



Presentatie strategieplatform Bouw & Vastgoed, 28 november 2006

Marktgericht denken en ICT

Ton Zeilstra
M: 06-51232925 of 071-5763061
E: info@teeZet.nl
I: www.teeZet.nl

1. Inleiding, achtergrond en thema van het congres

De centrale thema's van dit congres zijn:

- Hoe kan de samenwerking in de keten efficiënter verlopen, wat is de rol van de verschillende marktpartijen?
- Wat zijn de wezenlijke gevolgen van de nieuwe financieringsvormen voor de sector?
- Wat is het belang van en de ruimte voor innovatie in de bouw?
- Het nieuwe marktgericht denken, hoe gaan we naar een optimaal vraaggestuurde organisatie?
- Welke vormen van digitalisering kunnen bijdragen aan het efficiënter werken binnen en tussen bouw & vastgoed organisaties?

Deze thema's zijn ingegeven door het feit dat de marges in de bouw en installatie markt historisch goed waren, maar de laatste jaren zijn deze te laag geworden. De bouw heeft echter enorme kansen qua innovatieve technologische vooruitgang op gebied van gebouwautomatisering en domotica, beveiliging, energie management, warmte en koude beheersing, modulaire aanpak, etc. Kortom het wemelt van de kansen, maar de ontwikkeling wordt ernstig belemmerd door een fundamenteel geworteld denken van wantrouwen tussen de diverse partijen in de bouwketen. Men denkt de beste oplossing te krijgen door het proces van aanbesteding van waterdichte bestekken. Dit blokkeert vernieuwingen in de sector en het geeft de eindklant absoluut niet de laagste operationele kosten voor een hoog gewenst kwaliteitsniveau.

De keten moet toe naar een open relatie en vertrouwen tussen partijen. De tendensen zijn echter omgekeerd, de muur tussen eindklant, architect, ingenieursbureau, bouwer, installateur, toeleveranciers van componenten en onderhoudspartijen wordt hoger i.p.v. lager.

Vele andere sectoren zijn in staat gebleken prijzen te laten zakken en tegelijk producten te verbeteren door in de keten beter samen te werken. Waarom zou dat in de bouw niet kunnen?

Deze (verkorte) beschrijving van het centrale thema heb ik in drie statements samengevat:

- Kansen en uitdagingen worden belemmerd door fundamenteel geworteld wantrouwen
- Open relaties en vertrouwen tussen partijen is de sleutel tot het kunnen benutten van kansen en realiseren van uitdagingen
- Andere branches is het wel gelukt, waarom in de bouw niet?

Met deze bijdrage haak ik in op "Het nieuwe marktgericht denken, hoe gaan we naar een optimaal vraaggestuurde organisatie?" Het interessante daarbij is dat ik een rijke ICT achtergrond heb en dat juist ik met die achtergrond me concentreer op het aspect van de ontwikkeling van de organisatie vanuit het marktgerichte denken en niet vanuit technologie. Hoe kun je dit nieuwe denken vormgeven en hoe kun je de organisatie daarop aanpassen. Ik wil hiermee ook aangeven hoe mijns inziens de prioriteiten moeten liggen.

Ik hoop dat ik u kan inspireren, reacties stel ik zeer op prijs.



Inhoud:

1. Inleiding, achtergrond en thema van het congres.
2. Case over marktgericht denken en ICT: een successtory in de branche, het kan dus!
3. Het speelveld van relaties, hoe creëer je daarin openheid en vertrouwen?
4. De bouw heeft enorme kansen, hoe kun je deze definiëren en realiseren? Met een case vanuit een andere branche wordt toegelicht hoe je dat zou kunnen doen.
5. Idee okee, maar wat zijn de consequenties voor de eigen organisatie, hoe maak je dat inzichtelijk en hoe moet je dat doorvertalen naar realisatie?
6. Hoe realiseren, drie “gouden” tips.

Rode draad van de presentatie

Als eerste wordt met een case het marktgericht denken en ICT toegelicht. Daaruit blijkt dat technologie een goede enabler kan zijn in het marktgericht denken. Maar ook wat de consequenties zijn voor de organisatie en de samenwerking tussen marktpartijen. De vraag die dan blijft hangen is: hoe creëer je in het speelveld van relaties met soms tegengestelde belangen toch openheid en vertrouwen tussen marktpartijen. Dit wordt toegelicht aan de hand van het Speelveldmodel. Vervolgens wordt de lezer meegenomen in het verhaal hoe Schiphol in het kader van de afhandeling van bagage marktgericht denkt en wat dit betekent voor de organisatie en de samenwerking tussen partijen. Vanuit de organisatorische consequenties uit deze case wordt ingezoomd op hoe je de impact ervan op meer detail niveau kunt inschatten. Dit zal de manager inzicht en helderheid moeten verschaffen om besluiten te nemen over de in gang te zetten veranderingen. Afgesloten wordt met een drietal tips die vooral tot doel hebben om met beide benen op de grond te blijven staan.



2. Case: een successtory in de branche, het kan dus!!

De case gaat over Cemex (Cementos Mexicanos), een leverancier van natte cement in Noord Mexico. Waarom zo ver weg? Zijn er geen voorbeelden dichterbij huis? Die zijn er wel, maar deze case heeft zoveel in zich dat ik dan toch liever even ver van huis ga. En, 't is ook een leuk idee voor een studiereis.

Boekreferentie: "Nieuwe regels voor een nieuwe economie" van Kevin Kelly, ISBN 90 5712 053 4, 1998. Dit boek lijkt na het ontploffen van de internet hype een beetje achterhaald. Dat *lijkt* inderdaad zo, het is nog steeds een aanrader om te lezen.

Cemex heeft de concurrentie overweldigd en in de hele wereld interesse gewekt. Voorheen was het bijna een wonder als men in de Guadalajara-streek een lading cementmix op tijd geleverd kreeg. Verkeersopstoppingen, slechte wegen, aannemers die ondanks hun beloften niet klaar waren, etc. Al deze factoren samen betekenden dat in minder dan 35% van de gevallen op tijd werd geleverd, 65% dus te laat! In reactie daarop probeerden de cementbedrijven een streng systeem van reservering, waardoor alles nog erger werd als er iets misging en in 65% van de gevallen ging er iets mis. Klanten werden boos door het "Sorry we kunnen u pas volgende week opnieuw inplannen."

Cemex transformeerde de cementsector door snellere levering te beloven dan het bezorgen van een pizza. Het bedrijf ging over op een uitgebreide netwerktechnologie: realtime GPS-locatiesignalen vanuit alle wagens, gigantische telecommunicatie door het gehele bedrijf, chauffeurs en vervoerscoördinatoren die toegang hadden tot alle informatie en die ook *handelingsbevoegdheid* kregen. Zo kon Cemex een korting van 20% beloven als de lading meer dan 10 minuten te laat was.

Cemex probeerde niet meer in hun chaotische omgeving alles star vooruit te plannen. Zij liet het aan de chauffeurs over om leveringen te plannen, ad hoc en in real time. De chauffeurs vormden een zwerm wagens die kris kras door de stad reed. Als een aannemer een bestelling voor 12 kuub cementmix doorbelde, werd deze uitgevoerd door een beschikbare wagen die op dat moment het dichtst in de buurt was. De vervoerscoördinatoren verifieerden de kredietwaardigheid van de klant en begeleidden een foutloze levering. De mensen in het veld hadden de bevoegdheid en de informatie die ze nodig hadden om bestellingen al doende in te plannen. Het resultaat: 98% van de gevallen werd de cementmix op tijd geleverd, er was minder verspilling door reeds uitgehard cement en de klanten waren veel meer tevreden.

Waarom is deze case zo interessant voor dit strategieplatform?

De case is een geweldig mooi voorbeeld van marktgerichtheid met behulp van technologie. Door gebruikmaking van technologie worden de klanten op dezelfde wijze voorzien van cementmix, maar er wordt veel beter ingespeeld op de problemen in de omgeving en van de aannemer. Eigenlijk kun je stellen dat Cemex de aannemer helpt om zijn eigen probleem op te lossen terwijl voordien dat probleem op de schouders van Cemex kwam te liggen die dan ook nog eens de zwarte piet kreeg. Maar de case laat ook erg duidelijk zien dat dit enorme consequenties heeft voor de interne organisatie:

- Het productieproces blijft gelijk, alleen wordt er niet meer op bestelling geproduceerd maar op basis van een prognose. Dat is een behoorlijk risico om te nemen, je moet er dus echt van overtuigd zijn dat uitval door een verkeerde prognose minder zal zijn dan uitval door uitharding bij te late levering.
- Er zijn vervoerscoördinatoren, een nieuwe functie waarin je heel anders moet acteren dan traditioneel gebruikelijk. Gedragsverandering, procedures, andere werkwijze!



