



De winst van productiviteit



Het onderzoek "Productiviteit in dienstverlenende ondernemingen" dat de basis van dit boek vormt, is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies. Voor de financiering van het onderzoek ontving SMS een subsidie van het ministerie van Economische Zaken. Wij zijn het ministerie hiervoor zeer erkentelijk.



Ministerie van Economische Zaken

Het onderzoek werd namens de Stichting Management Studies begeleid door een commissie waarin zitting hadden:

R.W.P.A.M. de Leij, hoofd Strategische Beleidsontwikkeling AWWN, bestuurslid en voorzitter van de Programmacommissie van SMS (voorzitter)

Prof.dr. H.H. van Ark, hoogleraar Economie van productiviteit en technologie-beleid Rijksuniversiteit Groningen

Drs. J.W. van den Broek, lid Raad van Bestuur Randstad Holding NV

A.W.J.M. Graft, divisie-directeur Sodexho Nederland BV

Dr. L. Klomp, Directoraat-Generaal voor Ondernemen & Innovatie Ministerie van Economische Zaken

P. Th. de Man, directeur Management Services/Business Support Endemol Nederland BV

Drs. P.A. van Stempvoort, general manager Operations Retail Banking/Benelux ING NV

Mw. drs. B. van Dijkum-de Jong, secretaris Stichting Management Studies

Medewerking van de leden van de Begeleidingscommissie en van het Bestuur van de Stichting Management Studies aan de totstandkoming van dit boek houdt niet automatisch in dat zij het met de inhoud eens zijn. De auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud.



De winst van productiviteit

Kompas voor succesvol ondernemen

Marc Zegveld
Erik den Hartigh

Publicatie in opdracht van
Stichting Management Studies (SMS), Den Haag

2007 Van Gorcum

© 2007, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 801

ISBN 978 90 232 4303 8

Redactie door Taalijn Tekstservice
Realisatie van figuren 0.2, 1.2, 2.1, 2.5, 2.6, 2.7, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1, 8.1 en 9.2 door Tony Schuite van Wicked Design, Inc (www.wicked-design.net)
Typografische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen

Inhoud

Ten geleide 1

Proloog 3

Managementsamenvatting 5

1 Winst en productiviteit 11

1.1 Het belang van productiviteit 12

1.2 Waardecreatie en productiviteit 14

1.3 Het meten van productiviteit 19

2 Een model voor besturing van productiviteit 24

2.1 Strategische oriëntatie 27

2.2 Strategische oriëntatie en de inrichting van bedrijfsprocessen 28

2.3 Strategische oriëntatie en het karakter van de waardecreatie 31

2.4 De inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie 32

2.5 Het besturen van productiviteit 34

3 Het besturen van de productiviteit: stappenplan 40

3.1 Stap 1: typeer en meet uw strategische oriëntatie, bedrijfsprocessen en waardecreatie (positie) 42

3.2 Stap 2: beoordeel de samenhang (positie) 43

3.3 Stap 3: meet uw productiviteit (positie) 44

3.4 Stap 4: positioneer uw onderneming (positie) 46

3.5 Stap 5: formuleer een ambitie (ambitie) 47

3.6 Stap 6: beoordeel of aan de randvoorwaarden is voldaan (ambitie) 50

3.7 Stap 7: benoem maatregelen (ambitie) 51

3.8 Stap 8: benoem aanvullende sturingsmaatregelen (actie) 52

3.9 Stap 9: stel prioriteiten (actie) 53

3.10 Stap 10: implementeer de maatregelen (actie) 54

3.11 Evaluatie 56

4 De productiviteit van ING Direct 58

4.1 Makkelijker bankieren 60

4.2 Het succes van ING Direct 60

4.3 Hoe bestuurt ING Direct de productiviteit? 61

4.4 Drie uitdagingen voor ING Direct 63

5	De productiviteit van Sodexho Nederland	65
5.1	Verbetering van de kwaliteit van het dagelijks leven	66
5.2	Het succes van Sodexho Nederland	67
5.3	Hoe bestuurt Sodexho Nederland de productiviteit?	68
5.4	Uitdagingen voor Sodexho Nederland	69
6	De productiviteit van Albert Heijn	72
6.1	Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar	73
6.2	Het succes van Albert Heijn	74
6.3	Hoe bestuurt Albert Heijn de productiviteit?	75
6.4	Uitdagingen voor Albert Heijn	76
7	De productiviteit van Randstad Callflex	78
7.1	Mass-customized	78
7.2	Randstad Callflex	79
7.3	Het succes van Randstad Callflex	80
7.4	Hoe bestuurt Randstad Callflex de productiviteit?	81
7.5	Drie uitdagingen voor Randstad Callflex	83
8	De productiviteit van Big Brother	85
8.1	Een huis van creativiteit	86
8.2	Het succes van Big Brother	87
8.3	Hoe bestuurt Big Brother de productiviteit	88
8.4	Hoe bestuurt Endemol de productiviteit?	89
8.5	Drie uitdagingen voor Endemol Nederland	89
9	Productiviteitsverbetering als uitdaging	92
9.1	Model voor het meten van productiviteit	92
9.2	Model voor het besturen van productiviteit	94
9.3	Stappenplan voor het verbeteren van productiviteit	95
9.4	Succesvolle cases als inspiratiebron	97
9.5	Uitdagingen in productiviteitsverbetering	98
	Verklarende woordenlijst	100
	Bronnen	103
	Bijlagen	105
Bijlage 1	Koppeling met <i>Productiviteit in dienstverlening – deel 1</i>	106
Bijlage 2	Definitie van dienstverlening	107
Bijlage 3	Meting van waardecreatie: volume, efficiëntie en differentiatie	108
Bijlage 4	Operationalisering van productiviteit (TFP)	115
Bijlage 5	Verslag van het kwantitatieve onderzoek	117
	Stichting Management Studies	128

Ten Geleide

Met dit tweede boek over productiviteit sluiten wij ons onderzoeksprogramma af over een onderwerp dat van groot belang is voor de toekomst van onze economie. Sinds het begin van de jaren '90 blijft de productiviteitsgroei in Nederland achter bij die van onze concurrenten; voor enkele dienstensectoren zijn zelfs dalende productiviteitscijfers gemeten. Deze ontwikkeling is niet alleen vanuit macro-economisch perspectief verontrustend. Door de globalisering van de economie betekent het onherroepelijk ook dat de concurrentiepositie van Nederlandse dienstverlenende ondernemingen onder druk zal komen te staan. Reden voor de Stichting Management Studies om in 2003 een onderzoek te starten naar productiviteit in dienstverlening. Want zoveel was wel duidelijk: binnen de dienstverlenende sector bestond weinig aandacht voor en kennis over productiviteit. Ook vanuit de wetenschap was productiviteit tot dan toe voornamelijk bestudeerd in industriële bedrijven.

Eind 2004 publiceerden wij het boek "Productiviteit in dienstverlening; wat het is en waarom het moet" van prof.dr. Bart van Ark en dr. Gjalte de Jong. Zoals de titel al aangeeft, concentreerde deze studie zich op de vraag hoe het begrip productiviteit in dienstverlenende ondernemingen moet worden ingevuld om het voor besturing hanteerbaar te maken. Van Ark en De Jong kwamen daarbij tot de conclusie dat de traditionele arbeidsproductiviteit geen handzaam concept is voor dienstverlenende ondernemingen. De efficiëntie van een dienstverlenende onderneming zou veel beter worden aangegeven door de output af te zetten tegen *alle* inputs die de onderneming gebruikt. Daarnaast pleitten zij voor een meer strategische benadering van productiviteit: niet alleen aandacht voor kostenreductie maar ook voor innovatie, en verbindingen leggen met de andere bronnen van waardecreatie. Het productiviteitsbeleid moet worden gezien in samenhang met keuzen t.a.v. activiteiten en prijzen, aldus de auteurs. Alle drie hebben directe effecten op de waardecreatie van een onderneming, maar kunnen bij een verkeerde combinatie elkaars positieve effecten ook opheffen.

Na deze vooral theoretische en conceptuele verkenning bestond behoefte aan een onderzoek dat zou inzoomen op de praktijk van het op zo'n brede, integrale wijze besturen van productiviteit. In het voor u liggende boek ontwikkelen

dr. Marc Zegveld en dr. Erik den Hartigh, beiden verbonden aan TVA developments en aan TU Delft, op basis van cases bij vijf heel verschillende dienstverlenende ondernemingen en een breed kwantitatief onderzoek in de dienstverlening, een model waarmee managers de productiviteit van hun onderneming kunnen benchmarken en besturen. Zij werken hiertoe het begrip Total Factor Productivity (TFP) uit op ondernemingsniveau. TFP is een begrip uit de macro-economie dat alle factoren die van invloed zijn op de productiviteit omvat; niet alleen de inspanningen van de werknemer maar ook de inzet van fysiek kapitaal (bijv. ICT) en immaterieel kapitaal (bijv. kennis). Op ondernemingsniveau biedt deze maatstaf inzicht in het succes waarmee technologie, organisatorische innovaties, marketingtechnieken, distributietechnieken en product- en service-innovaties worden ingezet om de productiviteit te verhogen.

Met het door Zegveld en Den Hartigh ontwikkelde model kan een onderneming op eenvoudige wijze haar TFP berekenen en afzetten tegen het gemiddelde van de bedrijfstak waarin men werkzaam is. Valt die vergelijking negatief uit, dan vindt men in hun stappenplan aanknopingspunten voor verbetering. In dat stappenplan worden concrete handvatten geboden voor analyse van strategie, bedrijfsproces en businessmodel, met als uiteindelijk doel het op één lijn brengen van deze factoren. Want, en dat wordt door de cases bewezen, met sturen op samenhang tussen strategie, bedrijfsproces en businessmodel valt veel winst te behalen.

Het onderzoek van Zegveld en Den Hartigh is in de eerste plaats opgezet vanuit de behoefte om dienstverlenende ondernemingen instrumenten in handen te geven voor productiviteitsverhoging. Getuige de enthousiaste reacties van de aan het onderzoek deelnemende ondernemingen - Albert Heijn, Endemol, ING, Randstad en Sodexo - zijn ze daarin geslaagd. De aangedragen besturingsconcepten en het model voor de meting van de TFP werden herkend en bruikbaar bevonden.

Het zoeken naar samenhang tussen strategische oriëntatie, inrichting van de bedrijfsprocessen en de wijze waarop waarde wordt gecreëerd raakt zo aan de kern van ondernemingsbesturing, dat deze studie in onze ogen relevant is voor elk type onderneming; ook voor industriële ondernemingen die hun toegevoegde waarde steeds vaker zoeken in het leveren van diensten rondom hun producten. Door aandacht te besteden aan alle factoren die van invloed zijn op de productiviteit van een onderneming biedt dit model een nieuwe, op de kenniseconomie afgestemde manier van kijken naar productiviteit. Een verandering in benaderingswijze die noodzakelijk is; want met alleen sturen op de 'ouderwetse' arbeidsproductiviteit-efficiency kan Nederland de slag niet meer winnen. En daarmee levert dit boek in onze ogen ook een productieve bijdrage aan onze toekomstige welvaart.

drs. J.P. Rijdsdijk
voorzitter Stichting Management Studies
januari 2007

Proloog

De Stichting Management Studies staat bekend om haar durf maatschappelijk relevante thema's te selecteren. De Stichting wil hiermee een bijdrage leveren aan het succes van Nederlandse ondernemingen en gaat daarbij het publieke debat niet uit de weg. We hoefden dan ook niet lang na te denken toen we gevraagd werden om in opdracht van de Stichting Management Studies het thema *productiviteit voor dienstverlenende ondernemers* inzichtelijk te maken.

Vaak wordt gedacht dat productiviteit voor dienstverlenende ondernemingen minder van belang is dan voor de industrie. In dit boek laten we zien dat productiviteitsverbetering door het slimmer inzetten van mensen en kapitaal ook voor dienstverlenende ondernemingen mogelijk is. In dit boek presenteren we hoe Albert Heijn, Randstad Callflex, Endemol Nederland, Sodexho Nederland en ING Direct hun productiviteit organiseren, continu verbeteren en in winst omzetten.

Op nationaal niveau wordt *productiviteit* als kompas gehanteerd om de slimheid van onze economie te bepalen. Economische groei is weliswaar ook mogelijk door meer mensen en meer kapitaal in te zetten, beter is het om de slimheid van de economie te verhogen. Innovatie, kwaliteit, inspelen op vragen vanuit de markt, nieuwe bedrijvigheid en nieuwe organisatievormen zijn voorbeelden van het slimmer realiseren van economische groei.

Zoals productiviteit een uitstekend kompas is op nationaal niveau, zo stellen wij productiviteit ook voor als kompas op ondernemingsniveau. Op het niveau van ondernemingen wordt het begrip productiviteit enkel geassocieerd met ontslagrondes, harder werken en mechanisering van het productieproces. Ten onrechte. Ook op ondernemingsniveau betekent productiviteit het slimmer organiseren van de inzet van mensen en kapitaal. Innovatie, kwaliteit, inspelen op vragen vanuit de markt en nieuwe organisatievormen zijn ook op ondernemingsniveau uitstekende alternatieven voor ontslagrondes. Juist slimme ondernemingen zijn in staat om met een betere inzet van mensen en kapitaal een hogere output te realiseren. Daarom is ook op ondernemingsniveau productiviteit *het* kompas om de slimheid van de onderneming te meten.

In dit boek laten we zien dat dienstverlenende ondernemingen *zelf* de mogelijkheid hebben om hierin keuzes te maken: de productiviteitsgroei ligt in handen van de onderneming zelf. Productiviteit is in onze visie de efficiëntie waarmee de onderneming keuzes maakt in de samenhang tussen strategie, waardecreatie en de inrichting van bedrijfsprocessen. Het creëren van die samenhang zal een stevige impuls geven aan de productiviteitsontwikkeling van dienstverlenende ondernemingen.

Dit boek is mogelijk gemaakt door de Stichting Management Studies. Graag danken wij dan ook het bestuur van de Stichting voor het in ons gestelde vertrouwen. Tevens willen wij iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan dit boek. De leden van de begeleidingscommissie – Bart van Ark (Universiteit Groningen), Jacques van den Broek (Randstad Holding), Barbera van Dijkum (Stichting Management Studies), Sander Graft (Sodexho Nederland), Luuk Klomp (Ministerie van Economische Zaken), Paul de Man (Endemol Nederland), Ronald de Leij (AWVN), en Peter van Stempvoort (ING Nederland) – hebben ons op een immer stimulerende wijze aangemoedigd: veel dank hiervoor. Ook de ondernemingen die zich openstelden voor onze case-studies en de bereidheid hadden vragen te beantwoorden en documenten ter beschikking te stellen verdienen onze dank: zij leverden de basis van ons werk. Zo hebben we open en diepgaande gesprekken kunnen voeren met Luc de Baets van Albert Heijn, met Allard van Dam van Randstad Callflex en Jacques van den Broek van Randstad Holding, met Sander Graft, Peter Hielema, Sandra Oudenes, Jan Willem van de Sande en Jeroen Stok van Sodexho Nederland, met Peter Langenberg en Paul de Man van Endemol Nederland en met Eric Robles van ING Direct.

Aan de kwantitatieve analyse hebben Sara Westrik en Wouter Visscher een belangrijke bijdrage geleverd. Ed Kerkman en Yvonne Halink hebben ons terzijde gestaan in het leesbaar maken van het manuscript en in het ontwerp van de figuren zijn we bijgestaan door Tony Schuite van Wicked Design. Ook hen willen we hier bedanken. Uiteraard zijn alleen wij als auteurs voor het eindresultaat verantwoordelijk.

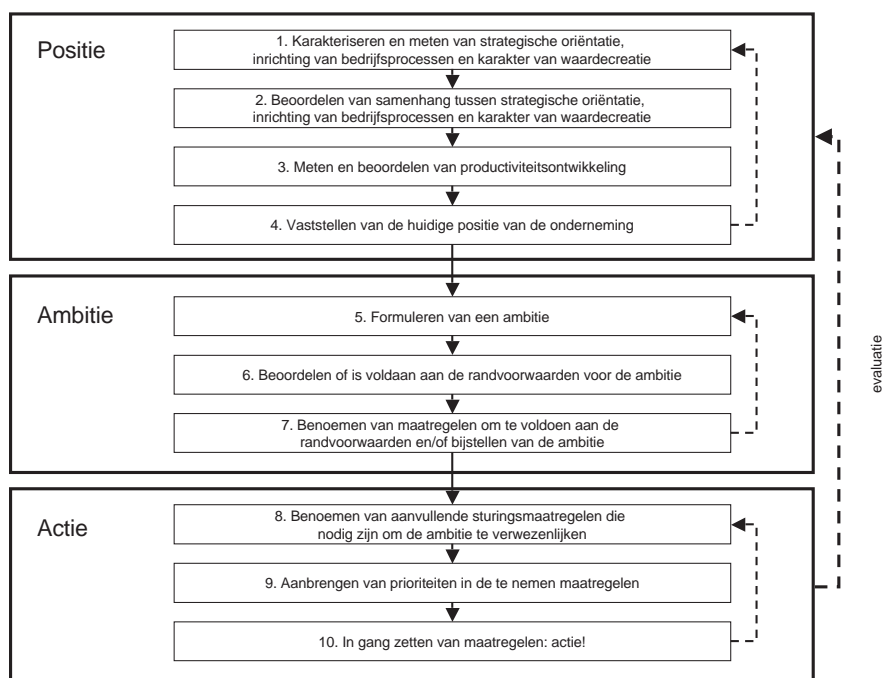
Veldhoven, januari 2007

Marc Zegveld
Erik den Hartigh

Managementsamenvatting

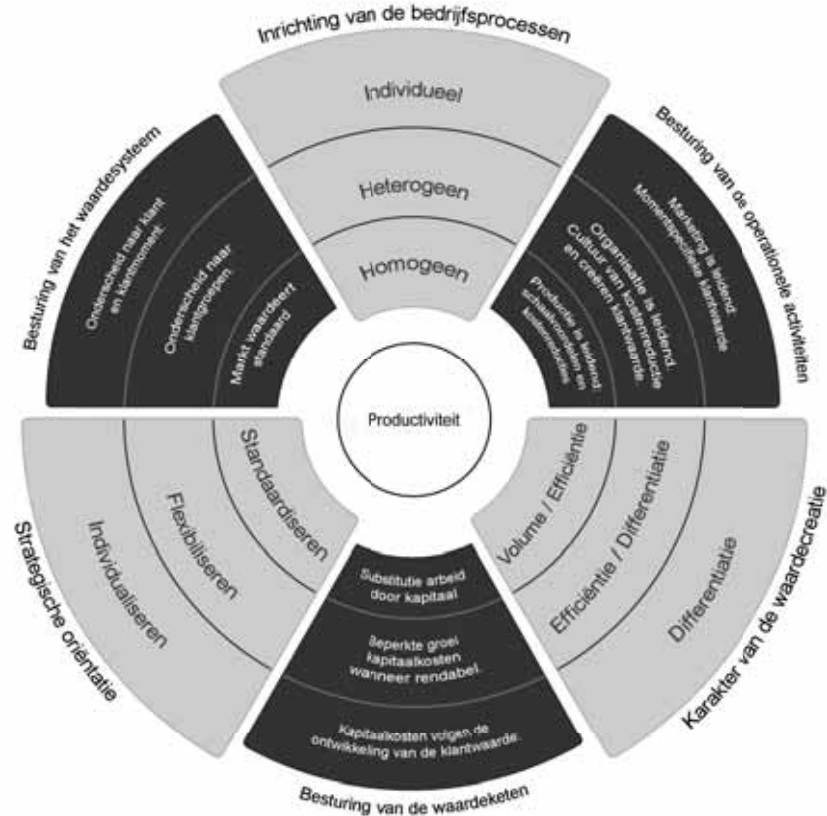
U bent ondernemer of manager en verantwoordelijk voor de toekomst van uw onderneming. Waar komt de winst van uw onderneming vandaan? Presteert uw onderneming niet optimaal en wilt u daar iets aan doen? Of presteert uw onderneming juist wel optimaal en vraagt u zich af: hoe nu verder?

Productiviteit is een belangrijke graadmeter voor alle dienstverlenende ondernemingen. Een lage productiviteit is een signaal dat er iets mis is met de manier waarop de ondernemingsstrategie, de waardecreatie en de bedrijfsprocessen op elkaar zijn afgestemd. Een hoge productiviteit creëert juist perspectieven voor verdere ontwikkeling. In dit boek nodigen wij u uit om de productiviteit van uw onderneming via het door ons ontwikkelde stappenplan te besturen en te verbeteren. In figuur 0.1 is het stappenplan samengevat. In hoofdstuk 3 wordt het in detail en per stap beschreven.



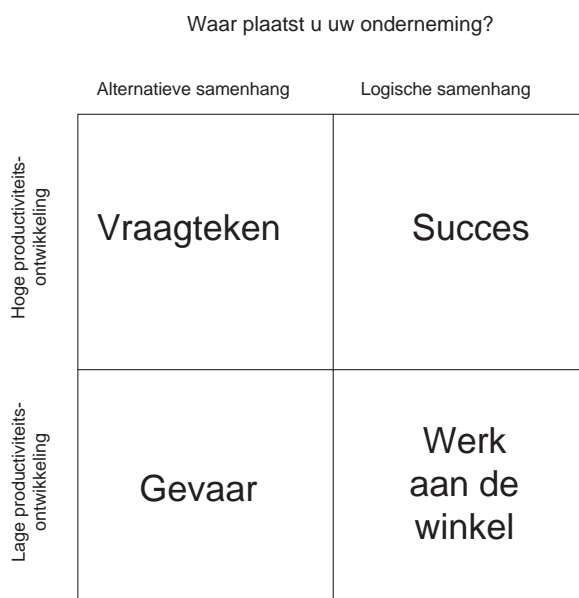
Figuur 0.1 Stappenplan voor het verbeteren van productiviteit

Om u te inspireren, presenteren wij in dit boek ook de ervaringen van ING Direct (hoofdstuk 4), Sodexho Nederland (hoofdstuk 5), Albert Heijn (hoofdstuk 6), Randstad Callflex (hoofdstuk 7) en Big Brother/Endemol Nederland (hoofdstuk 8). Hoe besturen zij hun productiviteit en daarmee hun winstgevendheid? De vijf geselecteerde cases laten zien dat de ondernemingen in kwestie elk een eigen logische samenhang hebben ontwikkeld tussen hun strategische oriëntatie, de manier waarop zij hun bedrijfsprocessen hebben ingericht en de manier waarop zij waarde creëren. Een logische samenhang tussen deze drie factoren levert een consistente manier op om de eigen productiviteit te besturen. Deze samenhang wordt door de geanalyseerde ondernemingen actief bestuurd. De logische of voorkeursverbanden tussen de aard van de strategische oriëntatie, de inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie zijn in figuur 0.2 in de drie concentrische schillen weergegeven. Ondernemingen die met succes hun productiviteit besturen, slagen erin om deze drie factoren op één lijn te brengen. Naarmate de samenhang tussen deze factoren efficiënter wordt, neemt de productiviteit toe. Daarom straalt productiviteit centraal in het model. De formele definitie van productiviteit wordt besproken in hoofdstuk 1, het model wordt in hoofdstuk 2 in detail aan u gepresenteerd.



Figuur 0.2 Model voor productiviteitsbesturing

Wij onderscheiden in dit boek drie strategische oriëntaties voor productiviteitsbesturing: standaardiseren, flexibiliseren en individualiseren. Ondernemingen met een focus op standaardiseren richten hun bedrijfsprocessen op een homogene manier in. Zij verdienen hun geld via volumegroei en het efficiënter inrichten van processen. Ondernemingen met een focus op flexibiliseren richten hun bedrijfsprocessen heterogeen in. Zij besturen het karakter van de waardecreatie door de verhouding tussen efficiëntie en toegevoegde waarde te managen. Ondernemingen met een focus op individualiseren besturen het karakter van de waardecreatie door de toegevoegde waarde te managen. Zij richten hun bedrijfsprocessen zodanig in dat ze klantwaarde creëren voor individuele klanten.



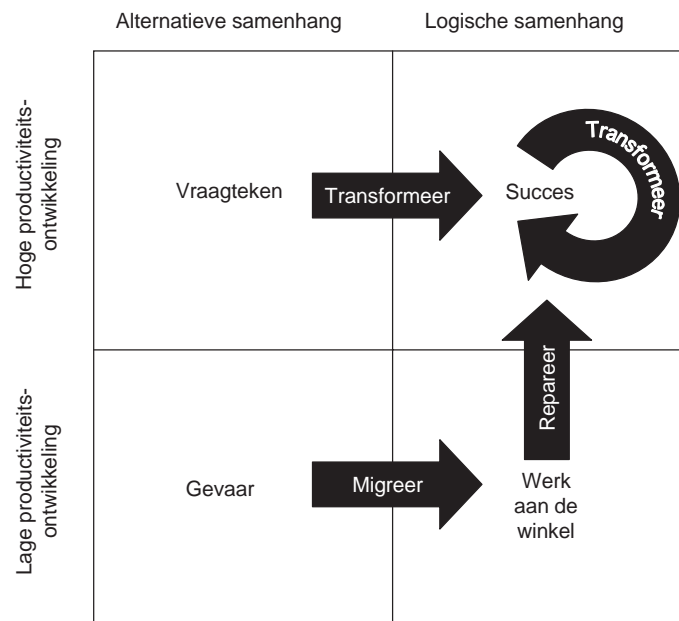
Figuur 0.3 Positionering van uw onderneming

Het in hoofdstuk 3 gepresenteerde stappenplan maakt het mogelijk om zelf te analyseren of er samenhang is, en zo ja welke, tussen uw strategische oriëntatie, de manier waarop u uw bedrijfsprocessen inricht en de manier waarop uw onderneming waarde creëert. Met dit stappenplan kunt u daarnaast meten hoe de productiviteit van uw onderneming zich ontwikkelt. Zo kunt u met behulp van het stappenplan uw eigen onderneming positioneren: is er sprake van een logische samenhang of een alternatieve samenhang? Is er sprake van een goede of slechte productiviteitsontwikkeling? Vervolgens kunt u de resultaten zelf interpreteren (zie figuur 0.3):

- Een logische samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling betekent succes: verdedigen of verder uitbouwen.

- Een logische samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent dat er iets niet in orde is: werk aan de winkel.
- Een alternatieve samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent gevaar: aanpassingen zijn urgent.
- Een alternatieve samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling is binnen ons productiviteitsmodel een uitzondering, en daarmee een 'vraagteken'.

Het is belangrijk om uw onderneming op deze manier te positioneren: de positionering is uitgangspunt als u een ambitie wilt formuleren en daarop acties wilt afstemmen om de productiviteit te vergroten en besturen. De acties die u definieert en uitvoert, hangen dus samen met uw positie en ambitie. In hoofdstuk 3 onderscheiden wij drie groepen acties: migreren, repareren en transformeren (zie figuur 0.4). *Migreren* is van belang als er geen logische en geen productieve samenhang is tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. *Repareren* is van belang als er weliswaar een logische maar geen productieve samenhang is tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. *Transformeren* ten slotte is van belang als de huidige situatie weliswaar optimaal is maar als u verwacht dat uw onderneming bij een andere strategische oriëntatie nog productiever en robuuster is.



Figuur 0.4 Te nemen acties

In hoofdstuk 3 worden de bedoelde acties in detail beschreven.

Niet uw ondernemingsgrootte, de ondernemingsgroei en uw markt zijn doorslaggevend voor de mogelijkheden om de productiviteit van uw onderneming te ontwikkelen. Die mogelijkheden bepaalt u hoofdzakelijk zelf. Dat biedt u de kans om de productiviteit van uw onderneming te besturen. Het praktische stappenmodel in hoofdstuk 3 is een leidraad om uw productiviteit te analyseren, een ambitie te formuleren en concrete acties te definiëren om de productiviteit te vergroten. Productiviteitsvergroting betekent winst. En welke ondernemer wil dat niet?

U kunt dit boek op verschillende manier lezen en gebruiken, afhankelijk van uw specifieke belangstelling. Wilt u als ondernemer of manager meteen aan de slag met het stappenplan, begin dan met hoofdstuk 3. Wilt u ter oriëntatie of inspiratie vooraf weten hoe Albert Heijn, Big Brother/Endemol Nederland, ING Direct, Randstad Callflex en Sodexho Nederland hun productiviteit besturen? Lees dan eerst hoofdstuk 4 tot en met 8. Wilt u allereerst inzicht hebben in waarom productiviteit zo belangrijk is – de essentie van ons productiviteitsmodel? Begin dan met hoofdstuk 1 en 2. Aan het eind van het boek is een verklarende woordenlijst opgenomen, zodat u tussendoor snel begrippen of definities kunt opzoeken.



1

Winst en productiviteit

Dit boek gaat over productiviteit. Preciezer: over de waarde die ondernemingen verdienen als zij hun productiviteit besturen. Productiviteit – de verhouding tussen output en input – is de graadmeter van de efficiëntie waarmee ondernemingen hun strategie uitvoeren. Ondernemingen die met succes hun productiviteit besturen, slagen erin om drie factoren goed op één lijn te brengen: hun strategische oriëntatie, de inrichting van hun bedrijfsprocessen en de manier waarop zij geld verdienen ('het karakter van de waardecreatie'). Naarmate de samenhang tussen deze factoren efficiënter wordt, neemt de productiviteit toe.

Industriële ondernemingen hebben een lange historie in het meten, analyseren en verbeteren van de eigen productiviteit. Dienstverlenende ondernemingen hebben dat niet. Vaak beweren dienstverleners dat productiviteit niet relevant voor ze is: zij verlenen diensten en produceren geen standaardproducten. Productiviteitsgroei – of liever: het achterwege blijven daarvan – zou een gevolg zijn van factoren die een onderneming niet of nauwelijks kan beïnvloeden. Zo zou de productiviteit worden bepaald door de grootte van een onderneming en de sector waarin die onderneming werkzaam is. In een kwantitatief onderzoek dat wij in het kader van onze studie hebben verricht (zie bijlage 5), werden gegevens van 848 dienstverlenende ondernemingen over een periode van 5 jaar en van 319 dienstverlenende ondernemingen over een periode van 10 jaar geanalyseerd. Daarbij bleek dat productiviteitsgroei *niet* wordt bepaald door de grootte of groei van de onderneming, noch door het type dienstverlening. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat productiviteitsgroei het gevolg is van de kwaliteit van de onderneming zelf en dat ondernemingen hun productiviteitsgroei zelf kunnen besturen en verbeteren. En wel door de efficiëntie van de samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie te verbeteren. Ook in de dienstverlening betekent productiviteitsgroei: winst. En ook – of misschien wel juist – in de dienstverlening is het meten en besturen van productiviteit van grote waarde.

Dit boek is een vervolg op *Productiviteit in dienstverlening, deel 1: wat het is en waarom het moet* van Van Ark en De Jong (2004).¹ Ook zij concluderen in hun boek dat productiviteit voor dienstverlenende bedrijven van groot belang is. Zij geven aan wat productiviteit voor dienstverlenende ondernemingen betekent en leggen hiermee een solide basis voor verder onderzoek naar manieren om productiviteit te verbeteren.

Dit boek heeft een meer praktische inslag: wij presenteren een model waarmee dienstverlenende bedrijven hun productiviteit kunnen analyseren en besturen. In hoofdstuk 3 vindt u een concreet stappenplan waarmee u de productiviteit van uw eigen (dienstverlenende) onderneming kunt verbeteren. Daarna krijgt u via een aantal casestudies inzicht in de productiviteitsontwikkeling bij Albert Heijn, Big Brother/Endemol Nederland, ING Direct, Randstad Callflex en Sodexho Nederland. U leest hoe deze succesvolle ondernemingen uit diverse sectoren en van uiteenlopende grootte hun productiviteit actief besturen.

Wij streven in dit boek niet naar volledigheid. Onze ambitie is eerst en vooral om u te inspireren. Om u te laten zien dat productiviteitsgroei een onderneming meer kracht, meer mogelijkheden en als gevolg daarvan meer winst geeft. Wie wil dat niet?

1.1 Het belang van productiviteit

Geen ondernemer ligt wakker van vraagstukken rond productiviteit. Toch is productiviteit een van de belangrijkste factoren die winstgevendheid bepalen, zo blijkt uit onderzoek (Zegveld e.a. 2002; Den Hartigh 2005).² Ook Van Ark en De Jong (2004) constateren deze samenhang in deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening*.

Een van de meest aansprekende voorbeelden van productiviteitsverbetering is nog altijd dat van Adam Smith, grondlegger van de economische wetenschap, over een speldenfabriek.

1 De aansluiting tussen deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening* en deel 2 – dit boek – wordt nader toegelicht in bijlage 1.

2 Deze onderzoeken laten een samenhang zien van 0,558 (significant op 0,1%) tussen arbeidsproductiviteit en nettowinst (Den Hartigh 2005) en een samenhang tussen de TFP en nettowinst van 0,498 (significant op 1%) (Zegveld e.a. 2002).

De speldenfabriek van Adam Smith

In zijn boek *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* uit 1776 beschrijft Smith de gang van zaken in een speldenfabriek. Een individuele medewerker produceerde, bij voldoende hulpmiddelen en materialen, ongeveer 10 tot 20 spelden per dag. Nadat er andere hulpmiddelen werden ingezet en het werk slimmer werd georganiseerd (specialisatie), konden de 10 medewerkers samen meer dan 48.000 spelden per dag produceren. Specialisatie, verbetering van de vaardigheden en het inzetten van meer gespecialiseerde hulpmiddelen leidden tot een disproportionele toename van de output en tot een sterke stijging van de productiviteit van de speldenfabriek.

De speldenfabriek is een voorbeeld van productiviteitsverbetering in een industriële omgeving. In deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening* benadrukken Van Ark en De Jong (2004) dat productiviteit juist ook voor dienstverlenende ondernemingen van belang is. Dienstverlenende bedrijven zijn verantwoordelijk voor meer dan 70% van zowel het Nederlandse BNP als de werkgelegenheid. Daarmee is de Nederlandse economie een diensteneconomie. Meer dan de helft van de economische groei in de afgelopen decennia en bijna de volledige groei van de werkgelegenheid zijn het gevolg van dienstverlenende activiteiten. De aanvaarding van de Europese dienstenrichtlijn en de verdergaande Europese integratie en uitbreiding maken het nodig dat Nederlandse dienstverleners een eigen positie kiezen. Door toenemende concurrentiedruk zal de nu versnipperde sector volwassen moeten worden (Kox 2002). Groei van de productiviteit is daarom juist voor dienstverlenende bedrijven van groot belang.³

Als we kijken naar de ontwikkeling van de productiviteit in Nederland, dan blijkt die met 0,9% (1996-2000) onder het gemiddelde van zowel de OESO-landen als de EU te liggen. Landen waar de productiviteit in dezelfde periode wel groeide waren bijvoorbeeld Finland (4,5%), de Verenigde Staten (1,5%) en het Verenigd Koninkrijk (1,1%) (Donselaar e.a. 2004). Voor de dienstverlenende sectoren geldt hetzelfde: Nederlandse dienstverleners scoren internationaal onder het gemiddelde. De productiviteit in de dienstverlenende sectoren neemt in sommige andere landen intussen wel degelijk toe (Centraal Planbureau 2002). De productiviteitsgroei mag dan achterblijven, op zich is de Nederlandse productiviteit nog steeds hoog (ter indicatie: 5% hoger dan in de VS). De achterblijvende groei breekt het Nederlandse productiviteitsvoordeel echter stelselmatig af.

Er is dus een groot potentieel voor dienstverlenende ondernemingen om de productiviteit te verbeteren. Maar wat is dat eigenlijk precies, productiviteit? Productiviteit is de verhouding tussen output en input. Ofwel: tussen dat wat uit een bedrijfsproces voortkomt (goederen, diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid, kapitaal). Vaak wordt productiviteit gedefinieerd als arbeidsproductiviteit: aantal vervaardigde producten per medewerker. Dit is echter voor dienstverlenende ondernemingen een te beperkte definitie. Voor dienstverlenende ondernemingen

3 De in dit boek gehanteerde definitie van 'dienstverlening' wordt toegelicht in bijlage 2.

is het meten van de totale factorproductiviteit (TFP) de geschiktste vorm van productiviteitsmeting, betogen Van Ark en De Jong (2004) in deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening*. Bij de TFP-maatstaf wordt de output gerelateerd aan meerdere inputfactoren. TFP-groei is niet het gevolg van meer mensen (arbeid) en machines (kapitaal) maar van het slimmer inzetten van de combinatie daarvan. Dus: slimmer ondernemen en slimmer organiseren. Op ondernemingsniveau betekent dit dat technologie, organisatorische innovaties, marketingtechnieken, distributietechnieken en product- en service-innovaties zodanig worden ingezet dat met hetzelfde aantal mensen en machines meer kan worden geproduceerd (zoals in de speldenfabriek van Adam Smith) (Zegveld en Zegveld 2002).

Eind jaren vijftig van de twintigste eeuw hebben Abramowitz (1956) en Solow (1957) belangrijke studies verricht naar de TFP-groei van landen. In hun onderzoek stelden ze vast dat de economische groei slechts voor zo'n 20% kon worden verklaard door de groei van arbeid en kapitaal. Bij de verklaring van de overige 80%, die zij 'residu' noemen, legden zij grote nadruk op de rol van technologie en innovatie. In navolging hiervan worden landen met een sterkere groei van de productiviteit als meer hightech, als innovatiever of als leergieriger getypeerd.

Een analyse op ondernemingsniveau (Zegveld 2000; Zegveld e.a. 2002), gebaseerd op het werk van Solow, laat zien dat in ondernemingen ongeveer de helft van de groei het gevolg is van groei van de TFP. Ook blijkt dat TFP-groei niet kan worden verklaard door de ondernemingsgrootte of door de sector waarin een onderneming actief is. TFP-groei moet dan ook worden toegeschreven aan ondernemingsspecifieke capaciteiten, vaardigheden, routines en andere kennisaspecten. Op ondernemingsniveau kan de TFP daarom als kennisproductiviteit worden getypeerd. De bevinding dat TFP-groei ondernemingsspecifiek is, impliceert dat de groei van de TFP door het management kan worden bestuurd. Uit de analyse blijkt verder dat TFP-groei sterk positief samenhangt met winstgroei. Deze bevinding sluit aan bij de visie van Drucker (1999), die stelt dat het effectief inzetten van kennis ter vergroting van de economische productiviteit de grootste managementuitdaging is. Blijkbaar leidt ondernemingsspecifieke productiviteit tot ondernemingsspecifieke waarde. Het is dan ook relevant om als ondernemer of manager de ontwikkeling van de productiviteit te besturen. Want productiviteitsgroei betekent waardecreatie en waardecreatie betekent winst.

1.2 Waardecreatie en productiviteit

Ondernemingen kunnen op verschillende manieren waarde creëren: door zich te richten op volume (omzetgroei), op efficiëntie (kostenbesparingen) of op differentiatie (aanbieden van duurere producten of diensten die beter zijn afgestemd op wensen van de klant) (Van Asseldonk 1998).⁴ Tabel 1.1 toont voor

4 Bij 'operationele waarde' concentreren we ons op de operationele processen van de onderneming. Fusies en overnames en allerhande vormen van 'financial engineering' blijven in deze studie buiten beschouwing.

een aantal ondernemingen de ontwikkeling van de economische waarde per jaar (hier gemeten als kasstroom) en de oorzaken van die ontwikkeling. Tevens wordt de ontwikkeling van de productiviteit getoond. Bij AEGON bijvoorbeeld blijkt de kasstroom in de periode 1983-2005 jaarlijks gemiddeld met zo'n 14% te zijn gegroeid. Uit openbare jaarverslagen blijkt dat het merendeel van de groei van de kasstroom het gevolg is van volumegroei. Van de totale groei van de kasstroom tussen 1983 en 2005 blijkt 96% te kunnen worden verklaard uit volumegroei. In de onderzochte periode was AEGON tevens in staat de differentiatie te laten stijgen. Toegenomen differentiatie verklaart 36% van de groei van de kasstroom. Groei van volume en differentiatie is bij AEGON ten koste gegaan van de efficiëntie. De afgenomen efficiëntie verklaart de 32% teruggang van de kasstroom van AEGON. Samen verklaren de positieve ontwikkeling van volume en differentiatie en de negatieve ontwikkeling van de efficiëntie de volledige ontwikkeling van de kasstroom van AEGON tussen 1983 en 2005.⁵ De productiviteit is in dezelfde periode met gemiddeld 5% per jaar gestegen.

Tabel 1.1 laat zien dat ondernemingen inderdaad verschillende keuzes maken in hoe zij waarde creëren: in de onderzochte periode waren AEGON en KPN dominant volumegedreven, Grontmij en VNU dominant efficiëntiegedreven en Arcadis en Wegener dominant differentiatiegedreven. Ook is duidelijk te zien dat het een vaak ten koste gaat van het ander: ondernemingen die waarde creëren via efficiëntiegroei vernietigen waarde door de afname van differentiatie – en vice versa. Dit geeft aan dat ondernemingen doorgaans niet in staat zijn om én kostenbesparing (efficiëntie) te realiseren én prijsverhoging door de klant optimaal te bedienen (differentiatie).

