

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46305>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-22 and may be subject to change.

Operational Excellence en human resource management – een onmogelijke combinatie?

Een analyse van personeelskenmerken in OpEx-organisaties

Joost Jolink, Jan Jonker en Michiel Schoemaker

Steeds meer organisaties streven naar Operational Excellence (OpEx). Dit is een wijze van werken waarbij door zeer efficiënt organiseren en standaardiseren van processen kosten kunnen worden bespaard en goedkoop voor klanten kan worden gewerkt. Vaak wordt een dergelijke arbeidsorganisatie geassocieerd met monotoon en stressvol werken. Callcenters zijn er een voorbeeld van. Het lijkt daardoor alsof Operational Excellence op gespannen voet staat met het gedachtegoed van human resource management (HRM), waarin juist wordt gepleit voor autonomie, ontwikkelen van talenten en loopbanen. Kan de strategie van Operational Excellence wel samengaan met de principes van HRM? In dit artikel wordt de relatie tussen beide verkend en wordt Operational Excellence op arbeidsinhoud en kwaliteit van de arbeid beoordeeld.

Een organisatie die zich richt op 'Operational Excellence' tracht zich, volgens Treacy en Wiersema (1995) strategisch te onderscheiden aan de hand van excellente operationele processen. Het resultaat van deze strategie komt onder meer tot uitdrukking in zaken als een lage prijs, snelle en betrouwbare levering en goede service. De populariteit van deze strategie is onder andere te verklaren doordat veel organisaties zich mede door economische malaise en nieuwe concurrentie genoodzaakt zien te sturen op kostenbesparende efficiëntie. Hiertoe wil men in de voetsporen treden van goed presterende OpEx-organisaties zoals McDonald's, Ikea, Lidl, LeaderPrice, Aldi, Action, Zeeman en Dell. Het gedachtegoed van deze strategie neemt meer en meer een dominante rol in binnen de huidige maatschappij. Dit wordt ook wel getypeerd als de 'McDonaldization of society' (Ritzer, 2004). Op hoofdlijnen valt zo te verklaren waarom de aandacht voor 'Operational Excellence' de afgelopen jaren sterk is toegenomen. De publicatie van Treacy en Wiersema uit 1995 wordt door velen gezien als een doorbraak in het strategiedenken die in termen van aantoonbare kostenefficiëntie ook concreet te realiseren is. Uit een door de auteurs van deze bijdrage uitgevoerde literatuurstudie

J. Jolink MSc is als organisatieadviseur verbonden aan Twynstra Gudde, adviseurs en managers met als specialisatie HR-inrichting en HRM-beleid.

Prof. dr. M. Schoemaker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Tevens is hij betrokken bij het onderzoeksprogramma 'Participatie en nieuwe arbeidsrelaties'. Schoemaker is eveneens verbonden aan Twynstra Gudde.

Dr. J. Jonker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

blijkt echter dat een operationalisatie van de strategie van 'Operational Excellence' voor wat betreft de bijbehorende arbeidsorganisatie (ontwerp en inrichting) en kenmerken van personeelsmanagement vrijwel geheel ontbreekt of nog maar mondjesmaat is uitgewerkt.

In eerste instantie komt voor de achterliggende arbeidsorganisatie het beeld naar voren van de klassieke machinebureaucratie. Vandaar dat de organisaties die hiervoor als voorbeeld zijn genoemd, ook wel worden getypeerd als Neo-Tayloriaans. Nader onderzoek wijst echter uit dat de OpEx-organisatie toch anders is ingericht. Met name de meer vraaggestuurde werkwijze en het verder doordringen van de klant in het primaire proces zijn hierbij van belang. Dit verschil maakt dat het menselijke handelen, het functioneren van medewerkers in interactie met klanten in tegenstelling tot de klassieke machinebureaucratie bij Operational Excellence van essentieel belang is.

Deze constatering maakt de relatie tussen Operational Excellence en HRM een belangrijke om te onderzoeken. In het HRM-denken worden immers veel principes uitgewerkt hoe om te gaan met medewerkers en hoe de human resources te managen. Inzicht krijgen in het personeel dat wenselijk is in OpEx-organisaties vormt een belangrijke eerste stap om een passend personeelsmanagement in te richten.

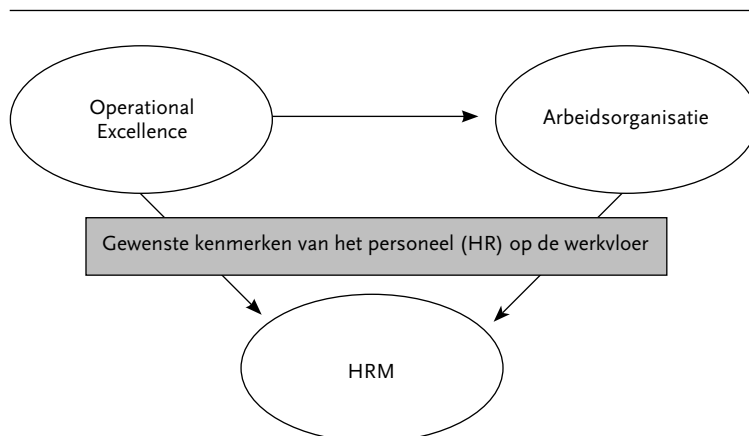
Geen enkel bedrijf kan vandaag de dag succes hebben door het iedere klant op alle fronten naar de zin te maken

In het aan dit artikel ten grondslag liggende onderzoek (Jolink 2005) naar de relatie tussen Operational Excellence en HRM stond dan ook de volgende vraag centraal: *Wat kenmerkt de arbeidsorganisatie bij de strategie van Operational Excellence en welke personeelskenmerken typeert deze organisatie?* Door deze vraag te beantwoorden is het mogelijk om te beoordelen of de op efficiëntie en standaardisatie gerichte strategie van Operational Excellence samengaat met het veelgehandeerde gedachtegoed van HRM, waarin het personeel als bron van concurrentievoordeel wordt gezien (resource based view).

Dit artikel behandelt daarmee drie onderwerpen: (1) de arbeidsorganisatie, (2) de personeelskenmerken passend bij de strategie van Operational Excellence en (3) de vraag in hoeverre deze strategie samengaat met het HRM-denken, waarin personeel een concurrentiebron vormt. Allereerst zetten wij echter kort de onderzoeks- en artikelopzet uiteen.

Onderzoeksopzet

Om inzicht te verschaffen in bovenstaande onderwerpen en daarmee de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan HRM zijn drie begrippen van belang: 'Operational Excellence', de 'arbeidsorganisatie' en de 'personeelskenmerken' die hierbij aansluiten. De genoemde centrale begrippen zijn in een conceptueel model samengebracht (zie figuur 1).



