

'A Perfect Storm'

Juni 2008

1

EV-magazine

Managementadvies - Gedreven door cultuur

 expanding
visions

T: +31 (0)35- 5488 388

W: www.ev.nl

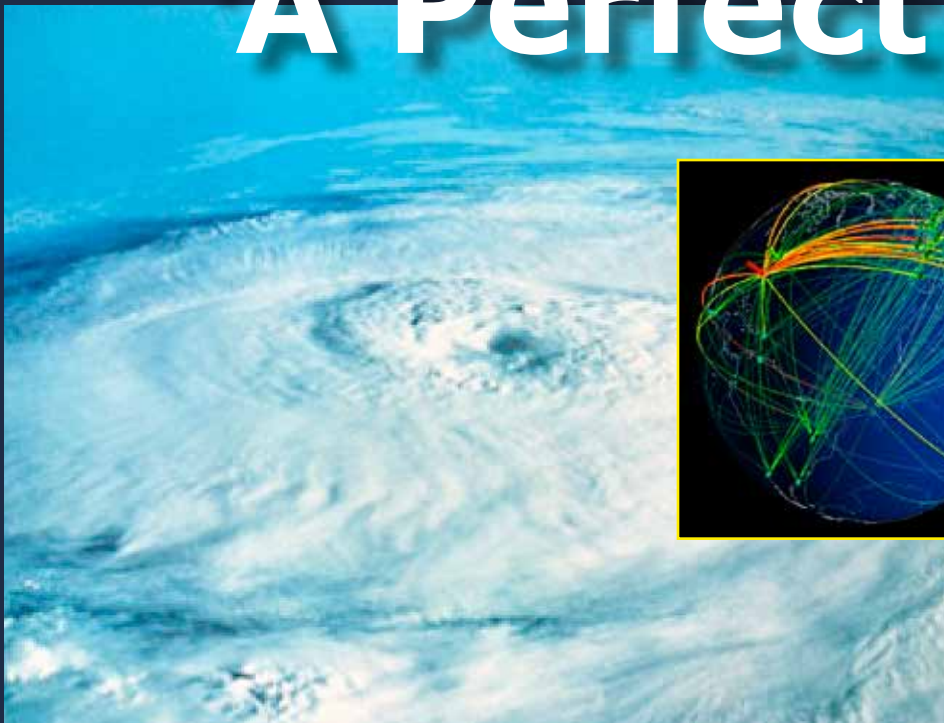
W: www.ev.nl/aps

W: www.werkenbijev.nl

'A Perfect Storm'

Versnelling en ontwikkelingen

Het lijkt alsof er niets aan de hand is. In het oog van de orkaan is het immers stil. Echter, de aanloop naar 'a perfect storm' in onze maatschappij wordt langzaam zichtbaar. Doordat nieuwe technieken en sociale maatschappelijke ontwikkelingen elkaar alsnog sneller opvolgen en elkaar meer en meer versterken, worden organisaties gedwongen steeds sneller op de veranderingen in hun omgeving in te spelen. Niet alleen de strategie, de kwaliteit van producten en diensten, maar vooral het innovatievermogen van de organisatie is bepalend voor het succes.



Expanding Visions B.V.

Baarnsche Dijk 12-i

3741 LS BAARN

Postbus 747

3740 AS BAARN

'A Perfect Storm'

The phrase perfect storm refers to the simultaneous occurrence of events which, taken individually, would be far less powerful than the result of their chance combination. Such occurrences are rare by their very nature, so that even a slight change in any one event contributing to the perfect storm would lessen its overall impact. The term is also used to describe a hypothetical hurricane that happens to hit at a region's most vulnerable area, resulting in the worst possible damage by a hurricane of its magnitude. (wikipedia.org)

Managementinnovatie

De eerste managementdenkers waren Taylor en Fayol. Samen van 9 tot 5 fysiek aanwezig zijn en deel uitmaken van een afgebakend arbeidsproces vormde de basis van scientific management. Door de manier waarop ze het arbeidsproces hebben uitgedacht en georganiseerd staan we vandaag de dag nog steeds met zijn allen in de file op weg naar de werkplek om daar aanwezig te zijn en samen te

werken! Meer asfalt gaat dit probleem niet oplossen.

