

Interacties – de nieuwe revolutie

De auteurs zijn verbonden aan adviesbureau McKinsey. B.C. Johnson is associate principal in Silicon Valley, J.M. Manyika principal in San Francisco, en L.A. Yee consultant in San Francisco.¹

In hoogontwikkelde landen worden steeds meer werknemers geacht complexe interacties uit te voeren. De relatief hoge beloning die daar tegenover staat, dwingt bedrijven om naar een nieuw optimalisatieniveau te zoeken. Daarmee kunnen echter ook nieuwe – en dit keer niet zo gemakkelijk te kopiëren – concurrentievoordelen worden ontwikkeld.

Net als langspeelplaten en de Volkswagen Kever is ook de notie van blijvend concurrentievoordeel terug van weggeweest – of althans maakt deze notie een ‘comeback’ naarmate ondernemingen zich nadrukkelijker inspannen om hun meest talentvolle en best betaalde medewerkers productiever te maken. In de afgelopen dertig jaar heeft het bedrijfsleven de arbeidsproductiviteit opgevoerd door middel van reorganisaties, automatisering en uitbesteding van taken in de productie en op administratief terrein. De kostenvoordelen of het onderscheidend vermogen dat daarmee werd bereikt was echter doorgaans maar van korte duur. De concurrentie paste vergelijkbare technologieën en procesverbeteringen toe en haalde de baanbrekende ondernemingen doorgaans alweer snel in.

Voordelen die een onderneming opbouwt door de waardevolste medewerkers productiever te maken, zouden echter wel eens van blijvende aard kunnen zijn. Dergelijke concurrentieverbeteringen zijn immers veel moeilijker te kopiëren. Het gaat hierbij om werk dat wordt gedaan door bijvoorbeeld managers, verkopers en medewerkers in de klantenservice. Dergelijke medewerkers voeren allesbehalve routinematige taken uit. Ze staan in nauw contact met andere medewerkers, met klanten en met leveranciers, en nemen complexe beslissingen op grond van hun kennis, oordeel, ervaring en instinct.

Uit nieuw onderzoek van McKinsey blijkt dat deze medewerkers, die veel eigen verantwoordelijkheid dragen en veel waarde toevoegen, overal in het bedrijfsleven in aantal en belang toenemen. Bedrijven

hebben steeds meer probleemoplossers en steeds minder ‘uitvoerders’ in huis. Daardoor verandert ook hun manier van werken, wat consequenties heeft voor de kosten-batenverhouding van de factor arbeid: medewerkers die complexe, interactieve taken uitvoeren, worden doorgaans goed betaald, en wat zij doen heeft relatief veel invloed op het vermogen van ondernemingen om klanten aan te trekken, te concurreren en winst te maken. Er kan in principe grote prestatiewinst worden behaald door deze medewerkers effectiever te laten zijn in wat ze doen, en hen te helpen hun taken zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Ondernemingen die deze trend negeren, lopen een groot risico.

Om de arbeidsprestatie van deze medewerkers te verbeteren, moet het management breken met zijn traditionele ideeën over herstructurering en de aansturing van technologie, organisatie en talent om de productiviteit te verbeteren. Technologie kan een kassabediende in een supermarkt vervangen, maar geen marketingmanager. Machines kunnen deposito's registreren en bankbiljetten uit een automaat spuwen, maar ze kunnen geen reclamecampagne kiezen. Proceshandleidingen kunnen aangeven hoe een modern pakhuis moet worden beheerd, maar niet wat er gebeurt wanneer managers samen proberen om een crisis op te lossen.

Machines kunnen managers echter wel helpen om effectief en snel beslissingen te nemen. De inzet van technologie als aanvulling op en versterking van het werk van getalenteerde managers, in plaats van die managers te vervangen, vereist echter een heel andere

1. De auteurs zijn erkentelijk voor de bijdragen aan dit artikel van hun collega's Scott Beardsley, Lowell Bryan, Luis Enriquez, Dan Ewing, Diana Farrell, Sumit Gupta, Lenny Mendonca, Navin Ramachandran en Roger Roberts, alsmede van Douglas Frost, John Hagel en Hal Varian.

manier van denken: over de organisatiestructuren die dat werk optimaal ondersteunen; over de combinatie van vaardigheden die ondernemingen nodig hebben; over het aantrekken en ontwikkelen van talent; en over de manier waarop technologie hoogwaardige arbeid ondersteunt. Technologie en organisatiestrategieën zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in deze nieuwe wereld van prestatieverbetering.²

Het zal niet gemakkelijk zijn om de arbeidsprestatie van professionals te verbeteren. Evenmin is te voorspellen of ook maar één van de innovaties en experimenten waar sommige baanbrekende ondernemingen op dit moment aan werken, uiteindelijk een succesformule zullen worden. Net als in de beginnende van de Internet-revolutie is de richting wel duidelijk maar het pad niet. Dat is het slechte nieuws – of liever gezegd, de uitdaging (en de kans) voor vernieuwers.

Het goede nieuws heeft betrekking op het concurrentievoordeel. Naarmate ondernemingen ontdekken hoe zij het prestatievermogen van hun meest waardevolle medewerkers in allerlei verschillende bedrijfsactiviteiten kunnen verbeteren, bouwen zij op basis van combinaties van talent en technologie geheel eigen capaciteiten op. Dergelijke capaciteiten zijn niet zomaar vast te leggen in een checklist met procedures en IT-systemen (die de concurrentie zou kunnen kopiëren). Dat betekent dat 'best practices' minder snel dan in de afgelopen jaren door iedereen kunnen worden overgenomen. Het wordt weer mogelijk – en is natuurlijk waardevol – om blijvend concurrentievoordeel op te bouwen.