Figuur 1. Samenhang tussen Operational Excellence en HRM.

De strategische en arbeidsorganisatie kenmerken van Operational Excellence zijn verzameld via een theoretische analyse, terwijl de gewenste personeelskenmerken onderzocht zijn via een verkennend veldonderzoek in organisaties. Hierbij is gewerkt met vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn uitgezet bij de hoofden P&O van bedrijven met meer dan tweehonderd medewerkers. In deze vragenlijst moest de respondent eerst vaststellen welk van de waardedisciplines van Treacy en Wiersema het dichtst bij de eigen strategie in de buurt komt, alvorens aan te geven welke kwalitatieve (competenties/motieven/persoonlijkheid) en kwantitatieve personeelsbezetting (demografie) hier volgens hen het meest gewenst bij is. De resultaten van dit verkennende onderzoek zijn door de auteurs geanalyseerd en bewerkt om daarmee de gewenste kenmerken van het personeel in een OpEx-organisatie te kunnen typeren (zie de horizontale balk in figuur 1).

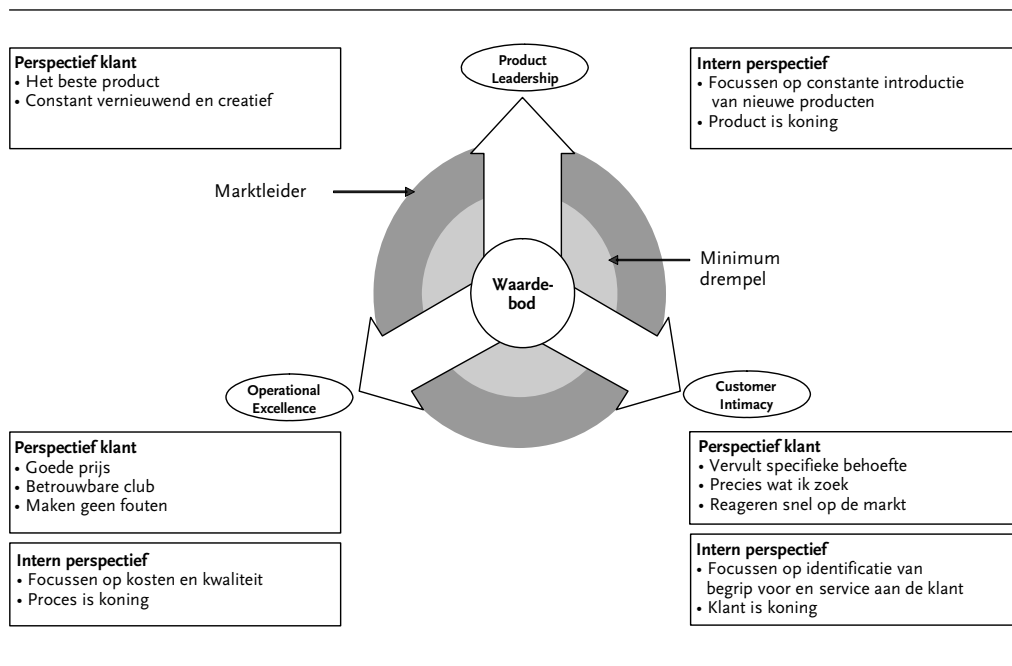
Artikelopzet

De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt ingegaan op de kenmerken van de strategie Operational Excellence en de daarbij horende arbeidsorganisatie. Vervolgens wordt gekeken naar de personele kenmerken van OpEx-organisaties en wordt stilgestaan bij de relatie tussen arbeidsinhoud en arbeidskwaliteit. Daarna wordt de samenhang tussen Operational Excellence en HRM verkend. Hier gaat het om de vraag of de 'Operational Excellence'-strategie samengaat met het gedachtegoed van HRM. Ten slotte volgt een aantal conclusies over de relatie tussen Operational Excellence en HRM.

Operational Excellence: een operationalisatie

De businessstrategie Operational Excellence vormt één van de drie strategische alternatieven die Treacy en Wiersema (1995) beschrijven.

Hierin poneren zij een ‘theorie’ die verder gaat dan het leveren van klantwaarde. Kern van een bepaalde strategische keuze is het verbeteren van de concurrentiepositie van een organisatie met als uiteindelijk doel het worden van marktleider. Het uitgangspunt van deze theorie is dat bedrijven moeten proberen die unieke waarde te vinden die alleen zij kunnen bieden aan een met zorg uitgekozen markt. Hierbij stellen Treacy en Wiersema (1995: 8) dat ‘geen enkel bedrijf vandaag de dag succes kan hebben door het iedere klant op alle fronten naar de zin te maken’. Op basis van deze veronderstelling hebben zij een onderscheid gemaakt in drie strategische waardedisciplines die ieder een verschillende unieke klantwaarde vertegenwoordigen. Een specifiek gekozen waardediscipline leidt tot een kenmerkend waardebod en werkmodel. Deze waardedisciplines – de kern van de verschillende business strategieën – zijn ‘Operational Excellence’ (proces is koning), ‘Product Leadership’ (product is koning) en ‘Customer Intimacy’ (klant is koning). In dit artikel wordt gekeken naar Operational Excellence – de andere waardedisciplines



Figuur 2. Drie waardedisciplines.

blijven buiten beschouwing. Figuur 2 geeft de verschillende waardedisciplines visueel weer.

Willen organisaties succesvol zijn, dan moeten zij volgens de auteurs een keuze maken voor één van deze disciplines om vervolgens hun organisatie aan de hand daarvan in te richten. Deze keuze moet gemaakt worden op basis van een uitgebreid onderzoek en een gedetailleerde analyse van de eigen organisatie en de doelmarkt. Belangrijk is hierbij

op te merken dat het gaat om de keuze voor een dominante in plaats van de enige waardediscipline. Dit houdt in dat de hiervoor beschreven waardedisciplines ideaaltypisch zijn en geen enkele organisatie het zich kan permitteren op de beide niet-dominante strategieën niet te voldoen aan een bepaalde drempelwaarde (Van den Heuvel en Vogels, 2005).

De strategie van Operational Excellence (het waardebod)

Uit de literatuur komt naar voren dat het aanbieden van een betrouwbaar product tegen een gegarandeerd lage prijs met een probleemloze service centraal staat bij de strategie van Operational Excellence. Belangrijk voor het bereiken van deze strategie is optimale kostenbesparende efficiëntie, standaardisatie, 'zero tolerance' op fouten, korte doorlooptijden, hoge volumes op basis van schaalvoordelen, uniformiteit (zo min mogelijk variatie), een beperkt assortiment en vergaande ondersteuning door geautomatiseerde systemen. De hiermee te behalen voordelen worden doorvertaald in lagere prijzen en een goed product. Voor zo'n aanbod bestaat vrijwel altijd een klantensegment van significante omvang (Jansen en Bushoff, 2004), waarbij de organisatie tegelijk efficiënt en flexibel kan opereren (Commandeur en Van Heijst, 2004).