Als we echt wat willen veranderen dan zullen we werk anders moeten organiseren en faciliteren: flexibele werktijden, thuiswerken, sturen op output en niet op louter aanwezigheid. Dankzij moderne technologie zoals breedband internet kunnen de kenniswerkers nu al tijd en plaatsonafhankelijk werken. Werknemers en klanten zijn niet vanzelfsprekend gecharmeerd van al deze nieuwe technologische ontwikkelingen. De echte uitdaging voor de organisatie is om medewerkers én klanten geïnspireerd en betrokken te krijgen en te houden, ofwel de 'mentale' implementatie van technologische hulpmiddelen.

Concurrentie door globalisatie

Veel van de productiecapaciteit is door westerse multinationals eind jaren negentig uitbesteed naar lage lonen landen als India en China. Naast productie wordt er ook steeds meer dienstverlening naar deze landen uitbesteed. Je zou dit een moderne vorm van kolonialisme kunnen noemen. In Bangalore zijn honderden systeemhuizen actief om software te schrijven uitsluitend voor westerse bedrijven. Een ander voorbeeld is de vele call centers voor incasso of telemarketing op de Ame-

rikaanse markt die hier zijn gevestigd. Fysieke afstanden en regelgeving zijn niet of nauwelijks meer een beperking voor onderlinge communicatie of transnationale levering van producten en/of diensten.

Informatie-explosie

Kennis is al lang geen macht meer. Gratis informatiebronnen zijn overal aanwezig en iedereen kan vrijwel onmiddellijk over dezelfde informatie beschikken. De kosten van informatie zijn de afgelopen 10 jaar met een factor 9000 gedaald. De weekoplagel van het NRC bevat meer informatie dan een gemiddeld mens een eeuw geleden gedurende zijn gehele leven aangeboden kreeg.

De digitale generatiekloof

Babyboomers (50+) zijn terughoudend in het gebruik van internet om informatie te ontsluiten. Voor de jeugdige generatie Einstein is dit vanzelfsprekend. Zij chatten met MSN, bellen en SMS-en met een mobiele telefoon en kijken (tegelijkertijd) naar MTV en zijn lid van meerdere sociale netwerken waarop zij persoonlijke informatie delen. Problemen worden opgelost door samen te werken en gamingfilosofieën toe te passen.

De generatie Einstein is onze medewerker

van morgen, onze manager van overmorgen en de bestuurder van volgende week. Als deze generatie straks van school komt dan verwachten ze minimaal dezelfde hulpmiddelen op de werkplek aan te treffen. De babyboomers gaan ook later met pensioen en worden geconfronteerd met de werkwijze van de generatie Einstein en hun moderne technologie en zullen met hen samen moeten werken. De digitale generatiekloof is een feit.

Ondernemen binnen een onderneming: 'De entreeplek'

Door de veranderde arbeidsverhoudingen zoals krapte op de arbeidsmarkt, wegvallen van de hiërarchie en individualisering verschijnen creatieve dienstverbanden en samenwerkingsrelaties. Binnen Nederland groeide het aantal ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel) explosief. De ZZP'ers werken in verschillende netwerken samen. Er zijn geen vaste dienstverbanden meer. Binnen de bouwsector is dit al heel gebruikelijk. Bouwvakkers, metselaars, architecten die van bouwproject naar bouwproject trekken en in netwerkverband met elkaar samenwerken. Een werknemer is steeds minder afhankelijk geworden van één werkgever voor zijn inkomen.

