



Managementadvies Van Liere

V
L

Kruittorenstraat 15
4691 EN Tholen
Telefoon: 06 - 22 55 53 85
E-mail: info@mvladvies.nl

Bondgenootschappen in beeld: verkenning van organisatienetwerken en de onderliggende instrumentatie

Samenvatting

Organisaties hebben één duidelijk doel voor ogen: het adequaat bedienen van markten en klanten. Organisaties kunnen dat steeds minder zonder hulp van anderen. De vraagstukken zijn te complex, er is veel concurrentie en de dynamiek in de economie is te groot. Daarom zijn steeds meer organisaties in deze economisch moeilijke tijden op zoek naar bondgenoten. In de praktijk zien we dan ook een toename van genootschappen door de vorming van allianties, ketens en **organisatienetwerken**. Organisatienetwerken moet u zien als drie of meer in teamverband werkend partijen. Bondgenoten die gezamenlijk de reis onderweg naar morgen durven aan te gaan. Het is een reis die veelbelovend lijkt, maar die ook niet geheel vrij is van gevaren. Hoe ga je met die gevaren om? Wie zoek je uit voor het genootschap? Welke kwaliteiten zijn nodig om het reisdoel te behalen en eventuele tegenslagen onderweg te kunnen opvangen? Over welke competenties moeten onze bondgenoten beschikken om echt toegevoegde waarde te hebben in het genootschap? Hoe zorg je ervoor dat het bondgenootschap ook tijdens de reis overeind blijft? En waar slaat samenwerking om in tegenwerking en misschien zelfs in regelrechte concurrentie? Kortom: hoe voorkom je dat bondgenoten met elkaar gaan concurreren? Het antwoord op deze vragen is niet gemakkelijk te geven. Maar kwaliteitsmanagement biedt hierbij hulp.

Bij *Total Quality Management* (TQM) gaat het erom te zorgen dat het gehele voortbrengingsproces goed loopt. Door het hele netwerk van samenwerkende bedrijven heen, dus van begin tot eind. Er wordt gekeken naar de mate van beheersing van het proces, naar wat er te verbeteren is en op welke manier. Dit vormt ook de kern van TQM. Daarvoor is grondige kennis van de totale keten en de inrichting van het organisatienetwerk nodig. De insteek van het lectoraat is dan ook om vanuit een bedrijfskundige invalshoek te kijken naar de grenzen van organisaties en de raakvlakken die daartussen zitten. De beheersing van deze raakvlakken en het wegnemen van barrières is cruciaal. Daarvoor zijn bedrijfskundige instrumenten in te zetten. Maar niet alle instrumenten zijn altijd nuttig of geschikt. Het gebruik daarvan is afhankelijk van het verbetervermogen en leervermogen van de betrokken organisaties. Het verbetervermogen van deze afzonderlijke bondgenoten bepaalt of verbeterlagen efficiënt en effectief verlopen en of het netwerk in zijn geheel beter functioneert en presteert.

In ons betoog nemen we u graag mee op reis naar het land van organisatienetwerken. We gaan in op de opkomst van bondgenootschappen, de betekenis van kwaliteitsmanagement voor deze bondgenootschappen en de gereedschappen (*tools*) die zijn ontwikkeld. Tot besluit gaan we in op praktijk voorbeelden op basis van een aantal interviews onder Nederlandse bedrijven.

Inleiding

De omgeving waar ondernemingen zich in bevinden is dynamisch en veeleisend. Markten veranderen doorlopend, de concurrentie verheft onder meer door globalisering. Technologische mogelijkheden nemen toe en investeringen brengen meer risico's met zich mee. De consument wordt onvoorspelbaarder, mondiger en veeleisender. Behalve aan de productkwaliteit stelt de klant hogere eisen aan de dienstverlening en complementaire goederen rondom het originele product. Al deze externe krachten leiden er toe dat organisaties steeds meer op alle aspecten van de bedrijfsvoering een toppositie in de wereld moeten behalen: er is sprake van een hypercompetitie. Door deze ontwikkeling komt de lat voor veel individuele organisaties veel te hoog te liggen.

Ondernemingen worden dus steeds vaker uitgedaagd om effectieve en efficiënte oplossingen te vinden voor de vraagstukken waarvoor zij zich zien gesteld. Het onderling delen van technologie, kennis en ervaringen lijkt één van de antwoorden. Andere antwoorden liggen in het zich concentreren op kernactiviteiten of uitbesteding van niet-kernactiviteiten en het aangaan van intensieve en renderende samenwerkingsverbanden op het gebied van productie en innovatie.

Dit heeft wel als consequentie dat de betrokken onderneming voor een aantal strategische activiteiten afhankelijk wordt van andere bedrijven. Om die afhankelijkheid te kunnen beheersen zal de

onderneming proberen hechte(re) samenwerkingsrelaties aan te gaan met strategische leveranciers. Dat duurzame samenwerkingsrelaties tot betere ondernemingsprestaties leiden, blijkt uit onder meer ervaringen in de bouwwereld, de *automotive* industrie en de handel.

