

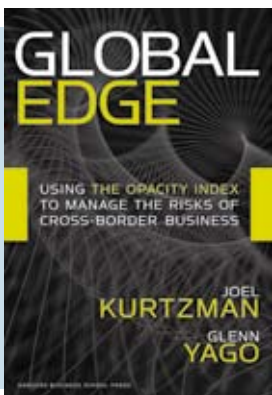


MACRO-ECONOMIE

Geen platte wereld

Door de toenemende globalisering zijn bedrijven steeds meer gedwongen hun strategie aan te passen. Er verschijnen de laatste tijd dan ook de nodige boeken over wereldwijde strategieën, waaronder twee van Harvard Business School Press. In 'Global Edge' introduceren beide auteurs de zogenaamde Opacity Index, een graadmeter voor de vertroebeling van wat er zich in een bedrijf of land afspeelt. Deze cijfermatige index is opgebouwd uit vijf parameters: corruptie, rechtssysteem, economisch beleid en regels, boekhoudstandaards en regulatie.

Wanneer een bedrijf de *opacity* van een land kent, kan het betere beslissingen nemen over eventuele vestiging en de mogelijke consequenties in de vorm van kosten en risico's. Voor 2005 was vastgesteld dat Nederland wereldwijd op de



vijfde plek stond met een gewenst lage opacity-score van 23; Rusland nam bijvoorbeeld de veertigste plek in. De auteurs benadrukken dat de opacity-kosten in een land verschillen per industrie; deze zijn bijvoor-

beeld voor een kennisintensief medisch bedrijf in Frankrijk hoger dan voor grondstoffenproductie vanwege een lager scorend Frans rechtssysteem voor bescherming van intellectueel eigendom. Uit risico-oogpunt vereist business in Mexico een vijf procent hogere opbrengst dan in de VS; voor China ligt deze extra rendementseis nog eens anderhalf procent hoger. Het boek 'Global Edge' biedt interessante internationale inzichten, maar dwingt de lezer niet echt tot actief eigen denken. Daarvoor geeft 'Redefining Global Strategy' van Pankaj Ghemawat meer aanleiding met zijn handleiding voor een bepaald vestigingsland de zogenaamde CAGE-afstand te bepalen aan de hand van culturele, administratieve, geografische en economische afstand. Op basis hiervan laat de auteur als voorbeeld heel duidelijk zien dat Wal-Mart wel succesvol is in de VS, Mexico, Canada, Puerto Rico en Groot-Brittannië, maar niet in de rest van de wereld. Ook prikt dit boek met een helder oorzaak-gevolgschema door de clichématige drang om te globaliseren en biedt een praktisch vijfstappenplan om een wereldwijde strategie te bepalen.

Een belangrijke trend die het boek signaleert is de opkomst van regionalisering. Toyota past al jaren een regionale productiestrategie toe in een wereldwijd netwerk om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Dell hanteert regionale hubs in de verschillende delen van de wereld met elk hun eigen assemblage, logistiek centrum en lokale leveranciers naast de wereldwijde leveranciers van cruciale onderdelen. Het lijkt alsof Dell wereldwijd

MANAGEMENTBOEKJE

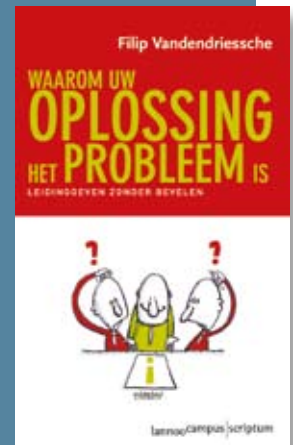
Sturen op output

Er zijn veel problemen in de praktijk van productie en logistiek. Dit doen de voorbeelden uit 'Waarom uw oplossing het probleem is' van Filip Vandendriessche tenminste geloven.

De essentie van dit inspirerende boekje draait om het verschil tussen sturen op input en op output, tussen instrueren en inspireren, tussen oplossing en resultaat, tussen wantrouwen en vertrouwen. Vandendriessche zet kritische kanttekeningen bij programma's als Total Quality, JIT en Six Sigma, omdat hiermee bedrijven over een oplossing beschikken voordat er een probleem is. De kracht van dit boekje zit 'm in de verhelderende voorbeelden, veelal uit productie en logistiek. Een productiemanager die zijn bonus afstaat aan een locatiemanager, verantwoordelijk voor de ROI van een locatie, als de eerste niet het gevraagde rendement voor de ander haalt. Een productiemanager van een sluitende autofabriek die de medewerkers de laatste driehonderd auto's belooft om de kwaliteit tot op het einde te garanderen. En ga zo maar door.

'Waarom uw oplossing het probleem is' (2007), door Filip Vandendriessche. Scriptum Uitgeverij, 160 blz., € 22,50

Oordeel: ★★★★★☆



dezelfde producten levert, aldus Ghemawat, maar net als bij McDonald's zijn er duidelijk regionale smaakverschillen.

Volgens beide boeken is de wereld niet plat, zoals Thomas Friedman in zijn succesvolle boek uit 2005 beweerde.



'Global Edge' (2007), door Joel Kurtzman en Glenn Yago. Uitgeverij Harvard Business School Press, 220 blz., € 27,99

Oordeel: ★★★★★☆

'Redefining Global Strategy' (2007), door Pankaj Ghemawat. Uitgeverij Harvard Business School Press, 257 blz., € 23,99

Oordeel: ★★★★★☆