- Chauffeurs zijn handelingsbevoegd geworden, zij zijn in feite ondernemertjes. Zij kunnen bestellingen opnemen, hebben alle informatie en kunnen leveringen regelen. In het denken en aansturen van chauffeurs is dit een enorme verandering, waarbij ik graag de kanttekening wil maken dat hier maar weer eens bewezen wordt dat mensen tot meer in staat zijn dan zichzelf en anderen voor mogelijk achten. De menselijke maat!
- En uiteraard invoering van nieuwe technologie en de aanpassing van bedrijfsprocessen.

Naar buiten toe is dit ook een behoorlijke verandering. Want hoe overtuig je aannemers dat ze niet ruim van tevoren cementmix hoeven te bestellen? En dat ze met de chauffeur die cementmix komt leveren, kunnen afspreken dat ze volgende week woensdag nog 30 kuub nodig hebben. Of dat zij samen met de chauffeur constateren dat zij te weinig besteld hadden en dat er over een half uur een extra bezorging komt?

De resultaten zijn geweldig en iedereen zou een vergelijkbare situatie morgen in zijn eigen bedrijf gerealiseerd willen zien, of niet soms? De concurrentie ver achter je laten, minimalisering van de uitval en tevreden klanten. En als gevolg daarvan kunnen de aandeelhouders ook tevreden zijn. De case toont aan dat het mogelijk is, maar het is ook duidelijk dat je dit niet zomaar bereikt.

Vanuit deze gedachte wil ik op drie vragen ingaan:

1. Hoe kom je op het idee van waaruit je een dergelijk strategisch ontwerp kunt maken. In hoofdstuk 4 geef ik een voorbeeld, de case "Schiphol".
2. Hoe creëer je openheid en vertrouwen tussen marktpartijen, want terecht wordt in het thema gesteld dat fundamenteel geworteld wantrouwen blokkerend is voor dit soort strategieën. In hoofdstuk 3 ga ik hier op in: speelveld van relaties.
3. Kan dit alleen met moderne en geavanceerde technologie? Anders gezegd, had dit 20 jaar geleden ook gekund? Op deze laatste vraag ga ik direct in.

Had dit 20 jaar geleden, toen we geen GPS technologie hadden, ook gekund?

Mijn antwoord is jazekeer en daarmee wil ik tevens benadrukken dat marktgerichtdenken niet afhankelijk is van geavanceerde technologie, maar van creativiteit, durf en ondernemerschap. Waarom denk ik dat 20 jaar geleden de problemen op dezelfde manier opgelost hadden kunnen worden? In september 1964 heeft de PTT de semafoon geïntroduceerd. We kunnen stellen dat 20 jaar geleden de semafoon een zeer stabiele technologie was. Toen hadden we geen GPS, maar dus wel van die apparaatjes die je bij je kon dragen en door een nummer te bellen verscheen er een getal in het venstertje. De afspraken waren dan dat je bij een 1 je vrouw moest bellen en bij een 2 je secretaresse. Bij sommigen was dit overigens andersom. Een eenvoudige semafoon had de mogelijkheid van 8 nummers. 20 jaar geleden was je dus in staat om cementwagens met een volle lading te laten rondrijden bij bouwplaatsen, terwijl de chauffeur een lijstje bij zich heeft met de nummers van de bouwplaats. Bij dan bijvoorbeeld een "5 oproep" gaat hij naar de bouwplaats die op zijn lijstje staat onder nummer 5 en met dezelfde handelingsbevoegdheid kan de chauffeur de bestelling daar keurig netjes afhandelen. Kortom, *ja het had gekund*, het gaat erom dat er een aanleiding moet zijn om te gaan nadenken over een risicovolle verandering. En nu ben ik het dus even heel erg oneens met Kevin Kelly, het is klinkklare onzin om dit succes toe te schrijven aan de huidige geavanceerde technologie. Het enige dat je daarvan kunt zeggen is dat door de vele mogelijkheden de creativiteit ook gaat toenemen.

"Aanleiding" is het sleutelwoord. Alleen het feit dat er enorme kansen zijn is niet voldoende. Het willen vergroten van je marktaandeel of je op nieuwe markten willen gaan bewegen of marges verbeteren of problemen oplossen, dat zijn zaken die aanleiding geven om te gaan nadenken, om ideevorming op te pakken. De ideevorming kun je in beginsel alleen doen, maar al heel snel zullen andere marktpartijen daarbij moeten aanschuiven. En dan ligt de vraag op tafel: hoe creëer je in het speelveld van relaties openheid en vertrouwen tussen marktpartijen.

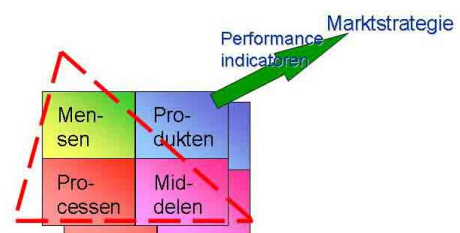
3. Het speelveld van relaties, hoe creëer je daarin openheid en vertrouwen?

Als je het hebt over ketenintegratie, netwerk, partnership, outsourcing, co-sourcing en welke andere vorm dan ook, dan heb je het altijd over *samenwerking* tussen organisaties. Het woord organisatie wil ik, alvorens verder te gaan, eerst in “mijn” juiste context zetten. Een organisatie zie ik als een geheel van Mensen, Processen, Middelen die Producten (of diensten) voortbrengen. Een organisatie kan een multinational zijn, een bedrijf groot of klein, een business unit, een afdeling en elke andere denkbare vorm van producten voortbrengen.

Samenwerking tussen organisatie, daar gaat het in het speelveld van relaties om. Mijn stelling is dat alle vormen van ketens of anderszins terug te brengen zijn tot een samenwerking tussen twee organisaties. Je kunt enorme ketenintegraties of netwerken hebben, de basis daarvan is *altijd* de relatie tussen twee organisaties en die relatie is *altijd* een klant / leverancier relatie, een Demand / Supply relatie. Demand / Supply is een betere term, want daarin komt het aspect van “vraag” nadrukkelijker naar voren en daar gaat het om. Het statement van Demand / Supply relatie geldt voor zowel externe als interne relaties. Vaak leg ik uit dat een ICT afdeling van een organisatie de leverancier is van de vraag van de business. ICT leveranciers kunnen dan leverancier zijn van de ICT afdeling of van de business. Bij deze laatste zin begint al een spanningsveld te ontstaan! En dan zeg ik altijd: een goede of een slechte relatie tussen twee personen wordt altijd onderhouden door twee personen, er is slechts één persoon nodig om verandering in de relatie op gang te brengen. En dat geldt ook voor organisaties!

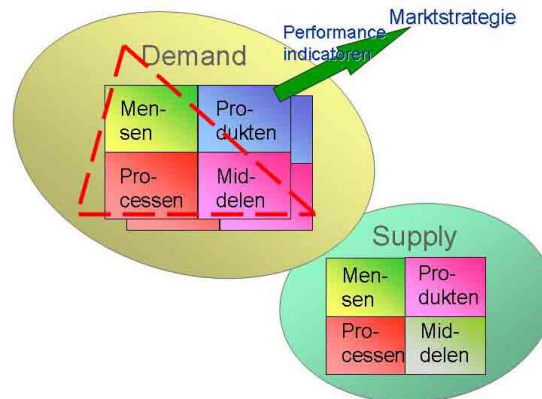
Ik breng het complexe veld van relaties dus terug naar de één-op-één relatie tussen klant en leverancier. En de aspecten van die relatie moet je goed kennen en goed op orde hebben, pas dan kun je openheid en vertrouwen creëren. En dat moet dan gebeuren bij alle één-op-één relaties die er zijn in bijvoorbeeld een ketenintegratie.

