

Gemoedsrust van de poldermanager

door Hans van der Loo
&Samhoud, Utrecht

Temidden van alle turbulentie

Fin-de-siècle, aldus de historicus Jan Romein, is een term die stamt uit het laatste decennium van de vorige eeuw.¹ Het is een benaming die veelal wordt geassocieerd met onzekerheid, met het besef op de grens van twee eeuwen te leven. Er hing rond de vorige eeuw een geur van herfsttij in Europa. De zelfverzekerdheid waarmee de industriële bourgeoisie zich in de negentiende eeuw had gemanifesteerd, was plotseling ver te zoeken. Alom werden de zekerheden van weleer in twijfel getrokken. Vaste waarden werden gerelativeerd, heilige huisjes werden gesloopt en massaal werd naar het nieuwe gezocht.

We naderen nu wederom het einde van een eeuw en zelfs van een millennium. En ook nu beleven wij onzekere en warrige tijden. Op de drempel van een nieuwe eeuw doemt een kruispunt van wegen op. De maatschappelijke werkelijkheid wordt beheerst door een veelvoud van veranderingen, die ieder hun tegenkrachten oproepen. Dit resulteert in een rusteloze vernieuwingsdrift, door de socioloog Anton C. Zijderveld treffend omschreven als een 'staccato-cultuur'.² Hij doelt daarmee op een cultuur die geen vaste rustpunten kent en die betrekkelijk doelloos van moment naar moment en van gebeurtenis naar gebeurtenis snelt. Het is een cultuur, waarin de carrousel van innovaties, modes en stijlen op volle toeren draait. Ideeën, producten, waarden en relaties – zij allen zijn voorzien van een uiterste vervaldatum. Wat vandaag in is, is morgen alweer passé.

Dit geldt zeker ook voor de economie en alles wat daarmee samenhangt. Het veranderingsvirus heeft hier in alle hevigheid toegeslagen. De economie is onderhevig aan versnelling en onvoorspelbaarheid. Naar analogie met een recente Disney-film, waarin een lichtelijk wereldvreemde professor erin slaagt om een miraculeus gelei-achtig goedje te produceren dat alle wetten van de zwaartekracht tart en dat het mogelijk maakt om mensen en dingen met opmerkelijke snelheden en langs onvoorspelbare trajecten door de ruimte te laten flitsen, zouden wij van een 'flubber-economie' kunnen spreken. Dankzij nieuwe digitale technologieën zijn wij in staat om informatie-, goederen- en mensenstromen razendsnel rond de aardbol te verplaatsen. Ongehinderd door tijd en ruimte kunnen allerlei nieuwe verbindingen gelegd worden. De groeiende betekenis van informatie, dienstverlening, design en imago maakt de economie minder tastbaar, zeg maar 'luchtiger'.

Alle veranderingen tezamen dwingen ondernemingen om hun basisprincipes kritisch onder ogen te zien en om te streven naar vernieuwing. Men kan daarbij te rade gaan bij hemelbestormende toekomstvisies, meestal afkomstig van de adepten van de nieuwe informatie- en communicatietechnologie. Unisono zongen de visionairen van de 'digitale snelweg' de afgelopen jaren het overbekende lied dat alles anders gaat worden. *You ain't seen nothing yet*, simpel gezegd is dát hun voornaamste boodschap. Naast speculatieve toekomstvisies is er ook een wassende stroom van *do's* and *don't's* betreffende succesvol ondernemen. Dit laatstgenoemde genre moet het minder hebben van de visionaire vergezichten, maar eerder van adviezen en handreikingen om de toekomst met succes tegemoet te treden. Doorgaans vervat in pakkende termen als *business transformation*, *re-engineering*, *virtual corporation*, *empowerment*, *outsourcing*, *branding* of *benchmarking*, wordt gewezen op de noodzaak om te komen tot nieuwe organisatievormen en daarbij passende innovatieve manieren van denken, doen en voelen.

De vraag naar de impact van al deze nieuwlichterij is in zijn algemeenheid moeilijk te beantwoorden. Afgaande op de hoge oplagecijfers van managementboeken en de intense belangstelling voor seminars op dit gebied, is men geneigd de Nederlandse manager een buitensporige belangstelling voor het toekomstige en het innovatieve toe te schrijven. Tegelijkertijd weet men dat lang niet alle kennis in de praktijk ook daadwerkelijk wordt nageleefd. Dat laatste wordt nog eens bevestigd door de in dit boek opgenomen interviews. Hoewel er her en der een enkeling kan worden aangetroffen die zich aan avontuurlijke bespiegelingen over de toekomst waagt, is het merendeel van de geïnterviewden wars van al te veel visionair gedoe. Conform de clichés over onze landsaard, is de Nederlandse manager - de poldermanager - nuchter en *down to earth*. Hij staat met beide benen in de klei: wat dat betreft is hij eerder een 'flubbermanager' dan een 'flubbermanager'. Opmerkelijke signalen over een nieuwe wereld zijn aan hem nauwelijks besteed. Vragen in die richting worden steevast afgedaan met de mededeling

dat er eigenlijk weinig nieuws onder de zon is en dat wij alle veranderingen vooral niet moeten overdrijven. Hard werken, slim opereren, goed letten op wat anderen doen, gaatjes in de markt blijven zoeken - het zijn de traditionele grondbeginselen van het poldermanagement, die ook in het huidige tijdsgewricht nog weinig aan actualiteit hebben ingeboet. Fijn, dat er temidden van alle turbulentie ook nog constanten zijn!

Het speelveld van de toekomst

Alvorens de beweegredenen van het eigentijdse gilde der poldermanagers nader te bezien, wil ik kort ingaan op de vraag wat de hiervoor aangestipte veranderingen zoal behelzen en hoe bedrijven en hun managers daar effectief op kunnen inspelen. Kunnen we iets zinnigs zeggen over de contouren van de toekomstige economie? Welke richting zal het opgaan? En welke signalen kunnen we daar nu al van oppakken?