Wanneer we het aspect 'goed product' ook omzetten in prijs, komt dit neer op het bieden van de laagste totale kosten over het gehele proces van aanschaf, gebruik en onderhoud. De totale kosten verwijzen hierbij naar alle kosten die gemaakt worden tijdens de volledige levenscyclus van een product: de prijs, de (vermeende) kwaliteit, de tijd voor de kassa, het aantal reparaties, het ongemak van het laten repareren, et cetera. Kon Henry Ford in zijn tijd nog marktleider zijn door de nadruk te leggen op de aankoopprijs, dit is vandaag de dag niet meer voldoende. Wanneer een organisatie zich richt op de laagste totale kosten benadrukt dit ook duurzaamheid, betrouwbaarheid en de afwezigheid van tijdverlies, irritatie en ongemak bij klanten. Hierdoor zullen klanten het gevoel krijgen dat de prijs van een product steeds lager wordt, aangezien ze er langer zorgeloos plezier van hebben (Treacy en Wiersema, 1995). In dit kader gaat het volgende citaat van Ohno (geestelijk vader van het 'lean' denken) ook op voor Operational Excellence: *'All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes'* (in: Liker, 2004: 7). In figuur 3 is de strategie van Operational Excellence samengevat.

De arbeidsorganisatie van Operational Excellence (het werkmodel)

Op basis van de kenmerken van de strategie van Operational Excellence is het mogelijk inzicht te geven in de hierbij passende arbeidsorganisatie. Om de strategie met bijbehorend waardebod te realiseren dient de (interne) arbeidsorganisatie aan een aantal kenmerken (ontwerpvaria-

Elementen strategie...	Bewerkstelligen door focus op...
<ul style="list-style-type: none"> • Snelheid • Voorspelbaarheid • Correctheid • Duurzaamheid • Betrouwbaarheid • Koopgemak: afwezigheid van irritatie, tijdsverlies en ongemak • Lage/redelijke prijs • Standaardproduct, -dienst • Goede prijs-kwantiteitverhouding • Probleemloze service • Korte doorlooptijd 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduceren van operationele kosten • Standaardisatie • Kostendrukkende efficiëntie • Foutenreductie • Productiviteit • Optimaal gebruik van capaciteit • Massaproductie en schaalvoordelen • Minimaliseren van wachttijden • Beperkte variatie en -assortiment • Lage complexiteit • Hoge mate van modulariteit • Geringe samengesteldheid

Figuur 3. Het waardebod van 'Operational Excellence'.

belen) te voldoen. Deze kenmerken van de arbeidsorganisatie kunnen worden beschreven met behulp van de variabelen 'structuur', 'systemen', 'proces', 'cultuur' en 'managementstijl'. De hierna gegeven beschrijving is ideaaltypisch. In de praktijk zullen er in de invulling ervan verschillen bestaan. Zo kan de ene organisatie meer nadruk leggen op een lage prijs, terwijl een ander meer gericht is op zero-tolerance in het maken van fouten. Hoewel deze keuzes uiteraard consequenties hebben voor de specifieke inrichting van de arbeidsorganisatie, zijn er toch een aantal algemene kenmerken te geven van de genoemde variabelen. De door ons onderscheiden kenmerken zijn weergegeven in figuur 4. Dit figuur is samengesteld op basis van de uitgevoerde literatuurstudie. Hiermee wordt een typering gegeven van de arbeidsorganisatie die past bij de strategie van Operational Excellence en is de eerste vraag van dit artikel beantwoord. Hierop volgend worden het waardebod en werkmodel verder toegelicht aan de hand van een voorbeeld.

Een schoolvoorbeeld van Operational Excellence (waardebod en werkmodel)

Een schoolvoorbeeld van een organisatie die gebruik maakt van de waardediscipline Operational Excellence door het waardebod 'laagste totale kosten' te combineren met een werkmodel gebaseerd op efficiëntie en standaardisatie is McDonald's. McDonald's slaagt er tevens in op de andere waardedisciplines te voldoen aan de basiswaarde. Zo worden er af en toe nieuwe producten aangeboden (Product Leadership) en kan de klant aangeven als hij of zij bijvoorbeeld geen ui op de hamburger wil (Customer Intimacy). Ritzer (2004) heeft een boek geschreven over hoe de principes van dit bedrijf en andere 'fast food'-ketens meer en meer een dominante rol innemen binnen de huidige maatschappij en heeft dit proces 'McDonaldization of society' genoemd. Aan de hand van vier dimensies die aan de basis liggen van het succes van McDonald's wordt uiteengezet hoe het waardebod en werkmodel elkaar kunnen versterken tot de waardediscipline Operational Excellence.

Figuur 4. Kenmerken van de arbeidsorganisatie van Operational Excellence (exclusief de variabele personeel).

Structuur	Proces
<ul style="list-style-type: none"> • Strakke organisatie • Gecentraliseerde functies • Vergaande standaardisatie van taken • Vergaande vereenvoudiging van taken • Platte organisatie • Duidelijke bevoegdheden en taakstellingen • Eén ingang voor de klant • Veel werk overlaten aan de klant • Scheiding denken en doen 	<ul style="list-style-type: none"> • 'End to end' optimalisatie en stroomlijning van het proces • Standaardisatie van processen (one best way/ uniformiteit) • Vergaande ondersteuning door geautomatiseerde systemen • Onderlinge afstemming/integratie van procesketens • Elimineren van overdrachtspunten • Reduceren van uitzonderingen • Parallele uitvoering • Goedkope, makkelijk toegankelijke distributie • Uitbesteden wat een ander goedkoper kan • Managen van toeleveranciers
Systemen	Managementstijl
<ul style="list-style-type: none"> • Geautomatiseerde (informatie)systemen • Werkmethodes vastleggen in manuals, regels, procedures en trainingsmethodes • Best practices • Integrated logistics • Supply chain management • Kwaliteitsmanagement • Command & control-systemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Command & control • Formeel • Weinig beslissingsbevoegdheid lager management en personeel • Laag niveau van zelfsturing • Strakke controle (al vroeg in proces) • Beloning van efficiëntie • Controle en beloning op basis van prestatie-indicatoren • Veel directe aansturing • Heldere richtlijnen voor besluitvorming • Top down besluitvorming
Organisatiecultuur	
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste normen • Zero-tolerance op fouten • Verafschuwung van verspilling • Taak- en resultaatgerichtheid • One-size-fits all mentaliteit • Commitment voor het continu bereiken van resultaten • Continu verminderen van kosten en continu verbeteren van processen • Respect voor elkaar 	

De eerste dimensie betreft *efficiëntie*. Met efficiëntie wordt hier bedoeld op de keuze voor de optimale middelen om een bepaald doel te bereiken. Vanuit het klantperspectief bekeken komt dit erop neer dat deze het benodigde sneller krijgt en er minder moeite voor hoeft te doen. McDonald's is hiervan een goed voorbeeld aangezien het bedrijf aan de klant die honger heeft een zeer snelle en makkelijke manier biedt om deze honger te stillen. Dat dit alles zo snel en eenvoudig gaat heeft volgens Ritzer (1996) een aantal redenen.

