

Naar een meer strategische rol voor centrale diensten

De auteurs zijn partners van adviesorganisatie Booz & Company, D. Caglar en N. Kapoor in Chicago en T. Ripsam in München.¹

Concurreren op capaciteiten biedt nieuwe kansen voor centrale diensten als P&O, IT en Financiën om meerwaarde te leveren voor de onderneming. Verkenning van een trend en schets van een ontwikkelingspad voor het management.

Wat kan een specialistische concernafdeling betekenen voor de strategie van de onderneming? Het antwoord op die vraag was lange tijd tamelijk eenvoudig: een centrale ondersteunende dienst voert gewoon de taken uit die nu eenmaal in iedere onderneming moeten worden gedaan. P&O werft personeel, voert secundaire arbeidsvoorwaarden uit, ziet toe op beoordelingen en promotie, en regelt opleidingen. Informatietechnologie (IT) verzorgt en ondersteunt de computersystemen van de onderneming. Financiën voert alle processen uit met betrekking tot rekeningen, schulden en belastingen. Juridische Zaken controleert contracten en regelt kwesties met betrekking tot de naleving van regelgeving. Enzovoort.

Er is door de jaren heen veel geschreven over het strategisch belang van P&O, IT, Financiën en andere ondersteunende diensten. Toch hebben die diensten in de meeste ondernemingen vooral een transactierol vervuld. Ze voorzagen in dagelijkse behoeften, zorgden ervoor dat werd voldaan aan wetten en regels, voerden verzoeken van business-units uit en blusten de onvermijdelijke brandjes wanneer er ergens een conflict speelde of dringend iets moest worden aangepakt. Een oproep tot verbetering van de dienst zelf, ten slotte, betekende steevast: tegen minder kosten meer van hetzelfde doen.

Sinds enige tijd wordt er echter aanzienlijk meer verwacht van ondersteunende diensten. CEO's, managers van business-units en de leiders van de diensten zelf hebben hun eisen opgeschroefd. Concernafdelingen als Personeelszaken, IT en Financiën worden geacht meer waarde te leveren

voor de organisatie als geheel. In plaats van alle business-units in gelijke mate te dienen, of te streven naar topprestaties op hun specifieke gebied, moeten ze hun inspanning nauwer afstemmen op de strategie van de onderneming. Dit geldt ook, zij het niet altijd in dezelfde mate als bij concernafdelingen, voor taken voor specifieke merken en business-units, zoals operationeel management, inkoop, marketing, verkoop en R&D.

Deze ontwikkeling heeft diverse oorzaken. Om te beginnen zijn markten en de conjunctuur instabieler, en de concurrentie feller geworden. Veel ondernemingen zien de vraag van de klant veranderen, zien overal ter wereld innovatieve concurrenten opduiken en merken dat de macro-economische onzekerheid toeneemt. In reactie daarop leggen zij de lat hoger. De specialismen in de organisatie moeten nu een veel complexer pakket van taken en deskundigheid leveren dan voorheen. IT, bijvoorbeeld, moet systemen ontwikkelen voor 'big data', om het aanbod, dat ad hoc moet kunnen worden aangepast, *real-time* te ondersteunen. Personeelszaken moet wereldwijd de meest uiteenlopende medewerkers werven en flexibele loopbaanpaden ontwerpen die passen bij hun diversiteit.

Ook is er een nieuwe kans om meer rendement te halen uit zelf te bestemmen investeringen. Veel diensten hebben in voorbije jaren taken uitbesteed en processen verbeterd. Door de efficiëntieverbetering die daarmee is bereikt, zijn er minder middelen nodig voor routinetaken met een transactiekarakter, zoals arbeidsvoorwaarden uitvoeren, IT-apparatuur regelen, financiële tekorten

1. Correspondentie over dit artikel via deniz.caglar@booz.com, namit.kapoor@booz.com of thomas.ripsam@booz.com.

aanvullen, mailinglijsten bijhouden, enz. Dat soort taken kost inmiddels misschien nog maar 35 procent van de personeelsinzet, tegen 70 procent voorheen. Hierdoor kan het management van een dienst meer tijd, aandacht en financiële middelen steken in strategische taken waarmee het concurrentievermogen van een organisatie wordt versterkt.

