

Handhaving Microsoft Office als de-facto-standaard vóór en na invoering en acceptatie van het Open Document Format

Drs. R. Bestebroer

Als iemand gevraagd wordt welke office suite hij of zij gebruikt, dan zal 95 procent Microsoft Office als antwoord geven. Redenen die door bedrijven vaak genoemd worden waarom deze suite gebruikt wordt, zijn bekendheid met de suite en compatibiliteit met de huidige documenten. Door recente ontwikkelingen omtrent het gebruik van open standaarden in office suites (bijvoorbeeld Open Document Format en OpenXML) kan de markt voor concurrerende bedrijven van Microsoft interessant worden. Corel WordPerfect en OpenOffice worden nu nog niet veel gebruikt door consumenten en bedrijven, maar de rollen zouden er in de toekomst anders uit kunnen zien als het documentformaat open is en geïntegreerd is in alle suites. Door middel van theoretische en praktische inzichten is onderzocht wat een marktleider als Microsoft zou moeten doen om zich met Microsoft Office te kunnen handhaven als de-factostandaard.

Inleiding

Allereerst zal kort worden ingegaan op de achtergrond van het artikel om inzichtelijk te maken wat er anno 2006 speelt in de markt van office suites met open standaarden als documentformaat. Vervolgens zal er aandacht worden besteed aan welke theoretische inzichten er verkregen kunnen worden over wat een marktleider moet doen om in zijn markt de-factostandaard te blijven met zijn kernproduct. Deze theoretische inzichten zijn nodig om tot een metamodel te komen dat toepasbaar is voor een marktleider in het algemeen.

Vervolgens wordt er kort ingegaan op welke praktische inzichten verkregen kunnen worden over open source en closed source software, open standaarden, office suites, Microsoft en ontwikkelingen in de office-suitemarkt. Tevens zal er kort worden ingegaan op de webenquête die in samenwerking met Microsoft en het Business & IT Trends Institute onder tweeduizend bedrijven in Nederland is gehouden. Het doel is om deze theoretische en praktische inzichten te koppelen om te kijken of Microsoft met Microsoft Office een goede uitgangspositie heeft om zich te handhaven als de-factostandaard.

Achtergrond

In de afgelopen decennia zijn er verschillende softwareproducten geweest voor de desktop die 'leading' waren. Je zou kunnen zeggen dat er verschillende softwaregolven hebben plaatsgevonden in de afgelopen



Drs. R. Bestebroer studeerde Bedrijfskundige Informatica in Utrecht en Bedrijfskunde (Innovatiemanagement) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met zijn broer is hij oprichter en eigenaar van Bestebroer Company, een non-nonsense, breed georiënteerde internetdienstverlener met als specialismen online winkels, online betalen, websites en webdesign, online consumentenacties en internet-maatwerkoplossingen.

rb@bestebroer.com

Dit artikel is een bewerking van de scriptie waarmee de auteur in september 2006 is afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

decennia. WordPerfect bijvoorbeeld als tekstverwerkingsprogramma en Lotus als spreadsheetprogramma werden op de meeste desktops gebruikt door consumenten en bedrijven. Microsoft Office is op dit moment met Microsoft Office marktleider op het gebied van office suites op de desktop. Microsoft Office is de-factostandaard en nagenoeg elke consument of bedrijf gebruikt deze software voor tekstverwerking, spreadsheets en presentaties, zowel in Nederland als in vele andere delen in de wereld. Ondanks dat Microsoft Office wereldwijd de-factostandaard is voor office suites, zijn ook andere bedrijven bezig om hun office suites te innoveren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Corel WordPerfect, OpenOffice en Sun StarOffice.

Open standaarden (OS), zoals FTP (File Transfer Protocol), SMTP (e-mail), HTTP (internet) en XML (taal) zorgen ervoor dat programma's makkelijker met elkaar kunnen samenwerken. Met een open standaard is de eindgebruiker niet afhankelijk van één leverancier. Opvallend genoeg was er op het gebied van office suites nog geen open standaard ontwikkeld. Microsoft Office kan nog niet goed communiceren met bijvoorbeeld suites als OpenOffice en Corel WordPerfect, omdat deze suites andere documentformaten gebruiken dan Microsoft Office (.doc/.ppt/.xls). Recent is er een ontwikkeling geweest vanuit OASIS (Internationaal E-Business Standaarden Consortium) om het Open Document Format voor office suites als een OASIS-standaard te introduceren en dat is ook gelukt. Op 4 mei 2006 is het Open Document Format door standaardisatieorgaan ISO benoemd tot officiële standaard. Het Open Document Format verschaft een XML-schema voor tekstverwerking, spreadsheets, presentatie en grafische documenten. Sun StarOffice en Open Office gebruiken het documentformaat zelfs al als standaard.