Ten eerste betreft het een simpel modulaair product. Zo bestaan veel van de door McDonald's aangeboden producten uit dezelfde basisingrediënten (broodje, hamburger, augurk en saus) en is er sprake van een relatief beperkt assortiment.

Ten tweede is er sprake van een zeer efficiënte manier van werken die gebaseerd is op het 'one best way'-denken van Taylor. Zo is men bij

McDonald's onder andere op zoek gegaan naar de 'one best way' om hamburgers te grillen, frites te bakken, klanten te helpen, et cetera en zijn deze manieren van handelen vastgelegd in goede allesomvattende manuals, procedures en trainingsmethodes. Een consequentie van dit efficiënte werken is dat je activiteiten die een toeleverancier goedkoper kan aanbieden, uitbesteedt.

Ten derde wordt veel van het werk overgelaten aan de klant. Treacy en Wiersema (1995) geven hierbij aan dat organisaties die de 'Operational Excellence'-strategie hanteren, hun klanten moeten leren zich aan te passen aan hun manier van zakendoen. Zo worden de klanten van Mc-

'McDonaldization of society'

Donald's geacht zich te houden aan een aantal impliciete regels: ga in de rij staan om te bestellen, weet wat je wilt wanneer je aan de beurt bent, ruim zelf je rommel achter je op, enzovoort. Deze impliciete regels worden door McDonald's opgelegd omdat het de efficiëntie bevordert en klanten accepteren het omdat ze er ook efficiëntie en een lage prijs voor terugkrijgen.

De tweede dimensie die Ritzer (1996) aandraagt betreft *calculability*. Hiermee wordt bedoeld op de kwantitatieve aspecten van het product zoals de lage prijs, de grote hoeveelheid en de hoge servicesnelheid. Kwantiteit is vandaag de dag een equivalent van kwaliteit geworden, aangezien er veel gedacht wordt in de trend van: als je ergens veel van krijgt en het wordt ook nog snel geleverd, dan moet het kwalitatief wel een goed product zijn. Wanneer we McDonald's weer als voorbeeld nemen zien we dat je hier in vergelijking met andere eetgelegenheden voor een relatief lage prijs, snel en veel te eten krijgt.

Ritzer (1996) geeft hierbij aan dat ook de nadruk wordt gelegd op deze aspecten. Zo maakt McDonald's gebruik van namen als 'BIG Mac' of 'BIG and Tasty' en hebben ze aanbiedingen in de vorm van 'euro-knalpers'. Treacy en Wiersema (1995) zien ook het belang van service in. Zij geven aan dat slechte of langzame service in niet geringe mate kan bijdragen aan het verhogen van de totale kosten, vanwege het tijdverlies en het ongemak dat klanten erdoor ondervinden.

Daarom geldt bij organisaties die werken volgens Operational Excellence, de regel dat als je werkelijk de laagste totale kosten wil bieden, je service moeiteloos, foutloos en snel moet zijn. *Calculability* komt in grote lijnen dus neer op veel product en service voor een lage/redelijke prijs.

De derde dimensie betreft *predictability*. Met voorspelbaarheid wordt bedoeld op het feit dat de klant altijd weet welk product of welke service men krijgt. Hier ligt de gedachte aan ten gronde dat mensen graag weten wat ze kunnen verwachten en dus veel waarde hechten aan consistentie en betrouwbaarheid. Om deze consistentie in het waardebod te leveren is er ook consistentie in het werkmodel vereist. Als we weer kijken

naar McDonald's dan kan de klant, waar hij in de wereld ook komt, op hoofdlijnen altijd op dezelfde producten en service rekenen. Zo dragen de medewerkers over het algemeen hetzelfde uniform en wordt de klant hetzelfde behandeld.

Tevens kun je wereldwijd met uitzondering van een enkel lokaal product (bijvoorbeeld de McKroket in Nederland) dezelfde producten verwachten: de 'Big Mac', frites of milkshakes zijn wereldwijd identiek omdat exact dezelfde voorbewerkte ingrediënten, hoeveelheden en bereidingswijzen worden gebruikt.

De vierde dimensie betreft *control*. Hiermee doelt Ritzer (1996: p.101) met name op 'the replacement of human with nonhuman technology', waarbij 'human technology' gecontroleerd wordt door mensen en 'nonhuman technology' mensen controleert. Deze controle is zowel van toepassing op de klant als op de werknemer. Zo wordt de klant in het voorbeeld van McDonald's bijvoorbeeld aangestuurd door het aanbieden van een relatief beperkt assortiment en het invoeren van impliciete regels. Dit alles om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

De controle ten aanzien van de werknemers is echter nog veel groter, doordat er veelal gebruik wordt gemaakt van zeer functionele en gespecialiseerde taken met duidelijke bevoegdheden en weinig zelfsturing, waarbij het denkwerk met name in de top wordt verricht en de uitvoering in de periferie. Zo is de werknemer bij McDonald's zeer resultaat- en taakgericht en wordt men mede in het kader van de efficiëntie en kwaliteitsbeheersing tot in detail geleerd hoe een hamburger gemaakt moet worden en hoe hij of zij een klant moet benaderen. Het volgende citaat geeft aan hoe gedetailleerd de gehanteerde gebruiksaanwijzingen eruit zien:

'It told operators exactly how to draw milkshakes, grill hamburgers and fry potatoes. It specified precise cooking times for all products and temperature settings for all equipment. It fixed standard portions on every food item, down to the quarter ounce of onions placed on each hamburger patty and the thirty-two slices per pound of cheese. Every precooked hamburger weights exactly 1.6 ounces and measures precisely 3.875 inches in diameter. And it specified that France fries be cut at nine thirty-seconds of an inch thick.

Grill men were instructed to put hamburgers down on the grill moving left to right, creating six rows of six patties each. And because the first two rows were farthest from the heating element, they were instructed to flip the third row first, then the fourth, fifth and sixth before flipping the first two' (Ritzer, 1996: p.32).