Verder neemt de druk om perfect werk af te leveren alsmaar toe. De meeste ondersteunende diensten zijn door de jaren veel efficiënter gaan werken en hebben hun bedrijfsvoering verbeterd. Er blijft echter nog veel verbeteringsruimte over. Dit dwingt het management om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden om operationele topprestaties en meer waarde te leveren, vaak in combinatie met kostenbesparingen.

Ten slotte zijn veel ondernemingen zich bewust geworden van het belang van onderscheidende capaciteiten – ofwel: concurrentievoordeel opbouwen door zich te concentreren op een aantal activiteiten en daar uitzonderlijk goed in te worden. Amazon is zo succesvol omdat het de klant een groot bedieningsgemak weet te bieden en uitstekend presteert in logistiek en technologie. Coca-Cola kan als geen ander drankjes maken, merken positioneren en wereldwijd de consument begrijpen. Hyundai heeft een benijdenswaardige positie opgebouwd in de VS met stijlvolle ontwerpen en marketing, in combinatie met gedisciplineerde kwaliteitsverbetering.² Het management van een ondersteunende dienst staat voor de lastige uitdaging om dergelijke complexe nieuwe capaciteiten te ondersteunen en tegelijkertijd de traditionele taken goed te blijven uitvoeren.

Om al deze redenen gaan specialistische concern-diensten bij veel ondernemingen een steeds grotere rol vervullen. Er wordt meer geïnvesteerd in mondiaal concernpersoneel. Specialistische capaciteit in marketing, R&D en inkoop wordt ingezet bij de business-units. Concerndiensten worden nauwer betrokken bij de strategievorming en krijgen meer invloed op de beleidsvorming en -uitvoering met betrekking tot de capaciteiten van de onderneming.

Managers van ondersteunende diensten krijgen hierdoor de ruimte om meer strategisch te gaan denken en handelen. Hun waarde wordt niet langer vooral bepaald doordat ze zorgen voor een afdeling die op afroep diensten levert. Andere dingen zijn belangrijker geworden: effectiviteit en oordeel, zorgen voor activiteiten waarmee de onderneming zich kan onderscheiden in de markt,

en de overige taken efficiënter of omvattender uitvoeren. Ook wordt er nu, voor het eerst, een beroep gedaan op deze managers wanneer er op hun specifieke aandachtsgebied problemen spelen tussen verschillende onderdelen van de organisatie. Denk aan IT-systemen die niet op elkaar aansluiten, of overbodige personeelsinitiatieven. Ongeacht of het gaat om een mondiale of een lokale bevoegdheid, zal elk ondersteunend specialisme de eigen rol moeten invullen aan de hand van, en afgestemd op, het overkoepelende capaciteitenbeleid van de onderneming. De eerste prioriteit is hoe daar een bijdrage aan kan worden geleverd, en niet hoe de eigen specifieke taken zo goed mogelijk kunnen worden gedaan.

Illustratief is de ontwikkeling die Financiën als discipline doormaakte bij een grote Noord-Amerikaanse fabrikant van voorverpakte consumptieartikelen. Deze dienst had zich jarenlang geconcentreerd op die ene dimensie van de eigen rol: kosten bij business-units bewaken, transacties verwerken, onkosten natrekken en de kosten in de hand houden, zelfs al ging dat laatste ten koste van groei. Toen kwam de grote recessie en kreeg de Chief Financial Officer (CFO) de opdracht van de hoofddirectie om zijn operationale kosten met twintig procent te verlagen.

De CFO ging met zijn managers om de tafel zitten om te bekijken welke maatregelen er moesten worden genomen. Eigenlijk zat zijn organisatie op dat moment al krap in haar jasje. Door de nieuwe besparingsdoelstelling zou de druk op de medewerkers nog verder toenemen en misschien te groot worden. De managers waren somber gestemd. Toen zei de CFO: 'Als we dit gaan doen, dan op een manier waarmee we het bedrijf meer waarde leveren, niet minder.'

