de succes bedrijven van Peters en Waterman wankelen of zelfs helemaal onderuit gaan. De verklaring daarvoor is dat met afslanken ook de kennis en ervaring

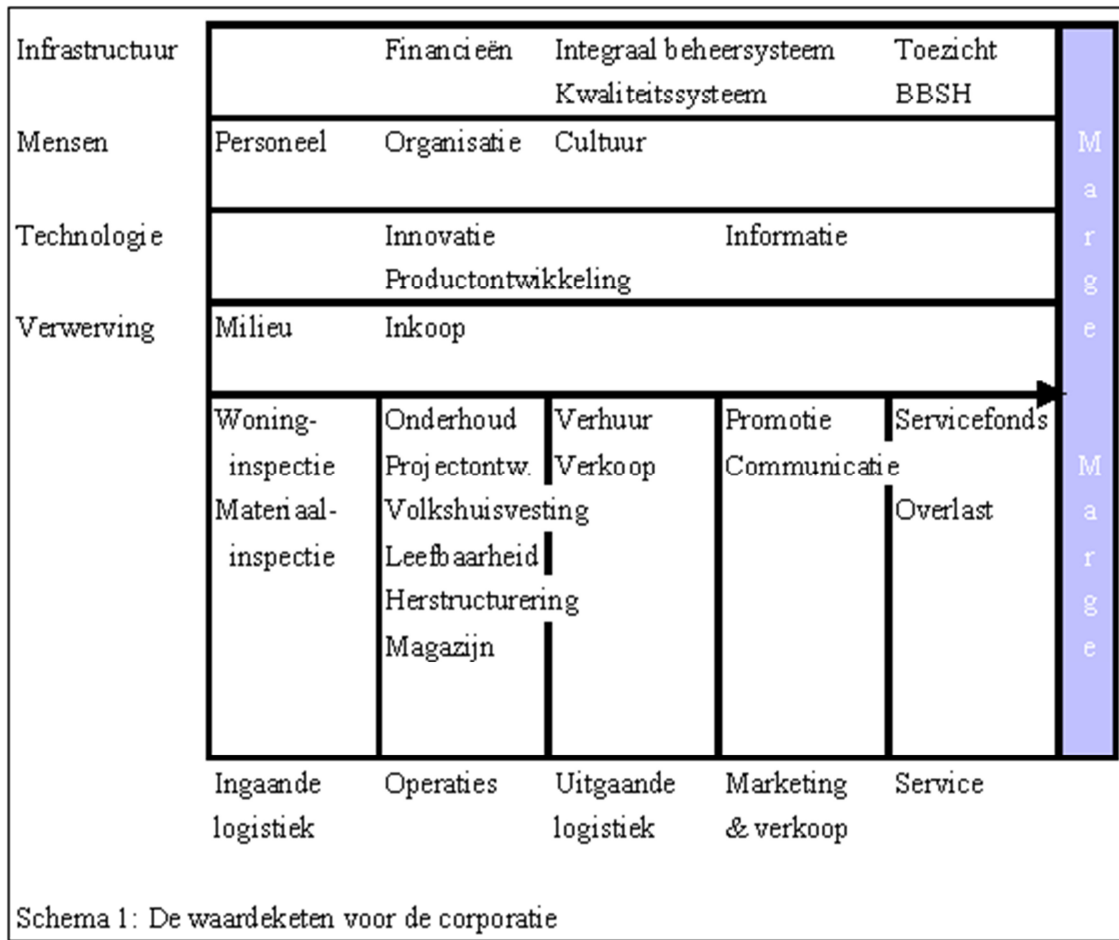
verloren gaat die in de hoofden van de medewerkers zit opgeborgen. Bedrijven zijn zo de capaciteit kwijt geraakt om adequate antwoorden te bedenken op nieuwe situaties. De aandacht van de goeroes verlegt zich daarna definitief van buiten naar binnen.