Ook zijn er binnen de platte organisatiestructuur heldere richtlijnen en standaardprocedures voor de veelal top-down besluitvorming en geschiedt de aansturing en controle op basis van 'command & control',

prestatie-indicatoren en kwaliteitsmanagement.

Verder is het van belang een cultuur te bewerkstelligen waarin commitment bestaat om te presteren, kosten te verminderen en processen continu te verbeteren en waar men tevens respect heeft voor elkaar en open staat om te leren.

Toch zijn werknemers nooit geheel te controleren waardoor in veel OpEx-organisaties, omwille van de efficiëntie, getracht wordt zoveel mogelijk werk te laten uitvoeren door (informatie)technologie, waarbij gestreefd wordt naar het grotendeels vervangen van menselijk handelen. In de fastfood-branche valt te denken aan de frisdrankautomaat die automatisch uitspringt wanneer de beker vol zit, de friteuse die vanzelf omhoog springt wanneer de frites klaar is en de kassa met voor ieder product een eigen knop zodat de werknemer geen rekenfout kan maken. Een tweede voorbeeld is de vervanging van de bankbaliemedewerker door de pinautomaat. Het doel is uiteindelijk het uitsluiten van menselijke fouten en onvoorspelbaarheid in het gedrag van werknemers.

Personeelskenmerken van Operational Excellence

HRM vormt de basis op grond waarvan 'human resources' worden aangestuurd. Deze aansturing zou ideaaltypisch zo moeten geschieden dat het die personele kenmerken ondersteunt die optimaal aansluiten bij Operational Excellence en de bijbehorende arbeidsorganisatie. Deze uitgangspunten maken echter ook duidelijk dat als deze aansturing optimaal dient aan te sluiten, eerst inzichtelijk gemaakt moet worden welke personele kenmerken met betrekking tot Operational Excellence wenselijk zijn en welke niet. Deze constatering wordt bevestigd door Wright en McMahan die met het volgende citaat de kern van dit onderzoek raken: *'The specific attitudes and behaviours that will be most effective for organizations differ, depending upon various characteristics of organizations, including the organizational strategy. Thus, these differences in role behaviours required by the organization's strategy require different HRM practices to elicit and reinforce those behaviours'* (In: Boselie, 2002: 23).

In het verkennend veldonderzoek dat aan dit artikel is voorafgegaan hebben we voor de personeelskenmerken onderscheid gemaakt tussen competenties (gewenst gedrag van medewerkers), motieven (wat drijft medewerkers, belangrijke motiefactoren), persoonlijkheidskenmerken (wat kenmerkt medewerkers) en demografische factoren (wat is de gewenste personeelsopbouw). Hierbij duiden competenties, motieven en persoonlijkheid de gewenste kwalitatieve personeelsbezetting, terwijl de demografische factoren ingaan op de gewenste kwantitatieve personeelsbezetting. Reijerse en Dols (2005) zien persoonlijkheid, competenties en motivatie hierbij als de 'hardware' van een persoon en geven aan dat deze drie factoren de ontwikkeling van ervaring, ken-

nis en vaardigheden zowel kunnen faciliteren als belemmeren. Buiten deze 'hardware' is het ons inziens ook van belang een aantal algemene demografische kenmerken die betrekking hebben op de samenstelling van het personeelsbestand, te laten meewegen. De gebruikte variabelen zijn geoperationaliseerd met behulp van gangbare methoden zoals competentiecatalogi (competenties) en de Big Five (persoonlijkheid). In het verkennend veldwerk zijn deze variabelen met een aantal Operational Excellence organisaties verder ingevuld. Hierbij is met name gekeken naar dat deel van het personeel dat zich direct bezighoudt met het primaire proces van de organisatie. Het betreft bijvoorbeeld telemarketeers werkzaam binnen een callcenter of het winkelpersoneel in een groot warehouse. Dit deel van het personeel, waar het management en de ondersteunende afdelingen dus niet onder vallen, wordt in dit onderzoek opgevat als direct betrokken bij het primair proces.

De gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting van Operational Excellence is te zien in figuur 5. Door de ideaaltypische personeelsbezetting van de drie strategietypen met elkaar te vergelijken bleek dat een aantal personeelkenmerken voor zowel Operational Excellence, Product Leadership als Customer Intimacy wenselijk is. Tevens is een aantal strategiespecifieke personeelskenmerken te onderscheiden. In figuur 5 zijn de personeelskenmerken die wel voor Operational Excellence, maar niet voor Product Leadership en Customer Intimacy van belang zijn vetgedrukt weergegeven. De niet-vetgedrukte personeelskenmerken zijn zowel voor Operational Excellence, Product Leadership als Customer Intimacy wenselijk.

Welke personele kenmerken zijn met betrekking tot Operational Excellence wenselijk en welke niet?

Met deze typering van de personeelskenmerken van OpEx-organisaties is de tweede vraag van dit artikel beantwoord. Kostenbewust, accuraat en resultaatgericht werken zijn gewenste competenties. De gewenste persoonlijkheid is die van emotioneel stabiel en nauwgezet, terwijl sociale factoren en extrinsieke motivatie in het werk belangrijker drijfveren lijken dan andere. Dat maakt de gewenste kwalitatieve personeelsbezetting van een OpEx-organisatie specifiek. Met betrekking tot de kwantitatieve personeelsbezetting lijken jongere medewerkers (16-30 jaar) die over het algemeen een wat lagere opleiding hebben en relatief meer in deeltijd werken en niet al te lang in dienst blijven, de voorkeur te genieten om de OpEx-organisatie goed te laten functioneren.

Arbeidskwaliteit en welzijnsaspecten bij Operational Excellence

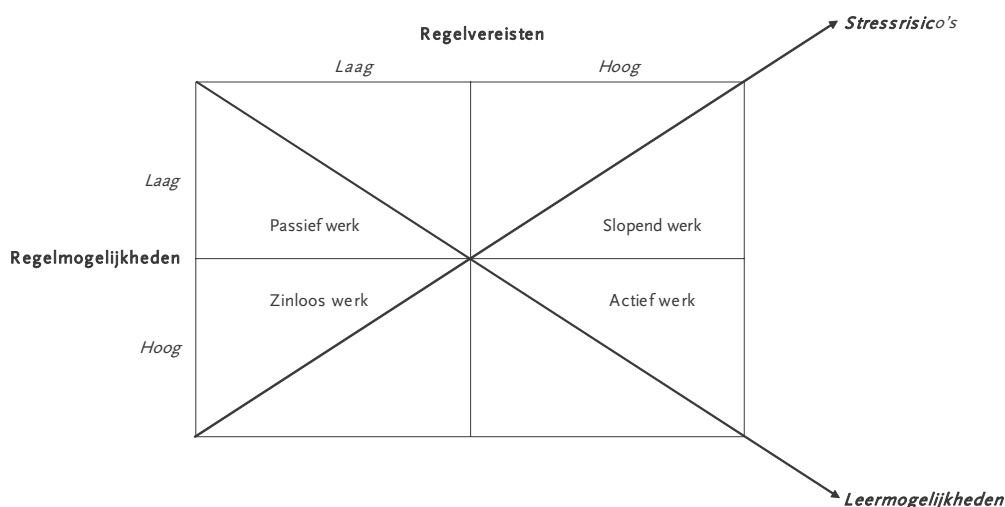
Wanneer we de arbeidsorganisatie kenmerken afzetten tegen de kenmerken van het gewenste personeel, valt op dat er een spanningsveld ontstaat. De vraaggestuurde werkwijze en het ver doordringen van de