De interactie-revolutie

De waardevolste medewerkers voeren tegenwoordig bedrijfsactiviteiten uit die door economen 'interacties' worden genoemd: in de breedste zin van het woord is dit het zoeken, coördineren en bewaken van alles wat er moet gebeuren om goederen en diensten te kunnen uitwisselen. Uit recent onderzoek – waaronder een baanbrekende studie van McKinsey uit 1997³ – blijkt dat interacties als gevolg van specialisatie, mondialisering en technologie wijd verbreid raken in ontwikkelde economieën. Adam Smith voorspelde het al: het werk versplintert door specialisatie, met als gevolg dat de behoefte aan interactie toeneemt. De hausse in mondiaal zaken doen en marketing, in combinatie met de trend om bedrijfstaken uit te besteden, heeft de behoefte aan interactie met wederverkopers en partners drastisch vergroot. Tegelijkertijd hebben nieuwe vormen van communicatietechnologie, zoals e-mail en 'instant

messaging', de interactie eenvoudiger en veel goedkoper gemaakt.

De toename in interacties weerspiegelt een grote verschuiving in het karakter van economische activiteit. Aan het begin van de twintigste eeuw hield werk buiten de landbouw hoofdzakelijk in dat er grondstoffen werden gedolven of dat van die grondstoffen eindfabrikaat werd gemaakt. We noemen die activiteiten *transformatieel* omdat het om meer gaat dan alleen productiebanen.⁴ Nu, een eeuw later, doet nog maar vijftien procent van de beroepsbevolking in de Verenigde Staten transformatiewerk – bijvoorbeeld werken in de kolenmijnen of zware machines of productielijnen bedienen. Dat komt onder meer doordat dergelijke banen in de mondialiserende economie overgeplaatst worden van ontwikkelde naar ontwikkelingslanden. De rest van de beroepsbevolking bestaat nu uit mensen die een groot deel van hun werktijd, of zelfs hun hele werktijd, besteden aan interactie.

Kijken we naar die interacties zelf, dan zien we nog een andere verandering die grote consequenties heeft voor de manier waarop ondernemingen zichzelf organiseren en concurreren. Acht jaar na het eerder genoemde onderzoek uit 1997 blijkt uit het jongste onderzoek van McKinsey naar ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, in uiteenlopende sectoren, dat ondernemingen meer mensen in dienst nemen voor complexe dan minder complexe interacties. De administratie verzorgen rond een zending onderdelen naar pakhuis is een voorbeeld van een routine interactie; een toeleveringsketen aansturen is een complexe interactie.

Complexe interacties vragen doorgaans om mensen die met onzekerheid kunnen omgaan – er zijn geen strakke handleidingen waar ze zich aan kunnen vasthouden – en die in hoge mate op hun eigen oordeel vertrouwen. Deze mannen en vrouwen (zoals managers, verkopers, verpleegsters, juristen, rechters en bemiddelaars) hebben vaak grote ervaring, die door economen 'impliciete kennis' wordt genoemd. Voor de duidelijkheid zullen we in dit artikel daarom de verwijzing 'impliciet' gebruiken als aanduiding voor complexe interacties, en de verwijzing 'transactie- of transactieel' voor de meer routinematige interacties. Bij interacties met een transactiekarakter moeten we niet alleen denken aan administratief werk of de boekhouding, taken die in het bedrijfsleven al sinds jaar en dag worden geautomatiseerd of geëlimineerd, maar ook aan het werk van de meeste IT-specialisten, auditors, bio-chemici en tal van anderen (zie kader 'Over het onderzoek').

2. Lowell L. Bryan en Claudia Joyce, 'The 21st-century organization', *The McKinsey Quarterly*, 2005, nr. 3, p. 24-33; en Lowell L. Bryan, 'Getting bigger', *The McKinsey Quarterly*, 2005, nr. 3, p. 4-5.

3. Patrick Butler, Ted W. Hall, Alistair M. Hanna, Lenny Mendonca, Byron Auguste, James Manyika en Anupam Sahay, 'A revolution in interaction', *The McKinsey Quarterly*, 1997, nr. 1, p. 4-23.

4. Douglas C. North, 'Institutions, Transaction Costs, and Productivity in the Long Run', 'Transaction Costs Through Time', 'Institutions and Productivity in History', zijnde drie 'working papers' aan de Washington University in St. Louis (september 1993 en 2 x november 1994).

Over het onderzoek

De volgende golf prestatieverbeteringen – om de effectiviteit van ‘impliciete medewerkers’ (medewerkers die op basis van hun impliciete kennis complexe interacties behandelen) te verhogen – zal veel moeilijker zijn dan de verbeteringen die bedrijven tot nog toe hebben doorgevoerd. Maar de ondernemingen die erin slagen om te innoveren en met hun complexe, hoogwaardige bedrijfsactiviteiten datgene te leveren waar hun klanten bij uit-

Het aantal banen waarbij complexe interacties moeten worden uitgevoerd tussen goed opgeleide en kundige medewerkers met veel eigen beslissingsbevoegdheid neemt razendsnel toe

stek waarde aan hechten, zullen vermoedelijk grote (en niet gemakkelijk te kopiëren) voordelen behalen in onderscheidend vermogen, kwaliteit en kosten. Wij hebben het scala bedrijfsactiviteiten onderzocht voor meer dan achthonderd beroepen in de Verenigde Staten. Voort-

