

Dominique M. Hanssens *

Managementopleiding voor de 21ste eeuw

In dit artikel schetst de auteur eerst vier trends die voor het moderne management zeer belangrijk zijn: informatie, flexibiliteit, kwaliteit en globalisatie. De ontwikkeling naar een informatie-economie heeft een aantal belangrijke consequenties: kortere levenscycli van de producten, meer aandacht voor relaties met de klanten, meer nadruk op een coöperatieve strategie. De noodzaak van flexibiliteit moet een aansporing vormen om van organisatievorm te veranderen: van de klassieke piramidestructuur naar een netwerkorganisatie. Kwaliteit situeert zich op het niveau van de produktie (total quality management) en van de klant (customer satisfaction). Globalisatie betekent dat het bedrijfsleven volledig multicultureel zal moeten opereren. De auteur bekijkt dan of het produkt dat managementscholen aanbieden nog wel relevant is in het licht van deze vier trends. Dat wordt uitgewerkt voor het leidinggeven in multiculturele teams, het aanwakkeren van ondernemerstalent, de verbinding van analytisch denken met informatie-technologie, en de integratie van functionele specialismen. Om tegemoet te komen aan de nieuwe noden van de consument, de maatschappij en het bedrijfsbeheer, moeten de managementscholen de nieuwe trends integreren in de opleidingen die ze geven.

Inleiding

Zeven jaar voor de eeuwwisseling is het goed even stil te staan bij een aantal trends die het bedrijfsbeheer en dus ook de toekomst van de managementopleiding bepalen. Uit die trends kunnen een aantal gevolgtrekkingen worden gemaakt voor de managementopleiding, zowel aan de faculteit TEW van UFSIA als in het algemeen.

* University of California, Los Angeles (UCLA). Deze tekst is de uitgeschreven versie van de lezing die D.M. Hanssens op 13 maart 1993 hield tijdens de Alumnidag van de Faculteit TEW van UFSIA.

Ik gebruik in deze tekst de term 'management' in zijn ruimste betekenis. Hij omvat dus niet alleen het bedrijfsbeheer, maar ook het beheer van de publieke sector, van ziekenhuizen, van universiteiten, van regeringen enz.

1. Belangrijke trends in het management

Uit vele discussies met collega's, studenten en bedrijfsleiders, en ook uit de vakliteratuur in academische en professionele bladen, blijkt dat de volgende vier trends zeer belangrijk zijn voor het management: informatie, flexibiliteit, kwaliteit en globalisatie.

Het moderne bedrijfsbeheer wordt gekenmerkt door een zeer sterke nadruk op *informatie*. We weten veel meer dan vroeger, we beschikken over veel meer cijfers en hebben ook toegang tot de kanalen om die informatie te verkrijgen. Het bedrijfsgebeuren gaat zich dus situeren in een omgeving die rijk is aan informatie, terwijl het zich in het verleden meer afspeelde in een omgeving die arm was aan informatie.

Flexibiliteit houdt o.m. in dat de omstandigheden waarin het bedrijf werkt, zeer snel veranderen en dat het bedrijf zich daarom zeer snel moet kunnen aanpassen. We hebben dus nieuwe bedrijven nodig die uitmunten in aanpassingsvermogen of flexibiliteit.

Kwaliteit is nodig, niet alleen voor produkten maar ook voor de dienstverlening. In de 21ste eeuw is er geen plaats meer voor produkten of diensten die niet van uitstekende kwaliteit zijn.

Internationalisatie of globalisatie betekent dat de markt een wereldmarkt wordt. Voor een aantal sectoren is dat al zeer duidelijk. We kunnen onze studenten niet meer opleiden in een sfeer van regionalisme of nationalisme; we moeten hun ogen openen voor een wereldmarkt waar de concurrentie en het bedrijfsgebeuren heel anders verlopen.

Deze vier punten behandel ik nu in detail.

A. Informatie

In de jaren tachtig was ongeveer één derde van de bedrijfsinvesteringen in de Verenigde Staten te situeren in de informatiesector. De industrie gaat dus met overtuiging de richting van de informatietechnologie uit.

Een paar succesverhalen kunnen als voorbeeld gelden. Ene meneer Walton in de Verenigde Staten heeft een keten van winkels uitgebouwd, de bekende *Walmart*-winkels. Het succes van deze winkels was niet in de eerste plaats te danken aan de hoge kwaliteit of de lage prijs van hun produkten, maar vooral aan het feit dat de informatietechnologie werd aangewend om een concurrentieel voordeel op te bouwen. De honderden *Walmart*-winkels zijn b.v. verbonden met een centrale computer voor het voorraadbeheer. Vandaag de dag is dat misschien niet meer zo nieuw, maar Walton was wel de eerste. Hij heeft het zo snel en zo professioneel aangepakt dat hij op relatief korte tijd een groot marktaandeel kon verwerven.

Het tweede voorbeeld is *American Airlines*. Deze luchtvaartmaatschappij was de eerste om het reservatiesysteem professioneel uit te buiten. Ze heeft daardoor niet alleen een goede klantendienst kunnen opzetten, maar ze is ook pionier geworden op het gebied van de prijszetting. Door het efficiënte gebruik van de informatietechnologie heeft *American Airlines* een concurrentieel voordeel kunnen opbouwen. Het bedrijf kan b.v. de vraagelasticiteit goed schatten, doordat het over up-to-date gegevens beschikt. Voor *American Airlines* is de informatietechnologie een strategisch wapen geworden en het bedrijf zelf is een geduchte concurrent in de luchtvaartindustrie.