Door bovenstaande ontwikkelingen voor office suites kan de markt voor concurrerende bedrijven van Microsoft interessant worden. Zoals eerder gezegd zouden de rollen er in de toekomst anders uit kunnen zien als het documentformaat open is en geïntegreerd is in alle suites, waardoor problemen als interoperabiliteit tot het verleden horen.

Theoretische inzichten

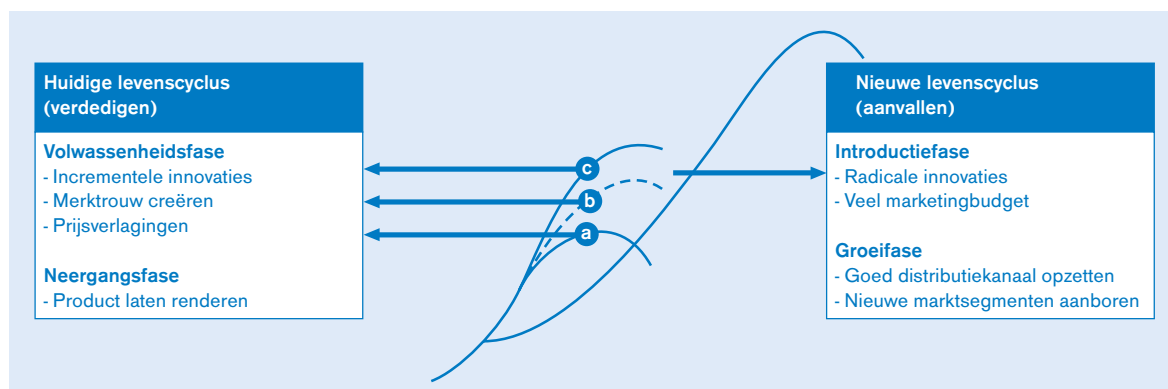
Allereerst is in de scriptie beschreven *welke theoretische inzichten er kunnen worden verkregen over wat een marktleider moet doen om in zijn markt de-factostandaard te blijven met zijn kernproduct*. Deze theoretische inzichten zijn nodig om tot een metamodel te komen dat toepasbaar is voor een marktleider.

Productlevenscyclus als basis

De productlevenscyclus kan worden beschouwd als de basis van het raamwerk om te laten zien dat een product bepaalde groeifasen doormaakt om groot te worden. Elk product heeft en doorloopt zijn eigen levenscyclus. Het ene product kan in de top zitten van de cyclus (huidige cyclus, volwassenheidsfase), wat vaak incrementele innovaties met zich meebrengt om het product te verbeteren (a, b en c in figuur 1). Tevens wordt merktrouw

Ontwikkelingen voor office suites kunnen de markt voor concurrenten van Microsoft interessant maken

gecreëerd en is er sprake van prijsverlagingen (= verdedigen). In de neergangsfase loopt de omzet van het product sterk terug, waardoor men het product laat renderen. Een nieuw product (bijvoorbeeld een radicale innovatie) bevindt zich in eerste instantie in de introductiefase van een nieuwe levenscyclus en een bedrijf dient aan te vallen om het product succesvol te laten worden en te laten groeien. Dit kan door veel geld te investeren in marketing, een goed distributiekanaal op te zetten en nieuwe marktsegmenten aan te boren (= aanvallen). Een marktleider dient zich zowel met incrementele als radicale innovaties bezig te houden (verdedigen en aanvallen) om zich zo te verdedigen als marktleider en dient hiervan te leren, iets wat bekendstaat als 'deutero learning' (zie figuur 1) ([Chri99]).



Figuur 1. Marktleider moet verdedigen en aanvallen.

(Open) standaarden

Een standaardoorlog is een oorlog waarbij een bedrijf zijn product de-factostandaard wil maken in de markt. Het product bevindt zich in een nieuwe levenscyclus en een bedrijf moet via bepaalde strategieën/tactieken aanvallen om de concurrentie de baas te zijn en groot te worden met het product. Een marktleider als Microsoft kan het beste een 'Evolution Strategy' voeren ([Vari99]). Deze strategie wordt door een bedrijf gevoerd wanneer het een nieuwe technologie introduceert die compatible is met de oude technologie, waardoor een klant minimale switching costs hoeft te maken. De markt waarin een bedrijf zich bevindt, bepaalt wat voor soort standaardoorlog – de 'Evolution Strategy' is er één van – er gevoerd wordt.