Compressie van tijd en ruimte

De stormachtige ontwikkelingen binnen de informatie- en communicatietechnologie hebben ervoor gezorgd dat de grenzen van tijd en ruimte in toenemende mate zijn doorbroken. De sociaal-geograaf David Harvey spreekt in dit verband treffend van een 'tijd-ruimte compressie': alle menselijke en organisatorische activiteiten worden als het ware op één moment en op één plek samengeballd.³ De hele wereld kijkt op hetzelfde moment naar dezelfde evenementen of dezelfde nieuwsgebeurtenissen. De klok rond worden wij op de hoogte gehouden van de laatste gebeurtenissen die zich waar dan ook ter wereld voltrekken. In de vorm van wereldwijd bekeken soaps worden honderden miljoenen mensen dagelijks voorzien van 'emoties door een draadje'. Alleen al de mogelijkheid om permanent *on-line* te zijn, brengt niet alleen een besef van voortdurende actualiteit, maar ook een gevoel van nabijheid met zich mee. 'Altijd dichtbij', het is niet langer een vrome wens, maar onmiskenbare realiteit.

Gevolg van deze ontwikkeling is, dat de tijdsfactor steeds belangrijker wordt voor succesvol ondernemen. Zo wordt de timing van productintroducties doorslaggevend: onderzoek wijst uit dat de kosten van het te laat op de markt brengen van een nieuw product veel groter zijn dan de kosten van onvoldoende efficiency.⁴ Snelheid van handelen wordt ook steeds belangrijker, waar het de alledaagse levering van producten en diensten betreft. Wij evolueren onmiskenbaar in de richting van een *real time*-economie, waarin alles direct leverbaar of oproepbaar is. Productie en consumptie zullen daarnaast ook permanent plaatsvinden - de klok rond en zeven dagen per week. Er is dus niet alleen sprake van een compressie van tijd en ruimte, maar ook van een uitbreiding van het tijdsbestek waarin economische activiteiten plaatsvinden.⁵

Mondiale vervlechtingen

Het doorbreken van geografische grenzen heeft ertoe geleid dat de uitwisseling van informatie, kapitaal, goederen en diensten een steeds mondialer karakter heeft gekregen. In de economie draait alles tegenwoordig om internationaal, vaak wereldwijd concurreren en samenwerken. Het succes van producten, diensten en imageconcepten is niet langer afhankelijk van de plaats waar zij zijn gemaakt. Product- en productiekennis wordt snel over de gehele wereld verspreid. Mondialisering dwingt managers om rekening te houden met wereldwijd geldende standaarden en specificaties. Management wordt zodoende een spel zonder grenzen.⁶ Mondiale ondernemingen als Asean Brown Boveri, Virgin, General Electric en Philips zijn overgegaan tot de opsplitsing van hun bedrijf in betrekkelijk kleine, op losse wijze aan elkaar gekoppelde ondernemingen: de kracht van dergelijke mondiale ondernemingen is dat kennis, maar ook arbeid en kapitaal, razendsnel circuleren en dat deze productiefactoren op de meest profijtelijke manier over de hele wereld kunnen worden gecombineerd.

De mondiale economie behoort daarmee toe aan flexibele en uiterst dynamische netwerken van bedrijven. Door hun grootte en regionale spreiding kunnen dergelijke mondiale ondernemingen ten volle de voordelen van schaalgrootte realiseren. Tegelijkertijd kunnen de delen van het netwerk die extra waarde toevoegen, worden geactiveerd en delen die hun waarde verliezen worden 'uitgeschakeld'. De mondiale economie krijgt zodoende het karakter van een 'switch-economie' die vanuit betrekkelijk kleine zenuwcentra - het hoofdkantoor van Asean Brown Boveri telt bijvoorbeeld weinig meer dan enkele honderden medewerkers - worden aangestuurd. Voorbeelden van hoofdkantoren die als kleine zenuwcentra fungeren, treffen wij in dit boek aan bij bedrijven als Numico en NBM Amstelland.

Leidt deze ontwikkeling niet tot een maatschappelijk onaanvaardbare concentratie van macht in de handen van slechts enkele ondernemingen? Volgens sommigen kan het antwoord op deze vraag alleen maar bevestigend luiden.⁷ Met overgave verwijzen zij dan naar Microsoft-directeur Bill Gates die over meer geld gaat dan de premiers van de veertig armste landen bij elkaar. Hoe indringend zo'n voorbeeld ook is, het vereist wel de nodige nuancerings. Zo moet allereerst geconstateerd worden, dat parallel aan de trend van mondialisering een tegengestelde trend plaatsvindt, die inhoudt dat kleine bedrijven steeds effectiever binnen bepaalde niches van de markt kunnen opereren.⁸ De komst van nieuwe technologieën, maar vooral ook de prijsdalingen van die technologische opties, maken het mogelijk dat betrekkelijk kleine spelers diensten en producten leveren die tot voor kort slechts door (zeer) grote bedrijven geleverd konden worden. Het in dit boek genoemde Keygene geldt als een sprekend voorbeeld van het gegeven dat vernieuwingen momenteel vooral van kleine bedrijfjes afkomstig zijn.

Om een ander voorbeeld te noemen: op het moment dat ik dit schrijf, is mijn buurman bezig om op zijn zolderkamer een nieuwe reeks van internationale tv-producties digitaal te bewerken. Wat voorheen slechts mogelijk was in goed geoutilleerde studio's, is momenteel een vorm van huisvlijt geworden die door een eenmansbedrijf verricht kan worden. In de tweede plaats moet de suggestie van de hand worden gewezen dat concentratie automatisch leidt tot blijvend concurrentievoordeel. Als gevolg van het steeds snellere verloop van technologische ontwikkelingen, de steeds hogere eisen die consumenten stellen en het steeds lager worden van de toegangsdrempels voor concurrentie – afkomstig uit het buitenland, maar ook in de vorm van nieuwe en kleine toetreders op de markt - is duurzaam concurrentievoordeel ook voor de grootste spelers steeds moeilijker te realiseren. Op vele markten woedt momenteel juist een geïntensiverde vorm van concurrentie die wordt aangeduid als 'hyperconcurrentie'.⁹ Bedrijven bestrijden elkaar op leven en dood en kunnen slechts door middel van continue strategische manoeuvres proberen om uiterst tijdelijke concurrentievoordelen te behalen. Elke foutieve strategische zet wordt onder dergelijke omstandigheden onmiddellijk afgestraft. Zelfs het oppermachtige Microsoft kwam enkele jaren geleden aardig in de knel, toen bleek dat zij mogelijkheden van Internet foutief had ingeschat. De schade lijkt inmiddels te zijn hersteld, tenminste voor zolang het duurt.

