

In de markt

De een wil het financieringstekort verkleinen, de ander de vraag vergroten, de derde de arbeidstijd verkorten om de werkloosheid te bestrijden. Maar volgens Norman Macrae in het Britse blad *The Economist* is het veel belangrijker dat men zich instelt op het feit dat de wereld aan het begin staat van de snelste economische omwenteling die ooit heeft plaatsgevonden: de overgang van een industriële naar een informatiemaatschappij. Bij die omwenteling is het de markt die uitmaakt wie er meedoet en wie achterblijft. Daarom is het vóór alles noodzakelijk dat op alle niveaus in de economie de marktgerichtheid en het ondernemerschap worden gestimuleerd. In dat licht doet Macrae 25 aanbevelingen om de verstarde Britse economie om te toveren tot een dynamische volkshuishouding die klaar is voor het informatietijdperk 1). Zijn suggesties zijn interessant genoeg om in gedachten te houden. Misschien dat er ook iets van onze gading bij is.

1. Schaf alle regels af die het ontstaan van nieuwe bedrijven in de weg kunnen staan. In de Verenigde Staten zijn in de afgelopen tien jaar meer dan 20 mln. nieuwe banen gecreëerd; 2/3 hiervan in bedrijven die vijf jaar tevoren nog niet bestonden. Het is niet erg dat veel nieuwe ondernemingen na een paar jaar al weer verdwenen zijn. De kosten van mislukking moeten laag worden gehouden. Hoe meer nieuwe bedrijven er ontstaan, hoe groter de kans is dat juist die paar er bij zitten die snelle groeiers blijken te zijn.

2. Maak lijsten van potentiële klanten voor elk nieuw produkt. Dit is de manier waarop Amerikaanse „venture capitalists” te werk gaan. Hun belangrijkste functie is niet dat zij risicokapitaal beschikbaar stellen, maar dat zij markten zoeken. Als er een paar klanten worden gevonden die in het prototype geïnteresseerd zijn, kan het produkt misschien wat worden. Belangrijk is dat het introduceren van prototypen steeds eenvoudiger wordt, omdat het ontwerpen, vervaardigen en uittesten van nieuwe produkten steeds meer met behulp van de computer kan plaatsvinden (CAD/CAM) en het ontwerp met een druk op de knop aan mogelijke afnemers kan worden getoond.

3. Laat ontwerpers en verkopers werken als ondernemers binnen de onderneming („intrapreneurs”) en geef ze een eigen budget. Als ze van hun produkt een succes weten te maken, delen ze mee in de opbrengsten; als ze het budget verspelen, zijn ze ondernemer-af.

4. Veel mensen willen een winkel of bedrijfje beginnen, maar weten niet precies waar en hoe. Laat ze neuzen in databestanden betreffende de detailhandel (omzetcijfers, afzetmarkten, koopkrachtige vraag e.d.) om te zien of ze een gaatje in de markt kunnen ontdekken.

5. Vraag en aanbod worden steeds meer per computer aan elkaar gekoppeld. Speel daar op in. Wie leveranciers zoekt voor onderdelen van een nieuw produkt, zet het ontwerp op een centraal, voor iedereen toegankelijk datanet en wacht op de goedkoopste aanbieder.

6. De jeugdwerkloosheid moet heel anders worden aangepakt. Geef werkloze jongeren geen werkloosheidsuitkeringen, maar faciliteiten in de vorm van werkplaatsen die met computers zijn uitgerust. Vandaar uit kunnen ze door middel van onderaanneming in de markt proberen te komen, eventueel door tegen zeer lage lonen te werken. Volgens Amerikaanse cijfers gaat elke baan in de „high tech”-sector in Silicon Valley gepaard met vijf of zes „low tech”-banen in toeleverende sectoren. Ook de Japanse industrie leunt sterk op een wijd vertakt netwerk van kleine, concurrerende toeleveranciers. In die markt liggen de beste startkansen voor werkloze jongeren.

7. Daarbij moeten er prikkels worden ingebouwd waardoor kleine groepjes jongeren worden gestimuleerd om min of meer zelfstandig werkende eenheden te vormen. Indien succesvol kunnen deze groepjes de overstap naar de reguliere markt wagen.

8. Werkloze jongeren kunnen ook zeer nuttig werk verrichten door allerlei databestanden die voor de handel, de export e.d. van belang zijn, up-to-date te maken.

9. Studiebeurzen moeten worden vervangen door leningen. Dat is bevorderlijk voor een gemotiveerde studiekeuze en leidt er toe dat studenten bijbaantjes zoeken en ondernemender worden.