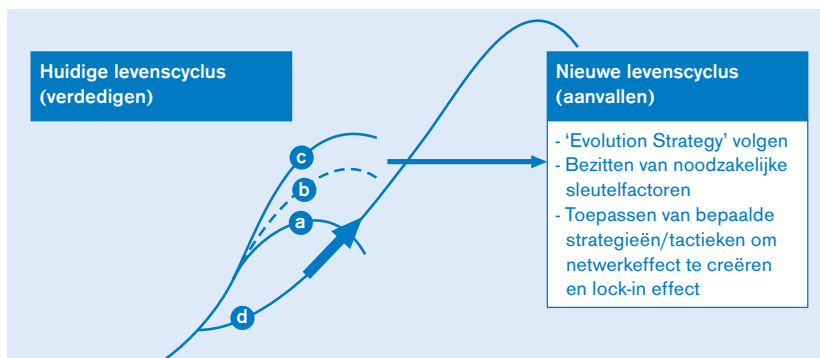
Ongeacht het type standaardoorlog dient een bedrijf een aantal belangrijke sleutelfactoren te bezitten, waaronder controle over een grote basis van gebruikers, paten-ten, sterk in het produceren van complementaire goe-deren en een goede merknaam en reputatie. Tevens is een aantal strategieën/tactieken belangrijk om als markt-leider in een competitieve omgeving een standaardoor-log te kunnen winnen en zo de grootste te worden en ook te blijven (bijvoorbeeld bondgenoten verzamelen, vroegtijdige deals sluiten met klanten en het managen van klantverwachtingen). Een aantal strategieën is belangrijk om een netwerkeffect te creëren waardoor er tevens gezorgd kan worden voor een lock-in effect. Dranove en Gandel ([Dran03]) hebben empirisch aan-getoond dat het vroegtijdig aankondigen van een nieu-ve technologie van invloed is in een markt waarin net-werkeffecten aanwezig zijn, waardoor een bedrijf de uit-komst van een standaardoorlog kan beïnvloeden.

Deze sleutelfactoren en strategieën/tactieken zijn voor een bedrijf belangrijk om met zijn product de-facto-standaard te kunnen worden in een nieuwe levenscyclus (zie figuur 2).

Disruptieve technologieën

De theorie van Christensen ([Chri99]) over disruptieve technologieën stelt dat een disruptieve technologie een

Figuur 2. Marktleider en nieuwe de-factostandaard.



nieuwe technologische innovatie, product of dienst is die de dominante technologie in een markt kan vervangen, ondanks het feit dat de technologie anders werkt en doorgaans technologisch inferieur is aan de huidige technologie. Marktleiders dienen disruptieve technologieën (low-end en new-market disrupties) in de gaten te houden en moeten investeren in de kleine bedrijven die deze technologieën produceren. Christensen zegt dat het vaak moeilijk is om een disruptieve technologie in een lopende business in te passen, vandaar dat er twee aparte afdelingen voor ingericht dienen te worden. Een bedrijf dient aan 'deutero learning' te doen, het vermogen om te leren van incrementele innovaties (= verdedigen) en radicale innovaties (= aanvallen).

Disruptieve technologieën zijn vaak radicale innovaties en door deze op het juiste tijdstip te herkennen kan een marktleider investeren in deze technologie om zo ten opzichte van concurrenten aan te vallen met een nieuw product in een nieuwe levenscyclus met als doel het marktaandeel van het product te verdedigen.

Open en gesloten innovatie / lead-users

De theorie van Weelwright en Clark (1993) gaat over het innovatieproces als een gesloten systeem. Het traject kan als een 'stage gate process' gemanaged worden binnen de muren van een grote onderneming. Chesbrough (2003) daarentegen lanceerde de term 'open innovatiesysteem' waarin kennis en ideeën worden gezocht in universiteiten, publieke onderzoeksinstellingen, hightech start-ups en andere bedrijven. Er wordt actief gezocht om via uitlicensering, joint venture en spin-off routes technologie te commercialiseren buiten de traditionele product/markten van het bedrijf. Het detecteren van interessante technologische trends en latente markttrends is net zo belangrijk als het zelf uitvoeren van onderzoek. Bovendien dienen lead-users in een vroege fase betrokken te worden in het probleem-solvingproces. Lead-users zijn pre-adopters, adopters die al gebruikmaken van een product terwijl het nog in de innovatiefase zit, dat wil zeggen de fase nog voor de introductiefase van de productlevenscyclus. Het doel is om het product zo te maken dat het in de behoeften van de uiteindelijke klant kan voorzien.