bouwend op het onderzoek van McKinsey uit 1997 hebben we de taken verdeeld over drie categorieën: *transformatie* (grondstoffen delven of deze verwerken tot eindfabrikaat), *transactie* (interacties die de doorgaans volgens vaste regels verlopen en waarvoor een script kan worden geschreven of die kunnen worden geautomatiseerd), en *impliciet* (complexere interacties die in hoge mate eigen oordeel vereisen, waar onzekerheid bij speelt, en waarbij wordt geput uit impliciete of ervaringskennis). Natuurlijk komen deze drie aspecten bij elk soort werk voor, maar wij hebben de onderzochte taken steeds ingedeeld in de categorie die voor de betreffende taak het zwaarste woog. Met deze segmentering konden wij een macro-economische kijk ontwikkelen op veranderingen in werkgelegenheid en beloning, en trends op het gebied van impliciete interacties in kaart brengen. We hebben de resultaten vergeleken met de analyse op activiteitsniveau uit 1997 en met de bevindingen van andere economen ten aanzien van interacties. Vervolgens hebben we de beroepen gekoppeld aan de bedrijfstakclassificaties van de Amerikaanse overheid en hebben we de combinatie van impliciete, transactie- en transformatie-activiteiten in bedrijfstakken en de economie als geheel gekwantificeerd. Ook hebben we gebruik gemaakt van gegevens van de Internationale Labour Organization, de Wereldbank en andere bronnen teneinde de trends mondiaal te kunnen bekijken. Tot slot hebben we aan de hand van interviews met economen en met de eigen experts bij McKinsey op het gebied van bedrijfsfuncties en bedrijfstakken een beeld ontwikkeld van de succesvoorwaarden bij impliciete en transactie-interacties in het bedrijfsleven van vandaag.

De meeste banen bestaan uit zowel transactietaken als impliciet werk. Als een manager zijn onkosten-declaratie maakt, is dat een transactie. Leiding geven aan een workshop over de strategie van de onderneming met directe ondergeschikten is impliciet werk. Wat telt in een baan zijn echter de overheersende en noodzakelijke activiteiten; zij bepalen het waardetoevoegende karakter en de beloning voor de baan.

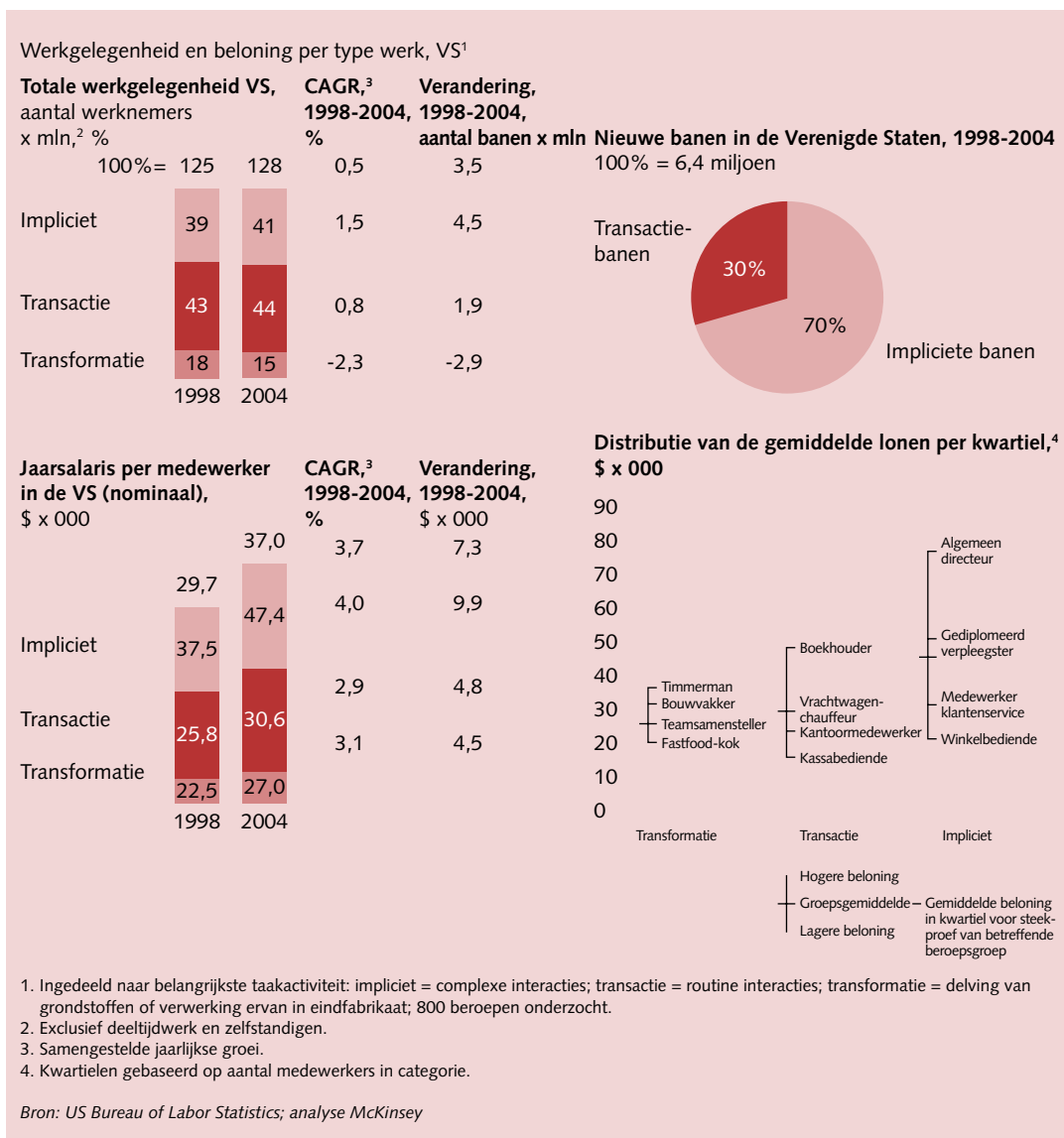
In de afgelopen zes jaar is het aantal banen in de VS waarbij impliciete interacties een essentieel onderdeel vormen tweeëneenhalf keer zo snel gegroeid als het aantal transactiebanen en drie keer zo snel als de werkgelegenheid in de Amerikaanse economie als geheel. Met andere woorden, zeventig procent van alle banen die sinds 1998 in de VS zijn gecreëerd – 4,5 miljoen, oftewel het totale aantal banen bij de 56 grootste beursgenoteerde ondernemingen gerekend naar marktkapitalisatie – vereist eigen oordeel en ervaring van degenen die dat werk doen. Deze banen vertegenwoordigen inmiddels 41 procent van de Amerikaanse arbeidsmarkt (figuur 1). Het is een ontwikkeling die we in de meeste ontwikkelde landen waarnemen.