In 1985 verandert Peters mee van richting. Samen met Nancy Austin schrijft hij *De dynamiek van het ondernemen (A passion for excellence)*. Hij beoogt nu een flexibele organisatie die creativiteit bevordert. Uitgaande van de premisse dat we in een rommelige wereld leven (steeds snellere veranderingen en chaos) levert alleen experimenteren naast mislukkingen ook successen op. De stelling is dat we moeten leren om organisaties te ontwerpen die berekend zijn op die rommeligheid. Dat kan via aandacht voor de medewerkers, de kwaliteit (de klant en luisteren) en leiderschap.

Waardeketen

Een ander mooi voorbeeld van de omslag is Michael Porter. Hij schrijft in 1980 nog het boek over de Concurrentiestrategie (*Competitive Strategy*). Porter adviseert de bedrijfstak goed te analyseren en die te vertalen in een doeltreffende concurrentiestrategie. De bedrijfstak bestaat dan uit leveranciers, kopers, toetreders, substituten en concurrenten. Het advies is de strategie te richten op òf kostenreductie, òf het beperken van het productenpakket, òf te focussen op een beperkte groep kopers. Kortom afslanken en doelmatigheid.

Vijf jaar later is ook Porter om. In 1985 verschijnt *Concurrentievoordeel (Competitive Advantage)*. Het bedrijf is geen black box meer, maar wordt in stukken verdeeld. Hij maakt daarbij gebruik van het begrip waardeketen. Daarin deelt hij een bedrijf op in verschillende functies die noodzakelijk zijn voor het op de markt brengen van een product (goed of dienst). Porter gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output, maar juist gelet moet worden op de throughput. Dat bepaalt het succes van een bedrijf in de markt. Hij heeft het dan over het primaire proces van het bedrijf en alle zaken die te maken hebben met het mogelijk maken van het primaire proces; de ondersteunende activiteiten. De primaire activiteiten worden verdeeld in vijf categorieën: ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop, en service. De ondersteunende activiteiten worden verdeeld in verwerving, technologie-ontwikkeling, human resource management en de infrastructuur van het bedrijf. Het model is in het handboek "Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw" gebruikt om de bedrijfsprocessen in beeld te brengen (zie bladzijde 25 aldaar en verder). Schema één toont het model met een corporatie als voorbeeld.



De kennismaatschappij

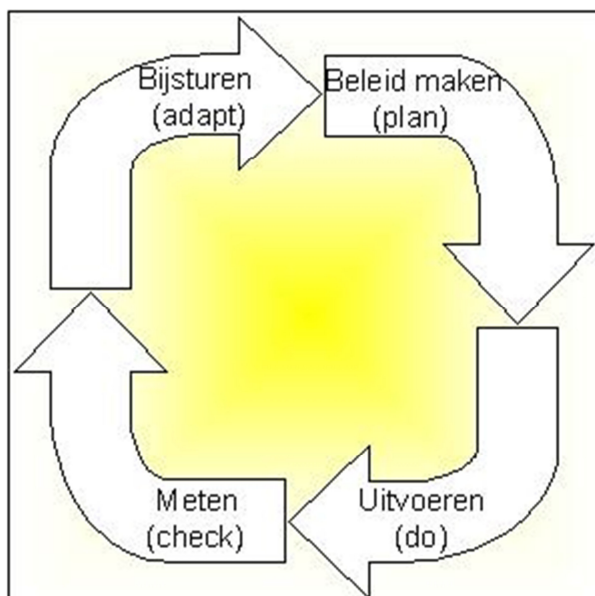
Wat Peters en Porter overkomt is voorzien door Toffler. Al in 1980 schrijft hij het visionaire boek *The Third Wave*. Na de landbouw revolutie en de industriële revolutie voorspelt Toffler de kennisrevolutie. Hij introduceert kennis als vierde productiemiddelen naast grond, kapitaal en arbeid. Onder invloed van die vierde productiefactor zal massaproductie omslaan in massaal maatwerk. Hij voorspelt het elektronische kantoor, telewerken en internet en beredeneert dat de derde golf zal leiden tot reorganisatie, herstructurering en uiteindelijk nieuwe kansen zal bieden. Het zal ook leiden tot een andere functie van ondernemingen. Van puur economische gerichte aandacht zal die verschuiven in de richting van meer maatschappelijk verantwoord functioneren. Daarbij spelen zaken als milieu, een andere relatie met de overheid en verantwoord maatschappelijk gedrag van bedrijven een toenemende rol van betekenis.