Tabel 1.1 Waardecreatie gedreven door volume, efficiëntie of differentiatie

	Periode 1983-2005					gem. jaarlijkse groefactor productiviteit
	gem. jaarlijkse groefactor kastroom	Herkomst kasstroom (100%) groefactor in totale periode				
		Volume	Efficiëntie	Differentiatie	Totaal	
Volume-oriëntatie						
AEGON	1.14	96%	-32%	36%	100%	1.05
KPN	1.10	123%	3%	-26%	100%	1.02 [#]
Efficiëntie-oriëntatie						
Grontmij	1.19	72%	428%	-400%	100%	1.03
VNU	1.19	201%	405%	-506%	100%	1.03
Differentiatie-oriëntatie						
Arcadis	1.15	-9%	-219%	328%	100%	1.03
Wegener	1.13	-160%	-310%	570%	100%	1.03

[#] De productiviteitswaarde van KPN is gecorrigeerd voor uitschieters

5 In bijlage 3 wordt uitgelegd hoe volume, differentiatie en efficiëntie worden gemeten.

De in tabel 1.1 gepresenteerde ondernemingen hebben een duidelijke keuze gemaakt over hoe zij op lange termijn waarde willen creëren. Het lukt ondernemingen in het algemeen niet om tegelijkertijd en langdurig de drie generieke drivers van waardecreatie in hun eigen voordeel te laten bewegen.⁶ Ze moeten kiezen. Een analyse van 75 beursgenoteerde ondernemingen over een periode van vijftien jaar leert dat de groei van de winstgevendheid sterk wordt bepaald doordat een van de waardecreatiedrivers consequent sterker groeit dan de andere twee (Zegveld 2000). Ondernemingen die consequent een volume-strategie, een efficiëntiestrategie of een differentiatiestrategie voeren, realiseren een significant hogere winstgroei dan de groep overige ondernemingen. Voor deze ondernemingen loont het dus om te kiezen. Kiezen betekent dat minimaal een van de waardecreatiedrivers consequent groeit terwijl de onderneming tegelijkertijd probeert om de andere twee drivers op voldoende niveau te houden, of zich richt op het uitbuiten van de combinatie van twee drivers. De keuzes die ondernemingen hierin maken hang en direct samen met de manieren waarop ze hun productiviteit kunnen verbeteren (Den Hartigh en Langerak 2004).

Volumegedreven ondernemingen richten zich op verkoop van meer van dezelfde diensten (zie in tabel 1.1 bijvoorbeeld AEGON en KPN in de periode 1983-2005). Het zijn veelal expanderende organisaties met een sterke, autonome groei. Ze opereren vaak in groeiemarkten, of zoeken die op, en weten daarin sneller te groeien dan het marktgemiddelde. Het is voor volumegedreven ondernemingen lastig de productiviteit substantieel te verhogen. Elke vergroting van volume betekent immers dat ook extra middelen moeten worden ingezet. De primaire bronnen van waardecreatie van volumegedreven ondernemingen zijn het vergroten van marktaandeel in bestaande markten en het ontwikkelen van nieuwe markten. De additionele winst die hiervan het gevolg is, wordt terug in het marketing- en verkoopproces geïnvesteerd. Daardoor kunnen volumegedreven ondernemingen hun marktaandeel verder laten stijgen. Bij een volumestrategie investeren deze ondernemingen langdurig in marketing- en verkoopprocessen. Ze zijn door de omzetgroei consequent in staat waarde te creëren en hun winst te verhogen.

Efficiëntiegedreven ondernemingen richten zich op kostenreductie bij gelijkblijvende of stijgende volumes (zie in tabel 1.1 bijvoorbeeld Grontmij en VNU in de periode 1983-2005). Deze bedrijven opereren vaak in stagnerende of verzadigde markten en beconcurreren andere bedrijven op kosten en prijs. Efficiëntiegedreven ondernemingen verbeteren hun productiviteit door verbeteringen in hun kostenstructuur aan te brengen en creëren daarmee waarde. Ze investeren in automatisering en mechanisering en proberen de volumegroei in lijn met die van de markt te houden. Dat doen ze door hun marktaandeel te behouden of vergroten en tegelijkertijd het prijsniveau concurrerend te houden. De gerealiseerde kostenbesparingen leiden tot hogere winsten, die weer worden geïnvesteerd om verdere kostenbesparingen te realiseren. Het simplificeren, standaardiseren en mechanise-

⁶ Uitzonderingen hierop zijn kartels en ondernemingen met een monopoliepositie.

ren van het voortbrengingsproces is de basis van het succes van efficiëntiegedreven ondernemingen. Een succes dat leidt tot waardecreatie en hogere winsten.

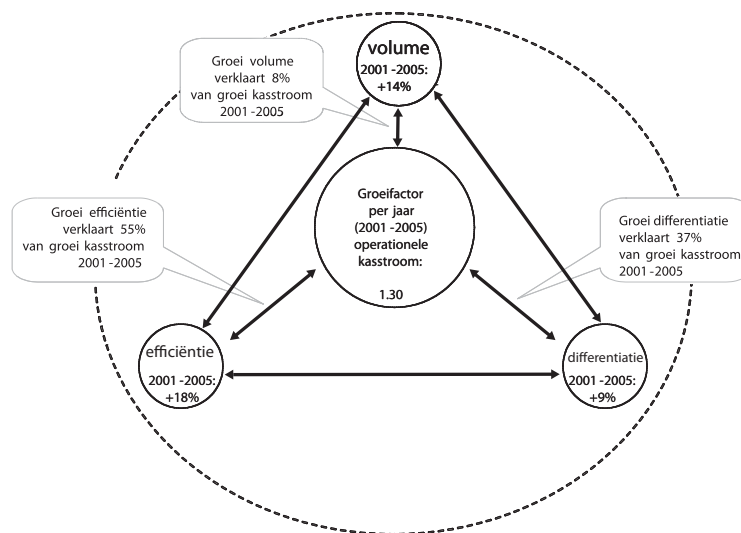
Differentiatiegedreven ondernemingen kiezen voor een aanbod van producten en diensten waarvoor de klant bereid is een hogere prijs te betalen (zie in tabel 1.1 bijvoorbeeld Arcadis en Wegener in de periode 1983-2005). Differentiatiegedreven ondernemingen verbeteren hun productiviteit door hun toegevoegde waarde te verhogen. Dat doen ze door zich te richten op kwaliteit, op onderscheidend vermogen en op het optimaal bedienen van de klant. Het kenmerk van differentiërende ondernemingen is niet zozeer dat zij meer verschillende producten aanbieden (diversificatie) maar dat zij onderscheidende producten, merken en diensten aanbieden met een hogere toegevoegde klantwaarde. Differentiërende ondernemingen investeren hun additionele winst in verdere segmentatie van de klantengroep en in productaanpassingen die leiden tot producten en diensten met nog meer toegevoegde waarde. Zo kunnen zij consequent economische waarde creëren en dus hun winst verhogen.

We hebben zojuist betoogd dat ondernemingen een duidelijke keuze moeten maken over hoe zij hun productiviteit en dus hun waardecreatie kunnen verhogen. Toch zien we dat sommige ondernemingen in staat zijn om op meerdere fronten tegelijk te verbeteren. Randstad Holding is hiervan een goed voorbeeld. Welke keuzes maakt Randstad en hoe verbetert Randstad de productiviteit?

Productiviteit en waardecreatie bij Randstad Holding

“Ons centrale serviceconcept staat bekend als ‘mass-customized’. ‘Mass’ refereert aan de operationele processen die door de hele Groep heen gestandaardiseerd zijn om kostenbesparingen en een excellente uitvoering te realiseren. Met ‘customized’ bedoelen we dat iedere dienst op maat wordt geleverd.” Deze passage uit het jaarverslag (2004) van Randstad Holding geeft de strategie van Randstad weer. Randstad, marktleider in de uitzendbranche, combineert standaardisering met individualisering. Deze strategieën zijn schijnbaar tegenstrijdig. Toch is Randstad zeer succesvol. Hoe bestuurt Randstad deze combinatie? En wat is de rol en impact van productiviteit voor Randstad?

Met een kasstroomgroei van gemiddeld 30% per jaar van 2001 tot 2005 mag Randstad zeer succesvol worden genoemd. De essentie van de strategie van Randstad is de combinatie van standaardisering, het leveren van diensten op maat (individualisering) en het kopiëren van bewezen successen (groei). Standaardisering leidde bij Randstad tot een efficiëntieverhoging van 18% tussen 2001 en 2005. Deze efficiëntieverhoging verklaart 55% van de kasstroomgroei van de onderneming. Door maatwerk te leveren, kon Randstad de differentiatiegraad tussen 2001 en 2005 met 9% verhogen. Dit verklaart 37% van de kasstroomgroei. Door het kopiëren van bewezen successen liet Randstad de omzet tussen 2001 en 2005 met 14% toenemen. Deze omzettoename verklaart de resterende 8% van de kasstroomgroei van de onderneming (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Waardecreatie bij Randstad Holding

Randstad kan blijkbaar zijn bedrijfsprocessen zo inrichten dat niet alleen standaardisatie én maatwerk mogelijk zijn maar dat deze strategieën elkaar ook versterken. Deze combinatie stelt specifieke eisen aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen zijn ingericht en aan de samenhang tussen de bedrijfsprocessen. Hoe pakt Randstad dit aan? We citeren het jaarverslag (2001): “Concepten en aanpakken die hebben bewezen succesvol te zijn, moeten nadrukkelijker de standaarden opleveren die leidend zijn voor onze onderneming.”

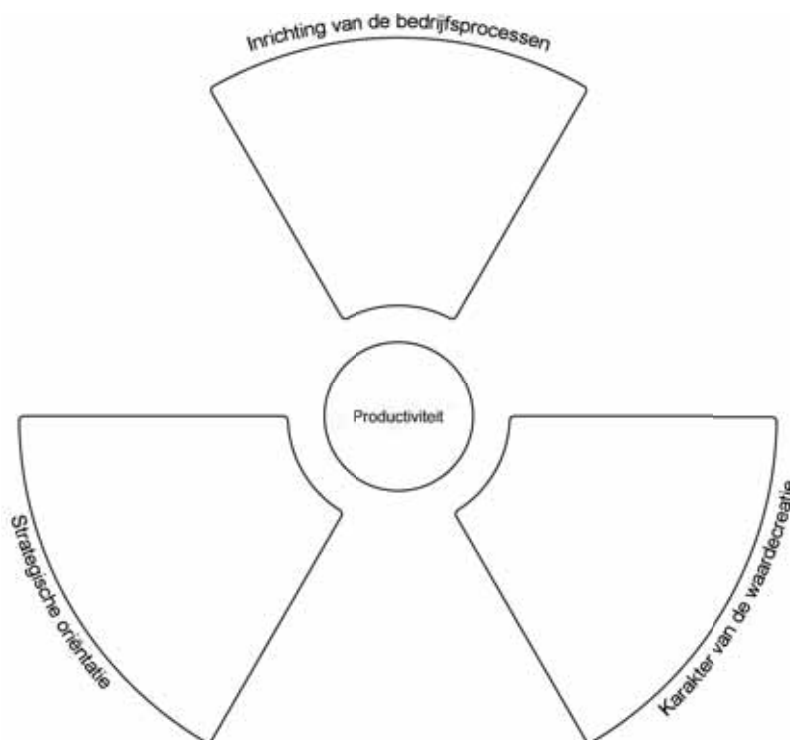
“In onze bedrijfstak zijn de (winst)groefactoren de volgende:

- Excellentie in de uitvoering van diensten aan klanten. Randstad heeft een reputatie op het gebied van kwaliteitswerk en efficiëntie, die ons in de markt onderscheidt.
- ‘Copy & paste’ van *best practices* – bewezen concepten en specialisaties die, met gebruikmaking van de bestaande infrastructuur, gekopieerd kunnen worden naar andere markten.
- Nieuwe diensten zoals HR Solutions. Uitbreiding naar nieuwe markten door middel van start-ups of complementaire overnames.
- Standaardisatie van processen, productiviteitsmanagement en strikte kostenbeheersing.”

[Randstad Holding Jaarverslag 2004]

Uit de opsomming blijkt dat Randstad de productiviteit verbetert door tegelijkertijd toegevoegde waarde te verhogen (excellentie in uitvoering, nieuwe diensten) en op de kosten te besparen (‘copy-paste’ en standaardisatie). Productiviteit is voor Randstad het kompas om de voordelen van maatwerk én de voordelen van standaardisering te besturen. Productiviteit wordt bij Randstad dan ook nadrukkelijk gemeten en bestuurd. Tussen 2001 en 2005 liet Randstad de productiviteit elk jaar met meer dan 7% toenemen. Voor de periode 2001-2005 was Randstad daarmee een van de productiviteitskoplopers.

Voor bestuurders en managers is het niet alleen van belang om een duidelijke keuze te maken over het karakter van de waardecreatie. Zij moeten ook bepalen hoe de productiviteit gegeven deze keuze kan worden verbeterd. Neemt de productiviteit toe doordat mensen harder werken? Doordat kapitaal efficiënter wordt ingezet? Doordat er sprake is van slimmere processen of een effectievere organisatie? Of doordat er sprake is van product- of service-innovaties? Hiervoor moeten bestuurders en managers zich afvragen of de bedrijfsprocessen zodanig zijn ingericht dat de gewenste productiviteitsgroei kan worden gerealiseerd en of de onderneming een heldere strategische oriëntatie heeft gekozen (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 De drie basiscomponenten van productiviteit

1.3 Het meten van productiviteit

Op ondernemingsniveau zijn weinig studies bekend waarin de ontwikkeling van de TFP (totale factorproductiviteit) wordt gemeten en geanalyseerd.⁷ Een van de oorzaken is dat TFP-meting op land- of sectorniveau niet direct op ondernemings-

⁷ Productiviteit is de verhouding tussen output en input. Bij de TFP-maatstaf wordt de output gerelateerd aan meerdere inputfactoren. TFP-groei is dus niet het gevolg van meer mensen (arbeid) en machines (kapitaal) maar van het slimmer inzetten van de combinatie daarvan (zie paragraaf 1.1).

niveau kan worden toegepast. Traditioneel wordt TFP-ontwikkeling namelijk gerelateerd aan een specifiek product of een specifieke productgroep, bijvoorbeeld 'balen katoen per medewerker'. Hierdoor is standaardisatie mogelijk van de eenheden en waarde van het product. Zo kan onderscheid worden gemaakt tussen een zuiver productiviteitseffect en een prijseffect. De zuivere ontwikkeling van de TFP wordt bepaald door de reële verandering van de fysieke input en output (productiviteitseffect). Het prijseffect kan vervolgens worden berekend door de mate te bepalen waarin de onderneming de inkoop- en verkoopprijzen kan beïnvloeden. Deze theoretisch zuivere benadering heeft op ondernemingsniveau diverse nadelen.

De invloed van heterogeniteit bij het meten van productiviteit

Ondernemingen die alleen balen katoen, tonnen staal of hectoliters bier verkopen, werken met een gestandaardiseerde producteenheid en -kwaliteit. Het is in zulke ondernemingen mogelijk om de productiviteit te meten als de kosten van zowel arbeid als kapitaal eenduidig aan het product kunnen worden toegekend. Als een onderneming één enkel product verkoopt, is dit over het algemeen geen probleem. De sterke heterogeniteit van producten en diensten die ondernemingen in verzadigde markten hebben ontwikkeld, zorgt echter voor veel meetproblemen. Ondernemingen verkopen niet een of twee producten maar een veelvoud daarvan. Het is dan lastig – zo niet onmogelijk – om de kosten van de inputfactoren correct aan de diverse producten toe te rekenen.

Zelfs bij vergelijkbare producten is er een probleem. Vanuit een economisch kader wordt geprobeerd producten vergelijkbaar te maken door ze te standaardiseren. Op ondernemingsniveau probeert men juist onderscheidend te zijn: er worden verschillende kwaliteiten katoen, staal en bier ontwikkeld en men bouwt aan merken die deze verschillen verder moeten benadrukken. Producten waar dit sterk speelt, zijn bijvoorbeeld benzine of wasmiddelen. Op ondernemingsniveau wordt met behulp van heterogeniteit geconcurrereerd. Heterogeniteit die als gevolg van aggregatie op nationaal niveau niet meer in de cijfers zichtbaar is.

Hoewel ze fysiek (vrijwel) hetzelfde zijn, verschillen pizza's bij de supermarkt in allerlei opzichten van die van de pizzakoerier. Allereerst is er verschil in temperatuur. Ook moet de ene pizza worden opgehaald terwijl de andere pizza wordt bezorgd. De pizzakoerier voegt diensten aan het fysieke product toe door diverse activiteiten te organiseren. Daardoor verschilt de prijs van het product sterk van de prijs bij de supermarkt. Omdat de producten fysiek vergelijkbaar zijn, kan de productiviteitsontwikkeling worden vergeleken. Toch is duidelijk dat het hier om verschillende grootheden gaat en dat de productiviteitsontwikkeling niet alleen met de kwaliteit van het fysieke product te maken heeft. En als de supermarkt een bezorgfunctie (dienstverlening) aan het assortiment toevoegt, ontstaan er weer nieuwe meetproblemen.

In deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening* concluderen Van Ark en De Jong (2004) dat de fysieke output bij dienstverlenende ondernemingen niet kan worden vastgesteld en dat de output in eenheden vaak niet is gestandaardiseerd. Diensten zijn geen gestandaardiseerde balen katoen, aantallen auto's of hectoliters bier. Juist bij ondernemingen met een product dat niet is gestandaardiseerd, is het noodzakelijk om een productiviteitsbegrip te hanteren dat inzicht geeft in de ontwikkeling van de bewezen slimheid en efficiëntie van de onderneming.

TFP-meting op ondernemingsniveau

Onze ambitie is om de TFP op het niveau van de onderneming te bepalen, niet op het niveau van producten, markten of technologieën. Ook zoeken we een maatstaf die kan worden gebruikt door dienstverlenende ondernemingen. In deze studie hebben we daarom gekozen voor een meting van de TFP die gebaseerd is op:

- een financiële meting van de toegevoegde waarde (output)
- gerelateerd aan het aantal door medewerkers gewerkte uren (arbeidsinput)
- en aan de hoogte van de afschrijvingen (kapitaalinput).

Wij hebben ervoor gekozen om het originele model van Solow (1957) te vertalen naar ondernemingsniveau (Zegveld 2004). Het model van Solow is relatief simpel en stelt dat de TFP wordt bepaald door de verandering van de output per gewerkt uur minus de fractie kapitaal per output vermenigvuldigd met de verandering van kapitaal per gewerkt uur.

$$TFP = \left(\frac{TW / \text{uur (jaar-2, prijzen jaar-1)} - TW / \text{uur (jaar-1)}}{TW / \text{uur (jaar-1)}} \right) \cdot \left(\frac{(K) \text{ jaar-1}}{(TW) \text{ jaar-1}} \right) + \left(\frac{K / \text{uur (jaar 2, prijzen jaar-1)} - K / \text{uur (jaar-1)}}{K / \text{uur (jaar-1)}} \right)$$

Figuur 1.3 De meting van de TFP op ondernemingsniveau

Om deze productiviteitsmaat te berekenen, moeten 'output' en 'input' operationeel worden gemaakt. Hiervoor kunnen verschillende definities worden genomen. Wij kiezen hier voor de volgende operationalisering⁸:

- De output wordt gemeten als toegevoegde waarde, dat wil zeggen omzet minus externe kosten.
- De input van arbeid wordt gemeten als totaal aantal gewerkte uren (dus aantal medewerkers * aantal jaarlijks gewerkte uren per medewerker).
- De input van kapitaalgoederen wordt gemeten als afschrijvingen.

Meting van de productiviteit: een rekenvoorbeeld

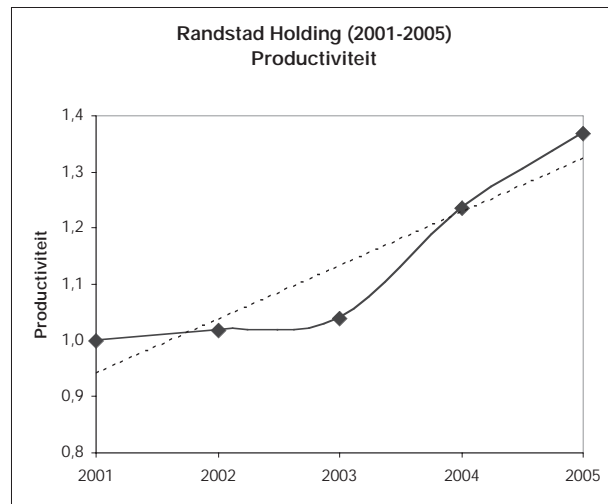
Laten we een rekenvoorbeeld gebruiken om deze productiviteitsmeting inzichtelijk te maken. Als voorbeeld nemen we weer de cijfers van Randstad Holding (zie tabel 1.2). Naast de financiële gegevens hebben we nu ook de aantallen medewerkers en aantallen gewerkte uren nodig (contractduur per jaar). Op basis van deze gegevens kunnen we de componenten uit de formule van figuur 1.3 voor elk jaar berekenen en ook de jaarlijkse veranderingen daarin. Op die manier kunnen we de TFP berekenen. Met behulp van uw eigen jaarcijfers kunt u deze berekeningen eenvoudig voor uw eigen onderneming uitvoeren.

8 Deze operationalisering wordt in bijlage 4 toegelicht.

Tabel 1.2 Cijfervoorbeeld van de berekening van de TFP

Jaar	2001	2002	2003	2004	2005
Netto-omzet	5818	5444	5257	5764	6639
Loonkosten	785	699	648	667	760
Afschrijvingen	63	66	53	29	26
Nettowinst (cijfers in miljoen euro)	60	57	77	200	322
Aantal medewerkers	14.705	13.040	12.280	12.260	13.440
Gemiddelde jaarlijkse arbeidsduur (commerciële dienstverlening, bron: CBS)	1347	1333	1327	1313	1313
Gewerkte uren	19.807.635	17.382.320	16.295.560	16.097.380	17.646.720
Toegevoegde waarde / gewerkte uren	45,82	47,27	47,79	55,65	62,74
Kapitaal / toegevoegde waarde	6,92%	8,05%	6,86%	3,28%	2,36%
Kapitaal / gewerkte uren	3,17	3,80	3,28	1,83	1,48
		2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Delta (toegevoegde waarde / gewerkte uren)		3%	1%	16%	13%
Delta (kapitaal / gewerkte uren)		20%	-14%	-44%	-19%
TFP		2%	2%	19%	13%
TFP cumulatief * fictieve startwaarde	1*	1,02	1,04	1,23	1,37

Het resultaat van deze berekeningen is in figuur 1.4 weergegeven. In deze grafiek is goed te zien dat Randstad Holding een duidelijke en positieve trendbreuk in de productiviteitsontwikkeling heeft gerealiseerd.



Figuur 1.4 Voorbeeld meting TFP-ontwikkeling voor Randstad Holding

De omvang van de productiviteitsontwikkeling kan worden beoordeeld door de cumulatieve TFP-ontwikkeling te vergelijken met die van andere ondernemingen. Voor Randstad is de cumulatieve TFP-ontwikkeling over de periode 2001 tot 2005 gelijk aan 1,37. De gemiddelde cumulatieve TFP-ontwikkeling voor dienstverlenende ondernemingen was 1,22.⁹ De productiviteitsontwikkeling van Randstad Holding is dus relatief hoog.

9 Over de periode 2000-2004. Zie voor de resultaten van het onderzoek bijlage 5.

2

Een model voor besturing van productiviteit

Productiviteit is in het vorige hoofdstuk getypeerd als graadmeter voor de efficiëntie waarmee een onderneming de samenhang tussen waardecreatie, bedrijfsprocessen en strategische oriëntatie kan besturen. We hebben betoogd dat productiviteitsgroei ondernemings specifiek is en niet wordt bepaald door de sector waarin de onderneming werkzaam is of door de ondernemingsgrootte of ondernemingsgroei. Dat wordt nog eens bevestigd in een kwantitatief onderzoek onder een groot aantal ondernemingen dat in het kader van dit boek is verricht (zie voor het onderzoeksverslag bijlage 5). Daaruit blijkt dat de mogelijkheden om productiviteit te verbeteren niet dominant worden bepaald door de markt, noch door zaken als ondernemingsgrootte of ondernemingsgroei. Binnen alle sectoren en grootteklassen zijn er ondernemingen die op eigen kracht succesvol zijn.

De keuzes van een onderneming op het vlak van de strategische oriëntatie, het type waardecreatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen zijn daarmee bepalend voor hun productiviteit. Tabel 2.1 laat zien welke keuzes enkele toonaangevende ondernemingen op deze gebieden hebben gemaakt: ING Direct, Sodexho, Albert Heijn, Randstad Callflex en Endemol Nederland (in het geval van Big Brother). Deze keuzes worden verderop besproken. Dezelfde ondernemingen figureren ook in onze casestudies (zie hoofdstuk 4 tot en met 8).

Tabel 2.1 Keuzes rond productiviteitscomponenten bij vijf ondernemingen

	Strategische oriëntatie	Inrichting van de bedrijfsprocessen	Karakter van de waardecreatie
ING Direct	Standaardiseren	Homogeen	Volume-Efficiëntie
Sodexho	Standaardiseren	Homogeen	Volume-Efficiëntie
Albert Heijn	Flexibiliseren	Heterogeen	Volume-Differentiatie
Randstad Callflex	Flexibiliseren	Heterogeen	Efficiëntie-Differentiatie
Big Brother (Endemol)	Individualiseren	Individueel	Differentiatie

ING Direct

De strategische oriëntatie van ING Direct is standaardisering: de onderneming biedt klanten een beperkt assortiment van sterk gestandaardiseerde diensten. ING Direct heeft hiermee de sector financiële dienstverlening een nieuw gezicht gegeven. Andere banken bieden namelijk juist vaak een breed assortiment met complexe diensten aan. Door te standaardiseren kan ING Direct bankieren voor de klant gemakkelijker maken. De focus op standaardisering stelt specifieke eisen aan de inrichting van de bedrijfsprocessen. De gestandaardiseerde werkprocessen en IT-systemen zijn een belangrijke basis voor het succes van ING Direct: ze zorgen voor een snelle en foutloze operatie. Deze bedrijfsprocessen zijn sterk homogeen: ze zijn optimaal ingericht op het verlenen van een beperkt aantal standaarddiensten en dus niet geschikt voor een breder of complexer aanbod. Leidend bij de productiviteitsverbetering binnen ING Direct is het organisatieproces: de organisatie en cultuur van ING Direct zijn sterk bepalend voor ondernemende en creatieve mentaliteit en de bereidheid om steeds te groeien en kosten te verlagen. Daarmee komen we terecht bij het karakter van de waardecreatie: ING Direct is bij uitstek gericht op groei en kostenverlaging. Dit betekent dat de kasstroom dominant wordt vergroot via de volume-efficiënties.

Sodexho

Net als ING Direct is Sodexho strategisch georiënteerd op standaardisering. In plaats van aan alle klanten andere oplossingen aan te bieden, wil Sodexho toe naar het aanbieden van een beperkt aantal standaardformats. Het voordeel daarvan is dat Sodexho zich in deze formats kan specialiseren en de commerciële, logistieke en informatieverwerkende processen erop kan afstemmen. Bedrijfsprocessen worden hierdoor simpeler en daardoor minder foutgevoelig en goedkoper. Bij de productiviteitsverbetering binnen Sodexho is het voortbrengingsproces – dus de dagelijkse dienstverlening aan de klant – leidend. Net als bij ING Direct is de waardecreatie bij Sodexho gericht op kostenverlaging (niet steeds opnieuw het wiel uitvinden, minder arbeidsintensief werken) en volumevergroting (meer vestigingen, meer gasten per vestiging). Hierbij is handhaving van de kwaliteit van dienstverlening wel uitgangspunt.

Albert Heijn

Albert Heijn heeft de ambitie om verschillende groepen klanten op verschillende momenten uitstekend van dienst te zijn. Het supermarktconcern wil zich continu kunnen aanpassen aan de verschillende klantmomenten zonder dat de kosten daardoor exponentieel stijgen. Strategisch is Albert Heijn dan ook georiënteerd op flexibilisering. Dit heeft grote consequenties voor de bedrijfsprocessen. Die zijn niet op homogeniteit ingericht maar juist op heterogeniteit. Dat maakt het mogelijk om continu in te spelen op wisselende omstandigheden, verschillende groepen klanten, verschillende klantmomenten, verschillende seizoenen enzovoort, zonder dat per groep of moment de hele marketing, voortbrenging en

organisatie steeds opnieuw moeten worden uitgevonden. Om ervoor te zorgen dat dit alles qua kosten niet uit de hand loopt, besteedt Albert Heijn uitzonderlijk veel aandacht aan het verder standaardiseren van de bedrijfsprocessen. Albert Heijn heeft zo binnen zijn oriëntatie op flexibilisering het belang van standaardisering opnieuw uitgevonden. Voor de waardecreatie betekent het dat Albert Heijn de kasstroom vooral vergroot via volumegroei en verbetering van differentiatie (prijsvormend vermogen), bij een ten minste gelijkblijvende efficiëntie.

Randstad Callflex

Randstad Callflex is net als Albert Heijn strategisch georiënteerd op flexibilisering. De onderneming wil bewegen naar een situatie waarin zij verschillende klantgroepen op verschillende manieren van dienst kan zijn. Randvoorwaarde is dat de kosten niet uit de hand mogen lopen. Om dat te realiseren, werkt Randstad Callflex net als Randstad Holding met een stapelmodel. Daarin worden de bedrijfsprocessen (integraal) ontwikkeld van homogeen naar heterogeen, via de volgende stappen:

- operatie op orde;
- organische groei en verbetering van efficiëntie;
- copy-paste van succesvolle concepten;
- nieuwe services;
- nieuwe markten.

Productiviteit is voor Randstad Callflex het kompas om dit proces te besturen. Randstad Callflex wil vooral waarde creëren door het prijsvormend vermogen in de markt te verhogen terwijl de kosten van de processen niet omhooggaan. De kasstroom moet dus dominant worden vergroot over de differentiatie-efficiënties.

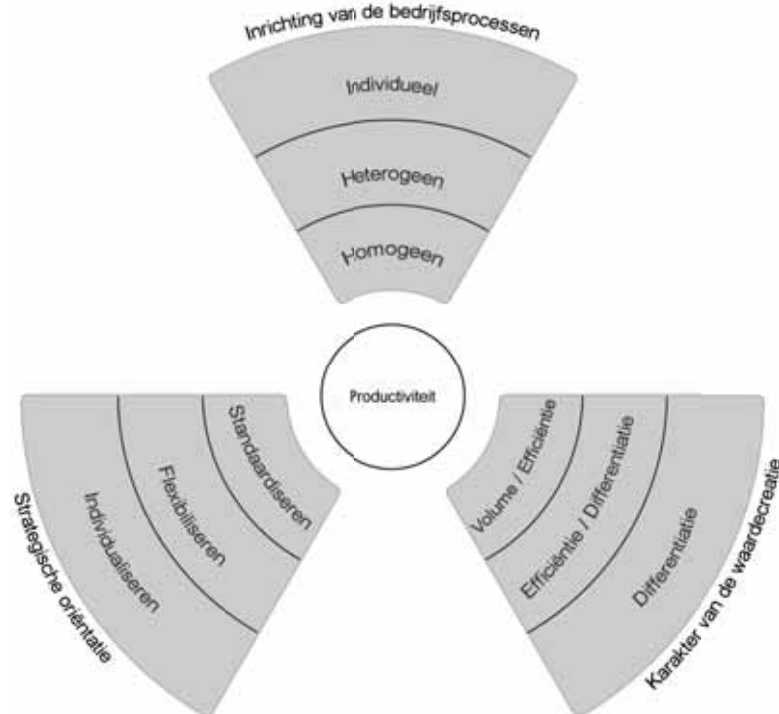
Big Brother/Endemol Nederland

De strategische oriëntatie van Big Brother is individualisering: optimaal voldoen aan moment specifieke wensen van individuele klanten. De bedrijfsprocessen van Endemol Nederland moeten zeer flexibel zijn om dat mogelijk te maken. Ze moeten als het ware op de individuele klant zijn afgestemd. De klant zit aan het stuur en bepaalt mede hoe de uiteindelijke dienst er uit ziet. De marketing moet een optimaal moment- en klantspecifieke waarde herkennen en verzilveren. Voortbrenging moet die moment- en klantspecifieke waarde kunnen leveren. De daarmee gemoeide kosten zijn van secundair belang, zolang de verzilverde klantwaarde maar hoger is dan de extra gemaakte kosten. Waarde wordt in het geval van Big Brother dus vooral gecreëerd door klantwaarde te herkennen en realiseren (differentiatie). Hieraan zijn de kosten (efficiëntie) en het exploiteren van successen (volume) ondergeschikt. De kompassen die Endemol hanteert om klantwaarde over de formats heen te besturen, zijn omzet, winst en het leveren van een bijdrage aan *intellectual property*.

We kunnen nu aan de hand van deze voorbeelden de eerder beschreven productiviteitscomponenten uit ons nog rudimentaire model voor productiviteitsbesturing (zie figuur 1.2) verder invullen. Binnen elk component moet een onderneming kiezen, namelijk respectievelijk voor:

- een strategische oriëntatie: standaardiseren, flexibiliseren of individualiseren;
- de drivers van de waardecreatie: volume, efficiëntie, differentiatie;
- de inrichting van de bedrijfsprocessen: homogeen, heterogeen of individueel.

De opties zijn gevisualiseerd in figuur 2.1.



Figuur 2.1 Keuzes bij de invulling van productiviteitscomponenten

2.1 Strategische oriëntatie

Een onderneming kan dit soort keuzes niet ad hoc en vrijblijvend maken: de strategische oriëntatie, de inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie liggen in elkaars verlengde. Succesvolle ondernemingen verbeteren hun productiviteit vanuit een impliciete of expliciete strategische oriëntatie.

Zij weten een eigen samenhang in hun activiteiten aan te brengen die gericht is op het verbeteren van hun productiviteit. Dit komt tot uiting in de drie 'schillen' van het door ons ontwikkelde productiviteitsmodel (figuur 2.1).¹⁰

Ondernemingen die *standaardiseren*, richten zich op het voortbrengen van een beperkt aantal gestandaardiseerde diensten in grote volumes. Vaak zullen zij proberen om met hun diensten *cost-leader* in de markt te zijn. De inrichting van de bedrijfsprocessen is hierop afgestemd: eenvoudig, *no-frills*, geen ruimte voor afwijkingen (homogeen) en een sterke sturing op het behalen van schaalvoordelen (volume-efficiëntiegericht).

Ondernemingen die *flexibiliseren*, bieden een breed pakket diensten aan om verschillende klantgroepen te bedienen. Hiermee proberen zij een hogere prijs in de markt te realiseren (differentiatiegericht). Om de efficiëntie te borgen, zullen deze ondernemingen vaak kiezen voor losse modules die op verschillende manieren als een ketting aan elkaar te rijgen zijn (efficiëntiegericht). Dit stelt bijzondere eisen aan de inrichting van de bedrijfsprocessen: ook die zullen op een modulaire manier moeten worden ingericht, waarbij een optimale balans moet worden gevonden tussen de efficiëntie van de modules en de flexibiliteit van het geheel (heterogeen).

Ondernemingen die *individualiseren*, willen de klantwaarde maximaliseren door diensten optimaal op momentgebonden wensen van individuele klanten af te stemmen (differentiatiegericht). Hierbij bieden zij klanten geen vooraf gedefinieerde oplossing aan maar een 'oplossingsruimte'. Binnen de grenzen van die ruimte heeft de klant oneindige keuzevrijheid. De klantkeuze wordt klantspecifiek en momentspecifiek bepaald in directe interactie tussen de klant en de onderneming (individueel). Er is dus sprake van een sterke co-productie tussen de klant en de onderneming. Dit stelt hoge eisen aan het vermogen om een daadwerkelijke en directe relatie met de klant op te bouwen.

Maar: waarom past een bepaalde inrichting van bedrijfsprocessen dan het beste bij een specifieke strategische oriëntatie? En waarom gaat ook een bepaald type waardecreatie het beste samen met een specifieke strategische oriëntatie? Dat komt aan bod in de volgende paragrafen.

2.2 Strategische oriëntatie en de inrichting van bedrijfsprocessen

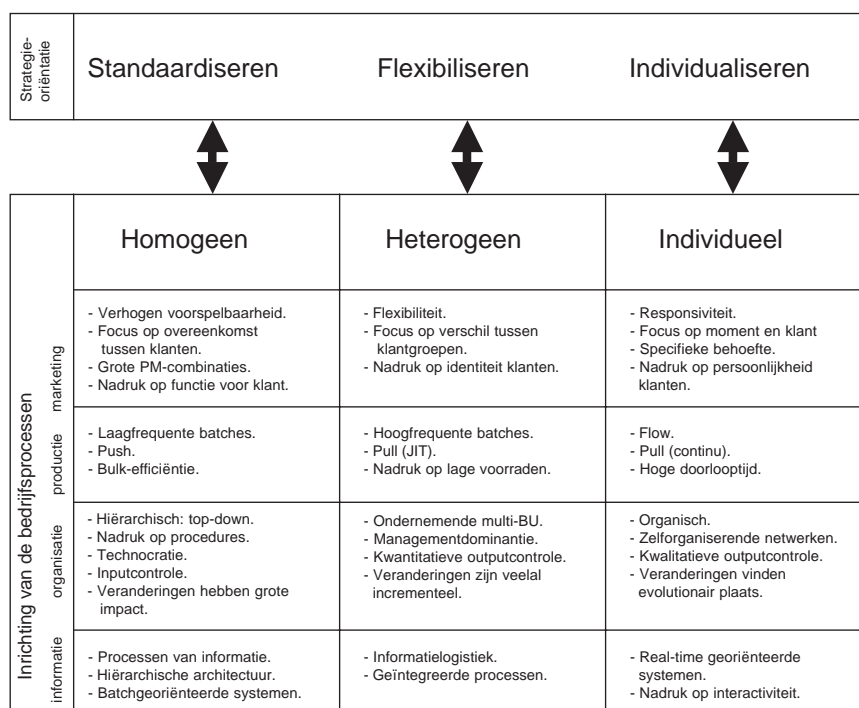
De drie strategische oriëntaties zijn generieke benaderingen van hoe ondernemingen productiviteitsverbetering willen realiseren. Een generieke benadering moet zich vertalen in wat de onderneming dagelijks doet. Ofwel, in de inrichting en uitvoering van bedrijfsprocessen. Wij onderscheiden vier bedrijfsprocessen

¹⁰ Zoals gezegd zijn er nog andere strategische oriëntaties mogelijk dan deze. Die vallen echter buiten het bestek van dit boek.

(Van Asseldonk 1998):

- het marketing- en verkoopproces, waarmee klanten worden geworven, bediend en vastgehouden;
- het voortbrengings- en logistieke proces, waarmee diensten worden ‘geproduceerd’ en verleend;
- het proces van organisatie en de inzet van medewerkers, die de directe link vormen tussen de onderneming en de klanten;¹¹
- het informatie- en communicatieproces, dat zorgt voor de besturing en afstemming.

Binnen elk van deze bedrijfsprocessen kan de onderneming keuzes maken. Zo kan de marketing worden ingericht om grote groepen klanten tegelijk te bereiken, of juist om met afzonderlijke klanten te communiceren. Voortbrenging kan door de onderneming gedreven (*push*) of door de markt gedreven (*pull*) worden ingericht. De organisatie kan bureaucratisch of juist ‘genetwerkt’ worden ingericht. En de informatievoorziening kan via grote batchgeoriënteerde systemen of juist met real-time georganiseerde systemen worden ingericht (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2 Strategische oriëntatie en de inrichting van bedrijfsprocessen

11 Dit is in dienstverlenende ondernemingen nog eens extra van belang, omdat dienstverlening vaak een ‘coproductie’ is tussen de klant en de leverancier.

De ene keuze is niet beter of slechter dan de andere. Waar het om gaat, is dat de keuzes op elkaar moeten zijn afgestemd. Zo is een 'genetwerkte' organisatievorm niet het meest geschikt om goedkope, gestandaardiseerde diensten te verlenen. En gestandaardiseerde informatiesystemen zijn niet geschikt om sterk geïndividualiseerde diensten te faciliteren.

De kolommen in figuur 2.2 tonen samenhangende combinaties van manieren om marketing-, voortbrengings-, organisatie- en informatieprocessen in te richten. In een stabiele situatie zal de inrichting van die bedrijfsprocessen ook binnen een van de kolommen van de figuur vallen. Bij een onderneming die in een transitiefase verkeert, bijvoorbeeld omdat de markt dat dicteert of omdat de onderneming haar productiviteit wil verhogen, kunnen de bedrijfsprocessen in twee aangrenzende kolommen vallen. Een situatie waarbij de inrichting van de bedrijfsprocessen breder gespreid is over de kolommen, is in het algemeen problematisch. Sommige bedrijfsprocessen hebben dan een andere strategische oriëntatie dan andere. Vaak is de verklaring dat de onderneming transformeert van de ene strategische oriëntatie naar een andere. Als een transformatie te lang duurt, kan de onderneming geen goed antwoord bieden op de heterogeniteit of complexiteit van de markt. Het kan ook zijn dat de onderneming – vooruitlopend op ontwikkelingen in de markt – te heterogeen en inefficiënt is georganiseerd.

De keuze voor een strategische oriëntatie heeft grote consequenties voor de inrichting van bedrijfsprocessen. Zo zal een onderneming die wil *standaardiseren* de bedrijfsprocessen zo moeten inrichten dat maximaal gebruik kan worden gemaakt van schaalvoordelen. Dat leidt tot:

- een marketingproces dat vooral de voorspelbaarheid en uniformiteit van de klantvraag verhoogt;
- een voortbrengingsproces dat grootschalig en door de onderneming gedreven is;
- een organisatieproces dat sterk rust op hiërarchie en gestandaardiseerde procedures;
- een informatieproces dat deze procesmatigheid en hiërarchie ondersteunt.

Een onderneming die wil *flexibiliseren*, moet de bedrijfsprocessen modulair inrichten. Dat leidt tot:

- een marketingproces waarin onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende klantgroepen;
- een voortbrengingsproces dat op basis van een beperkt aantal modules voor verschillende klantgroepen een groot aantal verschillende diensten kan voortbrengen;
- een organisatieproces waarin verschillende organisatiemodules autonoom zijn en op prestatie worden afgerekend;
- een informatieproces waarmee dit alles geïntegreerd kan worden bestuurd.

