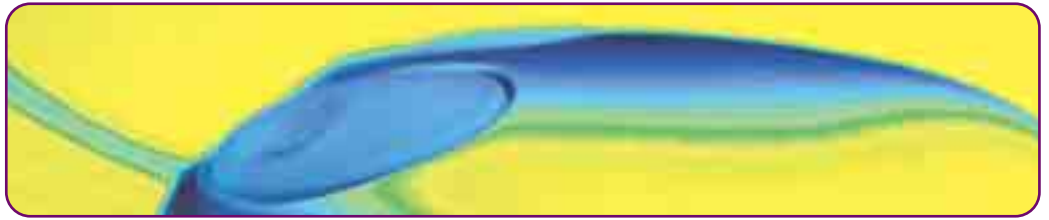


Who's my PAL?

Ont-moeten: Who's my PAL?

Frans van der Reep



Na het luisteren naar enige STER blokken op de radio kun je de voorzichtige conclusie trekken dat het internetadres van veel bedrijven het in de Consumer to Business (C2B) marktcommunicatie inmiddels vaak wint van het telefoonnummer. De mogelijkheden van het Internet voor C2B krijgen dan ook veel aandacht. Maar wat betekent de "ver-internetting" voor samenwerking van ondernemingen (B2B) en voor de interne inrichting van de onderneming? Zit daar een patroon in? Daar wil ik het in deze bijdrage met u over hebben.

De transactiekostentheorie leert dat je als bedrijf in staat moet zijn om goedkoper dan de markt samenwerking te organiseren en je concrete aanbod te doen. Een bedrijf ontleent immers zijn bestaansrecht aan het gegeven dat het faster& better& cheaper dan de markt samenwerking kan organiseren. Samenwerken "binnen" de onderneming dient goedkoper gerealiseerd te kunnen worden dan dat de markt "buiten" dat kan. Zo niet, dan heeft de onderneming geen concurrerend aanbod. Het Internet stelt steeds grotere delen van de de markt in staat deze conclusie over een onderneming snel en hard te trekken in de piranha economie waarin we steeds meer terecht komen.

Internet verlaagt maatschappelijke transactiekosten en de kosten verbonden met het regelen van samenwerking dramatisch. Het dwingt de onderneming dan ook de interne transactiekosten te verlagen en zichzelf veel meer dan vijf jaar geleden met "buiten" te vergelijken. Als een onderneming dit initiatief niet neemt, zal de klant het wel doen, al was het alleen al omdat klanten steeds meer hun shortlist van een toenemend aantal soorten aankopen via het Internet bepalen. Dit leidt binnen ondernemingen niet alleen tot een grote belangstelling voor "best practices" studies en Business Balanced Score Card benaderingen. Internet vormt tevens een compelling event voor een bedrijf om de vraag onder ogen te zien wat zijn core business is, waar het een concurrerend aanbod, en dus toekomst heeft en waar niet. Kortom, waar "binnen" tenminste zo goed is als "buiten". De piranha economie dwingt daarmee ondernemingen zich te beperken tot die

bedrijfsactiviteit waar het een "hegen" of "tien" in is. Een "acht" op het rapport is goed, maar niet goed genoeg als de markt een "negen" te bieden heeft! In de huidige economie zijn circa 80% van de coördinatie- en transactiekosten verbonden met het vinden, maken en verslepen van informatie. Hier zit dan ook een majeure driver voor veranderingen van de markt en het zaken doen.

Wat betekent dit voor B2B communicatie? Wil je de kans benutten die Internet biedt, zul je als onderneming op zoek moeten gaan naar de eigen negens en tiens. Tegelijkertijd zul je andere excellerende ondernemingen kiezen om de plaats in te nemen van eigen bedrijfsactiviteiten die de toets van de markt niet konden halen. Internet, outsourcing van activiteiten en business partnering, het vormen van business communities van bedrijven, die alle top-of-the-bill zijn in wat ze specifiek inbrengen: het zijn allemaal symptomen die samengaan met "unbundling" en het ontstaan van nieuwe samenwerkingspatronen. Individuele bedrijven zullen de komende jaren dan ook worden afgerekend op hun vermogen om over de bedrijven heen de beste prijs-prestatie verhouding te organiseren: competitief vermogen borgen door gerichte B2B (internationale) samenwerking. Kortom communicational excellence.

Hiermee tekent zich een nieuwe core competence van ondernemingen af: vanuit een reële inschatting van de eigen kracht en operating capabilities een win-win opbouwen met andere ondernemingen. Who's my PAL, met wie ga je "Pool-en", "Ally-en" en "Link-en"? Voorbeelden van bedrijven die PAL doen. Cisco, Philips & Sara Lee en Philips & AOL, KPN & ATOS, Mammoet & Smit International. Te verwachten valt dat de (internationale) outsourcing markt de komende jaren dan ook zal blijven boomen en zal verbreden. Niet alleen wat betreft de outsourcing classics HRM, IT en financiële administratie. Binnenkort horen ook sales en marketing tot dit rijtje.

