

De termijngekte

Sinds de jaren negentig is er iets fundamenteels in het westerse bedrijfsleven veranderd. Plotseling moet alles snel, kort en krachtig gedaan worden en worden aandeelhouders op een veel hoger plan gezet dan de kracht van het eigen personeel. Voordien was er tijd om optimaal aandacht te besteden aan het overleven van het bedrijf door binnen het bedrijf een continu vernieuwingsproces te stimuleren. De termijn waarbinnen een vernieuwing resultaat moest afwerpen mocht wel tien jaar beslaan. Het vernieuwen verliep in vele stappen: uitvinden, ontwikkelen, proefproduceren, produceren, vermarkten en consolideren.

Deze termijn is in de negentiger jaren vrij plotseling teruggebracht tot drie à vier maanden. Het gevolg is dat sindsdien binnen de bedrijven nauwelijks nog iets terecht komt van uitvinden. De centrale laboratoria van grote bedrijven zijn teruggebracht tot een fractie van hun oorspronkelijke omvang en hun taak is veranderd van onderzoek in ontwikkeling. De eerder dicht bij de productiecentra bestaande ontwikkelingslaboratoria zijn voor een flink deel opgeheven. En de proefproductie wordt in de overgebleven ontwikkelingslaboratoria uitgevoerd. Daarbij wordt eraan voorbijgegaan dat onderzoek, ontwikkeling, proeffabricage en fabricage elk een geheel eigen aanpak vragen. Het gevolg is dat het vernieuwingsproces is teruggebracht tot een verbeteringsproces.

Een tijd lang werd gedacht dat digitalisering een grote versnelling aan het vernieuwingsproces zou geven. Het complexe karakter van een product zou men aan kunnen pakken door dit deel op te laten lossen door het toepassen van krachtige en flexibele software. Omdat het bouwen van grote complexe software projecten steeds stroever loopt is de grote belofte die computers in het vernieuwingsproces leken te brengen niet uitgekomen. De digitalisering gaat traag en levert zodra de producten complexer worden onbetrouwbare resultaten op. De oorzaak van dit feit ligt in de grote onvolkomenheden van het huidige softwaremaakproces.

Onderzoek wordt in toenemende mate verwacht van universiteiten en andere onderzoeksinstituten. Het blijkt echter dat deze instellingen vaak geen goede aansluiting vinden bij het bedrijfsleven. De weg van uitvinding naar verkoopbaar product lijkt daardoor geblokkeerd. Het verschuiven van zowel de productie als de ontwikkeling naar lage lonen landen haalt de vernieuwingscapaciteit uit de achterblijvende regio's weg. Bovendien daalt de efficiency door de langer wordende besturings- en communicatielijnen. Het gevolg van dit alles is, dat de grote bedrijven verworden tot handelsorganisaties. Regio's die sterk waren in kennis en vernieuwing schakelen nu over op dienstverlening. De vraag rijst dan, dienstverlening aan wie?

Managers verklaren hun veel hogere bezoldiging uit de risico's die zij nemen. Met een verstild vernieuwingsproces wordt het risico verplaatst van de technische en industriële kant naar de financiële kant van de bedrijven. Dit heeft het bedrijfsleven gevoeliger gemaakt voor de onbetrouwbaarheid van de virtuele geldwereld. Als geld het enige sturingsmechanisme van een bedrijf is, dan wordt het bereiken van het doel om te overleven steeds moeilijker. Het is fout om te veronderstellen dat een manager niets hoeft

te weten van de producten die zijn bedrijf maakt en geen weet hoeft te hebben van de processen volgens welke deze producten tot stand komen. Het is funest als de manager geen weet heeft van het vernieuwingsproces dat de toekomst van het bedrijf moet veiligstellen.

Te denken dat financiën en economie de enige drijvende factoren in een bedrijf zijn is even dom als te denken dat een auto bestuurd kan worden door alleen naar de benzinemeter te kijken.

Omdat er in het westerse bedrijfsleven geen stimulans meer is voor vernieuwen, daalt de animo om deel te nemen aan het vernieuwingsproces. Technisch georiënteerde studenten trekken naar de regio's waar vernieuwing nog wel populair is. Dat is zonder geheimen te verklappen het oosterse bedrijfsleven. De kennis en kunde die nodig is om te kunnen vernieuwen is een capaciteit die moeilijker te vergaren dan te verliezen is.

De westerse wereld stapt over van vernieuwend produceren naar dienstverlening, verhandelen en consumeren. De westerse politiek lijkt daarin te berusten. Daarmee plaats zij zich ondergeschikt aan de oosterse wereld die juist voor de ander weg kiest.