

Een overgang!

Het is een moeilijke opdracht voor een bedrijfsleider of personeelsdirecteur.

Wij zijn er evenwel mee vertrouwd.

Hoe ging U tot nu toe om met de ontslagprocedure van een personeelslid?

Een dure oplossing..., en tijdrovend?
Psychologisch nogal prangend?
Frustrerend, wederzijds?

OUTPLACEMENT!

Een consultant, doorwintert in topmanagement en vertrouwd met outplacement-technieken, zorgt voor een *individuele begeleiding* die leidt naar loopbaanheroriëntering.

Vóór het te duur is voor U, te laat voor hen...



V.V.O. Vlaamse Vennootschap voor Outplacement

Lid van de Nationale Vereniging van Outplacement Bureau's

a europa network company

consulenten:
Roger De Cadt
Edmond Reyn
Jan P.M. Spaas
Clare Oliver

Antwerpse steenweg 124
2630 Aartselaar
Tel: 03/8872077

Koninklijke Prinsstraat 79
1050 Brussel

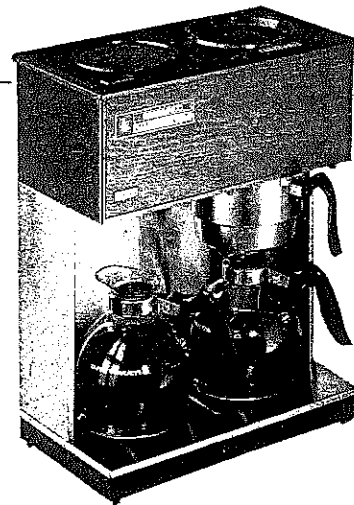


Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!
Meer dan 7500 klanten zijn daar
het bewijs van!

Onze succesformule:

Dit toestel volledig kosteloos bij U,
inclusief alle nazicht en onderhoud.
U betaalt enkel de koffie en de
bijproducten!

Wenst U meer inlichtingen of
een apparaat op proef, aarzel dan niet
ons vrijblijvend te contacteren:



M.C.S. N.V. Haachtsesteenweg 101
B-1820 Melsbroek

☎ (02) 751 81 54

Aimé Heene *

De strategische dimensie van vorming, training en opleiding

Terecht wordt heden ten dage bijzonder veel aandacht besteed aan de menselijke factor als middel om de concurrentiekracht van ondernemingen te realiseren. Men mag verwachten dat in de toekomst steeds nadrukkelijker zal worden gewezen op het belang van human resources. Opvallend is de vaststelling dat de aandacht voor de menselijke factor niet enkel naar voren komt in de typische literatuur over human resources, maar dat het belang van de menselijke factor ook wordt beklemtoond in de strategisch georiënteerde literatuur. In deze context pogen wij in deze bijdrage mogelijke relaties te expliciteren tussen strategieën voor vorming, training en opleiding (= VTO) enerzijds en bedrijfsstrategie anderzijds. Centraal staat het antwoord op de vraag welke bijdrage tot de realisatie en verdediging van het concurrentievoordeel kan worden toegeschreven aan VTO-programma's. Aangetoond wordt dat VTO-programma's een bijdrage kunnen leveren tot de keuze van een verdedigbaar concurrentievoordeel, tot de implementatie van het concurrentievoordeel en tot de bescherming van het concurrentievoordeel tegen vreemding en imitatie.

I. Vorming, training en opleiding winnen aan belang

Het grote belang dat momenteel van verschillende zijden wordt gehecht aan de menselijke factor in het ondernemingsgebeuren, heeft ongetwijfeld vele grondslagen. Zo groeit o.m. steeds nadrukkelijker het besef dat de concurrentiekracht van de onderneming in sterke mate berust op de kwaliteit van de beschikbare human resources en dat vorming, training en opleiding (hierna afgekort als VTO) in dit verband kritische factoren zijn om de continuïteit van de onderneming op lange termijn te verzekeren.