Het toenemend belang van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven heeft een directe impact op marketing. Het opbouwen van een winners imago voor de onderneming wordt nog belangrijker. Mensen houden er niet van

om te vrijen met een loser. Je wil trots je nieuwe "verovering" kunnen laten zien aan je familie en vrienden. Internet dwingt dus niet alleen tot een objectieve vaststelling van marktkracht van de onderneming, Zowel C2B als B2B Marketing gericht op het creëren van een gepast winners imago is een tweede vereiste om toegelaten te worden tot een succesvolle Business community. Internet maakt branding en associatie met succes dan ook (nog) belangrijker.

Nu de stap van Internet naar de interne inrichting van de onderneming. Informatieverwerkingsprocessen binnen ondernemingen en tussen ondernemingen zullen steeds meer op elkaar gaan lijken. B2B op de markt via internet en distributed teamworking binnen de onderneming via Intranet hebben dezelfde rationale, namelijk het realiseren van de door Internet veroorzaakte noodzakelijke verlaging van de interne coördinatie- en transactiekosten.

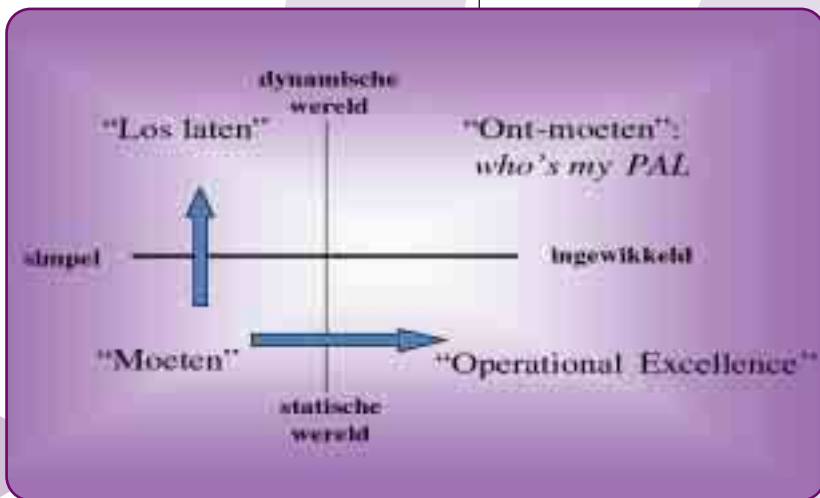
Internet maakt de opvatting van Galbraith, de befaamde Amerikaanse econoom, uiterst actueel dat ondernemingen in wezen informatieverwerkende units zijn. In zijn termen is er nu, naast de hiërarchie als oplossing voor informatieverwerking en coördinatie, met de Intranetten, extranetten en het Internet een manier van informatieverwerking en procesbesturing bijgekomen. Hiërarchie heeft een concurrent gekregen om coördinatie te regelen, namelijk het Intranet. Interne op het organisatieplaatje gebaseerde coördinatieafspraken en formele procesbeschrijvingen kunnen steeds meer vervangen worden door (externe) links, communities en portals.

Dit betekent dat er in de inrichting van de bedrijfsvoering een nieuwe optimalisatievraag is bijgekomen: waar moet je welk informatieverwerkingsmechanisme toepassen? Waar kies je voor hiërarchie ("moeten") als coördinatieoplossing, waar kies je voor organische netwerken ("ont-moeten")? Het "one size fits all" in de wijze van inrichten, bemensen en "be-toolen" van de onderneming is voorbij.

De kunst wordt om een informatieverwerkingsprincipe c.q. procesbesturing te kiezen dat past bij de aard van de bedrijfsvoering.

Hiërarchie en de hiërarchische organisatie als besturingsoplossing hoort, bij sterk op beheer en stabiliteit gerichte procesbesturing, waarbij stabiliteit en borging essentieel zijn (rechterlijke macht!), netwerken en netwerkorganisaties horen meer in snel veranderende omgevingen.

Organiseer de bedrijfsactiviteit in vier speelvelden:



Het differentiëren en tegelijkertijd verbonden houden van de verschillende speelvelden, met name in het profiel van IT en HRM oplossingen, bijvoorbeeld volgens de vier kwadranten in de figuur hierboven wordt, denk ik, een van de kernopgaven van het leiderschap van ondernemingen de komende drie jaar. Het leiderschap zal moeten communiceren dat het organiseren volgens vaste routines ("moeten") prima is, maar wel voor die bedrijfsactiviteit die zich daarvoor leent, maar dat dit je op zich niet fit maakt om te "ont-moeten". Omgekeerd, alleen ont-moeten capabilities is ook te eenzijdig, omdat operationele slagkracht om goede redenen doorgaans volgens het handboek soldaat ("moeten") zal zijn georganiseerd.

Voor HRM betekent dit concreet de uitdaging dat sommige delen van de bedrijfsactiviteit op stabiliteit zullen moeten georganiseerd, andere juist op beweging. En dat dus de individuele match op karakters en competenties van medewerkers zal moeten worden gemaakt: wie past waar. De een is meer matter-attached in de woorden van Peter Robertson (www.robertsonconsulting.com) en voelt zich meer thuis in stabiele wereld van regels en duidelijke structuren. De ander is meer mens-attached en juist gericht op innovatie en beweging.