Binnen andere branches, zoals de zakelij-

ke dienstverlening doet de ondernemende werknemer (de entpmployee: entrepreneur-employee) zijn intrede. Het traditionele prototype van de jonge, hoog opgeleide, blanke mannen, zonder zorgtaken, voltijds beschikbaar, voor 5 dagen per week, tussen 8 en 5 uur, op de werkplek, op basis van een arbeidsovereenkomst, is volledig achterhaald! (<http://www.entpmployee.nl>)

Regelgeving als bestuurlijk vraagstuk

De bestuurder van vandaag wordt gevraagd om over steeds complexer wordende vraagstukken te beslissen. Vanwege deze toenemende complexiteit moeten de vraagstukken door experts worden voorbereid. De bestuurder kan de vraagstukken niet meer inhoudelijk beoordelen, terwijl hij wel hiervoor persoonlijk verantwoordelijk gehouden wordt. Dit laatste is het gevolg van een aantal grote schandalen zoals Ahold, Enron, Parmalat en Société Générale. Accountants zitten met de handen in het haar. De naleving van de IFRS, SOx, code Tabaksblat, etc. dwingt ons in een keurslijf wat steeds strakker wordt aangetrokken terwijl we in een steeds dynamischer wordende wereld leven.

Om de toenemende regelgeving het hoofd te kunnen bieden wordt de controle en

Sarbanes-Oxley (SOx): nooit meer fraude?

- Ingevoerd in 2002 na boekhoudschandalen met Enron, WorldCom en de val van Arthur Andersen.
- Grondleggers: senator Paul Sarbanes en afgevaardigde Michael Oxley
- Belangrijkste bepaling, sectie 404: het management moet in een jaarverslag verklaren dat het verantwoordelijk is voor een goed financieel rapportagesysteem binnen de organisatie. Het bestuur dient een uitspraak te doen of hier het afgelopen jaar sprake van is geweest.
- Bij grote fouten in de jaarrekening kan de CEO of CFO tien tot twintig jaar gevangenisstraf krijgen.
- SOx geldt ook voor buitenlandse bedrijven met een beursnotering in New York.

handhaving voor een groot gedeelte geautomatiseerd. Denk aan Burger Service Nummer, DigID, GBA, Elektronisch Medicatie Dossier, Elektronisch Patiënten

Dossier. Het resultaat is transparantie, controle en beheersing.

Van Web 1.0 naar Web 2.0

Tien jaar geleden plaatsten organisaties statische informatie op een eigen website in de hoop dat dit door andere websurfers bekeken werd (Web 1.0). Het nieuwtje is daar wel vanaf, we willen alleen nog snel en efficiënt gerichte informatie hebben. Dit heeft voor de opkomst en het succes van de zoekmachines zoals Google gezorgd. Tegenwoordig zijn er volop mogelijkheden om zelf informatie op het web te plaatsen, inclusief de mogelijkheid om die informatie eenvoudig te vinden en te onderhouden.

Populaire websites zijn Wikipedia, de internet-encyclopedie, Flickr voor foto's, YouTube voor homemade filmpjes en ga zo maar door. Deze organisaties stellen eigenlijk alleen maar gratis gereedschap ter beschikking, de informatie wordt door heel veel gebruikers kosteloos aangebracht en onderhouden en is daardoor dynamisch i.p.v. statisch geworden. Er is dan sprake van 'user-generated content' waardoor de consument verandert in een 'prosumer' (Producer/Consumer). De verdiensten zitten net zo als bij commerciële

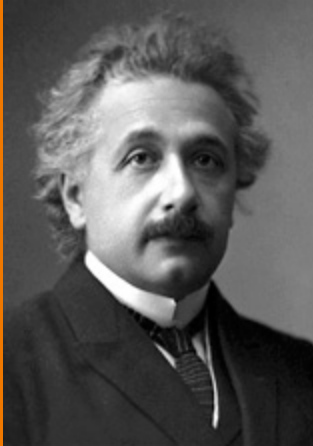
televisie in de reclame-inkomsten van adverteerders die graag daar persoonsgericht adverteren waar veel internetbezoekers zijn (Web 2.0).

Via allerlei sociale netwerken zoals Hyves, My-Space en FaceBook voor de generatie Einstein en LinkedIn en Plaxo voor de professionals, wordt er gecommuniceerd en persoonlijke informatie geplaatst zoals video's en foto's maar ook recensies of reacties op weblogs. Ook sociale netwerken zijn plat. Eén oproep op Hyves en alle leerlingen in Nederland gaan in staking (2007, protest tegen de 1.040 lesuren-norm).