De basis is dat elke organisatie onder te verdelen is in vier basisdomeinen: Mensen, Processen, Middelen en Producten. Ik gebruik het woord “Producten” maar daarmee bedoel ik alles wat een organisatie kan leveren, dus ook diensten. De basisdomeinen Mensen, Processen en Middelen zijn de basisdomeinen die de producten voortbrengen. Een juiste en evenwichtige balans in deze drie basisdomeinen is van belang om de producten van de gewenste kwaliteit voort te brengen, deze drie basisdomeinen moeten “Balanced” zijn. De driehoek in onderstaand schema staat voor de samenhang van deze drie basisdomeinen. Unbalanced zijn wil bijvoorbeeld zeggen dat als processen goed gedefinieerd zijn en de ICT ondersteuning is daarop goed afgestemd, maar de mensen hebben niet de benodigde competenties of zijn niet goed opgeleid, dan is de driehoek unbalanced en wordt het voortbrengen van producten ernstig bemoeilijkt. Een ander voorbeeld is dat mensen uitstekend weten wat ze aan hun klanten moeten leveren, maar ze kunnen daar moeilijk aan voldoen omdat de systemen dit niet goed ondersteunen en niet de juiste informatie geven. En zo zijn er nog legio voorbeelden te bedenken.

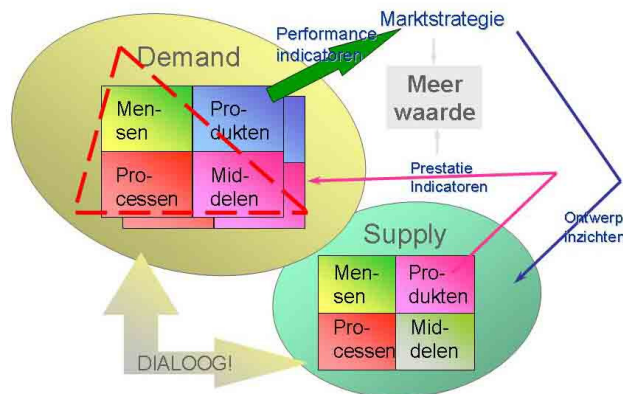


De samenhang tussen Producten en de balanced driehoek is net zo belangrijk. De vraag om producten voort te brengen moet afgestemd zijn op de mogelijkheden van de drie basisdomeinen. En die vraag om Producten voort te brengen komt vanuit de markt. De organisatie heeft als het goed is een waardepropositie gedefinieerd d.w.z. producten die zij op de markt wil brengen en die dus een vraag uit de markt tot gevolg hebben, de marktstrategie. Organisaties willen die vraag uit de markt monitoren en dat gebeurt met performance indicatoren.

Als je deze basis van een organisatie projecteert in de Demand / Supply relatie, dan krijg je onderstaande relatie tussen twee organisaties die beiden overigens dezelfde basisdomeinen hebben.



Wat in dit plaatje nog mist is: wat is de markt van de Supply organisatie, wat is hun marktstrategie en wat zijn de performance indicatoren? Want het moge duidelijk zijn dat elke organisatie producten levert en die afzet op een markt en dan is er altijd een Demand! Nu moeten we even wat concreter worden en ik wil mijn relaas verder doen vanuit een ICT afdeling. De ICT afdeling is de Supply en de business is de Demand. Als je vanuit dit denken de markt van de Supply in kaart brengt dan is dat het basisdomein Middelen van de business. Deze relatie is in onderstaand schema in kaart gebracht, de lijn van Producten van de Supply gaat naar Middelen van Demand en om verwarring te voorkomen noem ik het monitoren van de levering in dit geval prestatie indicatoren.



Als deze relatie gedefinieerd is, dan moeten er nog twee dingen gebeuren voor de Supply organisatie:

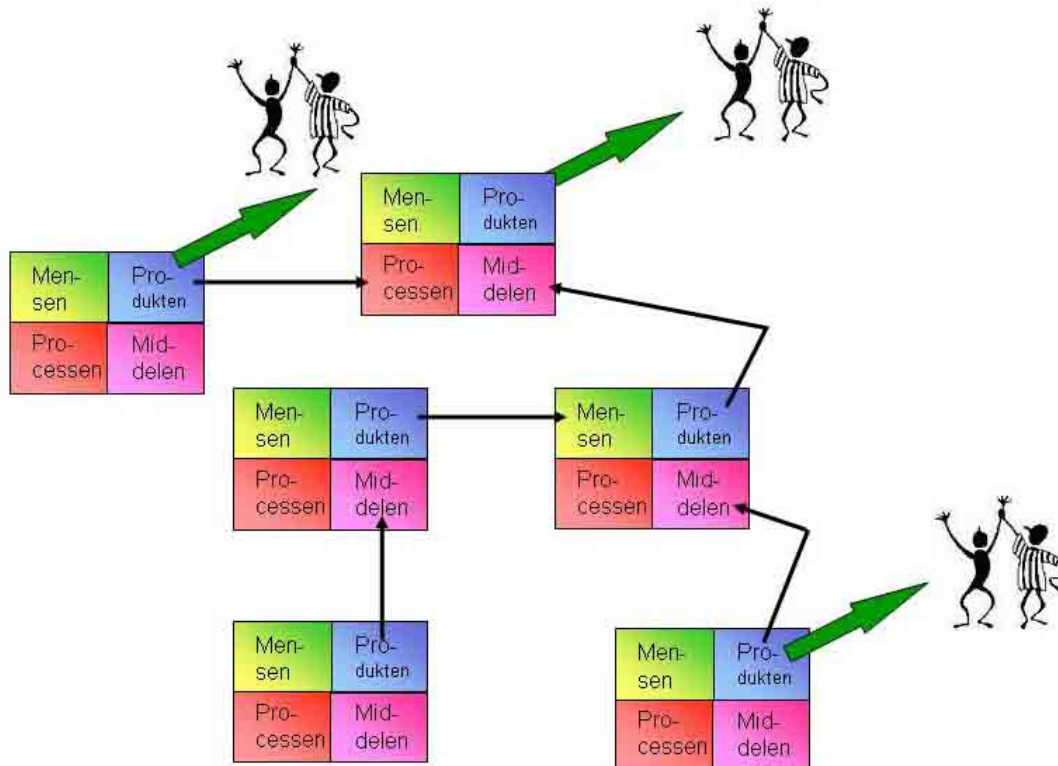
1. De producten die zij leveren moeten afgestemd zijn op de marktstrategie van Demand, dit wordt door de blauwe lijn aangeduid als "ontwerp inzichten".
2. De prestatie indicatoren moeten sturen op een meerwaarde van de marktstrategie van Demand. In bovenstaand schema is dit weergegeven als Meerwaarde die met een pijl in prestatie indicatoren gaat.

Tussen organisaties is dit *de kern* hoe een één-op-één relatie in elkaar zit. Als je in staat bent om dit met elkaar goed af te stemmen, dan kan er geen sprake zijn van wantrouwen, je hebt afspraken gemaakt en daar moet je je aan houden of in gesprek gaan om die afspraken aan te passen.

En de vraag hoe je zo'n relatie opzet c.q. onderhoudt is nu eenvoudig te beantwoorden, er moet een strategische dialoog zijn tussen beide organisaties die dit speelveld definieert en in uitvoering

geeft. In deze strategische dialoog moeten partijen geestelijk hurken en met elkaar discussiëren op het niveau van 2 jaar MAVO en 3 jaar dansles. De dansles ervaring impliceert dat danspartners elkaar moeten begrijpen en op elkaar ingespeeld moeten zijn.

Als je op deze wijze relaties opbouwt dan kun je ketenintegratie realiseren en netwerken opbouwen. Onderstaand schema een klein voorbeeld.



Samengevat:

Basis is de relatie tussen twee partijen, definieer met elkaar de relatie beginsels als weergegeven in het speelveldmodel vanuit een strategische dialoog:

- Definieer Demand en Supply door vast te stellen waar de lijn van “Producten” Supply naar toegaat in Demand
- Deel de marktstrategie en Supply bepaal wat dit betekent voor de domeinen Mensen, Processen en Middelen
- Definieer de meerwaarde en bepaal afhankelijk daarvan de prestatie indicatoren.

De indeling in basisdomeinen is alleen bedoeld om op hoog niveau de afhankelijkheden weer te geven en te begrijpen. Van hier uit moet je inzoomen op de details van processen, middelen en mensen om de consequenties voor organisatie in te schatten en te realiseren. In hoofdstuk 5 wordt daarop nader ingegaan. Eerst nu een voorbeeld van een strategische dialoog.



4. De bouw heeft enorme kansen, hoe kun je deze definiëren en realiseren?

Laten we voor deze vraag inspiratie opdoen uit een andere branche, want zoals het centrale thema stelt: andere branches is het wel gelukt, waarom in de bouw niet.