Competenties	Motieven	Persoonlijkheid	Demografische factoren
Gewenst: <ul style="list-style-type: none"> • klantgericht • samenwerken • flexibel • communiceren • kostenbewust • accuraat • resultaatgericht 	Belangrijk: <ul style="list-style-type: none"> • sociale factoren • extrinsieke factoren 	<ul style="list-style-type: none"> • emotioneel stabiel • nauwgezet • extravert • open • onzelfzuchtig 	Leeftijdsopbouw: <ul style="list-style-type: none"> • 43% 31 t/m 45 jaar • 38% 16 t/m 30 jaar • 19% 46 t/m 60 jaar Opbouw in dienstjaren: <ul style="list-style-type: none"> • 41% 5 t/m 10 jaar • 39% minder dan 5 jaar • 20% meer dan 10 jaar Opbouw in opleidingsniveau: <ul style="list-style-type: none"> • 31% MBO • 29% HBO • 28% LBO • 12% WO Opbouw in arbeidsduur: <ul style="list-style-type: none"> • 71% full-time • 29% part-time Opbouw in contractduur: <ul style="list-style-type: none"> • 70% onbepaalde tijd • 30% bepaalde tijd
Ongewenst: <ul style="list-style-type: none"> • visie • ondernemen • analytisch • netwerken • sensitief • innoveren • marktgericht 	Onbelangrijk: <ul style="list-style-type: none"> • gemaksfactoren • ontwikkel- & promotiefactoren 		

Figuur 5. Personele kenmerken van OpEx-organisaties.

klant in het primaire proces zorgen voor een steeds groter wordende klantinvloed in het dagelijks handelen van medewerkers. Een gevolg daarvan is dat er meer behoefte komt aan flexibiliteit. Dit staat evenwel haaks op het voortdurende streven naar standaardisatie en efficiëntie. Deze tegenstrijdigheid komt voort uit het feit dat de regelvereisten – en dus de behoefte aan regelmogelijkheden – door het streven naar standaardisatie en efficiëntie in principe tot het minimum beperkt worden. Tegelijkertijd worden die regelvereisten – en dus tevens de behoefte aan regelmogelijkheden – steeds groter door de groeiende klantinvloed en de daaraan gerelateerde behoefte aan flexibiliteit. In figuur 6 is te zien dat deze combinatie tot ‘slopend werk’ kan leiden.

De verhouding tussen de regelmogelijkheden en regelvereisten heeft invloed op de welzijnsaspecten stress en leren die van invloed zijn op de arbeidskwaliteit. Hierbij wordt kwalitatief goede arbeid gezien als werk waarbij medewerkers niet overspannen raken en waarbij ze tevens de mogelijkheid krijgen om te kunnen leren. Het welzijnsaspect ‘stressrisico’s’ verwijst daarbij naar het voorkomen van overbelasting en het welzijnsaspect ‘leermogelijkheden’ naar het voorkomen van onderbelasting. Zoals in het model te zien is, ontstaan stressrisico’s pas als de functie wel van de medewerker vereist dat hij regelend optreedt (en de functie



Figuur 6. Arbeidskwaliteit en welzijnsaspecten (Karasek, 1979).

dus regelvereisten bevat), maar niet de mogelijkheden biedt om dat ook daadwerkelijk te doen (en dus weinig regelcapaciteit bevat).

Voor kwalitatief goede arbeid zonder psychische overbelasting moet er binnen een functie dus een balans gevonden worden tussen de regelvereisten en de regelmogelijkheden. Doordat men bij Operational Excellence streeft naar het minimaliseren van zowel die vereisten als mogelijkheden lijkt deze balans verstoord te worden: de steeds groter wordende klantinvloed resulteert in een toename van de regelvereisten, terwijl de regelmogelijkheden beperkt blijven. Een gevolg is dat stress kan ontstaan. Een voorbeeld hiervan is de caissièrefunctie bij Kruidvat en Aldi. Wanneer de caissière een item langs de kassascanner haalt, maar de klant bij nader inzien toch wil afzien van de aankoop ervan (bijvoorbeeld doordat de klant niet genoeg geld bij zich heeft), kan de caissière dit item niet zelf uit het kassabestand verwijderen, maar moet de hulp van de hoofdcaissière of de bedrijfsleider inroepen, aangezien alleen zij de hiervoor benodigde pas/sleutel bezitten. De grondslag voor dit stressrisico is afkomstig van Ulbo de Sitter met de uitspraak: 'het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar het ontbreken van de mogelijkheden om ze op te lossen' (in: Kluytmans, 2001: p. 429).

HRM en Operational Excellence?

Nu duidelijk is hoe de OpEx-organisatie qua strategie, arbeidsorganisatie en personeelskenmerken eruitziet, kan worden beoordeeld of HRM een aanpak is die aansluit bij Operational Excellence. Hierbij

wordt HRM beschouwd vanuit het oogpunt van de 'resource based view' (Paauwe 2004, Boxall & Purcell 2003, Bowen & Ostroff 2004). In deze denkwijze vormen de gewenste personeelskenmerken de cruciale schakel tussen enerzijds de gekozen strategie en de daarbij passende arbeidsorganisatie en anderzijds de daarbij aansluitende HRM-strategie. We gaan in de hierna volgende beoordeling derhalve niet uit van een 'best-fit' approach (zoals in de *cost leadership strategy* van Porter of de *defender strategy* van Miles en Snow), waarmee meer openheid in de balans arbeidsorganisatie/personeel denkbaar was geweest. We hanteren (via de *resource based view*) een 'strengere' beoordeling of de arbeidsorganisatie van Operational Excellence past op HRM als strategie. In de resource based view staat de gedachte centraal dat een HRM-strategie bepaalde kenmerken van het personeel kan helpen ontwikkelen die gewenst en vereist zijn bij de uitvoering van een bepaalde strategie (in de bij die strategie horende arbeidsorganisatie). Onderscheidend in deze gedachtegang is dat zij – buiten de fysieke en organisatiebronnen – ook de 'human resources' van een organisatie presenteert als een belangrijke potentiële bron van duurzaam concurrentievoordeel (Wright, McMahan & Williams, 1994). HRM wordt hierbij gezien als middel om deze potentie te benutten.