Dynamische netwerken

Onder invloed van de informatie- en communicatietechnologie die het mogelijk maakt om data langs elektronische weg uit te wisselen, is sprake van een groeiende betekenis van allerlei soorten netwerken, zowel binnen als tussen organisaties. Netwerken functioneren vanaf het kleinste organisatorische niveau - het netwerk dat enkele afdelingen met elkaar verbindt - tot de schaal van de wereldbol, zoals Internet, dat vele tientallen en in de toekomst honderden miljoenen individuen en organisaties wereldwijd verbindt. Al deze ontwikkelingen tezamen duiden op de komst van een 'weefsel-economie'.¹⁰ De wetten van deze economie zullen anders zijn dan de tot nu toe gebruikelijke. Zo is het gangbaar om te denken dat producten en diensten in waarde stijgen naarmate zij schaarser zijn. Zo niet in de weefsel-economie: daar wordt de waarde van producten juist bepaald door de massaliteit en frequentie van het gebruik. De waarde van faxapparaten, mobiele telefoons, softwarepakketten, maar ook van informatiebronnen stijgt naarmate meer mensen er gebruik van maken. Met andere woorden, niet het product, maar het netwerk in de zin van de veelal onzichtbare verbindingen die gerealiseerd kunnen worden, bepalen de uiteindelijke waarde.¹¹ Kenmerkend voor de weefsel-economie is voorts dat de grenzen tussen functionele afdelingen binnen bedrijven, maar ook tussen bedrijven en zelfs tussen uiteenlopende branches in rap tempo vervagen. Binnen bedrijven wordt de groeiende betekenis van netwerken het duidelijkst zichtbaar in het opsplitsen van bedrijven in zelfstandige eenheden, maar ook in het 'verplatten' en procesmatig inrichten van bedrijven.

De dagelijkse regie van de bedrijfsvoering is niet langer in handen van het hoofdkantoor, maar in die van betrekkelijk autonoom functionerende eenheden en teams.¹² Op het niveau tussen bedrijven vertaalt de weefsel-economie zich in een delicaat balanceren op het slappe koord van specialiseren en combineren. Dit resulteert in de intensivering van bestaande en de komst van allerlei nieuwe samenwerkingsvormen, variërend van fusies en joint-ventures tot allianties en platforms. Ondernemingen maken in groeiende mate deel uit van complexe netwerken van leveranciers, afnemers en concurrenten die tezamen tot het creëren van superieure resultaten trachten te komen.¹³ Zo kijkt niemand er meer van op dat Free Record Shop en radio 538 samen in het Internetbedrijf Zon van Versatel participeren. Functies die geen onderdeel uitmaken van de kerntaken worden aan partners uitbesteed. Omgekeerd worden nieuwe vaardigheden langs de weg van netwerkvorming in huis gehaald.

Netwerkvorming beperkt zich overigens niet tot bedrijven binnen een zelfde branche. In groeiende mate zien wij ook branche-overstijgende combinaties ontstaan, zoals cafés in boekwinkels en tuincentra, hotels in ziekenhuizen of supermarkten in tankstations. Dit leidt er onder meer toe dat Albert Heijn in de toekomst ook boeken, cd's en verzekeringen gaat verkopen. Als gevolg van de komst van elektronische distributiekanaalen zullen bedrijven ook over tal van nieuwe mogelijkheden beschikken om direct met hun klanten in contact te komen. Indien zij zich niet tijdig aanpassen, zullen met name de intermediairs onder druk komen te staan: waarom de moeizame gang naar een reisbureau ondernemen als je met een telefoontje of een klik met de computermuis hetzelfde resultaat kunt bereiken? Waarom zes weken wachten op een boek uit het buitenland, wanneer men het via Amazon.com binnen enkele dagen in huis heeft?

Ontastbaarheden in overvloed

De economie van de toekomst is niet alleen vluchtig, maar ook luchtig. Productie en consumptie draaien niet langer uitsluitend om fysieke goederen.¹⁴ Daarvoor in de plaats is een brede markt van 'ontastbaarheden' gekomen. Deze ontastbaarheden kunnen nader worden omschreven als kennis, dienstverlening en belevenissen. Dit trio vormt de hoeksteen van wat wel omschreven wordt als een 'nieuwe economie'. Deze economie kenmerkt zich in algemene zin door een overgang van 'hardware' naar 'software', van producten naar concepten, ideeën, inzicht, visie en beleving.

Kennis vormt daarin, zoals gezegd, een cruciale factor. Intellectueel kapitaal is doorslaggevend in de economische overlevingsstrijd geworden. De toekomst van bedrijven hangt in groeiende mate af van het vermogen om kennis te genereren en te verwerken tot een nimmer aflatende stroom van innovaties.¹⁵ Het groeiende belang van *brainpower* komt tot uiting in momenteel populaire managementconcepten als die van 'de intelligente onderneming', 'de lerende organisatie', 'kenniscreeërende bedrijven' en 'kennismanagement'.¹⁶ Naast kennis gaat het ook om dienstverlening. Zonder dat er al te veel ophef over is gemaakt, zijn we de afgelopen decennia getuige geweest van een even geleidelijke als onstuitbare evolutie in de richting van een diensteneconomie. Dit heeft ertoe geleid dat momenteel praktisch alle bedrijven een dienstverlenende component bezitten en dat ruim 70% van de beroepsbevolking in de dienstverlening werkzaam is. Dit betekent niet dat het in alle gevallen om puur dienstverlenende bedrijven en taken gaat. Hoewel een groeiend aandeel van onze economie bestaat uit dienstverleners pur sang als uitzendbureaus, *consultancy*, horeca, recreatie, onderwijs, handel of schoonmaakbedrijven vormt dienstverlening vaak ook een afgeleide van de kerntaken. Zo beschikt ieder zichzelf respecterend bedrijf tegenwoordig over een servicenummer dat al dan niet gratis kan worden gebeld. Vaak ook trachten productiebedrijven toegevoegde waarde te leveren door hun producten met allerlei diensten op te tuigen. Wat de achterliggende motieven ook zijn, al deze bedrijven moeten zich conformeren aan de eigen logica van de dienstverlening.