De heroriëntering in het denken over VTO, die zich vanaf de jaren zeventig voltrok en door Van den Broeck wordt samengevat in de slagzin

* De Vlerick School voor Management, Gent

"Van een onderwijs- naar een interventiemodel" (Van den Broeck, blz. 22), raakt steeds nadrukkelijker in een stroomversnelling.¹ Exponenten van deze stroomversnelling vindt men niet alleen in de literatuur over human resources. Fundamenteel is b.v. het ideeëngoed dat men recent aantreft in de strategisch georiënteerde literatuur. We verwijzen hier naar de bijdragen van De Geus, Prahalad en Hamel, Klein en Kass, die men kan rangschikken onder de noemer "competence based competition". (Dit is een nog niet algemeen aanvaarde term voor een zeer recente ontwikkeling in het vakgebied strategisch management.) De genoemde auteurs benadrukken dat in de steeds turbulenter en meer onvoorspelbaar wordende omgeving waarin ondernemingen hun competitiviteit blijvend moeten bewijzen, de "competenties" van de onderneming de grondslag (moeten) vormen voor lange-termijncontinuïteit en superieure performantie. Het belang dat daarbij moet worden gehecht aan "meta-competenties" zoals leerprocessen, kan volgens de auteurs moeilijk worden overschat.

Professionalisering van het VTO-denken en -handelen dient zich dan ook nadrukkelijk aan. Dit geldt misschien minder voor de didactische dimensies van vorming, training en opleiding, want daarover bestaat er een bijzonder rijke literatuur (zie o.m. Buelens en Coetsier). Er is wel een grotere behoefte om in de geest van het "interventiemodel van VTO" verder na te denken over koppelingen tussen vorming, training en opleiding en de organisatorisch-strategische dimensies van de onderneming.

In dit verband is het nuttig te wijzen op de dubbele functie van VTO-strategieën:

1. Ten eerste situeren zij vorming, training en opleiding in de strategische dimensies van het management. In deze context kunnen zij een antwoord bieden op twee strategische vraagstukken: de implementatie van het concurrentievoordeel dat de onderneming nastreeft, en de verdediging van het concurrentievoordeel tegen de afbraakmechanismen die concurrenten hanteren om het bereikte concurrentievoordeel te vernietigen.
2. Vervolgens leiden opleidingsstrategieën tot een effectieve en efficiënte initiatie, uitvoering, evaluatie en follow-up van VTO-acties. Zo verzekeren VTO-strategieën een planmatige, doelgerichte aanpak van vorming, training en opleiding in de onderneming.

1 Voor een beknopt historisch overzicht van het denken over en het benaderen van VTO-processen verwijzen we naar het werk van Van den Broeck (blz. 8-12).

In dit artikel concentreren wij onze aandacht op de eerstgenoemde functie van VTO-strategieën. Daartoe pogen wij vorming, training en opleiding te situeren in de strategische dimensie van de onderneming op basis van een expliciet model van strategisch management. Nadrukkelijk willen wij hiermee een aanzet aanreiken tot het beantwoorden van de vraag *hoe strategisch management en (aspecten van) human resources management met elkaar kunnen worden gekoppeld*, en dit op de meest mature niveaus van management development.²

II. Vorming, training en opleiding als ondersteuning van de ondernemingscompetitiviteit

A. Het principe van het concurrentievoordeel

De strategische slagkracht van een onderneming kan worden afgemeten aan de mate waarin zij erin slaagt haar rentabiliteit op lange termijn te laten uitstijgen boven de zogenaamde "concurrentiële rentabiliteit". Die laatste vorm wordt door Daems en Douma omschreven als "... het minimaal noodzakelijke peil waarbeneden het concurrentieproces de rentabiliteit nooit kan drukken op lange termijn" (Daems en Douma, blz. 16).

De sleutel tot het bereiken van strategische performantie werd gegeven door Porter, die stelt: "The fundamental basis of above-average performance is sustainable competitive advantage" (Porter, 1988, blz. 66). De onderneming bereikt deze geëerde status van strategische performantie door de uitvoering van een beslissings- en actieproces, waarin twee fasen kunnen worden onderscheiden (maar niet gescheiden). Die fasen zijn:

- de *keuze* van het concurrentievoordeel
- de *implementatie* van het concurrentievoordeel; in deze fase speelt het vraagstuk van de verdedigbaarheid een cruciale rol.

2 Burgoyne onderscheidt zes ontwikkelingsstadia in het proces van management development. Op het op één na hoogste stadium wordt management development gestuurd vanuit de strategische opties van de onderneming. Het hoogste maturiteitsstadium houdt in dat strategische processen worden geoptimaliseerd door het proces van management development. "Management Development for the Individual and the Organisation", *Personnel Management*, juni 1988, blz. 40-44.

