



Flexibilisering van Nederlandse ondernemingen

Auteur(s):

Volberda, H.W.

Flier, B.

H.W. Volberda is hoogleraar Strategische Management. B. Flier is AIO, Vakgroep Strategie en Omgeving, faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dit artikel is gebaseerd op H.W. Volberda, *Building the flexible firm, how to remain competitive*, Oxford University Press, 1998.

Verschenen in:

ESB, 83e jaargang, nr. 4179, pagina D19, 3 december 1998

Rubriek:**Trefwoord(en):**

organisatie-vernieuwing

Flexibiliteit is het credo van ondernemingen. Maar er zijn diverse vormen van flexibiliteit te onderscheiden. Een onderzoek bij enkele internationale ondernemingen laat zien welk model van flexibiliteit zij hebben gevolgd.

Er is grote consensus onder managers en adviseurs dat er nieuwe, flexibele organisatievormen ontstaan. Door sommige managementgoeroes wordt de flexibele organisatie zelfs gepredikt als de nieuwe 'one best way'. Traditionele bureaucratische organisatievormen beperken het reactievermogen van de onderneming. Flexibele organisaties daarentegen kunnen snel en behendig inspelen op veranderingen in de omgeving. Ondanks deze grote consensus over de noodzaak van flexibele organisaties is er grote onduidelijkheid over de veranderende rol van managers, arbeid en overheid in het ontwerpen en aansturen van deze nieuwe organisatievormen. In dit artikel worden de contouren geschetst van uiteenlopende flexibele organisatievormen. Tevens worden transformatietrajecten in kaart gebracht van Nederlandse en buitenlandse ondernemingen.

De valkuil van efficiëntie

Amerikaanse autofabrikanten richtten zich lange tijd op lage kosten en kwamen in de valkuil van de efficiëntie terecht. In hun massaproductiesystemen vereiste hoge kwaliteit meer controle en het opnieuw bewerken van standaard-onderdelen. Het lean-productiesysteem van Toyota toonde echter aan dat hoge kwaliteit goedkoper kon worden geleverd. Toyota's combinatie van efficiëntie en kwaliteit had een ingrijpende gevolgen voor het marktaandeel van Europese en Amerikaanse autofabrikanten. Terwijl de Amerikaanse autofabrikanten nu volop bezig zijn hun achterstand in efficiëntie en kwaliteit in te halen, veroorzaken Japanse fabrikanten nieuwe concurrentie-obstakels die met flexibiliteit te maken hebben: adembenemende prestaties van machines, vlijmscherpe besturing, luxe, nieuwe ontwerp-esthetica en een productontwikkeling die is gericht op specifieke levensstijlen.

De kwaliteitsfuik

Bedrijven kunnen ook gevangen raken in teveel aandacht voor kwaliteit. Dergelijke bedrijven hebben veel inspanningen besteed aan efficiëntie en kwaliteit ten koste van verminderde flexibiliteit. Zo heeft McDonald's zich lang gericht op de krachtige formule voor het vergroten van efficiëntie en kwaliteit. Door middel van een beperkte menu-keuze in combinatie met uitgebreide 'operating manuals' is het bedrijf in staat geweest om een uitstekende kwaliteit te bieden tegen een uitstekende prijs in de gehele organisatie. Door eenvoud en een beperkt aanbod kon McDonald's zich concentreren op kwaliteitsoptimalisatie van een beperkte menu-keuze in plaats van de coördinatie die nodig zou zijn geweest om een groter pakket van producten aan te bieden. Door de verzadiging van hun bestaande markt, de sterke concurrentie van ketens die een grotere variatie bieden tegen concurrerende prijzen zoals Chili's and Olive Garden, en bovendien de veranderende smaak van de klant, werd McDonald's echter gedwongen om haar productaanbod te vergroten. Toch maakte de focus op kwaliteit in termen van gedetailleerde 'operating manuals' en strakke gedragsvoorschriften het de onderneming erg moeilijk om flexibiliteit te ontwikkelen in het tegemoetkomen aan de behoeften van de klant.

