

Managementuitdagingen in strategisch competentiedenken

Al is de toekomstige concurrentiepositie van een onderneming moeilijk te voorspellen, dat wil niet zeggen dat een beheersbare opbouw van concurrentievoordeel onmogelijk is. Strategisch competentiedenken kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren. Het concept speelt vandaag de dag niet voor niets een grote rol in het strategisch management van heel wat ondernemingen. Koffieretailer Starbucks is wat dit betreft illustratief.

Arjan Vernhout

De toekomstige concurrentiepositie voor ondernemingen is onvoorspelbaar. Toch is een beheersbare opbouw van concurrentievoordeel niet ondenkbaar. Sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw is vooral dankzij Hamel en Prahalad (1990), Hamel en Heene (1994) en Sanchez en Heene (1997) het concept van het strategisch competentiedenken een belangrijke rol gaan spelen bij strategisch management. Hiervoor hebben wetenschappers als Penrose, Wernerfelt, Barney en Rumsfelt een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het strategisch competentiedenken. Het strategisch competentiedenken gaat om continue waardecreatie en waardedistributie. Met Starbucks als voorbeeld worden in dit artikel de vijf managementuitdagingen voor strategisch competentiedenken toegelicht. Ook worden er vijf vormen van organisatorische competenties besproken om te komen tot een competente onderneming.

Vanuit het strategisch competentiedenken is een onderneming competent als ze het vermogen heeft om voortdurend (structureel) en gecoördineerd (systematisch) middelen aan te wenden en in te zetten om respectievelijk de ondernemingsdoelen te realiseren en klantwaarde te creëren en te distribueren om concurrentievoordeel op te bouwen. Een competente onderneming wordt dan ook gezien als een systeem van gecoördineerde en geïntegreerde middelen. Hoewel dit simpel klinkt, omvat bovenstaande definitie essentiële aspecten die we ook als de 'vier hoekstenen' van het competentiedenken mogen beschouwen. Anders gezegd, de definitie van de competente onderneming streeft naar het herkennen en benadrukken van het *dynamische, stelselmatige, cognitieve* en *holistische* karakter van organisatorische competentie (Sanchez en Heene, 2004 en Sanchez, 2004).

Drs. A. Vernhout is management consultant bij Accenture. Hij is auteur van *Strategisch werken met competenties: theorie en praktijk van het competentiedenken* (Uitgeverij Nelissen, 2004). Daarnaast publiceert hij regelmatig artikelen over het competentiedenken. Bovendien is hij initiator van de portal www.competentiedenken.nl.
arjan.vernhout@accenture.com

Vier hoekstenen van competentiedenken

De vier hoekstenen van het competentiedenken houden in dat het management van een competente onderneming tot het volgende in staat moet zijn:

1. Reageren op de dynamische omgeving waarin zij opereert en op het dynamische karakter van de interne organisatieprocessen

Het voortdurend aanwenden en inzetten van middelen van een competente onderneming omsluit beide soorten dynamiek. Een competente onderneming behoudt de bekwaamheid – zelfs als de marktbehoeften en beschikbare technologieën veranderen – om voortdurend en gecoördineerd middelenbronnen (resources) in te zetten en aan te wenden om klantwaarde te creëren. Vermeylen en Heene (1999) omschrijven middelenbronnen in de simpelste vorm als ‘alle inputs gebruikt in een productieproces, die via transformatie in producten en diensten worden omgezet’. Hiermee maken zij onderscheid tussen ‘resources’ en ‘assets’, een term die zij vertalen als ‘middelen’.

Daarnaast weet een competente onderneming zich aan te passen aan de veranderende interne organisatieprocessen die voortkomen uit verschillende vormen van organisatie-entropie, zoals geleidelijke afname van organisatiefocus, afnemende en toenemende rigiditeit in de verschillende activiteiten die een onderneming uitvoert, progressief afnemende verwachtingen van de prestaties en het succes van een onderneming. Het gevolg van organisatie-entropie voor systemen in ondernemingen is dat managers actief en continu aandacht moeten besteden aan het onderhouden en verbeteren van de structuren, om een maximale klantwaarde te creëren.

2. Het managen van het stelselmatige karakter van ondernemingen en de interacties tussen ondernemingen

Het gecoördineerd managen van middelen in de definitie van een competente onderneming duidt op deze tweede bekwaamheid. In eerste instantie houdt dit in het managen van de bedrijfseigen middelen voor het creëren van waarde door producten en diensten voor verschillende markten te produceren en te realiseren. Daarnaast duidt deze bekwaamheid op het managen (beoordelen, verkrijgen en coördineren) van belangrijke specifieke middelen die toegankelijk zijn voor een onderneming, maar die niet vallen onder haar bedrijfseigen middelen. Verschaffers van deze toegankelijke middelen zijn bijvoorbeeld leveranciers, distributeurs, consultants, banken en klanten.