Bij de keuze van het concurrentievoordeel wordt een antwoord geformuleerd op de vraag in welk opzicht de onderneming *beter* dan alle concurrenten voorziet in de behoeften van de klantengroepen die de onderneming heeft gekozen.³ Deze fase leidt tot het vastleggen van één of meer concurrentievoordelen die zullen worden nagestreefd.

In de implementatiefase worden die beslissingen genomen waardoor het concurrentievoordeel wordt opgebouwd. Dat gebeurt door een systematische en consequente stroomlijning van alle functionele beleidsvormen en beslissingen in de richting die het concurrentievoordeel aan geeft.

Een speciaal aandachtspunt hierbij is de verdedigbaarheid van het geïmplementeerde voordeel. Voor elke onderneming geldt immers dat de omgeving (in ruime zin, zoals gedefinieerd in Porter, 1980) voortdurend pogingen onderneemt om het geïmplementeerde voordeel te vernietigen. Empirisch bewijs voor deze stelling is o.m. verzameld door Ghewamat. Het concurrentievoordeel wordt vernietigd door middel van drie afbraakmechanismen: imitatie, vervanging en vervreemding (Dierickx en Cool). Weerstand ontwikkelen tegen deze afbraakmechanismen is noodzakelijk om de rentabiliteit en continuïteit van de onderneming op lange termijn te beschermen.

Weerstand tegen imitatie houdt in dat concurrenten de implementaties van het concurrentievoordeel niet eenvoudig kunnen nabootsen. Een concurrentievoordeel dat gebaseerd is op zeer conventionele, gemakkelijk verkrijgbare produktietechnologie met een beperkt beslag op het kapitaal, vertoont omzeggens geen enkele weerstand tegen imitatie. Concurrenten die deze bron van concurrentievoordeel belangrijk vinden, zullen waarschijnlijk stappen ondernemen om die technologie te verwerven. Dit lijkt ons een bijzonder belangrijk strategisch aandachtspunt in sterk informatica-gedreven industrieën zoals de financiële sector. Imitatie kan immers gemakkelijk leiden tot een investeringspiraal. Vooral kleinere ondernemingen blijken dan op een bepaald ogenblik niet meer in staat om de acties van concurrenten te volgen en moeten als gevolg daarvan verdwijnen. Als minimale vereiste kan men stellen dat de imitatietijd voor concurrenten in elk geval langer moet zijn dan de reactie- en heropbouwtijd die de onderneming nodig heeft in het kader van haar innovatieve processen.

³ Zie Heene (1990). Deze bijdrage biedt enkele algemene aandachtspunten die ons belangrijk lijken.

Weerstand tegen vervanging is ook noodzakelijk. Immers, concurrenten kunnen de manier waarop waarde wordt gecreëerd in de onderneming drastisch wijzigen en ze vervangen door alternatieve waardecreërende activiteiten die een lagere kostprijs vertegenwoordigen of de onderneming een unieke en superieure positie geven. Zo kan b.v. het servicenet voor het onderhoud van bureaumateriaal worden "vervangen" door onderhouds- en stoortvrije kantoorapparatuur. Deze beweging kan gemakkelijk gepaard gaan met drastische herschikkingen in de waardeketen van de onderneming en met een totale herdefinitie van de omgeving en het concurrentieproces (Hamel, Doz en Prahalad).

Weerstand tegen vervreemding is noodzakelijk omdat concurrenten (of andere omgevingsfactoren zoals klanten en leveranciers, met name in hun pogingen tot voorwaartse of achterwaartse verticale integratie) proberen de middelen waarmee de onderneming haar concurrentievoordeel implementeert, aan de onderneming te onttrekken. Vervreemding kan veel vormen aannemen: van de criminele varianten, zoals diefstal, spionage, "kraken" of met virussen besmetten van gegevensbanken, tot de niet-criminele (maar daarom niet minder frequente of schadelijke) vormen zoals headhunting. De schade die door vervreemding als afbraakmechanisme wordt toegebracht, is uiteraard rechtstreeks evenredig met de inspanningen die de onderneming moet leveren om het vervreemdingsproces te herstellen, b.v. de kosten en inspanningen voor recrutering, selectie, socialisatie en training om personeelsleden die de onderneming verlaten te vervangen.