De Nederlandse Postbank liep in dezelfde kwaliteitsfuik. De concentratie van het management op efficiëntie en kwaliteit door middel van strakke productienormen en kwaliteitsnormen had een negatieve uitwerking op de flexibiliteit van het bedrijf. Het doel van de organisatie was het bereiken van nul procent fouten in hun dienstverlenende proces. Daardoor konden de werknemers geen enkele uitzondering op de regels maken bij het verlenen van financiële diensten aan klanten. De gedetailleerde handleidingen en procedures en de angst voor het maken van fouten verminderde bij de werknemers het vermogen om snel en gemakkelijk maatwerkdiensten te verlenen en veroorzaakte langere levertijden.

Deze voorbeelden laten zien dat veel bedrijven zijn blijven steken in de kwaliteitsfase. Deze bedrijven hebben het primaire proces zodanig geanalyseerd en geformaliseerd dat het verhogen van de flexibiliteit alleen mogelijk is ten koste van efficiëntie of kwaliteit. Voor deze bedrijven levert het verhogen van flexibiliteit geen winst op doordat een toename van flexibiliteit moet worden gecompenseerd door een afname in efficiëntie of kwaliteit.

Een conceptueel flexibiliteitsmodel

We zullen nu een model uitwerken dat de manager helpt bij het organiseren van flexibiliteit. Het model is gebaseerd op de resultaten van het Flexibility Audit & Redesign Project (FAR-project), een empirisch onderzoek naar flexibiliteitsverbetering binnen drie grote Nederlandse bedrijven (Philips Semiconductors, de Postbank, de Gasunie nv) en lopende flexibiliteitsprojecten binnen de KLM, de PTT, Van Ommeren Tankopslag en Ericsson.

In dit model vereist een veranderende concurrentieomgeving nieuwe management- en organisatieprincipes die leiden tot andere flexibele vormen. Concurrentieveranderingen dwingen bedrijven om sneller te handelen en om te experimenteren op manieren die niet overeenkomen met de traditionele bedrijfskundige theorie. Traditionele organisatievormen functioneerden goed in relatief stabiele omgevingen, maar de internationalisering van markten, de snelle technologische veranderingen, de verkorting van de levenscycli van producten en de toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de concurrentie in de jaren negentig radicaal veranderd. Bedrijven moeten voortdurend nieuwe voordelen opsporen en ontwikkelen. Dit dynamische proces vereist nieuwe organisatievormen om nieuwe kansen te onderzoeken en die tevens te benutten, om de strategische focus snel te kunnen bijstellen en tevens een strategische richting te bepalen, en om hun heersende normen en waarden aan te passen en tevens afwijkingen van essentiële normen en waarden te corrigeren. Deze paradoxale eisen van flexibiliteit betekenen dat er een goed evenwicht moet worden gevonden tussen de tegenstrijdige krachten van verandering en stabiliteit. Hoe kunnen bedrijven deze strijdende krachten verenigen?

De paradox van flexibiliteit

Het combineren van management- en organisatie-ontwerptaken betekent het vergelijken en oplossen van paradoxen. Het management moet dynamische vaardigheden ontwikkelen die de flexibiliteit vergroten en het bedrijf moet een adequaat organisatieontwerp hebben voor het benutten van deze vaardigheden. De manager staat dus voor een constructieve spanning tussen het ontwikkelen van flexibele vaardigheden en het in stand houden van organisationele condities, die beide kunnen worden beschouwd als de bouwstenen van flexibiliteit. Verschillende bedrijven combineren deze bouwstenen op heel verschillende manieren. We kunnen zodoende diverse flexibele vormen verkrijgen, die elk een (tijdelijke) manier weergeven om de paradox van verandering en handhaving op te lossen. Drie vormen zullen we hier kort de revue laten passeren.

