

ONTWERP VOOR EEN SUCCESVOLLE BEDRIJFSVOERING

Ashok Divakaran, Gary Neilson en Jaya Pandrangi

ORGANISATIEONTWERP

Aan de hand van vier paren van formele en informele bouwstenen kan de organisatie worden afgestemd op de strategie.

Sommige inzichten komen per e-mail binnen. In dit geval waren het er drie. Het was kwart over vijf op zaterdagochtend en Joanna zat al achter haar laptop. Ze was sinds vier maanden de nieuwe CEO van Seabright Publishing Company (een fictief bedrijf). De vorige avond was ze thuisgekomen na een oriëntatieronde van drie maanden langs alle bedrijfsactiviteiten. Ze had slecht geslapen.

Joanna had een reputatie opgebouwd als een manager die organisaties weer op de rails weet te krijgen. Ze was door de board van Seabright aangetrokken om de onderneming nieuw leven in te blazen. Seabright had gekozen voor een nieuwe strategie: het bedrijf wilde overschakelen van vakboeken en -tijdschriften naar wereldwijde distributie van digitale informatieproducten. Iedereen was het erover eens dat de onderneming die kant uit moest. Joanna's voorganger had er een grootscheeps verandingsprogramma voor gelanceerd, maar dat was niet aangeslagen in organisatie. Het had hem zijn baan gekost.

Ook Joanna was het eens met de strategische keuze voor digitalisering. Maar hoe nu verder? Iedereen in de onderneming was het eens met de koers, maar in praktijk kwam de nieuwe strategie niet van de grond. Vooral de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen wilde niet vlotten. De eerste digitale producten die waren gelanceerd, hadden een moeizame start in de markt. Als er werd doorgevraagd, gaven zelfs de managers voor digitale media toe dat ze wel gek waren om te snel te veranderen. Hun bonussen waren immers

nog steeds gebaseerd op de prestatienormen van een jaar eerder. Ook de bedrijfscultuur leek een obstakel te zijn: steeds wanneer Joanna tijdens haar kennismakingsronde in de organisatie mensen had gevraagd wat er moest veranderen, had iedereen naar een ander gewezen.

Dit had haar eerste vrije weekend moeten zijn sinds ze was begonnen in deze nieuwe baan. In plaats daarvan was ze in alle vroegte opgestaan om een plan te bedenken. Eerst bekeek ze haar e-mail. Helemaal bovenaan de lijst van binnengekomen mailtjes was een bericht van de directeur Productie: 'Over dat R&D-project: volgens mij hebben we daar zo'n 13 miljoen dollar voor nodig. Wanneer kunnen we dit voorleggen aan de budgetcommissie?'

Het volgende mailtje was van de directeur Marketing: 'Zoals ik vorige week al zei, weet ik zeker dat die *app* een succes wordt. Het enige probleem zijn de ontwikkelingskosten. Ik kreeg vandaag een schatting van 12-15 miljoen dollar. Kunnen we het hier over hebben?'

En het derde mailtje kwam van de directeur Verkoop: 'Die nieuwe digitale tool is het antwoord op veel van de problemen waar we het afgelopen kwartaal zoveel last van hebben gehad. Gaat een dikke 10 miljoen kosten om te ontwikkelen. Hebben we die investeringsruimte?'

Het was een perfecte illustratie van het probleem. Drie verschillende afdelingen die voorstellen aandroegen in dezelfde orde van grootte en die duidelijk niet met elkaar praatten. Joanna duwde haar bureaustoel naar

GEDRAG WORDT
INGEGEVEN DOOR
DE ORGANISATIE-
STRUCTUUR



achteren en sloot haar ogen. Dit was niet alleen maar een communicatieprobleem. De organisatiestructuur, die min of meer 'autonoom' was gegroeid in de tachtig jaar die dit bedrijf inmiddels bestond, sloot niet aan bij de strategie. Elk directielid was volle goede intenties. Maar er liepen te veel initiatieven in deze organisatie – allemaal voorzien van groeiprognozes type 'hockeystick' en rooskleurige rendementsverwachtingen.

De realiteit zag er echter heel anders uit: tegenvalende resultaten, verwarring, conflicten en uit de hand lopende kosten.

De organisatiestructuur was gewoon te gefragmenteerd om de uitdagingen in de markt te kunnen oppakken. Zo lang daar niets aan veranderde, maakte Seabright evenveel kans in de digitale markt als een lelijke eend in de Formule 1.

ARGUMENTATIE VOOR EEN NIEUWE ORGANISATIE

Het gefingeerde verhaal van Seabright, dat we in dit artikel schetsen, is gebaseerd op ware praktijkervaringen bij diverse bedrijven in verschillende bedrijfstakken. We willen met deze schets laten zien hoe een betere afstemming kan worden verkregen tussen de strategie en de structuur van de bedrijfsvoering: hoe zorg je er als onderneming voor dat je stelselmatig je concurrenten vóór blijft? Hoe verover je dat 'recht om te winnen' in de markt door de manier waarop je jezelf hebt georganiseerd? Aanhoudend succes in de markt vraagt om duidelijke en onderscheidende waardecreatie voor de klant, ondersteund door duidelijk afgebakende capaciteiten – dingen waar de onderneming buitengewoon goed in is, die de spil vormen van haar prestatievermogen en die concurrenten niet snel kunnen kopiëren. Dit alles moet weerspiegeld zijn in de producten en diensten die worden geleverd. En om met die verschillende 'bouwstenen' aanhoudend succesvol te kunnen zijn, moet de organisatie zodanig 'in elkaar steken' dat ze de strategie in praktijk kan brengen.