In de weken daarna gingen de CFO en zijn topmanagers langs bij de managers van enkele van de grootste business-units. Ze bespraken het operationele model van Financiën en inventariseerden welke activiteiten van de dienst bij uitstek op prijs werden gesteld. Op deze manier was er in deze onderneming nog nooit eerder met elkaar gesproken, en de uitkomst was een stille reorganisatie. Financiën besloot meer middelen te steken in bepaalde activiteiten, zoals het boekenonderzoek bij acquisities, en de integratie van fusies en overnames. Voor adviserend kostenbeheer werd een gestroomlijnder bedrijfsmodel ontworpen, met nieuwe maatstaven voor effectiviteit en de oplevering van waarde. Ook werden routine- en transactietaken, zoals de gewone financiële verslag-

2. Zie William J. Holstein (2013). 'Hyundai's Capabilities Play'. *Strategy+business*, nr. 70, Lente 2013, pp. 62-73.

legging, uitbesteed. De belangrijkste verandering was misschien wel de reorganisatie van financiële planning en analyse. De medewerkers op dat ge-

Uitblinken in elk proces of iedere taak kan niet – daar heeft een ondersteunende dienst de middelen noch de lange adem voor

bied waren tot dan toe wereldwijd in dienst van de business-units. Die structuur werd nu vervangen door een gecentraliseerde dienst. Deze maakte met de hoofden van de business-units afspraken over de kwaliteit van de te leveren diensten. Hierdoor kreeg Financiën meer verantwoordelijkheid ten aanzien van lokale resultaten en kon tegelijkertijd efficiënter werken en besparingen boeken. De topmanagers van Financiën gingen een meer adviserende rol spelen door de managers van de business-units te assisteren bij hun besluitvorming over investeringen in groei en kostenmanagement. Dit had als bijkomend voordeel dat de business-units werden gestimuleerd om vooruit te plannen; hierdoor daalde het aantal urgente verzoeken om hulp die het leven voor een ondersteunende dienst vaak zo lastig maken.

Dankzij deze nieuwe aanpak kon binnen een half jaar een besparing van ruim twintig procent op het budget van Financiën worden ingeboekt, en het succes bleef niet onopgemerkt. Het nieuwe beleid pakte bijzonder goed uit voor het doen en integreren van overnames; de successcore voor het 'inlijven' van nieuwe bedrijven steeg merkbaar. Doordat Financiën de kosten van de business-units nu actiever manageerde, werd ook duidelijker hoeveel geld er beschikbaar was voor herinvesteringen. Dankzij de nieuwe koers van de afdeling kreeg de onderneming een duidelijker beeld van het rendement dat investeringen opleverden. Ook maakte de nieuwe manier van werken een eind aan de traditionele terughoudendheid, die in deze onderneming altijd had bestaan, om informatie en diensten uit te wisselen tussen business-units. Kortom, Financiën vervulde nu een strategische rol waarin het een belangrijke bijdrage leverde aan zowel de omzet als de winstgevendheid van de onderneming.

Keuzen en verplichtingen

Veel managers van een ondersteunende dienst hebben misschien een vergelijkbare ervaring als in het voorbeeld dat we zojuist gaven. De veranderingen in de rol die men speelt zullen soms uitdagend en onwennig zijn. Maar hier ligt wel een gouden kans, zowel voor de topmanager van de dienst als voor

zijn/haar managementteam en de dienst als geheel. Misschien zocht men er al jaren naar nieuwe mogelijkheden om een grotere rol te spelen in de organisatie, niet alleen in de dagelijkse dienstverlening maar ook bij het bepalen en ontwikkelen van doorslaggevend concurrentievoordeel. Nu is daar eindelijk die kans. Sterker nog, in menige bedrijfstak is die grotere rol dringend noodzakelijk geworden.