Globaal gesteld, behelst deze logica twee fundamentele principes. Uit het (deels) ontastbare karakter - in het geval van dienstverlening het gaat immers niet alleen om wat er geleverd wordt, maar ook om hoe dat gebeurt - volgt in de eerste plaats dat de kwaliteit van diensten afhankelijk is van subjectieve beleving van klanten. In het verlengde hiervan is het begrijpelijk dat dienstverlenende bedrijven minder aandacht schenken aan allerlei vrij concrete productattributen, maar zich eerder richten op betrekkelijk softe aspecten als 'klantwaarde' en 'emotie'.¹⁷ In de tweede plaats kenmerkt dienstverlening zich door directe interacties tussen medewerkers en klanten. Hoewel automatisering en informatisering hier verandering in hebben gebracht (denk aan de populariteit van de geldautomaat en meer in het algemeen aan het concept van selfservice), is een belangrijk deel van de dienstverlening nog steeds afhankelijk van de persoonlijke inbreng van zogeheten *frontliners*. Niet voor niets maakt Albert Heijn zich zo druk om de kwaliteit van zijn winkelpersoneel. Maar het gaat verder: om te kunnen presteren en om daadwerkelijk als visitekaartje van het bedrijf te kunnen fungeren, zijn *frontliners* sterk afhankelijk van de ondersteuning van hun collega's in de *back office* van het bedrijf. Dienstverlening is daarmee, in sterkere mate dan de productie van goederen, afhankelijk van elkaar versterkende ketens in een totaalproces.¹⁸

De derde component van de nieuwe economie is het creëren van prettige en heuglijke ervaringen. Naarmate materieel bezit gewoner wordt, verschuift de aandacht naar het consumeren van ervaringen. In de perceptie van de eigentijdse consument gaat het minder om 'hebben' dan om 'beleven'.¹⁹ Dit uit zich op verschillende manieren. Aangezien de interesse voor producten als zodanig tanende is, trachten producenten deze van een fraaie vormgeving, liefst afkomstig van een exclusieve topdesigner, te voorzien. Hoe men daar op de markt mee kan scoren zien we bij het succes van de Alessi-lijn van Philips, van de meubels en inmiddels ook kleding van Philippe Starck, van de opmerkelijk vormgegeven mobiele telefoons van Nokia, de iMac van Apple en ga zo maar door.²⁰ De

'beleveniseconomie' richt zich op het mooie, maar ook op het grappige. Een van de toekomstige groeimarkten vormt de encensering van op zich triviale activiteiten tot een leuke en plezierige vorm van vermaak. De *fun-factor* bepaalt in groeiende mate welke producten we kopen, waar we winkelen of uit eten gaan en met welke bedrijven we in zee gaan. Overgewaaid vanuit de Verenigde Staten zien we nu al de voorbodes van wat er aan nieuwe consumptiemogelijkheden komen gaat: het scala reikt van door bekende bedrijven georganiseerde en gesponsorde evenementen ('Night of the Proms' van Heineken, 'Marlboro Nights') tot horecagelegenheden met een thematische formule (Hard Rock Café, Harley Davidson Café, Fashion Café, Rainforest), megastores zoals die van Nike, Diesel en Sony, themaparken als Disneyland en recreatieparken als Center Parcs die tot gigantische oorden van illusie uitgroeien, winkels die de funshoppers met alle mogelijke sfeerelementen trachten te kietelen en nieuwe attracties zoals het binnenkort in Wolfsburg te openen Autostadt dat naast educatieve doeleinden vooral ook dient tot het uitdragen van het Volkswagen-gevoel. Al deze uitingen hebben met elkaar gemeen, dat het niet zozeer om de intrinsieke waarde van het aanbod als wel om de emotionele gemoedstoestand gaat die het bij de klanten oproept.

Kritische consumenten

De relaties tussen mensen worden losser en individuele keuzen worden in groeiende mate zelfstandig gemaakt; betrekkelijk los van die van anderen. Mensen laten zich minder leiden door allerlei traditionele vanzelfsprekendheden en steeds meer door hun subjectieve wensen en voorstellingen. Deze ontwikkeling, die meestal wordt aangeduid als het individualiseringsproces, verloopt weliswaar met horten en stoten, maar is desondanks vrijwel onomkeerbaar. In een samenleving die een vrijwel grenzeloos aanbod aan mogelijkheden biedt en waar traditionele vanzelfsprekendheden bijna volledig naar de achtergrond zijn gedrongen, zijn mensen op zichzelf teruggeworpen. Mensen zijn manager van hun eigen leven geworden. Zij zijn, hoe paradoxaal dit op het eerste gezicht ook klinkt, gedwongen om keuzevrijheid te hebben.

Op het vlak van de productie manifesteert de individualisering zich vooral in de wens tot meer zelfstandigheid en zelfontwikkeling op het werk. Van leidinggevend wordt niet langer een controlerende, maar een coachende rol verwacht. De aantrekkingskracht van bedrijven wordt in de eerste plaats bepaald door de mogelijkheden tot persoonlijke groei, maar ook door zaken als een open en egalitaire cultuur met een vriendschappelijke sfeer, en door voldoende mogelijkheden om telkens weer nieuwe uitdagingen te vinden.²¹

Ook in consumptief opzicht is individualisering de norm. Bedrijven timmeren aan de weg met de belofte om hun klanten als individuen te behandelen en hen van een zo gevarieerd mogelijk aanbod te voorzien. Dit alles heeft er niet alleen toe geleid dat consumenten tevredener zijn geworden, maar ook kritischer, grilliger en minder loyaal. Om de afnemende klantbinding tegen te gaan, rest bedrijven weinig anders dan het bieden van meer gedifferentieerd, beter op de wensen van de klant afgestemd aanbod. Zo geeft een bedrijf als NBM Amstelland aan dat de kopers van nieuwe woningen in de toekomst in toenemende mate zelf zullen bepalen hoe hun huis eruit ziet. Betekent dit dat de toekomst alleen is voorbehouden aan bedrijven die in staat zijn om de markt met een uiterst gevarieerd aanbod te bedienen? Het antwoord hierop luidt: niet per se. De consument van de toekomst zal zich individualistischer *en* kritischer opstellen waar het producten en diensten betreft die er in zijn ogen werkelijk toe doen. Gaat het om producten of diensten die voor hem of haar laag op de interesseladder scoren, dan zal men eerder geneigd zijn om zich te laten leiden door criteria als eenvoud, gemak en transparantie. Dit laatste betekent dat er naast alle differentiatie en alle *niche-players* wel degelijk ook ruimte is voor de leveranciers van doodgewone *commodities*. De wereldwijde zegetocht van bedrijven als Ikea en McDonald's is in dit verband illustratief en zal nog vaak navolging krijgen.