10. Ook binnen bedrijven moet het initiatief op alle mogelijke manieren worden bevorderd. Eén manier is het salaris van medewerkers meer resultaat-afhankelijk te maken, b.v. door het voor een deel in de vorm van opties op aandelen van het bedrijf uit te keren. Hiervoor dienen belastingfaciliteiten te worden geschapen. „Intrapreneurs” moeten op een of andere manier in de resultaten van hun activiteiten delen.

11. Ook in de publieke sector moeten beloningssystemen worden ingevoerd waarbij de beloning resultaat-afhankelijk is. Wanneer meting van het resultaat niet mogelijk is bestaat er een ernstig vermoeden dat de desbetreffende functie overbodig is.

12. In de „post-managerial society” is de onderneming niet langer een organisatie die door een energieke bureaucraat wordt geleid, maar een „confederatie van entrepreneurs”. Wie een goed idee heeft moet binnen het bedrijf de kans krijgen om het uit te werken of aan anderen te verkopen. Slaagt hij, dan plukt hij daar ook zelf de vruchten van.

13. Een produkt in ontwikkeling dat op een gegeven moment niet aan de verwachtingen voldoet, moet tijdig worden afgekapd voordat het in een ontwikkelingsfase terechtkomt waar het veel geld gaat kosten. Laat het werken aan nieuwe produkten aan kleine groepjes „fanatiekelingen” over in plaats van dat de hele organisatie er zich – tegen hoge kosten – mee gaat bemoeien.

14. Als de eigen distributiekanaalen niet geschikt zijn om een nieuw produkt op de markt te brengen, creëer dan nieuwe kanalen of stoot het produkt af naar iemand die wat dat betreft beter is toegerust. Een goede introductie van een nieuw produkt op de markt is vaak bepalend voor het succes.

15. Kijk of de onderneming voldoet aan de kenmerken die Peters en Waterman in hun boek *In search of excellence* als kenmerken van succesvolle ondernemingen hebben geïdentificeerd. Vijf kenmerken zijn met name van belang: a. een eenvoudige, platte organisatie en een kleine staf; b. actiegerichtheid; c. ondernemerschap binnen het bedrijf; d. concentratie van de activiteiten op bekend terrein; stort het bedrijf niet in avonturen op onbekende markten; e. klantgerichtheid.

16. Er zijn twee soorten onderzoek: fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek. Het eerste levert Nobelprijswinnaars op, maar zorg dat de researchafdelingen van het bedrijf marktgericht werken.

17. Onderzoeksresultaten van publieke onderzoeksinstituten moeten op een datanet worden gezet zodat iedereen er kennis van kan nemen. Maar als een buitenlandse afnemer de nieuwe technologie wil kopen, zorg er dan voor dat de uitvinders via optioenen of aandelenopties op een of andere manier in de mogelijke opbrengsten van commerciële toepassingen meedelen.

18 t/m 20. De genationaliseerde Britse kolonmijnen, spoorwegen en staalindustrie moeten weer rendabel worden door het ondernemerschap in deze organisaties op allerlei manieren aan te moedigen. Hetzelfde geldt voor andere publieke instellingen.

21. De meest dynamische Britse universiteit is degene die het meest door bezuinigingen werd getroffen. Door het verkopen van grote en kleine onderzoeksresultaten en door het uitvoeren van allerlei adviesopdrachten voorziet men nu voor een belangrijk deel in de eigen inkomsten.

22. De gezondheidszorg is hard aan vernieuwing toe. Amerikaanse ziekenhuizen werden innoverend gemaakt doordat men de staf aandelenopties aanbod waarvan de waarde gekoppeld was aan de efficiency die werd bereikt.

23. Alle overheidsdiensten die uit te besteden zijn, moeten aan de laagste bieder worden uitbesteed.

24. Voer een negatieve inkomstenbelasting (gegarandeerd minimuminkomen) in op een niveau beneden het huidige minimuminkomen. Wie gaat werken raakt dit basisinkomen niet kwijt. Bovendien betaalt hij slechts 30% inkomstenbelasting over elke gulden die hij erbij verdient. Dit genereert onmiddellijk een grote hoeveelheid goedkope deeltijdbanen voor werklozen.

25. De werkloosheidsverzekering zou eigenlijk moeten worden overgelaten aan commerciële verzekeraars, maar dit pakt wellicht wat al te cru uit. Een andere mogelijkheid is de uitvoering van de WW aan de vakbeweging over te laten. Die wordt dan gedwongen te kiezen voor een verlaging van de lonen of voor een verlaging van de uitkeringsniveaus als de werkloosheid wegens te hoge arbeidskosten oplot.

Onrealistisch, zegt u? Ach, het hangt er maar van af hoe belangrijk je het vindt om in de markt te blijven.

L. van der Geest

1) Into intrapreneurial Britain, *The Economist*, 16 februari 1985, blz. 19-26.