Dat Toffler het maatschappelijk aspect in de discussie betreft is zeer verklaarbaar. In 1973 komt de Club van Rome met haar waarschuwing over het milieu en de eindigheid van de grondstoffen. Ook is de aandacht voor andere zaken dan winst is niet nieuw. Al in het begin van de vorige eeuw ontdekken bedrijven als Ford, Gist Brocades en Philips dat er voordelen zijn te behalen uit aandacht voor huisvesting, opvoeden en goed betalen van personeel. Brede belangstelling krijgt het thema als het leefmilieu zichtbaar verslechtert. Maar er zijn meer aspecten verbonden aan maatschappelijk ondernemen dan het milieu alleen. Het gaat om mensen (werkgelegenheid, minderheden, secundaire arbeidsvoorwaarden ter bevordering van de kwaliteit van het leven), om medezeggenschap, de moraal en de mensenrechten. Uiteindelijk komt deze lijn uit bij John Elkington en zijn vertaling daarvan in de jaren tachtig van het begrip triple bottom line (people, planet, profit).

Maar in de 21e eeuw gaat het om kennis. Toffler voorziet de doorslaggevende rol, Drucker introduceert de term kennismaatschappij en Senge (1990) borduurt hierop verder en heeft het over de lerende organisatie (The Fifth Discipline). Weliswaar grijpt hij terug op de systeemtheorieën van de jaren zeventig, maar hij zoekt wel naar een andere manier van leiderschap en visieontwikkeling, gericht op kennisontwikkeling en innovatie. Een gevolg van deze tendens is dat het produceren van goederen verschuift naar het verlenen van diensten. De andere verschuiving is die van het hebben van kennis naar het creëren en toepassen van kennis. Het boek De kenniscreërende onderneming van Nonaka en Takeuchi (1997) is op dit gebied baanbrekend. Zij leggen het verband tussen het denken over kennis en de filosofie. Zij wijzen erop dat het denken van mensen wordt bepaald door de ontwikkeling in de filosofie. Als men veronderstelt dat de wereld plat is, dan val je er vanaf en zoekt niemand naar Amerika. Die verwijzing van Nonaka en Takeuchi naar de invloed van de filosofie op de ontwikkeling van managementtheorieën is bijzonder vruchtbaar. Ze gaat terug tot Plato die als eerste de gedachte ontwikkelt van de idee die los staat van degene die erover denkt (zie blz 17 en verder van het Handboek Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw).

Planning en beheersing

De accountants zien we eind jaren tachtig het omslagpunt bereiken. Dan experimenteert het Nolan/Norton instituut met de Corporate Scorecard. Min of meer per toeval komen Kaplan en Norton (1992, 1996) tot de ontdekking dat er meer is dan alleen maar geld waarop moet worden gelet. Financiën blijft weliswaar nummer één, maar drie nieuwe perspectieven duiken op; de klant, de interne processen en innovatie. Onlangs hebben Kaplan en Norton hun vervolg geschreven Focus op strategie (The Strategy-focused Organization 2001). Daarin verhalen zij van hun ervaringen die in de Verenigde Staten met de balanced scorecard hebben opgedaan. Een goede strategie is noodzakelijk voor het succes van een onderneming, maar op zich onvoldoende. De implementatie is belangrijker is hun stelling. Het scheppen van waarde voor een onderneming verschuift van het managen van materiële activa naar het managen van strategieën, waarbij klantrelaties, innovatie, kwaliteit, flexibiliteit van werkprocessen, informatie, en de capaciteiten, vaardigheden en motivatie van medewerkers doeltreffend worden aangestuurd. De balanced scorecard is het middel om de strategie met succes te kunnen implementeren, omdat de balanced scorecard zorgt voor focus en gelijkrichten.