De case gaat over de bagage afhandeling op Schiphol en speelt zich af in het jaar 2000. Schiphol heeft drie terminals en daaraan gekoppeld twee netwerken van lopende banden die de koffers naar de vliegtuigen transporteren. Een netwerk voor de derde terminal was in ontwikkeling. De netwerken zijn onderling met elkaar gekoppeld.

In 1997 heeft Schiphol de toekomstige besturing van de bagage afhandeling gedefinieerd en de realisatie is daarop afgestemd. In die tijd kwam de RFID technologie op. Radio Frequency Identification (RFID) is een methode om van een afstand informatie op te slaan op en te lezen van zogenaamde RFID-"tags" die op of in objecten zitten. De basis voor deze technologie is in de jaren zestig gelegd, detectiepoorten in winkels is een voorbeeld hiervan.

De snelle opkomst kwam vooral omdat ICT leveranciers in de jaren 90 vanuit de combinatie automatisering en RFID nieuwe mogelijkheden zagen en omzet roken. Daaruit ontstond een sterke technology push in de markt.

In 2000 heb ik, samen met een collega, in dit kader een onderzoek mogen doen, de onderzoeksvraag was:

Zijn de in 1997 gedefinieerde uitgangspunten voor de
toekomstige besturing en afhandeling van bagage nog steeds juist
en kunnen we daarmee in de toekomst
voldoen aan de vraag van de passagiers.

Als eerste is samen met "visionairs" van Schiphol een beeld geschetst van de "2005 passagier". Hoe de besturing gedefinieerd was en welke technologische mogelijkheden er waren hebben we even links laten liggen.

Het gedrag van de "2005 passagier" zag er voor ons (in 2000!!) als volgt uit:

Bagage is voor de passagier vermoeiend en vervelend, hij wil er zo weinig mogelijk last van hebben en er zo snel mogelijk vanaf zijn. De bestemming is variabel en kan gemakkelijk wisselen, bagage moet de wispelturige passagier volgen. De hoeveelheid en waarde van de bagage zal toenemen, de passagier wil volledige controle hebben over de bagage en is gesteld op zijn privacy. Voor handbagage geldt hetzelfde, alleen zal de behoefte om er zo weinig mogelijk last van te hebben op een later moment zijn.

We gebruikten het voorbeeld van een passagier die van Rome naar Singapore reist, maar eerst even Amsterdam aan doet. Zijn zeven grote koffers wil hij bij zijn korte verblijf in Amsterdam niet hebben, die moeten even opgeslagen worden, alleen dat ene kleine koffertje heeft hij nodig. Het shoppen in Amsterdam leidt tot een achtste koffer die hij samen met dat ene kleine koffertje achterlaat in het hotel. In het vliegtuig wil hij informatie of alles met zijn koffers in orde is en aangekomen in Singapore verwacht hij dat zijn acht koffers en dat ene kleine koffertje op hem staan te wachten in het hotel.

Het gedrag van de "2005 passagier" impliceert een enorme ketenintegratie. Neem alleen maar het feit dat het hotel de koffers naar Schiphol moet brengen en afleveren bij de bagage afhandeling. Het hotel moet de reisinformatie van de passagier hebben en Schiphol moet het hotel een snelle bagage incheck leveren. Vervolgens moet Schiphol de bestemmingsinformatie doorgeven aan de luchthaven van Singapore die er vervolgens voor moet zorgen dat de koffers in het hotel komen. Volgens ICT leveranciers is hiervoor RFID de ideale oplossing en waarschijnlijk hebben ze daar geen ongelijk in.

Het aspect van ketenintegratie is onderkend maar de focus is gelegd op de vraag of Schiphol met de toekomstige bagage afhandeling een betrouwbare partner kan zijn in die keten. Want de implicaties voor de besturing en afhandeling van bagage zijn:

- Check in / check out afgestemd op het individu, maatwerk
- Een vroege en een late check in, maar ook een “after check in”
- Bestemming en route informatie wijzigt
- Een zekere en betrouwbare afhandeling is een must
- Safety en security stellen hoge eisen aan waardevolle bezittingen van de passagier
- Op elk moment moet er informatie beschikbaar zijn over de status van elk bagagestuk.

Na deze definitie zijn we de impact nader gaan onderzoeken, ik beperk me in deze presentatie tot:

- organisatorische consequenties en
- de besturing inclusief nieuwe technologie

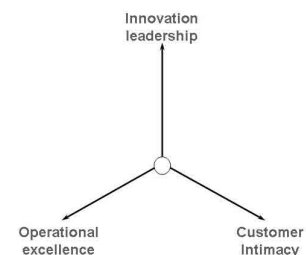
Organisatorische consequenties:

Geestelijk gehurkt hebben we gekeken naar de relatie tussen “Producten” en “Markstrategie”. De vraag van de passagier verandert en heeft twee kenmerken: operationele excellentie en de individuele maat. De marktbenadering van beiden is anders en een organisatie kan niet in beiden heel erg goed zijn. Dit is duidelijk gemaakt met het drie-assenmodel van Treacy en Wiersma. Zie nevenstaand schema.

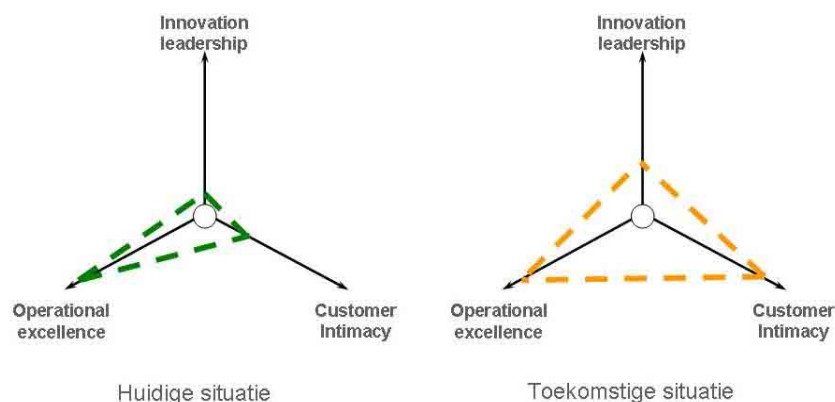
De as “Innovation leadership” wil zeggen dat je de beste wilt zijn door innovatie, door iedere keer als eerste nieuwe producten op de markt te brengen. Je kunt voor kortere tijd een hogere prijs vragen.

De as “Customer Intimacy” gaat er vanuit dat je inspeelt op de behoefte van de klant en dat volledig leidend laat zijn.

De as “Operational Excellence” houdt in dat je de beste wilt zijn in goed, snel, betrouwbaar en goedkoop.

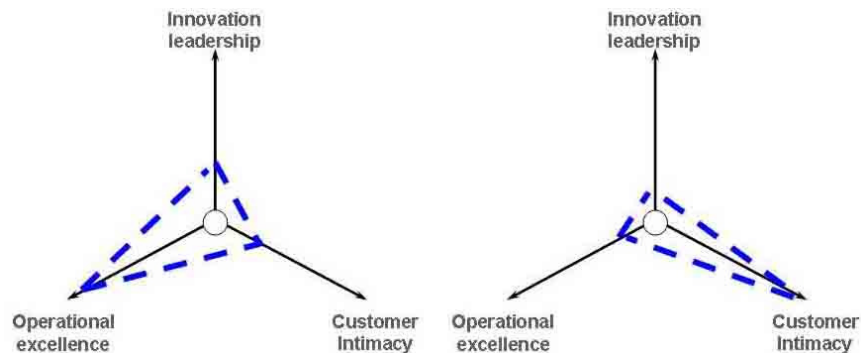


Treacy en Wiersma hebben in hun boek “The discipline of market leaders”, ISBN 0 00 638716 0, 1995, uitgelegd dat marktleaders hun marktpositie gerealiseerd hebben door goed te zijn in één van de drie marktbenaderingen. De inrichting en bedrijfsvoering moet daar volledig op afgestemd zijn. Als je dit model en de principes erachter projecteert op de Schiphol situatie dan zie je dat Operational Excellence de huidige situatie van bagage afhandeling is. Dit is in de toekomstige situatie nog steeds nadrukkelijk van toepassing, maar Customer Intimacy is nodig om in te spelen op de “Demand” van de “2005 passagier”. Onderstaand zijn beide profielen weergegeven.