Iedere onderneming bevindt zich in een unieke situatie. Een structuur of inrichting die uitstekend past voor het ene bedrijf zal vaak niet de juiste zijn voor een ander; dat kan zelfs in één en dezelfde branche al het geval

zijn. Helaas komen de gebruikelijke symptomen van een verkeerde organisatiestructuur vaak voor. Businessunits en afdelingen schermen vooral hun eigen 'erf' af, ten koste van de onderneming als geheel. Bedrijfsmiddelen worden opgepot of verspild. Strategische doelen worden gesteld maar er wordt geen vervolg aan gegeven. Elkaar aanspreken op resultaat is, op zijn zachtst gezegd, geen 'hoeksteen' van de bedrijfscultuur. Dit soort problemen komt niet voort uit persoonlijke onwil, incompetentie, druk van buiten of culturele weerspannigheid. Ze doen zich voor omdat het gedrag van mensen wordt ingegeven door de organisatiestructuur. Als de inrichting van de organisatie niet aansluit bij de overkoepelende doelen van de onderneming, dan beïnvloedt dat gebrek aan afstemming het dagelijks handelen van iedere medewerker afzonderlijk. Dan kunnen uiterst competente mensen stelselmatig onder de maat gaan presteren.

Zelfs wanneer leiders beseffen dat hun problemen geworteld zijn in de organisatiestructuur, proberen ze die vaak op te lossen op manieren die niet werken – door snel maar reactief veranderingen door te voeren in de organisatiestructuur. Er wordt wat met de 'harkjes' in het organogram of de indeling van verantwoordelijkheden geschoven. Misschien worden ook enkele weerspannige managers gedwongen te vertrekken om een signaal af te geven aan het hele management: 'Als jij het niet voor elkaar krijgt, zoek ik een ander die het wel kan.' Met dergelijke noodgrepen wordt de ware reden voor het slechte prestatieniveau echter niet aangepakt: de organisatiestructuur is niet goed afgestemd.

Bij Seabright wist Joanna haar vinger achter het probleem te krijgen omdat ze het al eerder had meegemaakt bij andere ondernemingen. Door enkele grote veranderingen door te voeren in de organisatiestructuur zou ze de nieuwe strategie 'aan het werk' kunnen 'zetten'. Maar dit zijn grote klussen. Waar begin je?

AFSTEMMING VAN DE STRUCTUUR OP DE STRATEGIE

Hoe vertaal je de bedrijfsstrategie in de organisatiestructuur? Het gaat erom de verschillende 'punten' met elkaar in verbinding te brengen: de overkoepelende doelen die de onderneming nastreeft moeten nauw verband houden

met de specifieke inrichting van de rapportagelijnen, informatiestromen, bevoegdheden en sociale netwerken. Het antwoord ligt niet voor de hand. Om dat uit te tekenen, moet het management anders gaan denken over organiseren. De organisatie moet erop worden ingericht om wezenlijk concurrentievoordeel te kunnen behalen. Daarmee bedoelen we in dit verband de ontwikkeling van betekenisvolle en blijvende waarde voor de klant. Aan *mission statements* en lijsten met bedrijfsdoelen is meestal geen gebrek. Probeer echter maar eens een formulering te vinden waarin precies staat verwoord hoe een onderneming waarde creëert. Zoals in enkele recente boeken is beschreven (zie vooral Leinwand e.a., 2011), bestaan dergelijke verklaringen in essentie meestal uit twee bestanddelen: een ‘manier van opereren’ in de markt en een stelsel van onderscheidende capaciteiten. De *manier van opereren* is hoe de onderneming omgaat met de markt: haar fundamentele waardepropositie. Sommige ondernemingen presenteren zich bijvoorbeeld nadrukkelijk als vernieuwers en brengen voortdurend nieuwe producten en diensten uit. Andere stellen zich op als ‘value providers’ en bieden hun producten en diensten tegen aantrekkelijke prijzen aan. *Capaciteiten* zijn multifunctionele combinaties van technologie, processen, vaardigheden en manieren van denken die op een synergetische manier in elkaar grijpen. Onderscheidende capaciteiten zijn die paar (veelal drie tot zes) capaciteiten waarmee een onderneming zich weet te onderscheiden van haar concurrenten en aanhoudend op onnavolgbare wijze waarde biedt aan de afnemers op wie ze zich richt.

Een succesvolle aanpak en combinatie van capaciteiten zijn geen kwestie van toeval. Het is net als bij een sporter: die kiest een bepaalde discipline waarin hij kan winnen en gaat vervolgens trainen om er beter in te worden. Zo bouwt ook een onderneming voort op haar sterke kanten door een koers te varen waarbij de strategie en de capaciteiten goed met elkaar samengaan. Dit betekent onherroepelijk óók dat men er bewust voor kiest om bepaalde richtingen *niet* in te slaan. Dat laatste blijkt moeilijk te zijn voor veel ondernemingen, zeker wanneer ze actief zijn in sectoren die zich snel ontwikkelen en waar

NAUWE SAMENHANG TUSSEN STRATEGIE EN STRUCTUUR IS EEN ‘TURBOMOTOR’ VOOR ENERGIE EN CREATIVITEIT

veel kansen maar slechts weinig zekerheden zijn. Voor een samenhangende strategie – een strategie waarbij alles wat de onderneming doet naadloos op elkaar aansluit – is het echter onherroepelijk nodig om duidelijke en consistente keuzen te maken: in welke markt(en) wil de onderneming concurreren, en in welke niet?

Met een samenhangende strategie begint ook het proces om de organisatie in te richten. Als het ‘wat’ (hoe de onderneming waarde creëert) niet glashelder is, kan ook het ‘hoe’ (de manier waarop die waardecreatie wordt georganiseerd) met geen mogelijkheid worden ingevuld.