Toekomstige managementkwaliteiten

De contouren van het toekomstig speelveld zijn hiermee met grove penseelstreken neergezet. Het wordt tijd om de vraag te beantwoorden hoe bedrijven zo slim mogelijk op de veranderingen kunnen inspelen. Wat kunnen en moeten bedrijven doen om in de toekomst succesvol te zijn? Hoe kunnen zij op de genoemde trends inspelen? En over welke kwaliteiten moeten zij daarbij beschikken? Ik ga er hierbij op voorhand vanuit dat succes niet 'bij toeval' uit de lucht komt vallen en dat het, ondanks alle turbulentie en onzekerheid waarvan momenteel sprake is, mogelijk en zinvol is om een essentiële kwaliteiten voor toekomstig succes te identificeren.

Visionaire kwaliteiten

Nog niet zo lang geleden dacht men een eenduidig antwoord te hebben op de vraag waarom het ene bedrijf succesvoller was dan het andere. Dat lag, zo meende men, aan de vaardigheid van succesvolle bedrijven om op basis van uitgebreide analyses strategische plannen te formuleren en die vervolgens *top-down* in het gehele bedrijf te implementeren. Van deze pretenties van strategische planners is inmiddels weinig meer over. Strategievorming heeft een minder positieve bijklank gekregen en wordt veelal geassocieerd met kostbaar, prestigieus en onpraktisch.²² Toch is de toverformule van de strategie nog lang niet uitgewerkt. In plaats van te streven naar uitgebreide wetenschappelijke analyses geloven we tegenwoordig echter eerder in de kracht van uitdagende visies, een vooruitziende blik op de ontwikkeling van een bedrijfstak en het navolgen van bepaalde kernwaarden die van hoog tot laag gekoesterd worden. Bedrijven die vanuit deze kracht te werk gaan, worden aangeduid als visionaire ondernemingen. Twee Amerikaanse onderzoekers, James Collins en Jerry Porras, verrichtten enige jaren geleden een uitgebreide studie naar het reilen en zeilen van zulke bedrijven.²³ Als voorbeelden noemen zij ondernemingen als Walt Disney, 3M, Proctor and Gamble, en in Europa Shell en Unilever. Gezien wat hierover in het betreffende interview wordt gezegd, is Ahold in Nederland ook zo'n visionaire onderneming. De onderzoeksresultaten van Collins en Porras tonen onder meer aan dat visionaire ondernemingen vele malen rendabeler zijn dan vergelijkbare bedrijven die zich niet of in veel mindere mate op visionaire kwaliteiten richten.

Wat zijn de kenmerkende eigenschappen van visionaire ondernemingen? In de eerste plaats de beschikking over een simpele maar uitdagende visie. De visie verschaft een route naar de toekomst, zij zorgt voor orde en zingeving en verschaft de criteria voor succes. Als tweede pijler onder het succes van visionaire ondernemingen fungeren bepaalde basiswaarden die door iedereen binnen het bedrijf worden gekoesterd en waar men met geen mogelijkheid is af te brengen. In de derde plaats zijn de leiders van visionaire ondernemingen goed in staat om visie en basiswaarden te vertalen in consistente organisatiestructuren en -processen. Dergelijke ondernemingen besteden over het algemeen meer dan gemiddeld aandacht aan de perfectionering van het organisatie-ontwerp. De leiders van visionaire bedrijven worden door Collins en Porras gekenschetst als 'uurwerkmakers' die nauwgezet en volgens een ijzeren logica de onderdelen van een perfect functionerende organisatie in elkaar zetten.

Een en ander leidt overigens tot de vraag of dergelijke ondernemingen niet gedoemd zijn om aan arrogantie en conservatisme te gronde te gaan. Leidt het najagen van uitdagende visies er niet toe dat men met het hoofd in de wolken loopt en de realiteit gemakkelijk uit het oog verliest? Voert het cultus-achtige karakter van visionaire ondernemingen niet onherroepelijk tot verstarring? Hoewel het bij de meeste van de onderzochte bedrijven inderdaad wel eens goed mis ging, is het opmerkelijk dat ze zich telkens vrij snel hebben hersteld. Juist omdat zij beschikken over bepaalde onwrikbare dogma's en principes scheppen visionaire ondernemingen de ruimte om allerlei decentrale initiatieven toe te staan. Visionaire ondernemingen zijn zodoende allerminst conservatief. Het inspelen op nieuwe mogelijkheden en het voortdurend experimenteren wordt eerder gestimuleerd dan afgeremd. De enige voorwaarde is dat alle nieuwe activiteiten en producten binnen de visie en binnen de ondernemingscultuur passen. Zo herkent men in alle uitingsvormen van een bedrijf als Walt Disney - of het nu om films, pretparken of project-ontwikkeling gaat - de eigen signatuur. Visionaire ondernemingen belichamen de tijdloze principes van succes. Zij stralen passie en zelfvertrouwen uit. Zij fungeren niet voor alleen voor hun medewerkers, maar ook voor hun klanten als veilige havens in een steeds woeliger wordende zee.

Leiderschapskwaliteiten

Het omgaan met de vele vernieuwingen en onzekerheden vereist niet alleen visionaire kwaliteiten, maar vraagt ook om excellente leiderschapskwaliteiten. Simpel gezegd, houden deze kwaliteiten in dat management naast een rationele ook een emotionele kant heeft, en dat managers zodoende niet alleen hun hoofd, maar ook hun hart laten spreken. Als nauwlettend observator van hedendaagse *corporate*

leaders, constateert Kets de Vries dat leiders in groeiende mate op hun zachte vaardigheden zullen worden aangesproken. De tijd dat managers met een financiële of technische achtergrond en een militaristische instelling het bedrijf domineerden, is voorbij. De nieuwe competitieve werkelijkheid betekent dat de accenten zullen verschuiven van repressieve sturing en inhoudelijke deskundigheid, naar het vermogen om anderen te bezielen, om verantwoordelijkheden te delegeren en om rekening te houden met andermans gevoelens.²⁴ Laten wij enkele van deze eigenschappen wat nader onder de loep nemen.

Het vermogen tot bezieling houdt in dat leiders niet alleen over visionaire kwaliteiten in de zin van trendherkenning en koersbepaling beschikken, maar dat zij ook het vermogen hebben om hun visie met aanstekelijk enthousiasme uit te dragen. Leiders bieden niet alleen richting, maar ook intensiteit. Leiders beroepen zich niet uitsluitend op logische argumenten, maar weten de harten van mensen te raken en zijn zodoende in staat om diepe verlangens in mensen wakker te maken. Het activeren en mobiliseren van medewerkers om hun eigen toekomstvisie te realiseren vormt hiervan een onderdeel. Effectieve leiders zijn mensen die geloven dat medewerkers werkelijk van de grond komen wanneer zij in staat worden gesteld om binnen het werkverband zoveel mogelijk eigen doelen te realiseren.²⁵ Dit vereist niet alleen een groot vertrouwen in de medemens, maar ook een sterk ontwikkeld vermogen om betekenisvolle relaties met anderen te smeden.

