

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

## Dwars door de digitale economie

Albert Kampermann

**De nieuwe economie is ingevuld. Vage aanduidingen maken plaats voor termen als de klanteconomie of de (self-)service-economie. Eigenlijk hoort daar nog een 'e' voor, want in alle benaderingen staat verdere implementatie van internet als communicatiemedium centraal. Wie iets dieper de betekenis van dit alles wil achterhalen, lijkt terecht te komen bij de inktvlekken van de Rorschach-test. Mensen geven vooral hun eigen betekenis aan de digitale economie. Wat moeten we er nu echt van vinden en welke gevolgen heeft de 'digiconomie' voor organisaties en medewerkers? We gaan te rade bij drie werken die ons daarop een antwoord willen geven. Middleton als eerste heeft een uitgebreide analyse beschikbaar, maar waarschuwt op voorhand. Onderschat de nieuwe e-economie niet.**

*Alles wat u altijd al wilde weten over de Nieuwe Economie* bestaat uit beschouwingen van vijftig baanbrekende boeken over de nieuwe economie, van klassiekers als *Megatrends* van Naisbitt uit 1982 tot moderne werken als *Digital Capital* van Tapscott uit 2001. De wellicht interessantste vraag is of er een logische of rationele ontwikkelingslijn valt te bespeuren in de meesterwerken. De auteur ziet op tien thema's overeenstemming en trekt enkele belangrijke conclusies. We noemen de volgende.

De bomen groeien na de internetrecessie niet meer tot in de hemel, maar de toekomst van handel via internet lijkt verzekerd. Sterker nog, bedrijven die internet niet gebruiken voor verbetering van al hun activiteiten, zullen het afleggen tegen de bedrijven die dat wel doen. Daarbij komt dat de nieuwe economie de oude economische principes op hun kop zet. Neem de fax. Toen die voor het eerst in 1965 van de bank rolde, was deze machine 'nog geen cent waard'. Door het tweede faxapparaat werd het eerste exemplaar meteen al iets meer waard. Nu kon je immers naar iemand faxen. Omdat faxapparaten tezamen een netwerk vormen, verhoogt ieder apparaat de waarde van eerder verkochte machines. Overvloed genereert in de nieuwe economie waarde, niet schaarsheid.

Kennis is de belangrijkste productiebron geworden. De kern van de economie is verschoven van grond, arbeid en kapitaal naar 'bits en bytes'. De waarde van de nieuwe economie bestaat uit ideeën en informatie. Overigens is het in deze overgang niet zo dat de nieuwe de oude economie vervangt: ze vullen elkaar aan. Zo waarschuwt men in het boek voor de term 'postindustriële' tijdperk. Traditionele producten en diensten (auto's, schepen, wegen) worden in werkelijkheid nog steeds gemaakt.

Het verschil is alleen de plek waar alles wordt geproduceerd. Zo werken in Engeland meer mensen in Indiase restaurants dan in de staal- en kolenindustrie en scheepsbouw tezamen.

Mensen zijn de duurste schakel in het productieproces, terwijl technologie de goedkoopste factor is. Organisaties krijgen steeds meer technologisch inzicht en zijn daardoor minder gebonden aan een bepaalde locatie of tijd en evenmin aan veel permanente arbeidskrachten. Dat heeft gevolgen voor de loopbanen van mensen. Een loopbaan is nu letterlijk de business van mensen zelf. 'U bent zelf de eigenaar en beheerder van uw carrière. U gaat de concurrentie aan met miljoenen andere werknemers waar ook ter wereld. Het idee van een carrière in eigen beheer inclusief uw competenties en timing van uw stappen zult u moeten accepteren.' Vier belangrijke observaties over carrières in de 21<sup>e</sup> eeuw:

- Een carrière bestaat uit een aantal banen, niet uit een aantal loopbaanstappen in een organisatie.
- In de nieuwe organisatie is macht gestoeld op expertise, niet op een hoge positie.
- De meeste taken in een organisatie kunnen zowel door interne als door externe mensen worden gedaan.
- De fundamentele carrièrekeuze is geen keuze voor het ene of het andere bedrijf, maar een keuze voor specialisatie of generalisatie.

Het boek is als verzamelwerk vooral geschikt voor mensen die snel willen worden geïnformeerd over de consequenties van de nieuwe economie voor hun vakgebied.