De nadruk komt onder meer te liggen op complexiteit doordat ondernemingen zich van de minst complexe taken hebben ontdaan: ze hebben processen gestroomlijnd, taken uitbesteed en routine-werk geautomatiseerd. Tussen 1998 en 2004 hebben, bijvoorbeeld, verzekeraars, vermogensbeheerders en effectenbedrijven het aantal transactiebanen met respectievelijk 10 procent, 6,5 procent en 2,7 procent per jaar verminderd. Door de toegenomen automatisering in het inchecken van passagiers op luchthavens hebben de luchtvaartmaatschappijen tegenwoordig minder baliepersoneel in dienst. Geautomatiseerd voorraadbeheer heeft de behoefte aan personeel in de toeleveringsketen verminderd. En uitbesteding heeft bedrijven in staat gesteld om IT-helpdeskmedewerkers af te stoten. Ook fabrikanten hebben transactietaken geschrapt.

Tegelijkertijd zien we een razendsnelle groei in het aantal banen waarbij complexe interacties moeten worden uitgevoerd tussen goed opgeleide en kundige medewerkers met veel eigen beslissingsbevoegdheid. Hun beloningsniveaus weerspiegelen de waarde die ondernemingen aan deze banen toekennen: die liggen 55 tot 75 procent boven de beloning voor medewerkers die routine-transacties en transformaties uitvoeren.

Natuurlijk verschilt de behoefte aan impliciete medewerkers per bedrijfstak. In de burgerluchtvaart, de

Figuur 1. Een nieuw type medewerker



detailhandel, de nutsector en het toerisme hebben de meeste banen een transactiekarakter. Impliciet werk domineert terreinen als de gezondheidszorg en vele segmenten in de financiële dienstverlening en software (figuur 2). In alle sectoren vinden we echter impliciet werk, en de vraag ernaar neemt toe; de meeste ondernemingen hebben bijvoorbeeld een dringende behoefte aan slimme managers die de werkvloer goed kunnen aansturen.

Een nieuw pad naar een hoger prestatieniveau

De vraag naar impliciete medewerkers en de hoge kosten ervan vormen duidelijk een uitdaging voor ondernemingen. Zij moeten dit deel van hun per-

soneel productiever maken, net zoals ze eerder al transactie- en maakarbeid productiever hebben gemaakt. Improductieve impliciete medewerkers zullen een steeds kostbaardere last vormen voor bedrijven.

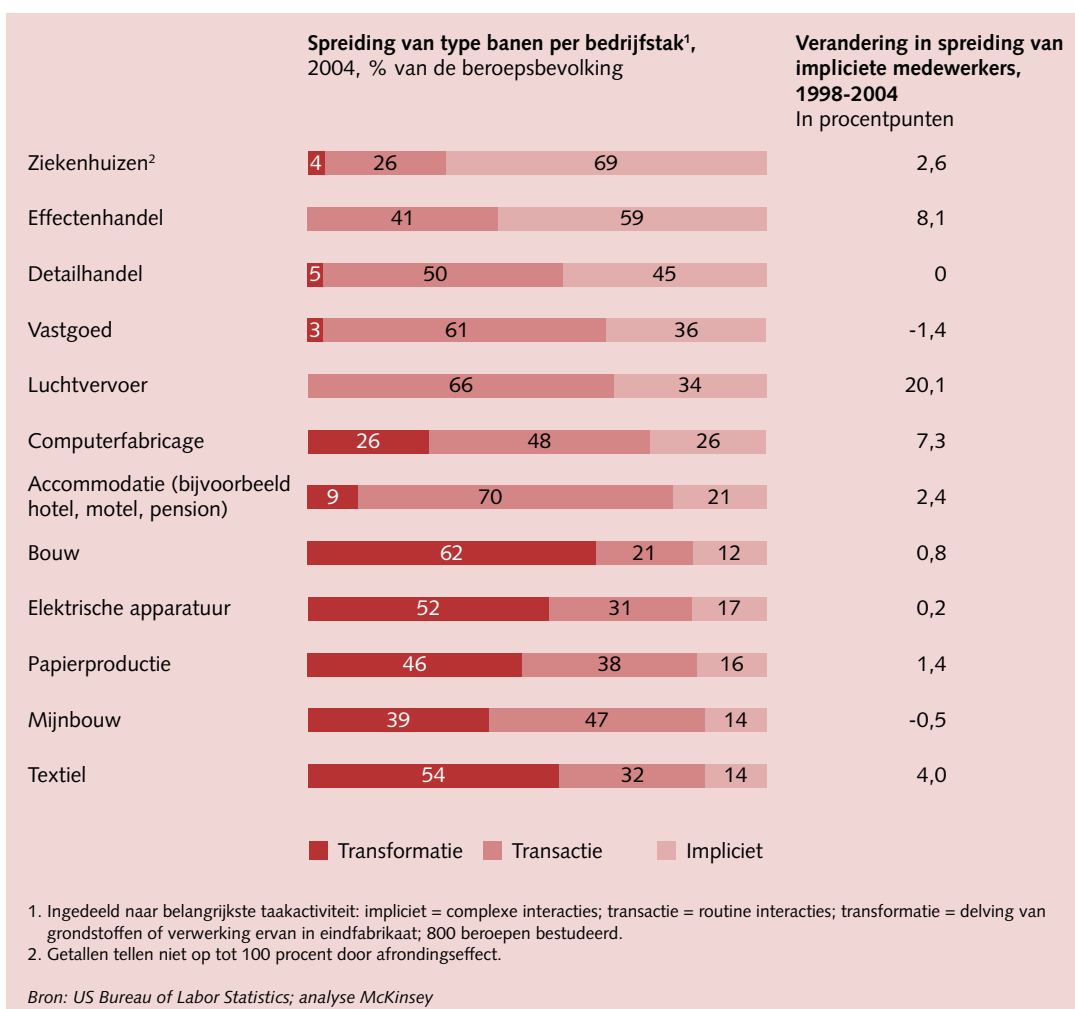
Het gaat er hier niet om, hoeveel impliciete interacties er in een onderneming plaatsvinden. Belangrijk is vooral dat ze waarde moeten toevoegen. Deze verschuiving naar impliciete interacties zet onze hele kennis over organisaties ondersteboven. Sinds de dagen van Alfred Sloan zijn ondernemingen volgens een piramidestructuur ingericht: een betrekkelijk klein aantal impliciete medewerkers (managers) aan de top coördineert een breed scala medewerkers in productie en transactie-arbeid. Hiërarchische struc-