Intussen moet het reguliere werk natuurlijk ook nog steeds worden gedaan. De transactietaken staan als vanouds op de agenda, en de bedrijfsactiviteiten blijven verzoeken indienen. Het management van de dienst zal nog steeds worden beoordeeld op operationele effectiviteit en efficiëntie. De hoofddirectie zal misschien dubbelzinnige signalen afgeven. Enerzijds moet er flink worden uitgepakt om voor de langere termijn onderscheidende capaciteiten op te bouwen. Anderzijds moet worden voorzien in de dagelijkse behoeften van de bedrijfsactiviteiten. Die twee kanten van de agenda zullen niet altijd even gemakkelijk te verenigen zijn. En als ze botsen ligt de oplossing misschien niet meteen voor de hand. Veel verbeteringsmogelijkheden, belangrijke multidisciplinaire initiatieven bijvoorbeeld, overstijgen de eigen bevoegdheid. Toch lijkt er van de managers te worden verwacht dat zij zich ermee bemoeien en hun invloed aanwenden. Is het overkoepelende beleid bovendien, zoals zo vaak, incoherent (er wordt geen duidelijke overkoepelende koers gevolgd waar alle producten, diensten en prioriteiten soepel in passen), dan heeft ook een centrale dienst daar last van. De wensen van afzonderlijke bedrijfsactiviteiten gaan niet altijd goed samen. De centrale dienst zal niet aan alle eisen kunnen voldoen, en het management zal de verschillende behoeften niet altijd even goed met elkaar kunnen verenigen. Het vergt sterk ontwikkelde leiderschapskwaliteiten om met dit soort situaties te kunnen omgaan.

Kortom, hoe kan een centrale dienst een strategische rol op zich nemen, en zich daarmee optimaal inzetten in het belang van de onderneming, zonder verscheurd te raken? Er is maar één antwoord: op een andere manier gaan werken. Gewoonten en eenmaal ingevoerde manieren van werken raken mettertijd ingesleten. De verstar- ring die daardoor ontstaat moet worden overwon- nen. De strategische taken moeten op de eerste plaats komen, vóór de gebruikelijke lange lijst van kritieke taken en verzoeken die de dienst vanuit de onderneming krijgt. Dit is de nieuwe agenda voor een ondersteunende dienst.

Hoe kan dit in praktijk worden gebracht? Zoals meestal bij het ontwikkelen van strategie zal er eerst een waardepropositie moeten worden geformuleerd. Hoe wil de onderneming de markt bewerken? Hoe denkt zij het beste klanten aan te kunnen trekken en vasthouden? Deze vragen worden natuurlijk op concernniveau beantwoord. Het management van een centrale dienst zal de antwoorden die de hoofddirectie op die vragen formuleert echter goed moeten begrijpen en vertalen in consequenties voor de eigen specialisatie. Wil de onderneming zichzelf in de kijker spelen met innovatie, en technologisch geavanceerde producten en diensten uitbrengen? Wil ze winnen op prijs, door tegen lagere kosten te werken dan de concurrentie? Moet de klantbeleving de doorslag geven? Of is een ander waardevol aanbod denkbaar?

Bij iedere succesvolle onderneming hangt de waardepropositie nauw samen met de belangrijkste capaciteiten – de dingen waar de onderneming gaandeweg heel goed in is geworden. De leiders van de centrale diensten zullen hoe dan ook betrokken zijn bij het bepalen, opbouwen en onderhouden daarvan. Dit vraagt om een scherp inzicht: wat is precies de overkoepelende waardepropositie van de onderneming als geheel, welke capaciteiten zijn nodig om deze waardepropositie te kunnen bieden, en welke rol speelt de centrale dienst hierbij? De capaciteiten die de dienst levert kunnen om te beginnen worden verdeeld in drie algemene categorieën:

- *Elementaire taken* – de benodigde capaciteiten om de onderneming draaiend te houden. Denk aan taken als salarisadministratie, secundaire arbeidsvoorwaarden en elementaire computerdiensten. Deze taken blijven de verantwoordelijkheid van het betreffende specialisme; ze zijn van levensbelang, maar je onderscheidt je er als onderneming niet mee. Ze moeten uiterst efficiënt worden uitgevoerd. Vaak zullen ze geautomatiseerd of uitbesteed kunnen worden, of kunnen ze worden gedelegeerd aan een gemeenschappelijke dienst die tegen lage kosten kan werken. Daarmee worden middelen vrijgemaakt die de dienst kan investeren in het opbouwen van capaciteiten die wel bijdragen aan onderscheidend vermogen in de markt.³
- *Concurrentievoorwaarden* – de cruciale capaciteiten die de onderneming in staat stellen om in haar bedrijfstak te concurreren. Vaak zijn dit onder andere logistiek, inkoop, administratieve processen en een geïntegreerd IT-netwerk. Dit zijn levens- en succesvoorwaarden voor de on-

derneming, maar vaak kunnen ze worden aangestuurd op lage kosten en efficiëntie in plaats van uitblinkende of zelfs maar met de concurrentie vergelijkbare prestatieniveaus.