3. Het managen van de cognitieve processen van een onderneming

Het inzetten van middelen voor het creëren en distribueren van klantwaarde in de definitie van een competente onderneming duidt op deze derde bekwaamheid. Het management van ondernemingen is uiteindelijk verantwoordelijk voor de beslissingen die worden genomen over hoe en op welke

markten getracht wordt klantwaarde te creëren. Bovendien is het de taak van het management de middelen zodanig in te zetten dat ze het meest efficiënt zijn voor maximale klantwaarde en ze tevens het sturende vermogen van het management verhogen en de responsebekwaamheid van de onderneming verbeteren. Met andere woorden, het management is verantwoordelijk voor zowel het efficiënt als het effectief inzetten van de middelen. Als managers in staat zijn een onderneming en haar omgeving als een verzameling middelenbronnen te bekijken, kunnen zij deze middelenbronnen op verschillende manieren integreren zodat nieuwe producten en diensten ontstaan (innovatie). Ook spelen de snelheid waarmee middelenbronnen worden benut en opgebouwd, plus de kosten die hiermee gemoeid zijn, een cruciale rol bij de opbouw van concurrentievoordeel van een onderneming.

4. Het managen van het holistische karakter van ondernemingen als open systemen

Het realiseren van de ondernemingsdoelen voor het creëren en distribueren van klantwaarde in de definitie van een competente onderneming duidt op deze vierde bekwaamheid. Om een onderneming te leiden, moet het management in staat zijn doelen vast te stellen die bij de realisatie ervan een bepaalde mate van tevredenheid oplevert voor zowel de onderneming als voor groepen en individuen in de onderneming, maar ook voor bijvoorbeeld de verschafters van toegankelijke middelen. Kortom, de definitie van een competente onderneming benadrukt de aanwezigheid van meerdere belanghebbenden en verschafters van middelen, zodat een onderneming voortdurend in staat is om klantwaarde te creëren en te distribueren. Een onderneming die op basis van het strategisch competentiedenken is georganiseerd, functioneert dan ook door middel van systematische processen die leiden tot een positieve vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie, mits deze processen worden ontwikkeld en geleid op basis van een correcte strategische logica.

De vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie

Het strategisch competentiedenken is erop gericht een systeem te realiseren waarbij er sprake is van continuïteit in waardecreatie en waardedistributie. Voor de klant ontstaat waardecreatie in de mate waarin de onderneming producten of diensten levert die tegemoet komen aan zijn behoeften en voorkeur. Waardecreatie leidt uiteindelijk tot waarde voor de onderneming (winst, cashflow, enzovoort) en een onderneming zal de ondernemingswaarde distribueren naar de verschillende belanghebbenden (stakeholders) van de onderneming. Deze waardedistributie vormt een noodzakelijk complement van het proces van waardecreatie. Alleen als waardecreatie en waardedistributie met elkaar in evenwicht zijn, slaagt de onderneming erin continuïteit te creëren en haar doelstellingen te bereiken (Chan Kim en Mauborgne, 2005).

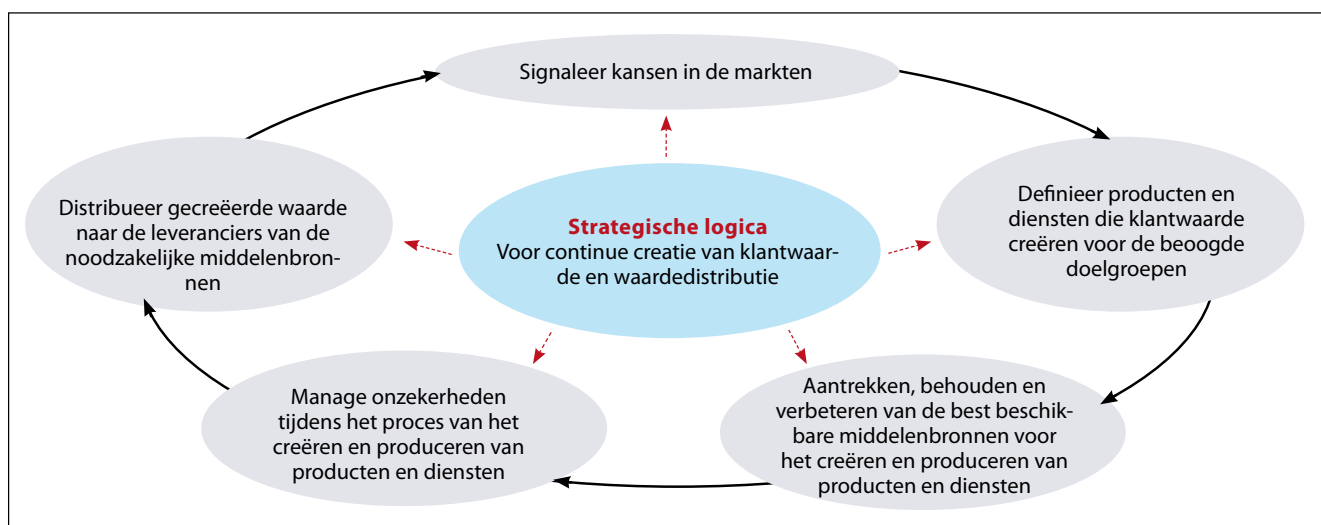
Figuur 1 geeft de vijf managementuitdagingen weer die gezamenlijk de vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie vormen.