In het toekomstige profiel zie je ook dat innovatie in de toekomst meer aandacht nodig heeft, vandaar dat het profiel ook richting Innovation Leadership gaat. Terug naar de stelling dat een

organisatie goed kan zijn in één marktbenadering. Het toekomstige profiel gaat uit van Operational Excellence en Customer Intimacy. Dat gaat niet samen in één organisatie en het advies was dan ook dat de organisatie gesplitst moet worden in bijvoorbeeld verschillende afdelingen of business units. De innovatie aandacht komt dan te liggen bij de Operational Excellence. In onderstaand schema is de geadviseerde situatie weergegeven.



Het moge duidelijk zijn dat dit een enorme impact heeft op de basisdomeinen Mensen, Processen en Middelen.

Besturing en nieuwe technologie

De besturing is onderzocht, daar kan ik kort over zijn, dat zat en zit goed in elkaar. Je kon heel erg duidelijk zien dat de architecten die deze besturing gedefinieerd hadden vakmensen waren. Anders ligt het met nieuwe technologie, want RFID is in het toekomstig plaatje eigenlijk wel een zeer goede technologie en een prima vervanger van de huidig gebruikte barcode technologie. Een nadere bestudering van de toepasbare mogelijkheden met RFID leverde het volgende op:

- Het overgaan op RFID is een zeer kostbare aangelegenheid. Alle detectiepoorten moeten vervangen worden en de besturing moet aangepast worden.
- De huidige barcode technologie is technisch nog niet afgeschreven, functioneert goed en is bij vervanging vele malen goedkoper dan vervanging met RFID.
- De informatiesystemen moeten aangepast worden om de aanvullende informatie te kunnen verwerken en om informatie toe te voegen aan de RFID-tag.
- Ook de interfaces met de bestaande systemen moeten aangepast worden.
- De uitwisseling van informatie in de keten is niet mogelijk omdat de partners in de keten (o.a. luchthavens) deze technologie niet gebruiken en nog geen plannen hebben om daarop over te stappen. De meerwaarde van deze technologie is niet aanwezig.

Het zal je niet verbazen als je dit op een rijtje ziet staan dat het advies was om niet over te stappen op RFID. De conclusie in de presentatie over technologie was:

- A sound architecture does not depend on new technology, current technology choice is sufficient
- Renewing technology only necessary in alignment with the common used standards
- RFID:
 - does not play a role in the future concept within Schiphol
 - only implement if alignment with common standard is necessary, or
 - if reliability, capacity or quality can to be increased
 - could be an extra service for which has to be paid
- Flexibility and reliability is stipulated (hygiene)



Wat leert ons deze case?

Nadenkend hoe je in deze situatie samenwerking in de keten tot stand kunt krijgen, leert ons dat de luchthavens een samenwerking en afstemming moeten hebben in de technologie keuze. In andere branches is het dus ook niet altijd gelukt! Maar samenwerking is niet genoeg, de meerwaarde voor de marktstrategie moet een begrip gaan worden. Luchthavens moeten een strategie ontwikkelen dat passagiers moeten betalen voor informatie over hun bagage. Een SMS-je dat de koffer in het vliegtuig zit of de vraag om dat ene kleine koffertje uit het depot te halen is handel, daar kun je diensten voor ontwikkelen. Daarnaast zal er een meerjaren veranderprogramma moeten komen om de organisatie aan te passen. Een langzame omschakeling is voldoende, maar het moet wel een helder traject zijn. En de belangrijkste les is: samen inzicht verkrijgen, samen strategie ontwikkelen en samen veranderprogramma opstellen. En de sleutel voor succes ligt dan in het feit ervoor te zorgen dat er een win-win situatie ontstaat. Het in kaart brengen van de keten en de daaruit voortvloeiende Demand / Supply relaties geeft inzicht in consequenties en is noodzakelijk. Daarin is altijd de marktstrategie het uitgangspunt.

Het leuke van deze case is dat we nu in 2006 nog even terug kunnen kijken naar wat in 2000 geadviseerd is. De verandering in het gedrag van de passagier komt langzamer tot stand dan we in 2000 gedacht hadden. Met name de toenemende mate van terrorisme en daaruit voortvloeiende veiligheidsmaatregelen vertragen dit veranderproces. Nog geen enkele luchthaven is overgestapt op RFID, wel is er een RFID-platform waarin luchthavens met elkaar de technologie afstemmen. De organisatorische invulling wordt stapje voor stapje ingevuld onder het label E-commerce. Als ik nu dit onderzoek zou moeten herhalen, dan zou ik alleen kijken naar de technische status van de barcode technologie en wat het veranderprogramma van de Europese luchthavens is. Ik verwacht met die informatie het advies van 2000 te kunnen kopiëren.

Moet er altijd een onderzoek zijn? Zijn er ook andere vormen?

In deze case heeft de ideevorming plaatsgevonden door een adviseur een onderzoeksopdracht te geven. Dat is een manier, maar er zijn vele andere manieren om de ideevorming vorm te geven. Een paar tips:

- Brainstormen met een functionele mix d.w.z. een marketing expert, financieel directeur, ICT expert, creatieveling, iemand van de werkvloer, een klant. Wat vaak ook heel goed werkt is een artiest of acteur erbij uitnodigen.
- “Out of the box”denken: Een presentatie laten geven door een technologie leverancier en hem laten vertellen wat volgens hem met deze technologie allemaal kan. Daarna brainstormen. Tip: betaal deze presentatie en maak duidelijk dat het geen sales traject is.
- Een andere vorm van “Out of the box” denken is een adviseur verschillende technologieën te laten uitleggen, wat je ermee kunt en daarna brainstormen. Zelf heb ik een aantal van dit soort workshops gedaan.
- SWOT analyse doen en brainstormen van de verschillende aspecten.
- Acteurs het bedrijfsgebeuren laten opsnuiven, ideeën laten bedenken, die dat laten presenteren en dan brainstormen.

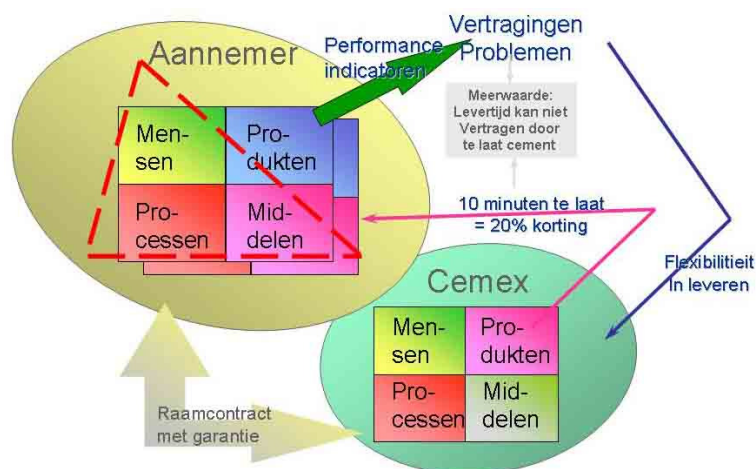
Nog even terug naar de organisatorische consequenties.

Geconstateerd werd dat de organisatie zich klaar moet maken voor de toekomst en dat de noodzakelijke verandering een enorme impact heeft op de basisdomeinen Mensen, Processen en Middelen. Hierin zal de daadwerkelijke verandering tot stand gebracht moeten worden om voorbereid te zijn op de toekomst. De vraag is hoe je de consequenties hiervan inzichtelijk kunt maken en hoe je dat kunt of moet doorvertalen naar realisatie. Het volgende hoofdstuk gaat daarop in.

5. Idee okee, maar wat zijn de consequenties voor de eigen organisatie, hoe maak je dat inzichtelijk en hoe kun je dat doorvertalen naar realisatie?

Laten we even terug gaan naar de Cemex case en wel het moment dat ze besloten hebben om niet meer voor een streng systeem van reserveringen te kiezen, maar om met cementmix beladen vrachtwagen zomaar te laten rondrijden. Helaas heb ik daar geen echte informatie over, toch maar eerst even die studiereis, maar dat moment in de case is een prima situatie om droog te zwemmen.

Het Marktgerichtdenken van Cemex is in onderstaand speelveldmodel weergegeven. In plaats van naar de eigen problemen te kijken heeft Cemex geconstateerd dat de aannemers te kampen hebben met vertragingen en problemen, waardoor zij moeilijker aan hun toezeggingen kunnen voldoen.