Leiders zijn warme en open toegankelijke persoonlijkheden die zich makkelijk in de zieleroeselen van anderen kunnen inleven: als eigentijdse teddyberen komt hen volgens Kets de Vries een belangrijke knuffelfunctie toe. Ook zijn zij in staat om zichzelf indien nodig weg te cijferen, om binnen het bedrijf een dienende rol te vervullen. Excellente leiders zijn echte teamspelers: zij beschikken zowel over het vermogen om macht te delegeren, als om medewerkers te kiezen die hun eigen zwakke punten compenseren. Om dit alles te kunnen realiseren is het nodige zelfonderzoek vereist. Excellente leiders zijn zich dan ook uitermate bewust van hun eigen innerlijke drijfveren en hun eigen beperkingen.

Innovatieve kwaliteiten

Geen business zonder nieuwe ideeën. Meer dan ooit zal het in de toekomst draaien om de realisatie van een voortdurende stroom van innovaties op allerlei gebieden. Vooruitlopend op deze situatie heeft het begrip 'manager' de afgelopen jaren een geheel nieuwe inhoud gekregen. Stond managen tot voor kort nog gelijk met regelen, in goede banen leiden of op de winkel passen, tegenwoordig wordt het veeleer geassocieerd met ondernemerschap, creativiteit en non-conformisme. De manager van de toekomst wordt niet alleen geacht te streven naar continue verbetering van zijn bedrijfsvoering, maar daarnaast ook periodiek 'doorbraken' te realiseren. Zulke doorbraken - grote sprongen die vaak veel meer teweegbrengen dan hun bedenkers hadden kunnen vermoeden - zijn zelden het resultaat van een doordachte strategie en van nauwgezet marktonderzoek. Er wordt namelijk gebroken met bestaande bedrijfspraktijken en er wordt iets gemaakt wat de markt nog niet of nauwelijks kent. Een bedrijf dat innovativiteit wil stimuleren en benutten, moet derhalve alle mogelijkheden openlaten. Het moet een sfeer scheppen waarin creativiteit en spontaniteit optimaal de kans krijgen. Het moet zoveel mogelijk mensen de kans geven om met een nieuw idee te komen en moet zo min mogelijk roepen dat 'er nu even geen tijd voor nieuwe dingen is'.

Men vindt dergelijke kwaliteiten terug in het functioneren van zogeheten *product leaders*. Dit zijn bedrijven die zich richten op het genereren van een voortdurende stroom van innovaties.²⁶ Voorbeelden van zulke bedrijven zijn Apple, Sony, Intel, Gillette, Hewlett Packard, Swatch, Virgin en Nike. *Product leaders* zijn geobsedeerd door vernieuwingen. Zij zijn 'van nature' geneigd om de lat steeds hoger te leggen en om steeds weer nieuwe doorbraken te realiseren. De *product leader* zoekt houvast in het formuleren van telkens weer nieuwe grensverleggende ambities. Daartoe beschikt hij over een reservoir van creatieve talenten. Deze opereren meestal in zelfsturende teams die op projectmatige basis zijn samengesteld. Om creativiteit te stimuleren moeten teamleden elkaar voortdurend prikkelen. De organisatie als geheel geeft steun aan nieuwe ideeën. Zo worden medewerkers van 3M geacht een kwart van hun tijd aan het bedenken en realiseren van vernieuwingen te besteden.

Organisatorische kwaliteiten

Een van de grote uitdagingen van de komende tijd is om de traditionele, functioneel en verticaal gestructureerde organisatie te transformeren in een moderne, procesmatige en horizontale organisatie. Kenmerkend voor het traditionele type is enerzijds de vervaagende specialisatie van taken en functies en anderzijds de sterk hiërarchische gelaagdheid. Tussen de afzonderlijke afdelingen bestaan vaak huizenhoge verticale muren die maken dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor primaire klantprocessen ontbreekt. Verder bewegen de communicatiestromen zich in traditionele organisaties

doorgaans van boven naar beneden, en soms een beetje van beneden naar boven, maar eigenlijk zelden of nooit in horizontale richting. Als gevolg van de hiervoor genoemde trends is het traditionele organisatietype de afgelopen jaren steeds meer onder druk komen te staan. Het alternatief wordt meer en meer gezocht in een procesmatig en horizontaal gestructureerd organisatie-model.²⁷

Aan dit model ligt een drietal algemene principes ten grondslag. In de eerste plaats zijn de bedrijfsprocessen volledig gericht op het realiseren van superieure waarden voor de klant. Het gaat er om de resultaten voor externe klanten te optimaliseren door ook intern zo klantgedreven mogelijk te opereren. In de tweede plaats zijn medewerkers niet gefocused op afzonderlijke taken, maar is sprake van een clustering in teams rond kernprocessen. Dit impliceert niet alleen de beschikking van informatie over de volledige processen, maar ook het nemen van collectieve verantwoordelijkheid voor de realisatie van gestelde doelen. Zoals de naam al aangeeft, zijn horizontale organisaties in de derde plaats ook 'platte' organisaties. In plaats van de traditionele boven- en onderschikking, kent dit organisatie-model proceseigenaren die zich vooral richten op de onderlinge afstemming van activiteiten.

Hoewel een aantal organisaties de transformatie in de richting van het nieuwe organisatietype met succes heeft volbracht - Ford geldt in dit opzicht als een van de meest spraakmakende voorbeelden - pakt de realiteit voor de meeste bedrijven minder gunstig uit. Een van de hoofdredenen hiervan is dat het veelal evenzeer aan visie, als aan durf en doorzettingsvermogen ontbreekt. Geconfronteerd met de noodzaak tot fundamenteel veranderen, beperken de meeste bedrijven zich tot betrekkelijk marginale projecten. Daarbij worden weliswaar onderdelen van het bedrijf herzien, maar de gangbare structuur blijft intact. Het gevolg is dat de transformatie naar een nieuw organisatie-model vaak niet meer is dan een cosmetische operatie: van buiten ziet het er goed uit, maar aan de binnenkant gaat het slijtageproces gewoon door.