Het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar het ontbreken van de mogelijkheden om ze op te lossen

Om te bepalen of HRM vanuit deze optiek aansluit bij de strategie van Operational Excellence, dient allereerst bepaald te worden of het ideaaltypische personeel van Operational Excellence de potentie bezit om duurzaam concurrentievoordeel met zich mee te brengen. Hiertoe is het van belang de uit de voorgaande vragen verkregen inzichten te vergelijken met de eisen die de resource based view stelt aan een potentiële duurzame concurrentiebron. Om 'human resources' een potentiële duurzame concurrentiebron te laten vormen, dient zij aan de volgende eisen te voldoen: (1) waardevol, (2) schaars, (3) niet te imiteren, (4) onvervangbaar en (5) de moeite waard (Barney, 1991).

Om te kunnen spreken van *waardevolle* 'human resources' (eis 1) moet een organisatie verschillende soorten functies met verschillende vaardigheidseisen herbergen (heterogene arbeidsvraag), terwijl ook het arsenaal aan werknemers en het type en niveau van de vaardigheden waarover deze werknemers beschikken moet variëren (heterogeen arbeidsaanbod). Wanneer deze eisen met de verschillende kenmerken van Operational Excellence worden vergeleken, blijkt dat de human resources binnen deze benadering *niet* aan deze eisen voldoen. Enerzijds omdat de functies zeer gestandaardiseerd en homogeen zijn en de meeste werkmethodes vastgelegd worden aan de hand van procedures en regels. Anderzijds is het personeel zelf verhoudingsgewijs homogeen en lager opgeleid

en heeft het weinig behoefte om zichzelf te ontwikkelen. De eis met betrekking tot de *schaarste* van de 'human resources' (eis 2) is nauw verbonden met de voorgaande eis, aangezien personeel pas schaars wordt wanneer de functies zó worden ingericht dat er specifieke heterogene vaardigheden voor nodig zijn om deze functie naar behoren te kunnen vervullen. Aangezien de functies en het personeel binnen Operational Excellence geen heterogeniteit kennen, zijn de human resources makkelijk vervangbaar en dus ook niet schaars.

Wanneer gekeken wordt of de human resources binnen Operational Excellence *niet te imiteren* zijn (eis 3), moet er aandacht worden besteed aan de unieke historie, de causale ambiguïteit en sociale complexiteit van deze menselijke bron. In de hier voorgestane optiek kan van een unieke historie en causale ambiguïteit bij Operational Excellence slechts in beperkte mate sprake zijn, aangezien het verhoudingsgewijs wenselijk is dat het personeel kort in dienst is, terwijl ook de relatie tussen de human resources en het concurrentievoordeel van de organisatie (causale ambiguïteit) makkelijk te begrijpen (de werknemers werken via procedures en doen wat er gezegd wordt) of zelfs te verwaarlozen is. Er is echter wel sprake van sociale complexiteit, aangezien sociale motieven voor werknemers van groot belang zijn en het personeel hierdoor onderling vaak een sterke – haast emotionele – band heeft.

Met betrekking tot de *onvervangbaarheid* (eis 4) van de human resources bij Operational Excellence kan worden gesteld dat ook aan deze eis niet voldaan wordt. Doordat de functies en taken sterk gestandaardiseerd en vereenvoudigd worden, kan veel werk dat mogelijk wordt uitgevoerd door werknemers makkelijk worden overgenomen door machines. Sterke automatisering van processen is tevens een streven van Operational Excellence.

De human resources binnen Operational Excellence voldoen ten slotte wel aan de laatste eis: ze zijn *de moeite waard* (eis 5), aangezien het personeel onmisbaar is om de organisatie goed te laten presteren en verschillende partijen tevreden te stellen. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat naarmate er nog meer processen geautomatiseerd worden, daar steeds minder sprake van is.

Uit de analyse blijkt dat de strategie, arbeidsorganisatie en personeelskenmerken van Operational Excellence slecht passen bij dit gedachtegoed van HRM. Deze constatering, die uiteraard niet wil zeggen dat het personeel niet van belang is, heeft wel consequenties voor de gewenste strategie van personeelsmanagement in dit soort organisaties. Deze strategie hoeft zich niet te richten op het behoud en de ontwikkeling van het menselijk potentieel, maar kan zich met name bezighouden met het zo efficiënt mogelijk afstemmen van het personeel op de centraal staande operationele processen.

Conclusies

Op basis van het voorgaande kan een aantal conclusies worden getrokken. De eerste conclusie is dat bij Operational Excellence een aantal specifieke ontwerpvariabelen van belang zijn. Naast standaardisatie is dat flexibiliteit. Standaardisatie is van belang om de nagestreefde efficiëntie in de organisatieprocessen te bereiken. Flexibiliteit, als tweede variabele, is nodig om twee redenen:

1. De klant participeert in de organisatieprocessen (de klant doet zelf dingen) en daardoor zijn de aard en impact van de vraag moeilijk voorspelbaar. Variaties moeten worden opgevangen en dit vraagt om flexibiliteit.
2. De omvang van de vraag van de klant is moeilijk te voorspellen. Ook dit vraagt om flexibiliteit. Organisaties vormgegeven op basis van een 'Operational Excellence'-strategie betekent vormgeven aan vraagsturing; in principe wordt er pas overgegaan tot productie of dienstverlening als er vraag is.

Het combineren van standaardisatie en flexibiliteit leidt in sommige organisaties tot het verdwijnen van het onderscheid tussen front- en backoffice. De klant die mee organiseert komt feitelijk in de backoffice, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij wooninrichters als Ikea of Habitat. Het inrichten van de arbeidsorganisatie van Operational Excellence is daardoor 'een vak apart'. Andere organisatieconcepten kunnen niet zonder meer worden overgenomen.

Een tweede conclusie heeft betrekking op de rol van medewerkers. Het blijkt dat deze een bijzondere is. Aan de ene kant worden hoge eisen aan het personeel gesteld. De kwaliteit van de dienstverlening staat vaak hoog in het vaandel. Doordat de klant veelvuldig in de organisatieprocessen aanwezig is, moet het personeel competent zijn om goede dienstverlening te leveren. Klant- en resultaatgericht werken is dan van belang. De gewenste flexibiliteit vraagt ook om flexibiliteit in het optreden van medewerkers (regelvereisten zijn dan hoog). Tegelijkertijd is de bewegingsruimte (regelvermogen) van medewerkers vaak beperkt. De wens tot standaardisatie en het vaak dominante gebruik van ICT zet het regelvermogen van medewerkers onder druk. Ook het hoge productietempo dat in dit type organisaties wordt nagestreefd dwingt medewerkers tot meer routinematig werken.