Voorbeeld: Starbucks

We lichten nu de vijf uitdagingen toe, waarbij gebruikt is gemaakt van de ervaringen binnen Starbucks. Starbucks is de #1 koffieretailer in de wereld met ruim 170.000 medewerkers, meer dan 15.000 filialen in 43 landen (www.starbucks.com/aboutus/overview.asp). Op globaal niveau is Starbucks een goed voorbeeld van hoe je middelen en bekwaamheden kunt coördineren en gebruiken om continu waarde te creëren en te distribueren, en zo concurrentievoordeel op te bouwen.

Het management in de competentiegerichte onderneming dient kansen te signaleren of te ontdekken om waarde in markten tot stand te brengen en het leiderschap op zich te nemen om het productaanbod te bepalen en vervolgens de gewenste producten en diensten te ontwikkelen en te produceren. Voor Starbucks is het signaleren van kansen in markten een kernactiviteit. In 2005 stond de teller nog op ruim 10.000 filialen, maar inmiddels (eind 2008) zijn dat er ruim 16.000 en het doel is om deze groei te continueren. Een groot deel van de groei wordt gerealiseerd via joint ventures en via speciale licenties, maar de focus ligt op autonome groei.

Verder is Starbucks in staat om via wereldwijde allianties met onder andere Ahold, Pepsi Co, Barnes en Noble, TMobile en Apple nieuwe markten te bedienen (www.starbucks.com/aboutus/Company_Factsheet.pdf). Door deze enorme groei kan Starbucks op zoveel mogelijk locaties haar producten en diensten aanbieden om klantwaarde (de 'Starbucks Experience') te creëren (Michelli, 2007).



Figuur 1. Vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie (Sanchez en Heene, 2004)

De passie van Starbucks om iedere dag waarde voor klanten tot stand te brengen is groot en het ontwikkelen van nieuwe producten voor verschillende doelgroepen die klantwaarde toevoegen is dan ook een continue proces. Zo zijn er tal van ontwikkelingen. Lange tijd bedroeg de verkoop van thee minder dan één procent van de totale omzet, maar door een volledig assortiment thee toe te voegen van uitstekende kwaliteit, genaamd TAZO, steeg dit percentage aanzienlijk. Een ander voorbeeld is dat de klanten van Starbucks de muziek waarnaar zij in het filiaal luisteren ook graag willen kopen. Starbucks richtte haar eigen muziekproductieonderneming op (Hear Music) om zo de ervaring van het geluid van Starbucks als product in de filialen aan te bieden. In 2007 ging men een stap verder door speciale Hear Musicfilialen te openen. Hier kunnen klanten draadloos (wireless) muziek downloaden via hun mobiele telefoon of laptop (iTunes WiFi Music Store i.s.m. TMobile). In samenwerking met Apple is in iTunes een aparte online Starbucksomgeving gecreëerd waar klanten Starbucksmuziek kunnen downloaden. En dan is er nog de Starbuckskaart. Op deze kaart kunnen klanten een bedrag opladen om hem zo als een betaalmiddel te gebruiken. Na het succes van de Starbuckskaart (\$ 2,5 miljard omzet in 6 jaar) in de VS en Canada is hij ook in internationale markten gelanceerd.