Vorming, training en opleiding kunnen in deze context vier belangrijke bijdragen leveren tot de competitiviteit van de onderneming:

1. zij kunnen bijdragen tot een *gepaste keuze* van het concurrentievoordeel
2. zij kunnen noodzakelijke middelen zijn bij de *implementatie* van het concurrentievoordeel
3. zij kunnen implementaties *beschermen tegen vervreemding*
4. zij kunnen implementaties *beschermen tegen imitatie*.

B. Vorming, training en opleiding als ondersteuning bij de keuze van het concurrentievoordeel

De adequate keuze van een marktrelevant, realiseerbaar en verdedigbaar concurrentievoordeel berust op verscheidene factoren:

- een grondige en gedetailleerde kennis van de competitieve omgeving van de onderneming
- een nauwkeurig inzicht in de strategische doelstellingen van de onderneming
- een permanent bezinningsproces over de eigen onderneming en over de plaats die zij kan/moet innemen in haar competitieve omgeving.

Vorming, training en opleiding kunnen belangrijke bijdragen leveren aan het realiseren van deze voorwaarden. Vormingscursussen die aan de hand van concrete praktijkgevallen een inzicht geven in de wijze waarop omgevingsfactoren de interne karakteristieken van de onderneming rechtstreeks of onrechtstreeks beïnvloeden, zullen aanzienlijk bijdragen tot een hogere omgevingsgeoriënteerdheid van managers. Opleidingsessies waarin aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden, gekozen uit de eigen ervaring, modellen worden geschetst om de competitieve omgeving systematisch te onderzoeken, kunnen bijdragen tot de ontwikkeling van een systematisch denk- en ontwikkelingsproces waarbij werkelijk rekening wordt gehouden met omgevingsfactoren. Zo kan ook de analyse van voorbeelden van ondernemingen die hun omgeving hebben kunnen wijzigen in een voor hen gunstiger zin, bijdragen tot "strategisch entrepreneurship" en tot een actieve, verandingsgerichte houding tegenover de omgeving.

Vorming, training en opleiding kunnen ook nuttige onderdelen vormen van het communicatieproces dat de onderneming zal uitbouwen met het oog op haar strategische doelstellingen. Ook kunnen ze bijdragen tot het verstevigen van inzichten in de richting die het top management met de onderneming wil uitgaan. Ten slotte kan training een noodzakelijk middel zijn om aan het management van de onderneming die technieken aan te reiken die nodig zijn in het kader van een systematische verzameling, beoordeling en systematisering van informatie over de competitieve omgeving. Training wordt dan een belangrijk middel om "strategische intelligentie" in de onderneming tot stand te brengen.

Voortbouwend op deze ideeën kunnen we stellen dat het proces van de adequate keuze van een concurrentievoordeel voor de onderneming kan worden ondersteund door een VTO-proces dat speciale aandacht besteedt aan:

1. de inhoud van strategisch management
2. de doelstellingen van strategisch management
3. het belang van strategisch management voor de continuïteit van de onderneming op lange termijn
4. de doelstellingen en de opdracht van de onderneming als determinanten van strategische keuzen
5. modellen voor de analyse van de competitieve omgeving
6. de opbouw van informatiesystemen voor strategische planning
7. principes voor de keuze en implementatie van concurrentievoordelen.

Onze ervaring leert dat een tweedaagse opleidingssessie het strategisch denken van managementteams betekenisvol kan ondersteunen en fundamenteel kan bijdragen tot een betere kwaliteit van de beslissingsprocessen die leiden tot de vastlegging van het na te streven concurrentievoordeel.

Uiteraard veronderstellen dergelijke sessies een adequate didactische aanpak. Hoewel het niet direct het onderwerp van dit artikel vormt, willen we kort twee valabele werkwijzen citeren: Ofwel analyseert men concrete case-studies en praktijkgevallen, een ondertussen ingeburgerde methode aan binnen- en buitenlandse managementscholen. Ofwel hanteert men methodieken die ontleend zijn aan de systeemdynamische analyse van management (Morecroft). Deze laatste aanpak is minder goed bekend, zeker in ons taalgebied, maar opent even interessante perspectieven als de case-methodiek.

C. Vorming, training en opleiding als middelen om het concurrentievoordeel te implementeren

Vorming, training en opleiding zijn in de eerste plaats bedoeld om de ondernemingscompetenties die vervat zijn in de human resources, te wijzigen in een – volgens de ondernemingsdoelstellingen – gunstiger zin. Vorming, training en opleiding introduceren in de onderneming die kennis, vaardigheden en waarden waaraan behoefte bestaat met het oog op het concurrentievoordeel dat moet worden gerealiseerd.