De omslag in het denken over de aansturing van bedrijven heeft de accountants verklaarbaar meer moeite gekost dan anderen. Dat heeft te maken met hun belangrijke rol in de administratieve organisatie. Daar is planning en

beheersing (planning en control) het managementinstrument bij uitstek geworden en staat bekend als de Demingcirkel (plan, do, check, adapt/act).

De cirkel begint bij het formuleren van een strategie. Die wordt in operationele plannen nader gedetailleerd en vervolgens wil het management weten of de gewenste resultaten zijn behaald. Afwijkingen tussen plan en realisatie leiden tot verbeteringen .

Deze cyclus heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt. Het begint met de registratie van de prestaties. De registratie is dan niet gericht op controleren, maar op leren en informatie. Het gaat erom de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder te krijgen, om deze te kunnen koppelen aan de te leveren prestaties. Vervolgens is in de jaren zeventig en tachtig de aandacht gericht op het vergroten van de doelmatigheid. Die grotere doelmatigheid moet voortkomen uit het beperken tot de kernactiviteiten en het behalen van schaalvoordelen. De ontwikkelingen in de informatietechnologie maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. De volgende stap is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen te meten, kan worden vastgesteld of die kengetallen positief of negatief zijn. Het fenomeen Management Informatie is bedacht en we zijn aangekomen in het laatste decennium van de vorige eeuw. Dan draaien de accountant en controllers bij en gaat het om meer dan alleen de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële.

Kwaliteit

Tot nu toe hebben we het gehad over de omslag in denken over hoe een bedrijf aan te sturen. De omslag is in de kern dat het management niet het hele bedrijf probeert te beheersen, maar zodanige automaten inbouwt dat het bedrijf zelf als een marswagentje op afstand zijn weg zoekt over onbekend terrein. Om dergelijke bedrijven te ontwerpen is meer aandacht voor de mens in de onderneming vereist en ook een andere kijk op de afnemers. De andere kijk op de medewerkers wordt zichtbaar in de aandacht voor de bedrijfscultuur. Beroemde namen zijn nu Cameron en Quinn die midden jaren tachtig beginnen met hun onderzoeken naar de normen en waarden en hoe die binnen bedrijven aan te passen en bij te sturen. Het denken over de klant leidt uiteindelijk tot denken over kwaliteit. Vandaag de dag is de klant koning. De samenleving bepaalt door haar oordeel of en in welke mate producten (goederen en diensten) worden vervaardigd. Bedrijven die graag de klant, maar niet het product zien terugkomen, moeten daarmee rekening houden. Dit is een van de redenen waarom ondernemers aandacht besteden aan kwaliteit. Weliswaar heeft het begrip kwaliteitszorg nog te maken met een negatief imago van tijdverspilling, bureaucratische procedures, veel papier en dikke handboeken, maar door een praktische benadering wint kwaliteitszorg aan terrein. Veel bedrijven zijn ISO 9000 gecertificeerd en het Instituut Nederlandse Kwaliteit signaleert een groeiende belangstelling. En terecht. Kwaliteit is tevredenheid. Kwaliteit handelt over product en proces en de mate waarin deze aan de eisen van klanten voldoen. En klanten zijn alle ? externe én interne ? afnemers van producten.

