

Inleiding

Dit boek heb ik geschreven voor mensen die zich – net als ik – wel eens afvragen of we wel genoeg weten van de ontwikkelingen om ons heen en of we daar wel alert genoeg op reageren. Met name in crisistijden komt deze vraag nadrukkelijk op.

Als *onderzoeker* ben ik altijd op zoek naar bedrijven die iets bijzonders doen. Iets tegendraads soms. En ik vraag mij dan af wat ze dan precies doen en vooral hoe ze denken over hun bedrijvigheid en de kansen ervan. Rond de laatste eeuwwisseling gingen in de VS, onder veel mediale belangstelling enkele internetkruideniers failliet, nadat ze er samen meer dan \$2 miljard doorheen hadden gedraaid. Als dan in 2003 weer een nieuwe internetkruidenier zijn deuren opent, dan is mijn interesse gewekt. Hebben ze de lessen uit 2000 wel geleerd? Ze zullen toch niet zo dom zijn om het nog een keer te proberen? Maar, als het dan een heel andere opzet betreft, dan ga ik er informatie over verzamelen en als het ook nog eens een groot succes wordt - door in drie jaar tijd te groeien naar een omzet van \$240 miljoen – dan wil ik er ook alles van weten en zoek ik ook contact met ze. Zonder uitzondering blijkt dan dat die succesvolle bedrijven de lat voor zichzelf erg hoog hebben gelegd, omdat ze weten dat ze het anders niet zouden halen. Ze hebben er alles aan gedaan om tot succes te komen en hebben daar een hele worstelpartij voor over gehad.

Als *adviseur* kom ik veel bij bedrijven over de vloer en dan hoor ik enthousiaste verhalen over projecten waar ze mee bezig zijn, maar als ik dan doorvraag over de impact van die projecten, dan vallen de antwoorden mij soms erg tegen. En dan bekruipt mij het gevoel dat deze bedrijven de lat *niet* erg hoog hebben gelegd. De mooie verhalen ten spijt.

Nu zijn alle bedrijven verschillend. Ze zitten in verschillende markten, sectoren, ketens enzovoort en niet elke omgeving is even turbulent. Maar als we goed om ons heen kijken, dan zien we toch dat heel wat bedrijven in hun bestaan bedreigd worden.

Het Ruimtelijk Planbureau (RPB) [20] signaleerde dat het succes van elektronisch winkelen inmiddels zijn eerste slachtoffers heeft gemaakt. Een aantal winkelbedrijven – met name reisbureaus, bruingoed- en witgoedzaken, cd-winkels en boekhandels – zullen als gevolg van de concurrentie via het internet grotendeels uit het straatbeeld van de binnensteden verdwijnen. En dan is de videotheek nog niet genoemd in deze studie. Het vreemde daarvan is dat die winkelbedrijven kennelijk niet op de ontwikkelingen hebben geanticipeerd. Misschien hebben ze gedacht: “Ach, dat internet, dat wordt toch niks. Mensen zullen altijd fysiek willen blijven winkelen.” Intussen weten we dat dit niet zo is. Internetwinkels boeken jaar op jaar omzetwinsten ten koste van fysieke winkels. Vroeg of laat moet het tot ze doordringen.

Productiebedrijven in Nederland, maar ook elders in Europa, hebben veel last van moordende prijsconcurrentie uit lagelonenlanden. Daardoor wordt hun orderportefeuille in hoog tempo dunner en met enige regelmaat gaan er dan ook productiebedrijven failliet. Nou zitten daar ongetwijfeld bedrijven tussen die al langer slecht liepen en die het dus hoe dan ook niet hadden gered, maar vroeg of laat komen ook de sterkere bedrijven aan de beurt, omdat de Aziatische opmars nog lang niet ten einde is. Terwijl onze economie krimpt, groeit die van China met meer dan 5% per jaar. Dus vind ik het echt vreemd dat niet *alle* productiebedrijven stevige maatregelen nemen om hun toekomst veilig te stellen. Soms gaan bedrijven langs de rand van de afgrond, zoals chipfabrikant NXP, voordat ze toegeven dat ze teveel activiteiten

De Lat Moet Hoger! Boek 1 versie 2.0 door Marcel Creemers

hebben in dure landen en te weinig in goedkope landen. Het is de vraag of NXP het wel gaat redden. In 2007 heb ik dat bedrijf van binnen leren kennen. Het produceert oude technologie en Europa, in plaats van nieuwe technologie in Azië. De lat moet daar wezenlijk hoger, maar hoeveel tijd heeft dat bedrijf eigenlijk nog nodig om dat in te zien?