Uit onze analyse blijkt dat organisaties competenties van medewerkers wel van groot belang vinden, maar slechts tot op zekere hoogte. De gewenste competenties zijn primair gericht op het bereiken van efficiëntie en tempo en minder op creativiteit en individualiteit. Sommige OpEx-organisaties gaan hierin zover dat het handelingsrepertoire van medewerkers zodanig beperkt wordt dat het (weer) gaat lijken op een klassieke machinebureaucratie.

Refererend aan het eerder geschetste HRM-gedachtegoed (resource based view) leidt dit tot de conclusie dat wel ‘mensgericht’ moet worden gemanaged maar dat het scala aan talenten waar gebruik van wordt gemaakt beperkt is. Ideeën die de individuele ontwikkeling, mobiliteit en loopbaanperspectief (ook) centraal stellen zijn daarmee maar beperkt van toepassing op dit soort organisaties. Ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanontwikkeling zijn beperkt van toepassing en mobiliteit wordt eerder gebruikt om de kwantiteit van de personeelsbezetting te managen, in plaats van de kwaliteit. HRM en Operational Excellence gaan hierdoor op het eerste gezicht maar beperkt samen. Met name de gewenste flexibiliteit van de organisatie en het omgaan met klanten vraagt om aandacht voor HRM en vraagt om ‘mensgericht leidinggeven’. Daar valt immers winst te halen voor de organisatie. Sommige organisaties willen dat aspect verder ‘inkaderen’ door te streven naar verregaande standaardisatie van het menselijk handelen: ‘Have a nice day!’.

Wordt daarmee de OpEx-organisatie uiteindelijk toch weer een Tayloriaanse ‘lopende band’? Dat is niet mogelijk en niet wenselijk. Niet mogelijk omdat (1) menselijk handelen zich niet tot in detail laat vastleggen en voorschrijven in voorschriften en instructies en (2) relevante studies over onder andere team-based work en de socio-techniek laten zien dat stress toeneemt naarmate de regelruimte van medewerkers te sterk wordt ingekaderd (Van Amelsvoort 1999, Torka 2003, Van Roekel-Kolkhuis Tanke & Wierdsma 2003).

Een arbeidsorganisatie gebaseerd op Operational Excellence laten verworpen tot een nieuwe vorm van de machinebureaucratie is eveneens niet wenselijk. Ook hier zijn twee redenen aan te voeren. De standaardisatie van het menselijk handelen ‘werkt’ zolang er niet geïmproviseerd hoeft te worden. Bij calamiteiten, storingen of snel veranderende klantwensen is daarentegen improvisatie gewenst. Kunnen improviseren vraagt om talentvolle medewerkers, om medewerkers die dat kunnen en willen. Dagelijks is te ervaren dat organiseren – zeker in een dynamische informatiesamenleving – verre van perfect verloopt gezien de vele storingen, calamiteiten en administratieve ‘foutjes’. Hierop inspelen vraagt om handelingsruimte en regel-mogelijkheden. Bovendien vragen zowel klanten als medewerkers (doorlopend) om aandacht. Bijvoorbeeld een concept als ‘click-call-face’, dat veel organisaties aan het invoeren zijn, heeft een hoog risico van vervreemding in zich. De klant (her)kent de organisatie niet meer, de medewerker (her)kent de klant niet meer en niemand weet meer waar de organisatie voor staat. Dat is in veel gevallen ook niet meer nodig omdat het mogelijk is via de ‘click’ bijvoorbeeld de eigen PC te ‘kopen’. Maar dit

*Organisaties vinden
competenties van medewerkers
wel van groot belang, maar
slechts tot op zekere hoogte*

zou niet zover moeten doorschieten dat er vervreemding tussen klant, medewerker en organisatie ontstaat. Organisations bestaan immers bij de gratie van hun reputatie en identiteit en zetten deze ook in om klanten te binden. Een klant is uiteindelijk niet geïnteresseerd in de primaire processen of de backoffice, maar in het kopen van een specifieke dienst of de identificatie met een bepaald product of merk. Om dat te bereiken, ook in organisaties met Operational Excellence, moet de organisatie een 'gezicht' hebben; iets dat die reputatie en identiteit vorm geeft. En dat gezicht zijn en blijven de medewerkers.

Literatuur

- Amelsvoort, P. van (1999). *De moderne sociotechnische benadering*. ST-groep.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1) p. 99-120.
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volderda. & J.J.P. Jansen. (2003). Strategische vernieuwing van ondernemingen, managen van innovatie én efficiency. In: *M&O*, 57, 6.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bowen, D. & C. Ostroff (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HR-system. *Academy of management review*, 29 (2) 201-221.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003). *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan.
- Commandeur, H. & R.L. van Heijst (2004). De flexibele onderneming. In: *M&O*, 58, 3.
- Heuvel, L., van den & A. Vogels (2005). *Koersen op betrokkenheid, effecten van zingeving, commitment en leiderschap op het realiseren van Operational Excellence in een dienstverlenende organisatie*. Doctoraalscriptie Radboud Universiteit Nijmegen.
- Jansen, M. & R. Bushoff (2004). *Verzekeraars scoren met Operational Excellence*. Twynstra Gudde bedrijfsinformatie.
- Jolink, J. (2005). *Het personeel als veredelde machine?!: Een verkennend onderzoek naar de kenmerken en invloed van de personele factor bij de 'operational' excellence strategie*. Masterthesis Radboud Universiteit Nijmegen.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job decision Latitude and Mental Strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), p. 285-308.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford University Press.
- Reijerse, C. & R. Dols (2005). Loopbanen gaan in de praktijk lang niet altijd verticaal: competenties, motieven en persoonlijkheid. In: *Tijdschrift voor Management Development*, maart 2005, p. 9-13.

- Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of society: an investigation of into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Roekel-Kokhuis Tanke, I. & A. Wierdsma (2003). Het verlangen van de maakbare medewerker: HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. In: *M&O*, 57, 6.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken, de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*. Twente University Press, Enschede.
- Treacy, M. & F.D. Wiersema (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: HarperCollins.
- Wright, P.M. & G.C. McMahan (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. In: *Journal of Management*, 2(18), p. 295-320.
- Wright P.M., G.C. McMahan & A. Williams (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective. In: *International Journal of Human Resource management*, 5(2), p. 301-326.