Ethische kwaliteiten

In een wereld die niet alleen kleiner, maar ook transparanter is, worden aan bedrijven in toenemende mate eisen gesteld op het gebied van ethisch en verantwoord ondernemen. De komst van nieuwe media alsmede de groeiende impact van de journalistiek hebben ertoe geleid dat de activiteiten van ondernemingen steeds vaker in de etalage worden gezet. Soms gebeurt dit door toedoen van een aantal fanatieke en uitermate mediageniek opererende actiegroepen. Onbetwist hoogtepunt in dit verband was uiteraard de door Greenpeace met succes tegen Shell gevoerde mediaoorlog over de dumping van het olieplatform Brent Spar in de Noordzee.

Maar ook zonder actiegroepen weten bedrijven zich verzekerd van de priemende ogen van de wereldopinie in hun rug. Met name het Internet blijkt een doeltreffend middel om praktijken van bedrijven aan de kaak te stellen en te kritiseren. Soms gebeurt dat door toedoen van een enkele persoon, zoals Ford recentelijk ondervond toen allerlei even vertrouwelijke als pijnlijke informatie over minder goed verlopende bedrijfsprocessen door een zich als 'Ford-fan' uitgevende man op het Internet verscheen. Het bedrijf was duidelijk *not amused*, maar wat valt er tegen te ondernemen? Als antwoord op deze vraag heeft een groeiend aantal bedrijven recentelijk een fundamentele strategiewijziging gemaakt, waarbij het aanvaarden van maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheden niet langer uit de weg wordt gegaan. Vandaag is al te zien dat bedrijven die hun handel en wandel openbaar maken, sterker staan dan wanneer zij pas in actie komen wanneer de schijnwerper op hen wordt gericht. Morgen zullen organisaties die zich nog achter een scherm van vertrouwelijkheden verstoppen bij voorbaat kansloos zijn.

De poldermanager en zijn successen

Laat ons het voorgaande in een aantal zinnen recapituleren. Er waart momenteel een spook door het bedrijfsleven. Het is het spook van de verandering. Zoals het geestesverschijningen betaamt, wekt dit spook allerwegen opwindning, maar ook angst en ergernis. Toch ontkomt niemand aan de werkingskracht van het fantoom, al was het alleen al omdat er inmiddels zoveel over gepraat en geschreven wordt.

Hoewel het interview wellicht niet het beste middel is om de allerdiepste zielerorselen van mensen te peilen, maken de gesprekken wel duidelijk dat de Nederlandse manager bepaald niet wakker ligt van de vraag wat de toekomst ons gaat brengen. Hoewel er hier en daar wel iets van een visionaire bevoegenheid doorklinkt, houdt het merendeel van de ondervraagden zich op de vlakte als het gaat om vragen naar het functioneren in de volgende eeuw. Sommigen geven ruitertlijk toe weinig sjoego van de toekomst te hebben. Zinsneden als 'er is nauwelijks te voorspellen wat er gaat gebeuren' en 'ik zou niet goed weten wat er de komende jaren in onze organisatie zal veranderen', komen maar al te vaak in de

interviews voor. De meeste ondervraagden beperken zich tot het extrapoleren van huidige trends. De toekomst wordt gezien als meer van hetzelfde: meer omzet, meer variatie, meer gemak, meer winkels, meer maatwerk, meer naamsbekendheid, meer service, meer gevoel. De houding die hierbij past, is er een van 'doorgaan op de huidige weg, met hier en daar een aanpassing als de omstandigheden er om vragen'. Daarnaast wordt ook veelvuldig naar gene zijde van de Oceaan geblikt. Het Nederland van 2015 is dan niet meer dan een *re-make* van wat er momenteel zoal gebeurt in de Verenigde Staten. Nederland zal met een Amerikaans aandoende verzakelijking te maken krijgen. De levenslange trouw aan bedrijven zal afnemen, bedrijven zullen het ene jaar duizenden mensen aannemen, om ze het volgende jaar weer net zo makkelijk te lozen. En om het geweten te reinigen, zal men zich massaal op de liefdadigheid storten.

Wat er in de interviews allemaal te berde wordt gebracht, is zeker niet oninteressant, het wemelt van de interessante experimenten, gedachten en plannen, maar de passie om Nederland ingrijpend te veranderen, die ontbreekt. Blijkbaar heeft de poldermanager niet veel op met het spook van de verandering. Hoewel hij het bestaan ervan niet ontkent, relateert hij de werkingskracht ervan in hoge mate. De poldermanager is niet zozeer een visionair als wel een koele strateeg die de dag plukt: 'filosoferen over de toekomst is leuk, maar het komt ook aan op de praktische uitvoering, en op het geld'. De poldermanager laat zich minder door emoties, dan door ratio en rendement leiden. Voor *sweeping statements* moet men niet aan het adres van de poldermanager wezen. Deze praat liever over kostenreductie, groei en overnames. Naar analogie met de ervaringen van de Amerikaans georiënteerde Roel Pieper binnen Philips, mag men gerust zeggen dat het 'Pieper-gehalte' onder de fine fleur van het Hollandse managersgilde niet bijster hoog is. De poldermanager kenmerkt zich eerder door een opmerkelijke gemoedsrust dan door een vurige vernieuwingsdrang.

Men kan deze houding zowel op historische als eigentijdse gronden verklaren. Zoals ik al eerder constateerde, berust de gemoedsrust voor een deel op onze spreekwoordelijke nuchterheid. Vanuit een nuchter perspectief is er weinig om ons echt zorgen over te maken. Oké, er is sprake van nieuwe technologische ontwikkelingen en van een verhoogde dynamiek, maar *so what?* Tegenover de in de publiciteit breed uitgemeten explosie van Internet-diensten kan men het ontvullende beeld plaatsen van een nog nauwelijks van de grond komende en weinig winstgevend Internet-handel. Tegenover het wellicht wat al te extatische beeld van de netwerk-organisatie kan men wijzen op de vele samenwerkingsverbanden die de afgelopen jaren uit elkaar zijn gespat.

Naast nuchterheid, speelt ongetwijfeld ook mee dat diep in het hart van de poldermanager nog steeds een handelaar huist, wiens nering ook tijdens de verbouwing gewoon doorgaat. Nederlanders zijn geen vernieuwers, maar verkopers. Laat anderen het maar bedenken, wij zorgen wel dat het aan de man wordt gebracht. Dit alles is de poldermanager met de paplepel ingegoten en het moet gezegd, het heeft hem niet alleen in het verleden, maar zeker ook recentelijk geen windeieren gelegd.