Het derde element van de vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie is dat het management van een competentiegerichte onderneming alles uit de kast moet halen om de best beschikbare middelen voor het creëren en produceren van producten en diensten te verwerven, te behouden en te ontwikkelen. Aangezien de kwaliteit en de samenwerkingsverbanden van Starbucks een directe relatie hebben met de klantervaring, hebben verscheidene initiatieven direct geleid tot meer klantwaarde. Een voorbeeld hiervan is dat Starbucks 'Fair Trade' gecertificeerd is. Het 'Fair Trade Certified'-etiket verklaart dat de landbouwers die de koffie kweken een minimumprijs ontvangen en zorgt ervoor dat bepaalde criteria, zoals fatsoenlijke werk en levensomstandigheden en vrijheid van toegang tot bonden worden nageleefd. Verder initieerde Starbucks de organisatie C.A.F.E. Practices (Coffee and Farmer Equity) met als doel de producenten van duurzame en hoogwaardige koffie te erkennen en te belonen, maar ook om ervoor te zorgen dat de economische, sociale en milieuaspecten van de koffieproductie continu evalueren. Hierdoor trekt Starbucks wereldwijd de beste koffiebonen aan. Een goed voorbeeld is de koffie onder de merknaam Black Apron Exclusives™. Deze koffie vertegenwoordigt de deskundigheid van Starbucks op het gebied van koffie en de toewijding aan de landbouwers die de fijnste bonen kweken.

Verscheidene onzekerheden kunnen het proces van waardecreatie en waardedistributie verstoren. Het vierde element is er dan ook op gericht deze

onzekerheden te managen om de continuïteit van waardecreatie en waarde-distributie te waarborgen. De klantwaarde die de klant bij Starbucks ervaart, hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van de producten en de medewerkers (werknemers in de filialen worden bij Starbucks 'partner' genoemd). Zelfs met de enorme nadruk op de wereldwijde groei en de aanhoudende negatieve economische ontwikkelingen, wordt er aanhoudend op gestuurd de kwaliteitsnormen hoog te houden om zo de unieke ervaring van Starbucks te waarborgen. Bijvoorbeeld via omvangrijke reorganisaties, maar ook via opleiding en ontwikkeling van alle partners.

In de retailsector is het verloop van medewerkers en daarmee ook van veel kennis en kunde een serieuze bedreiging. Starbucks besteedt voortdurend meer budget aan opleiding en training dan aan reclame. Mede hierdoor is het percentage verloop van partners ongeveer 120 procent lager dan het gemiddelde in de retailsector en dit komt ten goede aan de partners, aan het rendement van Starbucks, aan de waarde voor bestaande en nieuwe klanten en aan alle andere belanghebbenden.

De vijfde uitdaging voor het management is het distribueren van de gecreëerde waarde naar de leveranciers van de middelenbronnen. Het gaat hier dan vooral om efficiënte manieren te ontwikkelen, te realiseren en te beheren om de economische waarde die de onderneming creëert te verdelen tussen de verschillende leveranciers van de middelen. In dit proces moet het management rekening houden met alle wensen en belangen van de verschillende belanghebbenden, om de waardedistributie optimaal te organiseren. De mate waarin de onderneming haar sociale of maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, speelt bij deze vijfde uitdaging dan ook een belangrijke rol. Voorbeelden hiervan bij Starbucks zijn: 'Fair Trade Certified™', 'C.A.F.E. Practices', 'Ethos Water fund' en samenwerkingsverbanden met verschillende milieu- en sociale organisaties.