turen en strikte prestatiecriteria waarbij 'inputs' en 'outputs' netjes tegen elkaar worden afgezet, zijn dan ook kenmerkend voor de meeste hedendaagse organisaties.

De opkomst van de impliciete medewerkers en de afname van transformatie- en transactiemedewerkers vereist echter een ander perspectief op de organisatiestructuren die het mogelijk maken om de veranderende personeelssamenstelling optimaal in te zetten. Er is geen duidelijk uitgestippelde route die bedrijven kunnen volgen om dat doel te bereiken. De weg naar nieuwe organisatiestructuren zal gaandeweg duidelijk worden, naarmate bedrijven innoveren en experimenteren om de productiviteit van hun impliciete medewerkers te verbeteren (bijvoorbeeld door hen te helpen om zowel in- als extern beter met elkaar samen te werken) en naarmate zij nieuwe samenwerkingsvormen uitproberen met flexibel ingerichte teams.

Wel duidelijk, echter, zijn de twee cruciale veranderingen waar het management rekening mee moet houden als men probeert om impliciete medewerkers productiever te maken. Om te beginnen moet technologie op een heel andere manier worden ingezet om het prestatieniveau van impliciete medewerkers te verbeteren dan ze in het verleden is gebruikt om transacties te stroomlijnen of de productie te verbeteren. Machines kunnen geen patronen herkennen die nog niet zijn aangegeven, ze kunnen geen nieuwe problemen oplossen, en ze kunnen geen emotionele reacties aanvoelen noch daar adequaat op reageren. Met andere woorden, machines kunnen impliciete taken niet vervangen zoals ze transactie-arbeid hebben vervangen. In plaats daarvan zullen machines impliciete medewerkers beter moeten maken in hun werk door een aanvulling en uitbreiding te zijn op hun impliciete capaciteiten en activiteiten.

Figuur 2. Banencombinaties



Kijken we terug naar de manier waarop de arbeidsproductiviteit in de afgelopen tien jaar is verbeterd, dan zien we ten tweede dat het prestatievermogen van een hele sector verbetert wanneer de bedrijven in die sector elkaars beste managementmethoden overnemen, meestal door gebruik te maken van technologie. In de detailhandel, bijvoorbeeld, is Wal-Mart Stores een pionier geweest in het automatiseren van een aantal transactie-activiteiten dat vroeger met de hand werden gedaan, zoals het bewaken van de goederenstroom, de uitwisseling van informatie met leveranciers, en het opstellen van vraagprognoses. In de jaren negentig hebben de meeste detailhandelsbedrijven de innovaties van Wal-Mart overgenomen, waardoor de arbeidsproductiviteit in de hele detailhandel steeg.⁵

In de wereld van het impliciete werk ligt het niet meer zo voor de hand dat ondernemingen 'best practices' snel overnemen. Capaciteiten die gebaseerd zijn op talentvolle mensen die slimmere beslissingen nemen over de inzet van materiële en immateriële activa kunnen niet eenduidig in software en procesdiagrammen worden vastgelegd om vervolgens in een hele bedrijfstak te worden verspreid.

Impliciete technologie

Technologie kan op drie manieren worden gebruikt om het werk van impliciete arbeid te verbeteren en uit te breiden. Om te beginnen kan technologie natuurlijk worden ingezet om laagwaardige transactie-activiteiten te schrappen, zodat medewerkers de ruimte krijgen om hoogwaardiger werk te doen. Apothekers, bijvoorbeeld, handelen recepten af met behulp van robots om zelf zoveel mogelijk tijd aan hun klanten te kunnen besteden. Home Depot experimenteert in sommige winkels met geautomatiseerde kassa's.

Dat transactie-taken worden geautomatiseerd en geschrapt is echter niet het hele verhaal. Voorzitter en CEO Robert Nardelli van Home Depot denkt dat geautomatiseerde kassa's de wachttijd voor de klant bij kassa's met wel veertig procent kunnen verminderen. Even belangrijk is dat de kassabedienden in het vervolg in de winkel kunnen worden ingezet als verkoopassistenten – een taak waarmee zij meer waarde leveren voor het bedrijf.

