

# Op weg naar een wendbare organisatie\*

## Onderweg naar morgen



Rustig zoefde de wagen over de wegen naar huis. Bas was zeer tevreden over zijn nieuwe auto. Precies zoals hij hem wilde hebben met alle laatste snuffjes en veiligheidssystemen. Hij moest toegeven dat de verkoper wel goed begreep wat hij wilde. Nu was het natuurlijk al zijn derde auto die hij bij deze dealer kocht, maar toch, de laatste keer dat hij met die man sprak was alweer drie jaar geleden.

Nog precies wist de verkoper welke auto van Bas was, wat hij belangrijk vond aan zijn auto en hoe ze gesproken hadden over goede wijnen. De suggesties die de verkoper deed waren dan ook spot on! En ook de fles champagne bij het sluiten van de koop viel in goede aarde. Hij moest toegeven dat de hele ambiance en klantgerichtheid wel had mee gespeeld in zijn uiteindelijke beslissing. Daar konden de bank- en verzekeringskantoren nog wat van leren. Klanten kwamen steeds minder langs en ondanks grote hoeveelheden klantinformatie in diverse systemen, was de vertrouwensrelatie



▲ **Peter Willen:** "Hoe zou ik toch wat meer flexibiliteit in mijn organisatie kunnen krijgen?"

met de klant niet wat die moest zijn. Het is vreemd dat de kantoren niet kunnen aangeven wat bij hun klanten leeft. Het is bovendien onrustwekkend om vast te stellen dat de kantoren minder dan 20 % van hun tijd met aan hun klant spenderen.

Bas was ook wel onder de indruk toen de dealer hem vertelde dat er zoveel verschillende optiemogelijkheden zijn, dat er nagenoeg geen 2 auto's gelijk zijn van dit type. Jaloers moest hij bekennen dat dat voor zijn eigen organisatie nog wel eens anders was. Nieuwe producten worden wel ingevoerd maar de wijze waarop onze >



**Customer experience** is een filosofie die stelt dat de ervaringen van je klant de sleutel zijn voor succes. Vanuit een sterk inlevingsvermogen in de leefwereld van je klanten, vanuit een waardering van de uniciteit van je klanten, vanuit een doordacht aanbod aan je klanten, vanuit een kristalheldere communicatie met je klanten, wordt deze filosofie vertaald naar een concrete manier van werken. Van klantcontact medewerkers tot back office specialisten, van directeur tot ondersteunende functies, de gehele organisatie is zich bewust dat elk individu bijdraagt en verantwoordelijk is voor de ervaringen van de klant.

Een mooi voorbeeld zijn de design teams bij Zara: dagelijks krijgen zij vanuit de 600 filialen ideeën voor ontwerpen, stoffen of zelfs nieuwe productlijnen, deels gebaseerd op vragen en wensen van klanten. Wereldwijd zijn jonge Zara medewerkers op pad met hun foto toestel om de nieuwste trends te spotten. Deze ideeën komen bij 2-3 mensen terecht, die autonoom beslissen welke de volgende ontwerpen zullen zijn. Twee weken later ligt de collectie (in kleine batches) in de winkel. Wat niet goed verkoopt, gaat er genadeloos uit. Het gevolg is een time-to-market van 2 tot 4 weken voor nieuwe collecties. De marktstandaard is 6 maand.

klanten worden bediend, is onvoldoende afgestemd op de behoeften van deze klanten. Processen kunnen moeilijk worden aangepast, de systemen volgen al helemaal niet en wat is het moeilijk om de medewerkers te overtuigen van een aanpak op maat voor elke klantengroep. We worden bovendien overtroefd door kleinere niche spelers die gemakkelijker kunnen inspelen op de behoeften van een specifieke doelgroep.



Hoe zou ik toch wat meer flexibiliteit in mijn organisatie kunnen krijgen?

Bij het verkeerslicht stopte Bas, en de motor sloeg automatisch af. Op het moment dat het licht weer op groen sprong, startte de motor automatisch weer en kon hij direct weer rijden. 'Dat zou ik ook wel willen in mijn organisatie: elke keer wanneer de vraag naar een product minder is, gewoon het proces stoppen! Dan stoppen ook direct de kosten! En wanneer de vraag weer aantrekt, direct weer voldoende productiecapaciteit beschikbaar! En als de verschillende componenten van het proces ook nog eens gemakkelijk herschikt kunnen worden, kan je zelfs andere producten maken! Dan ben je pas echt wendbaar!