Een onderneming die wil *individualiseren*, moet de bedrijfsprocessen vooral op de klant afstemmen. Dat leidt tot:

- een marketingproces dat erop gericht is met individuele klanten te communiceren;
- een voortbrengingsproces waarmee in directe interactie met de klant de individuele en momentgebonden klantwens kan worden vervuld;
- een organisatieproces dat sterk genetwerkt en zelforganiserend is;
- een informatieproces dat dit optimaal ondersteunt (genetwerkt, interactief, real-time).

Omgekeerd beïnvloeden de mogelijkheden van een onderneming om bedrijfsprocessen in te richten de keuze van de strategische oriëntatie. Zo zal een onderneming die de bedrijfsprocessen sterk homogeen heeft ingericht niet eenvoudig kunnen gaan flexibiliseren. Hiervoor zullen alle bedrijfsprocessen opnieuw moeten worden ingericht, iets wat voor een grote gevestigde onderneming een zeer ingrijpende verandering betekent.

2.3 Strategische oriëntatie en het karakter van de waardecreatie

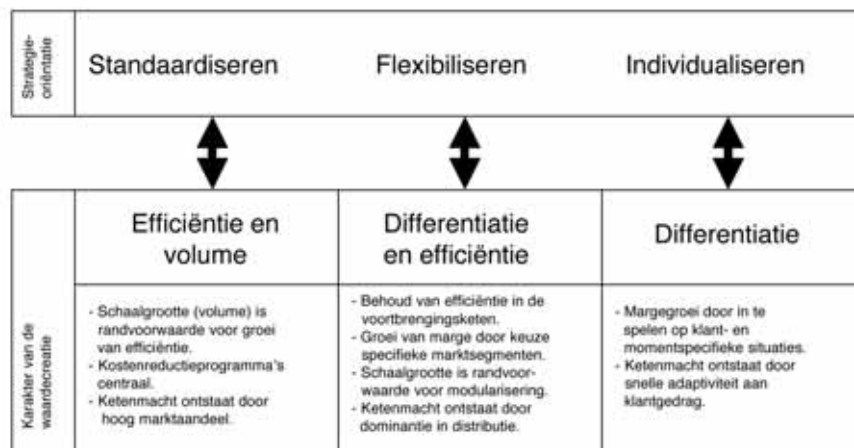
In hoofdstuk 1 is een model gepresenteerd (zie figuur 1.1) waarmee het karakter van de waardecreatie kan worden geanalyseerd op basis van drie indicatoren:

- volume: omzet;
- differentiatie: het vermogen om de prijzen in de markt te verhogen (toegevoegde waarde als fractie van de omzet);
- efficiëntie: het vermogen om arbeid efficiënter in te zetten (omzet ten opzichte van de loonkosten).

De samenhang tussen de strategische oriëntatie en het karakter van de waardecreatie is weergegeven in figuur 2.3. Ook hier is sprake van een tweezijdige relatie: de keuze voor een strategische oriëntatie impliceert een nadruk op de bijbehorende drivers van waardecreatie, en omgekeerd stelt het karakter van de waardecreatie limieten aan de strategische oriëntaties.

In een strategische oriëntatie die gericht is op standaardisering is productiviteitsgroei met name het resultaat van grotere efficiëntie en meer volume. Door kosten te reduceren en schaalvoordelen te behalen, kunnen ondernemingen hun productiviteit sterk laten toenemen. Zo heeft ING Direct een sterke focus op groei en tegelijkertijd een sterke focus op voortdurende kostenreductie. Op deze manier worden er schaalvoordelen verkregen die deels aan de klant worden teruggegeven. Dat versterkt de propositie voor de klant.

Ondernemingen met een strategische oriëntatie op productiviteitsgroei door flexibilisering kunnen hun efficiëntie vergroten bij gelijkblijvende differentiatie of kunnen meer differentiëren bij gelijkblijvende efficiëntie. Zo richt Albert Heijn de logistieke processen in op het behalen van efficiëntievoordelen en de marketingprocessen op het vergroten van de differentiatie.



Figuur 2.3 Samenhang tussen strategische oriëntatie en het karakter van de waardecreatie

Bij ondernemingen die strategisch georiënteerd zijn op individualisering (zoals Big Brother van Endemol Nederland) wordt de productiviteit beïnvloed door verhoging van de toegevoegde waarde, ofwel door differentiatie. In de individualiseringsstrategie komt productiviteitsgroei dominant tot uiting in meer differentiatie bij een gelijkblijvende of dalende efficiëntie. De waardeprestatie stijgt bij een stijgend of gelijkblijvend volume.

Het karakter van de waardecreatie is veelal geen 'toevallige' keuze van de onderneming. Vaak is het een expliciete of impliciete keuze die voortkomt uit de aard van de markt. Neem een markt waarin klanten sterk geïndividualiseerd zijn, moment specifieke behoeften hebben en bereid zijn te betalen voor keuzemogelijkheden. Daarin ligt het voor de hand om waarde te creëren door te differentiëren en minder om te proberen je productiviteit te verhogen door te standaardiseren.

2.4 De inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie

Als we de cirkel sluiten, is er ten slotte een samenhang tussen de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. Dit is weergegeven in figuur 2.4.

ING Direct combineert met een strategische oriëntatie op standaardisatie een homogene inrichting van de bedrijfsprocessen met een focus op efficiëntie en volume. Het aanbieden van een beperkt aantal producten heeft als consequentie dat de overeenkomsten tussen klanten worden benadrukt. Schaalgrootte maakt het mogelijk om de kosten te verlagen. In de marketing worden de functionaliteit van de dienst, de hoge spaarrente en de gebruiksvriendelijkheid benadrukt. Als gevolg van groei en bijkomende schaalvoordelen kan ING Direct kostenreduc-

Inrichting van de bedrijfsprocessen	Homogeen	Heterogeen	Individueel
	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen voorspelbaarheid. - Focus op overeenkomst tussen klanten. - Grote PM-combinaties. - Nadruk op functie voor klant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit. - Focus op verschil tussen klantgroepen. - Nadruk op identiteit klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiviteit. - Focus op moment en klant - Specifieke behoefte. - Nadruk op persoonlijkheid klanten.
	<ul style="list-style-type: none"> - Laagfrequente batches. - Push. - Bulk-efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoogfrequente batches. - Pull (JIT). - Nadruk op lage voorraden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flow. - Pull (continu). - Hoge doorlooptijd.
	<ul style="list-style-type: none"> - Hiërarchisch: top-down. - Nadruk op procedures. - Technocratie. - Inputcontrole. - Veranderingen hebben grote impact. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemende multi-BU. - Managementdominantie. - Kwantitatieve outputcontrole. - Veranderingen zijn veelal incrementeel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisch. - Zelforganiserende netwerken. - Kwalitatieve outputcontrole. - Veranderingen vinden evolutionair plaats.
	<ul style="list-style-type: none"> - Processen van informatie. - Hiërarchische architectuur. - Batchgeoriënteerde systemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatielogistiek. - Geïntegreerde processen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Real-time georiënteerde systemen. - Nadruk op interactiviteit.

Karakter van de waardecreatie	Efficiëntie en volume	Differentiatie en efficiëntie	Differentiatie
	<ul style="list-style-type: none"> - Schaalgrootte (volume) is randvoorwaarde voor groei van efficiëntie. - Kostenreductieprogramma's centraal. - Ketenmacht ontstaat door hoog marktaandeel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud van efficiëntie in de voortbrengingsketen. - Groei van marge door keuze specifieke marktsegmenten. - Schaalgrootte is randvoorwaarde voor modularisering. - Ketenmacht ontstaat door dominantie in distributie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Margegroei door in te spelen op klant- en momentspecifieke situaties. - Ketenmacht ontstaat door snelle adaptiviteit aan klantgedrag.

Figuur 2.4 Samenhang tussen de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie.

ties realiseren en die deels in klanten investeren. Gevolg is een verdere groei van het marktaandeel. Het kenmerk van ondernemingen met standaardisering als strategische oriëntatie is dat veranderingen een grote impact hebben en duur zijn. Dat geldt zowel voor veranderingen in de inrichting van de bedrijfsprocessen als veranderingen in het ontwikkelen van een productieve samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie.

Ondernemingen die strategisch georiënteerd zijn op flexibilisering zijn bereid om verschillende groepen klanten op verschillende manieren te bedienen, maar wel met gebruikmaking van steeds dezelfde mensen (medewerkers), systemen en merken. De inrichting van de bedrijfsprocessen is daardoor gericht op:

- het benutten van verschillen tussen klanten;
- sturen op differentiatie;
- sturen op efficiëntie in de inrichting van het voortbrengingsproces.

In veel markten is het niet mogelijk om met één standaardproduct of -dienst alle klanten te bedienen. In plaats daarvan wordt de markt gesegmenteerd en worden voor segmenten aparte producten of diensten ontwikkeld. Hierdoor komt het bedrijf beter tegemoet aan de wensen van de klant en kan het een hogere prijs voor zijn producten of diensten vragen. Tegelijkertijd zal een onderneming proberen de efficiëntie te verbeteren door schaalvoordelen binnen elk segment te behalen en door de voortbrengingsprocessen te verbeteren. Waarde wordt vooral gecreëerd in de combinatie van differentiatie en efficiëntie. Flexibilisering heeft betrekking op het kunnen inspelen op groepen klanten zonder dat de voortbrenging of de organisatie zich steeds hoeft aan te passen aan de ontwikkeling van een bestaande of nieuwe groep klanten. De nadruk op de geïntegreerde processen en systemen maakt het voor de onderneming mogelijk om met identieke systemen diverse groepen klanten te bedienen en voldoende efficiëntie te behalen.

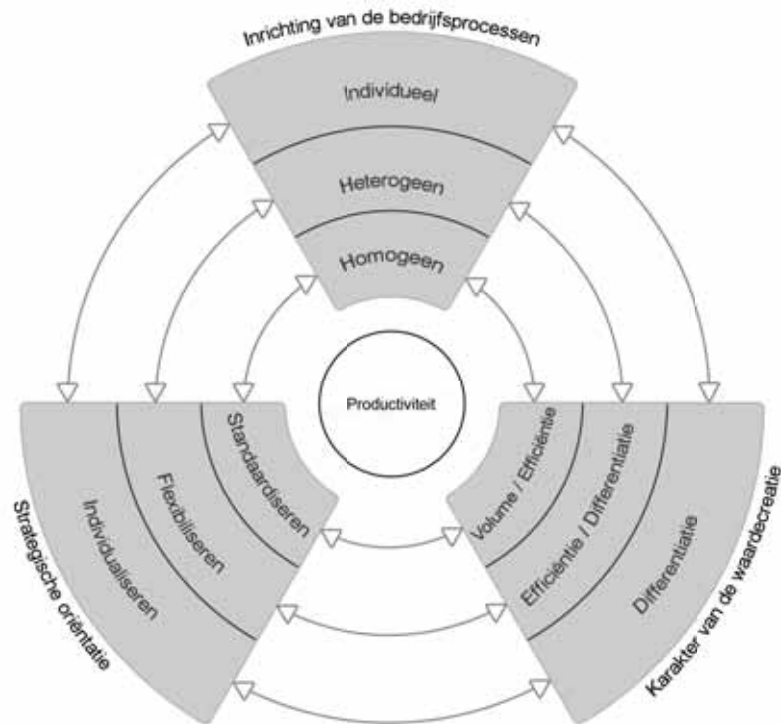
In sommige markten ontwikkelen de principes van flexibilisering zich uiteindelijk naar individualisering, doordat grotere heterogeniteit leidt tot een afnemende voorspelbaarheid van klanten. Dat stelt een grens aan de mogelijkheid om meer van hetzelfde te produceren. De basis voor waardecreatie verschuift dan richting differentiatie: het realiseren van klantwaarde door de bedrijfsprocessen beter af te stemmen op de individuele, moment specifieke wensen van de klant. Het aantal ondernemingen dat er daadwerkelijk in slaagt te individualiseren, is beperkt. Veel ondernemingen beweren dat zij individualisering als strategische oriëntatie hanteren terwijl zij hun bedrijfsprocessen intussen als in een ambachtelijke onderneming hebben georganiseerd. Ondernemingen die daadwerkelijk individualisering als strategische oriëntatie hebben, kunnen klantspecifieke waarde creëren en zijn tegelijkertijd in staat om kennis te hergebruiken en zo voldoende efficiëntie te realiseren.

In figuur 2.5 zien we het productiviteitsmodel, waarin nu de samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie expliciet is weergegeven.

2.5 Het besturen van productiviteit

Ondernemingen die de ontwikkeling van de productiviteit actief besturen zijn continu bezig een logische samenhang aan te brengen of de gevonden samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie te versterken. Productiviteit wordt bestuurd door consequent initiatieven te nemen en de samenhang tussen die initiatieven te behouden. In figuur 2.6 zijn de drie belangrijkste aspecten van de besturing van productiviteit weergegeven:

- De samenhang tussen de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie wordt bestuurd via aansturing van de (dagelijkse) operationele activiteiten.

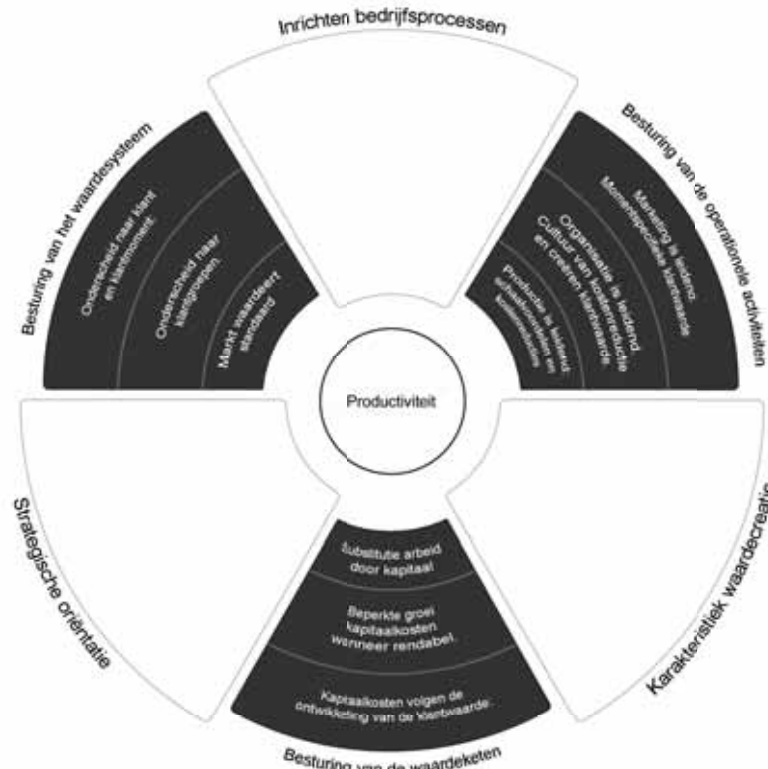


Figuur 2.5 Samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie

- De samenhang tussen het karakter van de waardecreatie en de strategische oriëntatie wordt bestuurd via de inrichting van de waardeketen (binnen de onderneming).
- De samenhang tussen de strategische oriëntatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen wordt bestuurd via de positionering van de onderneming in het waardesysteem (buiten de onderneming).

Besturing van de operationele activiteiten

De samenhang tussen het karakter van de waardecreatie en de inrichting van bedrijfsprocessen wordt bestuurd via de operationele activiteiten. Bij ondernemingen waarbij de bedrijfsprocessen homogeen zijn ingericht, is de productie vaak leidend. Bij ondernemingen die differentiatie nastreven, is marketing vaak leidend. Initiatieven waarbij productie of marketing leidend zijn voor het inrichten van de bedrijfsprocessen bepalen niet alleen de samenhang tussen de aard van de waardecreatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen maar ook de ontwikkeling van de productiviteit.



Figuur 2.6 Besturen van de samenhang

Besturing van de waardeketen

Bij besturing van de waardeketen gaat het om het ontdekken en versterken van de samenhang tussen de strategische oriëntatie en de aard van de waardecreatie. Ondernemingen kunnen de waardeketen besturen door bijvoorbeeld continu actief kostenreducties door te voeren, of door de kosten als afgeleide te beschouwen van de omvang van de ontwikkeling van de klantwaarde. Door verschillende initiatieven te nemen en steeds de gevolgen voor de productiviteit te meten, kunnen ondernemingen een logische samenhang tussen de strategische oriëntatie en de karakteristiek van de waardecreatie ontwikkelen.

Besturing van het waardesysteem

De ontwikkeling van de productiviteit wordt ook beïnvloed door initiatieven die gericht zijn op besturing van de samenhang tussen de strategische oriëntatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen. Het gaat dan om initiatieven die gebruikmaken van klantspecifieke karakteristieken, onderscheid tussen klanten en klantspecifieke momenten, of om initiatieven die gericht zijn op het weergeven van het klantvoordeel van standaardproducten of standaarddiensten.

Voorbeelden van productiviteitsbesturing

Bij ING Direct is er een effectieve samenhang tussen de keuze voor standaardisering, de focus op groei en de inrichting van de verschillende bedrijfsprocessen. De besturing van de productiviteit richt zich op het steeds verder verbeteren en standaardiseren van de bedrijfsprocessen, waardoor de proposities 'makkelijker bankieren' en 'foutloze eenvoud' aan nog meer klanten kunnen worden aangeboden. Het verder reduceren van de complexiteit en het sturen op markt-aandeel, kosten en kostenontwikkeling zijn voor ING Direct de belangrijkste instrumenten bij het besturen van de productiviteit. ING Direct lijkt aan alle randvoorwaarden te voldoen om – binnen de door gekozen combinatie van standaardisering, groei en de daarbij horende inrichting van de bedrijfsprocessen – de productiviteit verder te verhogen.

Ook Sodexho Nederland heeft de ambitie om te standaardiseren. Sodexho bestuurt de productiviteit vooral vanuit de operationele activiteiten, bijvoorbeeld door te proberen om die activiteiten over vestigingen heen te standaardiseren. Ook de ondersteunende processen zijn op standaardisering gericht. Zo wordt steeds meer met shared-servicecenters gewerkt. Natuurlijk heeft de aansturing van de operationele activiteiten invloed op de sturing van de waardeketen (bijvoorbeeld op de beslissing over waarin moet worden geïnvesteerd) en op de sturing van het waardesysteem (bijvoorbeeld op de vraag of klanten bereid zijn meer standaarddiensten te accepteren). Het heeft bij Sodexho Nederland hoge prioriteit om de randvoorwaarden voor standaardisering, schaalgrootte en gestandaardiseerde voortbrengingsprocessen in te vullen. Alleen als dat is gebeurd, kan Sodexho Nederland de productiviteit actief besturen.

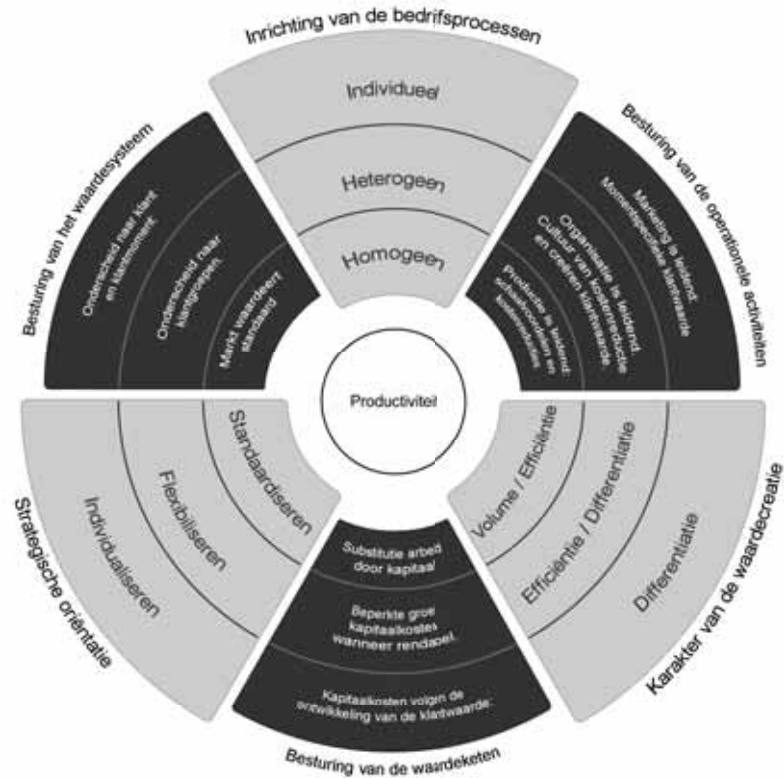
In tegenstelling tot ING Direct en Sodexho hebben Randstad Callflex en Albert Heijn de ambitie om te flexibiliseren. Albert Heijn realiseert zich dat standaardisering van diverse bedrijfsprocessen randvoorwaardelijk is voor productiviteitsgroei. De huidige focus op standaardisering moet dan ook worden gezien als het invullen van de randvoorwaarden om de vruchten van flexibiliteit te kunnen plukken.

De focus op het verhogen van de klantwaarde is bij Big Brother/Endemol Nederland mogelijk doordat de onderneming specifieke klantmomenten kan herkennen. In het geval van Big Brother wordt op massale wijze interactiviteit met de klanten georganiseerd. Endemol Nederland kan de productiviteit besturen door binnen een format als Big Brother actief in te spelen op ontwikkelingen bij klanten en dit te combineren met een zeer flexibele voortbrengingsketen. Door het proces van voortbrenging verder te flexibiliseren, vervult Endemol Nederland de randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan om binnen de formats individualisering te realiseren.

De vijf geanalyseerde ondernemingen hanteren verschillende instrumenten om hun productiviteit te verhogen. Niet alleen de besturingsinstrumenten verschillen per strategische oriëntatie, ook de randvoorwaarden verschillen. Standardiseren is pas bij voldoende schaalgrootte zinvol, terwijl voor flexibiliseren niet alleen schaalgrootte maar ook een gestandaardiseerd voortbrengingsproces noodzakelijk is. Standardisering van de voortbrenging is voor Albert Heijn randvoorwaarde om tot de gewenste flexibiliteit te komen. Deze door Albert Heijn doorgevoerde standardisering van de voortbrenging binnen de flexibiliseringsstrategie is overigens complexer dan die binnen de standardiseringsstrategie. In het eerste geval is standardisering gericht op het zonder meerkosten kunnen faciliteren van diverse productstromen. In de standardiseringsstrategie is alles gericht op reductie van complexiteit. Ondernemingen die overgaan van standardiseren naar flexibiliseren moeten de standardisering van onder andere hun voortbrengingsproces herontdekken en opnieuw inrichten.

Door in te spelen op individuele klantwensen, kan Big Brother/Endemol Nederland verder differentiëren. Voorwaarden daarvoor zijn een minimum-schaalgrootte en een flexibele en modulair opgebouwde voortbrengingsketen. Randstad Callflex heeft, vanuit zijn ambitie om te flexibiliseren, een flexibele voortbrengingsketen die gericht is op het aanbieden van diverse diensten aan verschillende klantgroepen. Anders dan bij Randstad Callflex is de flexibiliteit van het voortbrengingsproces bij Big Brother/Endemol Nederland gericht op het faciliteren van klantspecifieke en momentspecifieke vragen. Bijvoorbeeld door het programma aan te passen aan de hand van sturing vanuit de kijkers. Ook bij de overgang van een flexibiliseringsstrategie naar een individualiseringsstrategie zullen ondernemingen flexibiliteit moeten herontdekken en bedrijfsprocessen opnieuw moeten inrichten. De samenhang tussen de strategische oriëntaties komt niet alleen tot uiting in de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie, maar ook doordat de kern van de standardiseringsstrategie de randvoorwaarde vormt voor succesvol flexibiliseren. De kern van de flexibiliseringsstrategie vormt de randvoorwaarde voor succesvolle individualisering.

In dit hoofdstuk hebben we ons model voor besturing van de productiviteit geleidelijk opgebouwd. We introduceerden allereerst de drie componenten van productiviteit: de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. Ook gaven we aan dat een onderneming binnen elke component keuzes kan maken. We hebben drie strategische oriëntaties onderscheiden (de 'schillen' van het model, paragraaf 2.1) en de samenhang tussen de componenten van het model benadrukt (paragraaf 2.2, 2.3 en 2.4). Tot slot hebben we uiteengezet hoe die samenhang kan worden bestuurd (paragraaf 2.5). Op deze wijze hebben we ons conceptuele model voor productiviteitsbesturing (zie figuur 2.7) in stadia opgebouwd. Hoe u met behulp van dit model de productiviteit van uw onderneming kunt besturen, leest u in hoofdstuk 3.



Figuur 2.7 Model voor productiviteitsbesturing

3

Het besturen van de productiviteit: stappenplan

In de voorgaande hoofdstukken heeft u kennis kunnen nemen van de concepten die van pas komen bij het besturen van de productiviteit van uw onderneming. In dit hoofdstuk reiken we u de handvatten aan om dit ook daadwerkelijk te gaan doen. De basisvoorwaarde voor succesvolle besturing van productiviteit in dienstverlenende ondernemingen is dat het belang ervan wordt onderkend. Niet voor niets staat productiviteit centraal in ons model. We hebben laten zien dat verbetering van productiviteit leidt tot economische waardecreatie en tot hogere winst. Ten slotte hebben we aannemelijk gemaakt dat productiviteit daadwerkelijk door het management te besturen is en niet afhankelijk van de sector waarin de onderneming actief is, van de grootte van de onderneming of van de groeisnelheid. Hiermee is productiviteit een belangrijke graadmeter voor alle dienstverlenende ondernemingen. Een lage productiviteit is een signaal dat er iets mis is met de manier waarop de ondernemingsstrategie, de waardecreatie en de bedrijfsprocessen op elkaar zijn afgestemd. Een hoge productiviteit creëert juist perspectieven voor verdere ontwikkeling.

Presteert uw onderneming niet optimaal en wilt u daar iets aan doen? Of presteert uw onderneming juist wel optimaal en vraagt u zich af: hoe nu verder? Dan nodigen we u uit om de productiviteit van uw onderneming te besturen via het volgende tienstappenplan. We hebben de tien stappen onderverdeeld in drie groepen: positie, ambitie en actie.

Positie

- stap 1** Typeer en meet uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van uw waardecreatie.
- stap 2** Beoordeel de samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie.
- stap 3** Meet en beoordeel de productiviteitsontwikkeling: is die relatief hoog of relatief laag? En is die relatief stabiel of relatief volatiel?
- stap 4** Bepaal de huidige positie van uw onderneming: gevaar, succes, vraagteken of werk aan de winkel.

Ambitie

stap 5 Formuleer een ambitie: de bestaande positie consolideren, optimaliseren binnen een strategische oriëntatie of transformeren naar een andere strategische oriëntatie.

stap 6 Beoordeel of is voldaan aan de randvoorwaarden voor uw ambitie.

stap 7 Benoem maatregelen die moeten worden genomen om te voldoen aan de randvoorwaarden en/of stel uw ambitie bij.

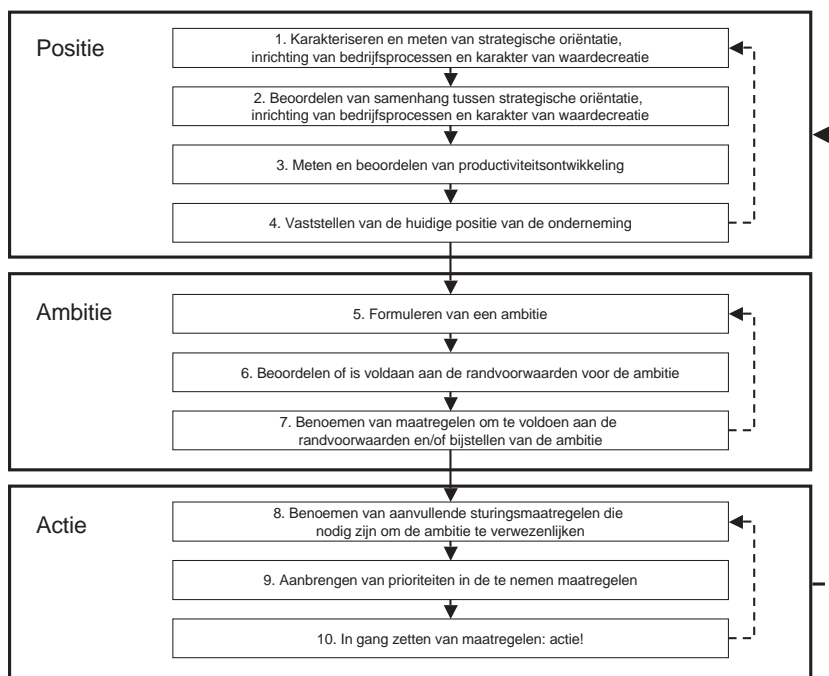
Actie

stap 8 Benoem de aanvullende sturingsmaatregelen die nodig zijn om de ambitie te verwezenlijken.

stap 9 Breng prioriteiten aan in de te nemen maatregelen: waarmee wilt u beginnen?

stap 10 Onderneem actie: voer de maatregelen uit.

In figuur 3.1 is het stappenplan nog eens samengevat. In eerste aanleg kunt u de stappen chronologisch doorlopen. Het is echter zinvol om tussentijds terugkoppelingen te maken om de consistentie van de doorlopen stappen te bewaken. Dit wordt in de figuur weergegeven via de terugkoppelingsspijlen binnen de groepen 'positie', 'ambitie' en 'actie'. Ook is het zinvol om na de tiende stap weer terug te keren naar stap 1 tot en met 4 om de effecten van de ondernomen acties te evalueren. Dit wordt in de figuur weergegeven met de terugkoppelingsspijl van 'actie' naar 'positie'.



Figuur 3.1 Stappenplan voor het verbeteren van productiviteit

In de volgende paragrafen worden de tien stappen meer in detail besproken. Daarna kunt u zelf met het stappenplan aan de slag om zo de productiviteit – en daarmee de winstgevendheid – van uw onderneming te vergroten.

3.1 Stap 1: typeer en meet uw strategische oriëntatie, bedrijfsprocessen en waardecreatie (positie)

Wat is uw strategische oriëntatie?

Sommige ondernemingen weten op voorhand wat hun strategische oriëntatie is. Bij andere ondernemingen is zo'n strategische oriëntatie nooit geëxpliciteerd, maar wel impliciet gedefinieerd. Is dat laatste in uw onderneming ook het geval, dan kunt u uw strategische oriëntatie expliciteren door de vragen uit figuur 3.2 te beantwoorden. Let wel: het gaat hier om het karakteriseren van de huidige situatie, niet van de gewenste situatie.

	Standaardiseren	Flexibiliseren	Individualiseren
Strategische oriëntatie	<p>Focus op een generieke klantengroep (JA).</p> <p>Ruimte voor afwijkingen van standaard (NEE).</p> <p>Sterke oriëntatie op schaalvoordelen (JA).</p> <p>Sterke oriëntatie op kostenverlaging (JA).</p>	<p>Onderscheid tussen verschillende klantengroepen (JA).</p> <p>Definiëren van verschillende diensten voor verschillende klantengroepen (JA).</p> <p>Ruimte voor afwijkingen van gedefinieerde diensten (NEE).</p> <p>Oriëntatie op realiseren van hogere prijzen in de markt (JA).</p>	<p>Processen afstemmen op individuele klant (JA).</p> <p>Intensieve one-to-one-relaties met massale hoeveelheden klanten (JA).</p> <p>Alles mogelijk binnen grenzen van oplossingsruimte (JA).</p> <p>Sterke focus op genereren van klantwaarde (JA).</p>

Figuur 3.2 Karakteriseren van de huidige strategische oriëntatie

Hoe zijn uw bedrijfsprocessen ingericht?

Kunt u deze vraag niet zonder meer beantwoorden, toets dan de inrichting van de bedrijfsprocessen in uw onderneming aan de kernbegrippen uit figuur 3.3. Kies voor elk afzonderlijk bedrijfsproces de omschrijving die er het best bij past. Ook hierbij gaat het weer om de huidige situatie, niet om de gewenste situatie.

Hoe creëert u waarde?

U kunt de waardecreatie van uw onderneming op twee manieren karakteriseren: via toetsing aan de kernbegrippen uit figuur 3.4 en door de grafieken voor volume-waardeprestatie en efficiëntie-differentiatie te tekenen. Aan de hand van

Inrichting van de bedrijfsprocessen	Homogeen	Heterogeen	Individueel
	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen voorspelbaarheid. - Focus op overeenkomst tussen klanten. - Grote PM-combinaties. - Nadruk op functie voor klant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit. - Focus op verschil tussen klantgroepen. - Nadruk op identiteit klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiviteit. - Focus op moment en klant - Specifieke behoefte. - Nadruk op persoonlijkheid klanten.
	<ul style="list-style-type: none"> - Laagfrequente batches. - Push. - Bulk-efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoogfrequente batches. - Pull (JIT). - Nadruk op lage voorraden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flow. - Pull (continu). - Hoge doorlooptijd.
	<ul style="list-style-type: none"> - Hiërarchisch: top-down. - Nadruk op procedures. - Technocratie. - Inputcontrole. - Veranderingen hebben grote impact. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemende multi-BU. - Managementdominantie. - Kwantitatieve outputcontrole. - Veranderingen zijn veelal incrementeel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisch. - Zelforganiserende netwerken. - Kwalitatieve outputcontrole. - Veranderingen vinden evolutionair plaats.
	<ul style="list-style-type: none"> - Processen van informatie. - Hiërarchische architectuur. - Batchgeoriënteerde systemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatielogistiek. - Geïntegreerde processen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Real-time georiënteerde systemen. - Nadruk op interactiviteit.

Figuur 3.3 Karakterisering van huidige inrichting van de bedrijfsprocessen

de financiële gegevens van uw onderneming kunt u de indicatoren voor volume, efficiëntie, differentiatie en waardeprestatie uitrekenen (zie voor een uitgebreide toelichting bijlage 3).

Karakter van de waardecreatie	Efficiëntie en volume	Differentiatie en efficiëntie	Differentiatie
	<ul style="list-style-type: none"> - Schaalgrootte (volume) is randvoorwaarde voor groei van efficiëntie. - Kostenreductieprogramma's centraal. - Ketenmacht ontstaat door hoog marktaandeel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud van efficiëntie in de voortbrengingsketen. - Groei van marge door keuze specifieke marktsegmenten. - Schaalgrootte is randvoorwaarde voor modularisering. - Ketenmacht ontstaat door dominantie in distributie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Margegroei door in te spelen op klant- en momentspecifieke situaties. - Ketenmacht ontstaat door snelle adaptiviteit aan klantgedrag.

Figuur 3.4 Het karakteriseren en meten van uw huidige waardecreatie

3.2 Stap 2: beoordeel de samenhang (positie)

In deze stap beoordeelt u de samenhang tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en de manier waarop u met uw onderneming waarde creëert. Is deze samenhang logisch volgens ons model voor productiviteitsbesturing (zie figuur 2.7)? Zijn er afwijkingen? De samenhang tussen de drie genoemde componenten van productiviteit is niet statisch. Sommige combinaties zijn logischer dan andere. Maar geen enkele combinatie is zalig-

makend. De effectiviteit van een combinatie hangt sterk af van de kwaliteit van interne processen, het vermogen om externe ontwikkelingen te herkennen en het vermogen van het management om de samenhang (en daarmee de productiviteit) te besturen.

In hoofdstuk 2 ziet u in figuur 2.7 in één oogopslag hoe de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie met elkaar samenhangen. In de buitenste ring (de 'schil') zijn drie dominante en logische samenhangen gevisualiseerd:

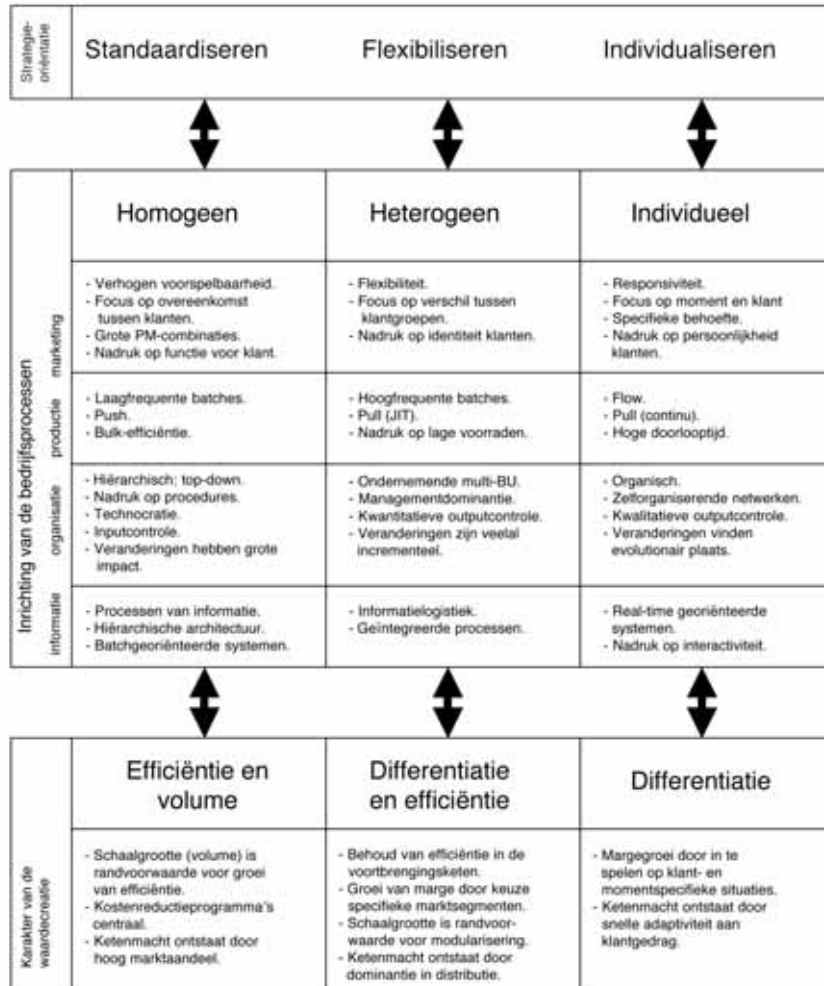
- Een oriëntatie op standaardiseren gaat samen met homogene bedrijfsprocessen en een waardecreatie die gebaseerd is op volume en efficiëntie.
- Een oriëntatie op flexibiliseren gaat samen met heterogene bedrijfsprocessen en een waardecreatie die gebaseerd is op differentiatie en efficiëntie.
- Een oriëntatie op individualiseren gaat samen met op het individu ingerichte bedrijfsprocessen en een waardecreatie die gebaseerd is op differentiatie.

In figuur 3.5 zijn de mogelijkheden meer in detail weergegeven. Met de output van stap 1 kunt u nu met figuur 3.5 voor uw onderneming de samenhang tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie beoordelen. Als deze drie componenten in figuur 3.5 in dezelfde kolom staan, is er in uw onderneming sprake van een logische samenhang tussen productiviteitscomponenten. Dat is echter nog geen garantie voor succes. Een voorbeeld. Stel, uw onderneming valt overwegend in de kolom 'standaardisering'. Uw klanten vragen echter om een individuele benadering. Dan is er weliswaar sprake van een logische samenhang maar is er toch een mismatch met de markt.

Als de productiviteitscomponenten in uw onderneming in verschillende kolommen vallen, is er sprake van een alternatieve samenhang. Misschien hanteert u een andere strategische oriëntatie dan de oriëntaties die in dit boek worden gepresenteerd. Het kan bijvoorbeeld zijn dat uw bedrijfsvoering, uw markt of de regelgever specifieke eisen stelt, waardoor u bewust een andere keuze maakt. Misschien verkeert uw onderneming in een transitiefase, waarbij bepaalde componenten al vooruitlopen op andere. Maar het is ook mogelijk dat u voor uw onderneming een onverstandige, niet-productieve keuze maakt. Een alternatieve samenhang is hoe dan ook een reden voor nadere analyse.

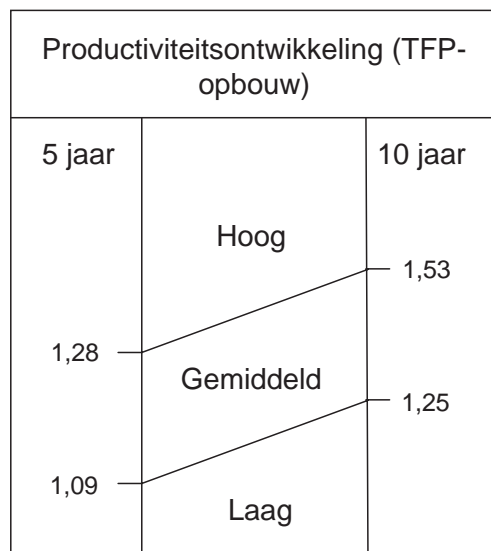
3.3 Stap 3: meet uw productiviteit (positie)

U kunt de productiviteitsontwikkeling in uw onderneming berekenen aan de hand van de financiële gegevens. Op basis daarvan kunt ook de grafiek voor de totale factorproductiviteit (TFP) tekenen en uw productiviteitsontwikkeling beoordelen. In paragraaf 1.3 is toegelicht hoe u de waarden van de TFP voor uw onderneming kunt berekenen.



Figuur 3.5 Samenhang tussen uw huidige strategische oriëntatie, de huidige inrichting van uw bedrijfsprocessen en het huidige karakter van de waardecreatie

U kunt zelf de productiviteitsontwikkeling van uw onderneming beoordelen door deze te vergelijken met die van andere ondernemingen (zie figuur 3.6). De gemiddelde productiviteitsontwikkeling van dienstverlenende ondernemingen in Nederland is ongeveer 1,22 over een periode van 5 jaar (2000 tot 2004). Over een periode van 10 jaar (1995 tot 2004) is dit cijfer ongeveer 1,51 (zie paragraaf 1.3 voor een toelichting op de berekening). Scoort uw onderneming hoger dan 1,28 over een periode van 5 jaar of hoger dan 1,53 over een periode van 10 jaar, dan is uw productiviteitsontwikkeling relatief hoog. Scoort uw onderneming lager dan 1,09 over een periode van 5 jaar of lager dan 1,25 over een periode van 10 jaar, dan is de productiviteitsontwikkeling relatief laag. Scoort uw onderneming daartussenin, dan is de productiviteitsontwikkeling gemiddeld.



