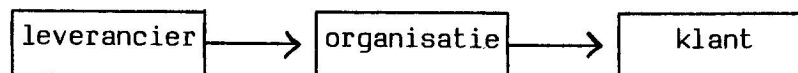


INTERN ONDERNEMEN

Het bestaansrecht van een organisatie hangt direct samen met de mate waarin de klant van deze organisatie tevreden is over de geleverde prestatie. Of dat nu een produkt is, een dienst of een advies. De klant kijkt hierbij sterk naar de verhouding prijs - kwaliteit; maar meer nog naar de mate waarin het geleverde hem werkelijk dichterbij zijn doel brengt en zijn wensen bevredigt.

De klanten hebben veel keuze tegenwoordig; vele branches kennen een structurele overcapaciteit en de leveranciers verdringen zich om de gunst van de klant te winnen. De klant op zijn beurt is soms ook weer leverancier (wanneer het niet de eindconsument is) en als zodanig wordt hij ook geconfronteerd met hevige concurrentie. Je ziet dan dat een organisatie zowel klant als leverancier kan zijn:

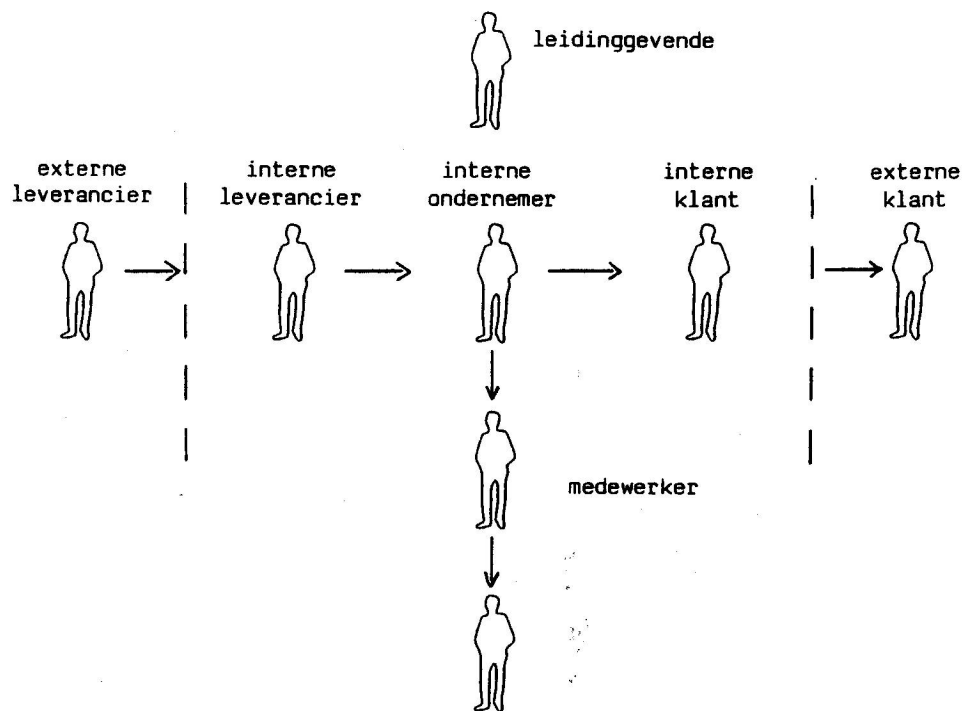


In een situatie waarbij de eindconsument een steeds gevarieerder reeks van behoeften aan de dag legt worden organisaties genoodzaakt om zo snel mogelijk aan de steeds wijzigende klantenwensen tegemoet te komen.

Immers, anders staat er wel een concurrent klaar die het graag van je overneemt. Veel markten zijn, zoals dat heet, vraag-gestuurd: Er is meer aanbod dan dat er vraag is.