- *Onderscheidende capaciteiten* – deze geven de onderneming het benodigde voordeel om de concurrentie te kunnen verslaan. Veelal gaat het in dit geval om multidisciplinaire capaciteiten. Ze ontleen hun kracht vooral aan een combinatie van specialismen die andere ondernemingen niet zomaar even kunnen kopiëren. Neem bijvoorbeeld de innovatiecapaciteit van Procter & Gamble, waar het nodige over is geschreven toen A.G. Lafley het concern leidde. Die bestond niet alleen uit de afdeling voor R&D, maar uit een weefsel waar ook financiële rapportages, productontwerp en productie alsmede diepgaand marktonderzoek deel van uitmaakten. De zwabber *Swiffer WetJet*, bijvoorbeeld, werd ontwikkeld toen een ontwikkelingsteam bij huisbezoeken zag hoe lastig de bestaande zwabbers waren in het gebruik. Werkelijk onderscheidende capaciteiten vergen (en verdienen) een aanzienlijk deel van de investeringen en aandacht van elk specialisme dat eraan bijdraagt.

Het management van een specialistische dienst zal moeten bepalen welke capaciteiten tot welke categorie behoren, om vervolgens de middelen ook dienovereenkomstig te verdelen. De benodigde kosten om capaciteiten op te bouwen en te onderhouden kunnen in elk van deze drie categorieën hoog zijn. Vaak zullen er in de loop der tijd meer middelen zijn gestoken in de concurrentievoorwaarden en de elementaire taken (de tweede en eerste categorie) dan eigenlijk wenselijk is. Er wordt dan te weinig geïnvesteerd in onderscheidende capaciteiten (de derde categorie), en de onderneming die dat doet riskeert al snel terrein te verliezen.

Je kunt als specialist gewoon niet de beste zijn in elk proces en iedere taak op jouw gebied, ook al is de beroepseer er nog zo mee gediend. Een ondersteunend specialisme zal nooit de middelen of lange adem hebben om over de gehele linie te kunnen uitblinken. Je moet dus heel goed weten welke taak in welke categorie valt. Bij bepaalde taken

Door in gesprek te gaan met interne klanten kon Financiën bij een multinational niet alleen een bezuiniging halen maar zich ook ontwikkelen tot strategische partner

3. Zie Deniz Caglar, Jaya Pandrangi & John Plansky (2012). 'Is uw onderneming klaar voor groei?'. *Holland Management Review*, 29(145), sept-okt, pp. 51-60.

moet je je tevreden kunnen stellen met een 'zesje'. Dit kan een lastige beleidslijn zijn. Velen bij de dienst zelf en in de business-units zullen zich ver-

'U vraagt, wij draaien' past niet bij een meer strategische oriëntatie – soms zal er 'nee' moeten worden verkocht

zetten tegen bezuinigingen op dagelijkse taken. Vooralsnog zal de dienst bovendien gehoor moeten blijven geven aan de specifieke prioriteiten van de bedrijfsactiviteiten en de cultuur in de organisatie. Op termijn moet echter glashelder worden welke afwegingen er worden gemaakt en waar de prioriteiten liggen. Anders zal een dienst nooit de middelen en aandacht kunnen genereren die nodig zijn om de strategische doelstelling waar te maken.

Blauwdruk voor een operationeel model

Wanneer middelen doelbewuster worden ingezet, stijgt daarmee automatisch de druk om die investeringen ook doeltreffend uit te voeren. De aanpak daartoe kan in een blauwdruk voor de dienst expliciet worden gemaakt. Hoe kan de dienst zoveel

mogelijk waarde bijdragen aan de organisatie als geheel? Hoe zal ze samenwerken met andere diensten om de grootst mogelijke waarde te kunnen leveren? En hoe zal het prestatievermogen steeds verder worden opgeschroefd?