Ook nu is Deming de inspirator en katalysator. De omslag in het denken over management (de aandacht verplaatsen van buiten naar binnen) is voor de ontwikkeling van het begrip kwaliteit van doorslaggevende betekenis geweest. Op het moment dat de aandacht intern wordt gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die daarvoor minder op de voorgrond stonden. Niet dat er toen niet over kwaliteit werd nagedacht. Dat gebeurde wel, maar het bedrijfsleven was er nog niet klaar voor. De mannen van het eerste uur weten daar alles van. Deming is wel het beste voorbeeld. Al in de jaren dertig is hij met het begrip aan het werk, maar pas na zijn succes in Japan wordt hij midden jaren tachtig ook in de Verenigde Staten eindelijk erkend. De grote voorganger van Deming is Shewhart. Op basis van diens werk

(The Economic Control of Quality of Manufactured Product, 1931) bouwt de van huis uit statisticus Deming verder. Het is eenvoudig begonnen met het zoeken van foute producten aan het einde van de lopende

band. Tijdens de 2e wereldoorlog is pionierswerk verricht op het gebied van de controle van productieprocessen. Daarbij werd de aandacht verlegd van inspectie naar preventie door het productieproces te monitoren.

Na de oorlog werd W. Edwards Demming, toen nog onbekende, op voordracht van generaal MacArthur als adviseur door de Japanse industrie uitgenodigd. Begin 1950 introduceerde hij daar zijn nieuwe benadering onder de naam "Totale Statistische Kwaliteitsverbetering". Zijn stelling luidde dat kwaliteit pas kan worden bereikt als het hele productieproces onder controle is. Bovendien stelde hij dat de kennis daarvan niet ligt bij het management, maar bij de medewerkers, die er elke dag mee te maken hebben. Dat maakt de medewerkers tot de belangrijkste factor in een onderneming. In Demings filosofie zijn de mens en het gekende één. Dat is in tegenstelling met de westerse filosofie, maar sluit naadloos aan bij de Japanse. Vandaar ook dat Demings benadering in Japan - in tegenstelling tot de Verenigde Staten - wel werd begrepen.

De kern van de aanpak is het statistisch bijhouden van de productie, het verbruik en het handzaam en relevant presenteren van die gegevens. Het is dan mogelijk om fouten te registreren en te classificeren in bijzondere fouten en systeemfouten. Deming pleit ervoor geen aandacht te besteden aan de bijzondere fouten, omdat die eenmalig zijn. Het heeft veel meer effect om de systeemfouten te onderzoeken en niet toevallige gebeurtenissen. Bedrijven in Japan die die benadering toepassen zagen binnen een half jaar dat de afkeuringsuitval met tien procent daalde en dat de productiviteit met procenten per maandsteeg. Japan adopteert vervolgens Demings kwaliteitsdenken en past die vervolgens op de hele organisatie toe. Van inkoop, productie tot administratie en nazorg en voegt er met de Quality Control Circles het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing aan toe; (Ishikawa).

Het duurt tot 1978 voordat het Japanse succes van Deming in het Westen bekend wordt. Deming is dan al 77 jaar, maar hij gaat op uitnodiging van William Conway aan de slag bij de Nashua Corporation. Met hetzelfde resultaat. De uitvalspercentages dalen van veertig naar vier procent en de productiviteit stijgt enorm. Hierna verspreiden de ideeën van Demings "Totale Statistische Kwaliteitsverbetering" zich als een lopend vuurtje. Ook nu weer wordt het concept verder uitgebouwd door het belang van gemotiveerde medewerkers in het concept te verwerken. Het gaat dan om motivatie, meten van prestaties en daaraan gekoppelde beloningssystemen. Het geheel wordt bekend onder de naam "Total Quality Management" (TQM).

In Europa wordt de kwaliteitsgedachte geïnstitutionaliseerd door de European Foundation for Quality Management (EFQM). De EFQM is opgericht in 1988 door 14 belangrijke ondernemingen (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Zij werken de ideeën van het TQM verder uit en ontwikkelen het zogenoemde EFQM-model. De Nederlandse variant daarvan is het INK-model, waarvan het gebruik en de ontwikkeling wordt verzorgd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit; het INK. Zodoende dus.