Figuur 3.6 Beoordelen van de huidige productiviteitsontwikkeling

U kunt de productiviteitsontwikkeling van uw onderneming ook vergelijken met die van branchegenoten, ondernemingen in dezelfde grootteklasse ondernemingen met dezelfde groeisnelheid of andere ondernemingen waarvan u wil leren. In het verslag van het kwantitatieve onderzoek voor deze studie (zie bijlage 5) zijn grafieken en tabellen opgenomen waarin de hoogte van de productiviteitsontwikkeling voor al deze groepen is weergegeven. De beste vergelijking, maar ook de bewerkelijkste, is een vergelijking met uw directe concurrenten. Een dergelijke analyse kan worden uitgevoerd op basis van (openbare) jaarverslagdata van die concurrenten.

3.4 Stap 4: positioneer uw onderneming (positie)

In deze stap stelt u vast hoe uw onderneming ervoor staat. Met de uitkomsten van stap 2 en 3 kan uw onderneming worden gepositioneerd op basis van de efficiëntie van de samenhang tussen de productiviteitscomponenten (logisch versus alternatief) en de mate van productiviteitsontwikkeling (laag versus hoog) (zie figuur 3.7). Vervolgens kunt u de resultaten interpreteren:

- Een logische samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling betekent succes: verdedigen of verder uitbouwen.
- Een logische samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent dat er iets niet in orde is: werk aan de winkel.
- Een alternatieve samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent gevaar: aanpassingen zijn urgent.
- Een alternatieve samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling is binnen ons productiviteitsmodel een uitzondering, en dus een 'vraagteken'.

De uitzonderingspositie, het 'vraagteken', kan meerdere oorzaken hebben:

- Er kan sprake zijn van transitie naar een nieuwe strategieoriëntatie, waardoor de samenhang tijdelijk verstoord is.
- Er kan sprake zijn van radicale innovatie, waardoor uw onderneming een uitzondering is in de sector.
- Er kan sprake zijn van een (bijna)monopoliepositie of van uitzonderlijke conjuncturele voorspoed.

Een 'vraagteken-positie' is hoe dan ook altijd reden voor nadere analyse. De ervaring leert dat slechts zeer weinig bedrijven permanent in deze positie verkeren. En als dat al zo is, kunnen zij zeer goed aangeven waarom ze voor een alternatieve samenhang hebben gekozen.



Figuur 3.7 Positionering van uw onderneming

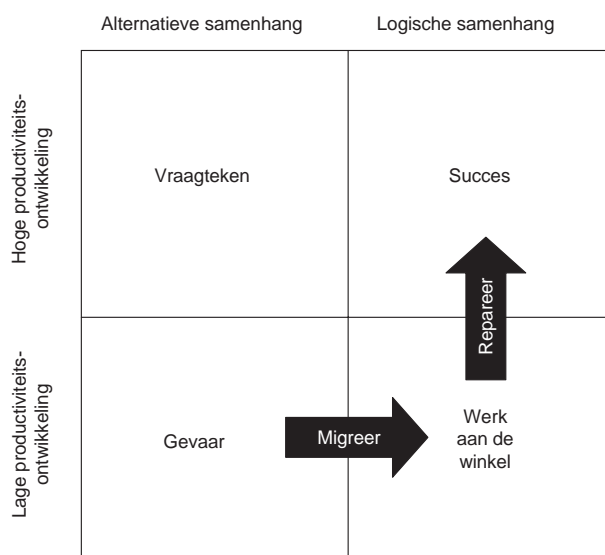
3.5 Stap 5: formuleer een ambitie (ambitie)

In deze stap formuleert u een ambitie voor uw onderneming. Bijvoorbeeld: optimaliseren binnen een strategische oriëntatie, consolideren van een bestaande positie of transformeren naar een andere strategische oriëntatie. Deze ambitie formuleert u op basis van de uitkomst van stap 4. De positie van uw onderneming stelt grenzen aan uw mogelijkheden om ambities te realiseren. Het ligt bijvoorbeeld niet direct voor de hand om vanuit een 'werk-aan-de-winkel-positie' naar een nieuwe strategieoriëntatie te transformeren. En als u succesvol bent op het vlak van flexibilisering ligt een transformatie naar standaardisering niet voor de

hand. Daar komt bij dat ambities worden gestuurd door de huidige middelen en capaciteiten van uw onderneming, door uw huidige marktpositie, door de marktontwikkelingen en door de mate van verandering die uw onderneming aankan.

Optimaliseren

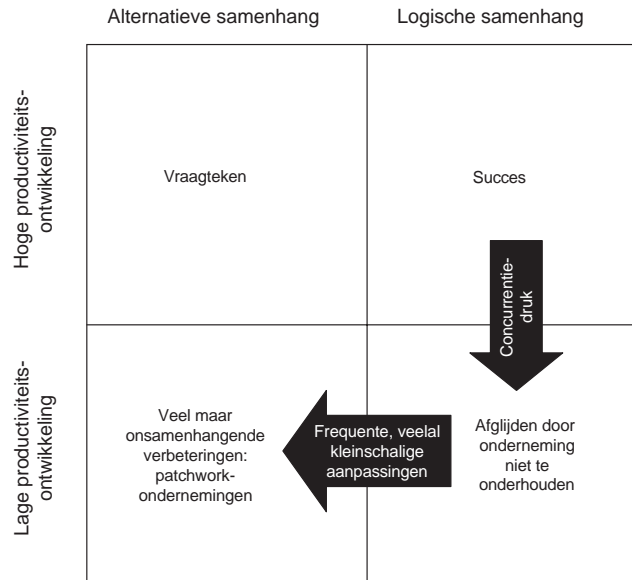
Het ligt voor de hand om vanuit de posities 'gevaar' en 'werk aan de winkel' te gaan optimaliseren binnen uw huidige strategieoriëntatie (zie figuur 3.8). Vanuit een 'gevaar-positie' kunt u het beste zo snel mogelijk migreren naar een situatie met meer logische samenhang. Ofwel: pas de bedrijfsprocessen in uw onderneming aan en richt ze in volgens een samenhangender model. Vanuit de positie 'werk aan de winkel' kunt u de productiviteitsontwikkeling in positieve zin ombuigen door tekortkomingen in de bestaande samenhang te repareren.



Figuur 3.8 Ambitie: optimaliseren

Consolideren

Hoe optimaliseert u de samenhang tussen productiviteitscomponenten? Hoe verbetert u uw productiviteit? Het is gemakkelijker gezegd dan gedaan. In sommige situaties is consolidatie van de huidige positie het hoogst haalbare. De productiviteitsontwikkeling staat door de concurrentie in de markt voortdurend onder druk. Ook een 'succes-positie' moet voortdurend worden onderhouden om te voorkomen dat de productiviteit daalt. Het is verleidelijk om vanuit de positie 'werk aan de winkel' een groot aantal initiatieven op te starten om de productiviteitsontwikkeling te verbeteren. Dat kan echter leiden tot gebrek aan samenhang en daarmee tot terugvallen naar de 'gevaar-positie' (zie figuur 3.9).

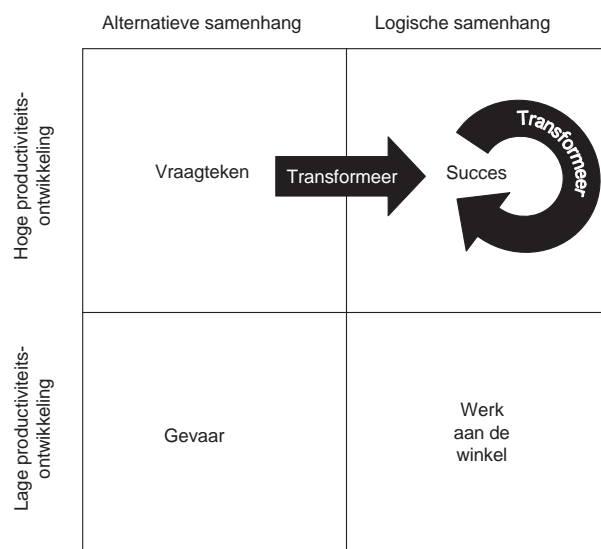


Figuur 3.9 Ambitie: consolideren

Transformeren

Stel, uw onderneming heeft een 'succes-positie' binnen de strategische oriëntatie waarvoor u heeft gekozen. Dan vraagt u zich misschien af: hoe nu verder? Als u in zo'n geval strategisch georiënteerd bent op standaardisering, kunt u ernaar streven om uw strategische oriëntatie te transformeren naar flexibilisering. Komt u met uw onderneming uit op een 'vraagteken-positie', dan geeft dat aan dat er ondanks de hoge productiviteit iets aan de hand is. Waarom is er geen logische samenhang? Een mogelijke verklaring is dat uw onderneming – impliciet of expliciet – al in een transformatieproces verkeert. Een onderneming kan bijvoorbeeld hoge klantwaarde creëren via de differentiatieas terwijl de bedrijfsprocessen daar nog niet allemaal volledig op zijn afgestemd. Het ligt dan voor de hand om de al dan niet bewust in gang gezette transformatie tot een goed einde te brengen (zie figuur 3.10).

Behalve van standaardisering naar flexibilisering of van flexibilisering naar individualisering kan een onderneming ook de andere kant op transformeren. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat de strategische oriëntatie van een onderneming niet meer in overeenstemming is met wat de markt vraagt, waardoor de onderneming in een 'vraagteken-positie' of 'gevaar-positie' terechtkomt. Bijvoorbeeld als de onderneming gericht is op flexibilisering en de bedrijfsprocessen heterogeen heeft ingericht, terwijl er vooral waarde wordt gecreëerd via de volume-efficiëntieas. Het is zowel mogelijk om te transformeren van standaardiseren naar



Figuur 3.10 Ambitie: transformeren

flexibiliseren of flexibiliseren naar individualiseren als andersom, van individualiseren naar flexibiliseren of flexibiliseren naar standaardiseren. Het een is niet beter dan het ander. Het hangt van de situatie af welke beweging voor uw onderneming het geschiktst is.

3.6 Stap 6: beoordeel of aan de randvoorwaarden is voldaan (ambitie)

In de vorige stap heeft u een ambitie geformuleerd voor uw onderneming. Nu gaat u inventariseren of is voldaan aan de randvoorwaarden om die ambitie te realiseren. Dit is niet alleen van belang als u wilt transformeren naar een andere strategische oriëntatie of wilt optimaliseren binnen uw huidige strategie, maar ook als u wilt consolideren.

In tabel 3.1 is per strategische oriëntatie aangegeven wat de randvoorwaarden zijn om die oriëntatie succesvol te kunnen invullen. Met deze tabel én figuur 3.11 kunt u voor uw eigen onderneming nagaan of aan alle randvoorwaarden is voldaan.

Tabel 3.1 Randvoorwaarden voor standaardiseren, flexibiliseren en individualiseren

	Standaardiseren	Flexibiliseren	Individualiseren
Algemeen		Succesvolle standaardisering.	Succesvolle flexibilisering.
Inrichting bedrijfsprocessen	Eenvoudige en gestandaardiseerde bedrijfsprocessen. Medewerkers moeten de meerwaarde van standaardisering in hun werk herkennen.	Gestandaardiseerd voortbrengingsproces.	Efficiënt modulair voortbrengingsproces. Medewerkers moeten in staat zijn moment specifieke klantenwensen te herkennen en te vertalen in combinaties van opties.
Karakter waardecreatie	Minimale schaalgrootte om via de volume-efficiënties schaalvoordelen te realiseren.	Voldoende schaalgrootte om efficiëntie te realiseren. Klanten moeten bereid zijn om meer te betalen voor keuzemogelijkheden om differentiatie te kunnen realiseren.	Klanten moeten bereid zijn om meer te betalen voor moment specifieke keuzes om differentiatie te realiseren.
Strategische oriëntatie	De klanten moeten bereid zijn een gestandaardiseerde dienst te accepteren.	Er moeten in de markt vergelijkbare klantengroepen aanwijsbaar zijn met beperkte verschillen.	De verschillen tussen individuele klanten moeten groot zijn. De klant moet per moment verschillende behoeften hebben.

3.7 Stap 7: benoem maatregelen (ambitie)

In de vorige stap heeft u geïnventariseerd of uw onderneming aan de randvoorwaarden voldoet om de ambitie te realiseren die u in stap 5 heeft geformuleerd. Is dat niet het geval, dan kunt u twee dingen doen: maatregelen nemen die ertoe leiden dat alsnog aan de randvoorwaarden wordt voldaan, of uw ambitie bijstellen. We geven enkele voorbeelden.

Stel, een onderneming die wil individualiseren stelt vast dat de momentgebonden verschillen tussen individuele klanten groot zijn en dat klanten bereid zijn om te betalen voor individuele, moment specifieke keuzes. De bedrijfsprocessen zijn gemodulariseerd en maken het mogelijk om de betreffende diensten te verlenen. De medewerkers gaan echter nog niet voortdurend en bij elke klant op zoek naar de hoogst mogelijke klantwaarde. Een passende maatregel is dan bijvoorbeeld om de medewerkers naar een cursus te sturen. Of: om ze te coachen of meer zelfsturend te maken.

Nog een voorbeeld, met hetzelfde vertrekpunt. De medewerkers zijn nu wel geschikt, maar de klanten blijken momentgebonden keuzes toch minder op prijs te stellen en zijn al zeker niet bereid om ervoor te betalen. Een passende maatregel kan dan zijn om met een grote reclamecampagne het gedrag en de betalingsbereidheid van klanten te veranderen. Als de kans van slagen niet erg hoog wordt geacht, is het wellicht verstandiger om de ambitie bij te stellen. In plaats van zonder te succes te gaan individualiseren, is het wellicht beter om de ambitie bij te stellen en te kiezen voor succesvol flexibiliseren.

	Alternatieve samenhang	Logische samenhang
Hoge productiviteits-ontwikkeling	<p>Wat zijn de randvoorwaarden bij de gekozen alternatieve samenhang?</p> <p>Wat zijn de randvoorwaarden voor een nieuwe strategische oriëntatie?</p> <p>Wat moet er veranderen in de samenhang om die nieuwe oriëntatie te realiseren?</p>	<p>Wordt volledig aan de randvoorwaarden van de huidige strategie voldaan?</p> <p>Wat zijn de randvoorwaarden voor een nieuwe strategische oriëntatie?</p> <p>Wat moet er veranderen ten opzichte van de bestaande oriëntatie?</p>
Lage productiviteits-ontwikkeling	<p>Wat zijn de randvoorwaarden bij de gekozen alternatieve samenhang?</p> <p>Werken deze randvoorwaarden tegen? Zo ja, welke randvoorwaarden?</p> <p>Wat moet u ondernemen om de randvoorwaarden in te vullen?</p>	<p>Is aan de randvoorwaarden van de bestaande strategische oriëntatie voldaan?</p> <p>Zo nee, welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld? Wat zijn hiervan de consequenties?</p>

Figuur 3.11 Bestuur de productiviteit: voldoen aan de randvoorwaarden

3.8 Stap 8: benoem aanvullende sturingsmaatregelen (actie)

Voor welke strategische oriëntatie uw onderneming ook kiest, de samenhang tussen die strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie moet bewust worden bestuurd. Zoals in hoofdstuk 2 is besproken kunt u dat doen door te sturen op de dagelijkse operationele activiteiten (samenhang tussen de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie), op de inrichting van de waardeketen (samenhang tussen het karakter van de waardecreatie en de strategische oriëntatie) en de positionering van de onderneming in het waardesysteem (samenhang tussen de strategische oriëntatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen)

In tabel 3.2 is voor zowel de operationele activiteiten als de waardeketen en het waardesysteem aangegeven welke aanvullende sturingsmaatregelen nodig zijn om de beoogde strategische oriëntatie succesvol te kunnen invullen. Met deze tabel kunt u voor uw eigen onderneming nagaan welke sturingsmaatregelen u nog moet nemen om uw ambitie te verwezenlijken.

Tabel 3.2 *Bestuur de productiviteit: aanvullende sturingsmaatregelen*

	Standaardiseren	Flexibiliseren	Individualiseren
Besturing van de operationele activiteiten	Zorg voor duidelijke werkafspraken en ijzere procedures: afwijkingen zijn niet toegestaan. Stuur op marktaandeel, kosten en kostenontwikkeling.	Zorg voor 'vrijheid binnen kaders' voor medewerkers. Stuur op de combinatie van kostenreductie en klantwaarde.	Motiveer medewerkers om voortdurend op zoek te gaan naar vernieuwingen in klantwaarde. Stuur op het verzilveren van klantwaarde.
Besturing van de waardeketen	Standaardiseer de processen en haal de complexiteit uit alle bedrijfsprocessen. Maak gebruik van off-the-shelf bewezen IT-oplossingen.	Ontwikkel een beperkt aantal generieke modules. Zorg dat de verschillende oplossingen gebruikmaken van deze bestaande modules. IT is vaak specifiek aangepast aan de organisatie en de ontwikkelde modules.	Creëer een 'oplossingsruimte' met een groot aantal modules. Organiseer de voortbrenging zodanig dat binnen deze 'oplossingsruimte' alle keuzes real-time mogelijk zijn door combinatie van modules. IT moet real-time georganiseerd zijn.
Besturing van het waardesysteem	Focus op een enkele klantgroep. Focus op een dienst die voor de gehele klantgroep identiek is.	Ga uit van diverse klantgroepen. Ontwikkel verschillende oplossingen voor verschillende klantgroepen.	Ga uit van individuele, onvoorspelbare klanten. Ga directe interactie aan met de klant over te kiezen opties; navigeer de klant door het keuzeprocess.

3.9 Stap 9: stel prioriteiten (actie)

Misschien heeft u in de vorige stap maatregelen benoemd die u nog moet nemen om uw ambitie uit stap 5 te kunnen realiseren. Maar: waar begint u? Er zijn geen algemene richtlijnen te geven over de volgorde van te nemen maatregelen. Verandering kan in ons model voor productiviteitsbesturing overal beginnen. Bij de ambitie om de strategische oriëntatie te veranderen bijvoorbeeld. Bij het opnieuw inrichten van een bedrijfsproces. Bij de ambitie om op een andere manier waarde te gaan creëren. Maar ook bij het anders aansturen van de operationele activiteiten, het anders inrichten van de waardeketen of het anders positioneren van de onderneming in het waardesysteem. Waarmee u ook begint, essentieel is dat de veranderingen na verloop van tijd weer moeten leiden tot een eigen logische samenhang. Geen enkele onderneming kan willekeurig veranderingen aanbrengen in een productiviteitscomponent zonder dat dit consequenties heeft voor de andere componenten.

Dat er geen voorkeursvolgorde voor te nemen maatregelen aan te geven is, wil niet zeggen dat alle componenten van productiviteit ook op elk moment naar believen kunnen worden veranderd. Elke verandering heeft consequenties, kost tijd, geld en moeite en vergt investeringen. De *besturing van operationele activiteiten* (de samenhang tussen de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het

karakter van de waardecreatie) is het eenvoudigst en snelst aan te passen. Dat is immers een dagelijks managementproces. In het algemeen geldt: hoe groter de verandering, hoe lastiger die door te voeren is en hoe meer tijd het kost. Een verandering waarbij bijvoorbeeld minder op kostenverlaging wordt gestuurd en sterker op klantwaarde is nog wel binnen een redelijke termijn te realiseren: ergens tussen nu en een jaar.

Lastiger is *het besturen van de inrichting van de waardeketen* (de samenhang tussen het karakter van de waardecreatie en uw strategische oriëntatie). Hierbij gaat het bijvoorbeeld over beslissingen om al dan niet grote investeringen te doen of om bepaalde capaciteiten op te bouwen. Stel dat u in jaar 1 een grote investering doet in IT om het voortbrengingsproces verder te standaardiseren. Het is nu vrijwel onmogelijk om in jaar 2 te switchen naar flexibilisering, de bestaande investering versneld af te schrijven en een nieuwe IT-investering te doen die flexibilisering mogelijk moet maken. Besturing van de inrichting van de waardeketen speelt zich dus af op de langere termijn: ergens tussen 1 en 5 (soms 10) jaar.

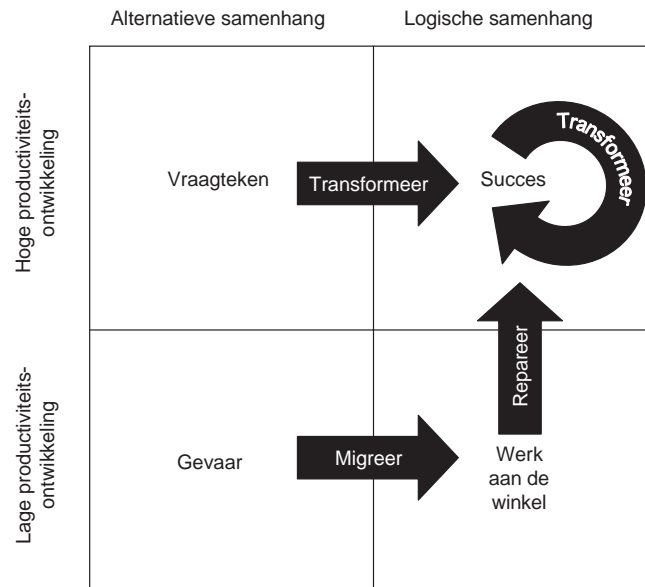
Nog complexer is *besturing van de positionering in het waardesysteem* (de samenhang tussen strategische oriëntatie en de inrichting van uw bedrijfsprocessen). Daarbij gaat het om inspelen op langetermijnontwikkelingen in de markt. Is er bij klanten sprake van individualisering? Verandert hun bereidheid om voor bepaalde diensten te betalen? De positionering van uw onderneming is daarop afgestemd: in een geïndividualiseerde markt biedt u geen standaarddienst aan, in een commoditymarkt geen oneindige klantkeuze. Doorgaans gaat het hier niet om kortetermijnontwikkelingen. De mogelijkheden voor uw onderneming om de ontwikkelingen in de markt naar uw hand te zetten, zijn beperkt – tenzij uw marktpositie zeer dominant is. En zelfs in het laatste geval is het een zaak van lange adem. U kunt dus de positionering van uw onderneming in het waardesysteem alleen op lange termijn veranderen: ergens tussen 5 en 10 (soms 20) jaar.

3.10 Stap 10: implementeer de maatregelen (actie)

In stap 5 heeft u een ambitie geformuleerd en in stap 6 tot en met 9 heeft u de randvoorwaarden en aanvullende stuurmaatregelen benoemd om die ambitie te kunnen verwezenlijken. Het is nu tijd om de plannen in daden om te zetten en te gaan migreren, repareren of transformeren (zie figuur 3.12).

Migreren

Migreren is aangewezen als er geen logische en geen productieve samenhang is tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. De oorzaak is mogelijk dat u al aan het migreren bent.



Figuur 3.12 Te nemen acties

Enkele controlevragen voor u van start gaat:

- Vanuit welke strategische oriëntatie is het mogelijk om uw onderneming goed te positioneren?
- Is het reëel om uw bedrijfsprocessen volgens de gekozen strategische oriëntatie effectief in te richten?
- Is het mogelijk om volgens de gekozen strategische oriëntatie waarde te scheppen?

Als het volgens u niet reëel is om uw bedrijfsprocessen aan te passen aan de door u gewenste oriëntatie, dan zult u moeten kiezen voor een oriëntatie die beter past bij de manier waarop uw bedrijfsprocessen zijn ingericht. Mogelijk moet dan ook het karakter van de waardecreatie worden aangepast. Ondernemingen die moeten migreren, hebben vaak haast. Maar: het kost tijd om een nieuwe samenhang aan te brengen. Het is zinvol om samenhang aan te brengen op aspecten die op korte termijn leiden tot productiviteitsstijging.

Repareren

Repareren is aangewezen als er weliswaar een logische maar geen productieve samenhang is tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. U bent op de goede weg, maar het moet nog beter.

Enkele controlevragen voor u van start gaat:

- Zijn de randvoorwaarden wel goed ingevuld?
- Bestuurt u de samenhang tussen de bedrijfsprocessen?
- Is er onnodige complexiteit in uw organisatie?
- Wordt elk van de componenten van productiviteit wel voldoende ingevuld?

Ondernemingen die repareren, brengen vaak schijnbaar kleine verbeteringen aan die soms grote impact op de productiviteit kunnen hebben. Vraag u bij elke verbetering af of die wel past binnen de strategische oriëntatie waarvoor u heeft gekozen. De ervaring leert dat veel verbeterprogramma's op korte termijn inderdaad tot productiviteitsverbetering leiden maar dat de samenhang na verloop van tijd verdwijnt. Er ontstaat dan een 'patchworkonderneming' die op termijn moet migreren.

Transformeren

Transformeren naar een andere strategische oriëntatie is aangewezen als de huidige situatie weliswaar optimaal is maar als u verwacht dat uw onderneming bij een andere strategische oriëntatie productiever en robuuster is. Dat wil zeggen: als er een logische én productieve samenhang is tussen uw strategische oriëntatie, de inrichting van uw bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie. U doet het goed – maar u wilt ongetwijfeld nog beter worden.

Enkele controlevragen vooraf:

- Kunnen de randvoorwaarden voor transformatie nog beter worden ingevuld?
- Bestuurt u de samenhang tussen de bedrijfsprocessen?
- Kunnen de bedrijfsprocessen nog eenvoudiger en directer worden ingericht en bestuurd?

Ondernemingen die willen transformeren naar een andere strategische oriëntatie, lopen met regelmaat tegen de grenzen van hun eigen succes aan. Het is belangrijk om eerst de economische voordelen van de huidige oriëntatie volledig te benutten en tegelijkertijd al de randvoorwaarden voor de gewenste nieuwe oriëntatie in te vullen. Zo blijft u succesvol terwijl u intussen al voorsorteert naar een volgende ontwikkelingsfase.

3.11 Evaluatie

Er zijn verschillende manieren om te evalueren. Allereerst kunt u voortdurend terugkoppelingen maken terwijl u het stappenplan doorloopt. Dat betekent dat u binnen elke groep stappen voortdurend reflecteert op zojuist genomen stappen. Op deze manier bewaakt u de consistentie van het proces. Ten tweede is het zinvol om het effect van de genomen maatregelen te evalueren. Dat betekent

concreet dat u in het stappenplan na stap 10 opnieuw de stappen 1 tot en met 4 doorloopt. Hiermee kunt u beoordelen in hoeverre de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie daadwerkelijk zijn veranderd. Ook kunt u zo inventariseren of de samenhang is veranderd en/of verbeterd, of dit heeft geleid tot productiviteitsverbetering en of de positie van uw onderneming als gevolg hiervan is verbeterd. Hoe snel en hoe vaak u deze evaluatieslag moet doorlopen, hangt af van het type actie dat u heeft ondernomen: migreren, repareren of transformeren.

Migreren moet al op korte termijn tot behoorlijke verbeteringen in samenhang leiden om de onderneming uit de gevaar-positie te halen. U kunt dus op korte termijn evalueren. De evaluatie moet een duidelijke verandering in de strategische oriëntatie, de inrichting van bedrijfsprocessen en/of het karakter van de waardecreatie te zien geven. Productiviteitsverbeteringen worden wellicht niet op dezelfde korte termijn zichtbaar maar manifesteren zich wel op middellange termijn.

Repareren – het aanbrengen van betekenisvolle verbeteringen in de samenhang – heeft effecten op korte en middellange termijn. U kunt dan ook op korte en middellange termijn evalueren. Op korte termijn kunnen veranderingen nog gering lijken. Op middellange termijn kan het cumulatieve effect van de doorgevoerde veranderingen op de productiviteit zeer substantieel zijn.

Transformeren – het veranderen van de strategische oriëntatie, inrichting van bedrijfsprocessen en waardecreatie – heeft effecten op de middellange tot lange termijn. U zult vaak niet alles tegelijk of in hetzelfde tempo kunnen veranderen. Toch is het belangrijk om tijdens het transformatieproces voortdurend te monitoren of er geen zaken te veel uit de pas gaan lopen. Dat zou dan namelijk op kortere termijn tot lagere productiviteit leiden. De positieve effecten van transformatie op de productiviteit manifesteren zich op middellange tot lange termijn.

Met het gepresenteerde stappenplan heeft u het instrumentarium in handen om de productiviteit van uw onderneming te verbeteren. Hoewel de stappen concreet zijn, is dit zeker geen klinische exercitie. In de volgende hoofdstukken vindt u een aantal inspirerende voorbeelden van ondernemingen die hun productiviteit actief besturen.

4

De productiviteit van ING Direct

In hoofdstuk 1 hebben we gezien dat de productiviteit moet worden bestuurd. Om te laten zien hoe de productiviteit bestuurbaar is, bespreken wij vijf ondernemingen die dit op succesvolle wijze doen: ING Direct, Sodexho Nederland, Albert Heijn, Randstad Callflex en Big Brother/Endemol Nederland. De cases laten zien dat productiviteitsverbeteringen dominant toe te schrijven zijn aan aanwijsbare managementacties en niet aan de sector, de ondernemingsgrootte of de ondernemingsgroei. In elke case wordt de samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en de waardecreatie zichtbaar gemaakt. Dat gebeurt soms in de vorm van een stabiele samenhang en soms in de vorm van een transitie van de ene samenhang naar de andere. De cases laten ook zien dat besturing van de productiviteit geen eenvoudige zaak is: bij elke case kunnen uitdagingen worden geformuleerd die binnen de bestaande samenhang niet oplosbaar zijn.

Laten we beginnen met de eerste casestudie: ING Direct. ING Direct bewijst dat succes niet het gevolg hoeft te zijn van flexibilisering of individualisering. Het is de onderneming gelukt om in heterogene markten met een beperkt aantal producten een succesvolle positie in te nemen. ING Direct hanteert een businessconcept dat is gebaseerd op standaardisering en groei. De belangrijkste pijlers van het succes van ING Direct zijn externe groei met een beperkt aantal gestandaardiseerde producten, excellente uitvoering en een constante nadruk op het vertalen van interne efficiëntie in klantvoordeel.

ING Direct bestuurt de productiviteit actief. In een markt waarin 'heterogeniteit' en 'differentiatie' basisbegrippen zijn geworden, is de onderneming in staat geweest om in te spelen op de irritatie van klanten en te doen wat men belooft. De markt accepteert het beperkte productaanbod omdat ING Direct foutloze uitvoering realiseert. Gevolg is dat de inrichting van de bedrijfsprocessen nadrukkelijk afwijkt van wat in menige retailbank gebruikelijk is. Zo heeft ING Direct geen kantorennetwerk en vinden transacties telefonisch en via internet plaats. De werkprocessen zijn gestandaardiseerd: alles is gericht op een foutloze uitvoering.

Een strategische oriëntatie die is gericht op standaardisering leidt veelal tot een focus op groei van volume en efficiëntie. Ook ING Direct bestuurt op deze wijze zijn waardeketen en heeft met gestandaardiseerde producten een forse volumegroei kunnen realiseren. Door constant de kosten te verlagen, realiseert ING Direct schaafeffecten waarmee de onderneming de productiviteit kan besturen. ING Direct is een uitstekend voorbeeld van een onderneming die alle randvoorwaarden voor haar strategische oriëntatie op standaardisering heeft ingevuld. Dankzij de samenhang tussen de strategische focus, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie versterken deze elementen elkaar. ING Direct bestuurt deze samenhang actief. Het is ING Direct gelukt om met een alternatief businessmodel een forse impact te realiseren binnen de bancaire wereld. De productiviteit wordt met name bestuurd via het behalen van marktgroei, schaalvoordelen en verdere kostenreducties. De ervaring leert dat het voor ondernemingen verleidelijk is om na verloop van tijd over te gaan naar sterker gedifferentieerde producten voor sterker gedifferentieerde markten. Het is de vraag of ING Direct deze verleiding kan weerstaan en erin slaagt om ook hier tot een foutloze uitvoering te komen.



Figuur 4.1 Samenhang en besturing van de productiviteit bij ING Direct

4.1 Makkelijker bankieren

Sinds de oprichting in 1997 is 'makkelijker bankieren' de missie van ING Direct. Doordat de kosten laag zijn, kan de onderneming haar klanten hoge spaarrentes aanbieden. Simpel te communiceren producten, een sterk merk en effectieve databasemarketing leiden vervolgens tot verkoop van meerdere producten. Zo hebben 17,5 miljoen klanten uit negen landen ongeveer 200 miljard euro spaargeld aan ING Direct toevertrouwd en heeft de onderneming bijna 70 miljard euro aan hypotheeken verstrekt. In 2006 nam het aantal klanten met 3 miljoen toe.

Klanten vinden dat banken traag en inflexibel zijn, slecht communiceren en complexe producten combineren met hoge kosten. Banken doen in de beleving van veel consumenten meer fout dan goed. ING Direct gebruikt de irritatie van klanten om te bewijzen dat het ook anders kan. De impact van ING Direct is fenomenaal. De groei van het aantal klanten per maand is vergelijkbaar met de klantenportefeuille van menig Europese bank. ING Direct heeft in zijn jonge bestaan enkele prijzen gewonnen en is verschillende keren als 'beste bank' uitgeroepen. Met een resultaat vóór belastingen van 7,7 miljoen in 2006 is de onderneming financieel succesvol en draagt zij sterk bij aan de winstgevendheid en het balanstotaal van de ING Groep N.V.

Autonome groei en het behalen van schaalvoordelen verklaren een deel van de productiviteitsgroei van ING Direct. Nog een verklaring is de sterke focus op foutloze uitvoering en operationele efficiëntie van de bedrijfsprocessen. Door de groei te combineren met schaalvoordelen en foutloze uitvoering is ING Direct in staat om zijn productiviteit te besturen.

4.2 Het succes van ING Direct

Focus op de klant, uitvoering van een foutloze, eenvoudige operatie en versneling van het eigen leerproces zijn drie samenhangende aspecten die het succes van ING Direct in belangrijke mate bepalen.

Focus op de klant

Door zijn lage kosten kan ING Direct aan klanten een spaarrekening aanbieden zonder kosten, zonder minimuminleg en met een hoger rentetarief dan de concurrenten. Op deze wijze kan ING Direct een fors deel van de eigen besparing aan de klant geven. 'Makkelijker bankieren' is niet alleen de missie van ING Direct maar is ook het credo voor de ongeveer 8000 medewerkers. Een uitstekende 24-uursdienstverlening via callcenters en internet past bij deze benadering. De merkwaarde van ING Direct staat voor een betere prijs, maximale vrijheid, continue bereikbaarheid en eenvoud in gebruik.

Verschillende landen hanteren verschillende nationale regels. Het is de uitdaging voor ING Direct om de merkwaarde van ING Direct te handhaven met inachtneming van de verschillen. Gevolg is dat er per productcategorie slechts een zeer gering aantal producten wordt aangeboden.

Foutloze eenvoudige operatie

Het succes van ING Direct wordt sterk bepaald door de excellente uitvoering die de onderneming nastreeft. Dat stelt hoge eisen aan medewerkers, producten en systemen. Er wordt dan ook veel aandacht aan besteed om de cultuur van ING Direct aan de medewerkers over te brengen en om de cultuur met de medewerkers verder te ontwikkelen en expliciteren. Met het huidige groeitempo is dat overigens geen geringe opgave.

Standaardisering van producten en processen is waarschijnlijk de enige manier om de merkwaarde in de verschillende landen te handhaven. ING Direct realiseert zich dat het alleen wordt waargenomen als bank die 'makkelijker bankieren' mogelijk maakt als de eigen processen foutloos plaatsvinden. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan continue verbetering van de werkprocessen en consequente verlaging van de kosten.

De gemiddelde retailbank met een focus op productdifferentiatie is IT-intensief. Doordat ING Direct heeft gekozen voor slechts een zeer gering aantal producten per categorie, kan er worden gekozen voor standaard IT-oplossingen. Zo hebben alle landen waarin ING Direct actief is een identieke IT-architectuur. Geen IT-experimenten maar bewezen technologie: de IT bepaalt niet de klantwaarde maar standaardiseert de bedrijfsprocessen en ondersteunt de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.

Leren en standaardiseren

Bij de introductie van ING Direct in een nieuwe markt lanceert de onderneming daar eerst haar spaarproduct. Na twee à drie jaar worden er andere producten gelanceerd, en binnen vier jaar dragen de resultaten van het spaarproduct bij aan de winstgevendheid van ING Direct. De introductie in het eerste land duurde twee jaar. In het negende land duurde de introductie van ING Direct slechts zes maanden. De ambitie te willen leren en steeds sneller en beter te worden, kenmerkt de onderneming. Dit leidt tot standaardisering van best practices en gedetailleerde procesbeschrijvingen.

4.3 Hoe bestuurt ING Direct de productiviteit?

ING Direct bestaat in 2007 tien jaar en maakt als jong bedrijf deel uit van de ING Groep N.V., die een lange historie kent. Door commercieel gebruik te maken van de irritatie van klanten onderscheidt ING Direct zich van andere retailbanken. De ING Groep heeft veel ruimte en ontplooiingsmogelijkheden aan ING Direct geboden. ING Direct kent als jonge, succesvolle en snel groeiende onderneming

een sterke eigen identiteit. Trots op de eigen onderneming, een gevoel van 'we are the good guys', is hiervan onderdeel. De onderneming is binnen de kaders van het ontwikkelde concept bijzonder ondernemend. Het management is continu op zoek naar mechanismen om de ondernemendheid vast te houden en gelijktijdig de identiteit en focus van de onderneming te behouden. De focus op groei is niet alleen belangrijk voor de ontwikkeling van het marktaandeel en resultaat maar ook om ondernemende medewerkers kansen te blijven bieden om grote successen te behalen.

Ook tijdens de groei naar 8000 medewerkers in negen landen is de onderneming erin geslaagd om als eenheid te blijven functioneren. De platte organisatiestructuur maakt dit mede mogelijk. Zo worden bij de introductie van ING Direct in een nieuw land de beste specialisten van de andere landen gevraagd om hun kennis over te dragen, zodat ING Direct zo snel en zo effectief mogelijk ook in het volgende land operationeel kan zijn. De gekozen medewerkers zijn er trots op te kunnen meewerken aan de introductie van ING Direct in een nieuwe markt. Zo blijft er een sterk operationele betrokkenheid van de verschillende landen bij de ontwikkeling van de onderneming en kan de omvang van het hoofdkantoor, nu 75 man, gering blijven.

Het hoofdkantoor is directief met betrekking tot de financiën en het management van de risico's die horen bij een bancaire bedrijf. Ook de productportefolio, de ontwikkeling van de distributiekanaalen en de IT zijn gestandaardiseerd en worden door het hoofdkantoor bewaakt. De gehele voortbrengingsketen, waaronder marketing en sales, is per land georganiseerd. ING Direct is met deze structuur een decentrale organisatie. Het hoofdkantoor fungeert tevens als *knowledge broker* tussen de landen en stimuleert de samenwerking en overdracht van kennis. De verschillende functionele managers ontmoeten elkaar twee keer per jaar met als doel van elkaar te leren. Eenmaal per jaar vindt er een grote conferentie plaats waarvoor, onafhankelijk van de hiërarchie, 200 medewerkers worden uitgenodigd. Doel van deze bijeenkomsten is om te leren van elkaars successen, falen en cultuur en om te netwerken. De sterke identiteit, gekoppeld aan gestandaardiseerde eenvoud van uitvoering, resulteert in een cultuur waarin medewerkers concrete ervaringen kunnen uitwisselen. Nieuwe effectieve directmarketingcampagnes en effectievere telefoonscripts worden snel met elkaar gedeeld. De groei in aantallen markten en de groei van het marktaandeel zijn hierbij richtinggevend.

Het gevolg van het succes en de sterke identiteit is dat ING Direct als werkgever een hoge score van zijn medewerkers krijgt. De platte structuur en de focus op de excellente uitvoering zorgen daarbij tevens voor een sterke *them against us*-benadering. Het constant zoeken naar efficiëntie, verbeteringen van uitvoering en versnelling van het leerproces zorgt ervoor dat het management een belangrijke rol heeft in het benoemen en handhaven van de aspecten die aangepast mogen worden en de aspecten die zo kernmerkend voor ING Direct zijn dat ze niet mogen worden aangepast.

Tabel 4.1 Hoe ING Direct de productiviteit bestuurt

ING Direct			
	Korte beschrijving van de bedrijfsprocessen:	Strategische oriëntatie: focus op standaardisering en groei	Productiviteit: wat bestuurt het management:
marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen voorspelbaarheid. - Focus op overeenkomsten tussen klanten. - Grote P/M-combinaties. - Nadruk op functie voor de klant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling en uitbouw merk. - Focus op volumegroei. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verankeren van het merk. - Groei van markt en marktaandeel.
productie	<ul style="list-style-type: none"> - Push. - Foutloze uitvoering. - Bulk-efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerde producten. - Beperkt aantal producten. - Focus op interne efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficiëntie: reductie van de totale kosten per klant.
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Platte structuur. - Foutloze uitvoering. - Toenemende druk op procedures. - Input-/ risicocontrole. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatgericht. - Focus op externe groei. - Focus op interne efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Handhaven en verbeteren strakke procedures m.b.t. markten, producten, risico's en merk. - Incentives gericht op leren en versnellen van foutloze uitvoering.
informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerde werkprocessen. - Hierarchische gestandaardiseerde architectuur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Functioneel. - Focus op risico, besturing en P&L 	<ul style="list-style-type: none"> - Benutten van informatiesysteem om: <ul style="list-style-type: none"> * kwaliteit van beslissingen te verhogen. * kostengroei te elimineren.