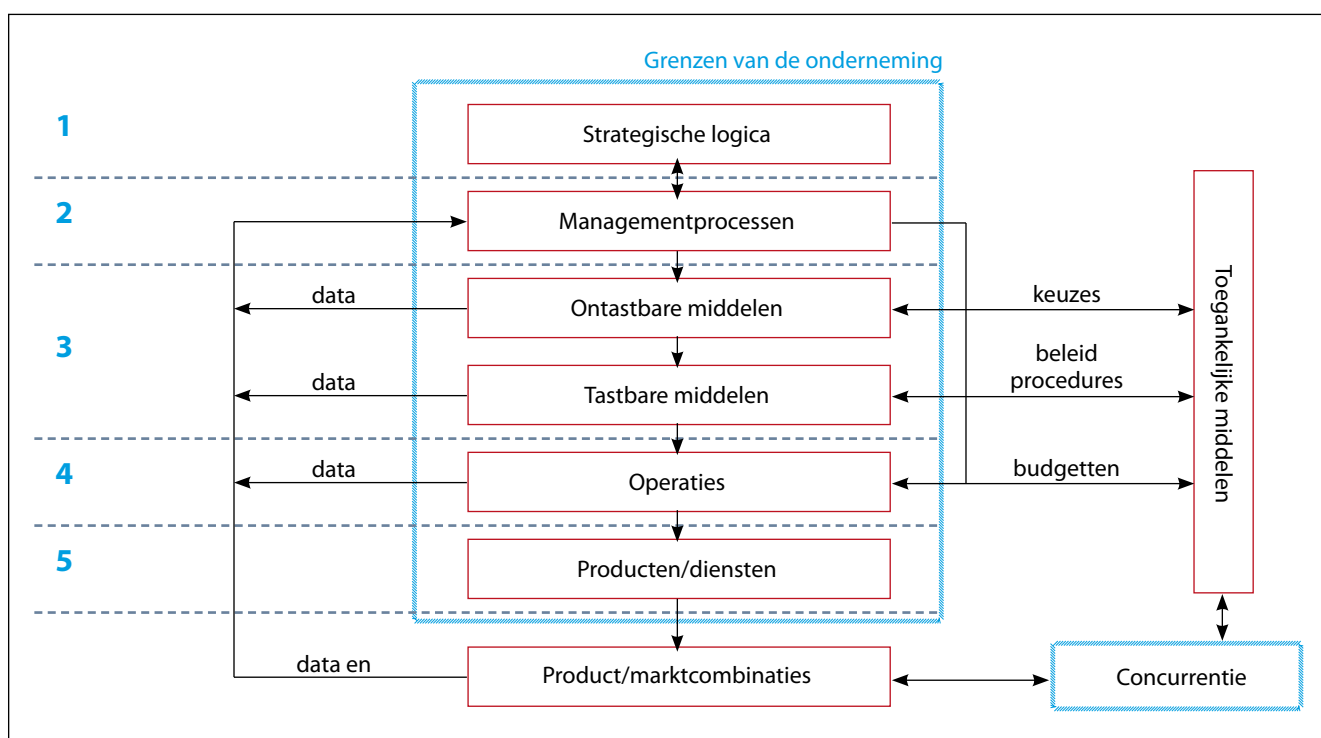
Daarnaast koopt Starbucks de beste kwaliteit koffiebonen in de wereld en is het doel van Starbucks eerlijke prijzen te betalen die resulteren in winst voor de landbouwers en hun families. In 2007 betaalde Starbucks gemiddeld \$1.42 per pond (de VS) voor de koffiebonen van uitstekende kwaliteit. Dit is vele tientallen procenten hoger dan de gemiddelde prijs van de koffiebonen in dat jaar. Verder begon Starbucks in 1997 een eigen Stichting 'The Starbucks Foundation'. De stichting concentreert zich op het verbeteren van het leven van jongeren door onder andere literatuurprogramma's te steunen. Tot op heden heeft de Stichting meer dan \$22 miljoen verstrekt aan meer dan 700 jongerenorganisaties in de Verenigde Staten en Canada. Tot slot heeft Starbucks haar eigen programma 'Make your mark' opgezet om de lokale gemeenschap in de buurt van een Starbucksfiliaal te helpen. Zo gaat dagelijks veel voedsel dat na sluitingstijd overblijft naar lokale opvangcentra en

in 2007 werden in totaal 383.000 uren ingezet om de lokale gemeenschap te helpen. Deze voorbeelden geven aan dat Starbucks beseft dat de onderneming deel is van een groter geheel en dat de omgeving en belanghebbenden een deel van de gecreëerde waarde terug kunnen verwachten.

Zoals gezegd zijn bovenstaande vijf uitdagingen gericht op continue en duurzame waardecreatie en waardedistributie. Dit is een cruciaal element in het strategisch competentiedenken en de competente onderneming. De vraag is nu hoe een onderneming haar organisatie beheersbaar kan inrichten en de organisatorische competenties kan managen om concurrentievoordeel op te bouwen.

Vijf vormen van organisatorische competenties

In het strategisch competentiedenken dient een onderneming te worden gezien als een open systeem, die strategische doelen nastreeft volgens een strategische logica om concurrentievoordeel op te bouwen. Deze strategische logica is vervolgens bepalend voor de managementprocessen die weer bepalen hoe een onderneming binnen de eigen ondernemingsgrenzen (bedrijfseigen) of buiten de eigen ondernemingsgrenzen (toegankelijke) middelenbronnen benut, verwerft en opbouwt. De middelenbronnen (tastbare en ontastbare) vormen vervolgens alle elementen die de onderneming ter beschikking heeft om producten en diensten op de markt te brengen.



Figuur 2. Onderneming als open systeem (ontleend aan Sanchez, 2004)

Op deze manier ontstaat er een model van de onderneming als open en sociaal systeem bestaande uit diverse elementen: strategische logica, managementprocessen, ontastbare en tastbare middelen, operaties en product en/of dienstenaanbod (Sanchez en Heene, 2004).

Rekening houdend met de strategische intenties en de omgeving (concurrentieveld) van de onderneming is dit model uitermate geschikt om inzicht te krijgen in de managementuitdagingen binnen elke vorm van organisatorische competentievormen (competence modes).