Zo heeft de onderneming die het concurrentievoordeel *kwaliteitsbetrouwbaarheid* nastreeft, behoefte aan uitgebreide VTO-programma's om de inhoud van dit concurrentievoordeel duidelijk te maken en om in de dagelijkse operationele praktijk de kwaliteit te garanderen die men voor een stevige concurrentiepositie nodig acht. We kunnen hier verwijzen naar de vele cursussen over integrale kwaliteitszorg die overal te lande worden georganiseerd. Een onderneming die minder heil verwacht van kwaliteitsbetrouwbaarheid maar meer van b.v. *innovativiteit*, zal andere VTO-programma's organiseren. Daarin kunnen thema's als samenwerking, creativiteit en informatieverwerking een sterke nadruk krijgen.

Bijdragen tot de realisatie van het concurrentievoordeel zou de uiteindelijke bedoeling van vorming, training en opleiding moeten zijn. De vraag of dat ook in de realiteit het geval is, durven we maar voorzichtig positief beantwoorden. Onze ervaring – weliswaar beperkt, niet gesystematiseerd maar wel gevarieerd – doet ons veeleer besluiten dat bij beslissingen inzake vorming, training en opleiding niet altijd rekening wordt gehouden met de bijdrage van VTO aan de strategische performantie van de onderneming. Beslissingen op dit vlak worden vaak op andere gronden genomen (Van den Broeck).

Vorming, training en opleiding zijn middelen om het concurrentievoordeel te implementeren. Men dient zich echter bewust te zijn van de grenzen en beperkingen van VTO. Het zijn inderdaad interventies die zich uitsluitend richten op de introductie van nieuwe of de verbetering van bestaande kennis, vaardigheden en attitudes. Een succesvolle, strategie-ondersteunende VTO-aanpak veronderstelt dat de implementatie van het concurrentievoordeel het best is gebaat bij processen die kennis, vaardigheden en waarden veranderen of vernieuwen. Zo hebben b.v. uitgebreide commerciële trainingen geen zin als het prijs- of produktbeleid van een onderneming grondig fout zit. Een systematisch onderzoek van de mate waarin die voorwaarde is vervuld, is dan ook

noodzakelijk. Een handig denkschema om te bepalen hoe VTO het best kan worden ingeschakeld in het proces dat leidt tot implementatie van een concurrentievoordeel, is o.m. samengevat in het bekende "7 S"-model (Waterman, Peters en Phillips).

Aan elke vorming, training en opleiding moet dus een grondige analyse van het probleem en de situatie voorafgaan. Die analyse moet de basis vormen van een grondig beslissingsproces ten gunste van VTO. Belangrijke vragen bij deze analyse zijn zeker of VTO, gegeven de geanalyseerde situatie en de doelstellingen die men wil bereiken, de beste "organisatie-interventiemethode" is. Als dat het geval is, welke andere organisatie-interventies (herstructurering, afbouw, diversificatie) zijn dan nodig of nuttig om de doelstellingen te bereiken?

Alleen een dergelijke analyse, die van de beslisser op VTO-gebied een grondige kennis veronderstelt van organisatieveranderingsmethoden, kan de strategische effectiviteit en efficiëntie van VTO garanderen. Omgekeerd: een opmerkelijk gebrek in de kwaliteit van het beslissingsproces dat heeft geleid tot een VTO-actie, kan nooit worden goedge maakt, zelfs niet door een perfect uitgevoerde opleiding.

D. Vorming, training en opleiding als verdedigingsmiddel tegen vervreemding

In de strijd tegen vervreemdingsprocessen kunnen VTO-programma's op ten minste twee wijzen een fundamentele bijdrage leveren.

Het bestrijden van de vervreemding veronderstelt in de eerste plaats dat de bestaande "vervreemdingsrisico's" worden geïdentificeerd. Deze functie kan in haar algemene doelstellingen worden toegekend aan de interne audit (Vandenberghe, blz. 22-23). Tegenover geïdentificeerde risico's moet dan gepast gedrag worden ontwikkeld binnen de onderneming. Trainingsprogramma's in risicovermijdend gedrag kunnen worden georganiseerd, b.v. over het omgaan met computerhardware en -software. Van bijzonder groot belang zijn opleidingsprogramma's, b.v. in technieken van interne controle, waarin bestaande risico's worden signaleerd, geanalyseerd en op hun relevantie getoetst.

