

# JIT, TQM, PM, BPR: SOS!

Vele bedrijven ondergaan momenteel tamelijk fundamentele veranderingsprocessen. De noodzaak tot wettelijke heroriëntaties, kostenverlagingen, kwaliteitsverhogingen en tempoversnellingen brengt hen tot verbeterprogramma's die vaak diep ingrijpen in hun bestaande structuur en werkwijzen. Soms worden die programma's uitgevoerd onder een bepaalde vlag. Dat kan een ondernemingsspecifieke vlag zijn, zoals bij Philips' Centurion-operatie. Vaak is het een algemenere vlag, zoals Total Quality Management (TQM) of Business Process Redesign (BPR). Er ontstaat een tijdelijke hausse in de aandacht voor een bepaalde vlag en de lading die erdoor gedekt moet worden. Zo'n hausse kan de indruk wekken van een modegolf. Deze indruk wordt na verloop van tijd versterkt wanneer de eerste signalen opkomen dat ook het laatste buitenlandse acroniem niet de panacee is gebleken waarvoor het in de meer evangeliserende literatuur is verkocht.

Er zijn echter ook voorbeelden van bedrijven die er wél in slagen radicale verbeterprogramma's door te voeren. Vergelijking van deze gevallen leert dat er sprake is van een gemeenschappelijk patroon in hun aanpak. Zij nemen bepaalde stappen in een bepaalde volgorde (zie hieronder: SOS). Zij trekken meer tijd uit voor het gehele proces en begeleiden dit intensiever. En bovenal: hun aanpak is veel meer geïntegreerd. Alleen als de gehele organisatiestijl in een geïntegreerde aanpak wordt gereviseerd, is het soort fundamentele verandering mogelijk dat veel organisaties nastreven. Hieronder loop ik met zevenmijslaarzen de voornaamste elementen van die succesvolle aanpak door. Mijn eigen acroniem voor die aanpak is SOS: Strategie, Organisatie, Systemen.

**Strategie.** De richting van het gehele proces van organisatieverandering moet worden aangegeven door een duidelijke visie op de marktontwikkelingen en concurrentieverhoudingen waarop de onderneming wil inspelen. Centraal staan de externe klanten en hun veranderende eisen en wensen. Zonder een dergelijke externe oriëntatie ontbeert de interne organisatieverandering de noodzakelijke focus. Vaak zal die focus tot uiting komen in een (beperkte) verzameling 'kritische succesfactoren' waaraan de organisatie moet voldoen om haar beoogde klanten te bedienen. Essentieel is dat de strategie wordt vertaald in meetbare grootheden die aangeven of de onderneming inderdaad steeds beter voldoet aan de kritische succesfactoren. Zonder deze indicatoren, die zijn afgeleid van de strategie, weten we hooguit waarheen we willen koersen, maar weten we niet of we daar daadwerkelijk in slagen. Prestatiemeting blijkt echter nog een rol te spelen die minstens even belangrijk is. Wie namelijk consequent nagaat welke indicatoren en stuurgrootheden een goede 'vertaling' vormen van de strategische voornemens, beseft dat het merendeel daarvan integraal van karakter is. Doorgaans komen er meerdere bedrijfsfuncties en -onderdelen aan te pas

om een goede prestatie te bewerkstelligen. Als vanzelf wordt dan de vraag opgeworpen of de huidige organisatie wel is ingericht op het leveren van zulke prestaties.

**Organisatie.** Hoe bereikt een organisatie de laagst mogelijke kosten per eenheid produkt, de hoogste kwaliteit, de grootste innovatiesnelheid en/of de maximale klantentevredenheid? Doorgaans niet door afzonderlijke optimalisatie binnen elke bedrijfsfunctie of -eenheid. Grenzen binnen de organisatie belemmeren het bereiken van de gezamenlijke hoogste prestatie. Aan die grenzen ontstaan immers de fricties, misverstanden, fouten en vertragingen. Zo is te verklaren waarom het procesdenken (zoals in BPR) zo is opgerukt de laatste jaren. Het zijn immers de integrale bedrijfsprocessen die de uiteindelijke prestaties van de organisatie bepalen. In die processen moeten velen binnen de organisatie zo 'naadloos' mogelijk samenwerken. Met vallen en opstaan wordt getracht het procesdenken, dat tot voor kort alleen successen had behaald op 'de werkvloer', nu ook uit te breiden tot grotere delen van de organisatie.

**Systemen.** Er zijn twee essentiële fouten die organisaties kunnen maken bij de herinrichting van hun systemen. De eerste is de systemen te vroeg aan te passen. De tweede is om de systemen in het geheel niet aan te passen. Onder systemen verstaan we dan het gehele stelsel van afspraken binnen organisaties omtrent beoordeling (van eenheden en individuen), beloning, loopbaanbeleid, planning en control enz., inclusief de bijbehorende infrastructuur. Wanneer de organisatiestructuur het skelet van de organisatie weergeeft en de processen de bloedvaten, vormen de systemen het zenuwstelsel. Via de systemen worden de relevant geachte prikkels binnen de organisatie aangegeven en gecommuniceerd. Systemen richten de aandacht van de organisatiegenoten en beïnvloeden hun gedrag. Een essentieel sluitstuk van organisatieverandering vormt dus de bekrachtiging van de gekozen strategie en organisatievorm in de prikkels die de systemen verzenden. Wordt deze stap verwaarloosd, dan zullen de systemen de organisatieleden eerder aansporen tot gedrag dat behoort bij de 'oude' situatie dan bij de nieuwe. Te vroege aandacht voor systeemaanpassing kan echter ook dodelijk zijn voor het proces van organisatieverandering. Hier dreigt vooral het gevaar dat de naastbetrokken functies een te zwaar stempeel drukken op de aanpassingen, waardoor deze onvoldoende als integraal sluitstuk worden vormgegeven. Integrale prestatieverbetering vereist integraal management, ook van het veranderingsproces. Voor organisaties die zulke verbetering moeten doorvoeren, is de keus duidelijk: het is SOS of SOS!



H. Schreuder