De rigide organisatie

In een rigide organisatie heeft het management een zeer beperkt flexibiliteitsrepertoire bestaande uit eenvoudige procedures. De keuzemogelijkheden en variatie zijn zeer beperkt; improvisatie is een taboe in de rigide organisatie. De verouderde technologie (routine), de functionele en gecentraliseerde structuur met een groot aantal managementlagen (mechanistisch) en de behoudende cultuur (conservatief) beperken alle mogelijkheden voor flexibiliteit en resulteren in een uiterst fragiele en kwetsbare organisatie

In een statische, eenvoudige en voorspelbare (niet-concurrerende) omgeving vinden we vaak dergelijke organisatievormen. In zo'n omgeving zonder concurrentie hebben bedrijven vaak posities ingenomen waar zij absolute voordelen kunnen ontwikkelen en grote winstmogelijkheden kunnen genereren. In dit type omgeving hoeven managers weinig energie te steken in het ontwikkelen van een flexibiliteitsrepertoire om de flexibiliteit te vergroten. Een te grote flexibiliteit is alleen maar hinderlijk vanuit een efficiëntie-perspectief.

De planmatige organisatie

De planmatige organisatie heeft ook een beperkt flexibiliteitsrepertoire, maar de variatie in routines en de bestuurbaarheid is veel groter dan in de rigide organisatie. Het flexibiliteitsrepertoire van het management bestaat hoofdzakelijk uit gedetailleerde regels en procedures en een uitgebreide informatieverwerkingscapaciteit vereisen. Voor elke mogelijke verandering heeft het management een bepaalde routine opgesteld (operationele flexibiliteit). Het starre zit niet zozeer in de productietechnologie of de organisatiestructuur, maar veel meer in de uitgebreide plannings- en controlesystemen en de strakke processturing via standaardisatie, formalisatie en specialisatie. Tevens geven de gemeenschappelijke waarden en normen weinig ruimte voor afwijkende interpretaties van de omgeving. Deze organisatievorm doet denken aan het ideaaltypische bureaucratie van Max Weber. Zolang er geen veranderingen ontstaan buiten het verwachte repertoire is de bestuurbaarheid van de organisatie groot. Ontstaan er echter veranderingen die niet zijn ingecalculiseerd in het planningsrepertoire en niet overeenkomen met de gedeelde normen en waarden, dan resulteert dit in 'strategische drift'. Dit betekent dat geplande organisatieveranderingen niet in de pas lopen met de snelheid van omgevingsveranderingen. Dit soort veranderingen leiden tot een nog verdere perfectionering van het planningsstelsel en de gedeelde normen en waarden, hetgeen nu juist de oorzaak is van de inertie. Deze traagheid van respons is kenmerkend voor de planmatige organisatie.

De planmatige organisatie is zeer adequaat in situaties van matige concurrentie. Hoewel de concurrentieveranderingen zeer dynamisch en complex kunnen zijn, is de voorspelbaarheid groot en kunnen verscheidene routines ontwikkeld worden (van eenvoudig tot verfijnd). Het management heeft daarom een grote informatieverwerkingscapaciteit nodig om te anticiperen op complexe veranderingen en om de ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardige routines te bevorderen.

De flexibele organisatie

In tegenstelling tot de planmatige organisatie beschikt het management van de flexibele organisatie over een zeer gevarieerd flexibiliteitsrepertoire bestaande uit structurele en strategische flexibiliteit. Het management heeft unieke vaardigheden om de organisatiestructuur en besluitvormings- en communicatieprocessen aan te passen (structurele flexibiliteit). Tevens kan ze plannen wijzigen, de actuele strategie ontmantelen, nieuwe technologieën toepassen of producten fundamenteel vernieuwen (strategische flexibiliteit). Door deze meer extreme flexibiliteitsvormen is de organisatie in staat om zich aan te passen zonder haar identiteit te verliezen. De innovatieve cultuur bevordert de initiatie van nieuwe ideeën. Deze kunnen ook binnen de bestaande organisatie of met een soepele aanpassing daarvan worden geïmplementeerd. Anderzijds ontwikkelt de flexibele organisatie ook enige dominantie over haar indirecte omgeving zodanig dat haar onderscheidend vermogen gehandhaafd blijft.