4.4 Drie uitdagingen voor ING Direct

Het marktaandeel vergroten

Het is van groot belang voor ING Direct om vast te houden aan groei. Zonder groei verdwijnt de mogelijkheid voor medewerkers om grote successen te realiseren – en daarmee de ondernemende cultuur binnen de onderneming. De vraag is in hoeveel landen ING Direct gelijktijdig kan groeien. Bij de huidige 8000 medewerkers in negen landen is het mogelijk om een platte en deels ondernemende organisatie te behouden. Bij een verdubbeling van het aantal landen lijkt dat niet mogelijk. Dat betekent dat ING Direct zich vooral zal concentreren op vergroting van marktaandeel en niet op een verdubbeling van landen waarin de onderneming actief is. De keuze van cross-sellproducten en het inzetten van slimme dataminingstechnieken wordt daardoor nog belangrijker.

Het aantal producten per categorie beperkt houden

Het ligt automatisch in de ontwikkeling van bijna iedere onderneming besloten om het aantal producten uit te breiden en complexere producten aan te bieden. Het businessconcept van ING Direct is volledig geënt op het aanbieden van een zeer beperkt aantal producten per categorie. Als ING Direct meer en complexere producten gaat aanbieden, verdwijnen het onderscheidend vermogen in de markt, het kostenvoordeel, de platte organisatie en de mogelijkheid om een foutloze uitvoering na te streven. De tweede uitdaging voor ING Direct lijkt dan ook de spanning tussen uitbreiding van het aantal categorieën en gelijktijdig het aantal producten per categorie beperkt houden. Wat betekent deze ontwikkeling voor de besturing van de productiviteit?

Kiezen voor omzet én winst

De derde uitdaging betreft de identiteit van de onderneming. In de geschiedenis van iedere onderneming zijn er momenten waarop de resultaten tegenvallen en bijsturingskeuzes worden gemaakt. De ware identiteit wordt zichtbaar aan de hand van de dan gemaakte keuzes. Het is waarschijnlijk dat een onderneming bij een afvlakkende groei moet kiezen tussen omzet en winst. De keuze voor omzet betekent nadruk op investeren en ondernemen, terwijl de keuze voor winst er een is van consolideren. Kan ING Direct zich op het moment dat het nodig is herontdekken en een nieuwe invulling geven aan 'makkelijker bankieren' en 'foutloze eenvoud', zodat de traditionele keuze tussen omzet en winst kan worden omgebogen tot een keuze voor omzet én winst?

5

De productiviteit van Sodexho Nederland

Voor de case van *food and management services*-bedrijf Sodexho Nederland biedt het productiviteitsmodel duidelijke aanknopingspunten. Om de stap naar werkelijke flexibilisering en de bijbehorende productiviteitontwikkeling te kunnen maken, moeten de standaardiseringsrandvoorwaarden op strikte wijze worden ingevuld. In de standaardiseringsstrategie wordt productiviteitsgroei bereikt door kostenbesparing. Dit betekent dat de kosten bij een groeiende omzet niet of minder snel mogen toenemen. Dat kan door optimaal gebruik te maken van schaalvoordelen, waardoor met hetzelfde aantal medewerkers meer omzet kan worden gedraaid. Het kan ook door medewerkers te vervangen door machines of computers, mits de kosten daarvan lager zijn dan de uitgespaarde loonkosten. Als de omzet niet toeneemt, kan de productiviteit alleen worden verbeterd door het aantal medewerkers te verminderen. Bij Sodexho wordt dit op verschillende manieren bestuurd.

Ten eerste wordt er sterk gestuurd op standaardisering en schaalvoordelen. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de verschuiving van vestigingsspecifiek ondergebrachte ondersteunende processen naar in shared-servicecenters ondergebrachte processen. Voor vestigingen wordt gestuurd op standaardisering door beschrijvingen van werkprocessen centraal vast te leggen en door het ondernemerschap van vestigingsmanagers binnen duidelijke (standaard)kaders te plaatsen. Een voorbeeld van kostenbesparing door schaalvoordelen is het *Shop-wall*-concept (zie verderop): dezelfde omzet kan worden behaald met een substantieel lagere inzet van medewerkers.

Ten tweede stuurt Sodexho Nederland sterk op omzetvergroting – niet door nieuwe activiteiten te ontwikkelen maar door bijvoorbeeld de assortimentsmix te veranderen. De verkoop van bijvoorbeeld wenskaarten, tijdschriften of duurdere luxe broodjes vereist niet substantieel meer medewerkers maar levert wel extra omzet op. Sodexho stuurt ook op omzetvergroting door het aantal vestigingen uit te breiden. Ook hier is sprake van het dupliceren van bestaande activiteiten, waarbij de benodigde uitbreiding van managers en ondersteunende diensten minder groot is dan de extra omzet die wordt gerealiseerd.

Sodexho stuurt vooral op vermindering van de arbeidskosten per eenheid omzet. Doordat de dienstverlening grotendeels mensgebonden is, ligt het minder voor de hand om medewerkers door machines of computers te vervangen. De sturing op kapitaalkosten is er daarom vooral op gericht te voorkomen dat deze kosten ongecontroleerd toenemen. De Shopwall en de onbemande kassa zijn voorbeelden van hoe met zeer beperkte kapitaalinvesteringen een zeer grote reductie van arbeidskosten kan worden bereikt.



Figuur 5.1 Samenhang en besturing van de productiviteit bij Sodexho

5.1 Verbetering van de kwaliteit van het dagelijks leven

De missie van Sodexho Nederland is 'verbetering van de kwaliteit van het dagelijks leven'. De missie weerspiegelt de essentie van de dienstverlening en vertaalt zich in klantvriendelijkheid, gastvrijheid en klaarstaan voor anderen – stuk voor stuk zaken die Sodexho Nederland tot zijn kernwaarden rekent. Deze kernwaarden zijn bepalend voor zowel het succes van Sodexho als de uitdagingen waar Sodexho voor staat. In de ambitie om de productiviteit te verhogen is er een spanning tussen het invullen van de standaardiseringsrandvoorwaarden en het handhaven van de hoge kwaliteit van de dienstverlening.

Sodexho Nederland is een onderdeel van Sodexho Alliance, een van oorsprong Franse cateringonderneming die vandaag de dag met meer dan 320.000 medewerkers over de hele wereld aanwezig is. De omzet over 2005 bedroeg 11,7 miljard euro, en hiermee is Sodexho Alliance marktleider in zijn kernactiviteiten: food and management services. Deze kernactiviteiten beslaan een breed terrein, van catering, gebouwmanagement, onderhoud en bewaking tot volledige *turn-key*-huisvestings- en verzorgingsconcepten voor bedrijven, ouderenzorg, gevangenis, defensielocaties en onderwijsinstellingen.

In de afgelopen decennia hebben veel ondernemingen en instellingen ervoor gekozen om zich sterk te richten op hun kernactiviteiten. Daarbij kiezen zij er steeds vaker voor om zaken als catering, bewaking, receptiediensten en gebouwbeheer aan derden uit te besteden. Het betreft hier zaken die niet tot de kernactiviteiten behoren – en die dus zo min mogelijk managementtijd in beslag moeten nemen – maar die wel een grote impact hebben op de kwaliteit van het dagelijks leven van de medewerkers. Veel ondernemingen en instellingen hebben er dus belang bij deze zaken uit te besteden aan een betrouwbare partner die de kwaliteit van het dagelijks leven hoog in het vaandel heeft staan. Zie hier het succes van Sodexho Alliance.

5.2 Het succes van Sodexho Nederland

Voor de casestudie concentreren we ons op het cateringonderdeel van Sodexho Nederland. Dit onderdeel heeft dezelfde succesbasis als Sodexho Alliance: een activiteit die de klant als niet-kernactiviteit ziet, wordt verzorgd met vanzelfsprekende klantvriendelijkheid, op operationeel excellente wijze en tegen aanvaardbare kosten.

Sodexho's ambitie is voortdurende productiviteitsverbetering te realiseren door enerzijds de efficiëntie te verhogen en anderzijds de marge te verbeteren via vernieuwende producten en hoge dienstverleningskwaliteit. Dit alles binnen de randvoorwaarden van een zeer competitieve cateringmarkt die de marges voortdurend onder druk zet.

Klantvriendelijkheid

Catering is in sterke mate een vorm van persoonlijke dienstverlening. Dat wil zeggen dat de tevredenheid van consumenten die er gebruik van maken niet alleen is gebaseerd op de kwaliteit van het afgeleverde product maar zeker ook op de houding van de cateringmedewerkers. Vriendelijkheid, gastvrijheid en een leuk praatje bij de kassa zijn belangrijke aspecten van de beleving van de consument. Deze zaken zijn bij Sodexho een vanzelfsprekendheid.

Operationele excellentie

Kwaliteit van catering is voor veel medewerkers een vanzelfsprekendheid. Goed presterende catering zal niet snel leiden tot extreem hoge tevredenheid, maar

slecht presterende catering zal wel zeer snel leiden tot ontevredenheid en klachten. Essentieel voor het succesvol verzorgen van cateringdiensten is daarom de operationele excellentie ervan: een constante kwaliteit zonder vervelende verrassingen. Sodexho Nederland slaagt erin om dit in zijn vestigingen elke dag opnieuw te realiseren.

Standaardisering in ondersteuning

Een derde reden van Sodexho's succes is dat de kosten in de hand worden gehouden en dat tegelijkertijd een hoog serviceniveau wordt gehandhaafd. Dit gebeurt onder andere door te werken met shared-servicecenters in de ondersteunende processen, zoals administratie, inkoop, ICT, en personeel en organisatie. Hierdoor worden aanzienlijke efficiëntievoordelen behaald.

5.3 Hoe bestuurt Sodexho Nederland de productiviteit?

Sodexho bestuurt de productiviteit op meerdere fronten: enerzijds door activiteiten en processen waar mogelijk te standaardiseren, anderzijds door te verkennen welke mogelijkheden er zijn om hogere-margeactiviteiten te ontwikkelen. Hierbij is een zekere mate van autonomie en ondernemerschap op de vestigingen een instrument om tot best practices te komen.

Standaardisering en nieuwe concepten

De productiviteit aan de kostenkant kan worden verhoogd door de dienstverlening verder te standaardiseren en vernieuwen. Sodexho doet dit op twee manieren. De eerste manier is het standaardiseren van processen en stimuleren van medewerkers om de ontwikkelde standaarden ook te gebruiken en er niet van af te wijken. Zo wordt er gewerkt met standaardmenu's en wordt vermeden dat vestigingen opnieuw het wiel uitvinden bij het inrichten van uitgiftebalies. De tweede manier is het ontwikkelen van nieuwe serviceconcepten die in hun aard meer gestandaardiseerd en daardoor veel efficiënter zijn. Een voorbeeld is de onbemande kassa, waarbij consumenten zelf hun aankopen inscannen. Nog een voorbeeld is de Shopwall, een vernieuwend *convenience*-concept (zie het kader).

De Shopwall: een vernieuwend gemaksconcept

De Shopwall is een nieuwe manier om cateringproducten te presenteren. Een Shopwall bestaat uit een aantal vitrines (gekoeld en neutraal) met daarin kant-en-klaarproducten, vergelijkbaar met de betere cateringproducten zoals die bij benzinestations worden aangeboden. Dit concept spreekt vooral aan op vestigingen met een relatief jonge en hippe kantoorpopulatie.

Het concept is echter breder dan alleen de presentatie en de aangeboden producten en heeft grote voordelen voor de efficiëntie van de gerelateerde activiteiten en processen. Zo is het concept qua ruimtegebruik aanzienlijk efficiënter: er zijn minder vierkante meters nodig om in de behoefte van de klant te voorzien. Ook het gebruik van kant-en-klare voorverpakte producten levert grote voordelen op:

- Producten hoeven niet te worden bereid.
- Er wordt gewerkt met wegwerpverpakkingen en er is weinig of geen servies nodig, en daarmee ook geen spoelkeuken.
- Hygiëneregels zijn gemakkelijker en beter na te leven, waardoor werkzaamheden en administratieve overhead op dit gebied sterk worden gereduceerd.

Hierdoor kan een grote productiviteitswinst worden behaald, in die zin dat met evenveel personeel een veel grotere groep consumenten wordt bediend. Ook kan het concept zeer goed worden gebruikt als aanvullende service op een bestaand bedrijfsrestaurant.

Assortimentssamenstelling en -vernieuwing

De productiviteit kan niet alleen worden verbeterd door de kosten te verminderen maar ook door meer opbrengsten bij hetzelfde kostenniveau te realiseren. Sodexho bestuurt dit bewust. In generieke zin is er sprake van een voortdurende assortimentsverbreding. Terwijl een traditionele bedrijfskantine alleen een eenvoudig standaardassortiment had, heeft een moderne Sodexho-vestiging daarnaast een breed assortiment met allerhande luxe producten, gezonde producten, versproducten en zelfs non-foodproducten (zoals wenskaarten en stomerijsservices). De consument is bereid om voor zulke producten een hogere prijs te betalen terwijl de extra kosten voor Sodexho relatief beperkt zijn. Dit leidt tot een groot potentieel voor productiviteitsverhoging.

Naast de assortimentsverbreding binnen de cateringservices is er een beweging in de richting van *integrated facility management*. Dit betekent dat Sodexho extra waarde voor de klant toevoegt door niet alleen catering te leveren maar bijvoorbeeld ook gebouwbeheer en bewaking. Door deze diensten te combineren bedient Sodexho de klant beter en zet het zijn middelen efficiënter in.

Ondernemerschap en best practices

Sodexho probeert de productiviteit op vestigingen te verhogen door ondernemerschap bij zijn medewerkers te stimuleren. Veel nieuwe kostenbesparingsconcepten en veel assortimentsaanpassingen kunnen niet centraal worden vastgesteld. Een methode van *trial and error* op lokaal niveau werkt vaak beter. Zo worden er op vestigingsniveau best practices opgebouwd. Sodexho heeft diverse mechanismen om deze best practices binnen de organisatie uit te wisselen en te verspreiden, zodat de volledige organisatie ervan profiteert.

5.4 Uitdagingen voor Sodexho Nederland

In de verdere ontwikkeling van productiviteitsgroei staat Sodexho Nederland voor drie belangrijke uitdagingen.

Wie is de klant?

In het traditionele businessmodel van Sodexho is de werkgever de klant. Het zijn immers werkgevers die niet-kernactiviteiten aan Sodexho uitbesteden. Dit model wordt om twee redenen steeds minder vanzelfsprekend. Ten eerste

Tabel 5.1 Hoe Sodexho Nederland de productiviteit bestuurt

Sodexho			
	Korte beschrijving van de bedrijfsprocessen:	Strategische oriëntatie: focus op productiviteit met behoud van kwaliteit van dienstverlening	Productiviteit: wat bestuurt het management:
marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke dienstverlening (medewerker centraal, klantvriendelijk, gastvrij). - Beweging naar hogere-margeassortiment. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit en differentiatie (marge). - Wie is de klant? (werkgever of werknemer) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assortiment: <ul style="list-style-type: none"> * Aanbod voor klant. * Marge-mix.
productie	<ul style="list-style-type: none"> - Ambachtelijk / assemblage. - Gestandaardiseerd waar mogelijk. - Vestigingsspecifiek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operational excellence. - Efficiëntie waar mogelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assortiment: <ul style="list-style-type: none"> * Benodigde productieactiviteit. * Kostenstructuur. - Introductie nieuwe concepten (bijv. Shopwall, onbemande kassa).
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Grote autonomie vestigingen t.a.v. primair proces. - Gestandaardiseerde processen in ondersteuning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemerschap binnen kaders van formule. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemerschap stimuleren. - Verbetering operational excellence door standaardiseren werkprocessen.
informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerde processen. - Via shared-servicecenters. 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI's gericht op commerciële kracht, organisatorische kwaliteit en rendement. - Maximale standaardisering en efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling en monitoring KPI's 

bezinnen werkgevers zich steeds vaker op de budgetten voor catering en zijn zij steeds minder bereid om de catering voor hun werknemers te subsidiëren. Ten tweede komen er voor Sodexho steeds meer kansen om hogere-margeproducten aan medewerkers te verkopen. Hierdoor komt de vraag wie de klant is steeds centraler te staan. In een volgende stap naar productiviteitsverhoging zal dan ook niet alleen de werkgever maar ook de medewerker als klant moeten worden gezien. De impact hiervan op hoe productiviteitsverbeteringen kunnen worden gerealiseerd, is groot: om een zeer heterogene groep consumenten te bedienen, is er een beweging in de richting van flexibilisering nodig en wordt het steeds lastiger om 'standaardoplossingen' aan te bieden. Dit is met name een marketingvraagstuk.

Productiviteitsverhoging met behoud van dienstverleningskwaliteit

Zoals gezegd draagt Sodexho klantvriendelijkheid, gastvrijheid en klaarstaan voor anderen hoog in het vaandel. Sodexho's financiële prestaties zijn, vergeleken met de concurrentie, zeer goed. Om die leidende positie te handhaven, heeft Sodexho de ambitie om de productiviteit verder te verhogen. Gezien de marktontwikkelingen vergt dit een hoge mate van flexibiliteit. De organisatie van Sodexho is hier in principe goed voor toegerust met haar mentaliteit van klantgerichtheid en ondernemerschap. Binnen het bestaande model leiden verdere flexibilisering en verbetering van de individuele klantbeleving echter tot extra kosten. De benodigde 'modules' (uitgifte, productie, administratie enzovoort) zijn nog niet allemaal zodanig gestandaardiseerd dat ze in verschillende configuraties flexibel aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Dit betekent dat de

productiviteitswinst van flexibilisering binnen het bestaande model gering zal zijn. Om dat te vermijden, moet Sodexho eerst de standaardiseringsrandvoorwaarden verder invullen: bedrijfsprocessen en alle modules daarbinnen moeten zo efficiënt worden gemaakt dat de stap naar flexibilisering kan worden genomen zonder prohibitieve meerkosten.

Het behalen van efficiëntiewinst door standaardisering kan echter op gespannen voet komen te staan met de dienstverleningskwaliteit, althans in de zin van 'alles doen wat de klant wil'. Sodexho's uitdaging is om de consument de juiste kwaliteitsbeleving te geven zonder voor elke vestiging opnieuw het wiel te moeten uitvinden. Dit kan vorm krijgen door te werken met een vast format, ofwel een vaste 'formule', waarin de basisactiviteiten op hoog niveau en operationeel excellent worden uitgevoerd. Cruciaal hierbij is dat goed wordt gedefinieerd wat die formule dan inhoudt, wat er vastligt en wat er binnen de grenzen van de formule aan variatie mogelijk is. Bedrijven als Albert Heijn, die al langer formulemanagement toepassen, zijn hierbij misschien goede benchmarks.

Ondernemerschap binnen kaders

Sodexho stimuleert zoals gezegd ondernemerschap in de afzonderlijke vestigingen. Ten eerste omdat elke vestiging verschillend is en dus een eigen aanpak nodig heeft. Ten tweede om over de vestigingen heen tot best practices te komen. Tegelijkertijd wil Sodexho *operational excellence* realiseren, waar mogelijk standaardiseren en als merk in de markt herkenbaar zijn. Dit laatste wordt belangrijker naarmate de individuele consument steeds meer als klant wordt gezien. De schijnbare tegenstrijdigheid tussen ondernemerschap en standaardisering is niet altijd gemakkelijk te begrijpen voor Sodexho-medewerkers. De situatie is niet denkbeeldig dat een vestigingsmedewerker iets nieuws heeft verzonnen waar hij zelf erg enthousiast over is en dat het management hem dit vervolgens sterk afraadt. Het commentaar van de medewerker ligt voor de hand: "Maar ik moest toch ondernemer zijn?"

De uitdaging voor Sodexho is om een vorm te vinden waarin enerzijds ondernemerschap wordt gestimuleerd en anderzijds *operational excellence*, efficiëntie en herkenbaarheid worden bereikt. Ook hier is een verschuiving mogelijk naar een formulemodel waarin duidelijk vastligt op welke punten er wordt gestandaardiseerd en op welke punten juist autonomie en ondernemerschap gewenst zijn. Het is wel van belang om te onderkennen dat de standaardactiviteiten een ander type medewerker vragen dan de ondernemerschapsactiviteiten en dat de organisatie (personeelsbeleid, wijze van motivatie) hieraan moet worden aangepast.

6

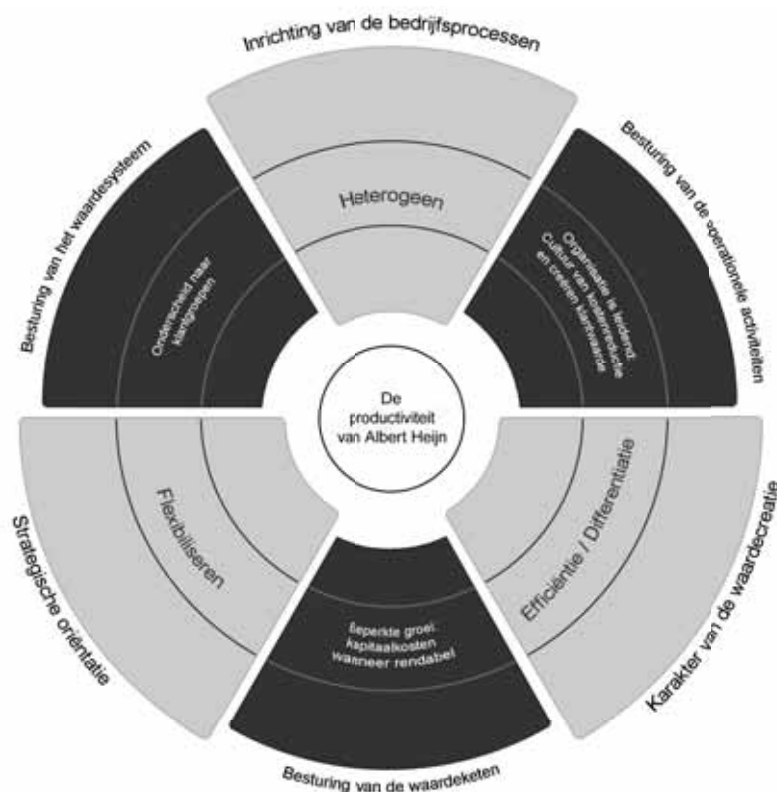
De productiviteit van Albert Heijn

De case van Albert Heijn is een mooi voorbeeld van hoe een onderneming binnen de flexibiliseringsstrategie de productiviteit kan ontwikkelen door de samenhang tussen de bedrijfsprocessen beter te besturen en tegelijkertijd de randvoorwaarden voor flexibilisering nog beter in te vullen. In de flexibiliseringsstrategie wordt de productiviteit vooral verbeterd door de kosten en opbrengsten simultaan te besturen. Er is dus niet dominant sprake van kostenbesparing (zoals in de standaardiseringsstrategie) en evenmin overheersend van opbrengstensturing (zoals in het individualiseringsstrategie). Simultane besturing vindt vaak plaats door frontoffice- en backofficeprocessen nadrukkelijk te scheiden. In de frontofficeprocessen – daar waar de interactie met de klant plaatsvindt – wordt gestuurd op opbrengstverhoging (differentiatie). In de backofficeprocessen – de processen die het mogelijk maken om de dienst te leveren – wordt juist gestuurd op kostenbesparing (efficiëntie).

Bij Albert Heijn zien we deze samenhang tussen frontoffice- en backofficeprocessen heel duidelijk terug. Aan de klantkant (frontoffice) wordt gestuurd op opbrengsten, bijvoorbeeld door het serviceconcept nog verder uit te bouwen en door het aantal transacties te vergroten. In de backoffice (logistiek, administratie) wordt juist gestuurd op kostenbesparing, bijvoorbeeld door administratieve processen te automatiseren of te centraliseren en door logistieke processen verder te standaardiseren of te mechaniseren. Hierbij worden de backofficeprocessen natuurlijk wel afgestemd op de eisen die de frontofficeprocessen stellen, zoals assortimentsbreedte en -beschikbaarheid.

Een opvallend aspect in deze case is verder de wijze waarop Albert Heijn de standaardisering als het ware opnieuw heeft uitgevonden bij het invullen van flexibilisering. Zo bleek dat er een behoorlijke productiviteitswinst kon worden behaald door logistieke processen nog verder te standaardiseren – denk aan het gebruik van standaardscripts voor het orderpicken in het distributiecentrum of vakkenvullen in de winkel.

In productiviteitstermen is de verhouding tussen kosten en opbrengsten leidend in de flexibiliseringsstrategie. Het is van secundair belang of die kosten nu worden veroorzaakt door arbeid of door kapitaal. Arbeid wordt alleen vervangen door kapitaal, bijvoorbeeld door een distributiecentrum te mechaniseren, als dat in de totale kostenafweging rendabel is.



Figuur 6.1 Samenhang en besturing van de productiviteit bij Albert Heijn

6.1 Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar

De missie van Albert Heijn is 'het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar'. 's Lands grootste kruidenier is een begrip voor consumenten en een benchmark voor veel ondernemingen. Met rond de 700 winkels is Albert Heijn de grootste speler in de Nederlandse retailmarkt. Het bekende serviceconcept zorgt ervoor dat consumenten Albert Heijn identificeren met kwaliteit, service, een ruim assortiment en one-stop-shoppingmogelijkheden. Of, zoals Albert Heijn het op zijn website stelt: "Albert Heijn wil het dagelijks leven – en zeker het boodschappen doen – aangenaam, gemakkelijk en bijzonder maken. Wij willen de wensen van onze klanten altijd en overal vervullen." Deze ambitie maakt

duidelijk dat Albert Heijn een dienstverlener is. Het 'product' van Albert Heijn is niet in eerste instantie de boodschappen zelf, maar het aangenaam, gemakkelijk en bijzonder maken van het boodschappen doen en consumeren. Door zijn ambities elke dag opnieuw waar te maken, heeft Albert Heijn in de loop van de tijd een grote en loyale klantengroep opgebouwd. Albert Heijn heeft ongeveer 50.000 medewerkers en heeft in Nederland een marktaandeel van ruim 26%.

6.2 Het succes van Albert Heijn

Het succes van Albert Heijn rust op twee fundamenteën, die alleen in combinatie tot succes leiden: differentiatie op basis van het serviceconcept, en efficiëntie op basis van de inrichting van de backofficeprocessen. Het is de ambitie van Albert Heijn om deze fundamenteën van succes verder uit te bouwen door alle bedrijfsprocessen (front- en backoffice) nog efficiënter te organiseren en daardoor te groeien in volume en uiteindelijk in differentiatie naar de klant.

Serviceconcept

Het eerste fundament is excellente dienstverlening die is afgestemd op de individuele klant en het individuele klantmoment. De belangrijkste aspecten hiervan zijn:

- Kwaliteit: een kwalitatief hoogwaardig assortiment, veel versproducten en een strenge kwaliteitscontrole.
- Een uitgebreid assortiment in verschillende prijscategorieën, in lijn met de missie van Albert Heijn: 'het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar'. Dit uitgebreide assortiment maakt one-stopshopping mogelijk voor de consument.
- Winkelformules: Albert Heijn biedt verschillende winkelformules, waaronder de bekende supermarkten (van klein tot XL), de *convenience*-formule AH to go en de Albert-internet- en -bezorgservice. Hierdoor is de winkel zo goed mogelijk afgestemd op specifieke behoeftes van consumenten, afhankelijk van hun gezinssituatie of het moment van de dag.
- Een uitgebreide service (zoals onvoorwaardelijke kwaliteitsgarantie), de *Allerhande*, menusuggesties, de Albert-thuisbezorgservice, de korting en de sleutelvindservice van de AH Bonuskaart, en het sparen van airmiles.

Efficiënte backofficeprocessen

Het tweede fundament is de efficiënte opzet en uitvoering van de logistieke en informatieprocessen. Bij Albert Heijn is de vraag van de klant bepalend voor wat in de winkel op welk moment en in welke hoeveelheden wordt aangeboden. De klant van vandaag is echter zeer wisselend in zijn wensen. Zijn gedrag verschilt van dag tot dag, van moment tot moment. Het logistieke proces van Albert Heijn zorgt ervoor dat de klant kan rekenen op de juiste producten die precies op het juiste moment en op de juiste plaats worden aangeboden. Het uitgangspunt hierbij is de scankassa. Daar wordt het actuele koopgedrag van de klant duidelijk. De scankassa legt dit gedrag vast, verzamelt de verkoopgegevens

en zendt die door, zodat er een nieuwe bestelling kan worden opgemaakt. Met moderne informatietechnologie wordt deze bestelling doorgestuurd naar de distributiepunten of direct naar de leveranciers. De gehele bestelling wordt na het moment van bestellen binnen achttien uur bij de winkel afgeleverd. Door de hoogfrequente aanvoer blijven de hoeveelheden hanteerbaar, namelijk precies voldoende tot de volgende aflevering. Het logistieke proces is hiermee uitermate efficiënt, en dit maakt het mogelijk om hoge kwaliteit te leveren (met name bij versproducten) en om een groot assortiment beschikbaar te maken tegen redelijke kosten.

6.3 Hoe bestuurt Albert Heijn de productiviteit?

De essentie van de productiviteitsbesturing bij Albert Heijn is verdere verlaging van de (loon)kosten van de backoffice- en winkelprocessen via slimmere oplossingen en technieken. Zo kunnen de prijzen bij een hoge servicegraad toch concurrerend blijven, waardoor het transactievolume stijgt (meer klanten en/of verkopen per klant). Dit leidt tot schaalvoordelen en daarmee tot stijging van de productiviteit.

Verhogen van de backoffice-efficiëntie

Deze productiviteitsslag is gerelateerd aan de logistieke en informatieprocessen en aan de inkoop. Een nieuw logistiek spoorboekje zorgt ervoor dat deze processen zo veel mogelijk worden geoptimaliseerd, gestandaardiseerd en geregisseerd, helemaal tot op het niveau van hoe de orderpicker of de heftruckchauffeur zich door het distributiecentrum moet begeven. Het blijkt productiever te zijn om dit te standaardiseren dan om elke medewerker opnieuw het wiel te laten uitvinden. Een volgende, al ingezette stap is om de logistieke processen te mechaniseren, zodat zaken als depalletiseren en orderpicken zonder menselijke tussenkomst verlopen. Deze kapitaalintensieve vorm van orderverzameling wordt rendabel bij grote volumes.

Verhogen van de winkelvloerefficiëntie

Deze productiviteitsslag is gerelateerd aan de wijze waarop de organisatie wordt ingericht, zodat de loonkosten omlaag gaan. Albert Heijn stelt dat 'mensen het verschil maken' en wil daarom de best mogelijke medewerkers aantrekken. De 'kaasschaafmethode' is geen optie meer om loonkosten te drukken. Daarom was er een fundamentele heroverweging van de organisatieprocessen in de winkel nodig. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen vier processen:

- *Het managementproces.* Hier wordt de productiviteit verbeterd door het aantal managementlagen terug te brengen. De manager moet meer op de winkelvloer zijn en de medewerkers directer aansturen. Dit kan alleen door administratieve (management)processen te automatiseren of uit de winkel weg te halen.
- *Het verkoopklaarproces* (bijvoorbeeld vakkenvullen, hygiëne en schoonmaak). Hier wordt de productiviteit verbeterd door processen te standaardiseren (bijvoorbeeld met technieken van efficiënt en effectief vakkenvullen) en door

processen opnieuw in te richten. Een voorbeeld: via een klein winkelmagazijn wordt de aflevering ontkoppeld van het vakkenvullen, waardoor de vakken in de daluren kunnen worden gevuld. Dat leidt tot minder irritatie voor de klant en tot hogere productiviteit.

- *Het verkoopproces* (de afdelingen in de winkel). Hier wordt de productiviteit verbeterd door veel actiever te verkopen en – om dit te faciliteren – door minder productiewerkzaamheden in de winkel te laten uitvoeren en de klant meer zelfbedieningsactiviteiten te laten verrichten.
- *Het verkoopafhandelingsproces* (afrekenen). Hier wordt de productiviteit verbeterd door te verkennen wat de mogelijkheden zijn op het gebied van zelfscanning, 'betaalpalen' en *express check-out* door de klant.

Volumegroei

De behaalde besparingen uit deze productiviteitsslagen worden deels besteed aan investeringen en deels via lagere prijzen teruggegeven aan de klant. Hierdoor neemt het voordeel van Albert Heijn ten opzichte van concurrenten toe: een hogere servicegraad bij gelijke of lagere prijzen. Dit leidt tot een groter aantal transacties, doordat meer klanten de winkel bezoeken of bestaande klanten meer kopen.

Tabel 6.1 Hoe Albert Heijn de productiviteit bestuurt

Albert Heijn			
	Korte beschrijving van de bedrijfsprocessen:	Strategische oriëntatie: focus op flexibilisering en groei	Productiviteit: wat bestuurt het management:
marketing	- Focus op verschillende klantgroepen. - Focus op verschillende klantmomenten. - Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar.	- Volumegroei. - Differentiatie via het serviceconcept.	- Merkbeleving. - Formules. - Assortiment.
productie	- Sterk geautomatiseerd en in toenemende mate gemechaniseerd in DC's. - Hoogfrequente batches. - Lage voorraden/JIT.	- Efficiëntie bij operationeel excellente prestatie.	- Servicegraad: * Replenishment. * Fulfillment. - Vermindering logistieke kosten.
organisatie	- Management-driven. - Scheiding backofficeprocessen/winkelprocessen.	- Interactie met klant.	- Minder management: * Directere aansturing. * Meer operatie. - Van productiegericht naar servicegericht.
informatie	- Geavanceerde, geïntegreerde systemen. - Sterke verwevenheid met logistiek.	- Efficiëntie. - Schaalvoordelen.	- Vermindering druk op operationele (winkel)proces. - Verdere automatisering.

6.4 Uitdagingen voor Albert Heijn

Albert Heijn heeft de afgelopen jaren een aantal betekenisvolle stappen gezet in de productiviteitsverbetering. Om verder te kunnen groeien en flexibiliseren, heeft Albert Heijn de standaardisering van zijn backoffice- en winkelprocessen

opnieuw uitgevonden. Dit is een stevige basis voor de toekomst. De grote uitdaging hierbij is om de productiviteitsgroei ook in de toekomst vast te houden.

Volumegroei in een verdringingsmarkt

De eerste uitdaging is om volumegroei te realiseren bij een bestaand marktaandeel van 26%. Er is wel gesuggereerd dat er een natuurlijk plafond aan het marktaandeel zou zitten, al weet niemand precies waar dat plafond zich dan bevindt. Hoe dan ook, gezien het feit dat het hier een verdringingsmarkt betreft (omzet van de een gaat ten koste van omzet van de ander) is het een lastige opgave om verder te groeien. Het betekent een ontwikkeling naar:

- meer vierkante meters creëren: bestaande vestigingen vergroten, nieuwe vestigingen toevoegen, vestigingen van andere marktpartijen overnemen;
- nieuwe klanten binnenhalen, bijvoorbeeld in de groep 'gezinnen met kinderen';
- het assortiment in de non-food- of near-foodcategorieën uitbreiden;
- nieuwe formules als *AH to go* en *Albert.nl* uitbreiden.

Creëren van differentiatiemogelijkheden

De tweede uitdaging is nieuwe differentiatiemogelijkheden te creëren op basis van de vernieuwde backoffice- en winkelprocessen. Mogelijkheden hiervoor liggen in het aanbrenge van filiaalspecifieke verschillen in het winkelassortiment en in het aanbrenge van temporele verschillen in het assortiment (bijvoorbeeld later op de dag een groter assortiment aan directklaarmaaltijden). De uitdaging hierbij is ervoor te zorgen dat zulke differentiatie niet leidt tot hoge extra kosten maar wordt 'ingebakken' in de onderliggende logistieke systemen.

7

De productiviteit van Randstad Callflex

Randstad Callflex is een voorbeeld van een onderneming die vanuit standaardisering de ontwikkelingsstap maakt naar flexibilisering. De vraag is hoe hierbij de samenhang tussen de bedrijfsprocessen kan worden bestuurd en hoe de flexibiliseringsrandvoorwaarden moeten worden ingevuld. In de flexibiliseringsstrategie wordt de productiviteit vooral verbeterd door de kosten en opbrengsten simultaan te besturen. Tot nu toe heeft Randstad Callflex zeer succesvol op kosten gestuurd, bij een hoogwaardig maar beperkt pakket van diensten. De beweging richting flexibilisering betekent dat er behalve op kosten nu ook sterker op opbrengsten moet worden gestuurd. Concreet betekent dat verbreding van het dienstenpakket met nieuwe diensten die een hogere marge leveren (differentiatie), zoals administratieve processen of personeelsplanning en -roostering van klanten overnemen. Dit vergt echter ook aanpassingen in de backofficeprocessen. Die zullen bijvoorbeeld meer modulair moeten worden, zodat de verschillende combinaties van bestaande en nieuwe activiteiten toch kostenefficiënt kunnen worden geleverd.

Hiermee komen we op het tweede belangrijke aspect van productiviteitsbesturing: het invullen van de randvoorwaarden voor flexibilisering. Randstad Callflex staat hierbij voor een aantal vraagstukken. Voor welke nieuwe diensten zijn klanten bereid om meer te betalen? In hoeverre is het mogelijk om combinaties van diensten modulair te maken, zodat de backofficeprocessen maximaal efficiënt kunnen worden gehouden? Hoeveel schaalgrootte en hoeveel volumegroei is er nodig om die efficiëntie te kunnen waarborgen? Moeten hiervoor nieuwe markten worden betreden? De case laat zien hoe Randstad Callflex met deze vraagstukken omgaat bij de stap van standaardisering naar flexibilisering.

7.1 Mass-customized

'Mass-customized' is het woord waarmee Randstad sinds een aantal jaren de kern van zijn serviceconcept omschrijft. Hierbij staat *mass* voor excellente en kosteneffectieve uitvoering van sterk gestandaardiseerde operationele processen en staat *customized* voor levering van een-op-eenoplossingen voor de klant. De term 'mass-customized' geeft perfect de spanning weer tussen de drie strategische



Figuur 7.1 Samenhang en besturing van de productiviteit bij Randstad Callflex

oriëntaties die zijn geschetst in hoofdstuk 2: standaardisering, flexibilisering en individualisering. In de invulling van Randstad komt ook de eerder beschreven randvoorwaardelijkheid terug: customized services kunnen alleen winstgevend worden geleverd als het mass-aspect excellent is ingevuld. Randstad blijkt zeer succesvol met dit concept. Wat maakt Randstad zo succesvol? Om dat nader te analyseren, zoomen we in op Randstad Callflex, een relatief jonge operationele unit.

7.2 Randstad Callflex

Randstad Callflex is met 230 medewerkers een van de grootste operationele units binnen Randstad Nederland. Zoals de naam al zegt, richt Randstad Callflex zich op de werving, selectie, training en inzet van flexkrachten voor callcenters (zogenoemde callcenter-agents). Randstad Callflex is op dit gebied marktleider in Nederland, met een omzet van meer dan 100 miljoen euro en met ruim 7000 flexwerkers. Sinds de oprichting in 1998 heeft Randstad Callflex een spectaculaire groei doorgemaakt.

Randstad Callflex betreedt de markt op twee manieren. De eerste is flexwerkers uitzenden via intercedenten op eigen vestigingen – eigenlijk de traditionele Randstad-werkwijze. De tweede manier is het in-housemodel, overgenomen van Capac, waarbij intercedenten vanuit de locatie van de klant opereren.¹² Dit gebeurt als er voldoende schaalgrootte is om een in-housevestiging levensvatbaar te maken. Groot voordeel hiervan is dat er directere interactie met de klant is en daarmee directere kennis van de processen en behoeften van de klant.

7.3 Het succes van Randstad Callflex

Het succes van Randstad Callflex is gebaseerd op een kernpakket van diensten die, alleen of in combinatie, een oplossing bieden voor problemen van de individuele klant. De onderliggende werkprocessen zijn hierbij sterk gestandaardiseerd en worden maximaal efficiënt uitgevoerd.

Snel inspelen op markt vraag

Het laatste decennium is het fenomeen callcenter sterk in opkomst. Steeds meer banken, verzekeraars, energieleveranciers en overheidsinstellingen brengen hun directe inkomende communicatie (bijvoorbeeld helpdesks) en/of uitgaande communicatie (zoals telemarketing) met de klant onder in callcenters. Deze callcenters hebben vaak een sterk wisselende bezetting, bijvoorbeeld als gevolg van speciale acties of van calamiteiten. Bovendien definiëren veel van deze bedrijven de bezetting van hun callcenter niet of slechts ten dele als *core-business*. Daardoor ontstaat er een groeiende behoefte aan flexwerkers voor de bemensing van callcenters. Randstad Callflex slaagt erin om deze groeiende behoefte voor zijn klanten in te vullen met de gebruikelijke hoge Randstad-kwaliteit en -betrouwbaarheid.

Behalve op een goede kennis van de markt en marktontwikkelingen is dit vermogen vooral gebaseerd op de langjarige ervaring binnen Randstad met het matchingproces van flexkrachten. Hierbij wordt optimaal gebruikgemaakt van de operational excellence van de Randstad-werkprocessen. Ook wordt waar mogelijk gebruikgemaakt van bestaande Randstad-vestigingen en -systemen, waardoor de eigen investeringen beperkt blijven.

Selectie en training

Een belangrijk deel van het onderscheidend vermogen van Callflex komt voort uit het proces van selectie en training van flexwerkers. Dit proces is volledig afgestemd op de vaardigheden die mensen nodig hebben om te functioneren in callcenters, zoals service-, sales- en taalvaardigheden. De eerste stappen van het selectieproces worden telefonisch afgehandeld, zodat de kwaliteiten van de

12 Capac Inhouse Services is onderdeel van de Randstad Groep en voorziet in flexibele medewerkers voor met name productie-, assemblage- en magazijnfuncties. Capac werkt in-house voor grote, vaak internationale bedrijven in de industrie, productie, en logistiek en distributie.

sollicitant hier al kunnen worden beoordeeld. Bijkomend voordeel is dat het selectieproces hierdoor efficiënter verloopt.