Neem onze fictieve onderneming Seabright. Dit was van oudsher een onderneming die zich richtte op het topsegment van haar markt: specialistische informatie voor bepaalde beroepsgroepen in uiteenlopende sectoren. De onderneming had een bekende merknaam en loyale afnemers; in bepaalde sectoren gold het aanbod van Seabright als onmisbaar. Maar in de afgelopen jaren was informatie in druk steeds meer overschaduwd geraakt door internet en was de onderneming op drift geraakt. Het was niet langer duidelijk wat Seabright wilde zijn: een gevestigde naam (net als zoveel andere mediabedrijven voortbouwend op haar sinds jaar en dag bekende reputatie), een digitale vernieuwer, of een ‘value’-speler die online goedkope gegevens aanlevert.

Seabright dankte haar reputatie voor een belangrijk deel aan haar razendsnelle distributie van drukwerk, mogelijk gemaakt door een snel en efficiënt netwerk van drukkerijen en andere faciliteiten waar concurrenten niet aan konden tippen. Die capaciteit raakte echter snel achterhaald. Een andere capaciteit waar de onderneming over beschikte, was daarentegen belangrijker dan ooit. Seabright had in de loop van de tijd op basis van haar loyale bestand van abonnees geleerd inzichten in de klant te meten en te doorgronden. Ook had Seabright een sterk innovatievermogen en had de onderneming de vaardigheden in huis om nieuwe producten af te stemmen op de verwachtingen van klanten.

In de bestaande organisatiestructuur kregen de capaciteiten voor drukwerk echter nog steeds – formeel en informeel – meer aandacht dan de capaciteiten voor de

FIGUUR 1. DE ACHT ELEMENTEN VOOR DE INRICHTING VAN DE ORGANISATIE

Met de elementen in deze figuur (zowel formele als informele, gegroepeerd in vier 'sporten' van de 'ladder') kan een ontwerp worden gemaakt voor de inrichting van de organisatie, afgestemd op de strategie en hoofddoelstelling. Bij een herinrichting van de organisatie kan het best met niet meer dan twee of drie van deze elementen worden begonnen.

Formeel	Informeel
Besluitvorming Hoe beslissingen tot stand komen	Normen Hoe mensen zich instinctief gedragen of actie ondernemen
- Bestuurlijke gremia - Beslissingsbevoegdheden - Besluitvormingsprocedures - Analyses inzake besluitvorming	- Normen en waarden - Verwachtingen en 'ongeschreven regels' - Gedrag
Motivatiefactoren Hoe mensen worden gestimuleerd om te presteren	Beloften Hoe mensen geïnspireerd worden om bij te dragen
- Financiële prikkels - Loopbaanmodellen - Talentontwikkeling	- Gemeenschappelijke visie en doelen - Afzonderlijke doelen en aspiraties - Bronnen van trots
Informatie Hoe de organisatie formeel gegevens en kennis verwerkt	Mentaliteiten Hoe mensen betekenis geven aan hun werk
- Belangrijke prestatiecriteria en -maatstaven - Informatiestromen - Systemen voor kennismanagement	- Identiteit, gemeenschappelijke taal, overtuigingen - Veronderstellingen, voorkeuren - Manieren van denken
Structuur Hoe werk en verantwoordelijkheden worden verdeeld	Netwerken Hoe mensen buiten de hiërarchie met elkaar omgaan
- Organisatieontwerp - Rollen en verantwoordelijkheden - Bedrijfsprocessen	- Relaties en samenwerking - Teams en andere onderdelen van de organisatie - Invloed in de organisatie
Bron: PWC Strategy&	

digitale media. Joanna wist al vanaf haar aantreden dat ze de strategie van de onderneming moest verleggen. Nu beseft ze dat ze ook de organisatie snel moest gaan bijsturen om daadwerkelijk te kunnen gaan bouwen aan een positie in de digitale markt.

ACHT BOUWSTENEN, ÉÉN ONTWERP

Twee weken na die bewuste zaterdagochtend belegde Joanna een van de belangrijkste bijeenkomsten die ze ooit zou houden bij Seabright. Rond de tafel zaten de directeurs van de verschillende businessunits en centrale afdelingen, samen met twee veelbelovende managers uit het middenkader, Jill en Sanjay. Jill was een kundig operations manager met tien jaar ervaring. Sanjay was eerder de financiële man geweest bij twee starters in digitale media. Allebei stonden ze goed aangeschreven in de organisatie en verstonden ze de kunst om pijnlijke waarheden nuchter voor het voetlicht te brengen.

‘Met ingang van vandaag,’ zei Joanna, ‘hebben jullie samen een nieuwe opdracht: ontwikkel een nieuwe structuur voor de organisatie en presenteer over een maand aan deze groep je voorstel op hoofdlijnen. Dan bekijken we hoe dat past bij de strategie en besluit ik of we jullie ontwerp verder gaan invullen en hoe we het gaan invoeren. Dit is mijn absolute topprioriteit.’

Jill en Sanjay keken elkaar even aan. Joanna zag aan hen dat zij meteen begrepen dat zij een grote carrièrekans in de schoot geworpen kregen, maar dat ze ook beseften dat deze opdracht niet zonder risico was: de vorige grote reorganisatie, twee jaar eerder, was faliekant mislukt.

‘Ik besef,’ ging Joanna verder, ‘dat dit misschien een grote en onhandelbare opdracht lijkt. Waar het op neer komt, is dat je een aantal concrete dingen moet opleveren. Om te beginnen wil ik van jullie een diagnose van de problemen in de organisatie: kritieke knelpunten, pijnpunten en gebieden waar we elkaar in de weg lopen of dubbel werk doen.’

‘Oké,’ zei Sanjay rustig.

‘Ten tweede,’ zei Joanna, ‘wil ik een plan om die problemen te repareren. Dat betekent een nieuw ontwerp

voor de inrichting van de organisatie.’

‘Van nul af aan?’, vroeg Jill.

‘Nee, niet van nul af aan,’ antwoordde Joanna. ‘We zijn een onderneming met een lange historie en ruim vijftienduizend mensen. Met dat verleden kunnen en willen we niet radicaal breken. Maar je moet wél uitgesproken zijn in wat je voorstelt. En je moet vooral duidelijk maken hoe we met jullie voorstel onze digitale groeistrategie kunnen gaan uitvoeren.’