In het model van de onderneming in figuur 2 zijn namelijk vijf vormen van organisatorische competentie te onderscheiden (Sanchez, 2004). Deze vijf vormen worden allereerst onderscheiden omdat ze het gevolg zijn van processen en activiteiten die op een verschillend niveau in het open systeem plaatsvinden. Verder komen de verschillende vormen tot stand op basis van het niveau van organisatorische flexibiliteit om te kunnen reageren op bijvoorbeeld veranderende en complexe omgevingsfactoren, zoals veranderende markten, technologische ontwikkelingen en concurrentieontwikkelingen. Het niveau van flexibiliteit verwijst in dit geval dan ook naar de capaciteit om alternatieven voor de bestaande middelenbronnen te bepalen of om de bestaande middelenbronnen anders te benutten. Hoe hoger het niveau van flexibiliteit, hoe breder de waaier van strategische opties die een onderneming kan ontwikkelen en toepassen. Hieronder lichten we de vijf vormen van organisatorische competentie nader toe.

1. Cognitieve flexibiliteit om alternatieve strategische logica te veronderstellen

De eerste en hoogste competentievorm bevindt zich op het niveau van strategische logica (zie figuur 2). De bron van deze competentievorm is de cognitieve flexibiliteit van het management om alternatieve strategische logica te veronderstellen met als doel een portfolio van strategische logica (opties) samen te stellen. In het bijzonder gaat het hier om het vermogen van het management om marktbehoeften en voorkeuren waar te nemen die nodig zijn om de kenmerken van de producten en diensten vast te stellen, het vermogen om distributieketens op te zetten en te beheren en de juiste distributiekanaalen om bestaande en nieuwe producten te vermarkten, om producten en diensten op de markt te brengen die voor de verschillende markten (afnemers) een attractieve netto klantwaarde hebben.

Hoe breder en gevarieerder deze portfolio, des te beter het management kansen kan waarnemen voor waardecreatie. Deze hoogste competentievorm heeft een grote invloed op de tweede competentievorm.

2. Cognitieve flexibiliteit om alternatieve managementprocessen te veronderstellen

Deze competentievorm is gebaseerd op de cognitieve flexibiliteit van het management om alternatieve managementprocessen te definiëren met als doel de strategische logica te implementeren. Het gaat bij deze competentievorm in het bijzonder om het vermogen van het management om verschillende soorten middelen (kerncompetenties, competenties, vaardigheden, bekwaamheden en activa) te identificeren die nodig zijn om de gegeven strategische logica uit te voeren. Daarnaast gaat het om het ontwikkelen van effectieve organisatiestructuren (allocatie van activiteiten en taken, besluitvormingsprocessen en informatiestromen) voor de ondernemingsprocessen, voor de juiste procedures en beloningen en voor het monitoren en stimuleren van het waardecreatieproces, zoals deze is voorzien door de gegeven strategische logica. Aangezien managementprocessen bepaald worden door de strategische logica, bestaat de opdracht van het management hoofdzakelijk uit het signaleren van 'strategic gaps' tussen de vooropgestelde strategische ondernemingsdoelen en de realiteit van de managementprocessen en het aan de dag leggen van de nodige strategische flexibiliteit om een strategische fit te verkrijgen of die via alternatieve opties te optimaliseren. Bij competentievorm 1 en 2 is er dan ook sprake van wederzijdse beïnvloeding en competentie 2 beïnvloedt ook competentievorm 3.

3. Coördinatieflexibiliteit om middelen te identificeren, te verkrijgen, te configureren en te organiseren

De derde competentievorm is gebaseerd op de coördinatieflexibiliteit om ketens van tastbare en ontastbare middelen te organiseren om de strategische logica toe te passen en waarde te creëren door middel van het aanbod van producten en diensten. Het gaat hier dan ook om het vermogen van het management om middelen te verkrijgen of toegang tot middelen te krijgen en deze middelen zodanig te configureren en te organiseren dat er een optimaal/maximaal aanbod van producten en diensten ontstaat, waarmee waarde wordt gecreëerd voor de verschillende doelgroepen die de onderneming wil bereiken. Deze middelen kunnen zowel bedrijfseigen of (slechts) toegankelijk zijn. Verschaffers van deze toegankelijke middelen zijn bijvoorbeeld leveranciers, distributeurs, consultants, banken en klanten. De betekenis van een bepaald middel voor de uitbouw van langetermijnrentabiliteit is afhankelijk van de aanwezigheid en de systematische interrelatie van andere middelen. Zo kan de mate waarin 'kennis' een bron wordt van langetermijnrentabiliteit, afhankelijk zijn van de aanwezige tastbare middelen. Competentievorm 3 wordt mede bepaald door het niveau van competentievorm 2 en is van invloed op competentievorm 4.