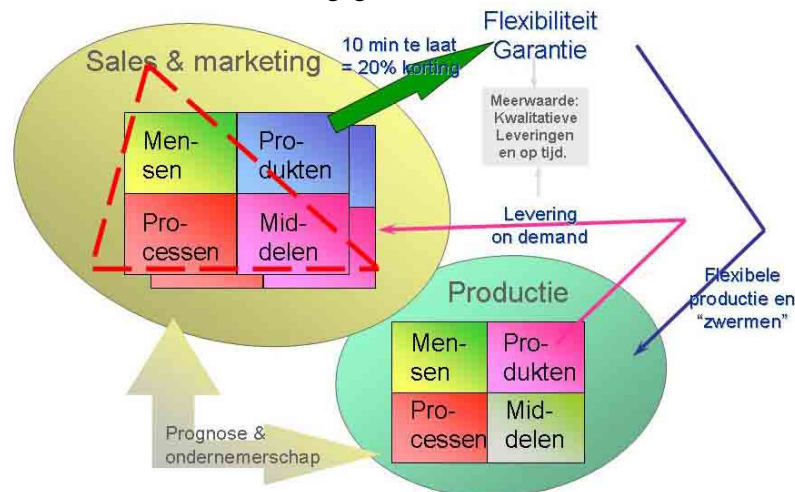


Het ontwerp inzicht (blauwe pijl) dat daaruit voortvloeit is dat er flexibiliteit in de cementmix leveranties moet komen. Dit denken staan haaks op een strenger reservering systeem. En als je dit denken loslaat op je eigen organisatie en combineert met de technologische mogelijkheden, dan kun je tot dit soort verrassende ideeën komen. De strategische dialoog met de aannemer verandert van “Discussies over dat zij niet aan hun verplichtingen voldoen” in “Wij bieden jullie flexibiliteit en geen zorgen, daartegenover willen wij een raamcontract met garantie”. Openheid en vertrouwen, maar wel vastleggen in een contract.

Cemex heeft zich zelf de vraag gesteld: hoe kunnen wij inspelen op de problemen van de klant en flexibel zijn in de leveranties. Ook hier zie je, net als de Schiphol case, dat er een scheiding zou moeten zijn tussen Operational Excellence en Customer Intimacy. Allereerst zal de vraag beantwoord moeten worden of deze scheiding op proces niveau of op organisatie niveau tot stand gebracht wordt. Een scheiding op organisatie niveau ligt voor de hand. Hierdoor wordt een interne Demand & Supply gecreëerd, een Sales & Marketing organisatie en een productiebedrijf. In het productiebedrijf verandert er qua produceren niet zoveel, zij kunnen op de gebruikelijke wijze blijven produceren op basis van productie orders. Dit zijn dan de prognoses van de Sales & Marketing organisatie. De belangrijkste verandering hier zit bij de chauffeurs die “kleine ondernemertjes” moeten gaan worden. Iedere morgen kan er een keuze gemaakt worden of de chauffeur een echte bestelling moet afleveren of moet gaan zwerven.

De verandering bij de Sales & Marketing zal veel groter zijn. Hierbij komt met name het aspect om in het concept te geloven, klanten te overtuigen dat ze een raamcontract kunnen afsluiten waarbij de klant de garantie heeft dat de cementmix op tijd en van de juiste kwaliteit geleverd wordt. Dat in plaats van bestellingen opnemen en uitgaan van de grillen van de klant. En uiteraard

het technologie aspect, er moet een communicatienetwerk met GPS signalen komen waarbij de vrachtauto's uitgerust moeten zijn met ontvangers en zenders.
Dit denken is in onderstaand schema weergegeven:



De Sales & Marketing organisatie wordt ingericht om flexibiliteit te verkopen en zij nemen ook het risico van de 20% korting. Het productiebedrijf moet ervoor zorgen dat de productie van cementmix variabel kan zijn en dat ze ‘On demand’ kunnen leveren.

Als je op deze wijze het marktgericht denken hebt vormgegeven en de relaties en afhankelijkheden hebt gedefinieerd, dan kun je van daaruit de consequenties gaan inschatten. Als voorbeeld neem ik het productiebedrijf, dus wat is de impact op de basisdomeinen ‘Mensen’, ‘Processen’, ‘Middelen’ en ‘Producten’ van het productiebedrijf. Alvorens in te zoomen op de details van deze domeinen eerst even een uitstapje om de theorie van het onderliggende model uit te leggen

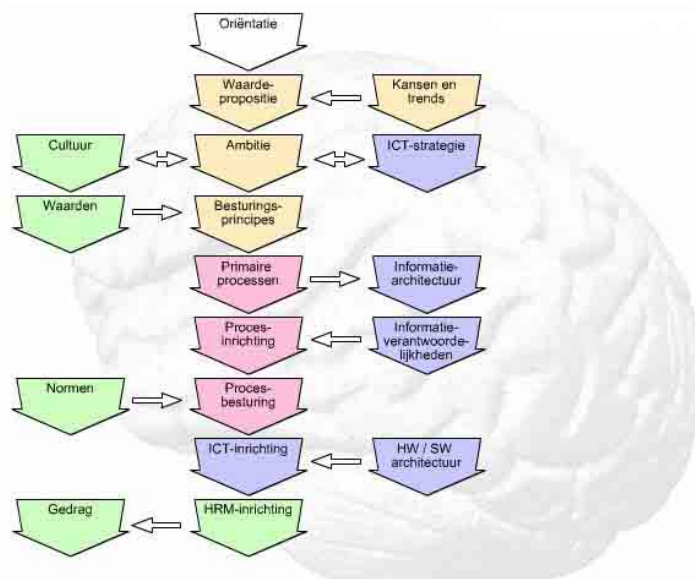
Het ODM, de detaillering van de basisdomeinen en onderlinge afhankelijkheden.

De afgelopen jaren heb ik een model ontwikkeld o.a. om dit soort vragen te kunnen beantwoorden. Dit is het ODM, het Organisatie Denk- en Diagnosemodel. Het denkmodel-gedeelte is de detaillering van de basisdomeinen Mensen, Processen, Middelen en Producten. De detaillering is in domeinen, met onderlinge relaties tussen de domeinen en de onderlinge afhankelijkheden. Het Diagnose-gedeelte stelt de gebruiker in staat om zijn eigen situatie in kaart te brengen. Op basis van de diagnose kun je dan inschatten wat de consequentie voor een domein is en welke invloed dat heeft op andere domeinen. Het model is eenvoudig en makkelijk toegankelijk. Het stelt je in staat om een diepgaande diagnose te maken, maar ook een high level diagnose. Op 31 mei 2006 is de bèta versie van het model verschenen. Op dit moment werk ik aan het boek ‘Terug naar de menselijke maat’, o.a. wordt daarin het model beschreven en er zal een CD-rom bij zijn met het model. Het boek komt naar verwachting eind 2007 uit, de bèta versie van het ODM inclusief uitleg staat op www.teeZet.nl

Allereerst zal ik kort het model uitleggen en dan met een paar voorbeelden uitleggen hoe je de haalbaarheid van de verandering bij Cemex zou kunnen inschatten.

Het denkmodel is onderstaand weergegeven, de kleuren refereren aan de basisdomeinen: groen is ‘Mensen’, paars is ‘Processen’, blauw is ‘Middelen’ en geel / oranje is ‘Producten’.

Het ODM begint met het domein ‘Oriëntatie’, daarmee wordt de scope afgebakend en gedefinieerd vanuit welke veranderingsoptiek naar de organisatie gekeken moet worden.



Met de “*Waardepropositie*” wordt vastgesteld welke toegevoegde waarde de organisatie op de markt heeft of wil hebben. Dat betekent dat de afzetmarkt en doelgroepen gedefinieerd moeten zijn en dat bepaald is welke producten voor welke doelgroepen bestemd zijn en daarvan afgeleid de marktbenadering. Met het domein “*Kansen & Trends*” wordt de omgeving qua markt en technologie in kaart gebracht en met de pijl naar waardepropositie de invloed die de omgeving heeft op de waardepropositie.

De waardepropositie moet vertaald worden in concrete te realiseren doelen. “*Ambitie*” is niet meer, maar ook niet minder dan: de lange termijn normstelling binnen de waardepropositie, waarmee bepaald is wat de organisatie over “X” jaar bereikt heeft.

“*Cultuur*” is het geheel van vanzelfsprekende aannames, ideeën, meningen, gewoonten, waarden en normen die richting geven aan het gedrag van mensen. Bedrijfsculturen kunnen getypeerd worden als bijvoorbeeld: re-actief, responsief of pro-actief. Cultuur en ambitie hebben een wederzijdse afhankelijkheid en moeten in lijn zijn. Een ambitie die om een pro-actieve cultuur vraagt, is moeilijker te realiseren als er een re-actieve cultuur is.