‘Nog iets anders wat we moeten weten?’, vroeg Sanjay.

‘Ja. Staar je niet blind op het organogram. De vorige reorganisatie was een ramp, daar is iedereen het wel over eens. Dat kwam onder andere daardoor. Door mensen op andere plekken te zetten, verander je hun manier

van werken nog niet. Je moet kijken naar de andere mechanismen die beïnvloeden hoe mensen beslissingen nemen – en ook naar hun gedrag, en naar de cultuur. Ten slotte nog dit: als jullie dit lukt, dan kunnen we als bedrijf de slag maken die we moeten maken. Zo niet ...’ Ze maakte haar zin niet af en liet een betekenisvolle

stilte vallen. ‘Nog iets,’ zei ze vervolgens: ‘Ga er niet vanuit dat ook maar iemand op een bepaalde plek hoort. Als we de inrichting verder gaan uitwerken, bepalen we wel wie wat gaat doen.’

‘Waar beginnen we?’, vroeg Sanjay.

Joanna schoof een vel papier over tafel. ‘Daarmee.’

Het was een kopie van een diagram uit een artikel. Joanna had dit schema ook gebruikt bij de ondernemingen waar ze eerder had gewerkt. Het was een blauwdruk voor een doeltreffend reorganisatietraject (zie figuur 1). Het schema liet acht fundamentele ‘hefbomen’ – veranderingsinstrumenten – zien, verdeeld over twee groepen: formeel en informeel. Formele hefbomen voor verandering zijn de factoren die tot in detail kunnen worden benoemd, vastgelegd en gemeten. Dat is bijvoorbeeld de structuur in het organogram, samen met de prestatieprikkels, bevoegdheden en tamelijk nauwkeurig omschreven regels. De informele hefbomen, daarentegen, zijn geworteld in de cultuur, persoonlijke relaties en gedrag. Die kunnen niet precies worden vastgelegd, maar ze zijn wel van grote invloed op de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie: ze grijpen namelijk in op

FEDEX' EERSTE
MISSIEVERKLARING
WAS EEN KLASSIEKER:
'WANNEER HET ER ÉCHT
MORGEN MOET ZIJN'

de dagelijkse gewoonten van de medewerkers. Net zoals de productietechniek in een fabriek een nauw samenspel is van apparatuur en programmatuur, bestaat ook een doeltreffende inrichting van een organisatie uit zowel informele elementen als formele regels en structuren.

Net als de elementen van een keten DNA kunnen de elementen van het ontwerp van een organisatie worden verdeeld in vier 'sporten' van een ladder. De eerste sport heeft te maken met gezag en de aansturing van gedrag. Aan de formele kant hebben we het dan over de beslissingen die worden genomen. Dit zijn de expliciete uitspraken, regels, richtlijnen of procedures voor de besluitvorming in de organisatie: welke procedure moet worden gevolgd, hoe dienen beslissingen tot stand te komen, wie moeten erbij betrokken zijn? Dit zijn aspecten als het bestuurlijk beleid, goedkeuringsprocessen (voor van alles en nog wat, van de lancering van nieuwe producten tot de krabbel onder een onkostendeclaratie), richtlijnen voor het delegeren van bevoegdheden en de instelling van adviescommissies.

Seabright had een vrij heldere procedure voor de besluitvorming over financiële transacties, wist Sanjay. Maar de goedkeuringsprocedure voor de ontwikkeling van nieuwe producten was toe aan een grote revisie. Ideeën ontstonden op allerlei plekken in de organisatie. Of er geld in werd gestoken, was meestal een kwestie van intern lobbyen. Vooral voor innovaties in digitale media leek te weinig aandacht te zijn. Voor de besluitvorming over de productontwikkeling zouden Jill en Sanjay uiteindelijk een procedure voorstellen waarbij onderling concurrerende projectideeën uit verschillende businessunits naast elkaar werden gelegd en werden geanalyseerd om er uiteindelijk een keuze uit te kunnen maken. Deze procedure zou bovendien de voorkeur geven aan digitale producten, en dan vooral producten waarbij zoekopdrachten van gebruikers worden geanalyseerd en profielen worden gemaakt van hun kennelijke interesses om op basis daarvan informatie op maat te kunnen aanbieden.

De informele tegenhangers van beslissingen zijn de normen – de ongeschreven gemeenschappelijke waarden en regels voor de manier waarop mensen geacht worden

zich te gedragen. Een norm komt meestal tot uitdrukking in uitspraken als 'Wij gaan uitdagingen aan en zeggen in principe nooit dat iets niet kan'. Medewerkers maken zich deze ongeschreven regels vanzelf eigen wanneer ze zich inwerken in een organisatie, of ze krijgen ze mee van begeleiders. De normen geven aan wat 'ons' onderscheidt van 'anderen'.

Bij Seabright, bijvoorbeeld, hadden mensen zich aangewend om een probleem uitsluitend te bespreken wanneer ze er ook meteen een werkbare oplossing voor konden voorstellen. Daardoor waren medewerkers stelselmatig geneigd om uitdagingen te onderschatten en vooral bescheiden maatregelen voor te stellen die meestal geen stand hielden en nauwelijks wat opleverden. Jill en Sanjay beseften dat ook dit moest veranderen.

De volgende sport van de ladder betreft de sturing van gedrag. De formele hefboomen voor gedrag zijn de formele motivatiefactoren. Dit zijn de traditionele instrumenten waarmee een onderneming prestaties probeert te sturen, zoals prestatiedoelen en -prikkelers, beloningsvormen (bijvoorbeeld bonussen) en promoties. Dergelijke expliciete motivatieinstrumenten kunnen gedrag sterk beïnvloeden.