Rustig reed hij verder, en plots klonk er een luide piep en begon zijn auto te remmen: zijn



**Transformatievermogen** is een talent in de organisatie dat ontwikkeld wordt door alle medewerkers die dankzij hun manier van samenwerken, de organisatie continu veranderen. Dit talent herken je wanneer organisaties zich voortdurend in vraag stellen, wanneer leiders in alle geledingen van de organisatie een heldere visie uitdragen en wanneer alle medewerkers initiatief nemen om deze visie werkelijkheid te maken.

De kracht van transformatievermogen wordt zwart op wit geïllustreerd in de context van de radicale verschuiving in de beeldverwerkingsindustrie van analoog naar digitaal. Konica, Polaroid, Leica, Agfa, Contax, Bronica, enz. gingen roemloos ten onder. Canon is één van de weinige organisaties die dankzij deze verschuiving zijn marktpositie zich heeft weten te versterken. Door reeds in de begin jaren tachtig in te zien dat digitale fotografie de analoge compleet zou vervangen, was er bij Canon geen plaats voor zelfgenoegzaamheid en werd een duidelijke visie op de toekomst vertaald naar alle medewerkers.



▲ **Wessel-Jan Finvandraat:** "Als de verschillende componenten van het proces ook nog eens gemakkelijk herschikt kunnen worden, kan je zelfs andere producten maken. Dan ben je pas echt wendbaar!"

voorganger moest hard remmen voor een tak op de weg. Die adaptieve cruise control in Bas zijn auto had toch maar mooi een botsing voorkomen! Handig van die systemen die vooruit kijken en helpen snel te reageren op onverwachte omstandigheden. Nog zoiets dat hem in zijn eigen organisatie irriteerde: elke verandering kwam als een verrassing. En wanneer we eindelijk met z'n allen een oplossing hadden bedacht, dan was het momentum verdwenen. We zouden eens wat vaker met de benen op tafel moeten nadenken over toekomstscenario's. Dan zouden we vast sneller hebben kunnen reageren op de plotsklapse vraaguitval en zou ik de afgelopen tijd wellicht heel wat rustiger geslapen hebben!

Bijna thuis, gelukkig was hij op tijd om nog met het gezin te eten. Hij had toch een hele lijst met nieuwe plannen gemaakt zo tijdens de autorit naar huis. De kantoren moeten beter begrijpen wat de klanten willen en dat moet ook veel bekender zijn bij de andere afdelingen, zoals de back office en ICT. Dan begrijpen die hopelijk dat klantspecifieke vragen niet lastig zijn, maar noodzakelijk. De administratieve processen moeten veel wendbaarder worden, eenvoudig op te schalen en stop te zetten en moeten ook een grotere diversiteit aan producten kunnen verwerken met standaard procesonderdelen. Daarnaast moeten we beter voorbereid zijn op onverwachte veranderingen in de markt en ervoor zorgen dat de managers ook zelf het vertrouwen hebben dat ze de juiste beslissing nemen.



Een **modulaire organisatie** is een organisatiestructuur specifiek ontworpen om samenwerkingsverbanden snel en adequaat te kunnen herschikken, om strategieën optimaal te blijven ondersteunen in continue veranderende omstandigheden, om processen op maat te realiseren. Nieuwe organisatievormen zouden een afgeleide van de strategie moeten zijn en niet omgekeerd. De modulaire organisatie biedt het evenwicht tussen flexibiliteit en structuur.

Een mobiel kantoor, gesprekken met de juiste expert op afspraak, een variabel aantal loketten in functie van de wachtrij, alternatieve bedieningskanalen in functie van de behoefte,...zijn voorbeelden van modulariteit. Een sprekend voorbeeld is de inrichting van productiestraten met standaard bouwstenen die in staat zijn om de administratieve afhandeling van diverse producten te ondersteunen. Deze aanpak laat toe om voor specifieke onderdelen tijdelijke medewerkers in te schakelen om de stijgende vraag te kunnen beantwoorden.