In de “*ICT strategie*” is vastgesteld hoe en met welke middelen de toekomstige bedrijfsvoering ondersteund gaat worden en welke verbeteringen noodzakelijk zijn. In feite dus de ambitie op automatiseringsgebied. De verbeterdoelen in de ambitie moeten in lijn zijn met de ICT strategie, daardoor zijn “*Ambitie*” en “*ICT strategie*” van elkaar afhankelijk. Een ICT strategie om het ERP systeem over 3 jaar vervangen te hebben maakt een ambitie als voor Cemex onmogelijk.

“*Besturingsprincipes*” zijn richtinggevende regels (kwalitatief en kwantitatief) die aangeven hoe de organisatie ingericht moet worden, hoe de bedrijfsvoering moet functioneren en hoe de interactie met de (externe) omgeving is.

“*Waarden*” zijn de aanvaarde opvattingen over wat goed of slecht is in en voor de organisatie / bedrijfsvoering. Dit geeft aan wat men belangrijk vindt, zoals vrijheid, respect, zelfsturing, etc. Waarden in een organisatie zijn krachtiger dan regels die vanuit de business opgesteld worden en beïnvloeden daardoor de besturingsprincipes.

“*Primaire processen*” zijn ketens van activiteiten die uitgevoerd worden om de producten (of diensten) aan klanten te leveren. Een primair proces bestaat uit processtappen, elke processtap resulteert in een output. De informatie die een processtap nodig heeft om te functioneren of die dit zelf oplevert is input voor de “*informatie-architectuur*”. Deze volgt dus uit de primaire processen waarmee tevens de afhankelijkheid is aangegeven.

De definitie van de verantwoordelijkheden, de rechten en plichten die functionarissen hebben bij de informatieverwerking zijn de “*Informatie verantwoordelijkheden*”. Dit is afgeleid van de informatie-architectuur en input voor de procesinrichting. Daarmee wordt tevens de autorisatie in de ondersteunende systemen verkregen. “*Procesinrichting*” is de verdeling van uitvoeringstaken uit de orderstromen en de toewijzing aan medewerkers met als doel dat dit leidt tot de gewenste resultaten.

“*Procesbesturing*” is het ervoor zorgen dat het primaire proces de gewenste resultaten voortbrengt. Door besturing wordt richting gegeven aan het uitvoeren van de activiteiten als gedefinieerd in de procesinrichting. “*Normen*” zijn van invloed op het gedrag van mensen dat nodig is bij het uitvoeren van activiteiten in het primaire proces. Normen zijn concrete richtlijnen voor het handelen, het zijn gedragsregels die het dagelijkse sociale verkeer regelen. Ze vormen de verbinding tussen de waarden en de concrete gedragingen.

Bij “*ICT inrichting*” gaat het om de vraag of de ondersteuning van de primaire en de ondersteunende processen op basis van benodigde functionaliteiten goed geregeld is en voldoet. In technische zin is de HW/SW inrichting voorwaardelijk om een goede ICT inrichting te hebben. “*HW/SW inrichting*” is de structuur en samenhang van de fysieke technologie qua platform, netwerk, systeem software, beveiliging en communicatie.

“*HRM inrichting*” betreft alle systemen, procedures en regelgeving die erop gericht zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers weten of te weten komen wat van hen verwacht wordt, de kennis en vaardigheden hebben (of verkrijgen) en er zin in hebben om te doen wat ze moeten doen. Daarmee beïnvloedt HRM het gedrag van de medewerkers. En “*Gedrag*” is de wijze waarop iemand handelt of hoe iemand reageert op zijn omgeving. Daarbij is onderscheid te maken of je handelt of reageert omdat je het echt zelf wilt of omdat je ertoe aangezet wordt.

Dit voor wat betreft de uitleg van het model. Met dit model kun je een diagnose opstellen voor je eigen organisatie, waarbij je met stoplichtkleuren aangeeft of een domein goed genoeg is (Groen), niet functioneert en veranderd moet worden (rood) of er ergens tussenin zit (oranje).

Een uitgebreidere beschrijving is op de web site te vinden, door te klikken op een domein kom je bij de achterliggende gedetailleerde uitleg.

Terug naar de case, inzoomen op de basisdomeinen.

De vraag is: “Hoe kun je voor het productiebedrijf de impact van de gewenste verandering inschatten?” De onderzoeksvraag die de bedrijfsleiding zichzelf stelt is: “Wat is de impact in de organisatie om van de chauffeurs kleine ondernemers te maken die als vertegenwoordiger langs de weg hun product verkopen?” Cementmix produceren is dus geen probleem en dat wordt dan ook buiten beschouwing gelaten.

Het is erg duidelijk dat er in ieder geval twee hoofdlijnen van verandering zijn:

- de communicatie infrastructuur
- de andere werkwijze

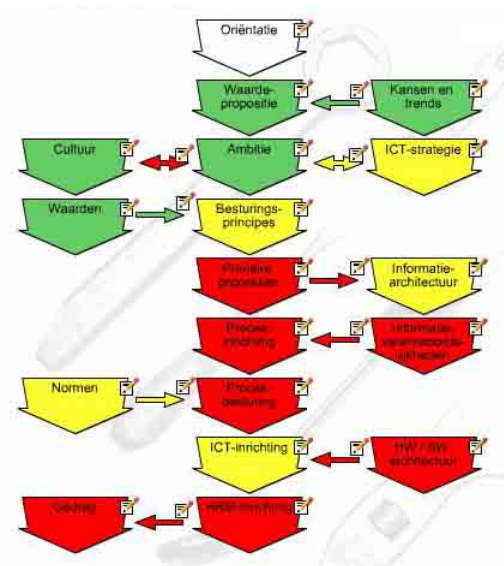
Maar waar moet je beginnen en hoe ga je dit realiseren?

De bedrijfsleiding heeft een diagnose van de huidige situatie gemaakt:

“Waardepropositie”, “Kansen en trends” en de “Ambitie” zijn na het bepalen van de nieuwe richting in orde en staan voor de bedrijfsleiding op groen.

Kijkend naar de overall “ICT strategie” dan zien we dat er geen belemmeringen zijn, maar de benodigde ICT om de ambitie te realiseren is niet voor handen. De huidige architectuur moet aangepast worden, het was groen maar is nu oranje.

De bedrijfsleiding is erg in zijn nopjes met de cultuur en deze krijgt groen. Er is een sterk gevoel van “mijn bedrijf”, de betrokkenheid is erg groot. Activiteiten worden vooral gepland om doelstellingen op korte termijn



te realiseren (responsief). Het verloop is laag, de gemiddelde leeftijd is 38 jaar, gemiddelde opleidingsniveau is MBO.
 Besturingsprincipes zijn er op hoofdlijnen, deze moeten aangepast worden, vandaar oranje. Waarden in de organisatie zijn net als de cultuur erg goed en daarom is het domein groen. Primaire processen, procesinrichting en procesbesturing is nauwelijks ingevuld. Het logistieke proces is eenvoudig, de chauffeurs krijgen een afleveringsbon, bezorgen het cement en laten de bon tekenen. Voor de nieuwe situatie is dat niet goed genoeg en daarom rood.
 Een informatie architectuur is er wel, maar de informatie benodigd voor het primaire proces en de informatie die het primaire proces zelf levert is onvoldoende in de informatie-architectuur opgenomen, daarom oranje en de pijl er naar toe rood. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn nauwelijks gedefinieerd, het is vaak zo dat de man met de grootste mond de meeste (informele) bevoegdheden heeft, het domein staat daarom rood.
 De normen die mensen hanteren zijn niet echt afgeleid van de waarden, maar meer van het gedrag. Het gedrag is rood en dat komt omdat de chauffeurs vreselijk balen van de klachten die zij bij de levering van de aannemers krijgen. Dit leidt ertoe dat ze een beetje hun eigen normen aan het maken zijn. Gedrag is rood en dit heeft ervoor gezorgd dat Normen op oranje is gekomen. ICT inrichting is oranje, dit lijkt raar, maar de ondersteuning t.a.v. orderintake, aflevering, facturering en betaling is op orde. Dit moet wel aangepast worden aan de nieuwe werkwijze, maar is niet direct een belemmering. De problemen zitten in de infrastructuur en met name de communicatie infrastructuur, rood dus.
 Tot slot de HRM functie, deze is er nauwelijks, er is wel “een personeelszaken” maar die is meer voor de salarisbetaling, uren en kosten registratie. Een positieve sturing op het gedrag is er nauwelijks, terwijl competentie ontwikkeling, beloning naar prestatie en sturing op pro-actief gedrag noodzakelijk is. De kleur moge duidelijk zijn.