Bovenstaande theorie is interessant, omdat zij ingaat op het feit dat een marktleider naast gesloten innovatie ook kan innoveren volgens een open model en via lead-users om zo tot heuse doorbraken te komen. Lead-users kunnen zowel in de huidige als in de nieuwe levenscyclus gebruikt worden om producten voortijdig te testen en zo het product beter te maken. Open innovatie en gesloten innovatie kunnen plaatsvinden zowel bij incrementele innovaties (huidige productlevenscyclus) als bij radicale innovaties (nieuwe productlevenscyclus); het is aan een bedrijf zelf om te kiezen voor een bepaald type. Een bedrijf kan ook voor een bepaald product een gesloten

innovatieproces kiezen en voor een ander product een open innovatieproces.

The whole product model

De theorie omtrent *'the whole product model'* zegt dat een product in een sterk concurrerende markt uit meer moet bestaan dan het product alleen. Te denken valt aan training, support, handleidingen, kabels en additionele software. De theorie van zowel Moore (1999), Rogers (1996) als Kalb (1997) behandelt dit. De drie verschillende modellen kunnen worden geïntegreerd tot één model: kern, elementen, design, additionele zaken (tastbaar en ontastbaar), diensten en groeipotentie van het product. The whole product model kan gekoppeld worden met de productlevenscyclus. De kern, de elementen en het design vormen het fysieke product en deze zaken zullen in de introductiefase en groeifase van de levenscyclus belangrijk zijn. Additionele zaken en andere diensten zoals trainingen en support zullen belangrijk worden naarmate het product echt aan het groeien is en een groot marktaandeel heeft verworven en weet te behouden. Pas dan zullen eventuele externe leveranciers ook geïnteresseerd raken om additionele producten te maken voor het product.

Strategic supremacy en the sphere of influence

De theorie over *'strategic supremacy'* van d'Aveni ([d'Avi99]) behandelt het feit dat een bedrijf een beter inzicht dient te krijgen in de interactie tussen strategie en omgeving om zo een strategisch overwicht te behalen en de omgeving te bewerken in zijn eigen voordeel. De belangrijkste reden om voortdurend de strategie aan te passen aan de omgeving is hyperconcurrentie. Er dient veel aandacht te worden besteed aan de mate van turbulentie in de markt. Door inzicht te verkrijgen in de turbulentie in de markt (er zijn vier patronen volgens d'Aveni), kan zowel een marktleider als een nieuwkomer zijn strategie hierop aanpassen. Het *'punctuated equilibrium'* is een patroon waarin een markt langere perioden van stabiliteit kent en zich rondom een dominant design schaart, afgewisseld door competentievernietigende disrupties. Deze worden veroorzaakt door veranderingen in de behoeften van de klant, technologische vervanging/veroudering, en pogingen van de concurrentie om de competenties van de huidige marktleider te vernietigen. Volgens d'Aveni dient een marktleider als strategie in een punctuated equilibrium het volgende te doen: standaarden gebruiken om een stabiele omgeving te creëren rondom een dominant design en wanneer nodig antwoorden op grote revoluties.

Hierop voortbordurend heeft d'Aveni een artikel geschreven dat gaat over *'the sphere of influence'*, die ervoor zorgt dat een bedrijf zijn kernactiviteiten beschermt. Een bedrijf dient zijn core market waarop het operationeel is te beschermen en dient tevens te investeren in ande-

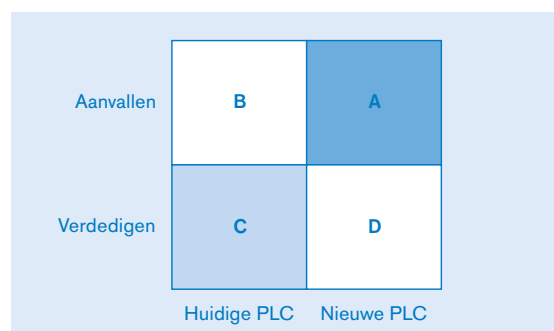
re markten als verdediging en voor eventuele toekomstige groei.