4. Middelenflexibiliteit voor de diverse operaties

Competentievorm 4 is gebaseerd op de intrinsieke flexibiliteit om de eigen en toegankelijke middelen in de middelenketens van de onderneming op verschillende manieren in te zetten voor de diverse operaties die de onderneming uitvoert. De middelenflexibiliteit kunnen we verder omschrijven als de combinatie van een set gebruiksmogelijkheden van de middelen, maar ook de tijd die het in beslag neemt en de kosten die ermee gepaard gaan om de middelen anders in te zetten is van belang. Het niveau van competentievorm 4 hangt sterk af van de flexibiliteit van de middelenbronnen die de onderneming kan verwerven of de toegang in het proces van ontwikkelen en aanpassen van de verschillende middelenketens. Bovendien kan de middelenflexibiliteit ook leiden tot nieuwe kansen voor het configureren van nieuwe ketens van middelen. Daarnaast wordt competentievorm 4 mede bepaald door het niveau van competentievorm 4 en is van invloed op competentievorm 5.

5. Operationele flexibiliteit bij het toepassen van vaardigheden en bekwaamheden op beschikbare middelen

De vijfde en laagste competentievorm is gebaseerd op het vermogen van de onderneming om de flexibiliteit van de eigen en toegankelijke middelen (vaardigheden en bekwaamheden) efficiënt en effectief te benutten voor de verschillende operaties. Bij competentievorm 5 gaat het in het bijzonder om het vermogen van het management om de middelen in bestaande middelenketens op alternatieve manieren te benutten. Anders gezegd, de operationele flexibiliteit komt voort uit het collectieve vermogen van medewerkers van de onderneming om de eigen en de toegankelijke middelen efficiënt te benutten in het geval van mogelijke veranderingen aan de voorkant van (*input*) of tijdens (*throughput*) de operatie, met als doel de vereiste producten en/of diensten (*output*) te realiseren. Hoe efficiënter en effectiever de onderneming kan inspelen op deze veranderingen, hoe groter de operationele flexibiliteit is.

Operationele flexibiliteit kan beurtelings tot hogere flexibiliteit op de hogere competentievormen 2, 3 en 4 leiden, omdat deze vaardigheden ook van toepassing kunnen zijn in alternatieve middelenketens, managementprocessen of zelfs strategische logica.

Hiervoor is al gezegd dat hoe breder de portfolio met strategische opties is, gecreëerd door de afzonderlijke vijf competentievormen, hoe groter de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de onderneming is. Hierbij geldt wel dat de hogere competentievorm voor een groot deel bepalend is voor het niveau van de lagere competentievorm. De grenzen waarbinnen competentievormen 3, 4 en 5 zich in de onderneming kunnen ontwikkelen, worden bepaald door de grenzen van de cognitieve flexibiliteit van het

management in de hoogste competentievormen 1 en 2. Er is hier sprake van een soort trechter van flexibiliteit. Het is dan ook een grote uitdaging om de coherentie van de portfolio en de complementariteit van de vijf competentievormen te managen om mogelijke knelpunten in de trechter van flexibiliteit te vermijden. Deze knelpunten beperken de algemene (organisatorische) competentie van een onderneming.

Verder is de omgeving (concurrentieveld) van grote invloed op de competentievormen. Het gaat dan vooral om de soort omgeving waarin de onderneming zich bevindt. Zo zal er voor ondernemingen in een uiterst stabiele omgeving weinig behoefte zijn aan een hoog niveau van cognitieve flexibiliteit van het management om alternatieve strategische logica te veronderstellen. In een situatie waarbij ondernemingen in een zeer dynamische omgeving opereren, zal de behoefte aan een hoog niveau van de competentievormen 1 en 2 juist groot zijn, om efficiënt en effectief te kunnen inspelen op bijvoorbeeld veranderingen in markten en beschikbare technologieën. De omgeving kan dan ook een beperkende of kritieke factor zijn op de ontwikkeling van de competentievormen.

De manager als puzzelaar

Als het management de onderneming en haar omgeving ziet als een geheel van middelenbronnen, betekent dit dat afzonderlijke delen in een groter verband worden geplaatst. Het is dit geheel, het systeem van middelenbronnen en de wijze waarop deze worden gecombineerd en gecoördineerd, dat leidt tot de opbouw van concurrentievoordeel, aldus Vermeylen en Heene (1999). Zij voegen hier het volgende aan toe: 'Wie wil begrijpen hoe de onderneming concurrentievoordeel tot stand brengt, dient op zoek te gaan naar het systeem van de ondernemingsmiddelen.' Het gaat hier zowel om de ondernemingsmiddelen van de eigen onderneming als die van de concurrentie.

Kortom, in de context van het toepassen van het competentiedenken kan het niet anders of het management krijgt een andere rol met nieuwe uitdagingen. Vermeylen en Heene (1999) hanteren in dit verband de metafoor 'managers als puzzelaars' en omschrijven deze metafoor als volgt:

'Bij het puzzelwerk van een onderneming hoort echter geen model dat nagebootst kan worden, zoals bij de legpuzzels die we in onze vrije tijd wel eens maken. Er is zelfs geen kader met rechte stukken waarbinnen gewerkt moet worden. Want wie het model van een onderneming als een open systeem beschouwt, beseft onmiddellijk dat de grenzen met de omgeving doorlaatbaar en buigzaam zijn. Evenmin is de vorm en het aantal van de stukken gegeven. Welke vaardigheden en competenties zijn nodig? Hoeveel vaardigheden, bekwaamheden, tastbare en ontastbare middelen moet een onderneming ter beschikking hebben? Hiervoor is het analyse en het beoordelingsvermogen van het management onont-

beerlijk en doorslaggevend. Indien managers tot een geïntegreerd geheel wensen te komen, dan moeten de puzzelstukjes uiteindelijk in elkaar worden gepast.'

De manager als puzzelaar is een manager met het vermogen om in systemen van ondernemingsmiddelen te denken. Dit is dan ook de belangrijkste uitdaging in het strategisch competentiedenken.

Tot slot

Het toepassen van strategisch competentiedenken biedt veel mogelijkheden voor ondernemingen. Het benutten van deze mogelijkheden houdt echter tevens in dat het management, afhankelijk van de ondernemings specifieke situatie, wordt geconfronteerd met nieuwe managementuitdagingen. Allereerst op het gebied van het managen van de vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie. De vijf elementen vormen de kern van het strategisch beleid van een competente onderneming en het is dan ook van cruciaal belang dat deze vijf uitdagingen continu aandacht krijgen. Veel ondernemingen beseffen dat strategie in een competente onderneming een continue proces is en hebben speciale Chief Strategy Officers (CSO's) aangesteld (Breene et al., 2007). Het strategische proces van waardecreatie en waardedistributie moeten we dan ook zien als een never-ending story (Vernhout, 2004, Mintzberg et al., 2005).

Aansluitend levert het managen van de vijf vormen van organisatorische competenties nieuwe uitdagingen op. Verder vereist het verbeteren en managen van organisatorische competenties dat het management de eigen cognitieve flexibiliteit kan verhogen om nieuwe strategische opties te kunnen veronderstellen voor het ontwikkelen en produceren van bestaande en nieuwe producten en diensten (innovatie). In een situatie waarbij ondernemingen in een zeer dynamische omgeving opereren, is de behoefte aan een hoog niveau van strategische logica en managementprocessen (competentievorm 1 en 2) groot. Zo zal er voor ondernemingen in een uiterst stabiele omgeving weinig behoefte zijn aan een hoog niveau van cognitieve flexibiliteit van (top)managers om alternatieve strategische logica te veronderstellen. Daarnaast is de kans groot dat niet alle leden van het managementteam hetzelfde vermogen hebben om het systeem van middelenbronnen waarin de onderneming concurreert in kaart te brengen. Het is dan ook uitermate belangrijk dat het managementteam in een gezamenlijk leerproces consensus bereikt over de antwoorden op de vragen die centraal staan in het strategisch competentiedenken.

Bovendien is de kans klein dat bij slechts een of twee voortreffelijke organisatorische competenties de competente onderneming wordt bereikt. Anders gezegd, alleen als het management tot een geïntegreerd geheel komt, waarbij

de puzzelstukjes uiteindelijk in elkaar passen, kan via een beheersbare weg concurrentievoordeel worden opgebouwd.

Literatuur

- Breene, T., P.F. Nunes en W.E. Skill, 'The Chief Strategy Officer', *Harvard Business Review*, Volume 85, 2007, p. 8493.
- Chan Kim, W. en R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 2005.
- Hamel, G. en C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 1990.
- Hamel, G. en A. Heene, *CompetenceBased Competition*, John Wiley & Sons, New York, 1994.
- Michelli, J.A., *The Starbucks Experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary*, McGrawHill, New York, 2007.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel, *Strategy bites back: it is far more, and less, than you ever imagined*, Financial Times Prentice Hall, Londen, 2001.
- Sanchez, R., 'Understanding competencebased management: identifying and managing five modes of competence', *Journal of Business Research*, Volume 57, pp. 518532, 2004.
- Sanchez, R. en A. Heene, *CompetenceBased Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Sanchez, R. en A. Heene, *The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*, John Wiley & Sons, New York, 2004.
- Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen, 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, 1997, p. 509533.
- Vermeylen, S. en A. Heene, *De stille kracht van de onderneming: competentiedenken in strategisch management*, Lannoo, Tielt, 1999.
- Vernhout, A. *Strategisch werken met competenties: theorie en praktijk van het competentiedenken*, Nelissen, Soest, 2004.