Dat is nogal een lijst met ideeën. Kunnen zijn mensen die transformatie wel aan? We hebben een sterke organisatie en gelukkig voelen de medewerkers zich zeer betrokken bij de club. Daar moet ik op kunnen bouwen denkt Bas. Stap voor stap de cultuur klantgerichter maken en wat meer naar buiten durven kijken. ‘Ik zal zelf een leidende rol moeten spelen’ realiseert hij zich. En veel rustiger zal het de aankomende jaren niet worden, dus we kunnen ons maar beter voorbereiden op continue verandering. En met deze laatste (licht filosofische) overpeinzing parkeert Bas zijn auto voor zijn huis en loopt opgewekt naar binnen. Zoveel mooie plannen, daar gaan we morgen meteen mee aan de slag!

**Over de auteurs:**

Peter Willen, senior consultant en partner bij MÖBIUS België, is sinds het ontstaan van MÖBIUS één van de bezielers van het MÖBIUS’ aanbod inzake proces management. Zijn initiële ervaringen – opgedaan in een aantal logistieke adviesopdrachten – hebben geleid tot een geïntegreerde proces management visie die afgeleid is van de strategie en gebaseerd is op feiten en cijfers. In de financiële sector heeft Peter projectervaring,



**Management momentum** is een model dat het management op alle niveaus van de organisatie dwingt kleur te bekennen. Dankzij een dashboard met zicht op historische realisaties, huidige resultaten en toekomstige uitdagingen neemt het management daadkrachtige beslissingen. Experimenteren en lessen trekken is dagelijkse realiteit.

Virgin is een wereldwijde organisatie die onder het leiderschap van Richard Branson een duidelijk merk positioneert in sectoren gaande van mobiele telefonie tot reizen, financiële diensten, muziek, retail, etc. Dankzij doorgedreven analyses en voorspelde marktrevoluties worden opportuniteiten in kaart gebracht én verzilverd. Virgin is een organisatie waar managers gestimuleerd worden om te ondernemen, om nieuwe ideeën om te zetten in economisch gezonde bedrijfsmodellen. Ondernemen en experimenteren zijn bijna synoniem hoewel managers zich continu blijven focussen op de resultaten. Hoe doen we het? Hoe impacteren we onze resultaten met onze beslissingen?

ondermeer bij Rabobank, Dexia, ING, Fortis, Argenta, Banksys, Crédit Agricole, Deutsche Bank, Bank Van Breda en Vivium.

**Peter.Willen@mobius.eu**

Wessel-Jan Fijnvandraat, senior consultant en directeur van MÖBIUS Nederland, is een gedreven adviseur op het gebied van proces management, change management en klantcontact. Vakinhoudelijk is Wessel-Jan vooral geïnteresseerd in de nieuwe ontwikkelingen in het klantcontact vak en de toepasbaarheid van nieuwe media. De

rol van klantcontact in organisaties is aan het veranderen, de professionaliteit van de klantcontact organisaties zelf, is sterk aan het toenemen en de technologie maakt grote sprongen. Gecombineerd met de steeds toenemende eisen die klanten stellen aan organisaties, zorgt dit voor een interessante en vooral sterke dynamiek.

**Wessel-Jan.Fijnvandraat@mobius.eu**

Beide auteurs zijn sterk betrokken bij de ontwikkeling en uitwerking van het Agile Company concept. >

Sep 09  
00



*De wendbare organisatie\* is een organisatie die in staat is zich aan te passen aan de continue veranderende markt. De wendbare organisatie heeft een goed beeld van de wensen van de klant en is zo ingericht dat de organisatie zich kan aanpassen wanneer nodig, met medewerkers die zich als een vis in het water voelen in deze omgeving.*

Of je nu de succesverhalen van Zara, Canon of Virgin onder de loep neemt, telkens opnieuw merk je dat het succes niet te danken is aan één van de vier pijlers van wendbaarheid maar aan de bijzondere invulling van elk van de vier pijlers. Virgin bijvoorbeeld plaatst klantenervaring centraal, ziet werknemers met initiatief als katalysator, zoekt continu feedback over zijn diensten en producten en stuurt daadkrachtig bij.

Ken jij je klant? Omarmen jouw medewerkers verandering? Wordt jouw strategie vertaald naar je organisatiestructuur? Beheers je de resultaten?

In een aantal vervolgartikelen lichten we elk van de vier pijlers voor ‘een wendbare organisatie’ toe en leggen we een stappenplan voor om als organisatie wendbaarder te worden:



Customer Experience



Transformatievermogen



Modulaire organisatie



Management momentum