In markten en klanten zijn ondernemingen al gewend te differentiëren. De kunst wordt nu ook naar interne speelvelden en karakters van medewerkers te differentiëren en te zoeken naar een consistente match. Veel meer dan vijf jaar geleden is de uitdaging voor ondernemingen om er bovendien voor te zorgen dat totaal verschillende individuele karakters de meerwaarde in elkaar blijven zien en

de samenwerking blijven zoeken. Internet maakt HRM dan ook uiterst belangrijk.

Een voorbeeld van een win-win tussen moeten en ont-moeten is de krant. Sinds jaar en dag is het "heart beat" fysiek bepaalde logistieke proces, waardoor uw ochtendkrant op tijd in de bus valt ("moeten") tot beider voordeel gekoppeld met het creatieve, informatiege-

dreven proces van de journalist ("ont-moeten"). Ook de creatieve journalist heeft belang bij een fysiek op tijd bezorgde krant. Een echte win-win.

Een voor-

beeld waar een mismatch zou kunnen gaan ontstaan is de hiërarchische, op vaste indelingen gebaseerde, organisatie van de Nederlandse Justitie tegenover de criminele netwerkorganisaties. Welke herindeling in hun "organisatiehark" en versterking van control dan ook, ze brengen justitie en politie niet in de positie de snelle bewegingen van criminele netwerkorganisaties te volgen. De consequenties van het "one size fits all" en alle activiteit vanuit control en hiërarchie organiseren heeft dan maatschappelijk een hoge prijs. De conclusie kan dan ook zijn dat ook justitie en politie, en met hen vele andere profit en non-profit organisaties, zullen moeten gaan differentiëren in de manier van organiseren en de manier van besturen.

ERP leveranciers voorspellen ons dat vanwege de business mogelijkheden en de noodzaak tot verbetering in business besturing het "moeten"-kwadrant zal groeien ten koste van het "ont-moeten"-kwadrant. Deze partijen hebben daar natuurlijk een goede reden voor. Het vergroot hun markt. Ik denk dat het omgekeerde gaat gebeuren. Ik durf best de voorspelling aan dat "moeten" in de business, vanwege de eisen van control, "ontmoeten" wordt daar waar dit kan. En dat kan op heel veel plaatsen. Het ontmoeten-kwadrant zal dus groeien ten koste van het "moeten" kwadrant. De reden is simpel. ERP verkokert en ontzielt een onderneming en leidt tot "intensieve menshouderij", een prachtige aanduiding gelezen in het NRC. De eerste vier concrete business trajecten waar het bedrijfsproces op ontmoeten was georganiseerd (ketenomkering) leverden besparingen op van 40-60% op de back-office (zie F vd Reep, van Schedule push naar Reality

pull, Incrowd, februari/maart 2005, blz 12-13). Ik ben benieuwd.

Nog een observatie: management teams van (grote) ondernemingen zien zich niet alleen geconfronteerd met de uitdaging om de intern gerichte traditionele besturing te verbeteren van "moeten naar operational excellence". Tegelijkertijd dient de door de markt afgedwongen nieuwe "Internet-besturing" geïmplementeerd te worden. Dit betekent dat je tegelijkertijd zowel control dient te versterken als deze moet loslaten om de regie aan de markt of de klant over te laten. Deze uitdaging is volgens mij in bedrijfskundig opzicht "unprecedented".

Veel ondernemingen worstelen dan ook met dit vraagstuk: hoe bereik je synergie tussen het versterken van de aanbod gestuurde interne structuur, samenwerkingsverbanden (B2B) en de vraag-gestuurde ketens (C2B). Wie de synergie van stabiele, efficiënte, aanbodgestuurde ERP en dynamische, effectieve, vraaggestuurde CRM echt goed voor elkaar krijgt, de economies van scale en scope weet te verbinden en echt communiceert, wint de klant.

Sterker: zolang je naar anderen of voor je zelf alleen in de "command en control" mode zit (en dat geldt voor velen van ons westerlingen!) is het psychologisch vrijwel onmogelijk te ont-moeten. Dit geldt voor bedrijven maar ook voor individuen. Dat maakt je als onderneming buitengewoon kwetsbaar je plaats te vinden in een winning B2B business community en je "PAL" te vinden: ont-moeten vraagt ophouden met moeten.

Dit is denk ik de grote business transformatie die voor ons ligt. De kunst wordt die werelden van "moeten" en "ont-moeten" met hun verschil in business ritme en menselijke karakters, binnen bedrijven en tussen bedrijven, verbonden te houden. Leiderschap dient de condities te scheppen, waardoor deze respectvol en met business focus met elkaar omgaan, als echte PAL's op weg naar een winning team richting markt: "van machtsstrijd naar strijdmacht".

Communiceren met klanten was al essentieel. Communiceren met andere bedrijven komt daar nu bij. Het echte BPR gaat nu beginnen!

Wordt vervolgd... *

Frans van der Reep is onder meer lector e-business binnen de Hogeschool INHOLLAND.