Een tweede mogelijke bijdrage van VTO-programma's in de strijd tegen vervreemding heeft te maken met de bescherming van de beschikbare human resources tegen vervreemdingspogingen door de omgeving. Het feit dat personeelsleden de onderneming verlaten, daartoe in meer

of mindere mate uitgenodigd door de omgeving, kan onmiddellijk en massaal leiden tot een verlies van competitiviteit. Bovendien kan men dat verlies op korte termijn vaak zeer moeilijk bijsturen. Het vinden en "competitief maken" van nieuwe personeelsleden wordt immers door verscheidene factoren verhinderd:

- de schaarste op de arbeidsmarkt⁴
- de financiële middelen en de tijd die nodig zijn om het personeel technisch op te leiden
- de financiële middelen en de tijd die nodig zijn voor de socialisatie van het personeel (Pascale).

Loyauteit van het personeel tegenover de onderneming is dan ook een cruciale competitiviteitsondersteunende factor. Dat geldt zeker voor dienstenondernemingen, die voor de realisatie van hun concurrentievoordeel sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit van hun human resources (Heene).

Vorming, training en opleiding kunnen duidelijk loyauteitsversterkend werken. Het lijkt ons volkomen legitiem om VTO-programma's te introduceren op grond van hun loyauteitsversterkende effecten. Loyauteit kan uit VTO-programma's resulteren op grond van twee potentieel sterk motiverende effecten.

VTO-programma's kunnen de *aantrekkelijkheid* van de onderneming voor het personeel verhogen. Dit is een zeer krachtige loyauteitsversterkende factor, die in elk geval te verkiezen valt boven maatregelen die veeleer de afhankelijkheid van het personeel beogen en dus een "gedwongen" loyauteit tot gevolg hebben. Het niet-concurrentiebeding in de arbeidsovereenkomst met vertegenwoordigers is een typisch voorbeeld van gedwongen loyauteit; "equity-sharing" is een mengvorm van aantrekkelijkheids- en afhankelijkheidsaspecten. VTO-programma's zullen de aantrekkelijkheid en dus de loyauteit sterker verhogen naarmate ze duidelijker bijdragen tot de persoonlijke groei en ontwikkeling van het individu. Men moet dus voldoende genuanceerd denken over de opportuniteit van opleidingen die schijnbaar totaal irrelevant zijn voor de job. Zo slagen bepaalde ondernemingen erin om bijzonder loyaal personeelsgedrag te ontwikkelen, o.m. op basis van opleidingert in kunstgeschiedenis (ook al betreft het geen kunstgalerie) of in "huise-

⁴ Zie o.m. "Werkloosheidsgraad daalt onder de 10 procent", *De Financieel Economische Tijd*, 5 december 1989.

lijke" bezigheden zoals koken (ook al gaat het hier om een hoogtechnologisch elektronicabedrijf).

Vervolgens kunnen aan VTO-programma's ook duidelijke *cultuurvormende* aspecten verbonden zijn. Dit is bijzonder belangrijk, gegeven het feit dat een sterke en loyale relatie tussen personeel en onderneming tot stand kan worden gebracht door en op basis van een sterk geprofileerde bedrijfscultuur. Bedrijfscultuur verwijst als "collectief goed" immers zeer sterk naar het "wij"-gevoel. Het lijkt dan ook belangrijk om VTO-programma's telkens weer systematisch aan te grijpen als middelen om bedrijfscultuur en groepscohesie te versterken. Dit kunnen belangrijke overwegingen zijn bij de keuze tussen *in-house* cursussen en extern georganiseerde, zogenaamde "open" programma's.

E. Vorming, training en opleiding als verdedigingsmiddelen tegen imitatie

De uitbouw van een brede kennisbasis is een van de belangrijkste bronnen om het concurrentievoordeel te verdedigen (Ghemawat). Aangezien vorming, training en opleiding uiteraard kunnen bijdragen tot ontwikkeling van de kennis, kunnen zij ook een uitstekend verdedigingsmiddel tegen imitatie vormen.