Deze flexibele organisatievormen zijn effectief in grotendeels onvoorspelbare omgevingen, die ook dynamisch en complex kunnen zijn. De signalen en feedback zijn in zulke onvoorspelbare omgevingen zeer ambivalent. Vanwege de vele trendbreuken en discontinuïteiten kan men niet volstaan met extrapolatietechnieken of andere conventionele managementmethoden. De problemen zijn per definitie zeer ongestructureerd en non-routine. De schaarse informatie is zeer zacht, onnauwkeurig en ambigu. Geheel andere waarden en normen zijn

noodzakelijk en ervaring vormt eerder een belemmering dan een voordeel. Een verandering van de evaluatiecriteria is vereist; dit houdt in het in twijfel trekken van bestaande praktijken, legitimatie van nieuwe assumpties, loslaten van bestaande 'commitments' en ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. De taak van de manager bestaat uit het verzamelen en verwerken van informatie gericht op het vergroten van de ontvankelijkheid voor nieuwe omgevingen en het lerend vermogen van het management.

Empirische bevindingen: transformatietrajecten

De verschillende organisatievormen, zoals besproken in de vorige paragraaf bieden geen van alle een permanente oplossing van de flexibiliteitsparadox. Wel bestaat er een aantal trajecten om met concurrentie-veranderingen om te gaan. Deze trajecten zijn weergegeven in [figuur 1](#), waarin de drie hiervoor besproken organisatievormen zijn weergegeven, alsmede de chaotische organisatievorm.



Figuur 1. Een organisatietyperologie van organisationele flexibiliteit

Het meest natuurlijke traject, dat van *routinisering*, gaat van de chaotische, via de flexibele en planmatige, naar de rigide vorm. Het tweede traject; revitalisering, is de transitie van een rigide, via planmatige en flexibele, naar een chaotische vorm. Voorbeelden van transitie van Nederlandse en buitenlandse bedrijven worden hieronder behandeld.

Het natuurlijke traject van routinisering: afnemende concurrentie

In het geval een organisatie het routiniseringstraject aflegt, leidt het groeiend aantal routines tot een verstarring van de organisatie. Dit komt overeen met de ontwikkelingstheorie die stelt dat organisaties een natuurlijke weg afleggen. Hierbij neemt het vermogen tot radicale verandering af naarmate de organisatie ouder en groter wordt. Bedrijven die het routiniseringstraject hebben doorlopen kunnen met name worden gevonden in traditionele sectoren, beschermde sectoren en monopolies waarin relatief weinig concurrentie en verandering heeft plaatsgevonden.

Twee Amerikaanse telefoonmaatschappijen (ROBC's: 'Baby Bells') zijn, na hun ontmanteling, voorbereid op hun internationale expansie doordat het topmanagement een chaotische vorm toestond in de niet-gereguleerde bedrijfsactiviteiten. Op deze manier konden deze bedrijven experimenteren met nieuwe structuren en organisatievormen. Er ontstond strategische flexibiliteit uit de chaotische internationale expansie-activiteiten, maar door de organisatiecondities konden de nieuwe vaardigheden niet benut worden. Een eigen technologie, bestuurlijke structuur en gedeelde waarden ontbraken. De nieuwe strategische vaardigheden van de ROBC's konden alleen ingezet worden via de steun van het topmanagement om de internationale inspanningen te concentreren op bepaalde soorten telecomdiensten, projecten en landen - mede via ingrijpende wijzigingen in het organisatieontwerp. De chaotische vormen verschuiven nu geleidelijk naar een meer flexibele vorm waarin de opgedane ervaringen met de chaotische vorm maximaal uitgebuit kunnen worden. Dit is routinisering door middel van strategische focus.

