

Het komende thema: verdieping

Momenteel spelen er op de internationale markt drie dominante trends die alle vlakken van onze samenleving raken:

- de toenemende pluriformiteit en dynamiek van het consumentengedrag;
- de invoering van vele nieuwe technologieën;
- de mondialisering van vraag en aanbod.

Kijken we naar het produktaanbod, dan valt op dat de rol van standaardprodukten steeds verder wordt teruggedrongen. De individualisering leidt tot pakketten van wisselende 'life styles'. Niet alleen beschikt menig consument over verschillende life styles die al naar gelang de situatie de boventoon voeren, maar de life styles veranderen ook snel met de tijd. Dit geldt in de eerste plaats voor de trendy kopgroep, maar anderen volgen sneller dan voorheen. De afstand tussen 'early adopters' en 'lag-gards' is slinkende. De individualiseringstrend leidt tot kortere levenscycli van produkten: consumentenprodukten, maar in hun kielzog ook de halffabrieken en grondstoffen.

Voor de nieuwe technologieën geldt dat zij komen in clusters van basisinnovaties: op de gebieden van informatietechnologie, biotechnologie en nieuwe materialen. Hoewel er in de jaren tachtig reeds veel nieuwe produkten, produktiemethoden en vooral werkwijzen (bij voorbeeld op het punt van kwaliteit en logistiek) zijn ingevoerd, staat ons nog veel meer te wachten. Basisinnovaties leiden tot toepassingsinnovaties en nieuwe produkten zijn vaak een combinatie van toepassingsinnovaties. Naarmate de prijzen van basistechnologieën dalen, wordt het aantal commercieel interessante combinaties groter. Daarbij komt dat veel basisinnovaties nog niet de laboratoria uit zijn. Kortom, er staat ons nog een grote technologische dynamiek te wachten.

Mondialisering is de derde trend. Door de toegenomen communicatie-, reis- en transportmogelijkheden komen steeds meer produkten in één wereldmarkt terecht. Was het internationaal opereren tot voor kort voorbehouden aan commodity-ondernemingen, thans bestellen of leveren ook kleine ondernemingen in of aan landen die we tot nu toe alleen uit de Bosatlas kenden. Het Verre Oosten en Latijns-Amerika komen steeds dichterbij, als afzetmarkt en als leverancier. Oost-Europa zal in de komende decade een inhaalmanoeuvre beleven die zijn weerga niet kent.

Bij deze trends komt een culturele component die misschien het belangrijkste zal blijken te zijn. De jaren zestig waren de jaren van de nieuwe normen en waarden: revolutionair nieuwe ideeën deden hun intrede, op de gebieden van vrouwenemancipatie, milieu, grondstoffen en energie, Noord-Zuidrelaties, democratie in bedrijf of op school, enzovoorts. De jaren zeventig waren de experimenteerjaren want veel van het nieuwe moest eerst de juiste vorm vin-

den om te kunnen worden ingevoerd. De jaren tachtig waren de jaren van de no-nonsense: na al het gepraat en geëxperimenteer wilde men weer aan het werk, wat resulteerde in een ongeken lange periode van hoogconjunctuur. Thans is er behoefte aan bezinning: bezinning op de principes van de vrije-markteconomie, bezinning op de rol van de overheid, bezinning op de rol van de politieke stromingen, bezinning op de rol en de ethiek van de onderneming, bezinning op richtingen in de kunst. Kortom, de jaren negentig worden de jaren van de verdieping. De jaren negentig worden de jaren van de waarheid.

Verdieping naast een grote mate van complexiteit en dynamiek stelt nieuwe eisen aan het management¹. Meer dan ooit zullen ondernemingen duidelijk moeten zijn over de door hen gekozen doelstellingen. Men moet weten wat men wil en daarover dient intern consensus te bestaan. Strategisch beleid moet strategisch management worden: een voortdurende, op de toekomst gerichte en van de concurrentie bewuste attitude, ondersteund door de traditionele methoden van strategievorming. De succesvolle ondernemingen van de achter ons liggende decennia zijn vaak te log en te bureaucratisch geworden om snel te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden. Slagvaardigheid wordt even belangrijk als efficiency. Pogingen om de onderneming in detail vanuit één punt te blijven besturen leiden tot loodzware procedureboeken die door niemand meer worden gelezen. Decentralisatie is dan het sleutelwoord. Door ondernemerstaken op te dragen aan kleinere eenheden die worden ondersteund door centrale diensten, die opereren binnen de strategische richtlijnen en randvoorwaarden van de top, die met elkaar contractrelaties onderhouden, en die in een synergie-stimulerende cultuur werken, worden de voordelen van zowel de groot- als de kleinschaligheid binnengehaald. Een synergetische cultuur, hoe bereik je die? Niet door te trachten van buiten af gedrag op te leggen. Wel door een magnetisch noorden in de onderneming aan te brengen en bij iedere medewerker een magneetnaald. Dit vergt veel training, in de eerste plaats van de top zelf, maar geen investering levert meer rendement dan die in het team.



J.G. Wissema

1. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in *Conclusies 1986-1991*, een uitgave van The Wissema Group in Den Haag en aldaar verkrijgbaar.