Daarmee zijn wij aanbeld bij de meer eigentijdse verklaring voor de momentane gemoedsrust. Nederland is de afgelopen jaren in de greep gekomen van een soort paradijsgevoel. Nederland is een land van gelukkige mensen: vanuit de politiek straalt de zorgeloosheid ons sinds enige tijd tegemoet. Maar ook van de zijde van ondernemers, is het een en al blijmoedigheid en gelukzaligheid dat de klok slaat. Zoals een van de geïnterviewden het formuleert: "er wordt veel gezeurd over Nederland, maar het businessklimaat is hier uitstekend. Nederland is een paradijs". Wie het heden door een roze bril beziet, kan niet al te somber zijn over de toekomst. Nederland anno 2015 komt dan ook als één groot luilekkerland naar voren. Boeren kunnen op hun lauweren gaan rusten, want de landbouwmachines ploegen volautomatisch voort. Leren schrijven hoeft niet meer, want je praat gewoonweg tegen je computer. En allerlei nu nog onvoorspelbare processen zullen vast en zeker gestuurd gaan worden.

Onbegrijpelijk is deze houding zeker niet. We zijn inderdaad een rijk land. We doen het goed. De recordwinsten en de vele spectaculaire buitenlandse overnames spreken voor zich. En, wat zeker niet over het hoofd mag worden gezien: de poldermanager vindt in groeiende mate erkenning als het gaat om het runnen van een toko. Toch resteert de levensgrote vraag of dit op lange termijn allemaal voldoende is. De huidige successen zouden immers best wel eens het gevolg kunnen zijn van gunstige omstandigheden. Met gunstige wind en bij kalme zee blijkt het zelfs voor de minder bekwame kapiteins van niet al te goed gebouwde schepen makkelijk laveren. De vraag rijst hoe het de bedrijven en hun managers zal vergaan indien men zwaar weer terecht komt. Wat te doen als blijkt dat de *cash cows* van vandaag zijn uitgemolken? Hoe excellent zal de poldermanager zijn wanneer de wind plotseling draait? Hoe zal hij reageren als zijn gemoedsrust plotseling wreed verstoord wordt door actievoerders of door calamiteiten? Van het antwoord op deze vragen zal afhangen of de toekomst van Nederland niet alleen harder, maar ook leuker is.

Noten

1. J. Romein, 1976 (2e druk), *Op het breukvlak van twee eeuwen*, Amsterdam.
2. A.C. Zijderfeld, 1991, *Staccato-cultuur, flexibele maatschappij en verzorgende staat*, Utrecht.
3. D. Harvey, 1989, *The Condition of Postmodernity*, Cambridge.
4. Het betreft een studie van IFF-IPA Stuttgart naar de kosten van het te laat op de markt brengen van een auto. De kosten van zes maanden te laat op de markt brengen bij een levenscyclus van een auto van vijf jaar, staan gelijk aan 34% winstvermindering.
5. L. Kreitzman, 1999, *The 24 Hour Society*, Londen.
6. Een en ander blijkt niet alleen uit de toename van grensoverschrijdende fusies, maar ook uit het gebruik van Engels als voertaal binnen Nederlandse ondernemingen.
7. M. Castells, 1996, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Londen.
8. J. Naisbitt, 1994, *Global Paradox*, Londen.
9. R. D'Aveni, 1997, *Hyperconcurrentie. Strategische manoeuvres voor het behalen van concurrentievoordeel*, Schiedam.
10. E.I. Schwarz, 1997, *Webonomie: negen basisprincipes voor de bedrijfsgroei op www*, Amsterdam/Antwerpen.
11. Het verschijnsel waarbij de waarde van netwerken toeneemt met elk extra knooppunt of met elke extra gebruiker staat bekend als de 'wet van Metcalfe'. Volgens deze wet is de waarde van een netwerk het kwadraat van het aantal gebruikers.
12. F. Ostroff, 1999, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, New York/Oxford.
13. Indien het gaat om netwerken van ondernemingen die allen betrokken zijn in de 'stroomopwaartse' en 'stroomafwaartse' schakels die leiden tot de realisatie van een bepaald product of een dienst spreekt men veelal van 'ketens'. Indien het gaat om een conglomeraat van bedrijven die projectmatig met elkaar verbonden zijn, wordt ook wel de term 'platform' gehanteerd.
14. Dit betekent uiteraard niet dat er geen goederen meer geproduceerd worden. Eerder is het tegendeel waar: de goederen worden op zo massale wijze voortgebracht dat hun aanwezigheid er in het bewustzijn van consumenten niet langer toe doet. Men kan het vergelijken met de overgang van de agrarische naar de industriële tijd. Ook toen was sprake van een afname interesse voor landbouw als gevolg van een sterk groeiende productie.
15. Tracey en Wiersema hebben er terecht op gewezen dat het niet per se gaat om het voortbrengen van nieuwe productinnovaties. Dit is vooral van belang voor bedrijven die gekozen hebben voor de strategie van *product leadership*. Voor bedrijven die zich toeleggen op *operational excellence* gaat het daarentegen primair om het realiseren van procesinnovaties. Bedrijven die zich richten op *customer intimacy*, munten vooral uit in innovaties op het gebied van het onderhouden van klantrelaties. M. Tracey en F. Wiersema, 1995, *De discipline van marktleiders*, Schiedam.
16. M. Weggeman, 1997, *Kennismanagement*, Schiedam.
17. M.J. Lanning, 1998, *Delivering Profitable Value*, Oxford.
18. J.L. Heskett, W.E. Sasser en L.A. Sclesinger, 1997, *Groeien door tevreden klanten*, F&G Publishing.
19. B.J. Pine II en J.H. Gilmore, 1999, *The Experience Economy*, Boston.
20. B. Schmitt en A. Simonson, 1997, *Marketing Aesthetics: the Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York. B. Schmitt, 1999, *Experiential Marketing*, New York.
21. Dit aspect wordt door vrijwel alle gesprekspartners benadrukt. Zie in dit verband ook: *AIESec-Monitor*, 1999.
22. H. Mintzberg, 1994, *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Schoonhoven.
23. J. Collins en J. Porras, 1994, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, New York.
24. Zie in dit verband de recent verschenen studie van M. Kets de Vries, 1998, *Leiderschap van wereldklasse*, Nieuwezijds, Amsterdam.
25. F. van Empel en S. Samhoud, 1998, *Eigen doel*, Schoonhoven.
26. M. Tracey en F. Wiersema, op. cit.
27. F. Ostroff, op. cit. S. Ghoshal en C.A. Vartlett, 1997, *The Individualized Corporation*, New York.