De theorie van d'Aveni kan niet worden gezien als een theorie die gekoppeld kan worden aan een specifieke productlevenscyclus, wat bij andere theorie wel is gedaan. Zijn theorie geeft inzicht in het feit dat een marktleider meer moet doen dan alleen zijn eigen kernproducten op de markt zetten. Hij dient voortdurend zijn strategie aan de omgeving aan te passen wanneer hij zich op een turbulente markt bevindt. Door tevens in een *'sphere of influence'* te investeren verdedigt een bedrijf zijn kernactiviteiten. Een bedrijf dat in staat is hiermee om te gaan weet strategisch overwicht te behalen.

Een metamodel

Gebleden is dat een marktleider zowel moet aanvallen (in een nieuwe productlevenscyclus, introductie- en groeifase) als moet verdedigen (in de huidige productlevenscyclus, volwassenheids- en neergangsfase) om marktleider te kunnen blijven. Naast het feit dat een marktleider zich bezighoudt met incrementele of radicale productontwikkeling om zijn kernproducten groot te houden, moet hij in een turbulente markt zijn strategie voortdurend aan de omgeving aanpassen. Door daarnaast te investeren in een *'sphere of influence'* verdedigt een bedrijf zijn kernactiviteiten. Succesvolle toepassing van deze strategie zal leiden tot strategisch overwicht.

De theorie die behandeld is, is om te zetten naar een ABCD-matrix waarin een duidelijk beeld wordt geschapen van wat een marktleider moet doen met producten in een huidige en nieuwe levenscyclus (figuur 3). De matrix heeft twee assen: aanvallen/verdedigen en huidige productlevenscyclus / nieuwe productlevenscyclus. Een marktleider dient de huidige levenscyclus te verdedigen (C) en dient tevens aan te vallen in een nieuwe levenscyclus als hij een nieuw product de-factostandaard wil maken (A). Een bedrijf kan ook aanvallen in de huidige cyclus (B), maar dit is vooral belangrijk als een bedrijf zich nog niet in de top van de cyclus bevindt. Een bedrijf kan zich ook verdedigen in een nieuwe cyclus (D); een marktleider dient echter vooral de focus te leggen op de kwadranten A en C.



Figuur 3. Metamodel voor een marktleider.

Praktische inzichten

Tevens is in de scriptie beschreven welke praktische inzichten er kunnen worden verkregen over open source en closed source software, open standaarden, office suites, Microsoft en ontwikkelingen in de office-suitemarkt. Deze inzichten zijn nodig om ze te kunnen koppelen met de theorie, met het doel na te gaan of Microsoft met Microsoft Office een goede uitgangspositie heeft om zich te handhaven als de-factostandaard.

Open en closed source software

Office software bestaat er in twee soorten: open en closed source software. Een belangrijk verschil is dat de broncode bij open source software vrij beschikbaar is, bij closed source software liggen de volledige eigendomsrechten bij de maker of leverancier. Er wordt op allerlei gebieden zoals besturingssystemen, web servers, browsers en office suites zowel open source als closed source software ontwikkeld. Bij closed source software op het gebied van office suites kan gedacht worden aan Microsoft Office, Corel WordPerfect en Sun StarOffice. Een bekende open source office suite is OpenOffice, dat van het bedrijf Sun vandaan komt, de suite is gratis te downloaden. Er is een ontwikkeling gaande dat steeds meer closed source bedrijven zich op open source gebied begeven en omgekeerd. Grote softwarebedrijven als Apple, Sun en Red Hat zien in open/closed source nieuwe mogelijkheden, de software van Microsoft is echter nog steeds gesloten.

Microsoft zet in op een innovatieproces waarin continue en radicale innovatie nauw met elkaar zijn geïntegreerd

Als gekeken wordt naar het marktaandeel van software voor desktops, browsers en office suites, dan is Microsoft met haar closed source software de grote winnaar. Open source software is vooral populair op het gebied van (web)servers. Het marktaandeel van Linux op het gebied van servers (waar Microsoft nog steeds de grootste is), is sterk toegenomen en op het gebied van web servers is Apache als open source product erg groot. Toch domineert Microsoft de markt, vooral met Windows, Microsoft Office en Internet Explorer.