Seabright zette sterk in op prestatiebeloning; tot wel een derde van de beloning van een lijnmanager bestond uit de eindejaarbonus. De bonussen waren echter afhankelijk van de winstmarge van een businessunit en dat maakte de nieuwe digitale producten onbedoeld on aantrekkelijk voor mensen om zich ervoor in te zetten; van nieuwe producten heeft de marge immers in eerste instantie te lijden.

De informele hefboomen bij de sturing van gedrag zijn de beloften ('commitments') die de organisatie aangaat – haar aspiraties. Als deze 'aspiraties' worden waargemaakt, worden ze een vast bestanddeel van de identiteit van een onderneming en een bron van trots voor de medewerkers. Een klassiek voorbeeld van zo'n belofte of aspiratie was de slogan die FedEx in zijn beginjaren hanteerde: 'Wanneer het er écht morgen moet zijn'. FedEx was er trots op om die belofte waar te maken. Seabright had ook al heel lang zo'n belofte: 'Voor de informatie waar u niet buiten kunt.' In veel bedrijfstakken waren de

EEN INFORMEEL NETWERK KAN EEN SYMPTOOM ZIJN VAN PROBLEMEN IN DE FORMELE STRUCTUUR

publicaties van Seabright het eerste wat managers iedere ochtend lezen. Dit soort beloften of aspiraties kunnen in de praktijk alleen iets betekenen en in stand worden gehouden als ze worden ondersteund door de onderscheidende capaciteiten waarmee de onderneming ze waarmaakt. Dit was een van de hoekstenen van Seabright: Jill en Sanjay beseften dat zij hierop konden bouwen.

De volgende sport van de ladder zijn de informatiestromen, de uitwisseling van kennis en inzichten, in de organisatie. Het formele element daarvan, informatie, omvat de prestatiemeting (de scores op de maatstaven voor het prestatievermogen en andere criteria); de coördinatie van activiteiten; en de stroom van expliciete, vastgelegde kennis.

Het informele element is de mentaliteit. Diepgewortelde houdingen en overtuigingen beïnvloeden hoe medewerkers omgaan met klanten, hoe ze producten ontwerpen en maken, en hoe ze problemen oplossen. Sommige ondernemingen hebben de collectieve overtuiging dat zij behalve een commercieel ook een maatschappelijk doel moeten nastreven; bij andere overheerst vooral de gedachte dat een superproduct er vooral super moet uitzien. Vaak is dit het element waarmee de ondernemingen in de kopgroep in de markt zich onderscheiden van het peleton.

De laatste sport van de ladder is de afstemming van de organisatiestructuur. Aan de formele kant vinden we hier de structuur – de ‘harkjes’ van het organogram voor de kritieke rollen, verantwoordelijkheden en formele relaties in de organisatie. Deze expliciet ingevulde structuur is vooral belangrijk voor grote internationale ondernemingen. Zij moeten al die lijnen en ‘hokjes’ tot in detail vastleggen, ongeacht wie de afzonderlijke rollen vervullen. Bij kleinere ondernemingen worden tekortkomingen in de formele inrichting gemakkelijker ondervangen door corrigerende processen en corrigerend gedrag van individuele medewerkers. Alleen al het woord ‘organisatiestructuur’ roept direct associaties op met het organogram. Bij een reorganisatie in een grote onderneming wordt daarom vaak meteen het organogram erbij gepakt. En vaak wordt er niet verder gekeken. Natuurlijk kan een goede formele inrichting

van rollen en hun onderlinge relaties heel belangrijk zijn. Maar het is niet voldoende om uitsluitend daarnaar te kijken. Een nieuwe formele inrichting moet afgestemd zijn met veranderingen in andere formele en informele elementen. Het organogram moet de gevelsteen zijn van de organisatie, niet de hoeksteen.

Seabright had zo’n formele herinrichting al achter de rug, maar er bestonden nog steeds grote problemen met de formele organisatiestructuur. De vorige reorganisatie had echter ook sterke punten. Zo was bijvoorbeeld de formele rol van Chief Digital Officer (CDO) gecreëerd, een nuttige rol om nieuwe producten uit te brengen op de markt. De zittende CDO had echter onvoldoende gezag en zeggenschap en maar weinig directe ondergeschikten.

De informele tegenhanger van de structuur is het persoonlijke netwerk: de verbanden tussen medewerkers buiten de ‘harkjes’ van het organogram om. Die netwerken kunnen opzettelijk worden gecreëerd; veel kenniskringen zijn doelbewust opgezet om mensen met gemeenschappelijke interesses en vaardigheden met elkaar in contact te brengen. Andere netwerken ontstaan vanzelf, doordat mensen met dezelfde interesses of behoeften in het werk elkaar raadplegen. In het algemeen vormt zo’n netwerk een onmisbare aanvulling op de formele structuur. Het kan echter ook een signaal zijn dat

er iets niet goed zit in de formele inrichting: als een groep met een mandaat om de prestaties te verbeteren stelselmatig wordt omzeild in de besluitvorming, dan is dat duidelijk een probleem.

Het topmanagement heeft de taak om deze acht elementen – zowel de formele als de informele kanten van de vier sporten van de ‘DNA-ladder’

– tot een samenhangend geheel te maken. Het topmanagement moet zorgen voor een strategisch eenduidig afgestemde organisatie. De acht genoemde elementen mogen echter niet het startpunt zijn. Eerst moet worden geïnventariseerd hoe en met welk systeem van capaciteiten de onderneming concurreert. Benoem de essentiële gemeenschappelijke eigenschappen van de organisatie die haar als geen ander geschikt maken voor de reeds ontwikkelde strategie (zie figuur 2).

