

Investeren in vernieuwing

Het wordt
weer tijd
om te
bouwen

De economische ellende van de afgelopen twee jaar heeft een zware wissel getrokken op onze industrie. Het aantal bedrijven dat het loodje heeft moeten leggen is meer dan ons lief is, hoewel het aan de andere kant ook wel weer commerciële kansen heeft geboden. Intergraf biedt een 'gereedchapskist' voor de grafisch ondernemer om een nieuw, stabiel bedrijf op te bouwen.

Bijna 30 procent van de werkgelegenheid is verloren gegaan en het aantal werknemers in de bedrijfstak is voor het eerst onder de 30.000 gezakt. Maar bedrijven kregen ook kansen. Ineens kwamen er weer pakketten drukwerk (uit eerder gegunde tenders) beschikbaar, en waren er opdrachtgevers die geconfronteerd waren met gefailleerde grafische toeleveranciers terwijl ze het drukwerk wel binnen de kortst mogelijke tijd nodig hadden. En bedrijven binnen de branche konden ineens zeggen: 'Dat willen we wel overnemen en leveren, maar niet tegen die prijzen...'

GEREEDSCHAPSKIST

Veel bedrijven in de sector hebben in de voorbije periode moeten reorganiseren, inkrimpen, de boekriem aanhalen enzomeer. Een noodzakelijke, maar ook negatieve insteek. Geen enkele ondernemer en geen enkele werknemer zit hierop te wachten. De spiraal naar beneden zou zomaar voortgezet kunnen worden: de economische vooruitzichten zijn immers 'somber' en 'onvoorspelbaar' of op zijn minst 'broos'. Maar laten we eerlijk zijn: dat zijn ze altijd. Of je wat verkoopt of niet, het is niet voorspelbaar. En ook in tijden van crisis zijn er bedrijven die groeien tegen de stroom in. Waar het om gaat is dat je in jezelf gelooft en op basis daarvan onderneemt. En dat is nu precies wat de Europese werkgeversorganisatie Intergraf ondersteunt met het initiatief van een 'gereedchapskist' voor grafisch ondernemers. Geen beitel om de organisatie verder af te slanken, maar juist boetseerspullen om een nieuw, bestendig en winstgevend bedrijf op te bouwen. De gereedchapskist werd eind november gepresenteerd op de bijeenkomst 'Printing Matters for the Future' in Brussel. Hier was het ook dat de President van Intergraf, Havard Grijtoheim, nadrukkelijk stelde: 'Voor het grafische bedrijf dat alleen capaciteit verkoopt zijn de dagen geteld...'

KRENTEN UIT PAP

Waar moet je beginnen als je weer wilt bouwen? Als je nog niet moegestreden bent dan moet je de aanknopingspunten vinden in je bestaande organisatie. Maar daarbij wel de 'krenten uit de pap halen'. Oftewel: met slim strategisch

schakelen keuzes maken. Minder aandacht schenken aan of zelfs afscheid nemen van onrendabele projecten en klanten en juist op zoek gaan naar markten die aansluiten bij je sterkten. Het zijn aloude strategische wijsheden, dus daar schuilt niets nieuws in. Het nieuwe is dat er juist nu een oproep wordt gedaan om vanuit deze positieve insteek te denken en te ondernemen. Het KVGGO neemt dan ook het werk van Intergraf over door een Nederlandse vertaling van het rapport te laten maken en die binnenkort in workshops te bespreken.

GEEN WISKUNDE

Bij het uitwerken van een strategie is het interessant dat de insteek die door Intergraf gekozen is, als volgt kan worden vertaald: ga je als grafische ondernemer niet blind staren op (weer) investeren in machines, maar zoek het nu vooral in het ontwikkelen van nieuwe diensten. Hier zijn verschillende redenen voor. In de eerste plaats de constatering dat er sprake is van overcapaciteit. Er staan gewoon teveel persen in Nederland.

'Investeren in je mensen is een noodzaak, stelt Intergraf'

Schattingen van die overcapaciteit lopen uiteen - en ik ga me hier niet wagen aan een percentage - maar iedereen kan op zijn vingers natellen dat de vraag naar drukwerk minder is dan de productiecapaciteit met als gevolg een branchebrede onderbezetting. En elke nieuwe pers die de plaats inneemt van een oude, zorgt door de toegenomen draaisnelheden en kortere insteltijden voor een verdere capaciteitsuitbreiding. Hier hoeft je geen wiskunde voor gestudeerd te hebben om dit te begrijpen. Niet zonder meer investeren dus in machines - hoe vervelend die boodschap ook is voor leveranciers, die het ook niet gemakkelijk hebben.

DIENSTVERLENER

Wat dan wel? Wel nu: het ontwikkelen van diensten die de door jou gekozen klantgroepen unieke toegevoegde waarde bieden. Met andere woorden: ontwikkel je bedrijf van een 'aanbieder van perscapaciteit' tot een 'grafische c.q. communicatie dienstverlener' die meer biedt en oplossingen heeft voor problemen die voor de klantgroepen herkenbaar zijn. Daarvoor is het dus noodzakelijk dat je kennis hebt van die markten, de ontwikkelingen die daar spelen en de gevolgen daarvan voor communicatie uitingen. Een voorbeeld: Roto Smeets Group gaf onlangs aan wat de ontwikkelingen zijn in



markten waarin zij opereren: uitgevers van publicatiebladen zijn vooral bezig met de iPad, terwijl retailers nog altijd de huis-aan-huisbladen omarmen omdat die blijken te helpen bij het genereren van traffic naar de winkels. Tegelijkertijd worden catalogi omgezet naar

'crossmediale concepten' waarbij gezocht wordt naar een sterke relatie tussen papierenuitingen en websites. De kunst voor het grafische bedrijf is om aan te sluiten bij dergelijke ontwikkelingen en daarvoor oplossingen te bieden die de klant helpt zijn communicatiedoelstellingen beter te realiseren.

MENSEN

Om oplossingen te kunnen bieden is het voor veel bedrijven onontkoombaar te investeren in de eigen organisatie. Investeren in je mensen is een noodzaak, stelt Intergraf. En dat klinkt mij als voorzitter van GOC natuurlijk als muziek in de oren. En ik geloof er ook in. Het zijn mensen die nieuwe ideeën en concepten bedenken en ontwikkelen; machines kunnen dat niet, zelfs computers (nog) niet. Ik denk echter wel dat er nog iets bijkomt: ruimte voor medewerkers en management om iets met innovatie te doen. Wil je diensten ontwikkelen, dan zul je daar tijd, geld en ruimte voor moeten bieden. Het zal een beleidsmatige 'vanzelfsprekendheid' moeten worden. Want in een tijd dat alles voortdurend verandert, is het een illusie te denken dat je niet ook voortdurend moet investeren in vernieuwing.

[ERIK STEVENS]

Voorzitter GOC en adviseur bij Phaff & Partners