Wanneer hyperconcurrentie afneemt, staat de flexibele organisatie voor een crisis. Ze moet efficiënter worden in de uitvoerende activiteiten om meer baat te hebben bij de zelf-geïnitieerde hyperconcurrerende veranderingen. De overgang van een flexibele vorm naar een planmatige is een proces van standaardisering. Dit creëert een grotere behoefte aan professionelere en geïnstitutionaliseerde informatieverzameling en -verwerking, en tevens aan formele integratie van het werk van beslissers (procesregulering). Dit traject van standaardisering is geconstateerd bij een verticaal geïntegreerd bedrijf dat een groter concurrentievoordeel behaalde uit bestaande technologische kansen (CAD/CAM en EDI) dan de flexibeler, niet-geïntegreerde bedrijven. Maar als de organisatiecondities aangepast en verfijnd moeten worden om hyperconcurrerende kansen te benutten, loopt de planmatige organisatie het risico haar strategische en structurele flexibiliteit te verliezen naarmate het zich meer concentreert op het ontwikkelen van grote aantallen operationele procedures en routines (operationele flexibiliteit). In die situatie wordt de organisatie steeds meer rigide.

De tegenovergestelde weg van revitalisatie: escalerende concurrentie

Voor veel organisaties kan de overgang van een chaotische vorm naar een rigide organisatie als een natuurlijk traject gezien worden. De overgang in omgekeerde richting in de typologie wordt eveneens vaak doorlopen, al is dit niet zo'n 'natuurlijke' weg als routinisering. Revitalisatie wordt ondernomen om tijdelijke ontwrichting te bewerkstelligen en is het meest effectief in hyperconcurrerende situaties.

Bij de transformatie van de kernactiviteiten (lokale telefoondienstverlening) van de RBOC's na ontmanteling van AT&T lijkt dit revitaliseringstraject gevolgd te zijn. In de honderd jaar van AT&T's bestaan hadden rigide vormen in de vorm van een monopolie gefunctioneerd, waardoor ze slecht waren voorbereid op de aanstaande concurrentiestrijd. In 1982 werden de zeven RBOC's echter wakker geschud uit hun rigide winterslaap binnen AT&T. Na de ontmanteling bewogen de kernactiviteiten zich in de richting van de planmatige vorm door een planmatige revitalisering van de organisatie. Dezelfde route werd geconstateerd bij de Postbank, toen die onlangs geprivatiseerd werd. In het verleden hield de bank zich voornamelijk bezig met retail-activiteiten; dit als gevolg van beperkingen opgelegd door de Nederlandse regering. De Postbank bood vooral gestandaardiseerde diensten aan ruim zes miljoen rekeninghouders. Na de deregulering lag het in de bedoeling de dienstverlening meer af te stemmen op klantwensen. De bank werd geconfronteerd met een toenemende nationale en internationale concurrentie, nieuwe informatietechnologieën in de branche, sterke druk op de rentemarges en de introductie van nieuwe financiële diensten. De afdeling voor zakelijke rekeninghouders was bureaucratisch georganiseerd voor een omgeving zonder concurrentie. Om in te spelen op toenemende concurrentie moest men een betere flexibiliteitsmix invoeren, bestaande uit operationele flexibiliteit, die voortvloeide uit een flexibele technologie (algemeen toepasbare informatiesystemen) en een groter handelingsrepertoire van medewerkers.

Wanneer professionele revitalisatie ontoereikend blijkt, moet de planmatige organisatie zich transformeren tot een flexibeler vorm. Deze verandering in de samenstelling van de mix kan alleen bereikt worden als de organisatie een nog meer flexibele technologie invoert die voor meerdere doeleinden geschikt is, een organische structuur ontwikkelt en een heterogenere, opener en extern gerichte cultuur creëert. Dit bevordert interne asymmetrie die de vorige structuur doorbreekt, terwijl de organisatie op weg geholpen wordt naar nieuwe tijdelijke voordelen die beter geschikt zijn voor hyperconcurrerende omgevingen. Dit proces van ondernemersgerichte revitalisatie wordt gestimuleerd door veranderingen zoals nieuw leiderschap door visionaire ondernemers, minder procesbesturing (specialisatie, formalisatie), losse basisvormen (groepering naar doelmarkt, platte structuur en brede managementtaken), een opener externe oriëntatie en een hoge tolerantie voor ambiguïteit.