Bovendien kan technologie ook worden gebruikt om activiteiten efficiënter te verdelen over impliciete en transactie-medewerkers. Bij sommige ondernemingen is bijvoorbeeld de technische ondersteuning – van oudsher impliciet werk dat stafspecialisten via pc's en netwerken deden – gesplitst in impliciete

respectievelijk transactierollen. Transactiemedewerkers lossen met behulp van scripts en geautomatiseerde instrumenten de IT-problemen van de gebruikers in het bedrijf op; alleen wanneer er geen gemakkelijke oplossing voor de hand ligt, wordt er een beroep gedaan op een impliciete medewerker. Ten tweede kan de inzet van technologie ervoor zorgen dat de kwaliteit, snelheid en schaalgrootte van de beslissingen van medewerkers worden verbeterd. IT, bijvoorbeeld, kan medewerkers een betere gefilterde en gestructureerde informatie aanleveren en op die manier allerlei vormen van tijdverspilling voorkomen (bijvoorbeeld bergen improductieve e-mails afhandelen). Nuttige databanken zouden bijvoorbeeld details over de prestaties van externe leveranciers kunnen verschaffen, of uitgebreide lijsten van experts op een bepaald terrein. Technologische hulpmiddelen kunnen ook worden ingezet om medewerkers in staat te stellen, snel en accuraat belangrijke trends te signaleren, zoals het aankoopgedrag in een bepaald klantsegment.

Kaiser Permanente is een van de organisaties die op dit moment dergelijke technologieën uitprobeert om de kwaliteit van complexe interacties te verbeteren. De zorgverlener heeft niet alleen uniforme digitale patiëntdossiers ontwikkeld, maar ook innovatieve instrumenten ter ondersteuning van de besluitvorming, zoals programma's die de schema's van zorgverleners voor patiënten met diabetes en hartkwalen bewaken. Het is niet eenvoudig om kwantitatief te bewijzen dat artsen betere beslissingen nemen over de te verlenen medische zorg, maar de gegevens lijken aan te geven dat Kaiser het sterftecijfer onder hartpatiënten duidelijk beneden het gemiddelde voor de VS heeft weten te krijgen.

Ten slotte zal nieuwe en toekomstige technologie het mogelijk maken om de reikwijdte en het effect van impliciete interacties uit te breiden. Flexibel aan elkaar gekoppelde systemen kunnen makkelijker dan strak gecodeerde systemen en verbanden worden aangepast aan het uiterst dynamische werk van impliciete medewerkers. Dit is een bijzonder belangrijk aspect aangezien impliciete interacties evenzeer binnen als tussen ondernemingen zullen plaatsvinden.⁶ Breedbandverbindingen en nieuwe applicaties (waaronder samenwerkingssoftware, videovergaderingen voor deelnemers op verschillende plekken en IT-telefonie) kunnen dergelijke interacties mogelijk en vervolgens sneller en steeds goedkoper maken – en daarmee de samenwerking in 'communities of inte-

'Impliciete' activiteiten vormen een compleet nieuw terrein voor prestatieverbetering

5. Brad Johnson, James Manyika en Lenny Mendonca, *US Productivity Growth 1995-2000: Understanding the Contributions of Information Technology Relative to Other Factors*, McKinsey Global Institute, oktober 2001; Diana Farrell, Terra Terwilliger en Allen P. Webb, 'Getting IT spending right this time', *The McKinsey Quarterly*, 2003, nr. 2, p. 118-129; en Diana Farrell, 'The real new economy', *Harvard Business Review*, oktober 2003, vol. 81, nr. 10, p. 104-112.
6. John Seely Brown en John Hagel III, 'Flexible IT, better strategy', *The McKinsey Quarterly*, 2003, nr. 4, p. 50-59.

rest' bevorderen en het mogelijk maken om over grote afstanden tot consensus te komen. Ondernemingen zouden dan meer medewerkers bij deze activiteiten kunnen betrekken. Ze zouden consumenten op het platteland en leveranciers beter kunnen bereiken. En ze zouden wereldwijd contact kunnen leggen met netwerken van mensen en specialistisch talent.⁷

Opnieuw concurrentievoordeel

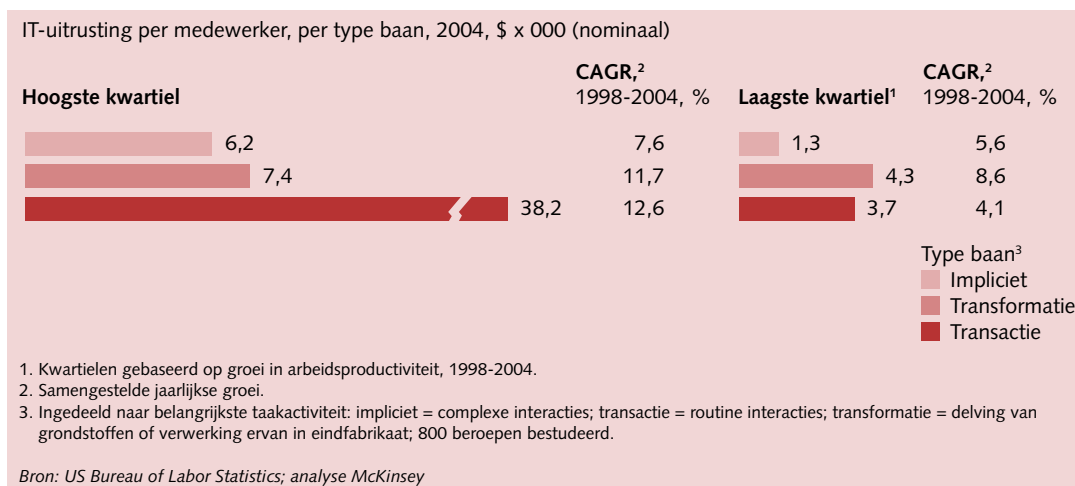
Technologie op zich verbetert niet de zorg aan de patiënt, de klantenservice of de strategie van de onderneming. Maar technologie kan talentvolle medewerkers wel helpen om op al die terreinen verbeteringen tot stand te brengen. Dat geldt ook, bijvoorbeeld, voor organisatie modellen die impliciete medewerkers motiveren en hen helpen om ideeën te signaleren en er actie op te ondernemen. Dergelijke modellen worden doorgaans gebruikt in omgevingen waarin impliciete medewerkers worden gestimuleerd om nieuwe ideeën te verkennen, om in minder hiërarchische (meer teamgerichte en ongestructureerde) verbanden te werken, en om zichzelf te sturen teneinde de doelen van de organisatie te bereiken. In de meeste organisatie modellen van tegenwoordig staat echter een optimale prestatie door transactie- of transformatie medewerkers voorop. Impliciete modellen vormen een nieuw terrein. Het is dan ook bepaald niet gemakkelijk voor een onderneming om onderscheidende nieuwe capaciteiten te signaleren en te ontwikkelen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van impliciete interacties – nieuwe manieren om snel innovaties uit te brengen op de markt, om verkoopkanalen