Veel MKB-bedrijven zijn betrokken bij alliantievorming. Vooral industriële organisaties, waaronder de *automotive* industrie, zijn in de jaren tachtig met samenwerking in de keten gestart. Sinds die tijd is er in de industrie een van forse afname van het aantal toeleveranciers en tegelijkertijd een toename van de inkoopwaarde bij de overblijvende leveranciers waarneembaar: uitbesteders richten zich op zogenaamde *main suppliers* en verbreding van het pakket dat toeleveranciers kunnen leveren. De onderlinge afhankelijkheid neemt daarmee toe en dit leidt tot uitbesteders die streven naar langetermijnrelaties met toeleveranciers in de vorm van ketens, allianties en organisatienetwerken. Werd in 1980 nog zo'n 1% van de bedrijven omzet via allianties gerealiseerd, in de jaren daarna groeide dit gestaag door naar 14% in 1995 was en 30% in 2000. Verwacht wordt dat deze groei zich doorzet naar zo'n 40% in 2005. Maar ook bij overheden, de zorgsector en maatschappelijke hulpverlening is een toenemende aandacht voor samenwerking in ketens en netwerken zichtbaar

Door deze trend van toenemende alliantie- en netwerkvorming zien we dat de hypercompetitie zich steeds meer afspeelt op het niveau van organisatienetwerken en minder tussen individuele bedrijven. Organisatienetwerken gaan met elkaar concurreren. Tegelijkertijd hebben de deelnemers aan een organisatienetwerk de vrijheid in andere netwerken te acteren. Deelnemers kunnen dus participeren in elkaar beconcurrerende ketens en netwerken: bondgenoten in concurrentie.

Het belang van allianties en netwerken is weliswaar aangetoond, maar begrijpen we wel hoe deze organisatienetwerken echt werken? Het antwoord daarop is: gedeeltelijk. Met name naar het ontstaan van allianties is veel onderzoek verricht. Minder is bekend over hoe organisatienetwerken zich voortdurend verbeteren. In deze notitie brengen we eerst het begrippenkader nader in beeld. Aansluitend gaan we in op voor- en nadelen en uit de literatuur bekende slaag- en faalfactoren voor allianties en netwerken.

Continu verbeteren

Veel bedrijven hebben inmiddels een gecertificeerd kwaliteitssysteem (bijvoorbeeld volgens de ISO-9000 norm) en het aantal groeit nog steeds. Deze systemen richten zich vooral op de interne (intra-organisationale) beheersing en verbetering van zowel de voortbrengingsprocessen als de ondersteunende processen. Waar eerst bij bedrijven de nadruk lag op kwaliteitsborging en kwaliteitsbeheersing, is de nadruk in de afgelopen jaren verschoven naar continu verbeteren. Nieuwe uitgaven van de kwaliteitsnormen als QS9000, ISO9001:2000 en ISO/TS16949 sluiten hierbij aan. Theorie en praktijk wijzen tot nu toe uit dat het concept van continu verbeteren nog voornamelijk wordt gehanteerd binnen organisaties. Ontegengesteld heeft Masaaki Imai (1986) het continu verbeteren gestimuleerd door in Europa de KAIZEN-gedachte te introduceren. KAIZEN gaat uit van een niet aflatende aandacht voor stapsgewijze verbetering van de kwaliteit van producten en processen in de meest uitgebreide zin. Aansluitend op het KAIZEN-gedachtegoed groeide het besef dat organisaties een ontwikkeling moeten hebben doorgemaakt voordat ze in staat zijn zich continu te verbeteren. Bessant en Francis (1998) definiëren een vijftal groeifasen in de ontwikkeling naar *Continuous Improvement* (CI). Het zich bekwamen in CI-vaardigheden is een geleidelijk leerproces variërend van het niveau van uitproberen van ideeën (fase 1) tot het niveau van een lerende organisatie die verbetert en innoveert zowel vanuit operationele als strategische invalshoek (fase 5). Bessant en Francis (1998) definiëren CI als een systematisch en organisatiebreed proces van het continu en incrementeel veranderen van bestaande handelwijzen en praktijken gericht op het verbeteren van de prestatie van de organisatie. Op dit moment ontstaat er langzaam belangstelling voor de toepassing van het concept van continu verbeteren tussen samenwerkende bedrijven in de voortbrengingsketen. De oorzaak hiervan ligt onder meer in de verschuiving van de concurrentie tussen individuele bedrijven naar concurrentie tussen ketens en organisatienetwerken. Dit vergt echter teamwerk van hoog niveau met bekwame en vaardige teamspelers. Dit vraagt dus bondgenoten die een gemeenschappelijk doel nastreven en die bereid zijn offers te brengen om dit doel te realiseren. Maar dit vraagt ook bondgenoten die elkaar aanvullen door inbreng van specifieke vaardigheden en kennis en die in staat zijn tot samenwerking.

Wilt u in het bezit komen van het gehele artikel, klik dan *hier*.