Zo'n ondernemersgerichte revitalisatie deed zich voor in de Japanse bierindustrie. Lange tijd was deze bedrijfstak een stabiele oligopolie waar alleen op andere aspecten dan de prijs geconcurrereerd werd (matige concurrentie). Toch was het hyperconcurrerende gedrag van een bedrijf met een dalend marktaandeel (Asahi) aanleiding tot een escalerende concurrentie op bedrijfstakniveau. De enige bedrijven die konden reageren, waren degene die hun cultuur nieuw leven wisten in te blazen (bedrijfsidentiteit, 'empowerment'-campagnes), evenals hun structuur (nieuwe afbakeningen tussen marketing en productie, van een functionele structuur naar produktdivisies, nieuwe beoordelings- en beloningssystemen). Een soortgelijke overgang deed zich voor bij Philips Halfgeleiders. De snel escalerende concurrentie op kosten/kwaliteit (prijserosie en onvoorziene volumeontwikkelingen) en op timing/know-how (introductie van plastic dioden, nieuwe kristaltypen met een hoger voltage en de opmars van geïntegreerde schakelingen in de markt) dwongen het bedrijf de structurele en strategische flexibiliteit te verbeteren om onbekende kansen op die hyperconcurrerende gebieden te benutten. De overgang van ondernemersgerichte revitalisatie werd bereikt door het bedrijf radicaal te transformeren - van een bureaucratisch, conservatief bedrijf tot een innoverende en alert reagerende onderneming. De ontwikkeling van autonome taakgroepen, interdisciplinaire marketing/productie-ontwikkelingsteams en minder formele planning en controle maakte - in combinatie met een uniek fabriekslogo, het organiseren van sociale evenementen, speciale trainingen en een nieuwsbrief voor personeelsleden - de transformatie mogelijk.

Conclusie

In dit artikel hebben we aan de hand van een strategisch raamwerk verschillende organisatievormen en flexibiliseringstrajecten onderscheiden. Op grond van resultaten verkregen uit talloze flexibiliteitsaudits kunnen we concluderen dat in omgevingen met gematigde concurrentie, waarbij de bedrijven zich concentreren op het verminderen van de turbulentie in de omgeving, een natuurlijk traject van routinisering het meest waarschijnlijk is. In tegenstelling tot deze evolutionaire benadering is het pad van revitalisering (sequentieel dan wel radicaal) eerder succesvol in extreem (hyper-)concurrerende omgevingen waarin bedrijven met onvoorspelbare veranderingen worden geconfronteerd. Vanzelfsprekend moeten we er op bedacht zijn dat in beide trajecten ook valkuilen schuilen. Het gevaar van het pad van de routinisering is dat het de onderneming transformeert in een rigide vorm. Daar staat tegenover dat een traject van revitalisering met zich mee brengt dat het bedrijf als gevolg van 'strategische verwaarlozing' verzandt in een chaotische vorm. Het surplus aan structurele en strategische flexibiliteit in deze situatie kan tot ongeconcentreerde acties met disfunctionele gevolgen leiden. Het ontbreken van bestuurlijke structuren, een gevoel van richting, gemeenschappelijke opvattingen en institutioneel leiderschap in de chaotische vorm is kenmerkend voor de neiging dat de chaotische vorm 'doorslaat'. De hierboven geschetste dynamiek in organisatievormen en veranderingstrajecten illustreert dus dat geen enkele organisatievorm een permanente oplossing biedt.

ESB-dossier: Organisatie-vernieuwing

Inleiding

T.P. van Walderveen, [Open de 'black box'](#)

D. Jacobs, [De vergeten kant van technologische vernieuwing](#)

D. Jacobs, [De vele gezichten van organisatievernieuwing](#)

De Markt

H.F.J.M. Buffart en M.P.F. Spanjers, [Massa-individualisering: het begin van een nieuw tijdperk](#)

Organiseren

T. Kumpe, [Technologische en organisatorische vernieuwing gaan hand in hand](#)

Flexibiliseren

H.W. Volberda en B. Flier, Flexibilisering van Nederlandse ondernemingen

Innoveren

P. van Amelsvoort, [Een poldermodel voor organisatorische vernieuwing](#)