effectiever te gebruiken, of om te achterhalen wat de klant precies wil. Daar staat echter tegenover dat het voor de concurrentie ook moeilijk zal zijn om dergelijke capaciteiten te kopiëren. 'Best practices' kunnen niet zomaar even worden overgedragen van de ene op de andere onderneming wanneer ze zijn gebaseerd op talentvolle mensen die worden ondersteund door unieke organisatie- en leiderschapsmodellen en die zich bedienen van allerlei aanvullende vormen van technologie. En als het moeilijker wordt om prestatie-innovaties in een bedrijfstak te verspreiden, en daarmee het prestatieniveau van alle mededingers in die sector te verbeteren, dan kunnen er opnieuw operationele kosten voordelen en onderscheidende capaciteiten worden opgebouwd. Daarmee kunnen bedrijven weer een voorsprong nemen op hun concurrenten – en dit keer zonder snel te worden ingehaald.

In de afgelopen jaren waren kosten voordelen en onderscheidende concurrentiekenmerken meestal maar van korte duur. Als ze waren ontwikkeld op basis van innovaties in de uitvoering van – in essentie – transactie-interacties, gingen ze snel verloren. E*Trade Financial, bijvoorbeeld, kwam op voorsprong te liggen door de transactie-activiteiten zodanig te optimaliseren dat klanten er efficiënter en goedkoper konden handelen. Die unieke positie ging echter verloren toen andere 'discount brokers' en financiële adviseurs de nieuwe technologie ook invoerden en hun transactiekosten verlaagden. Goedkope beurstransacties waren toen niet langer een onderscheidend kenmerk.

Concurrentievoordelen op basis van impliciete interacties, daarentegen, hebben wellicht wel een langere

Figuur 3. Investeren in technologie



7. Scott Beardsley, Luis Enriquez, Carsten Kipping en Ingo Beyer von Morgenstern, 'Telecommunications sector reform – A prerequisite for networked readiness', *Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, Oxford University Press, juni 2002, p. 118-137.

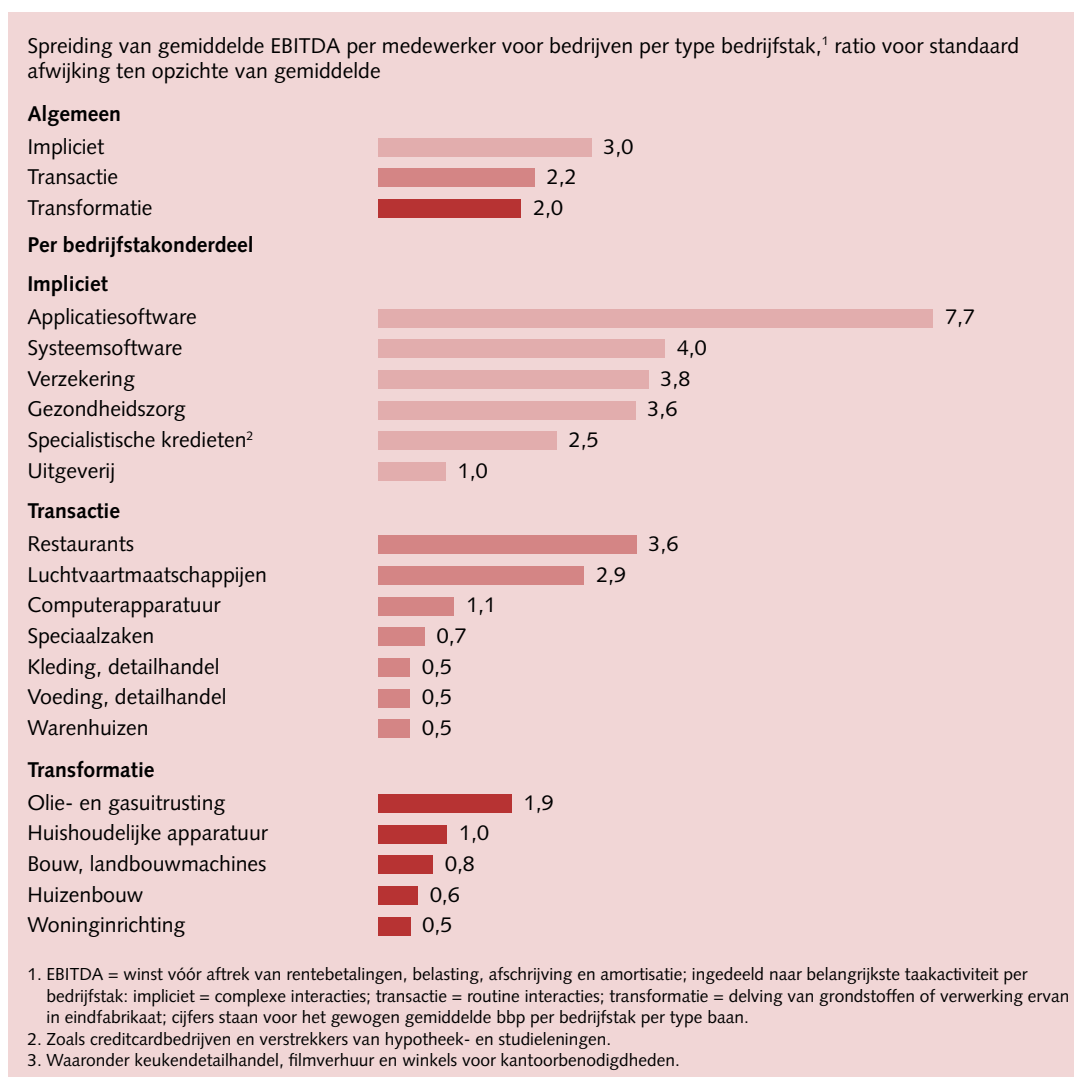
adem. Een onderneming zou bijvoorbeeld kunnen proberen om de impliciete interacties tussen de medewerkers van de marketing en de productontwikkeling, klanten en leveranciers te verbeteren, teneinde beter te kunnen inschatten waar klanten behoefte aan hebben. Op basis daarvan zou men de klant effectievere waardetoevoegende producten en diensten kunnen leveren, en zo een geweldig concurrentievermogen opbouwen. Het is niet aannemelijk dat een concurrent een zelfde combinatie van impliciete interacties even gemakkelijk in de eigen organisatie en zijn hele keten zou kunnen toepassen.