SCHUIVEN MET
MENSEN EN POSITIES
VERANDERT NIET
AUTOMATISCH OOK
HET GEDRAG IN DE
ORGANISATIE

Met die inventarisatie van bestaande kenmerken wordt de basis gelegd waarop de rest van de inrichting tot in detail kan worden ingevuld. Bij het specificeren van de elementen van bepaalde functies en afdelingen zal enige variatie onvermijdelijk zijn. In de overkoepelende blauwdruk voor een autofabrikant in het topsegment van de markt (denk aan BMW, Audi of Mercedes-Benz) zal spaarzaamheid misschien niet als elementair bestanddeel worden benoemd. Ook een fabrikant van luxeauto's zal er echter voor willen zorgen dat er efficiënt wordt gewerkt in de organisatie. In het ontwerp van de organisatie van die fabrikant kunnen daarom aan de productiekant expliciete prestatieprikkels worden opgenomen voor efficiency en normen voor spaarzaamheid – regels die dan weer niet gelden voor marketing en verkoop.

DE NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR

Bij Seabright presenteerden Jill en Sanjay een maand later hun bevindingen aan Joanna en een (voor deze gelegenheid uitgebreide) groep topmanagers, onder wie ook de hoofden voor financiën, operations, marketing en R&D. Sanjay nam als eerste het woord. 'We hebben goede vorderingen gemaakt,' zei hij.

'We zijn uitgegaan van onze marktbenadering als innovatieve 'value'-aanbieder. Dat wil zeggen dat we digitale technologie gebruiken om tegen lagere prijzen te leveren terwijl we ons voor de klant onmisbaarder dan ooit maken. Om dit te kunnen doen, moeten we voortdurend blijven verbeteren in de drukactiviteiten terwijl we de overstap maken naar digitaal. We concentreren ons op de gebieden waar we bij uitstek moeten verbeteren: formele besluitvormingsbevoegdheden en motivatiefactoren, en het informele beroep op beloften en netwerken.'

'Wat doen we met de overige aspecten?' vroeg Joanna. Ze wist het antwoord al maar wilde het duo even testen.

'Nou, we kunnen ze niet alle acht tegelijk aanpakken,' zei Jill. 'We moeten een paar heldere prioriteiten stellen. We hebben al een sterke belofte ten aanzien van de kwa-

liteit die we leveren. En ondanks de problemen met de afgelopen reorganisatie kan de structuur die we nu hebben best goed werken – als we de andere aspecten ook voor elkaar krijgen.'

'Klinkt goed,' zei Joanna. 'Waar beginnen we dan?' Sanjay legde uit dat Jill en hij vonden dat de rol en zeggenschap van de CDO moesten worden versterkt. Volgens besprak Jill de motivatiefactoren. 'De prestatiebeoordeling in de businessunits,' zei ze, 'is nu nog gebaseerd op individuele prestaties. Iedereen werkt dus hard, maar men werkt niet met elkaar samen. Wij stellen voor om de bonussen voortaan niet alleen te koppelen aan de marge van de businessunit, maar ook aan het gedrag dat we willen zien van iedereen. 'Bovendien,' zei ze, 'moeten we onze informatiecapaciteiten opbouwen. We beschikken over heel veel klantgegevens – Verkoop is geweldig in het onderhouden van de relaties. Maar we kunnen er nu nog nauwelijks wat mee doen. We moeten die gegevens vanuit verschillende plekken bij elkaar brengen. Dan kunnen we ze integreren en interpreteren om ze vervolgens te vertalen in de producten en *apps* die we moeten hebben.'

'Maar die zijn we toch al aan het bouwen?!', zei de directeur Productie.

'Klopt,' antwoordde Sanjay. 'Dat is ook juist het probleem. We hebben vijf verschillende groepen die allemaal aan het een of andere aspect daarvan werken. Maar ze weten van elkaar niet wat ze doen. We moeten systematischer gaan innoveren, maar zonder structurele obstakels. Uiteindelijk zullen we de informatieinfrastructuur zeker naar een technisch hoger plan moeten tillen. Maar eerst moeten we iedereen zover zien te krijgen dat ze intern met elkaar gaan samenwerken, over de interne schotten heen. Daarom stellen we voor om iedere week een uitgebreide lunch te organiseren voor medewerkers uit alle vijf groepen. Ook willen we iedereen vragen om een gemeenschappelijke belofte af te leggen tegenover onze klant – om onze lat nog hoger te leggen en de klant de informatie die hij nodig heeft sneller te geven dan wie ook. Om dat voor elkaar te krijgen, willen we een dialoog opstarten tussen onze redacties en onze belangrijkste klanten.'

BEVOEGDHEDEN EN
INFORMATIESTROMEN
ZIJN EEN BETER
STARTPUNT VOOR EEN
REORGANISATIE DAN
HET ORGANOGRAM

FIGUUR 2. DRIE CONCURRENTIEKEUZEN EN DE BIJBEHORENDE ONTWERPEN VOOR DE ORGANISATIE

Mogelijke schetsen van de organisatie voor drie typische marktbenaderingen. Andere marktbenaderingen, die hier niet zijn benoemd, vragen om een andere inrichting.

	Premium-aanbieder Hoogwaardig consumentenmerk	Lage-kosten/ 'value'-aanbieder Fabrikant van massageneesmiddelen	Vernieuwer Technologisch bedrijf in Silicon Valley
Besluitvorming	Merk, productaanbod, kwaliteit en prijsbeleid worden allemaal bepaald door het topmanagement omwille van de consistentie voor de ervaring van de klant; operationele besluitvorming is meer gespreid	Beslissingen worden van boven naar beneden genomen voor de goedkeuring van lage-kostenaanpak; en van onderaf naar boven voor procesoptimalisatie, toegepaste innovatie en onophoudelijke verbetering	Besluitvorming van onderaf voor toegepaste innovatie en samenwerkingskansen; van bovenaf wanneer er groot moet worden 'ingezet'
Normen	'Wij leveren hoe dan ook het beste.'	'Wij letten voortdurend op de kosten en doen alleen datgene waar de klant volgens ons voor wil betalen'	'Met goede ideeën gaan we snel aan de slag om ze snel uit te brengen en we weten hoe we ideeën zonder perspectief moeten afschieten'
Motivatiefactoren	Beloning voor uitstekende product-/dienstenprestaties, consistente ervaring voor de klant, loyaliteit van de klant	Beloning voor strakke bedrijfsprocessen, aanhoudende verbetering en marktaandeel	Beloning voor ideeën-vorming, creativiteit, experimenteren, snelle productontwikkeling en marktintroductions die 'smoel' geven aan de productcategorie; flexibele loopbaanpaden (geen harde grens tussen techniek en management)
Beloften	'Wij maken de klant enthousiast, koste wat het kost'	'Wij laten ons niet op prijs verslaan'	'Wij doen dingen die nog nooit eerder iemand heeft gedaan'