De Stichting Management Studies is meer geïnteresseerd in de empirische feiten van de digitale economie. Maar ook zij concludeert

dat ondanks de tijdelijk teruglopende belangstelling 'e-business' niet meer weg te denken is uit onze samenleving. Veel ondernemingen vragen zich af hoe zij op de nieuwe ontwikkelingen moeten inspelen. Wat is de invloed van de nieuwe media op de branche waarin de onderneming opereert? Wat betekent dat voor de rol en de positie van de verschillende spelers in de bedrijfsketen en voor samenwerkingsverbanden tussen bedrijven? Maar vooral ook: hoe werkt dit door naar de interne organisatie en de bedrijfsvoering? Welke nieuwe eisen worden gesteld en wat zijn de implicaties voor het personeel?

Naar aanleiding van deze en andere vragen heeft de Stichting Management Studies een onderzoek verricht bij een aantal koploperbedrijven die zich op het e-businesspad hebben begeven. Onderzocht werd de wijze waarop men beslissingen had genomen, de criteria die men daarbij hanteerde, met welke onzekerheden men had af te rekenen en voor welke dilemma's men heeft gestaan.

De 'hype' is eraf bij beleggers en heeft plaatsgemaakt voor realisme. Maar het is nu juist het positieve beeld dat overheerst, waarbij de zwakheden van veel internetbedrijven de kracht zijn van de bestaande ondernemingen met beproefde bedrijfsconcepten en processen. In de combinatie van beide, van 'clicks and bricks', ligt de toekomst.

Het boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de invloed van de nieuwe media op het zakendoen verkend, terwijl het tweede deel enkele actuele praktijksituaties schetst bij Nederlandse ondernemingen. Wat zijn nu de belangrijkste conclusies?

In de eerste plaats is het traditionele bedrijfsmodel voorgoed veranderd. Overdreven

gezegd werkt nu iedereen met iedereen samen in de zogeheten netwerkeconomie. Het nieuwe model kenmerkt zich door een verdergaande segmentering van bedrijfsfuncties, zowel aan de aanbodkant als de vraagkant. Centraal staat de nieuwe, interactieve relatie tot de klant. Het opbouwen van zo'n relatie leidt tot klantloyaliteit. Maar door de nieuwe media en vooral internet zit de klant meer en meer zelf aan de knoppen en kan daardoor marktmacht ontwikkelen. Er is sprake van ketenomkering. Internet vergroot de transparantie van vraag en aanbod en prijsvorming vindt steeds meer plaats via het mechanisme van de veiling.

In de tweede plaats zien we een strategische heroriëntatie op de marktpositie en het ontwikkelen van de benodigde competenties. De competenties die een onderneming succesvol maakten in de traditionele economie, doen dat niet zonder meer in de nieuwe economie. De vergrote transparantie van de markt legt de prestaties van een onderneming eerder bloot. Bovendien brengen nieuwe spelers op de markt andere competenties in, waardoor het onderlinge krachtenveld (in termen van competenties) verandert. De onderneming moet zich daarom opnieuw beraden op de beschikbare en benodigde competenties in relatie tot haar nieuwe rol in het bedrijvennetwerk. Er worden door de auteur drie kernfuncties van de onderneming en de daarvoor benodigde competenties onderscheiden:

- klantrelatiemanagement: klanten identificeren, aantrekken en vasthouden door het opbouwen van een duurzame relatie;
- productinnovatie: aantrekkelijke nieuwe producten en diensten onderscheiden en commercialiseren;
- infrastructuurmanagement: operaties opbouwen en verzorgen voor grootschalige dienstverlening met hoge kwaliteit en lage kosten.

De vraag is of al deze competenties nog onder het dak van een onderneming te verenigen zijn.

Kijken we ten slotte naar de ervaringen met het in de praktijk organiseren van e-businessactiviteiten, dan zien we dat aparte e-businessafdelingen niet werken. Er is behoefte aan een breed draagvlak waarbij elke bedrijfsfunctie zijn eigen verantwoordelijkheid draagt. Succesvol elektronisch zaken doen vraagt om een bijzondere bedrijfscultuur: snelheid, beweeglijkheid, ondernemerschap, openheid, zelfsturing conform de cultuur van een internetgemeenschap. Niet iedere medewerker staat daarvoor open, niet iedere manager kan daarmee omgaan. Sturing van bovenaf is daarom nodig: sponsor in de top, voorbeeldgedrag, aanjagers.

Het boek van Oosterhaven is op dit moment de beste vraagbaak daar waar het gaat om een strategische (her)bezinning op e-business. De toegankelijke en ontnuchterende wijze van presenteren maken de nieuwe media weer geloofwaardig en aantrekkelijk als leidraad voor de toekomst.