Slimme fabrikanten maken al gebruik van sociale netwerken. Voor productontwikkeling en gebruikersreacties bijvoorbeeld. Philips en PepsiCo laten sociale netwerken – dus ook (potentiële) klanten! – actief meedenken over nieuwe producten en diensten.

Van tekst naar bewegend beeld met geluid

Virtuele communicatie wordt steeds natuurgetrouwer omdat steeds meer zintuigen aangesproken worden. De focus verschuift van geschreven statische



Albert Einstein: "Je kunt een probleem niet oplossen vanuit hetzelfde soort denken dat tot het probleem heeft geleid"

informatie naar bewegende, interactieve 3-dimensionale presentatie waarbij beeld en geluid gecombineerd worden. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door beschikbare en betaalbare breedbandinfrastructuren. Communicatietechnieken vloeien in een snel tempo samen in een geïntegreerd 'unified communications'-concept.

Klantgerichtheid

Nederland is van oudsher een land van handel en logistiek. Ons land is echter de afgelopen jaren in toenemende mate veranderd in een land van dienstverleners en die ontwikkeling zal zich de komende jaren alleen maar verder voortzetten. Het gaat om de gunst van de klant. Traditionele call centers worden vooral gezien als

cost centers waarbij de investeringen in klantcontacten zo laag mogelijk moeten zijn. Vanuit een historisch perspectief is dat wel te verklaren: Nederlanders zijn van nature handelaren en zijn onvoldoende vertrouwd met begrippen als klantgerichtheid en dienstbaarheid. Dat resulteert echter niet alleen in ontevreden klanten maar ook in weinig betrokken medewerkers.

Als gevolg van technologische- en marktontwikkelingen is het call center inmiddels ontwikkeld naar een multimediaal contact center. Contact centers hebben echter nog steeds een slechte reputatie. De uitdaging blijft om contact centers echt klantgericht te maken in de strijd om de gunst van de klant.

Zelf doen, samen werken of uitbesteden. De eerste golf van uitbesteding van o.a. ICT-faciliteiten was ingegeven door kostenreductie. De huidige beweegredenen voor samenwerking en uitbesteding worden ingegeven door reductie van beheerscomplexiteit, toenemende vraag naar flexibiliteit en continuïteit. De vraag 'kunnen wij nog wel op een verantwoorde wijze zelfstandig onze ICT-voorzieningen exploiteren?', wordt prangend. Toepassingen en gegevens worden steeds meer vanuit een centraal punt ontsloten van waaruit zij professioneel en betrouwbaar beheerd worden.

Duurzaam ondernemen

Het energieverbruik van ICT neemt exponentieel toe, waardoor de invloed op het milieu steeds groter wordt. Organisaties willen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent dat er nagedacht moet worden over energiezuinige oplossingen met minder CO2-uitstoot. Bij de bouw van een gemeenschappelijk datacenter is het een unieke kans om duurzaam met ICT om te gaan door het cradle-to-cradle concept toe te passen.

Samenvatting en conclusie

Sociaal maatschappelijke en technolo-

gische ontwikkelingen komen samen. De perfecte storm is onafwendbaar. De concurrentie is wereldwijd, afstanden zijn geen belemmering meer. In de slag om de gunst van de klant moeten organisaties permanent innovatief en slagvaardig zijn. Duurzaam ondernemen en klantgerichtheid zijn hierbij de uitgangspunten. Organisaties staan voor de uitdaging hoe ze het juiste personeel voor zich kunnen winnen. Anders organiseren en beter samenwerken is noodzakelijk om te overleven. Managementinnovatie en de inzet van moderne ICT-middelen is onontbeerlijk. Stilstand is achteruitgang. Denkt u 'hoe nu verder?', dan komen wij graag met u in gesprek om samen te verkennen hoe u door management-innovatie en de inzet van moderne ICT-middelen de slagkracht van uw organisatie in deze stormachtige tijden kunt vergroten.



Denkt u 'hoe nu verder?', dan komen wij graag met u in gesprek om samen te verkennen hoe u door management-innovatie en de inzet van moderne ICT-middelen de slagkracht van uw organisatie in deze stormachtige tijden kunt vergroten.