Met deze diagnose kun je aan de slag om te gaan inschatten wat de consequenties zijn. Ik zal een viertal voorbeelden toelichten.

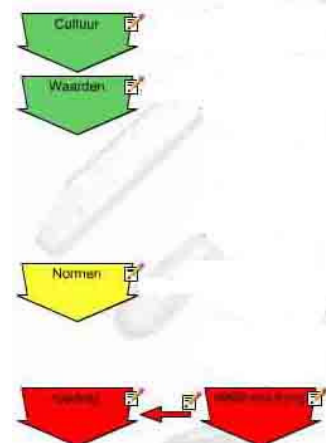
1. Cultuur – Ambitie – ICT strategie

Ambitie heeft een centrale plaats in het ODM, de horizontale as met cultuur en ICT strategie heeft iets bijzonders in zich. Cultuur en Ambitie worden door de bedrijfsleiding als positief ervaren en dat is ook zo. De pijl tussen Cultuur en Ambitie is rood. Dat komt omdat de ambitie eigenlijk een pro-actieve cultuur nodig heeft en de huidige cultuur is responsief, dit is een belangrijk aandachtspunt. In het 2^e voorbeeld kom ik daar op terug. De ICT strategie moet aangepast worden en dat is gezien de noodzakelijke wijzigingen in de infrastructuur begrijpelijk, maar ook noodzakelijk. Twee aandachtspunten dus op deze as.



2. Het basisdomein “Mensen”

Het basisdomein “Mensen” bestaat uit de domeinen als in nevenstaand schema weergegeven. Opmerkelijk hierin is de tevredenheid over de cultuur, maar gedrag en HRM zijn niet goed. Neem hierbij in ogenschouw dat er eigenlijk een pro-actieve cultuur nodig is, dan ligt hier aardig wat te doen. Een interventie zou kunnen zijn dat de HRM functie goed ingevuld wordt met vooral aandacht op de competentieontwikkeling. Door dit krachtig in te zetten worden de chauffeurs zich bewust van het “andere denken”. Dit zal een positieve uitwerking



hebben op het gedrag omdat ze gaan begrijpen dat hun klanten mogelijk meer tevreden gaan worden. Deze interventie zal tevens effect hebben om de pro-actieve houding te stimuleren. In de diagnose was gesteld dat de normen “Oranje” zijn geworden door de invloed vanuit “Gedrag”. Als het gedrag verbetert dan zou je kunnen verwachten dat door het wegvallen van de negatieve invloed de normen beter zullen worden. Geen interventie dus op “Normen”.

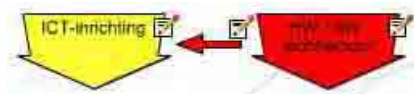
3. De centrale as, van Strategie tot uitvoering

Het plaatje zegt eigenlijk al genoeg, de processen en de besturing moeten op orde gemaakt worden. Belangrijke in deze is dat een organisatie die flexibel wil zijn, juist een effectief primair proces moet hebben, anders wordt het een chaos. Een goed functionerend primair proces is de spil daarin. De uitstraling zie je ook terug in de diagnose naar de Informatie-architectuur, de verantwoordelijkheden / bevoegdheden en de normen. De interventie die hieruit zou moeten volgen is het definiëren van het primaire proces, de informatie die nodig is en wat elke processtap concreet moet opleveren.



4. De communicatie infrastructuur

GPS en communicatie technologie was de trigger in het marktgerichte denken om de bedrijfsvoering volledig om te gooien. Het belang hiervan is in de ICT strategie weergegeven. Het was en is natuurlijk overduidelijk dat de communicatie infrastructuur aangepast moet worden. Maar voorafgaand of gelijktijdig moet de ICT strategie, informatie-architectuur en verantwoordelijkheden aangepast worden. De rode pijl naar ICT inrichting geeft aan dat ook de applicaties aangepast moeten worden en dat betreft met name het feit de informatie die de chauffeurs in de vrachtwagen moeten krijgen. Deze informatie moet uit de applicatie komen.



Applicatie en communicatie infrastructuur moeten dus op elkaar aangepast worden.

Samenvatting inzichten

Het moge duidelijk zijn dat het niet alleen om een communicatie infrastructuur gaat. De verandering heeft organisatie breed gevolgen. In het voorbeeld ben ik zeker niet uitputtend geweest, maar alleen al op deze wijze nadenken over de consequenties heeft voor *alleen* het productiebedrijf de volgende inzichten opgeleverd:

- Cultuur is een aandachtspunt, geen interventie op dat niveau.
- ICT strategie moet aangepast worden.
- Informatie architectuur moet aangepast worden.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten worden gedefinieerd.
- Communicatie infrastructuur moet vernieuwd worden.
- Applicaties moeten worden aangepast.
- Vanuit het benodigde organisatie-competentieprofiel moet competentie ontwikkeling opgezet worden.
- Communicatie over het nieuwe denken is nodig, maar op welk tijdstip?
- Primair proces moet hergedefinieerd en ingericht worden. En moet geïmplementeerd worden!

En als je alleen al deze lijst ziet, laat staan de complete lijst, dan zou de moed je in de schoenen kunnen zakken om daaraan te beginnen. In het volgende hoofdstuk drie tips om de moed hoog te houden en om met beide benen op de grond te blijven staan.

5. Hoe realiseren? Drie “gouden” tips.

- 1-2-3 tje
- Hapklare brokken
- Stabiele technologie

1-2-3 tje

Heel veel voorstellen zullen de revue passeren, ideeën zullen geopperd worden en het “dit moet je echt doen” zal een gevelegeld begrip worden. In dit soort situaties laat ik altijd even een 1-2-3-tje los op het voorstel. Ik stel mezelf dan drie vragen:

1. Wat gebeurt er als ik dit niet doe, gaat er dan iets fout?
2. Welk probleem lost het op en is dat probleem ook echt een probleem?
3. Hoe wordt de organisatie er beter van?

Als je op geen van de drie vragen niet direct een duidelijk antwoord kunt geven wijs het voorstel dan onmiddellijk af en geef alleen een beetje ruimte voor de mogelijkheid om het voorstel diepgaander te onderzoeken om concreet de “waarom-het-moet” vraag te beantwoorden.

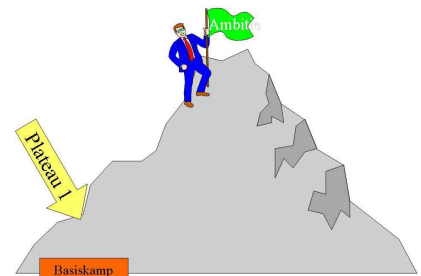
Hapklare brokken

Een organisatie is net een mens, een berg kun je niet in één keer opeten, maar wel met hapklare brokken. Hapklare brokken kun je opnemen in een plateauplanning. De principes van plateauplanning zijn:

- Definieer verbeteringen die binnen een half jaar operationeel kunnen zijn en die de balans in de domeinen “Mensen”, “Processen” en “Middelen” niet verstoren.
- Maak een overall planning van deze verbeteringen waarbij je aan het eind de visie gerealiseerd hebt.
- Neem na elk half jaar even de tijd om de verandering te laten beklijven zodat de organisatie stabiel blijft.

Deze aanpak heeft twee grote voordelen:

1. Gecontroleerde verandering. Grote projecten zijn moeilijk realiseerbaar, het kost altijd meer en het loopt altijd uit.
2. Mocht om welke reden het traject stopgezet worden, dan heeft de organisatie wel de voordelen van de “opgegeten hapklare brokken”. De investering rendeert en er ligt dan geen mooi ontwerp op de plank stof te happen.



Plateau planning wordt vaak vergeleken met het beklimmen van een berg: zorg voor een basiskamp, maak de beklimming naar het eerstvolgende plateau, rust uit en maak dan de volgende beklimming. Zo kunnen bergbeklimmers de hoogste toppen bereiken.

Stabiele technologie

Ga uit van technologie die stabiel is, die zich bewezen heeft. Kinderziektes in nieuwe technologie verstoren de verandering enorm, leiden alleen maar af en vergroten het risico. Leveranciers willen graag het hoofd van de klant op hol brengen met mooie aanbiedingen van nieuwe geavanceerde technologieën. Conventioneel denken, een beetje ouderwets zijn brengt dit goed in evenwicht.