De relatie tussen VTO en verdediging tegen imitatie komt echter niet automatisch en niet altijd tot stand. Dat kan alleen indien vorming, training en opleiding leiden tot de ontwikkeling van *specifieke, bedrijfseigen* know-how. Deze vorm van know-how houdt in dat algemeen bekende kennis en vaardigheden worden getransfereerd naar de eigen situatie van de onderneming en hun toepassing vinden in de concrete bedrijfsproblematiek.

Het streven naar specifieke, bedrijfseigen know-how houdt een aantal belangrijke implicaties in.

1. Extern georganiseerde opleidingen van het "open" type hebben als verdedigingsmiddel tegen imitatie vrijwel geen betekenis. Hier verworven kennis en vaardigheden zijn immers per definitie algemeen en bedrijfs-aspectief. Externe opleidingen kunnen wel bijdragen tot het beter functioneren van het personeel en in die zin kunnen ze een belangrijke operationele of tactische betekenis hebben. Hun strategische relevantie en betekenis is echter (vanuit het oogpunt van imitatie) verwaarloosbaar of onbestaand, tenzij men aan deze opleidin-

gen een specifiek ontwikkelde follow-up koppelt om de externe materie te kneden tot interne know-how. Trainingen in "open, positieve communicatie" of opleidingen in een bepaalde technologie waarbij de relaties met de specifieke bedrijfssituatie achterwege blijven, zijn strategisch van nul en generlei waarde. Onze ervaring leert dat ondernemingen vaak te weinig (ook financiële) inspanningen leveren op het vlak van "specificering", b.v. in de vorm van een doorgedreven follow-up. Ze missen daardoor belangrijke kansen om aan VTO een strategische dimensie te geven.

- Interne opleidingen krijgen enkel een strategische betekenis indien voldoende middelen worden vrijgemaakt om de specificiteit ervan te waarborgen. Dit betekent o.m. dat bijzondere aandacht moet uitgaan naar de wijze waarop opleidingen worden "ingekocht" en dat rond ingekochte opleidingen een competitiviteitsondersteunende strategie moet worden gebouwd. Om de strategische relevantie van VTO-programma's te waarborgen, is een grondige voorbereidingsfase noodzakelijk. In die fase gaat men gedetailleerd na welke doelstellingen met het programma moeten worden bereikt en hoe het programma kan kaderen in de eigen bedrijfsproblematiek. Ook hier toont onze ervaring aan dat ondernemingen veel te weinig aandacht schenken aan deze voorbereidende fasen. Daardoor missen ze een aantal strategische kansen die met VTO verbonden kunnen zijn.

III. Besluit

Vorming, training en opleiding *kunnen* een belangrijke bijdrage leveren tot het bevorderen van de competitiviteit van de onderneming. En de VTO-acties waarvan de bijdrage tot het concurrentievoordeel evident is, zullen wellicht zonder al te veel problemen geaccepteerd worden door het lijnmanagement.

Potentieel zijn de relaties tussen vorming, training en opleiding enerzijds en de competitiviteit van de onderneming anderzijds veelzijdig. Het actualiseren van deze potentiële relaties veronderstelt van de human resources manager of het hoofd opleiding dat zij het VTO-gebeuren in hun eigen onderneming benaderen met een grondig begrip van de ondernemingsstrategie en van competitiviteitsverhogende ingrepen.

Ruim georiënteerde managementopleidingen, waar strategische vraagstukken een belangrijk programma-onderdeel vormen (en die in de

vorm van MBA-programma's aan veel managementscholen worden aangeboden), zijn voor de opleidingsfunctionaris dan ook geen overbodige luxe, maar een strikte noodzaak om de effectiviteit en de efficiëntie van de miljoenenbudgetten voor opleiding te garanderen.