Open Document Format en OpenXML

Het is gebleken dat er geen consensus is omtrent één centrale definitie voor een open standaard. De definitie die door de Europese Unie gehanteerd wordt, is de belangrijkste voor Microsoft, omdat een open standaard voor office suites die deze definitie hanteert dan gezien

kan worden als open standaard voor de landen die lid zijn van de Europese Unie. Gebleken is dat overheden (nationaal en internationaal) het gebruik van open standaarden willen stimuleren, ook in office suites. Recentelijk is door OASIS het Open Document Format (ODF) ontwikkeld dat ISO-status heeft gekregen en reeds geïntegreerd is in OpenOffice en Sun StarOffice. Door deze ontwikkelingen is Microsoft genoodzaakt om in de office software gebruik te gaan maken van open standaarden. Daarom is door Microsoft OpenXML ontwikkeld, omdat ODF minder functionaliteit bezit dan wat er met Microsoft Office kan. OpenXML is ingediend bij de ECMA om ook een open standaard-status te krijgen en het doel van Microsoft is om het ook ISO-gecertificeerd te krijgen. Zowel Sun als Corel heeft al aangegeven OpenXML in zijn software te integreren als open standaard. Microsoft heeft tevens opdracht gegeven om een ODF-converter te ontwikkelen zodat documenten in de nieuwe Office 2007-suite (met een nieuwe gepatenteerde user interface) opgeslagen kunnen worden in het Open Document Format.

'The integrated platform', Windows Live en Office Live

Door de komst van een open standaard in een office suite is Microsoft met 'the integrated platform'-strategie gekomen. De klant heeft behoefte aan een geïntegreerd platform voor server- en officesoftware. Microsoft kan dit aanbieden door middel van het Windows Server-systeem en het Office-systeem. Daarnaast heeft Microsoft een onderzoek gedaan naar de manieren van werken in een bedrijf en is tot de conclusie gekomen dat er een 'new world of work' ontstaat: 'the information worker'. Er ontstaat behoefte om de manier van werken efficiënter te maken, juist door de toename van informatie die een persoon dagelijks onder ogen krijgt. Deze ontwikkelingen vormen de basis voor de Windows Live- en Office Live-strategie van Microsoft. Als uitgangspunt voor deze strategie gebruikt Microsoft een innovatieproces gekenmerkt door zware investeringen in R&D (ongeveer acht miljard dollar per jaar), waarbij continue en radicale innovatie nauw met elkaar zijn geïntegreerd. In het ontwikkelproces worden echter ook allerlei open innovatietechnieken gebruikt, zoals industrie-experts, trendwatchers, partners en lead-users, die per product kunnen verschillen, maar in de praktijk is deze aanpak bij vrijwel ieder product het geval.

Andere ontwikkelingen

Naast het feit dat er allerlei ontwikkelingen plaatsvinden rond de bestaande office suites van Microsoft, Corel en Sun, zijn er ook andere ontwikkelingen gaande rond office suites. Een ontwikkeling is dat software niet meer op de pc zelf draait, maar dat deze via de browser wordt ingeladen, via een zogenaamde 'Application Service Provider' (ASP). Zo zijn er al allerlei office suites te

benaderen via het web, waaronder Thinkfree Office Online, gOffice, Writely en ZoHo Writer. Microsoft zelf treft ook voorbereidingen om software niet langer te verkopen, maar te verhuren. Het bedrijf wil populaire programma's als Office ook online aanbieden, iets waar men in 1995 al over sprak. Zakelijke klanten kunnen op die manier beschikken over de meest recente versies van software, die op servers van Microsoft staan. Sun en Google zijn in oktober 2005 een strategische samenwerking aangegaan. Het komt erop neer dat Sun de Google toolbar sterk in de kijker zet, terwijl Google haar best zal doen om surfers in de richting van OpenOffice.org en de Java-motor te wijzen. Sergey Brin, medeoprichter van Google, heeft gezegd dat het bedrijf nog niet bezig is met de ontwikkeling van een office suite.

Webenquête

Door middel van een webenquête is onderzocht of recente ontwikkelingen omtrent office suites (bijvoorbeeld Microsoft Office) en open standaarden (bijvoorbeeld Open Document Format) impact hebben op de keuze van een office suite bij organisaties in Nederland.