Na de selectie volgt een training waarin ervaren en onervaren callcenter-agents specifieke callcentervaardigheden aanleren of bepaalde vaardigheden bijspijkeren. Ook zijn er trainingen voor callcentersupervisors. De selectie en training zorgen voor een constante instroom van callcenter-agents met de juiste vaardigheden. Dit garandeert weer dat Callflex snel kan inspelen op veranderingen in de marktvrage. Tijdens het werkproces worden de callcenter-agents voortdurend beoordeeld en waar nodig bijgestuurd. Daardoor krijgen klanten een hoge en constante servicekwaliteit.

Continuïteit

Een goede selectie en training zorgen voor hoge kwaliteit en betrouwbaarheid en daarmee voor tevreden klanten. In samenhang met het in-houseconcept, waarmee Callflex beter kan inspelen op de klantbehoeften, leidt dit tot langeretermijnrelaties met klanten. Dat verlengt de contractduur van de callcenter-agents, wat op zijn beurt leidt tot grote schaalvoordelen: callcenter-agents hoeven maar één keer te worden geworven en getraind en kunnen daarna voor langere tijd winstgevend aan het werk. Het leidt ook tot sterke leereffecten: callcenter-agents krijgen steeds meer ervaring en worden daardoor steeds waardevoller voor de klant en voor Callflex. Om dit mechanisme te versterken, richt Randstad Callflex zich vooral op grotere klanten die op zoek zijn naar langetermijnrelaties en wordt er actief gestuurd op verlaging van het verloop en ziekteverzuim onder callcenter-agents. Continuïteit en een lange contractduur zijn op deze wijze in het gemeenschappelijke belang van de klant, de flexwerker en Randstad Callflex.

Grote projecten in korte tijd

Uniek is het vermogen van Randstad Callflex om in korte tijd grote hoeveelheden callcenter-agents te leveren, bijvoorbeeld voor specifieke salesacties of snelle opbouw van een callcenter. Dit soort opdrachten wordt binnen Randstad Callflex projectmatig opgepakt: een projectmanager en projectteam zorgen ervoor dat tientallen of honderden callcenter-agents op korte termijn worden geselecteerd en waar nodig aanvullend worden getraind. Als het project eenmaal staat, wordt het in de reguliere werkprocessen ingepast. Ook hier is het de schaalgrootte, gecombineerd met de kennis en ervaring van de callcenter-agents 'in portefeuille', die het succes bepaalt.

7.4 Hoe bestuurt Randstad Callflex de productiviteit?

Randstad Callflex is een van de weinige ondernemingen die de productiviteit op managementniveau bijhouden en als *key performance indicator* (KPI) gebruiken.¹³ Als de productiviteit buiten de gebudgetteerde marges komt, worden

¹³ Dit geldt eveneens voor Randstad Holding als geheel.

er maatregelen genomen om dit te corrigeren. Door het succes van Callflex begint de productiviteit nu door de bovenmarge heen te gaan, wat een teken is dat er kan worden geïnvesteerd in nieuwe medewerkers. Het productiviteitsbesturingsmodel is grotendeels analoog aan het model zoals dat wordt gebruikt binnen Randstad als geheel. Het is een stapelmodel, waarbij elke stap steeds voortbouwt op de vorige.

Operationeel op orde

De basis van het stapelmodel is dat de operationele basisprocessen op orde zijn en blijven. Dit betekent: sterke concepten, de beste mensen, excellente uitvoering en een superieure merkbeleving. Door deze processen sterk te standaardiseren en daarop geen afwijkingen toe te staan, wordt operational excellence bereikt: hoge kwaliteit, betrouwbaarheid en grote efficiëntie. Door zo veel mogelijk gebruik te maken van de bestaande processen, systemen en infrastructuur van Randstad Nederland wordt de investeringsoverhead beperkt.

Organische groei en verbetering van efficiëntie

De volgende stap is het organisch laten groeien van het volume en de efficiëntie van de bestaande processen. Volumegroei wordt gerealiseerd door nieuwe klanten binnen te halen, met een focus op grote klanten en grote projecten. Efficiëntiegroei wordt bereikt door sterk te sturen op het vasthouden van klanten en het verlengen van de contractduur van callcenter-agents.

Copy-paste van succesvolle concepten

De volgende stap is copy-paste van sterke concepten, dat wil zeggen uitbreiding en/of verbetering van dienstverlening door concepten toe te passen die elders binnen Randstad zijn ontwikkeld. Randstad Callflex heeft bijvoorbeeld Capacs in-houseconcept deels overgenomen en neemt mogelijk ook het Capac-systeem voor inroosting van medewerkers over. Ook kunnen (managers van) vestigingen elkaars best practices overnemen. Callflex stuurt hierbij op snelle standaardisering van deze best practices.

Nieuwe services

De volgende stap is het ontwikkelen van nieuwe diensten waarmee hogere klantwaarde en dus een grotere marge kan worden gerealiseerd. Randstad Callflex stuurt op gedoseerde ontwikkeling van deze services in de vorm van pilotprojecten bij individuele klanten. In zulke projecten neemt Callflex bijvoorbeeld administratieve processen (urenverantwoording, ziekteverzuim registratie, uitstroom) of de personeelsplanning en -roosting over, of optimaliseert Callflex voor de klant de personeelskwantiteit (advies en *forecasting* op basis van grondige kennis van de bedrijfsprocessen van de klant) en personeelskwaliteit (*quality-monitoring*, teamverbetering, beoordeling, afrekening op output in plaats van op gewerkte uren). Uitgangspunt bij de besturing hiervan is dat nieuwe diensten alleen worden aangeboden als de voorgaande stappen op orde zijn.

Nieuwe markten

De laatste stap van het stapelmodel is het betreden van nieuwe markten. Daarbij wordt het Callflex-concept in andere landen of andere branches toegepast, zo veel mogelijk via het copy-pasteprincipe. Deze stap ligt eigenlijk niet meer op het terrein van Callflex.

Tabel 7.1 Hoe Randstad Callflex de productiviteit bestuurt

Randstad Callflex			
	Korte beschrijving van de bedrijfsprocessen:	Strategische oriëntatie: focus op flexibilisering met behoud van efficiëntie	Productiviteit: wat bestuurt het management:
marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Onderscheidend in kwaliteit. - Deels in-housemodel. - Focus op grote klanten en lange-termijnklanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus op groei van differentiatie bij behoud van efficiëntie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus op lange contractduur/vasthouden van klanten. - Verhogen klantwaarde door introductie nieuwe services.
productie	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerde werkprocessen. - Low-costopzet. - Minimaliseren verloop flexwerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkt aantal gestandaardiseerde basisdiensten. - Customized diensten boven op gestandaardiseerde basisdiensten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Standaardisering handhaven. - Nieuwe ideeën opnieuw standaardiseren. - Beperken overhead.
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Eenvoudige, platte structuur. - Hiërarchisch, maar met korte lijnen. - Vaste procedures. - Waar nodig projectmatig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficiëntie (no frills). - Door korte lijnen voorkomen van inefficiëntie. - Leren van elkaars ideeën. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet of slechts beperkt toestaan van afwijkingen in werkprocessen. - Organisatie eenvoudig houden.
informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerd. - Kortcyclisch. - Directe interactie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficiëntie. - Optimale monitoring KPI's. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuleren directe en kortcyclische interactie. - Gebruik van systemen van Randstad Nederland.

7.5 Drie uitdagingen voor Randstad Callflex

De productiviteit van de basisprocessen op orde houden

Om klanten te kunnen winnen en behouden – en dus om de kasstroom en winstgevendheid op de korte en middellange termijn te kunnen blijven ontwikkelen – moeten de basisprocessen (werving, selectie, training, werkproces) op orde blijven. Dat wil zeggen: de kwaliteit en betrouwbaarheid moeten worden gehandhaafd, terwijl de efficiëntie voortdurend wordt verbeterd. Dit is nodig omdat de druk op de marges steeds groter wordt doordat er nieuwe partijen toetreden tot de markt. De mechanismen die hiertoe worden ingezet, zoals grote klanten binnenhalen en de contractduur verlengen, zijn al beschreven. De uitdaging is deze mechanismen zodanig te besturen dat marge-erosie wordt tegengegaan. Dit betekent onder meer zeer stringente handhaving van de standaarden en van de eenvoudige en *low-cost*-opzet van de organisatie.

Welke nieuwe diensten?

Boven op het kernpakket kunnen er nieuwe diensten worden ontwikkeld en aangeboden die meer klantwaarde en dus een hogere marge vertegenwoordigen.

Maar welke diensten en hoe snel? Twee vraagstukken spelen hierbij een rol. Ten eerste: ziet de klant Randstad Callflex als meer dan alleen een leverancier van flexwerkers? En ten tweede: wat zijn de specifieke problemen die de klant zou willen en kunnen uitbesteden en waarvoor de klant zou willen betalen? Via het in-housemodel heeft Randstad Callflex directe kennis van de processen en behoeften van de klant. Randstad Callflex is daarom bij uitstek gepositioneerd om deze vragen te beantwoorden. Daarnaast zijn er vraagstukken die een rol spelen bij het realiseren van vernieuwingen, zoals: hoe snel kun je nieuwe diensten piloten, hoe snel kan de organisatie nieuwe diensten aanbieden, en hoe snel kun je het imago in de markt opbouwen? Ook deze vragen zijn te beantwoorden op basis van het Callflex- en Randstad-instrumentarium.

Vernieuwen met behoud van efficiëntie

De derde en grootste uitdaging voor Randstad Callflex is het combineren van de eerste twee uitdagingen. Vernieuwen door nieuwe diensten te ontwikkelen heeft immers impact op de inrichting van bedrijfsprocessen – maar om de productiviteit op orde te houden moet je juist zo min mogelijk afwijkingen op die processen toestaan. Op deze uitdaging zijn verschillende visies mogelijk. Eén visie is dat er een juiste balans moet worden gevonden tussen vernieuwing en standaardisering. Om een flexibele, klantspecifieke dienst te genereren, moet er worden afgeweken van bestaande processen. Dit leidt tot lagere efficiëntie, maar die wordt goedge maakt door een hogere prijszetting van de nieuwe diensten. Zo wordt het vraagstuk een *zero-sum game*, waarbij flexibilisering alleen kan worden gerealiseerd ten koste van standaardisering. Vanwege de margedruk vanuit de markt resulteert deze benadering uiteindelijk in een lagere productiviteit, en daarmee in lagere winstgevendheid.

Onze visie is dat de standaardisering van de bedrijfsprocessen opnieuw moet worden uitgevonden, ditmaal vanuit het perspectief van de gewenste vernieuwingen. Het uitgangspunt hierbij is dat de standaardisering en efficiëntie van de processen randvoorwaarden zijn waaraan moet worden voldaan om nieuwe diensten winstgevend te kunnen realiseren. Dit betekent dat de ontwikkeling en realisatie van nieuwe diensten aan ten minste een van de volgende criteria moet voldoen:

De nieuwe dienst is naadloos in te passen in de bestaande bedrijfsprocessen.

- De nieuwe dienst is een copy-paste van (binnen Randstad) bewezen concepten.
- Voor de nieuwe dienst moeten nieuwe standaardprocessen worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

8

De productiviteit van Big Brother

Het tv-programma Big Brother laat zien dat diensten niet enkel een lokale aangelegenheid hoeven te zijn maar ook kunnen worden geëxporteerd. Het succes van Big Brother is het succes van een basisprogrammaformat dat wordt aangepast aan nationale verschillen en culturen, waarbij gelijktijdig actief wordt geleerd van de verschillen. Iedere lokale Big Brother moet voldoen aan het door Endemol opgestelde programmaformat. Toch zijn er duidelijke verschillen tussen de 27 landen waar Big Brother wordt geproduceerd en uitgezonden. Endemol heeft onderkend dat cultuurverschillen de productie van een precies gedefinieerd format niet alleen maar belemmeren: ze bieden ook mogelijkheden. Door in te spelen op lokale mogelijkheden, is er binnen Endemol een Big Brother-*community* ontstaan die erop is gericht om te leren van de lokale verschillen en om lokale aanpassingen te hergebruiken in andere landen.

Om met succes lokale verschillen te kunnen benutten, is het voor Endemol cruciaal om inzicht te hebben in de ontwikkeling van de klant en de omgeving van de klant. De operationele activiteiten worden dan ook sterk bestuurd met het oog op het herkennen en genereren van klantwaarde. Dat leidt tot een inrichting van de bedrijfsprocessen die de randvoorwaarden daarvan zo goed mogelijk invult. Door intern projectmatig en flexibel te werken, kan Endemol klantspecifieke oplossingen aanbieden zonder dat voor iedere klant steeds weer opnieuw het wiel hoeft te worden uitgevonden.

De strategische oriëntatie van Big Brother is gericht op individualisering. Bij Big Brother wordt op massale wijze interactiviteit met individuele kijkers georganiseerd, bijvoorbeeld door kijkers via hun stemgedrag invloed te geven op het verloop van het programma. Deze oriëntatie stelt hoge eisen aan het vermogen om klantspecifieke klantwaarde te herkennen én aan het vermogen van de interne organisatie om dit interactieve proces met geringe meerkosten vorm te geven. Ondernemingen die klantspecifieke diensten ontwikkelen, gaan vaak zo ver dat hun interne efficiëntie laag is. De uitdaging voor Big Brother is om de individuele klantwaarde te herkennen en benutten met behoud van interne efficiëntie.

Big Brother is een uitstekend voorbeeld van een format waarvan de strategische oriëntatie is gericht op individualisering. De focus op financiële differentiatie is in lijn met de gekozen strategische oriëntatie. Bij Endemol Nederland is ook de inrichting van het merendeel van de bedrijfsprocessen synchroon met die strategische oriëntatie. Ondernemingen met een strategische oriëntatie op individualisering hanteren onder andere een flexibele organisatie als randvoorwaarde. Endemol Nederland heeft stappen gezet om de organisatie verder te flexibiliseren, maar realiseert zich dat aanvullende stappen nodig zijn. Door de diverse randvoorwaarden verder in te vullen, kan Endemol Nederland de meerwaarde van de op individualisering gerichte strategische oriëntatie daadwerkelijk realiseren.



Figuur 8.1 Samenhang en besturing van de productiviteit bij Endemol/Big Brother

8.1 Een huis van creativiteit

Op 16 september 1999 gingen de eerste kandidaten het Big Brother-huis in Almere binnen. Na honderd dagen verliet Bart het huis als winnaar. Wie sprak er niet over? Het idee van Big Brother is mede gebaseerd op een wetenschappelijk experiment in de Verenigde Staten waarbij mensen een jaar lang in een

afgesloten kas woonden. Voordat de eerste Nederlandse serie halverwege was, ontstond er al grote belangstelling van buitenlandse televisiezenders om Big Brother voor ze te produceren. Endemol, de ontwikkelaar en eigenaar van het format, slaagde erin om het programma in een korte periode aan diverse landen op vijf continenten te verkopen en gelijktijdig het eigendom van het programma te behouden. Na een lange ontwikkelingstijd van twee jaar werd Big Brother een groot succes. Het programma wordt nu in 27 landen uitgezonden. Nederland beleefde in 2006 de zesde Big Brother-serie.

De onderneming Endemol is in 1994 ontstaan uit een fusie tussen de twee belangrijkste Nederlandse tv-producenten: John de Mol Producties en Joop van den Ende TV-Productions. Endemol is sinds 2000 een volledige dochter van het Spaanse Telefonica. Sinds 2005 is circa 25% van de aandelen van Endemol via de Amsterdamse effectenbeurs verhandelbaar. Het bedrijf is mede als gevolg van het succes van Big Brother sterk gegroeid. De omzet en de winst zijn sinds 1999 verdubbeld. Endemol heeft meer dan 50 vestigingen in 24 landen. Door niet zelf te produceren maar de gebruiksrechten voor door Endemol ontwikkelde formats te verkopen, ontvangt Endemol ook inkomsten uit landen waarin de onderneming geen eigen vestiging heeft. Endemol Nederland is Nederlands bekendste en grootste tv-productieonderneming. Naast Big Brother produceert Endemol Nederland bijvoorbeeld *Goede tijden, slechte tijden*, *Baantjer*, *Miljoenenjacht*, *Hart in actie* en *Dancing with the stars*. Endemol Nederland heeft negen studio's en huurt veel technische faciliteiten bij derden in.

In Nederland wordt 60% van de tv-producties – totale marktomvang: 680 miljoen euro – geproduceerd door onafhankelijke productiemaatschappijen als Endemol. De overige 40% wordt door de zendgemachtigden zelf geproduceerd of in het buitenland gekocht. De Nederlandse tv-markt is een kleine, competitieve en daarom innovatieve markt. Productiemaatschappijen moeten creatief met hun eigen middelen omgaan en tegelijkertijd risico's accepteren om zich van concurrenten te kunnen onderscheiden. Sinds enige jaren neemt de totale marktomvang bij de onafhankelijke producenten af. Als gevolg van dalende advertentie-bestedingen en een teruglopende markt vermeerderd Endemol Nederland het aantal arbeidsplaatsen met een variabele arbeidsovereenkomst.

8.2 Het succes van Big Brother

De kijker bepaalt of een programma een succes wordt: de kijkcijfers en marktaandeel zijn dwingend. Het is onmogelijk om een programma volledig te testen. Wel wordt soms geprobeerd om concepten uit te testen via pilots of door zendtijd in te kopen. Het gevolg is dat een zender pas inzicht in de kijkcijfers krijgt op het moment dat het programma is gekocht en wordt uitgezonden. Internationale verkoop is pas mogelijk als het programma in de thuismarkt een groot succes is. Maar een programma als *Fear factor* is, gezien het succes in de Verenigde Staten, daarop dan weer een uitzondering. Kortom, succes laat zich slecht voorspellen.

Endemol ontwikkelt voor zendgemachtigden voor een specifiek *timeslot* of op basis van markttrends een programma. Beide trajecten kunnen leiden tot een nieuw programmaformat. Ook nadat een aantal afleveringen is uitgezonden, kan het format nog worden bijgesteld. Voor zowel productiemaatschappijen als zendgemachtigden is het lastig te beoordelen of de ontwikkeling van een programmaformat gereed is of dat er een geheel nieuw format moet worden ontwikkeld. Het onderbuikgevoel, de ervaring en de opgebouwde *track-record* van Endemol bepalen meestal of zenders het programma willen aanschaffen. In de ontwikkelingstijd wordt het businessmodel van het format voorzichtig bij diverse afnemers getoetst. Het enthousiasme van de afnemers geeft productiemaatschappijen veel informatie over de mogelijkheden van het programmaformat dat in ontwikkeling is. De eerste ervaringen met Big Brother in Nederland waren zo positief dat veel landen Endemol de opdracht gaven om het format voor hun thuismarkt te realiseren. Het format is uitgebreid gedocumenteerd. Er zijn ook spelregels opgesteld die bepalen wat mag worden aangepast aan de diverse nationale eisen en wat niet mag worden gewijzigd binnen het format van Big Brother. Deze *production bible* is de basis waarop de diverse Endemol-vestigingen het programma produceren. Endemol levert ook consultancyservices bij de lokale implementatie. Via deze consultancyservices wordt ook het format bewaakt.

De introductie van een nieuw programma kan voor verschillende landen verschillend uitpakken. In Polen bijvoorbeeld was er veel weerstand bij het katholieke volksdeel. Kerk en politiek kwamen in het geweer om uitzending van Big Brother tegen te houden. Dit was een bedreiging maar leverde ook enorm veel gratis publiciteit op. Media-aandacht heeft een gunstig effect op het aantal kijkers en daarmee op de advertentie-inkomsten van het programma. De pers is nodig om kandidaten te werven maar ook om extra aandacht voor het programma te creëren.

Het programmaformat van Big Brother bevat niet alleen informatie over het programma maar ook over de businesspropositie voor zowel de zendgemachtigde als de adverteerders in of rond het programma. Een van de vernieuwingen van het programma is dat in het format ook interactiviteit met de kijker is opgenomen. De interactiviteit gaat verder dan het wegstemmen van huisbewoners, waardoor er nieuwe inkomsten ontstaan.

8.3 Hoe bestuurt Big Brother de productiviteit?

Enkele voorbeelden van de Big Brother-hype zijn de spin-offs, zoals cd's, T-shirts, dvd's met niet eerder vertoonde beelden, koffiemokken en een Big Brother-bordspel. Los van de merchandising vormen telefoontikken, reclamezendtijd op televisie en banners op het internet het merendeel van de inkomsten. Om de nieuwe ideeën uit te wisselen en de eenheid van het format te handhaven, is er

jaarlijks een 'Big Brother Exchange', waarbij de producenten uit alle landen bij elkaar komen. Op die manier wordt er geleerd van lokale ervaringen en wordt geprobeerd om deze aan de andere landen over te dragen. Zo ontwikkelde men in Brazilië een methode om van het opgeven van kandidaten een winstgevende activiteit voor Big Brother te maken. In Mexico konden kijkers betaald stemmen bij het met de bankpas ophalen van geld. En in België kon niet worden gebeld maar alleen via sms worden gestemd, wat leidde tot een behoorlijke verjonging van het publiek en tot een verhoging van de sms-inkomsten.

Het is de uitdaging voor de medewerkers van Endemol die bij Big Brother zijn betrokken om creatief te zijn en tegelijkertijd vast te houden aan het programmaformat. Door niet alleen te leren via de Big Brother Exchange maar ook te leren hoe het productieproces kan worden versneld of de effectiviteit kan worden verhoogd, slaagt Endemol erin om de productiviteit van Big Brother te besturen.

8.4 Hoe bestuurt Endemol de productiviteit?

Endemol Nederland is eigenaar van het programmaformat van Big Brother; Endemol International is verantwoordelijk voor de internationale verkoop van het format, de intellectuele bescherming en de handhaving van de consistentie van het format. Endemol Nederland is een van de werkmaatschappijen van Endemol Holding. Endemol Holding is een van de weinige bedrijven die intellectual property (IP) expliciet als een jaarlijkse target voor hun werkmaatschappijen benoemen. Naast de omzet en winst is IP, in de vorm van programmaformats, een vast element van de jaarafspraken bij Endemol Holding. Het ontwikkelen van nieuwe programma's is niet alleen relevant voor de omzet en de winst voor de verschillende werkmaatschappijen maar kan ook internationaal worden verkocht. IP is zo een creatieve kennisbron die in het hart van de exploitatie van elk van de werkmaatschappijen thuishoort en die tegelijkertijd ook een inkomstenbron is, doordat het format in verschillende landen wordt geëxploiteerd. Om dit proces te optimaliseren, ontwikkelt Endemol een database waarin diverse formats, contracten en verkoopvoorwaarden zijn opgenomen. Op deze wijze groeien de internationale samenhang, de verzilverbaarheid van de formats en de schaalgrootte van de onderneming.

8.5 Drie uitdagingen voor Endemol Nederland

De grote uitdaging voor Endemol is nieuwe formats als Big Brother te ontwikkelen. Het vullen en exploiteren van de eigen IP-pijplijn vormt het hart van de creatieve en commerciële organisatie. Endemol is zich zeer bewust van deze uitdaging. Het feit dat naast de omzet en de winst ook IP onderdeel is van de jaarlijkse target, zegt veel over de gedrevenheid van de onderneming.

Tabel 8.1 Hoe Endemol Nederland de productiviteit bestuurt

Big Brother / Endemol Nederland			
	Korte beschrijving van de bedrijfsprocessen:	Strategische oriëntatie: focus op klantwaarde en verzilveren differentiatie	Productiviteit: wat bestuurt het management:
marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiviteit. - Focus op moment en klant. - Specifieke behoefte. - Nadruk op persoonlijkheid klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in de ontwikkelingen van de klant en in de omgeving van de klant. - Focus op groei van de differentiatiewaarde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verzilveren klantwaarde door in te spelen op voor de klant moment-specifieke ontwikkelingen.
productie	<ul style="list-style-type: none"> - Basisformats die klantspecifiek worden gemaakt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Samen met de klant invullen en aanvullen formats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen en verhogen van de IP-waarde van de formats.
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Organisch. - Zelforganiserende netwerken. - Kwalitatieve outputcontrole. - Eigen herkenbare Endemolmanier van produceren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatgericht. - Zowel eigen als sterk extern productienetwerk. - Focus op interne flexibiliteit en kwaliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliseren interne organisatie.
informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Nadruk op interactiviteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - ICT (internet, sms etc.) biedt nieuwe mogelijkheden de klantwaarde verder te verhogen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet ICT als dit de verzilverbare klantwaarde verhoogt.

Extern inhuren en toch jezelf blijven

Endemol heeft een herkenbare en eigen manier van werken, die is opgeslagen in de hoofden van de medewerkers en Endemols programmaformats, hieraan gerelateerde businessplannen, bedrijfsvoering en manier van organiseren. De uitdaging voor Endemol is om de herkenbare manier van werken verder te laten uitkristalliseren, zodat het vertrouwen van opdrachtgevers sneller wordt gewonnen en de commerciële slagkracht wordt vergroot. Endemol Nederland, dat enige jaren geleden heeft gereorganiseerd, heeft uitgesproken de flexibiliteit verder te willen verhogen. Hoe zal Endemol erin slagen om zijn eigenheid en herkenbare manier van werken te behouden en om tegelijkertijd vaker medewerkers en faciliteiten tijdelijk in te huren?

Productief inhuren

Waarschijnlijk lukt het Endemol het best om de wensen van klanten te begrijpen en om formats en hieraan gerelateerde businessplannen te modelleren naar deze wensen. Voor de uitvoering kunnen vervolgens medewerkers of faciliteiten worden ingehuurd. Wat betekent dit voor de productiviteit van de onderneming?

De klantwaarde verhogen

Endemol is een zeer creatieve, uiterst commerciële onderneming én een zeer succesvolle onderneming. Verdere flexibilisering van de onderneming heeft consequenties voor hoe de onderneming wordt aangestuurd. Voor verdere productiviteitsgroei moet niet alleen de afweging worden gemaakt welke activiteiten binnen Endemol worden georganiseerd en welke activiteiten worden ingehuurd, maar

ook hoe de verschillende activiteiten binnen Endemol worden aangestuurd. Als de targets van Endemol Holding leidend zijn voor de organisatie van Endemol Nederland, dan lijkt het logisch dat Endemol Nederland zich verder als een projectorganisatie zal organiseren. De afweging tussen flexibiliteit en handhaving van de eigen kwaliteit, snelheid en creativiteit is hierbij doorslaggevend. In een projectorganisatie is het goed mogelijk om gelijktijdig de flexibiliteit en de herkenbaarheid van Endemol in de verschillende programmaformats te besturen. De inzet van de projectorganisatie zal niet alleen gericht zijn op het besturen van de omzet, winst en IP maar ook op het managen van de eigen herkenbare Endemol-methode. Deze aanvulling blijkt voor veel organisaties lastig te zijn: het is niet van belang om kennisbanken te vullen maar om effectieve routines te expliciteren en continu door te ontwikkelen. Gezien de focus van Endemol op klantwaarde zullen de relevante en herkenbare routines meer gekoppeld zijn aan verhoging van de klantwaarde dan aan het productieproces van de programma's. Wat betekent dit voor de besturing van de productiviteit?

9

Productiviteitsverbetering als uitdaging

In dit boek is vastgesteld dat productiviteit voor dienstverlenende ondernemingen van groot belang is. We hebben betoogd dat deze ondernemingen meer waarde kunnen creëren en hun winstgevendheid kunnen verhogen door hun productiviteit te besturen. Gebleken is dat dienstverlenende ondernemingen hun productiviteit ook zelf *kunnen* en *moeten* besturen. Niet de markt, noch de ondernemingsgrootte of de ondernemingsgroei bepaalt namelijk de productiviteitsontwikkeling. De mogelijkheden om de eigen productiviteit te verbeteren, worden hoofdzakelijk door de onderneming zelf bepaald.

In deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening* (Van Ark en De Jong 2004) werd al vastgesteld dat productiviteit voor dienstverlenende ondernemingen van groot belang is. Die visie wordt in *De winst van productiviteit* bevestigd. Van Ark en De Jong benadrukken in *Productiviteit in dienstverlening* dat er managementtools moeten komen om productiviteit te besturen. Zulke tools hebben wij u in dit boek gepresenteerd, in de vorm van drie modellen die u kunnen helpen om de productiviteit van uw onderneming te verbeteren:

- een model om de omvang van de productiviteitsontwikkeling te meten;
- een besturingsmodel voor productiviteit;
- een stappenplan om productiviteit te verbeteren.

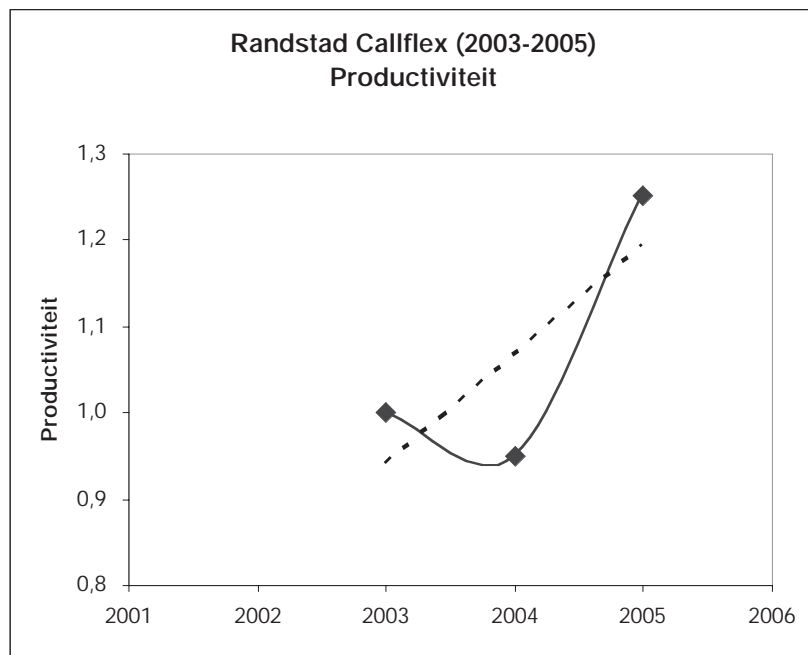
Bovendien hebben we vijf cases gepresenteerd van ondernemingen die succesvol hun productiviteit besturen. Managers en ondernemers kunnen uit deze cases inspiratie putten als ze de productiviteit van hun eigen onderneming willen verbeteren.

9.1 Model voor het meten van productiviteit

Met het meetmodel dat wij u hebben gepresenteerd, kunt u productiviteit meten op ondernemingsniveau. In dit model – geschikt voor dienstverlenende ondernemingen – hebben wij ervoor gekozen om de ‘output’ in financiële termen te meten. Dienstverlenende ondernemingen kunnen immers niet meten in eenheden als ‘balen katoen’ of ‘hectoliters bier’. Ook wordt rekening gehouden met meerdere inputfactoren, zowel arbeid (aantallen mensen) als kapitaal (aanschrij-

vingen). Het meetmodel is zo ontwikkeld dat u met behulp van uw financiële cijfers eenvoudig de productiviteitsontwikkeling van uw eigen onderneming kunt meten. Vanuit een wetenschappelijk perspectief is nadere discussie mogelijk over de precieze invulling van het meetmodel. Voor het doel van dit boek, het inzichtelijk maken van de productiviteitsontwikkeling op ondernemingsniveau, voldoet het model echter.

In hoofdstuk 1 hebben wij de productiviteitsontwikkeling bij Randstad Holding beschreven over de periode 2001-2005. Figuur 9.1 toont de productiviteitsontwikkeling bij Randstad Callflex in de periode 2003-2005. Dit impliceert al dat een productiviteitsmeting niet alleen kan worden verricht voor de onderneming als geheel maar ook voor afzonderlijke businessunits. Door de productiviteitsontwikkeling van verschillende divisies, businessunits of vestigingslanden te vergelijken, is het mogelijk de invloed van verschillende ontwikkelingen en de effectiviteit van maatregelen te meten en te vergelijken.



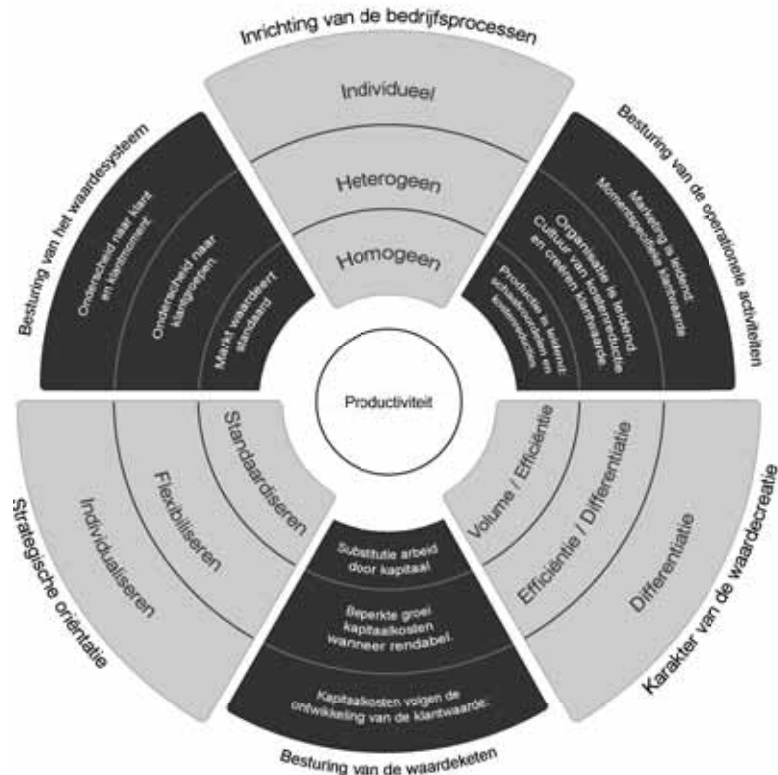
Figuur 9.1 De productiviteit van Randstad Callflex

Door de resultaten van uw onderneming te vergelijken met het marktgemiddelde of met de resultaten van concurrenten of andere groepen ondernemingen, kunt u ook vaststellen hoe goed of slecht uw onderneming het in vergelijking met anderen doet. In het onderzoek dat wij in bijlage 5 presenteren, vindt u daarvoor alvast het nodige vergelijkingsmateriaal.

9.2 Model voor het besturen van productiviteit

De belangrijkste uitdaging voor dienstverlenende ondernemingen is een integrale strategie ontwikkelen voor het creëren van waarde, vinden Van Ark en De Jong in deel 1 van *Productiviteit in dienstverlening* (2004). Het besturingsmodel dat wij in dit boek hebben gepresenteerd, geeft invulling aan die integrale strategie. Wij hebben betoogd dat dienstverlenende ondernemingen moeten streven naar samenhang tussen de componenten van het productiviteitsmodel (zie figuur 9.2). Die samenhang of integrale strategie komt tot uiting in de drie schillen van het model:

- *standaardiseren* – homogene processen en kasstroom op basis van volume en efficiëntie;
- *flexibiliseren* – heterogene processen en kasstroom op basis van efficiëntie en differentiatie;
- *individualiseren* – individuele processen en waardegroei op basis van differentiatie.



Figuur 9.2 Model voor productiviteitsbesturing

De productiviteit, en daarmee de kasstroom en winstgevendheid, kan worden verhoogd door samenhang binnen elke schil aan te brengen (Zegveld en Zegveld 2003a; 2003b). Die samenhang is er niet vanzelf. Die moet actief worden bestuurd. Om de samenhang te verbeteren, stuurt de onderneming op de snijvlakken (de zwarte vlakken in figuur 9.2):

- De samenhang tussen de inrichting van bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie wordt bestuurd via aansturing van de (dagelijkse) operationele activiteiten van de onderneming.
- De samenhang tussen de aard van de waardecreatie en de strategische oriëntatie wordt bestuurd via de inrichting van de waardeketen (binnen de onderneming).
- De samenhang tussen de strategische oriëntatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen wordt bestuurd via de positionering van de onderneming in het waardesysteem (buiten de onderneming).

Ongetwijfeld zijn er uitzonderingsgevallen, waarin ondernemingen afwijken van de door ons gevonden logische samenhang en toch een hoge productiviteitsgroei realiseren. Wij kennen echter slechts zeer weinig ondernemingen die afwijken van de in dit boek gepresenteerde strategische oriëntaties zonder dat dit serieuze consequenties heeft voor de productiviteitsontwikkeling, kasstroom en winstgevendheid.¹⁴ Ontwikkeling van de ene strategische oriëntatie naar de andere is een ingrijpend proces, waarbij zowel de strategische oriëntatie, de integrale inrichting van alle bedrijfsprocessen als de aard van de waardecreatie wijzigt.

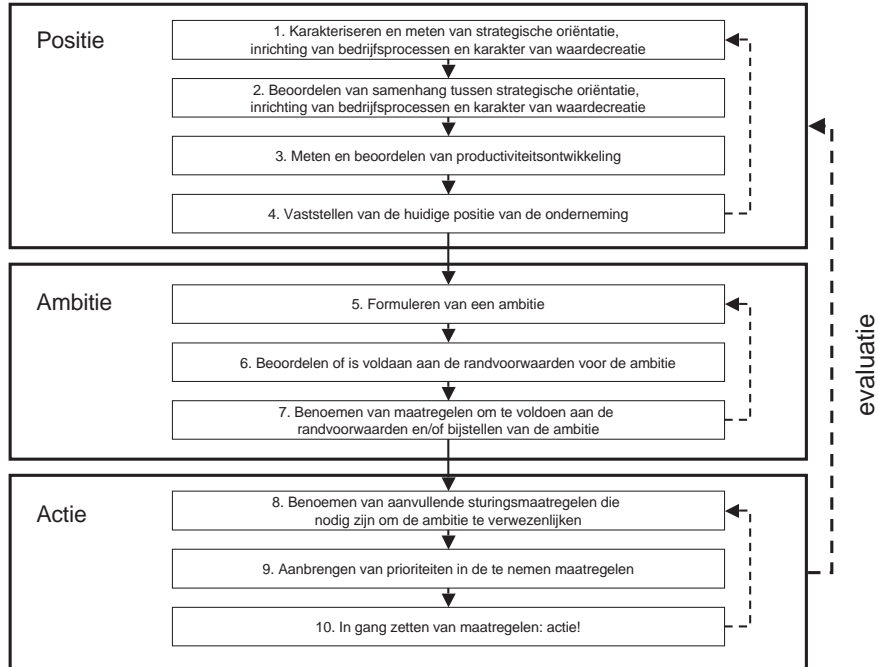
9.3 Stappenplan voor het verbeteren van productiviteit

Om u als manager of ondernemer te helpen bij het verbeteren van de productiviteit op ondernemingsniveau – binnen een bestaande samenhang of bij de transformatie naar een nieuwe samenhang – hebben wij u een stappenplan voor productiviteitsverbetering gepresenteerd.

Met dit stappenplan kunt u uw eigen onderneming positioneren: is er sprake van een logische samenhang of een alternatieve samenhang? Is er sprake van een goede of slechte productiviteitsontwikkeling? Vervolgens kunt u de resultaten zelf interpreteren:

- Een logische samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling betekent succes: verdedigen of verder uitbouwen.
- Een logische samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent dat er iets niet in orde is: werk aan de winkel.

14 Ondernemingen kunnen afwijken als gevolg van (tijdelijke) monopoliekracht, radicale innovaties of grote fusies en overnames. De ervaring leert dat deze ondernemingen altijd zeer goede redenen hebben om voor een afwijkende samenhang te kiezen.



Figuur 9.3 Stappenplan voor het verbeteren van productiviteit

- Een alternatieve samenhang met een slechte productiviteitsontwikkeling betekent gevaar: aanpassingen zijn urgent.
- Een alternatieve samenhang met een goede productiviteitsontwikkeling is binnen ons productiviteitsmodel een uitzondering, en daarmee een 'vraagteken'.

Binnen een specifieke strategische oriëntatie kan de productiviteit worden bestuurd door optimale samenhang te vinden tussen de inrichting van de bedrijfsprocessen, de aard van de waardecreatie en de strategische oriëntatie. Als er geen samenhang is en de productiviteit is laag, dan kan de productiviteit worden verbeterd door samenhang te creëren. Is er wel samenhang, dan kan de productiviteit worden verbeterd door in de bestaande samenhang reparaties uit te voeren en het effect daarvan op de productiviteitsontwikkeling te meten.

In de overgang van de ene strategische oriëntatie naar de andere kan productiviteit worden bestuurd en verbeterd door de randvoorwaarden van de strategische oriëntatie optimaal in te vullen of opnieuw uit te vinden. Een onderneming die van standaardiseren naar flexibiliseren wil bewegen, zal haar eigen standaardisering op orde moeten hebben en de standaardisering in het licht van de flexibilisering opnieuw moeten uitvinden.

9.4 Succesvolle cases als inspiratiebron

Ter illustratie hebben we in *De winst van productiviteit* cases opgenomen van ING Direct, Sodexho Nederland, Albert Heijn, Randstad Callflex en Big Brother/Endemol Nederland. De cases laten zien hoe dienstverlenende ondernemingen hun productiviteit succesvol besturen.

Succesvolle bedrijven

We hebben ervoor gekozen succesvolle bedrijven als voorbeeld te nemen. Deze bedrijven vertegenwoordigen niet de 'gemiddelde' of de 'typische' onderneming. Wel zijn de cases zo geselecteerd dat er zowel jonge ondernemingen, zoals Randstad Callflex en ING Direct, als gevestigde ondernemingen aan bod komen, zoals Sodexho en Albert Heijn. Ook presenteren we cases uit verschillende sectoren: de financiële dienstverlening (ING Direct), de zakelijke dienstverlening (Randstad Callflex), de media- en creatieve sector (Big Brother/Endemol Nederland), de retail (Albert Heijn) en de catering (Sodexho).