Bibliografie

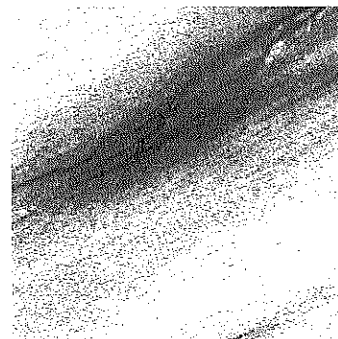
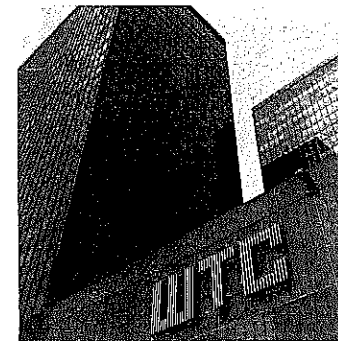
- BUELENS, M. en COETSIER, P., "Training", in: *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*, aflevering 5, maart 1982, blz. 2.6.Bue.1-2.6.Bue.19.
- DAEMS, H. en DOUMA, S.W., *Concurrentie: analyse en strategie*, 1984.
- DE GEUS A.P., "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, maart-april 1988, blz. 70-74.
- DIERICKX, J. en COOL, K., *Competitive advantage: a resource-based perspective*, INSEAD working paper, nr. 88/07, januari 1988.
- GHEWAMAT, P., "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, september-oktober 1986, blz. 53-58.
- HAMEL, G., DOZ, Y. en PRAHALAD, C.K., "Collaborate With Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, januari-februari 1989, blz. 133-139.
- HEENE, A., "Strategische aandachtspunten voor dienstenondernemingen", in: *Marketing van Diensten*, aflevering 17, blz. 1.3.5.01-1.3.5.12.
- KLEIN, J. en KASS, T., *The World Beyond Markets and Products: Skills and Meta-skills*, niet-gepubliceerde paper, juli 1990.
- MORECROFT, J.D.W., "System Dynamics and Microworlds for Policymakers", *European Journal of Operational Research*, jg. 35, 1988, blz. 301-320.
- PASCALE, R., "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization", *California Management Review*, jg. 1985, nr. 2, blz. 26-41.
- PORTER, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.
- PORTER, M., "Generic Competitive Strategies", in: J.B. QUINN e.a., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 1988, blz. 66 e.v.
- PRAHALAD, C.K. en HAMEL, G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mei-juni 1990, blz. 79-91.
- VANDENBERGHE, L., *Nieuwe trends in visicobeheer*, niet-gepubliceerde paper, 31 mei 1990.
- VAN DEN BROECK, H., *Onderzoek naar verklaringsmodellen voor het vormings-, trainings- en opleidingsproces in organisaties*, niet-gepubliceerd doctoraal proefschrift, RUG, 1987.
- WATERMAN, R.H., PETERS, T.J. en PHILLIPS, J.R., "The 7-S Framework", in: J.B. QUINN e.a., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 1988, blz. 271-276.

Abstract

Strategic Dimension of Education, Instruction and Training Schemes

Education, instruction and training schemes should be run in order to facilitate the realization of corporate objectives and strategies. In order to explore possible relationships between education, instruction and training on the one side and strategic dimensions of the company on the other, the article describes strategic processes and tries to demonstrate how education, instruction and training can contribute to those processes of choosing and implementing competitive advantages. Much attention is paid to the contribution of education, instruction and training to the sustainability of competitive advantage. More generally spoken, the article tries to contribute to the professionalization of education, instruction and training schemes, primarily from a strategic point of view. Moreover, the author wants to demonstrate the importance of education, instruction and training strategies for the realization of "competence based competition", which is a fairly new development in strategic thinking.

PARIBAS
INSTITUTIONAL
BANKING
DIVISION



U zoekt een partner bij wie u terecht kan voor een complete dienstverlening inzake beleggingsadviezen aan institutionelen, pensioenfondsen, verenigingen...

U zoekt een specialist om voor u de ontwikkelingen van de aandelen-, obligatie- en vastgoedmarkt te volgen.

U verwacht van een adviseur dat hij voor uw arbitrageverrichtingen en Bloc Trading in aandelen en obligaties zorgt.

U wenst de bewaring van uw effecten toe te vertrouwen aan een vakman.

U bent daarom ongetwijfeld geïnteresseerd in de dienstverleningsmogelijkheden van de AFDELING INSTITUTIONAL BANKING van de Paribas Bank België. Hier vindt u alle nodige adviezen voor uw beleggingskeuzen en begeleiding bij uw financiële transacties.

PARIBAS INSTITUTIONAL BANKING DIVISION

Telefoon 02/220 44 81 - 02/220 44 85 - 02/220 42 88



PARIBAS

WAAR BANKIEREN EEN KUNST IS

PARIBAS BANK BELGIE NV

E. Jacquemainlaan 162 - 1210 Brussel - Tel. 02/220 41 11 - Fax. 02/218 51 42

Publinteract