Uit de webenquête blijkt dat bedrijven compatibiliteit met huidige documenten en systemen het meest belangrijk achten en interoperabiliteit iets minder. Tevens overweegt zeventig procent van de respondenten geen alternatief voor de huidige office suite, maar zijn vooral overheidsbedrijven wel aan het experimenteren met andere suites zoals OpenOffice (gratis). Het blijkt dat bedrijven nog niet snel zullen overstappen op een andere suite wegens conversieproblemen, implementatieproblemen en de daarbijbehorende kosten, wat een gunstig teken is voor Microsoft. Zestig procent van de bedrijven is niet op de hoogte van ODF en OpenXML. Dit biedt Microsoft vele mogelijkheden om de Office 2007-suite te lanceren als een suite waarin met de open standaard OpenXML gewerkt wordt.

Door de komst van open standaarden is de keuze van een office suite wel groter geworden voor bedrijven. Interoperabiliteit als probleem zal tot het verleden behoren en er zal nagedacht moeten worden over welke suite moet worden aangeschaft. Natuurlijk brengt het installeren van een andere office suite in een bedrijfsomgeving weer andere problemen met zich mee zoals de compatibiliteit met oudere documenten, support en het trainen van de mensen die met de software moeten werken. Het is belangrijk voor Microsoft om veel druk te zetten achter de introductie van Office 2007, zodat mensen leren omgaan met de nieuwe user interface die hierin is geïmplementeerd, om zo klanten aan zich te blijven binden. Bovendien biedt Office 2007 de compatibiliteit om oude documenten te kunnen blijven openen, een factor die bedrijven erg belangrijk vinden.

Koppeling theorie en praktijk

Vanuit het theoretische inzicht dat eerder in dit artikel is verkregen, kan gezegd worden dat Microsoft zich dient te verdedigen in de huidige levenscyclus aangezien zij marktleider is met Microsoft Office. Alle zaken die een marktleider moet doen om zich te verdedigen met een product in een huidige levenscyclus heeft Microsoft gedaan. Denk aan Office 2000, XP en 2003 (allemaal incrementele innovaties) die allemaal binaire bestandsformaten gebruiken (.doc/.xls/.ppt) en de-factostandaarden zijn. Microsoft is de volwassenheidsfase eigenlijk al voorbij met de huidige office suites. Zoals is gebleken zijn deze versies gesloten ontwikkeld, maar open innovatietechnieken zijn zeker gebruikt (industrie-experts, trendwatchers, partners, lead-users) om het product nog beter te maken. Tevens heeft Microsoft na de versie van Office 2003 weinig aandacht gegeven aan nog meer functionaliteit, maar is zij veel meer naar de klant gaan kijken en naar de klantbehoefte (*'the integrated platform'*). Microsoft dient de huidige office suites te laten renderen en volledig de aandacht te schenken aan Office 2007 (en de open standaard OpenXML) die begin 2007 op de markt komt. Microsoft moet in deze nieuwe levenscyclus aanvallen aangezien het marktaandeel van Office 2007 en OpenXML nog nihil is. Vooral druk vanuit overheden heeft ervoor gezorgd dat open standaarden belangrijk zijn geworden in office suites. Microsoft heeft ervoor gekozen om zelf een open standaard te ontwikkelen omdat het Open Document Format niet alle functionaliteit bezit die in Microsoft Office zit. Tevens is OpenXML compatible met de binaire formaten, hetgeen erg belangrijk is aangezien er wereldwijd miljarden documenten zijn in deze formaten. Uit de webenquête is gebleken dat bedrijven compatibiliteit met huidige documenten en systemen het meest belangrijk achten.

Vooral door druk vanuit overheden zijn open standaarden belangrijk geworden in office suites

Microsoft bezit alle mogelijkheden om aan te vallen met een product in een nieuwe levenscyclus: Office 2007 is een fysiek goed product, Microsoft ontwikkelt bijvoorbeeld via gesloten en open innovatie en zij bezit de sleutelfactoren om in een competitieve omgeving de-factostandaard te worden (bijvoorbeeld goede merknaam, gepatenteerde user interface). Continue en radicale innovatie is bij Microsoft nauw met elkaar geïntegreerd (*'deutero learning'*). Microsoft heeft zoals eerder vermeld een onderzoek gedaan naar de manieren van werken in een bedrijf en is tot de conclusie gekomen dat de behoefte ontstaat om de manier van werken efficiënter te maken, juist door de toename van informatie die een persoon

dagelijks onder ogen krijgt (*'information worker'*). Deze ontwikkelingen vormen de basis voor de Windows Live en Office Live-strategie van Microsoft. Of Microsoft Office ook via de browser aangeboden gaat worden, is nog niet bekend. Andere bedrijven echter zijn hier al wel mee bezig, zoals Thinkfree, en er wordt gespeculeerd dat Sun en Google hier ook mee bezig zijn. Microsoft dient deze disruptieve technologieën zeker in de gaten te houden. Het nieuwe live-aanbod is wel een zeer krachtig middel om de gebruikers sneller toegang te geven tot de innovaties die Microsoft ontwikkelt en op deze manier kunnen gebruikers er onmiddellijk van profiteren. Microsoft heeft nog geen office suite draaien die in de browser gebruikt kan worden. Software wordt nog gewoon geleverd via de cd-rom.

