

BBP BV

PELMOLENLAAN 1M

3447 GW WOERDEN

POSTBUS 276

3440 AG WOERDEN

NEDERLAND

TELEFOON +31 (0)348 415 305

FAX +31 (0)348 410 731

E-MAIL INFO@BBP.NL

HOOFDREDACTIE

DRS. P.W.J. SCHRAMADE

EINDREDACTIE

RAYMOND GIJSSEN

REDACTIERAAD

PROF. DR. H.R. COMMANDEUR

PROF. DR. DANY JACOBS

PROF. DR. P.K. JAGERSMA

PROF. DR. F. LANGERAK

PROF. DR. P.S.H. LEEFLANG

PROF. DR. W.F.G. MASTENBROEK

PROF. DR. J. STRIKWERDA

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

J. ALLEN

S.M.C. BEUGELS MSc

DR. S. DE BLOK

A.R. FREMETH

PROF. DR. P.K. JAGERSMA

G.P. HAMMEL

IR. W. HEINEN

T.B. KRAAIJ MSc

D. LUVISON MBA

PROF. DR. A.P. DE MAN

S. NAMBISAN

B.K. RICHTER

K. VAN SANTVOORD

M. SAWHNEY B.Tech MBA PhD

IR. A.A. TER WIEL

C. ZOOK

WWW.HMR.NL



Focus en specialisatie in samenspel

Het lijkt een anachronisme in deze tijd van snelle veranderingen, maar het kan niet vaak genoeg worden herhaald: het aanhouden van bepaalde vaste patronen, zowel in het nemen van beslissingen als in het dagelijkse handelen van en binnen ondernemingen, is o zo belangrijk. Zelfs in succesvolle 'competing on the edge companies', waarvoor op het eerste gezicht het hanteren van een (vast) patroon niet goed mogelijk lijkt, is er vaak sprake van een achterliggende 'grand strategy', een patroon, een leidend principe, een ritme of een 'portfolio van strategische opties' waar men aan vasthoudt.

Focus

Het belang van zo'n vorm van vastigheid en focus wordt benadrukt in de bijdrage van Zook en Allen aan dit nummer. Zij laten zien hoe succesvolle ondernemingen hun strategieën baseren op een paar sterke onderscheidende elementen die als een systeem in elkaar grijpen en elkaar versterken. Zij groeien door deze onderscheidende elementen steeds opnieuw in te zetten in nieuwe omgevingen. Bovendien vertalen zij die onderscheidende elementen in routines, vormen van gedrag en systemen van activiteiten die iedereen in de organisatie begrijpt en naar behoren toepast in het eigen werk. Voor aanhoudende financiële winstgevendheid is het wel nodig dat een en ander ondersteund wordt door eenvoudige principes waarover niet kan worden onderhandeld, en door krachtige systemen voor organisatorisch leren die dienen als motor voor voortdurende verbetering in de hele onderneming. Ook de grote Amerikaanse onderneming die Hamel in zijn artikel opvoert, houdt vast aan een bepaald leidend principe: het personeel schaaft en vijlt daar al ruim twintig jaar aan een systematiek van uiterst gedisciplineerde zelfsturing door de medewerkers.

Specialisatie

Enigszins in het verlengde van de zienswijze van Zook en Allen kan de bijdrage van Kraaij, Heinen en De Blok worden gelezen. Zij haken in op de toenemende marktwerking in de zorg waardoor ziekenhuizen genoodzaakt worden na te denken over hun rol en positie in het Nederlandse zorglandschap. Om een specialistische positie in de zorgmarkt te ontwikkelen en te behouden is volgens de auteurs naast aandacht voor sleutelfiguren in de organisatie en voor grote aantallen patiënten een focus op institutionele middelen van belang. De immobiliteit en het duurzame karakter van middelen als cultuur, reputatie en protocollen kunnen op termijn de basis vormen voor een succesvolle positionering van het ziekenhuis.

Samenspel

Focus en specialisatie zijn op zich niet voldoende. Waren organisaties vroeger vaak op zichzelf staande eenheden, die praktisch geheel zelfstandig hun koers bepaalden en interne processen optimaliseerden, tegenwoordig zijn zij ingebed in netwerken, ketens, partnerships en allianties. Samenwerking slaat daarbij de klok en daarin spelen verschillende factoren een rol. In dit verband vragen Ter Wiel en Beugels aandacht voor de structuur en inbedding van de alliantiefunctie in een bedrijf en belichten De Man en Luvison elementen in een organisatiecultuur die cruciaal zijn voor externe samenwerking. Mogelijkheden om in samenwerking met partners hefboomeffecten te realiseren bij het ontwikkelen van producten en diensten worden besproken door Nambisan en Sawhney.

Peter Schramade