Bij het ontwikkelen van het model zal opnieuw moeten worden gekeken naar de toekenning van de bevoegdheden (wie beslist waarover?) en naar de processen en instrumenten. Ook moet expliciet worden gemaakt hoe prestaties zullen worden gemeten, zowel die van de dienst als geheel als die van de afzonderlijke taken die ze uitvoert (zie kader 'Prestatiemeting bij een ondersteunende dienst'). In de blauwdruk zullen ook cruciale elementen worden benoemd die misschien nog niet eerder kritisch zijn bekeken. Er kan bijvoorbeeld opnieuw worden gekeken naar de verschillende rollen en verantwoordelijkheden in de organisatiestructuur, en naar de bestaande centralisatie en decentralisatie. Voor onderscheidende capaciteiten (de derde categorie) is het vaak belangrijk om een mondiaal expertisecentrum te hebben, of zelfs om de organisatiestructuur erop af te stemmen.⁴ Bij concurren-

Prestatiemeting bij een ondersteunende dienst

De hoogste prioriteit van een centrale ondersteunende dienst is om onderscheidende capaciteiten op te bouwen en te managen. Om dat te kunnen doen, is het van wezenlijk belang om expliciet te bepalen en te meten hoeveel waarde iedere specialistische taak voortbrengt. Daar zijn vier indicatoren voor.

1. Kwantificeerbaar effect

Meet alle taken die het specialisme vervult aan de hand van definieerbare zakelijke uitkomsten, afgestemd op de strategische prioriteiten van de onderneming en voor een specifieke periode. Voor marktonderzoek, bijvoorbeeld, kan misschien worden gemeten hoeveel weken tijdswinst er in een periode van anderhalf jaar wordt geboekt bij het lanceren van nieuwe producten.

2. Heldere waardebepalende factoren

Breng in kaart waar de grootste bijdragen, die de dienst levert aan de onderneming, op zijn gebaseerd. Beter management van de vraag vereist misschien geavanceerde instrumenten waarmee gegevens gemakkelijker kunnen worden geanalyseerd, de schaalomvang kan worden opgevoerd en expertise kan worden gebundeld. Maatstaven moeten duidelijk maken in hoeverre deze instrumenten bestaan en worden gebruikt.

3. Kosteneffectiviteit

Blijf meten hoe uitgaven en uitkomsten zich tot elkaar verhouden. De ondersteunende dienst moet de onderneming meer opleveren – afgemeten aan een stijging van de omzet of winst – dan ze kost.

4. Waardering bij interne afnemers

Zoek en integreer feedback van interne afnemers en doelgroepen in de onderneming om te blijven werken aan de eigen effectiviteit en efficiëntie. Kijk daarbij ook naar aspecten als interne verrekening, afspraken over de kwaliteit van dienstverlening, en de afweging tussen zelf doen en uitbesteden.

Toonaangevende ondernemingen hanteren strikte processen en instrumenten om de lopende en voorgestelde taken en investeringen van een dienst af te stemmen met haar prioriteiten en het operationele model. Dit moet ervoor zorgen dat de dienst zoveel mogelijk waarde levert. Gezien de aanhoudende druk op de budgetten voor ondersteunende diensten, helpt zo'n gedisciplineerde aanpak de managers ervan om middelen vooral te besteden aan activiteiten die de meeste waarde leveren.

tievoorwaarden (de tweede categorie van taken, onmisbaar voor iedere onderneming in iedere bedrijfstak), kan het natuurlijk vaker gaan om decentraal of gemeenschappelijk uitgevoerde taken. Elementaire taken (de eerste categorie) zullen vaak kunnen worden uitbesteed.