Dit heeft grote gevolgen voor het functioneren van organisaties, waarbij het kernbegrip "flexibiliteit" naar de klant is. Dat betekent vooral voor wat grotere organisaties dat ze minder nut hebben van datgene wat hen vroeger een belangrijk concurrentie-voorstel gaf: hun grote omvang, het kunnen produceren van grote hoeveelheden gelijksoortige produkten waardoor lage kosten en dus scherpe prijzen konden worden aangeboden. Deze zelfde grootschaligheid die eerst een voordeel was lijkt nu juist een nadeel in een situatie van: vele kleine series van telkens verschillende produkten in verschillende verpakkingen. Vele tests met nieuwe produkten, veel "verloop" onder de produkten. Dus ook: het veelvuldig omstellen van de produktie, meer keuringen, toename van de verscheidenheid aan produktieprocessen, grote hoeveelheden verschillende verpakkingen en grondstoffen, tot en met het transport: grotere aantallen van kleiner wordende zendingen. Het is duidelijk dat de organisatie en dus de mensen die er werken zwaarder belast worden. En onder deze druk

ontstaat de noodzaak om de wijze van functioneren te veranderen. Immers, de benodigde flexibiliteit is erg gebaat bij zo kort mogelijke beslissingslijnen en bij zo weinig mogelijk procedures die dan nog zo eenvoudig mogelijk zijn gehouden. Wanneer een organisatie werkelijk kiest voor deze flexibiliteit betekent dit een wezenlijk andere rol voor de traditionele hiërarchie: het betekent dat die medewerkers die direct leidinggeven aan het primaire (productie-)proces (ofwel het kernproces) veel meer als (mede-)ondernemer gaan functioneren en minder als werknemer.



Het primaire proces, gezien vanuit diegenen die daar direct leiding aan geven, verloopt namelijk horizontaal door de organisatie heen. En diegenen die dit proces leiden kunnen sneller reageren en inspelen op de talrijke wijzigingen en verrassingen naarmate zij ook zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid gedelegeerd hebben gekregen vanuit de leiding, d.w.z. vanuit de verticale kolom. Het zal duidelijk zijn, dat dit een proces is waar een organisatie geleidelijk naartoe kan en moet groeien.

Het klantgericht werken speelt hierbij voor de interne mede-ondernemer een grote rol. Immers, hij moet beginnen met de volgende collega-ondernemer in het kernproces als klant te gaan zien en daarnaar te gaan handelen. Dat betekent dat hij

zich voor het nemen van beslissingen veel meer door zijn "interne" klant laat leiden. Immers, als er intern niet klantgericht gewerkt wordt, kan dat ook extern nooit voldoende het geval zijn. Als interne afspraken niet worden nagekomen zal uiteindelijk de externe klant daar last van krijgen.

Om nu intern klantgericht te kunnen werken moet de interne ondernemer veel van zijn klant afweten en in intensief contact met hem staan: wat verwacht zijn klant van hem, waarom? Waar liggen de belangen van de interne klant? Een wakkere ondernemer zal zich hier actief opstellen en initiatieven nemen. Klantgericht werken is méér dan vriendelijk zijn: het betekent zijn werkzaamheden steeds op de klant afstemmen, met natuurlijk inachtnaam van de eigen mogelijkheden en beperkingen. Een intern onderhandelingsproces.

Dit proces van klantgericht werken kan voor de interne ondernemer alleen maar succesvol verlopen indien hij zich ervan bewust is dat hij ook interne leveranciers heeft en deze aan moet sturen om de prestatie zoveel als nodig te verbeteren. Hiervoor is eveneens intensief contact nodig, alsmede het vermogen om in dit overleg gezamenlijk tot wezenlijke verbeteringen en oplossingen te komen. In die mate waarin dat lukt behoeft geen beroep gedaan te worden op de gemeenschappelijke chef om de knoop door te hakken. De kans dat men eruit komt wordt groter, als ook over de middelen beschikt wordt om daadwerkelijk te sturen.

De rol voor de hiërarchie blijft natuurlijk om beslissingen te nemen die boven het verantwoordelijkheidsgebied van de interne ondernemers uitgaan. Maar vooral ook om deze te coachen in dit vernieuwingsproces tot intern ondernemen en hem zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid te delegeren. Dit is een leerproces voor alle betrokkenen; maar wel een leerproces dat direct van belang is voor het succesvol presteren van de organisatie als geheel.