Voor de vraag hoe diep de digitale economie ingrijpt op organisaties en mensen en met name HRM kunt u terecht bij Adam en Van de Berg. In hun boek *eHRM* gaat het over elektronische diensten op het gebied van werving, imago-uitstraling en arbeidsmarktcommunicatie. In 2001 zijn daar communicatie over werkprocessen en sociale gebeurtenissen in de organisatie- en arbeidsvoorwaardenregelingen bijgekomen. E-HRM heeft zich een plaats verworven in het personele stroomproces met een sterk accent op communicatie. Toepassingen in de meer harde elementen van het werkveld, zoals plannen, beoordelen, belonen en

performance management, worden nog voorzichtig en mondjesmaat van elektronische alternatieven voorzien. Een boodschap maken de auteurs Adam en Van den Berg daarmee duidelijk: e-HRM is niet meer weg te denken en zal een steeds prominere rol gaan spelen in P&O. Zij noemen daarbij de volgende aanwijzingen.

In de eerste plaats raken toepassingen van e-HRM de kern van de P&O-functie. Dankzij e-HRM wordt P&O, meer dan ooit, in staat gesteld om adequaat in te spelen op de sterk veranderende eisen die zowel de medewerkers als de organisatie stellen aan personeelsmanagement. Met name kan zich een transformatie voltrekken die P&O zal omvormen van een dienstverlener (serviceprovider) tot een van de strategische kernfuncties van de organisatie (businesspartner).

Een tweede aanwijzing is de invloed van e-HRM op het intern functioneren van P&O zelf. Door het gebruik van de nieuwste technologieën worden de efficiency en effectiviteit drastisch vergroot. Er zijn nu al voorbeelden bekend van het terugdringen van de administratieve kosten van mutatieverwerking met 60%.

Een derde aanwijzing betreft de uitgangspunten van e-HRM. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en meer betrokkenheid bij het personeelsmanagement van 'de lijn' worden door e-HRM belichaamd.

Het veruit interessantste hoofdstuk 4 belicht de toepassingen van e-HRM. Allereerst wordt ingegaan op de inmiddels bekende en min of meer ingeburgerde technieken van e-recruitment; het werven van medewerkers op de arbeidsmarkt met behulp van on-linetechnieken. Een aparte paragraaf is gewijd aan e-HRD, dat wordt omschreven als het digitaal aanbieden van informatie, systemen of

reflectieve methoden die medewerkers ten dienste staan bij hun verdere ontwikkeling in relatie tot hun competenties en loopbaanwensen. Competenties worden daarbij niet uitgelegd als individuele eigenschappen, maar als de collectieve capaciteit van een organisatie om competitief voordeel te behalen. Deze e-HRM-toepassing is in haar uitwerking het meest vergaand. Niet alleen worden op digitale wijze competentieprofielen beschreven en onderhouden, ook worden ze getoetst en komen daadwerkelijke acties on line. Daarbij moet worden gedacht aan e-learningportals, webgemeenschappen en virtuele coaching. De laatste stap is de on-linebeoordeling en -evaluatie en de effectiviteit van de vervolgacties. Een voorname rol is weggelegd voor voortdurende interactie en feedback, niet alleen om problemen te minimaliseren die door de virtuele vervangers kunnen ontstaan, maar vooral ook om een authentieke (lees: sociale) sfeer te creëren.

Er wordt ruim aandacht geschonken aan het (vaak moeizaam) implementeren van e-HRM in een organisatie. Twee belangrijke aandachtspunten zijn dat organisaties afstand moeten durven nemen van bestaande, vaak verouderde systemen en dat eenmaal ingevoerde applicaties van e-HRM vergaande consequenties hebben met betrekking tot opvolging, aanpassing en verdere ontwikkeling. Dit proces genereert in belangrijke mate de noodzakelijke input voor de verdere bijdrage van P&O aan de strategie van de organisatie.

*eHRM* is een van de eerste boeken die de digitale revolutie in P&O-land centraal stelt. Een lastige opgave omdat steeds gelaveerd wordt tussen een nieuw maar nog onvolledig beeld van de bestaande en toekomstige mogelijkheden en het theoretisch gedachtegoed van HRM dat maar voorzichtig de

kracht van intermenselijke communicatie wil  
prijsgeven ten behoeve van efficiency.

---

Drs. A. Kampermann is universitair docent  
Managementwetenschappen aan de Open  
Universiteit Nederland en senior consultant  
bij eHRM b.v.

Bibliografische gegevens:

Adam, H. en R. van den Berg (2001). *e-HRM*.  
Academic Service, ISBN: 90 5261 398 2.

Middleton, J. (2001). *Alles wat u altijd al had  
willen weten over de Nieuwe Economie*. Zalt-  
bommel: Uitgeverij Thema, ISBN: 90 5871  
012 2.

Oosterhaven, J.A. (2000). *E-business voor  
gevestigde ondernemingen*. Assen: Van Gor-  
cum/Stichting Management Studies.