Uitgeverijen en platenmaatschappijen zien al jaren hun omzetten flink teruglopen. Zij wijten dat aan de illegale praktijken van vermeerdering en verspreiding onder bedrijven en consumenten. In tien jaar tijd hebben de muziekproducenten hun marktpositie geheel verloren en de uitgeverij (bladen, boeken) gaat hier achteraan. In feite leven deze bedrijven nog uitsluitend dankzij de internationale bescherming door auteursrecht, naburig recht en copyright en in een groot aantal landen liggen precies die wetten ook nog eens onder vuur. Daarom snap ik niet waarom die bedrijven niet iets anders bedenken dan alleen maar rechtszaken aanspannen tegen hun klanten. Waarom hebben ze miljoenen cd's onbeschermd op de markt gebracht? Waarom hebben ze geen goede bescherming (DRM) ontwikkeld? Waarom hebben ze dat over gelaten aan de sector voor consumenten elektronica? De lat ligt er *zeker* niet hoog genoeg. Wie hier meer over wil weten kan ik boek 2 van deze serie aanraden (De Tragiek van een Beschermd Bestaan)

Al deze gebeurtenissen hebben mij ertoe aangezet om in totaal drie (en misschien meer) boeken te schrijven onder de serietitel: De Lat Moet Hoger! Voor u ligt het eerste boek, dat gericht is op bedrijven in het algemeen en dat gaat over de vraag hoe bedrijven moeten reageren op snel veranderende omstandigheden: ze moeten licht, vlug en precies worden. In dit boek diep ik die drie gunstige bedrijfskarakteristieken verder uit, wijs ik op methoden die daarbij behulpzaam kunnen zijn en laat ik ook de problemen en valkuilen zien, die veel bedrijven ervaren hebben.

Lichter worden doe je door je te concentreren op taken en markten en middels verkopen of uitbesteden van bedrijfsonderdelen. Er kleven weliswaar nog veel problemen aan outsourcing, maar gaandeweg begrijpen we beter hoe het moet. De beloning is ernaar: lichte bedrijven kunnen goed meekomen in de internationale concurrentie.

Ook zijn veel bedrijven bezig *vlugger* te worden. Ze willen beter kunnen antwoorden op de toenemende turbulentie in hun omgeving. Die turbulentie neemt toe mede door verder gaande globalisering. Bedrijven kunnen daardoor nieuwe mondiale markten op, maar daarmee neemt ook de concurrentie toe, zowel in aantal als in veranderende concurrentieverhoudingen. De Chinese markt, bijvoorbeeld, groeit veel sterker dan de westerse markten en is dus aantrekkelijk voor veel bedrijven. Maar dat weten helaas veel bedrijven in heel veel westerse landen ook en mede daardoor is de concurrentie groot. Vlugge bedrijven werken niet alleen snel, zij zijn ook in staat om snel van netwerk te wisselen, waardoor zij zich snel kunnen aanpassen en de concurrentie te vlug af kunnen zijn.

Met dat vlugger worden hebben bedrijven nog wel veel moeite, niet zozeer omdat ze niet snel genoeg kunnen leveren, maar vooral door de traagheid die in hun transacties zit. Ook op dat punt moet de lat een stuk hoger.

Ten slotte zie ik veel bedrijven bezig preciezer te worden. Preciezer in termen van tijd, plaats, volume en hoedanigheid. Steeds meer bedrijven zijn bezig met projecten voor continue verbetering, met BPM-projecten (Business Process Management) en ook met maatregelen die bijvoorbeeld de hoeveelheid gebruikte energie en grondstoffen moeten beperken.

De Lat Moet Hoger! Boek 1 versie 2.0 door Marcel Creemers

Licht, vlug en precies worden; dat hoort bij elkaar. Het zijn clusters van projecten waarmee bedrijven imperfecties binnen en buiten hun organisatiegrenzen proberen weg te nemen. Het is mijn overtuiging, dat de mate waarin en het enthousiasme waarmee het gebeurt nog wel aan de lage kant is, mede gelet op de urgentie. Vandaar de titel van dit boek: *De lat moet hoger!*

De achtergrond van mijn stelling is de constatering dat veel bedrijven nog teveel intern gericht werken aan verbeteringen en nog te weinig aandacht aan hun transacties schenken. Precies hierdoor worden de voordelen van outsourcing maar ten dele gerealiseerd.

Ook in de automatiseringswereld probeert men licht, vlug en precies te worden, mede als antwoord op de groeiende kritiek van “de business” op de prestaties van de ICT-functie in bedrijven. Grote aanbieders van bedrijfssoftware, zoals SAP, Oracle, IBM en Microsoft stellen dat Service Oriented Architecture (SOA) de performance van bedrijven aanzienlijk kan verbeteren en zij investeren dan ook grootschalig in die ontwikkelingen. Je mag gerust stellen dat zij die ontwikkeling mondiaal aansturen. De vraag is natuurlijk wat SOA dan precies inhoudt en waar de voordelen dan precies zitten.

In dit boek worden alle genoemde ontwikkelingen besproken en aan elkaar gerelateerd.