Het management van de dienst zal over dit alles moeten beslissen in nauw overleg met de managers van de bedrijfsactiviteiten resp. andere specialistische diensten in de organisatie. Een onderscheidende capaciteit op het gebied van productontwikkeling, bijvoorbeeld, vereist misschien samenwerking tussen IT, R&D, marketing en verkoop. Marketing en verkoop zullen capaciteiten op het gebied van marktonderzoek moeten verbeteren om te begrijpen wat de klant wil. R&D en productmanagement zullen de inzichten die zij aandragen vervolgens moeten vertalen in nieuwe productkenmerken. IT zal moeten zorgen voor de benodigde IT-infrastructuur om kennisoverdracht en samenwerking te ondersteunen. Het management van de dienst zal moeten bepalen wie met wie moet overleggen, en waarover, om ervoor te zorgen dat die nieuwe systemen en structuren er komen.

Sturing van binnenuit

De manager van een ondersteunende dienst staat voor een grotere uitdaging dan ooit tevoren. Hij of zij vervult een sleutelrol bij alle aspecten van de capaciteiten van de onderneming: bij de afbakening van de capaciteiten; bij het ontwerp van de processen, instrumenten en werkwijzen waarmee de capaciteiten worden ingezet; en daarmee bij de uitvoering van de strategie. Dit vraagt om grote leiderschapskwaliteiten van degene die zo'n dienst leidt. Zijn of haar sociale vaardigheden en strategisch inzicht zijn primaire succesvoorwaarden, niet alleen voor het betreffende specialisme maar voor de hele onderneming. Op het belangrijkste taakgebied, de onderscheidende capaciteiten, draagt deze manager ook niet als enige de verantwoordelijkheid maar deelt deze met de eindverantwoordelijke managers van andere diensten en afdelingen.

In deze rol moet je de geloofwaardigheid en integriteit hebben om de leiders van bedrijfsactiviteiten te kunnen adviseren en desnoods keihard te

zeggen dat hun prioriteiten onverenigbaar zijn met die van de onderneming als geheel.

Als de onderneming coherenter wordt, zal de manager van een ondersteunende dienst vaak worden

gevraagd om te helpen bij het opbouwen of ontwikkelen van onderscheidende capaciteiten en te staken met investeringen die niet langer passen. Hiervoor kan een abrupte mentaliteitsverandering nodig zijn. 'U

vraagt, wij draaien' zal misschien plaats moeten maken voor een meer strategische benadering waarbij de dienst prioriteiten helpt bepalen en onderhouden – en in het vervolg soms ook 'nee' zal moeten verkopen. Misschien streeft de hoofd-directie naar meer coherentie in die richting, maar dan nog zal de organisatie niet zonder horten of stoten meegaan. Iedereen zal grif beamen dat er te veel projecten lopen in de organisatie – bij andere bedrijfsonderdelen dan die van henzelf. In een organisatie die naar coherentie streeft, kan ver doorgevoerde centralisatie een nadeel zijn; van bovenaf opgelegde regels en werkwijzen mogen de creativiteit niet verstikken en de dienst niet belemmeren om de klant goed te bedienen.

Dit alles wordt makkelijker met een doordachte en goed uitgevoerde agenda voor de dienst. Met een open, goed gecommuniceerd stelsel van prioriteiten en een expliciete en goed begrepen blauwdruk sta je er niet alleen voor in je werk. Zo'n blauwdruk vormt een handvat voor het gesprek over de manier van werken en draagt bij aan een betere afstemming: met het hoofdkantoor, met de lokale bedrijfsmanagers, en met het eigen team. Een ondersteunende dienst die leert om niet langer klakkeloos gehoor te geven aan iedere prioriteit van buitenaf, maar zich toelegt op de paar prioriteiten die er werkelijk toe doen, bouwt leidinggevend vermogen op. Als de onderneming vervolgens kiest voor een strategie op basis van winnende capaciteiten in de markt, en verwacht dat de dienst daar een bijdrage aan levert, zal deze er klaar voor zijn. ■

Bij onderscheidende capaciteiten gaat het vaak om combinaties van specialismen die andere ondernemingen niet zomaar kunnen kopiëren

4. Zie Paul Leinwand & Cesare Mainardi (2013). 'Beyond Functions – Conventional organizational structures may be obsolete. How about a model based on capabilities instead?'. *Strategy+business*, nr. 70, Lente 2013, pp. 58-61.