Blik op de toekomst

Ondernemingen komen voor heel wat uitdagingen te staan als ze gaan onderzoeken hoe zij het potentieel van hun waardevolste medewerkers kunnen ver-

groten. Om te beginnen zal men moeten begrijpen welke combinatie van interacties – transactie en impliciet – van doorslaggevend belang is voor het succes van de onderneming en hoe investeringen het beste kunnen worden ingezet om het prestatieniveau in beide soorten interacties te verbeteren. Sommige ondernemingen zullen talent moeten verplaatsen van transactie-activiteiten naar impliciete activiteiten, zoals Home Depot heeft gedaan. Andere zullen, naar het voorbeeld van ondernemingen als Toyota Motor en Cisco Systems, wellicht tot de conclusie komen dat zij hun beschikbare impliciete capaciteit moeten overdragen op transformatie- en transactie-activiteiten teneinde het probleemoplossend vermogen in allerlei transformatiewerk een nieuwe impuls te geven. Tegelijkertijd mag men niet te afhankelijk worden

Figuur 4. Prestatieverschillen



van een klein aantal 'sterren' onder de impliciete medewerkers, en zullen de cruciale impliciete of transactie-activiteiten van partners of wederverkopers moeten worden gemanaged.

Ten aanzien van hun personeel zullen ondernemingen moeten leren begrijpen hoe zij vooral impliciete in plaats van transactievaardigheden kunnen aantrekken, ontwikkelen en aansturen – dit zal in toenemende mate hun groeivermogen beïnvloeden. Bepaalde organisaties zullen daarom hun impliciete vaardigheden intern moeten leren ontwikkelen, misschien door programma's voor werkend leren, of medewerkers de juiste combinatie van kansen verschaffen zodat zij meer ervaring en kennis opdoen. Daar komt bij dat prestaties moeilijker te meten zullen zijn. Eveneens wordt het moeilijker om een adequate beloning te bieden wanneer impliciete medewerkers met elkaar samenwerken om resultaten te boeken. Immers, hoe meet je nu precies de interacties van managers?⁸

Ondernemingen zullen ook andere prioriteiten moeten gaan stellen in hun investeringen in tech-

nologie. Dergelijke investeringen zijn nu nog grotendeels bedoeld om het prestatieniveau van transformatie-activiteiten – productie, bouw en dergelijke – of transactie-activiteiten te verbeteren. Ondernemingen investeren veel minder in impliciete taken (figuur 3).

Ze zullen dus een groter deel van hun geld voor IT in impliciete instrumenten moeten steken – zelfs wanneer ze nog steeds proberen om het resterend (maar afnemend) verbeteringspotentieel te verwezenlijken, dat kan worden verkregen door (vooral) transacties te stroomlijnen. In de maaksector is het verschil in prestatieniveau⁹ tussen de meest respectievelijk de minst productieve fabrikanten betrekkelijk klein. In de transactie-gerichte sectoren is dat verschil al groter – hetgeen betekent dat investeringen voor prestatieverbeteringen op dat terrein nog steeds zinvol zijn. Maar het verschil in prestatieniveau op ondernemingsniveau is in impliciete sectoren meer dan de helft groter dan in productie-sectoren (figuur 4). Impliciete activiteiten vormen een compleet nieuw terrein voor prestatieverbetering.

Reprinted from Bradford C. Johnson, James M. Manyika and Lareina A. Yee, 'The next revolution in interactions', *The McKinsey Quarterly*, 2005 Number 4, pp. 21-33, with permission from the publisher. Copyright © 2005 by McKinsey & Company. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

8. Lowell L. Bryan, 'Making a market in knowledge', *The McKinsey Quarterly*, 2004, nr. 3, p. 100-111.

9. Afgemeten aan de omzet of de winst per medewerker vóór de aftrek van rentebetalings, belasting, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA).