

Vier auteurs over tijd

Inleiding door Bob de Wit en Henk W. Volberda

Veel managers denken dat een *time-based competitor* dezelfde dingen sneller doet, maar dan veel sneller. Dat is een misverstand, want het gaat er nu juist om de dingen *anders* te organiseren om tijd te besparen. De kern van de zaak is, dat alle overbodige tijd in de productie- en innovatieprocessen wordt bekort door systematisch na te gaan waar verspilling van kostbare tijd plaatsvindt. Door minder tijd te gebruiken wordt de efficiency verhoogd. Een hogere efficiency geeft betere winstmogelijkheden. Hier geldt het aloude 'tijd is geld'. Door deze relatie tussen verbruikte tijd en winst, wordt de factor tijd een prestatie criterium voor allerlei productie- en innovatieprocessen. De factor tijd is als prestatie criterium veel directer dan bijvoorbeeld kosten (welke berekeningsmethoden kies je, wat is de overhead), productiviteit per werknemer of winst.

Het begrip 'time-based competition' is onder de aandacht gebracht door George Stalk van de Boston Consulting Group, aan de basis van het concept staan Japanse produktiemethoden; pas later zijn voorbeelden van dienstverlenende bedrijven onderzocht. Time-based competition heeft zich ontwikkeld tot een integraal concept, dat toepassingen kent in vele bedrijfstakken en organisaties. Met enige regelmaat verschijnen artikelen en boeken over de factor tijd in management en over time-based competition.¹

De Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit)² heeft om het belang van de factor tijd te onderstrepen hieraan in 1993 speciale aandacht besteed. Vier gerenommeerde auteurs op dit gebied zijn uitgenodigd om hun inzichten in een artikel uiteen te zetten. Ze zijn als speciaal katern in deze uitgave van *Holland Management Review* bijeen gebracht. De bijdragen zijn van respectievelijk Gabriele Morello van ISIDA (Palermo, Italië), Jo Blackburn van Vanderbilt University (Nashville, VS), Hans Pennings van Wharton School (Philadelphia, VS) en Paul Strebel van IMD (Lausanne, Zwitserland).

In het eerste artikel gaat **Gabriele Morello** in op de verschillende betekenissen van tijd voor verschillende mensen. Want hoewel objectief gezien 'tijd simpelweg datgene is wat de klok aanwijst', bestaan er verschillen tussen percepties van tijd in verschillende culturen. Morello geeft in het artikel de resultaten van een uitgebreide studie naar percepties van tijd in Japanse, Europese en Amerikaanse bedrijven. De ondervraagde managers kwamen uit Italië, Spanje, Nederland, Noorwegen, de VS en Japan. Een algemene observatie is dat het *westerse* concept van tijd wordt beschreven als lineair, onomkeerbaar en objectief deelbaar; tijd kan worden bespaard, benut, verspild en verloren. In de *oosterse* conceptie is tijd omkeerbaar, cyclisch en ondeelbaar; ritmes zijn belangrijker dan gebeurtenissen. De mensen reageren natuurlijker op innerlijke gevoelens. Het is in dit verband interessant te constateren dat de factor tijd in Japanse (oosterse) produktiemethoden zijn beschreven door Amerikaanse (westerse) auteurs. De resultaten van de onderzoeken die Morello weergeeft zijn belangwekkend. Europese bedrijven (er zijn ook belangrijke tussen percepties van noord- en zuid-Europese managers) zijn losgemaakt van het heden, zijn nostalgisch over het verleden en hebben vertrouwen in de toekomst. Amerikaanse bedrijven leven naar de toekomst toe, concentreren zich op het heden en onthouden weinig over het verleden. Voor Japanse bedrijven komen verleden en toekomst samen in het vergankelijke heden.

Het tweede artikel is geschreven door **Jo Blackburn** van de Vanderbilt University. Blackburn geeft het verkorten van doorlooptijden als startpunt voor een veranderingsproces, dat bekend staat als *business reengineering*. Het terugbrengen van het verbruik van tijd in productieprocessen is niet alleen een middel om te komen tot efficiëntere productie, maar ook tot kwalitatief betere producten. Tijd is zowel een schaarse produktiefactor als

1. 'De factor tijd in strategie', B. de Wit *Holland Management Review*, nr 34, 1993.

2. De onderzoeksgroep bestaat uit de volgende leden van de vakgroep Strategie en Omgeving: Prof. Frans van den Bosch (voorzitter), Bob de Wit (programmadirecteur), Wietze van der Aa, Ron Meijer en Henk Volberda.

een prestatie criterium: hoe minder tijd wordt verspild, des te goedkoper het gehele proces en des te hoger de winstgevendheid. Produkten en produktieprocessen betreffen ook dienstverlenende organisaties. Blackburn gaat apart hierop in en betoogt dat vooral in de toekomst bij dienstverlenende bedrijven veel verbeteringen zijn te verwachten van *time-based* veranderingsprocessen. De tijd die wordt besteed aan de veranderingsprocessen is niet verspild; de betrokkenheid van werknemers verbetert door hen voortdurend te betrekken bij het verbeteren van bestaande processen.

Eenmaal overtuigd van de noodzaak om een *time-based competitor* te worden, zal de manager het concept moeten implementeren. Hoewel Blackburn een aantal aanwijzingen en voorbeelden geeft, moet voor implementatievraagstukken worden verwezen naar een andere publicatie. Recentelijk verscheen *Fast Cycle Time, How to align purpose, strategy, and structure for speed* van **Christopher Meyer**. (Zie ook de literatuurbeschuwing in dit nummer.) Daarin wordt beschreven welke stappen een onderneming moet nemen om het 'in tijd' tegen de concurrentie op te kunnen nemen. Het grootste deel van het boek behandelt de implementatie van het concept *time-based competition*. Zowel werkprocessen en organisatiestructuren als attitudes van mensen moeten veranderen. Het is dus geen trucje wat snel kan worden toegepast. Meyer schrijft dat 'de implementatie pas afgerond is als iedereen in de organisatie zijn/haar gedrag heeft aangepast en tijd behandelt als een net zo waardevolle bron als kapitaal, technologie en mensen'.

Het derde artikel, van **Hans Pennings**, gaat in op de strategische betekenis van tijdige innovatie. Hij maakt een onderscheid tussen schildpad-organisaties en haas-organisaties. Als verschil tussen beide typen organisaties wordt gesteld, dat schildpadden *tijdig evolueren* en hazen *snel innoveren*. De resultaten van onderzoek binnen Nederlandse bedrijven geven verschillen tussen beide soorten bedrijven weer. Haasorganisaties hebben goede en veelvuldige externe betrekkingen en uitmuntende interne verhoudingen, en hierin verschillen zij van schildpadden. Hazen zijn vaak koplopers. Zij zijn innovatieve lerende organisaties die zelden tevreden zijn met de bereikte resultaten en bestaande marktpositie. Zij zijn, anders gezegd, permanent constructief ontevreden. Pennings noemt deze bedrijven 'competente organisaties'.

In het laatste artikel van dit katern gaat **Paul Strebel** in op veranderingsprocessen van organisaties. Hij geeft voorbeelden van bedrijven die nieuwe produktiemethoden, waaronder Japanse *time-based* methoden, willen introduceren. Hij geeft aan dat in het beste veranderingsproces aandacht is voor zowel krachten die tot verandering leiden als voor krachten die de status quo willen handhaven. Strebel onderscheidt vier mogelijke veranderingsprocessen, door combinaties te maken tussen sterke en zwakke krachten van verandering, en sterke en zwakke weerstand tegen verandering binnen het bedrijf. Het meest ingrijpende veranderingsproces is die van de discontinue verandering, wanneer hoge weerstanden tegen verandering gebroken wordt en er een *breekpunt* ontstaat. Een crisissituatie is het gevolg. Beter is het om het niet te laten aankomen op het moment waarop de verandering onafwendbaar is, maar te streven naar voortdurende aanpassing aan de toenemende veranderingen in de omgeving. Strebel geeft ook aan dat de beste concurrentiepositie wordt verkregen door ondernemingen die het vermogen hebben om zowel reactief (reagerend op omgevingsveranderingen) als proactief (zelf breekpunten en keerpunten creërend) te handelen. Hij geeft als voorbeeld de Zwitserse horlogemaker SMH, die op een reactief keerpunt (concurrentie vanuit het verre oosten) de Swatch introduceerde en daarmee proactief de industrie-standaarden herformuleerde.

Deze vier artikelen zullen niet de laatste zijn die over de factor tijd in strategie worden geschreven. Naar verwachting zullen meer inzichten worden verkregen en zullen veel bedrijven en bedrijfstakken veranderen door de invoering van *time-based competition*. Het is vooral in perioden van toenemende concurrentie, zoals gedurende recessies, dat de beste en meest efficiënte bedrijven zullen overleven. De invoering van *time-based competition* helpt een hogere efficiency en een versterkte concurrentiepositie te realiseren.

Bob de Wit en Henk W. Volberda

De auteurs, drs B. de Wit en dr H.W. Volberda, zijn verbonden aan de Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management.