De cases zijn vooral bedoeld als inspiratiebron, niet om een representatief beeld te geven. De cases kunnen u op ideeën brengen over hoe u de productiviteit van uw eigen onderneming kunt verbeteren. Bijvoorbeeld door net zulke simpele processen en producten te creëren als ING Direct. Door innovatieve concepten te lanceren, zoals de Shopwall van Sodexho. Door succesvolle concepten met 'copy-paste' te exploiteren, zoals Randstad Callflex. Door standaardisering opnieuw uit te vinden om beter te kunnen flexibiliseren, zoals Albert Heijn. Of door unieke klantwaarde in de markt te vinden en verzilveren, zoals Big Brother/Endemol Nederland.

De rol van ICT

ICT is een belangrijk aspect bij productiviteitsvergroting. ICT levert bij de vijf onderzochte ondernemingen dan ook een belangrijke bijdrage aan de productiviteitsgroei. De manieren waarop ICT daarbij wordt ingezet, verschillen evenwel sterk. Drie dominante toepassingsvormen van ICT zijn in de cases terug te vinden: ICT als facilitator, ICT gericht op het optimaliseren van de bestaande bedrijfsprocessen en ICT als kern van de aangeboden dienst.

Voor Randstad Callflex is de huidige ICT-ontwikkeling de basis van de onderneming. Alleen met de huidige stand van zaken in de ICT is het mogelijk om callcenters in te richten en te managen. Randstad Callflex optimaliseert niet het gebruik van ICT, de ICT is in het businessmodel facilitator voor de eigen business.

Albert Heijn en Sodexho Nederland gebruiken ICT om hun bedrijfsprocessen te optimaliseren. Dat leidt tot betere marketing, lagere voorraden, minder 'nee hoeven verkopen', betere planning enzovoort. ICT heeft bij deze ondernemingen niet geleid tot een fundamentele aanpassing van het businessmodel of tot een structurele aanpassing van de waardeketen.

Big Brother/Endemol Nederland heeft ICT in de kern van de dienst verankerd. ING Direct is een internet- en callcenterbank. ICT is voor ING Direct de belangrijkste manier om contact met klanten te onderhouden. Bij Big Brother maakt ICT (sms) het mogelijk om het publiek actief bij het programma te betrekken. Big Brother en ING Direct hebben ICT zowel in de dienst zelf als in de inrichting van de bedrijfsprocessen en hun verdienmodel een functionele plaats gegeven.

Het is belangrijk om bij het formuleren van een ambitie voor uw onderneming en een actieplan voor productiviteitsvergroting ook aandacht te besteden aan ICT. Naar verwachting kan de productiviteit op nationaal niveau de komende jaren sterk stijgen doordat ondernemingen ICT effectiever in hun diensten en bedrijfsprocessen kunnen toepassen.

9.5 Uitdagingen in productiviteitsverbetering

Alle bedrijven uit de cases hebben een logische samenhang gevonden tussen hun strategische oriëntatie, de inrichting van hun bedrijfsprocessen en de aard van de waardecreatie. Zo kan de samenhang van ING Direct en Sodexho Nederland worden getypeerd als 'standaardiseren', die van Albert Heijn en Randstad Callflex als 'flexibiliseren' en die van Big Brother/Endemol Nederland als 'individualiseren'. Dat die samenhang er is, betekent nog niet dat de ondernemingen daarmee 'af' zijn en dat er geen uitdagingen meer zouden zijn. Ondernemingen strijden op meerdere fronten tegelijk. Verbetering op het ene front sluit soms verbeteringen elders uit. Ondernemingen in sectoren met grote concurrentiedruk weten hoe moeilijk het is om een bestaande positie te consolideren.

In onze cases zijn voor alle ondernemingen uitdagingen geschetst. Het dilemma van strijden en ontwikkelen op meerdere fronten tegelijk komt in alle cases sterk naar voren. Zo wil ING Direct groeien, nieuwe producten lanceren en toch de simpele organisatiestructuren en het bestaande kostenvoordeel behouden. We zien het dilemma bij Sodexho Nederland, dat probeert standaardisering van processen te combineren met intern ondernemerschap van medewerkers en met het handhaven of zelfs nog verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Randstad Callflex wil nieuwe diensten op de markt brengen en toch de bestaande efficiëntie behouden. Albert Heijn wil klantwaarde vergroten door te flexibiliseren, maar probeert tegelijkertijd het volume uit te breiden en ook nog eens een keer de prijzenslag in de branche aan te voeren. En Endemol Nederland probeert bij Big Brother vooral klantwaarde te creëren maar tegelijkertijd de organisatie zo in te richten dat de kosten niet uit de hand lopen. De managers van deze ondernemingen zijn zich van deze dilemma's bewust. Elke dag opnieuw voeren zij de strijd op meerdere fronten.

Een ander belangrijk thema dat we in meerdere cases terugzien, zijn de dilemma's die optreden bij transformatie van de ene strategische oriëntatie naar de andere. Kan de onderneming 'het wiel opnieuw uitvinden', zodat de voordelen van de bestaande situatie ook in de nieuwe situatie kunnen worden toegepast?

En kan de onderneming hierbij haar identiteit behouden of herontdekken? Voorbeelden van het eerste dilemma – het wiel opnieuw moeten uitvinden – zijn te vinden bij Randstad Callflex en Albert Heijn. Randstad Callflex wil nieuwe diensten aanbieden die per klantgroep verschillen (= flexibiliseren), maar loopt hierbij het risico de voordelen van standaardisering deels teniet te doen. Randstad Callflex probeert standaardisering en flexibilisering te verenigen via 'copy-paste' en het lenen van concepten en systemen van moederbedrijf Randstad Nederland of zusterbedrijf Capac. Albert Heijn maakt medewerkers vrij om te kunnen flexibiliseren. Dit vergt echter een sterke verdergaande standaardisering van de logistieke en managementprocessen, zodat daarvoor minder medewerkers nodig zijn.

Voorbeelden van het tweede dilemma, je identiteit behouden of herontdekken, zijn te vinden bij ING Direct, Sodexho Nederland en Big Brother/Endemol Nederland. Bij ING Direct zit 'groei' als het ware in de genen van de onderneming. Bij afvlakkende groei in de markt zal ING Direct keuzes moeten maken: omzetvergroting door verder investeren en ondernemen of winstvergroting door consolideren. Afhankelijk van de gemaakte keuze kan ING Direct de bestaande identiteit behouden of zal het zichzelf moeten herontdekken. Bij Sodexho Nederland is een ontwikkeling gaande waarbij enerzijds de traditionele klanten (werkgevers) steeds minder bereid zijn catering voor hun medewerkers te subsidiëren en er anderzijds steeds meer kansen komen om hogere-margeproducten aan medewerkers te verkopen. Sodexho Nederland wordt hierdoor geconfronteerd met de vraag wie de klant is. Afhankelijk van hoe Sodexho Nederland die vraag beantwoordt, zal het zijn imago, merkopbouw en identiteit al dan niet opnieuw moeten uitvinden. Bij Endemol is de vraag hoe de werkwijze van de onderneming flexibeler kan worden gemaakt door vaker tijdelijk medewerkers en faciliteiten in te huren. Tegelijkertijd ligt de eigenheid en herkenbare, creatieve manier van werken van Endemol sterk besloten in de eigen medewerkers. Kan Endemol zijn identiteit behouden of in de meer 'tijdelijke structuren' opnieuw uitvinden?

Bij alle ondernemingen uit de cases, hoe goed ze momenteel ook presteren, zijn er duidelijke dilemma's en uitdagingen die direct in relatie staan tot de besturing van de productiviteit. De in dit boek gepresenteerde modellen geven u handvatten om de productiviteit van uw onderneming te besturen en op een hoger niveau te brengen, zodat u dergelijke uitdagingen met vertrouwen kunt aangaan.

Verklarende woordenlijst

Bedrijfsprocessen (inrichting van de): Wij onderscheiden vier bedrijfsprocessen:

- het marketing- en verkoopproces, waarmee klanten worden geworven, bediend en vastgehouden;
- het voortbrengings- en logistieke proces, waarmee diensten worden 'geproduceerd' en verleend;
- het proces van organisatie en de inzet van medewerkers, die de directe link vormen tussen de onderneming en de klanten;
- het informatie- en communicatieproces, dat zorgt voor de besturing en afstemming.

Differentiatie: het vermogen om door creatie van klantwaarde de prijzen van uw diensten in de markt te kunnen verhogen. Differentiatie wordt gemeten als Toevoegde waarde gedeeld door Omzet

Efficiëntie: het vermogen om diensten tegen lage(re) kosten voort te brengen. Efficiëntie wordt gemeten als Omzet gedeeld door Arbeidskosten.

Flexibiliseren: dit is een van de strategische oriëntaties op productiviteitsbesturing. Ondernemingen die flexibiliseren, bieden een breed pakket diensten aan om verschillende klantgroepen te bedienen. Hiermee proberen zij een hogere prijs in de markt te realiseren (differentiatiegericht). Om de efficiëntie te borgen, zullen deze ondernemingen vaak kiezen voor losse modules die op verschillende manieren als een ketting aan elkaar te rijgen zijn (efficiëntiegericht). Dit stelt bijzondere eisen aan de inrichting van de bedrijfsprocessen: ook die zullen op een modulaire manier moeten worden ingericht, waarbij een optimale balans moet worden gevonden tussen de efficiëntie van de modules en de flexibiliteit van het geheel (heteroëen).

Individualiseren: dit is een van de strategische oriëntaties op productiviteitsbesturing. Ondernemingen die individualiseren, willen de klantwaarde maximaliseren door diensten optimaal op momentgebonden wensen van individuele klanten af te stemmen (differentiatiegericht). Hierbij bieden zij klanten geen

vooraf gedefinieerde oplossing aan maar een 'oplossingsruimte'. Binnen de grenzen van die ruimte heeft de klant oneindige keuzevrijheid. De klantkeuze wordt klantspecifiek en momentspecifiek bepaald in directe interactie tussen de klant en de onderneming (individueel). Dit stelt hoge eisen aan het vermogen om een daadwerkelijke en directe relatie met de klant op te bouwen.

Migreren: dit is een van de acties om productiviteit te verbeteren. Migreren betekent bewegen van een situatie zonder samenhang tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie naar een situatie waarin die samenhang wel aanwezig is.

Operationele kasstroom: de kasstroom die een onderneming genereert uit de operationele activiteiten (de bedrijfsprocessen), waarbij fusies/overnames, bijzondere baten en lasten en financial engineering buiten beschouwing blijven. De operationele kasstroom wordt gemeten als Waardeprestatie vemenigvuldigd met Volume.

Productiviteit: de verhouding tussen output en input. Ofwel: tussen dat wat uit een bedrijfsproces voortkomt (goederen, diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid, kapitaal). Vaak wordt productiviteit gedefinieerd als arbeidsproductiviteit: aantal vervaardigde producten per medewerker. Dit is echter voor dienstverlenende ondernemingen een te beperkte definitie. Voor dienstverlenende ondernemingen is het meten van de totale factorproductiviteit (TFP) de geschiktste vorm van productiviteitsmeting.

Repareren: dit is een van de acties om productiviteit te verbeteren. Repareren betekent bewegen van een situatie waarin er wel een logische maar geen productieve samenhang is tussen de strategische oriëntatie, de inrichting van de bedrijfsprocessen en het karakter van de waardecreatie naar een situatie waarin die samenhang wel productief is.

Standaardiseren: dit is een van de strategische oriëntaties op productiviteitsbesturing. Ondernemingen die standaardiseren, richten zich op het voortbrengen van een beperkt aantal gestandaardiseerde diensten in grote volumes. Vaak zullen zij proberen om met hun diensten cost-leader in de markt te zijn. De inrichting van de bedrijfsprocessen is hierop afgestemd: eenvoudig, no-frills, geen ruimte voor afwijkingen (homogeen) en een sterke sturing op het behalen van schaalvoordelen (volume-efficiëntiegericht).

Totale factorproductiviteit (TFP): een maatstaf voor productiviteit waarbij de output gerelateerd is aan meerdere inputfactoren. TFP-groei is niet het gevolg van meer mensen (arbeid) en machines (kapitaal) maar van het slimmer inzetten van de combinatie daarvan. Dus: slimmer ondernemen en slimmer organiseren. Op ondernemingsniveau betekent dit dat technologie, organisatorische

innovaties, marketingtechnieken, distributietechnieken en product- en service-innovaties zodanig worden ingezet dat met hetzelfde aantal mensen en machines meer kan worden geproduceerd. TFP wordt gemeten met behulp van de formule uit paragraaf 1.3.

Transformeren: dit is een van de acties om productiviteit te verbeteren. Transformeren betekent bewegen van een bestaande strategische oriëntatie met een hoge productiviteitsontwikkeling naar een andere strategische oriëntatie, waarvan uw verwacht dat die (nog) productiever en robuuster zal zijn.

Volume: het vermogen om meer diensten in de markt te verkopen. Volume wordt gemeten als Omzet.

Waardecreatie (karakter van de): dit wordt bepaald door de vraag welk deel van de operationele kasstroom kan worden verklaard door volume, welk deel door efficiëntie en welk deel door differentiatie. Zo kan een onderneming bijvoorbeeld efficiëntie-georiënteerd zijn, of volume-georiënteerd, of georiënteerd op een combinatie van efficiëntie en differentiatie.

Waardeprestatie: de operationele kasstroom die de onderneming realiseert per euro omzet. De waardeprestatie wordt gemeten als Differentiatie minus (1 gedeeld door Efficiëntie).

Bronnen

- Abramowitz, M. (1956), Resource and output trends in the United States since 1870. *The American Economic Review*, vol. 46, no. 2, p. 5-23.
- Ark, B. van en G. de Jong (2004), *Productiviteit in dienstverlening. Deel 1: Wat het is en waarom het moet*. Studie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum.
- Asseldonk, A.G.M. van (1998), *Mass-individualisation: business strategies applying networked order to create economic value in heterogeneous and unpredictable markets*. Veldhoven: TVA management bv.
- Bureau van Dijk (2006), *Research and analysis of companies in Holland (REACH): a database with address, activity and financial data of Dutch companies, foundations and societies*. Amsterdam: Bureau van Dijk Electronic Publishing.
- Centraal Planbureau (2002), *Centraal Economisch Plan 2002*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Donselaar, P., H. Erken en L. Klomp (2003), *Innovatie en productiviteit: een analyse op macro-, meso- en microniveau*. EZ-onderzoeksreeks nr. 2003-I-1-03. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Donselaar, P., H. Erken en S. Raes (2004), An international comparison of productivity performance: the case of the Netherlands. In: G. Gelauff, L. Klomp, S. Raes en T. Roelandt (red.), *Fostering Productivity: Patterns, Determinants and Policy Implications*. Amsterdam: Elsevier Science, p. 9–28.
- Drucker, P.F. (1999), Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, vol. 41, no. 2, p. 79-94.
- Hartigh, E. den en F. Langerak (2004), De wet van Verdoorn en ondernemingen. *Economisch Statistische Berichten*, 89e jaargang, nr. 4423, 9 januari 2004, p. 11-13.
- Hartigh, E. den (2005), *Increasing returns and firm performance: an empirical study*. Rotterdam: ERIM.
- Jong, J.P.J. de (2005), *Mythe en werkelijkheid: gedrag van innovatieve dienstverleners in zeven sectoren*. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, AWT Achtergrondstudie nr. 31. Zoetermeer: EIM.
- Jong, J.P.J. de, P.A.M. Vermeulen, C.C. van de Graaff en Y.M. Prince (2003), *Innovatie in diensten: op zoek naar nieuwe indicatoren*. Zoetermeer: EIM.
- Kox, H. (2002), *Growth challenges for the Dutch business services industry: international comparison and policy issues*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Smith, A. (1776) [1997], *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Penguin Books.
- Solow, R.M. (1956), A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, p. 65-94.
- Solow, R.M. (1957), Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, vol. 39, p. 312-320.

- Zegveld, M.A. (2000), *Competing with dual innovation strategies: a framework to analyse the balance between operational value creation and the development of resources*. Den Haag: Werkveld.
- Zegveld, M.A. en W.C.L. Zegveld (2002), Het gaat om de productiviteit van kennis. *Het Financieele Dagblad*, 4 januari 2002.
- Zegveld, M.A. en W.C.L. Zegveld (2003a), Nieuw akkoord van Wassenaar. *Het Financieele Dagblad*, 15 januari 2003.
- Zegveld, M.A. en W.C.L. Zegveld (2003b), Kompas kenniseconomie. *Het Financieele Dagblad*, 15 juli 2003.
- Zegveld, M.A. (2004), The productivity and governance of company-specific knowledge. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol.1, no.3, p. 317-333.
- Zegveld, M.A., L. Berger, A.G.M. van Asseldonk en E. den Hartigh (2002), *Turning knowledge into cash-flow: governing knowledge-based productivity*. Veldhoven: TVA developments bv.

Bijlagen

Bijlage 1

Koppeling met *Productiviteit in dienstverlening – deel 1*

In de tekst wordt meerdere keren gerefereerd aan het eerste deel van deze studie: *Productiviteit in dienstverlening, deel 1: wat het is en waarom het moet* van Van Ark en De Jong (2004). In hoofdstuk 2 van hun studie behandelen zij een model waarmee productiviteit wordt gerelateerd aan economische-waardecreatie. Daarbij onderscheiden zij drie bronnen van waardecreatie, die elk weer berusten op een aantal factoren. De eerste bron is het activiteiteneffect (wat de onderneming doet), dat uiteenvalt in drie factoren: toename van schaalvoordelen, verbetering van de outputmix en verbetering van de inputmix. De tweede bron is het prijseffect (de prijs waarvoor een onderneming kan in- en verkopen), die uiteenvalt in twee factoren: stijging van outputprijzen en daling van inputprijzen. De derde bron is het productiviteitseffect (hoe de onderneming het doet), dat uiteenvalt in verbetering in operationele efficiëntie en toename in technologische verandering.

Een onderneming kan op elk van de genoemde factoren sturen om de waardecreatie te verhogen. In theorie gaat het om afzonderlijke factoren, maar in de praktijk zijn ze niet altijd helder van elkaar te onderscheiden. Is bijvoorbeeld vervanging van mensen door computers een verbetering van de inputmix of een technologische verandering? Verder versterken deze manieren van productiviteitsverbetering en waardecreatieverhoging elkaar of heffen ze elkaar juist deels weer op. De implicatie hiervan is dat manieren om de productiviteit te verhogen of economische waarde te creëren doorgaans niet als op zichzelf staande acties moeten worden gezien. De werkelijke kracht zit in het vinden en exploiteren van de juiste combinaties. Zoals een logische combinatie van een strategische oriëntatie op productiviteitsverbetering, een manier om waarde te creëren en bedrijfsprocessen in te richten.

In tabel B1.1 is de koppeling weergegeven tussen het model van Van Ark en De Jong (2004) en onze concepten uit hoofdstuk 2 van *De winst van productiviteit*.

Tabel B1.1 Koppeling tussen *Productiviteit in dienstverlening deel 1 en deel 2*

Strategische oriëntatie	Waardecreatie	Activiteiten	Prijzen	Productiviteit
Standaardiseren	Groei winstgevendheid als gevolg van volume .	Toename in schaalvoordelen.	-	-
	Groei winstgevendheid als gevolg van efficiëntie .	Verbetering in de inputmix.	Daling in inputprijzen.	Verbetering in de operationele efficiëntie. Toename in technologische verandering.
Flexibiliseren	Groei winstgevendheid als gevolg van differentiatie .	Verbetering in de outputmix.	Stijging in de outputprijzen.	Toename in technologische verandering.
Individualiseren				

Bijlage 2

Definitie van dienstverlening

Dienstverlenende ondernemingen zijn op een andere manier innovatief dan industriële ondernemingen (De Jong 2005; De Jong e.a. 2003). Daardoor kunnen ze productiever worden. Een eenduidige definitie van wat onder 'dienstverlening' wordt verstaan, is overigens wel noodzakelijk. Daar komt bij dat er binnen de dienstverlening grote verschillen zijn. Zo is de productiviteitsgroei in de zakelijke dienstverlening laag, in sommige gevallen zelfs negatief (Kox 2002). Dat neemt niet weg dat in het afgelopen decennium een derde van de werkgelegenheidsgroei en een kwart van de groei van de toegevoegde waarde zijn gerealiseerd binnen de zakelijke dienstverlening. De zakelijke dienstverlening was daarmee een van de snelst groeiende bedrijfstakken. Inclusief uitzendbureaus telt de zakelijke dienstverlening meer werknemers dan de hele Nederlandse productiesector.

Er zijn allerlei perspectieven mogelijk bij het definiëren van 'dienstverlening'. De meest eenduidige definitie is afkomstig van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Afhankelijk van de aard van de hoofdactiviteit wordt een onderneming bijvoorbeeld als industrieel bedrijf, bouwbedrijf of als dienstverlener getypeerd. Ondernemers zelf verstaan vaak wat anders onder dienstverlening, namelijk het aanbieden van een extra service om klanten aan te trekken of te behouden. Klanten krijgen vaak geen separate rekening voor de geleverde dienst; de prijs is in het product verwerkt. Een derde invalshoek bij de begripsvorming is wat klanten al dan niet als dienstverlening ervaren. Neem internetbankieren, een betrekkelijk nieuwe vorm van bankieren die het voor klanten mogelijk maakt om 24 uur per dag en 7 dagen per week transacties te verrichten. Veel klanten ervaren deze mogelijkheid als een nieuwe dienst van hun bank, terwijl zij feitelijk werkzaamheden van de bank hebben overgenomen. De verschillende opvattingen van wat dienstverlening is, leiden ook in de praktijk tot verschillen. Zo kunnen ondernemers van – volgens de CBS-definitie – industriële bedrijven naar eigen zeggen diensten leveren die door hun klanten niet als een dienst worden ervaren.

In dit boek hanteren wij de CBS-definitie. Ook groothandelsondernemingen en detailhandelsondernemingen worden hierin meegenomen. Of deze ondernemingen volgens de betrokken ondernemers en klanten diensten leveren, hangt sterk af van de door de onderneming gekozen strategische oriëntatie.

Bijlage 3

Meting van waardecreatie: volume, efficiëntie en differentiatie

Meetmodel waardecreatie

Met het model van economische-waardecreatie dat is gepresenteerd in hoofdstuk 1 kan de waardecreatie worden gemeten op basis van de financiële gegevens van een bedrijf en kan de strategieontwikkeling worden gekarakteriseerd (Van Asseldonk 1998). Hiertoe worden vier indicatoren berekend:

- volume: omzet;
- differentiatie: het vermogen om de prijzen in de markt te verhogen;
- efficiëntie: het vermogen om arbeid efficiënter in te zetten;
- waardeprestatie: de kasstroom die per euro omzet wordt gerealiseerd.

Deze waarde-indicatoren zijn een zeer krachtig hulpmiddel om de ontwikkeling van strategische waardecreatie te beoordelen vanuit de financiële data.

$$\text{Volume (V)} = \text{Omzet (V)}$$

$$\text{Differentiatie (D)} = \frac{\text{Toegevoegde waarde (TW)}}{\text{Omzet (V)}}$$

$$\text{Efficiëntie (E)} = \frac{\text{Omzet (V)}}{\text{Arbeidskosten (AK)}}$$

$$\text{Waardeprestatie (P)} = (D - 1/E)$$

Figuur B3.1 Volume, differentiatie, efficiëntie en waardeprestatie

De indicator voor volume wordt gevormd door de jaarlijkse verkopen in de markt (omzet). Omzet is een goede maatstaf om de volumeontwikkeling van een bedrijf mee te kenschetsen.

Volume (V) = Omzet

Differentiatie is het vermogen om prijzen in de markt te verhogen, bijvoorbeeld door diensten te verbeteren of beter op de individuele klantbehoeften af te stemmen. In financiële termen definiëren we 'differentiatie' nu als de verhouding tussen de gecreëerde toegevoegde waarde en de omzet.

Differentiatie (D) = Toegevoegde Waarde (TW) / Omzet (V)

Als een bedrijf erin slaagt om op een hoger prijsniveau te opereren, stijgt de toegevoegde waarde als deel van de omzet. Dit gebeurt als de prijzen voor de huidige producten of diensten worden verhoogd of als er nieuwe producten en diensten worden geïntroduceerd die een hogere marktwaarde hebben. Voorwaarde is dan wel dat die hogere toegevoegde waarde niet op onderdeelniveau van de toeleverancier wordt gekocht. In dat geval wordt de toegevoegde waarde immers aan de toeleverancier toegekend en niet op het conto van het bedrijf geschreven.

Als toeleveranciers hun prijzen verhogen en als het bedrijf de prijsverhoging niet aan de markt kan doorberekenen, wijst dat op een onvermogen om marktwaarde te creëren. Het differentiatieniveau daalt in dat geval. Als het bedrijf daarentegen prijsverhogingen van de toeleverancier kan overhevelen naar de klant, geeft dat een indicatie van zijn differentiatievermogen. En als een bedrijf tot slot zijn prijzen ten opzichte van de concurrentie kan verhogen zonder iets te veranderen aan de aanbodzijde, leidt dat tot een hogere differentiatiegraad.

Kijken we naar de manier waarop de efficiëntieontwikkeling uit financiële gegevens kan worden afgeleid, dan blijken de bedrijfskosten bij de overgrote meerderheid van bedrijven die wij kennen voor een aanzienlijk deel uit arbeid te komen. Zelfs grote, sterk geautomatiseerde bedrijven die opereren in de commoditybusiness hebben een groot aantal medewerkers. Die werken vaak niet in het eigenlijke productieproces, waar de factor arbeid bijna geheel is geëlimineerd. Ze zijn eerder te vinden in andere delen van het bedrijf, zoals management, stafafdelingen en andere overheaddiensten. Deze overheaddiensten zorgen ervoor dat het bedrijf kan functioneren in een omgeving die alleen maar complexer en competitiever wordt. Het totale personeelsbestand van bedrijven als Randstad, ING en Albert Heijn is zeer groot en hun arbeidskosten zijn veelvoud van die van hun afschrijvingen op kapitaalgoederen. Als we de omzet delen door de totale personeelskosten, verschaft dat – zo blijkt uit de praktijk – een maatstaf voor de algehele efficiëntieontwikkeling van het bedrijf.

Efficiëntie (E) = Omzet (V) / Arbeidskosten (AK)

In deze vergelijking zijn de arbeidskosten gelijk aan de totale kosten van alle bedrijfsmedewerkers, dus niet alleen die van de medewerkers die rechtstreeks bij het productieproces zijn betrokken. Wordt er een hogere efficiëntie bereikt, dan stijgt het verhoudingsgetal; gaat er efficiëntie verloren, dan daalt het.

Combineren we deze indicatoren in de vergelijking

$$(D - 1/E) * V$$

dan levert dat de totale kasstroom op die het bedrijf uit zijn operationele activiteiten weet te destilleren (vóór belasting, investeringen en niet-operationele inkomsten en uitgaven). De factor $D-(1/E)$ is hierbij de maatstaf voor de prestatie inzake operationele waardecreatie, aangezien deze factor de hoeveelheid geld aangeeft die per eenheid verkopen wordt gecreëerd. Anders gezegd: $D-(1/E)$ is de waardeprestatie-indicator.

Waardecreatie meten en bewaken: een rekenvoorbeeld

Door deze indicatoren over de tijd te berekenen en in grafieken uit te zetten, wordt zichtbaar hoe de onderneming waarde heeft gecreëerd. Als voorbeeld nemen we de cijfers uit de winst-en-verliesrekening van Randstad Holding en berekenen we de waarde-indicatoren (zie tabel B3.1). Met behulp van de jaarcijfers kunt u deze berekeningen eenvoudig voor uw eigen onderneming uitvoeren.

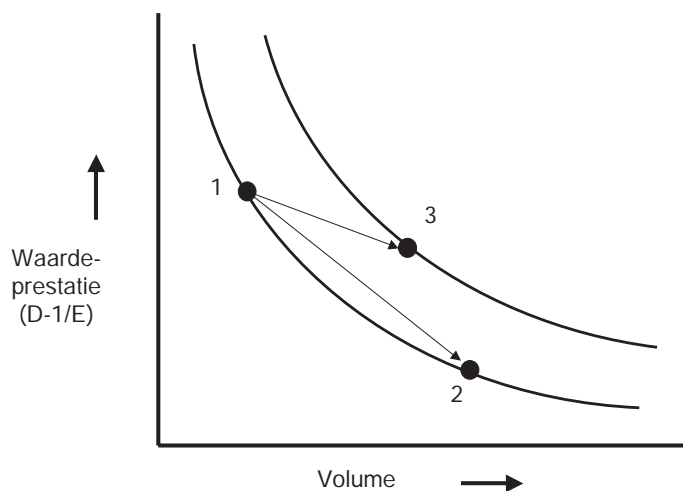
Tabel B3.1 Cijfervoorbeeld van de indicatoren voor waardecreatie

Jaar	2001	2002	2003	2004	2005
Netto-omzet	5818	5444	5257	5764	6639
Loonkosten	785	699	648	667	760
Afschrijvingen	63	66	53	29	26
Nettowinst	60	57	77	200	322
(cijfers in mln. euro)					
Volume (=netto-omzet)	5818	5444	5257	5764	6639
Efficiëntie (=loonkosten/netto-omzet)	7,41	7,79	8,11	8,64	8,74
Toegevoegde waarde (=loonkosten+afschrijvingen+ nettowinst)	908	822	779	896	1107
Differentiatie (=toegevoegde waarde/netto- omzet)	0,16	0,15	0,15	0,16	0,17
Waardeprestatie (=differentiatie - [1/efficiëntie])	2,11%	2,26%	2,48%	3,97%	5,24%
Kasstroom (=waardeprestatie*volume)	123	123	131	229	348

Om meer inzicht te verschaffen zetten we de berekende indicatoren uit in twee grafieken: één waarin de volume- en waardeprestatie-indicatoren over de tijd tegen elkaar zijn afgezet en één waarin de differentiatie- en efficiëntie-indicatoren over de tijd tegen elkaar zijn afgezet.

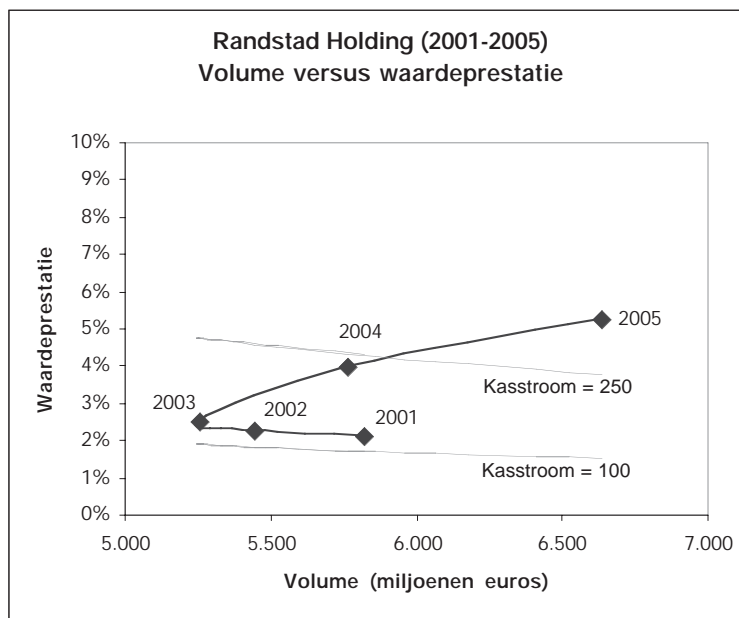
In de eerste grafiek worden volume en waardeprestatie tegen elkaar afgezet. Omdat volume maal waardeprestatie gelijk is aan de kasstroom, kunnen we lijnen van constante kasstromen (iso-kasstroomcurves) in de grafiek uitzetten (zie figuur B3.2). Stel dat een bedrijf van positie 1 naar positie 2 gaat. Het heeft dan zijn omzet vergroot, maar tegelijkertijd zo veel waardeprestatie verloren dat de kasstroom die het heeft gegenereerd identiek is aan die in positie 1. Was het bedrijf naar positie 3 gegaan in plaats van naar 2, dan was de omzettoename groter geweest dan de afkalving van het waardeprestatieniveau en was het vermogen om waarde te genereren daardoor toegenomen.

Bedrijven die hun waarde vooral verhogen door volumegroei proberen hun waardeprestatieniveau te handhaven en tegelijkertijd hun omzet te verhogen. Bedrijven die daarentegen vooral verbetering van hun efficiëntie- of differentiatieniveau als richting voor strategische ontwikkeling zien, bewegen zich in de grafiek naar boven. De meeste bedrijven zijn ergens tussen die twee uitersten te vinden.



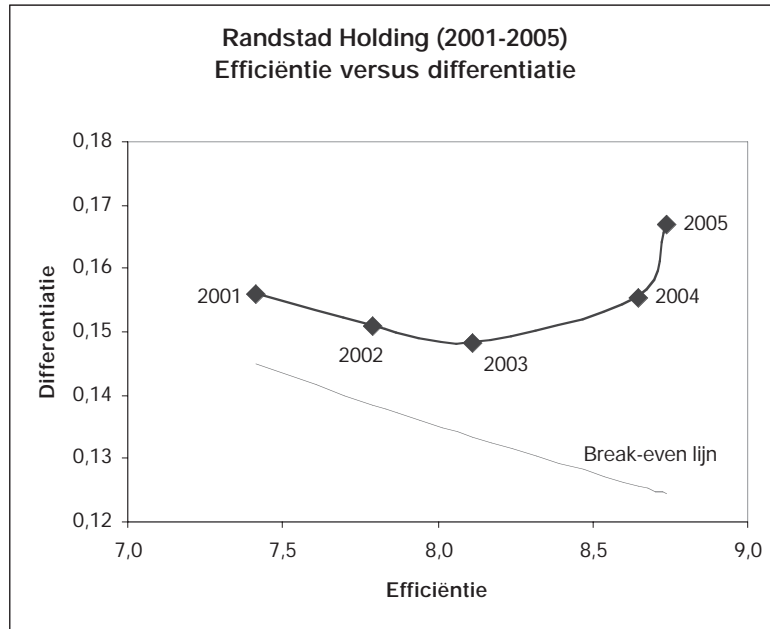
Figuur B3.2 Iso-kasstroomcurves: de trade-off tussen volume en waardeprestatie

Als we de grafiek over 2001 tot 2005 tekenen voor Randstad Holding, zien we dat tot 2003 het omzetvolume terugliep, bij een gelijkblijvende waardeprestatie. Vanaf 2003 nam het omzetvolume juist toe, bij een stijgende waardeprestatie (zie figuur B3.3).



Figuur B3.3 Voorbeeld karakterisering waardecreatie: volume en waardeprestatie

Ook differentiatie en efficiëntie kunnen samen worden opgenomen in een grafiek, waarbij de efficiëntie wordt afgezet op de X-as en differentiatie op de Y-as. In de grafiek is een curve getrokken waarvoor $D-(1/E) = 0$ (de break-evenlijn). Op deze lijn genereert de combinatie van differentiatie en efficiëntie geen kasstroom per eenheid omzet. Alle bedrijven die streven naar continuïteit moeten zich boven deze break-evenlijn bevinden; de afstand tussen hun positie en de lijn geeft een indicatie van hun prestatieniveau inzake waardecreatie. Ambitieuze bedrijven willen graag naar de rechterbovenhoek bewegen. Concurrentiedruk veroorzaakt een kracht die loodrecht op de break-evenlijn staat en zowel de differentiatie als efficiëntie omlaag wil duwen naar de linkerbenedenhoek.



Figuur B3.4 Voorbeeld karakterisering waardecreatie: efficiëntie en differentiatie

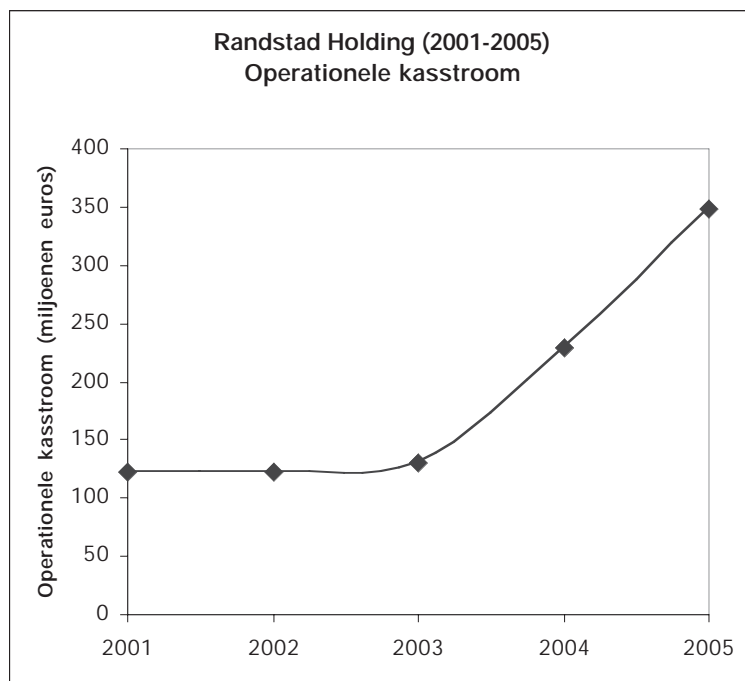
We tekenen ook deze grafiek weer voor Randstad Holding (zie figuur B3.4). In de grafiek kunnen we zien dat de waardecreatie van Randstad Holding tot 2003 het resultaat was van efficiëntieverhoging ten koste van de differentiatie. Vanaf 2003 zien we dat het Randstad Holding lukte om de differentiatie en efficiëntie tegelijkertijd te verhogen, en vanaf 2004 steeg de differentiatie bij gelijkblijvende efficiëntie.

De strategische karakterisering van Randstad Holding duidt op een toenemende focus op klantwaarde. Dit is consistent met het beeld dat Randstad Holding in zijn jaarverslag schetst.

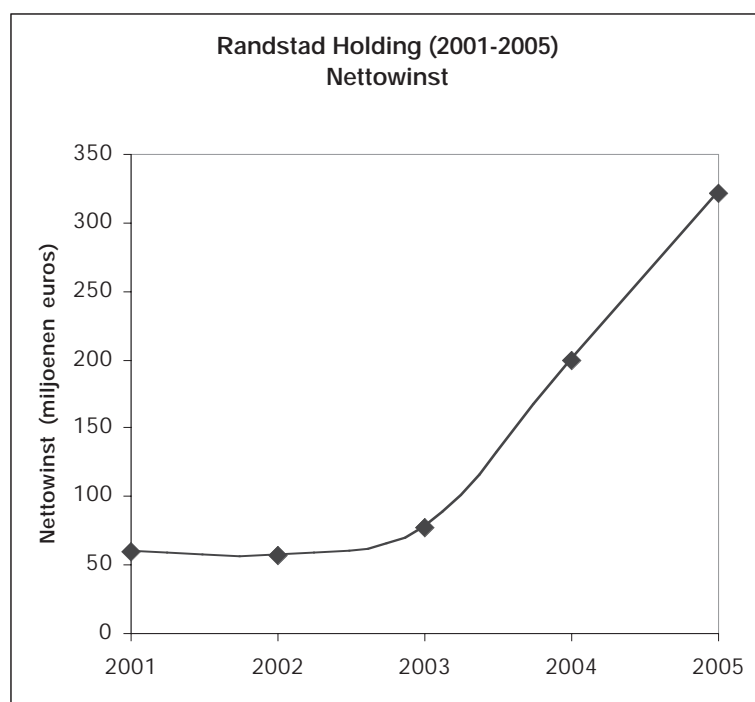
Voor het meten van de omvang van economische-waardecreatie zijn er meerdere maatstaven beschikbaar, zoals bedrijfsresultaat, EBIT(D)(A), kasstroom en nettowinst. We kiezen hier voor twee maatstaven:

- operationele kasstroom: een maatstaf voor de operationele bedrijfsprestatie, ofwel voor het geld dat wordt verdiend met de operationele activiteiten van de onderneming, niet beïnvloed door uitzonderlijke baten of lasten;
- nettowinst: een maatstaf die voor het management de uiteindelijke resultante van alle bedrijfsactiviteiten is, inclusief alle uitzonderlijke baten en lasten.

In de onderstaande grafieken zijn deze maatstaven gevisualiseerd, opnieuw voor ons voorbeeld van Randstad Holding (zie figuur B3.5 en B3.6). We zien dat de verandering in strategische oriëntatie bij Randstad vanaf 2003 heeft geleid tot een duidelijke trendbreuk in de groei van de operationele kasstroom en in de groei van de nettowinst.



Figuur B3.5 *Meting van de operationele kasstroom*



Figuur B3.6 *Meting van de nettowinst*

Bijlage 4

Operationalisering van productiviteit (TFP)

In paragraaf 1.3 is TFP (totale factorproductiviteit) geïntroduceerd als maatstaf om productiviteit op ondernemingsniveau te meten. Om de TFP te berekenen, moeten 'output' en 'input' operationeel worden gemaakt. Deze begrippen kunnen op verschillende manieren worden gedefinieerd. Wij kiezen hier voor de volgende operationalisering:

- De output wordt gemeten als toegevoegde waarde: omzet minus externe kosten.
- De input van arbeid wordt gemeten als totaal aantal gewerkte uren: aantal medewerkers * aantal jaarlijks gewerkte uren per medewerker.
- De input van kapitaalgoederen wordt gemeten als afschrijvingen.