	Premium-aanbieder Hoogwaardig consumentenmerk	Lage-kosten/ 'value'-aanbieder Fabrikant van massageneesmiddelen	Vernieuwer Technologisch bedrijf in Silicon Valley
Informatie	Beperkt aantal informatiestromen en cruciale prestatiecriteria (KPI's); relatief beperkt IT-gehalte als gevolg van stabiliteit en lage omloopsnelheid bedrijfsactiviteit	Integrale systemen langs de hele keten voor gedetailleerde en actuele meting van relatieve positie in bedrijfstak	Informatieinfrastructuur ingericht om samenwerking op basis van teams te ondersteunen; aanzienlijke capaciteiten op gebied van het managen van de levenscyclus van producten en de pijplijn in de productontwikkeling
Mentaliteiten	'Wij zijn de beste in onze tak van sport en doen er alles aan dat ook te blijven'	'Wij leveren de beste waarde in de bedrijfstak'	'Wij veranderen de wereld'
Structuur	Conservatieve inrichting van de bedrijfsvoering (meeste functies in eigen huis en internationaal gecentraliseerd om risico voor merk en klant-ervaring zoveel mogelijk te beperken)	Mondiale functies om schaal te benutten, brede besluitvormingsbevoegdheden en veel uitbesteding, ook aan leveranciers in buitenland; businessunits afgestemd op productlijnen	Vrij plat, aangezien er snel moet worden gewerkt; businessunits afgestemd op technische aandachtsgebieden, vrij smalle besluitvormingsbevoegdheden en aanzienlijke en dynamische multifunctionele samenwerkingsverbanden en joint-ventures
Netwerken	Ontstaan doorgaans vanzelf door de veelal beperkte schaal en organisatorische complexiteit bij hoogwaardige fabrikanten/dienstverleners; externe netwerken (bijvoorbeeld met partners in de detailhandel) zijn belangrijk	Ingericht rond elementaire bedrijfsprocessen; netwerken steeds belangrijker naar mate spreiding van activiteiten/vestigingen toeneemt	Van cruciaal belang gezien de snelle ontwikkeling van de markt; als netwerken ontbreken, moet het ontstaan ervan worden gestimuleerd
Bron: PWC Strategy&			

FIGUUR 3: CAPACITEITEN EN ORGANISATORISCHE ONDERSTEUNING

Voor iedere onderscheidende capaciteit is er een optimale organisatorische inrichting. In deze tabel worden de elementen van dat ontwerp benoemd voor twee capaciteiten die voor veel ondernemingen relevant zijn.

	Klantinzichtmanagement	Toonaangevende innovatie
Besluitvorming	Beslissingen, vooral over productstrategie en investeringen, zijn sterk bepaald door kwantitatieve informatie en worden in multifunctionele gremia genomen met betrokkenheid van marketing, IT en financiën	Beslissingen over nieuwe producten worden genomen in een duidelijk afgebakende reeks van stadia gebaseerd op expliciete en kwantitatief ingevulde criteria; in deze procedure krijgen goede ideeën het groene licht en vallen ideeën die niet levensvatbaar zijn af
Normen	'Ons prestatievermogen hangt af van ons vermogen de klant te begrijpen'	'Wij proberen te voorzien in een nieuwe behoefte waar nog niemand op inspeelt, of we proberen dingen beter, sneller en goedkoper te doen'
Motivatiefactoren	Beloning en prestatieprikkels verbonden aan klantacquisitie, -behoud en -tevredenheid; lof en promotie voor medewerkers met baanbrekende ideeën voor klantinzicht en waardecreatie	Processen en mechanismen om prille ideeënvorming te stimuleren; prestatieprikkels expliciet gekoppeld aan prestaties op gebied van innovatie en productlevenscyclus; snelle carrière voor teamleiders van succesvolle productlanceringen en campagnes; lof voor succesvolle teams ten overstaan van hele organisatie
Beloften	'We weten wat de klant nodig heeft en wil, en wij zijn de aanbieder waar de klant enthousiast over is'	'Wij hebben de beste ideeën in onze branche en we staan open voor ideeën van overal'
Informatie	Veelzijdige 'big data' wordt in de hele keten uit allerlei bronnen gehaald en bij elkaar gebracht met behulp van krachtige technische platforms (data warehousing, business intelligence tools) en kwantitatief-analytische capaciteiten; cruciale prestatie-indicatoren (KPI's) vooral voor klantgerichte criteria als het aandeel in een bepaald marktsegment, het vermogen in te spelen op behoeften in het marktsegment, en de klantloyaliteit	Accurate en gedetailleerde gegevens beschikbaar over productkosten en financiële prestaties voor elk stadium van de waardeketen (ontwikkeling via productie, distributie, ondersteuning); gestandaardiseerd ontwikkelingsgereedschap (zoals management van productlevenscyclus) maken (geografisch) grensoverschrijdend naadloze samenwerking in R&D mogelijk