Door middel van Office 2007, Office Live en Windows Live probeert Microsoft de competitieve omgeving te veranderen. Microsoft beconcurrereert adaptieve producten zoals het Open Document Format dat in OpenOffice en StarOffice reeds is geïntegreerd, maar probeert tegelijkertijd door middel van een nieuwe user interface en een andere manier van werken (*'information worker'*) de competitieve omgeving te veranderen in haar eigen voordeel (*'redefining the rules of the game'*). Tevens beschermt Microsoft haar kernactiviteiten door veel aandacht te besteden aan het produceren van complementaire producten (MSN, Windows Server 2003, .Net en Internet Explorer), bezig te zijn met next-generation software (Vista) en partijen in andere markten te beconcurreren (Xbox).

Conclusie

Dit artikel heeft inzicht gegeven in wat een marktleider die zich in een turbulente markt bevindt moet doen om de-factostandaard te blijven met zijn kernproduct. Gebleken is dat de markt kan gaan veranderen op het gebied van office suites door de komst van de open standaarden Open Document Format en OpenXML. Interoperabiliteit bijvoorbeeld zal geen groot probleem meer zijn als deze standaarden in de suites zijn verwerkt, de keuze van een office suite zal groter worden voor bedrijven. OpenOffice is gratis en kan een interessant alternatief zijn voor bijvoorbeeld het MKB, omdat juist deze bedrijven niet alle uitgebreide functionaliteit gebruiken die in Microsoft Office zit. Microsoft ontwikkelt daarom ook niet nog meer functionaliteit voor haar office suite, maar probeert de manieren van werken efficiënter te maken. De vraag is alleen welke open standaard de facto zal wor-

den. Gebleken is dat Microsoft vanuit theoretisch en praktisch inzicht een goede uitgangspositie heeft om zich met Microsoft Office te handhaven als de-factostandaard vóór en na invoering en acceptatie van het Open Document Format.

Geconcludeerd kan worden dat het niet verbazingwekkend is dat Microsoft de-factostandaard is met haar huidige office suites en dat zij veel kans heeft om in een competitieve omgeving Office 2007 met de open standaard OpenXML wederom de facto te maken: Microsoft verdedigt haar huidige levenscyclus succesvol en valt aan in de nieuwe levenscyclus. Tevens is Microsoft in staat haar strategie aan de omgeving aan te passen wanneer zij zich in een turbulente markt bevindt en slaagt zij erin haar kernactiviteiten te beschermen. Hierdoor weet Microsoft strategisch overwicht te behalen.

Literatuur

- [Best06] R. Bestebroer, *Handhaving Microsoft Office als de facto standaard vóór en na invoering en acceptatie van het Open Document Format*, afstudeerscriptie Innovatiemanagement Erasmus Universiteit Rotterdam, augustus 2006.
- [Ches03] H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.
- [Chri99] C.M. Christensen, *Innovation and the General Manager*, 1999.
- [d'Ave99] Prof. R. d'Aveni, *Strategic supremacy through disruption and dominance*, Sloan Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 127-135, 1999.
- [d'Ave04] Prof. R. d'Aveni, *Corporate Spheres of Influence*, MIT Sloan Management Review, 2004.
- [Dran03] D. Dranove en N. Gandel, *The DVD vs. DIVX Standard War: Empirical Evidence of Network Effects and Preannouncement Effects*, Journal of Economics and Management Strategy, 2003.
- [Moor99] G.A. Moore, *Crossing The Chasm*, 1999.
- [Roge95] E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 1995.
- [Vari99] H.R. Varian en C. Shapiro, *The Art of Standard Wars*, California Management Review, Winter 1999.

Websites:

Microsoft.com: www.microsoft.com

OSSOS: www.ossos.nl

Wikipedia.org: www.wikipedia.org