Outputmeting

Op ondernemingsniveau kiezen wij ervoor om de toegevoegde waarde te meten als criterium voor de output (TW) van een onderneming. Door de toegevoegde waarde en niet de omzet als output te hanteren, kan de productiviteit direct aan de activiteiten van de te onderzoeken onderneming worden gerelateerd en beïnvloeden de activiteiten van toeleveranciers en partners in beperkte mate de productiviteit van de te onderzoeken onderneming. Wel moet de toegevoegde waarde van de onderneming worden gecorrigeerd voor inflatie. Er doen verschillende definities van 'toegevoegde waarde' de ronde. Om recht te blijven doen aan het model van Solow (1957) is ervoor gekozen om enkel de som van de factorkosten en de nettowinst als toegevoegde waarde op te vatten. Zo zijn de inkoop, valutaresultaten, resultaten van deelnemingen en bijzondere baten/lasten niet als toegevoegde waarde benoemd. Er kan over worden gediscussieerd of belastingen en rente tot de toegevoegde waarde van de onderneming kunnen worden gerekend. Wij hebben ervoor gekozen om deze posten als 'inkoop' te benoemen en niet als toegevoegde waarde mee te nemen. De factorkosten van de onderneming zijn vervolgens de loonkosten, inclusief premies, pensioenen en dergelijke (kosten van arbeid) en de afschrijvingen (kosten van kapitaal). Dit betekent dat een onderneming die op basis van dezelfde externe inkopen een hogere prijs voor haar producten kan vragen, bijvoorbeeld doordat er een uitgekendere marketingcampagne is gevoerd, een productiviteitsstijging realiseert.

Meting van arbeidsinput

In navolging van wat in de economische literatuur gebruikelijk is, wordt de arbeidsinput gemeten als het aantal medewerkers vermenigvuldigd met het aantal gewerkte uren. Op deze manier wordt er rekening gehouden met veranderingen in de lengte van de werkweek en met de toenemende deeltijdarbeid.

Meting van kapitaalinput

Bij een directe vertaling van het werk van Solow (1957) wordt de kapitaalomvang (K) bepaald door de financiële waarde van de onderneming, bijvoorbeeld de aandeelhouderswaarde. Een groot nadeel van de aandeelhouderswaarde is de volatiliteit van de aandelenprijzen. Op deze wijze wordt de productiviteit van een onderneming sterk en volgens ons onterecht bepaald door de aandelenmarkt. Een tweede nadeel van de aandeelhouderswaarde als maatstaf van de kapitaalomvang is dat de aandelen van het merendeel van de ondernemingen niet op een markt verkrijgbaar zijn en dat er dus geen courante prijzen beschikbaar zijn. Een van de alternatieven is om de omvang en waarde van de kapitaalgoederen-hoeveelheid als meetlat te hanteren. Ondernemingen hebben echter een diverse opbouw van de kapitaalgoederen en hebben zowel vaste activa als immateriële activa (*intangibles*), die ieder weer een zeer diverse opbouw en historie kennen. Over de waardering en prijscorrecties hiervan is weinig bekend en verschillen de experts sterk van mening. Een tweede nadeel van de kapitaalgoederen-hoeveelheid als maatstaf is dat de op de balans opgenomen activa niet altijd actief zijn. Een alternatief is de kapitaalkosten van de onderneming te gebruiken als richtsnoer voor de kapitaalintensiteit van de onderneming. Het nadeel van dit alternatief is de invloed van de discontinuïteit in het afschrijvingsbeleid dat ondernemingen hanteren. Het voordeel van deze methode is dat ondernemingen met een hoge kapitaalintensiteit en een lange afschrijvingstermijn en ondernemingen met een lage kapitaalintensiteit en een korte afschrijvingstermijn op een gewogen wijze worden beoordeeld. Alles overziend kiezen wij ervoor om de afschrijvingen als meetlat voor de kapitaalomvang van de onderneming te hanteren.

Bijlage 5

Verslag van het kwantitatieve onderzoek

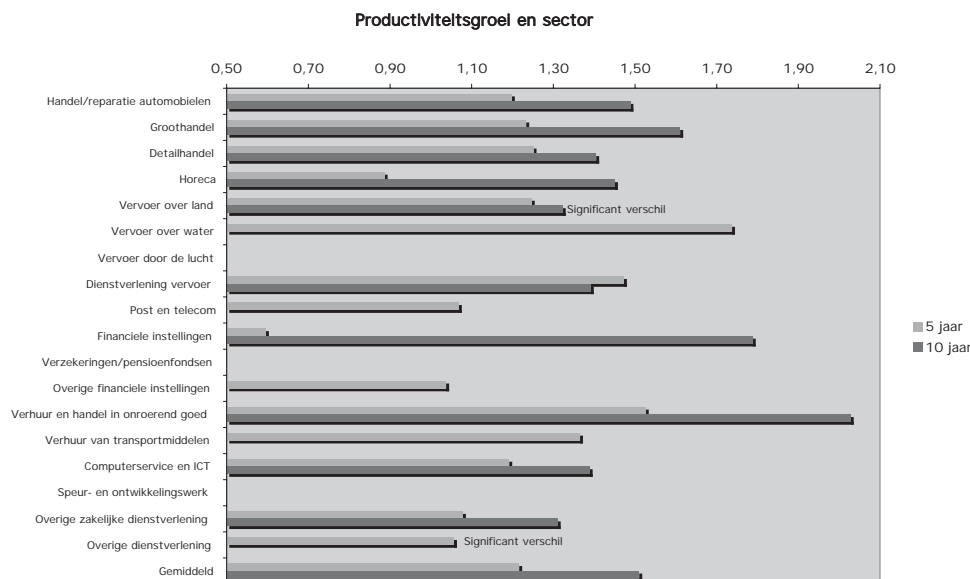
Factoren die de productiviteit beïnvloeden

In de eerste hoofdstukken van dit boek is uitvoerig ingegaan op de strategische oriëntatie op productiviteitsverbetering. De strategische oriëntatie, het karakter van de waardecreatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen zijn gepresenteerd als componenten die het management kan gebruiken om de productiviteit te verbeteren. Intussen blijft de vraag wat de invloed van het management is op productiviteitsverbetering. Worden de mogelijkheden om de productiviteit te verbeteren eigenlijk niet veel meer bepaald door de sector waarin de onderneming actief is, de grootte van de onderneming of de groei van onderneming?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, moeten we verder kijken dan de voorbeelden. In deze bijlage laten we de resultaten zien van een kwantitatief onderzoek dat wij in het kader van deze studie hebben verricht. Voor dit onderzoek is van 848 dienstverlenende ondernemingen de productiviteitsgroei gemeten over een periode van 5 jaar, namelijk van 2000 tot 2004. Voor 319 van deze ondernemingen is de productiviteitsgroei gemeten over een periode van 10 jaar, namelijk van 1995 tot 2004. De productiviteitsgroei is berekend volgens de methode die is toegelicht in paragraaf 1.3. De hiervoor benodigde basisgegevens (winst-en-verliesrekening, aantal medewerkers) en de indeling op SBI-sectorcode zijn ontleend aan de REACH-database (Bureau van Dijk 2006). Het aantal gewerkte uren is ontleend aan het CBS.

Productiviteitsgroei en sector

Allereerst is onderzocht of er systematische afwijkingen zijn in productiviteitsgroei tussen ondernemingen in verschillende sectoren. Het is aannemelijk dat dergelijke systematische afwijkingen er zijn. In verschillende sectoren worden immers verschillende typen diensten geleverd, en sommige diensten zouden zich beter of slechter kunnen lenen voor productiviteitsverbetering. Verder kunnen sectoren op bepaalde marktkenmerken verschillen, zoals marktgrootte, marktgroei, concurrentie-intensiteit, technologische ontwikkelingen en klantkenmerken. Ook dat zou kunnen leiden tot verschillen in mogelijkheden om de productiviteit te verbeteren. In figuur B5.1 worden de resultaten van de analyse getoond voor 848 ondernemingen over een periode van 5 jaar en voor 319 ondernemingen over een periode van 10 jaar.

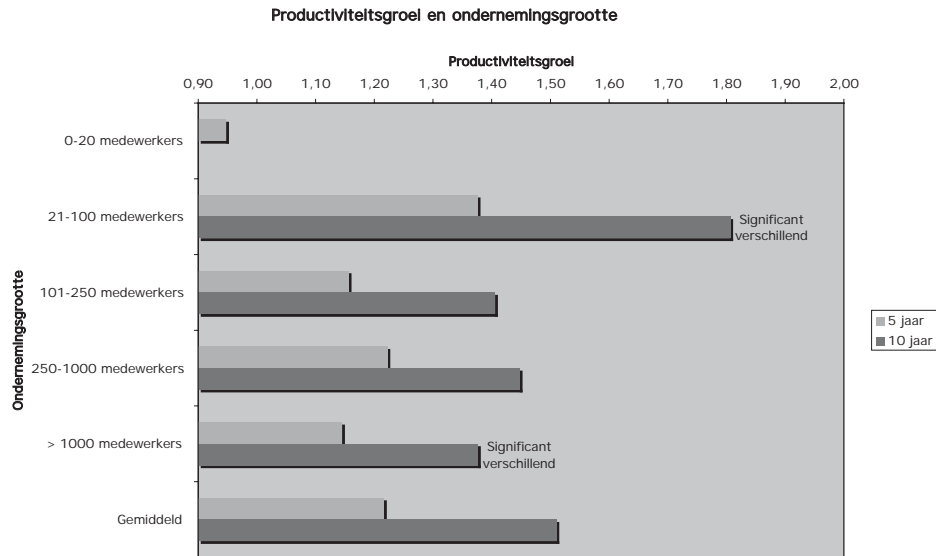


Figuur B5.1 Productiviteitsgroei gerelateerd aan sectoren

Op het eerste gezicht is er een behoorlijk verschil tussen de productiviteitsontwikkeling in de verschillende sectoren. Dit is echter schijn. We moeten ons realiseren dat afzonderlijke ondernemingen binnen een sector een zodanige productiviteitsontwikkeling kunnen doormaken dat ze daarmee het gemiddelde van de sector sterk vertekenen. Om voor dat effect te corrigeren, berekenen we de statistische waarschijnlijkheid dat de gemiddelde productiviteitsgroei van de ondernemingen in een sector echt afwijkt van de gemiddelde productiviteitsgroei van alle ondernemingen. Als we dit doen, blijkt dat de afwijking alleen statistisch significant is voor de sector en 'vervoer over land' (10 jaar) en 'overige dienstverlening' (5 jaar). Voor het overgrote deel van de onderzochte sectoren wijkt de productiviteitsgroei niet significant af van het gemiddelde. De verschillen tussen ondernemingen binnen elke sector zijn vele malen groter dan de verschillen tussen de sectoren. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau van grote invloed is op de productiviteitsontwikkeling.

Productiviteitsgroei en ondernemingsgrootte

Ten tweede is onderzocht of er systematische afwijkingen in productiviteitsgroei bestaan tussen ondernemingen in verschillende grootteklassen. Zulke afwijkingen zouden kunnen ontstaan doordat grotere ondernemingen meer mogelijkheden hebben om dankzij standaardisering en schaalvergroting een hogere productiviteitsgroei te realiseren, of omdat kleinere ondernemingen dankzij snellere en efficiëntere besluitvorming meer verbeteringen kunnen doorvoeren. In figuur B5.2 worden de resultaten van deze analyse getoond voor 848 ondernemingen over een periode van 5 jaar en voor 319 ondernemingen over een periode van 10 jaar.

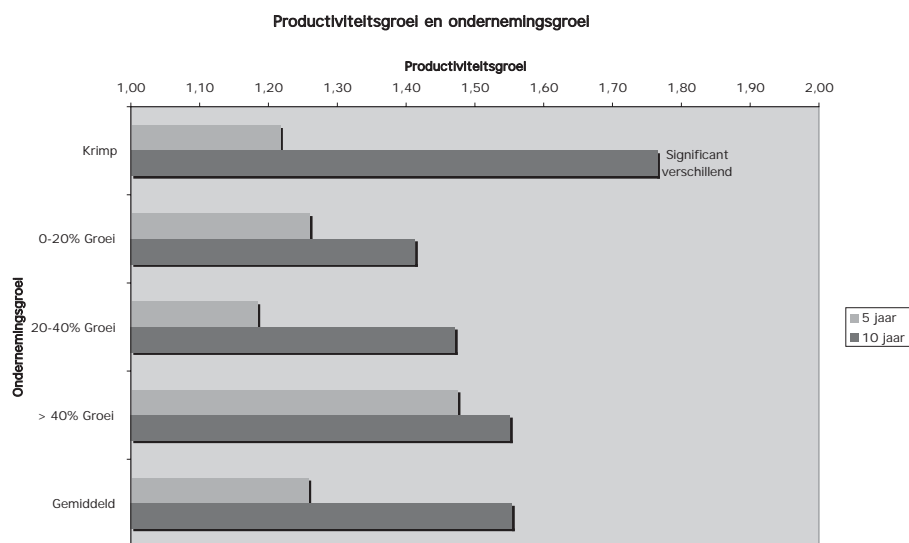


Figuur B5.2 Productiviteitsgroei gerelateerd aan ondernemingsgrootte

Ook in deze grafiek zijn er op het eerste gezicht verschillen tussen de grootteklassen. Ook hier is echter sprake van vertekende resultaten doordat een beperkt aantal ondernemingen het gemiddelde van de sector sterk beïnvloedt. Als we alleen afgaan op de afwijkingen die ook statistisch significant zijn, dan zien we dat ondernemingen in de grootteklassen van 21-100 medewerkers (10 jaar) en van meer dan 1000 medewerkers significant van het gemiddelde afwijken. De kleinere ondernemingen zijn erin geslaagd om een hogere productiviteitsgroei te realiseren en de grotere ondernemingen hebben juist een lagere productiviteitsgroei gerealiseerd. Dat zou kunnen wijzen op een systematische afwijking op basis van ondernemingsgrootte, waarbij kleinere ondernemingen beter scoren dan grotere. Helaas gooit de score van de kleinste ondernemingen (1-20 medewerkers) weer roet in het eten: over een periode van 5 jaar scoren ze lager (hoewel niet significant) en over een periode van 10 jaar zijn er onvoldoende gegevens beschikbaar om de afwijking te testen. Het lijkt er dus op dat kleine tot middelgrote ondernemingen gemiddeld beter in staat zijn om hun productiviteit te verhogen en dat grote tot zeer grote ondernemingen daar gemiddeld minder goed toe in staat zijn. Op basis van de resultaten kunnen we echter niet concluderen dat er een omgekeerd evenredig verband is tussen ondernemingsgrootte en productiviteitsgroei. Een gedetailleerdere blik op de onderzoeksresultaten laat ook hier zien dat de verschillen tussen ondernemingen binnen elke grootteklasse groter zijn dan de verschillen tussen de grootteklassen. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau van grote invloed is op de productiviteitsontwikkeling.

Productiviteitsgroei en ondernemingsgroei

Ten derde is onderzocht of er systematische afwijkingen in de productiviteitsgroei zijn tussen ondernemingen die sneller en langzamer groeien. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat een onderneming die snel groeit een hoog potentieel heeft om haar productiviteit te verhogen, vooral doordat de schaal van de operaties snel stijgt. In figuur B5.3 worden de resultaten van deze analyse getoond, in dit geval voor 685 ondernemingen over een periode van 5 jaar en voor 274 ondernemingen over een periode van 10 jaar.¹⁵



Figuur B5.3 Productiviteitsgroei gerelateerd aan ondernemingsgroei

Deze grafiek geeft een merkwaardig beeld: ondernemingen die over de periode 1995-2004 (10 jaar) kleiner zijn geworden, hebben productiviteitsverbeteringen gerealiseerd die significant afwijken van het gemiddelde. Alle overige groeicategorieën verschillen niet noemenswaardig van dit gemiddelde. Ook hier is dus geen sprake van een systematische afwijking. En ook hier zijn de verschillen tussen ondernemingen binnen elke groeicategorie groter dan de verschillen tussen de groeicategorieën. Dat betekent dat ook hier de managementkeuzes op ondernemingsniveau van groot belang zijn voor de ontwikkeling van de productiviteit.

Naast de directe invloeden van sector, ondernemingsgrootte en ondernemingsgroei zijn ook de kruisverbanden hiertussen onderzocht. Is er een systematische afwijking op basis van ondernemingen in een bepaalde sector gecombineerd met een bepaalde grootte of een bepaalde groei? Of is er een systematische afwijking op basis van een bepaalde grootte gecombineerd met een bepaalde groei? Ook van deze onderzoeken is de conclusie dat er weliswaar afwijkingen te vinden zijn maar dat deze vaak niet significant zijn, en in elk geval niet systematisch.

¹⁵ Het verschil met de aantallen ondernemingen die in de vorige twee analyses zijn gebruikt is te wijten aan het niet voor alle ondernemingen beschikbaar zijn van data over de omzetgroei. Hierdoor wijken ook de gemiddelden van de productiviteitsgroei af van de twee eerdere analyses.

Resultaten in tabelvorm

Voor de volledigheid presenteren we de hierboven besproken resultaten hier in tabelvorm, inclusief de uitgevoerde statistische toetsen.

Productiviteit en sector, 5 jaar

Tabel B5.1 Productiviteit en sector, 5 jaar

SBI 93	Sector	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
5 jaar	Totaal	848	1,216			0,522
50	Handel/repairatie auto's	78	1,199	-0,018	-0,239	0,492
51	Groothandel	340	1,234	0,017	0,337	0,478
52	Detailhandel	73	1,252	-0,001	-0,018	0,559
55	Horeca	31	0,887	-0,329	-1,295	0,483
60	Vervoer over land	65	1,247	0,031	0,590	0,592
61	Vervoer over water	10	1,738	0,521	0,972	0,547
62	Vervoer door de lucht	2	1,293	0,076	7,292	0,632
63	Dienstverlening vervoer	56	1,473	0,257	1,567	0,635
64	Post en telecom	8	1,069	-0,148	-2,149	0,298
65	Financiële instellingen	11	0,596	-0,620	-1,666	0,465
66	Verzekeringen/pensioenfondsen	-	-	-	-	-
67	Overige financiële instellingen	11	1,038	-0,179	-1,363	0,500
70	Verhuur en handel in onroerend goed	22	1,526	0,310	1,515	0,565
71	Verhuur van transportmiddelen	8	1,366	0,149	0,561	0,659
72	Computerservice en ICT	33	1,192	-0,024	-0,153	0,491
73	Speur- en ontwikkelingswerk	2	1,396	0,180	2,003	0,916
74	Overige zakelijke dienstverlening	92	1,079	-0,138	-1,311	0,585
93	Overige dienstverlening	6	1,057	-0,160 (*)	-2,831	0,422

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

Alleen de sector 'overige dienstverlening' laat een significant verschil in productiviteitsontwikkeling zien. Het geringe aantal waarnemingen in deze sector doet echter twijfels rijzen over de robuustheid van dit resultaat. Om nader te toetsen of de sectoren significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van de TFP over 5 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per sector een one-way ANOVA-toets over alle sectoren uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(16,831)=2,348$, $p=0,118$. De verschillen tussen de groepen zijn dus niet significant.

Productiviteit en sector, 10 jaar

Tabel B5.2 Productiviteit en sector; 10 jaar

SBI 93	Sector	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
10 jaar	Totaal	319	1,510			0,518
50	Handel/reparatie automobielen	32	1,489	-0,021	-0,175	0,475
51	Groothandel	127	1,611	0,100	1,052	0,504
52	Detailhandel	30	1,405	-0,105	-1,522	0,508
55	Horeca	12	1,451	-0,060	-0,626	0,566
60	Vervoer over land	32	1,323	-0,187 (***)	-5,676	0,628
61	Vervoer over water	3	2,617	1,107	0,849	0,265
62	Vervoer door de lucht	2	1,256	-0,255	-1,609	0,218
63	Dienstverlening vervoer	23	1,392	-0,118	-0,416	0,488
64	Post en telecom	1	1,126	-0,384	-	-
65	Financiële instellingen	5	1,789	0,278	0,492	0,181
66	Verzekeringen/pensioenfondsen	-	-	-	-	-
67	Overige financiële instellingen	2	1,584	0,074	0,434	0,235
70	Verhuur en handel in onroerend goed	7	2,029	0,518	1,193	0,588
71	Verhuur van transportmiddelen	2	1,066	-0,445	-4,010	0,168
72	Computerservice en ICT	12	1,389	-0,122	-2,138	0,503
73	Speur- en ontwikkelingswerk	-	-	-	-	-
74	Overige zakelijke dienstverlening	27	1,311	-0,200	-1,353	0,685
93	Overige dienstverlening	2	1,427	-0,084	-0,829	0,473

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

Alleen de sector 'vervoer over land' heeft een significant verschil in productiviteitsontwikkeling. Om nader te toetsen of de sectoren significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van de TFP over 10 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per sector een one-way ANOVA-toets over alle sectoren uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(15,303)=0,901$, $p=0,564$. De verschillen tussen de groepen zijn dus niet significant.

Productiviteit en ondernemingsgrootte, 5 jaar

Tabel B5.3 Productiviteit en ondernemingsgrootte, 5 jaar

Cat.	Grootteklasse	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
5 jaar	Totaal	848	1,216			0,522
I	0-20 medewerkers	19	0,948	-0,269	-0,899	0,396
II	21-100 medewerkers	173	1,376	0,160	1,592	0,467
III	101-250 medewerkers	296	1,156	-0,060	-1,157	0,534
IV	251-1000 medewerkers	270	1,223	0,006	0,152	0,546
V	Meer dan 1000 medewerkers	90	1,145	-0,071	-1,587	0,540

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

Geen van de grootteklassen vertoont een significant verschil in productiviteitsontwikkeling. Om nader te toetsen of de grootteklassen significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van de TFP over 5 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per grootteklasse een one-way ANOVA-toets over alle grootteklassen uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(4,843)=2,209$, $p=0,066$. De verschillen tussen de groepen zijn daarmee niet significant, maar de lage p -waarde geeft wel aan dat de ondernemingsgrootte enige invloed heeft op de productiviteit. Kleine ondernemingen beneden de 20 medewerkers lijken een lagere productiviteitsgroei te realiseren. Kleine ondernemingen met tussen de 20 en 100 medewerkers lijken echter juist weer een hogere productiviteitsgroei te realiseren. Al met al kunnen er wel afwijkingen van het gemiddelde worden gesignaleerd, maar die zijn niet systematisch. Het is dus bijvoorbeeld niet zo dat de productiviteitsgroei toeneemt naarmate een onderneming groter (of juist kleiner) is. Ten slotte: de geringe F-waarde wijst erop dat de verschillen binnen elke grootteklasse factoren groter zijn dan de verschillen tussen de grootteklassen. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau vele malen groter is dan die van de ondernemingsgrootte.

Productiviteit en ondernemingsgrootte, 10 jaar

Tabel B5.4 Productiviteit en ondernemingsgrootte, 10 jaar

Cat.	Grootteklasse	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
10 jaar	Totaal	319	1,510			0,518
I	0-20 medewerkers	5	2,083	0,573	1,445	0,470
II	21-100 medewerkers	66	1,807	0,296 (**)	3,064	0,518
III	101-250 medewerkers	94	1,406	-0,105	-0,919	0,535
IV	251-1000 medewerkers	113	1,448	-0,063	-0,749	0,504
V	Meer dan 1000 medewerkers	41	1,377	-0,134 (*)	-2,616	0,525

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

De grootteklassen I (21-100 medewerkers) en V (>1000 medewerkers) vertonen een significant verschil in productiviteitsontwikkeling ten opzichte van het gemiddelde. Om nader te toetsen of de grootteklassen significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van TFP over 10 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per grootteklasse een one-way ANOVA-toets over alle grootteklassen uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(4,314)=3,031$, $p=0,018$. De verschillen tussen de groepen zijn daarmee significant te noemen, waarbij het erop lijkt dat op de langere termijn (10 jaar) kleinere ondernemingen een hogere productiviteitsgroei realiseren dan grotere ondernemingen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de geringe F-waarde erop wijst dat de verschillen binnen elke grootteklasse factoren groter zijn dan de verschillen tussen de grootteklassen. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau vele malen groter is dan de invloed van de ondernemingsgrootte.

Productiviteit en ondernemingsgroei, 5 jaar

De ondernemingsgroei is berekend op basis van de groei van de omzet. Hiertoe is de omzet in jaar 4 en 5 gemiddeld, is de omzet in jaar 1 en 2 gemiddeld en zijn deze gemiddelden vervolgens op elkaar gedeeld om de groei of afname te meten.

Tabel B5.5 Productiviteit en ondernemingsgroei, 5 jaar

Cat.	Groecategorie	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
5 jaar	Totaal	685	1,258			0,512
I	Krimp	273	1,217	-0,041	-0,608	0,446
II	0-20% groei	211	1,260	0,002	0,054	0,553
III	20-40% groei	113	1,184	-0,074	-1,476	0,574
IV	Meer dan 40% groei	88	1,475	0,217	1,653	0,538

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

Geen van de groecategorieën vertoont een significant verschil in productiviteitsontwikkeling. Om nader te toetsen of de groecategorieën significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van de TFP over 5 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per groecategorie een one-way ANOVA-toets over alle groecategorieën uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(3, 681)=2,082$, $p=0,101$. De verschillen tussen de groepen zijn daarmee niet significant. Ook hier kunnen we ter aanvulling nog wijzen op de geringe F-waarde, wat betekent dat de verschillen binnen elke groecategorie factoren groter zijn dan de verschillen tussen de groecategorieën. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau vele malen groter is dan de invloed van de ondernemingsgroei.

Productiviteit en ondernemingsgroei, 10 jaar

Ondernemingsgroei is ook hier berekend op basis van de groei van de omzet. Hiertoe is de omzet in jaar 9 en 10 gemiddeld, is de omzet in jaar 1 en 2 gemiddeld en zijn deze gemiddelden vervolgens op elkaar gedeeld om de groei of afname te meten.

Tabel B5.6 Productiviteit en ondernemingsgroei, 10 jaar

Cat.	Groecategorie	Aantal bedrijven in de steekproef	Gemiddelde groei TFP in steekproef over 5 jaar	Afwijking t.o.v. totale steekproef	T-waarde van de afwijking	Stabiliteit van de TFP-groei (R^2)
10 jaar	Totaal	274	1,554			0,502
I	Krimp	35	1,765	0,211 (*)	2,228	0,501
II	0-20% groei	25	1,413	-0,141	-1,336	0,440
III	20-40% groei	40	1,471	-0,083	-0,905	0,457
IV	Meer dan 40% groei	174	1,551	-0,003	-0,036	0,521

(*) betekent dat de afwijking significant is op 5%, (**) op 1% en (***) op 0,1%

De groecategorie I (krimp) vertoont een significant verschil in productiviteitsontwikkeling ten opzichte van het gemiddelde. Opvallend is dat krimpende ondernemingen blijkbaar een hoger dan gemiddelde productiviteitsgroei realiseren. Om nader te toetsen of de groecategorieën significant van elkaar verschillen in gemiddelde groei van TFP over 10 jaar, is in aanvulling op de hierboven gerapporteerde t-toetsen per groecategorie een one-way ANOVA-toets over alle groecategorieën uitgevoerd. De resultaten van de F-test zijn $F(3,270)=0,894$, $p=0,445$. De verschillen tussen de groepen zijn daarmee niet significant. Ook hier geldt echter dat de geringe F-waarde erop wijst dat de verschillen binnen elke groecategorie groter zijn dan de verschillen tussen de groecategorieën. Dat betekent dat de invloed van managementkeuzes op ondernemingsniveau vele malen groter is dan de invloed van de ondernemingsgroei.

Stichting Management Studies

De Stichting Management Studies laat onderzoek verrichten naar managementvraagstukken rond besturing, organisatie en personeelsbeleid. Doel is om met de studies kennis en inzichten te verwerven voor de aanpak van deze vraagstukken.

In haar werkwijze streeft SMS naar een vruchtbare combinatie van wetenschap en praktijk. De uitvoering van de onderzoeken wordt uitbesteed aan gerenommeerde externe onderzoekers en instituten; een nauwe betrokkenheid van beleidsbepalende managers bij de begeleiding van de onderzoeken waarborgt actualiteit en praktische bruikbaarheid van de resultaten. Met deze werkwijze is de Stichting Management Studies uniek in Europa.

De activiteiten van de Stichting Management Studies worden gefinancierd uit donaties en bijdragen van een groot aantal ondernemingen, instellingen en enkele werkgeversorganisaties. In bestuur en commissies participeren personen die een vooraanstaande positie innemen in de ondernemingen en organisaties uit de donateurkring.

Meer informatie, waaronder over lopende onderzoeken, is te vinden op Internet: <http://www.managementstudies.nl>

Enkele publicaties van de afgelopen jaren:

Management van employability

Dr. J.B.R. Gaspersz en dr. E.M. Ott

Geen enkele onderneming of organisatie kan zijn medewerkers nog life-time employment garanderen. Werknemers zullen veelvuldig van functie en van werkgever moeten veranderen. In de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer moet door de werkgever een nieuwe vorm van zekerheid worden ingebracht: aandacht voor behoud van employability (het vermogen om binnen of buiten de onderneming werk te krijgen).

In dit boek wordt verslag gedaan van een onderzoek in een aantal ondernemingen naar mogelijkheden en randvoorwaarden voor bevordering van employability.

1996, 2^e druk 1997, 3^e druk 1998, 4^e druk 1999, uitgave: Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3127 9

Decentralisatie en personeelsmanagement

Ir. D.J.B. van der Leest, prof.dr. G.R.A. de Jong, drs. P.W.M. van Haaren

Vrijwel alle (grote) organisaties hebben in de afgelopen jaren de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden t.a.v. de bedrijfsvoering naar kleinere eenheden binnen de organisatie verschoven. Ook personeelsmanagement is in veel organisaties gedecentraliseerd. Door deze verschuiving moet personeelsmanagement nieuwe afwegingen maken: het management van de business units vraagt om op hun problemen toegesneden adviezen, vanuit het concern wordt om samenhang gevraagd. Aan de hand van enkele casestudies wordt in dit boek beschreven hoe arbeidsorganisaties met verschillende concernfilosofieën met dit dilemma omgaan.

1997, 2^e druk 2000, uitgave: Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3250 X

Rijden managers door rood licht?

Prof.dr.ir. J.G. Wissema, m.m.v. drs. M.J. Langenberg en drs. A.M. Messing

Onderzoek naar de oorzaken van managementbeslissingen die achteraf gezien fout waren. Het gaat daarbij vaak om het niet opmerken, negeren of veronachtzamen van belangrijke informatie. Sterke focus op één probleem, haast, ongeduld, stress, ego, overmoed en group-think blijken hieraan vaak ten grondslag te liggen.

Op basis van interviews met ervaren, succesvolle managers hebben de onderzoekers een aantal herkenbare cases geconstrueerd, aan de hand waarvan de lezer inzicht krijgt in de processen die zich bij "rijden door rood licht" voordoen.

1997, uitgave: Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3307 7

De waarde en waarden van concerns

Prof.dr. H. van Londen

Studie naar de belangrijkste opgaven voor concernbestuurders. In het boek wordt niet alleen ingegaan op de "harde" financiële en strategische taken, maar komen ook de "zachte" zaken als HRM en ondernemingswaarden uitgebreid aan de orde. De auteur stelt dat deze laatste taken uiterst belangrijk zijn, omdat ze zowel voor interne binding en samenhang moeten zorgen als richting moeten geven aan de gedragingen van het concern in de maatschappij.

1998, 2^e druk 2000, uitgave: Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3379 4

Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid

Dr. L. Karsten en dr. K. van Veen

Een boek over het gebruik van managementconcepten in de Nederlandse managementpraktijk. Met een kritische beschouwing over het verschijnsel "managementconcept" en een overzicht van de concepten die de afgelopen decennia in Nederland opgeld hebben gedaan.

1998, uitgave: Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3351 4

De bakens verzet; publieke taakorganisaties in verandering

Dr. J.M.M. Sopers

Verzelfstandiging, privatisering en marktliberalisering hebben belangrijke consequenties voor het managen van de overheidsorganisaties die ermee te maken krijgen. Zowel richting klanten als richting overheid moeten nieuwe posities worden ingenomen. Intern moeten veelal belangrijke veranderingstrajecten worden doorgemaakt. In dit boek wordt ingegaan op de specifieke vraagstukken die zich voordoen bij verschillende soorten taakorganisaties en op de wijzen waarop het topmanagement met de nieuwe uitdagingen omgaat.

1999, uitgave Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3502 9

Kennis delen in de praktijk; vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT

Dr. M. Huysman en dr. D. de Wit

Een boek waarin wordt beschreven hoe kennismanagement in verschillende grote ondernemingen en organisaties in de praktijk wordt gebracht. In het onderzoek is zowel gekeken naar kennismanagement projecten die waren gericht op het toegankelijk maken van kennis voor individuele medewerkers als naar projecten die als doel hadden kennisdeling tussen collega's te bevorderen of om gezamenlijk nieuwe kennis te ontwikkelen. Speciale aandacht is besteed aan de inzet van ICT in de ondersteuning van kennismanagement.

2000, uitgave Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3535 5

Belonen in strategisch perspectief

Dr. M.C. Langedijk en drs. P.M.L. Ykema-Weinen

Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op het slagen of falen van een nieuw variabel beloningssysteem. Aandacht wordt besteed aan de doelstellingen die de organisatie met het variabel belonen wil bereiken, kenmerken van de huidige en toekomstige organisatie en het invoeringsproces. Streven naar "fit" tussen deze zaken en communicatie over en via belonen vormen volgens de onderzoeksters voorwaarden voor blijvend succesvolle toepassing van variabel belonen. Aan de hand van een tiental cases wordt de lezer inzicht gegeven in de werking van de diverse factoren.

2000, uitgave Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3536 3

Het onmisbare middenkader

Dr. J.I. Stoker en drs. A.W. de Korte

De functie van middle-management is in verandering. In het kader van decentralisatie en door het toenemend belang van 'people management' krijgt het middenkader vele nieuwe taken. Superieuren en medewerkers stellen hoge en soms tegenstrijdige eisen. In dit onderzoek worden de verschuivende rollen en taken op basis van casestudies bij een tiental ondernemingen in kaart gebracht. Ook de beleving van deze veranderingen door het middenkader zelf en door medewerkers en hoger management komt aan de orde. Op basis van het onderzoek worden vraagtekens geplaatst bij managementconcepten als integraal management.

2000, 2^e druk 2001, uitgave Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3581 9

E-business voor gevestigde ondernemingen

Prof.dr. J. Arno Oosterhaven

Internet heeft de zakenwereld definitief veranderd. Ook 'traditionele' ondernemingen moeten zich opmaken voor de nieuwe wijze van zakendoen, anders missen zij definitief de boot. Echter E-business vraagt meer dan het openen van een website met producten en diensten. De ondernemingsstrategie, interne organisatie en bedrijfsvoering zullen opnieuw moeten worden overdacht en aangepast. Dit boek biedt management een handreiking voor de keuzes en beslissingen waarvoor men komt te staan. Met een uitgebreide beschrijving van de praktijkervaringen van een negental Nederlandse ondernemingen die de stap naar E-business al hebben gezet.

2000, uitgave Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3661 9

Arbeidsrelaties op maat

Dr. Rien Huiskamp, dr.ir. Jan de Leede en prof.dr. Jan Kees Looise

Arbeidsrelaties worden steeds vaker decentraal en individueel ingevuld. Zowel in het personeelsbeleid als in het arbeidsvoorwaardenbeleid worden hiertoe nieuwe instrumenten ontwikkeld en worden bestaande instrumenten aangepast. In dit boek worden de ervaringen met individualisering van arbeidsrelaties bij een aantal koploper-bedrijven beschreven. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan vraagstukken rond effectiviteit, besturing en beheersing; maar ook de wensen en verwachtingen van medewerkers komen aan de orde.

2001, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3771 4

Werk(en) moet wel leuk zijn

Prof.dr. J.J. van Hoof, ir. P.E.M. Bruin, dr. M.J.R. Schoemaker, drs.ing. A. Vroom

Wat maakt werken de moeite waard; wat verwachten mensen van hun werk? Op deze vragen geven mensen zeer uiteenlopende antwoorden. Echter ondanks deze diversiteit is er ook zoiets als een Nederlandse arbeidscultuur.

In dit boek zetten de auteurs de verwachtingen en wensen van verschillende groepen Nederlanders ten aanzien van hun werk op een rij. Tevens worden de veranderingen in kaart gebracht die zich daarin de afgelopen 20 jaar hebben voorgedaan. Uiteraard komen ook de consequenties voor personeelsbeleid aan de orde.

2002, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 3863 X

Het eindspel

Dr. Kène Henkens en ir. Hanna van Solinge

De overgang van VUT- naar flexibele (pre)pensioenregelingen betekent dat werknemers zelf bepalen wanneer ze het arbeidsproces willen verlaten. Voor de onderneming heeft deze onzekerheid over het moment van uitreden consequenties voor het te voeren ouderensbeleid. Om inzicht te krijgen in de overwegingen van werknemers om al dan niet vroegtijdig met werken te stoppen is onderzoek verricht onder werknemers en hun partners. Over de houding van bedrijven zijn leidinggevenden onderzocht.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn tevens van belang voor de politieke discussie: de macro-economische wenselijkheid van hogere arbeidsparticipatie blijkt op gespannen voet te staan met de micro werkelijkheid van werknemers en bedrijven.

2003, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3882 6

Shared Service Centers

Prof.dr. J. Strikwerda

In hun streven naar hogere efficiency en kwaliteit bundelen ondernemingen en overheidsinstellingen in toenemende mate hun ondersteunende diensten in zgn. shared service centers. De business unit structuur die vele jaren een populair organisatieconcept was, wordt hiermee aangepast aan de actuele noodzaak tot kostenbesparing.

In dit boek behandelt Strikwerda op basis van onderzoek in een groot aantal ondernemingen niet alleen de economisch-theoretische achtergronden van het ssc-concept, maar gaat hij ook uitgebreid in op de belangrijke veranderingen die in de structuur van het concern moeten worden doorgevoerd om het voorspelde voordeel te behalen.

2003, 2^e druk 2004, 3^e druk 2004, 4^e gewijzigde druk 2004, 5^e druk 2005, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3948 2

De dialoog als vroege Poortwachter

Dr. Aukje Nauta en drs. Guurtje van Sloten

Ziekteverzuim wegens psychische klachten is veelal het gevolg van langdurige onbalans in wat het werk van een persoon vraagt en wat die persoon kan en wil geven. Uit dit onderzoek blijkt dat zowel kenmerken van werk en organisatie als de persoonlijkheid en de privé-omstandigheden van de werknemer hierbij een rol spelen. Tevens werd gevonden dat het niet de onbalans op zich is, maar de wijze waarop met onbalans wordt omgegaan, die bepaalt of het tot een ziekmelding komt. Tijdig signaleren en in gesprek gaan over een oplossing kunnen dit verzuim voorkomen. Het boek eindigt daarom met een aantal praktische handreikingen voor het voorkomen van psychisch ziekteverzuim.

2004, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 3922 9

Productiviteit in dienstverlening

Prof.dr. B. van Ark en dr. Gj. de Jong

Omdat de productiviteitsontwikkeling in de voor de Nederlandse economie zo belangrijke dienstensector achterblijft, heeft de Stichting Management Studies het initiatief genomen voor een onderzoeksproject over productiviteit in dienstverlenende ondernemingen. Aangezien er veel onduidelijkheid bestaat over de inhoud en het meten van productiviteit van dienstverlenende arbeid, hebben Van Ark en De Jong een verkenning uitgevoerd over de relevantie van het begrip (arbeids)productiviteit in dienstverlenende ondernemingen, de relatie met andere prestatie indicatoren, de specifieke bronnen van productiviteit, etc. Het geschetste conceptuele kader biedt managers een belangrijk aangrijpingspunt om het belang van productiviteit voor de groei van de onderneming op de agenda te zetten.

2004, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen
ISBN 90 232 4084 7

Maatwerk in overleg

Prof.dr. R. Goodijk en prof.dr. A.M. Sorge

Zowel werkgevers als (groepen) werknemers plaatsen de nodige vraagtekens bij het nut en het functioneren van de ondernemingsraad. Uit dit onderzoek komt naar voren dat ondernemingen en medewerkers op zoek zijn naar nieuwe, moderne invullingen van begrippen als medezeggenschap en participatie. Maatwerk, toegesneden op de behoeften van de onderneming en van de moderne werknemer, is daarbij het kernthema. De nieuwe vormen van overleg komen veelal in nauwe samenwerking met de OR tot stand. Managers en ondernemingsraadsleden vinden in dit boek inspirerende voorbeelden voor de invulling van voor hun onderneming en voor hun situatie relevante medezeggenschap.

2005, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 4136 3

Controle is goed, vertrouwen nog beter

Prof.dr. K. Cools RA

Door de internationale boekhoudschandalen zijn wet- en regelgeving m.b.t. corporate governance aangescherpt. In dit boek wordt aangetoond dat wet- en regelgeving slechts beperkte waarde hebben ter voorkoming van fraude. De corporate governance hausse heeft ook gevolgen voor de interne besturing van ondernemingen. M.n. intern ondernemerschap en de motivatie van het management kunnen als gevolg van de grotere nadruk op control in het gedrang komen. Veel andere negatieve gevolgen zijn via aangepast beleid te ondervangen. Sturen op vertrouwen is volgens Cools de beste remedie.

2005, 2e druk 2006, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 4176 2

Alliantiebesturing

Prof.dr. A.P. de Man

Het aantal allianties, waarin bedrijven met behoud van de eigen juridische zelfstandigheid met andere ondernemingen samenwerken, is de afgelopen jaren explosief gestegen. De concurrentiekracht van de moderne onderneming is deels afhankelijk van het vermogen om met de juiste partners samen te werken. Gezamenlijke besluitvorming van partners die niet automatisch dezelfde belangen hebben in een alliantie, vraagt om een weloverwogen besturingsfilosofie en een op de situatie toegesneden besturingsmodel. In dit boek wordt op basis van onderzoek van een aantal allianties van Nederlandse bedrijven antwoord gegeven op de (besturings)vragen waarvoor bedrijven die op alliantie-pad gaan, staan.

2006, uitgave Kon. Van Gorcum, Assen

ISBN 90 232 4267 X