	Klantinzichtmanagement	Toonaangevende innovatie
Mentaliteiten	'Onze missie is om onze klanten te begrijpen en inzichten te genereren die de onderneming kan gebruiken om hen beter te bedienen' & 'Wij nemen beslissingen op basis van feiten en analyses'	'Onze prioriteit is om toonaangevende producten te maken waar de concurrentie niet aan kan tippen'
Structuur	Specifiek multifunctioneel bestuurlijk orgaan verantwoordelijk voor klantervaring; multifunctionele klantteams met vertegenwoordigers van verkoop, marketing, product en financiën	Mondiale innovatie- en productontwikkelingsfunctie, waarbij technici per discipline worden opgenomen in multifunctionele productteams; selectieve uitbesteding aan buitenland voor optimale beschikbaarheid vaardigheden en kostenvoordelen; uitgebreide leveranciersrelaties en integratieprocessen om tegen lage kosten te ontwikkelen in snelle cycli
Netwerken	Informeel netwerken georiënteerd op uitwisselen/delen van diepe klantinzichten en ideeën tussen verkoop, marketing, product, financiën	Mondiale netwerken voor bedrijfsactiviteiten per aandachtsgebied; grote maar toegespitsde samenwerkingsverbanden met externe partijen (bijvoorbeeld onderzoeksinstituten) om snel aan nieuwe ideeën te komen
<i>Bron: PWC Strategy&</i>		

Joanna leunde achterover in haar stoel. Ze kon zich tot nu toe prima vinden in de ideeën van Jill en Sanjay. 'Ik beseft dat ik jullie erg onder druk heb gezet om dit snel aan te leveren,' zei ze. 'Zijn jullie er zeker van dat we hiermee de samenhang krijgen die we nodig hebben?'

Sanjay en Jill knikten allebei. 'In elk geval gaan we zo de goede kant op,' zei Jill.

'En hoe,' vroeg Joanna, 'kunnen we met jullie voorstellen de belangrijkste capaciteiten die we nodig hebben versterken?'

Jill en Sanjay glimlachten. Jill greep in een map die ze voor zich had liggen. 'Hebben we ook al gedaan,' zei ze, terwijl ze haar buurman een stapel kopieën gaf om vanaf te pakken en door te geven (zie figuur 3).

HET ORGANOGRAM MOET DE GEVELSTEEN ZIJN VAN EEN REORGANISATIE - NIET DE HOEKSTEEN

REORGANISATIE DOORVOEREN

Het kostte enkele maanden om de organisatie van Seabright in te richten volgens het beoogde model. De eerste uitdaging was de

board. Omdat de vorige reorganisatie zo problematisch was verlopen, moest Joanna eerst de board ervan overtuigen dat het deze keer anders zou gaan. Vervolgens stelde ze enkele taakgroepen in – voor respectievelijk productontwikkeling, klantacquisitie/behoud en informatieinfrastructuur – om de details voor de nieuwe organisatiestructuur uit te werken. Iedere taakgroep had een sponsor in het topmanagement, zodat de hoogste managers bij het traject betrokken waren.

Samen met HR werkte Joanna een nieuwe systema-

tiel uit voor de bonussen. Vervolgens trok ze er hard aan om ervoor te zorgen dat iedereen de gedachten achter het nieuwe bonussysteem, en wat het voor hen betekende, ook goed begreep. De berekeningsformules voor de bonussen werden gepubliceerd op het intranet van Seabright, samen met de collectieve scores per business-unit en per markt.

Een jaar na haar komst kon Joanna de board resultaten laten zien. De Chief Digital Officer had zijn verruimde mandaat goed gebruikt en een aantal nieuwe producten hadden de bèta-tests vlekkeloos doorstaan. Diverse aanvullende initiatieven waren in voorbereiding – allemaal op basis van harde inzichten in klant-behoefte en met een degelijke strategische onderbouwing. Het was nog te vroeg om er met zekerheid een oordeel over te vellen, maar de eerste resultaten waren veelbelovend: de reacties van klanten en de gegevens over de klantloyaliteit waren gunstig en de scores voor de betrokkenheid onder het personeel ontwikkelden zich in de juiste richting.

Met de blauwdruk voor de organisatie van Seabright zou geen enkele andere organisatie geholpen zijn. Iedere organisatie kan echter door middel van een proces als hier geschetst ervoor zorgen dat strategie, capaciteiten en organisatie allemaal nauw op elkaar worden afgestemd. Juist die afstemming over de gehele linie, die bij een (re)-organisatie vaak over het hoofd wordt gezien, is waarschijnlijk de belangrijkste succesfactor en doorslaggevende voorwaarde om een strategie met succes in praktijk te kunnen brengen.¹

Noot

1. Voor meer over dit onderwerp, zie Caglar e.a. (2012): organisatie-inrichting als integraal onderdeel van een strategisch georiënteerd kostenbeleid ten behoeve van verdere expansie; en Neilson e.a. (2008): waarom bevoegdheden en informatiestromen betere eerste aanknopingspunten zijn voor een reorganisatie dan het organogram.

Literatuur

Caglar, D., J. Pandrangi & J. Plansky (2012). 'Is Your Company Fit for Growth?'. *strategy+business*, zomernummer.

Leinwand, P & C. Mainardi (2011). *The Essential Advantage: How to Win*

with a Capabilities-Driven Strategy. Boston: Harvard Business Review Press.

Neilson, G.L., K.L. Martin & E. Powers (2008). 'The Secrets to Successful Strategy Execution'. *Harvard Business Review*, juni-nummer.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan PwC Strategy& Inc., voorheen Booz & Company. A. Divakaran (ashok.divakaran@ strategyand.pwc.com) is partner in het kantoor in Chicago, G.L. Neilson (gary.neilson@ strategyand.pwc.com) is senior partner, ook in Chicago, en J. Pandrangi (jaya.pandrangi@ strategyand.pwc.com) is partner en werkt vanuit Cleveland.

'How to Design a Winning Company', by Ashok Divakaran, Gary L. Neilson, and Jaya Pandrangi, reprinted with permission from the Autumn 2013 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2013 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.