Federal Express biedt een soortgelijk voorbeeld in de postsector. Dit bedrijf heeft ook op relatief korte tijd een groot marktaandeel verworven door het slimme gebruik van de informatietechnologie. Er zijn nog veel meer succesverhalen, en er zijn natuurlijk ook verhalen met een minder gelukkige afloop.

Is de produktiviteit nu gestegen met al die informatietechnologie? Kunnen we sneller, efficiënter werken en onze klanten beter bedienen? Of hebben we gewoon bij iedere medewerker een computer gezet, en is er toch niet zoveel veranderd?

In de goederensector is de produktiviteit reëel gestegen. In de dienstensector is dat zeer moeilijk te schatten, omdat cijfers daarover niet zo gemakkelijk beschikbaar zijn. Maar er wordt beweerd – en ik geloof dat ook – dat de grote produktiviteitsstijging door de informatietechnologie nog vóór ons ligt. We hebben nog maar het topje van de ijsberg gezien. Wanneer de informatietechnologie gebruikt zal worden om de menselijke contacten te bevorderen, zal men een veel sterkere groei van de produktiviteit te zien krijgen. Met andere woorden: het komt er niet zo zeer op aan met spreadsheets, databases enz. te kunnen werken; dat is na-

tuurlijk nodig maar het is niet de kern van de zaak. Essentieel is dat de informatietechnologie wordt gebruikt op het niveau waar in het bedrijf de beslissingen worden genomen. Aan de UCLA kunnen we b.v., door het gebruik van elektronische netwerken, de tijd die we besteden aan vergaderingen, aanzienlijk beperken. Door de elektronische 'voorvergadering' kunnen we soms al voor 70% een conclusie bereiken. Een vergadering van een halve dag kan op die manier worden teruggebracht tot een uur. Bij IBM lopen er zelfs experimenten die aantonen dat men door een doelbewust gebruik van de informatietechnologie tot 90% van de vergadertijd zou kunnen uitsparen. Daardoor zou er dus 90% meer arbeidstijd (en energie) kunnen vrijkomen, bij gelijke kwaliteit van de resultaten.

Informatie-economie

Ik wil dat cruciale begrip 'informatie' ook theoretisch even toelichten. Het grote verschil tussen de klassieke economie en de informatie-economie is het volgende. De materiële activa van een bedrijf (grond, materieel, machines, octrooien enz.) worden toegewezen. Als een bedrijf b.v. zes divisies heeft en zeventien vrachtwagens, dan worden twee vrachtwagens toegewezen aan de eerste divisie, drie aan de tweede, enzovoort. Bij materiële activa zijn er ook bijna altijd afschrijvingen. Een vrachtwagen die vandaag drie miljoen waard is, is over enkele jaren nog honderdduizend frank waard. Alle bedrijfsleiders zijn vertrouwd met de concepten van toewijzing en afschrijving van activa.

In een informatie-economie heeft de informatie in feite een omgekeerd statuut. Informatie kan om te beginnen niet toegewezen worden: een gegevensbestand over klanten is een strategisch activum, maar het kan niet in stukjes worden gesneden. Ten tweede wordt informatie niet afgeschreven, integendeel, ze wordt 'negatief' afgeschreven. Met andere woorden: hoe meer informatie er gebruikt wordt, hoe meer de informatie aan waarde wint. Vandaar dat bedrijven en organisaties die de strategische waarde van informatie goed begrijpen, een concurrentieel voordeel kunnen opbouwen. De informatie-economie is dus in feite een omgekeerde economie: hoe intensiever het activum wordt gebruikt, hoe waardevoller het wordt en hoe meer het ook zal worden gedeeld met een aantal partners.

De ontwikkeling van de klassieke naar de informatie-economie heeft een aantal belangrijke consequenties. Ze kunnen in drie punten worden samengevat.

Ten eerste hebben produkten steeds *kortere levenscycli*. Voor produkten die gelanceerd werden tussen de twee wereldoorlogen, bedroeg de levenscyclus gemiddeld twintig tot dertig jaar. Nu telt een levenscyclus gemiddeld vijf tot zes jaar, en voor elektronische produkten, w.o. computers, soms maar één à twee jaar. Als een bedrijf dus op korte tijd geen succes heeft met een produkt, dan is het al te laat. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor de manier van concurrentie en zakendoen.

Als gevolg van die korte levenscycli wordt er steeds meer belang gehecht aan de *relaties met de klanten*. In plaats van nieuwe klanten te zoeken, wat zeer duur is, zullen bedrijven meer werken aan het behouden van goede klanten en aan het verwezenlijken van partnerships op langere termijn. Je merkt een duidelijk verschil in de manier waarop aan klantenbeheer werd gedaan in de jaren tachtig tegenover de jaren negentig. De jaren negentig zijn het decennium van de klantenrelaties.

Een derde gevolg is de nieuwe focus op een *coöperatieve strategie*, niet alleen tussen de klant en het bedrijf, maar ook tussen bedrijven die traditioneel met elkaar concurreren. Bij voorbeeld: IBM en Apple zijn grote concurrenten, maar op bepaalde niveaus van R&D werken zij samen.

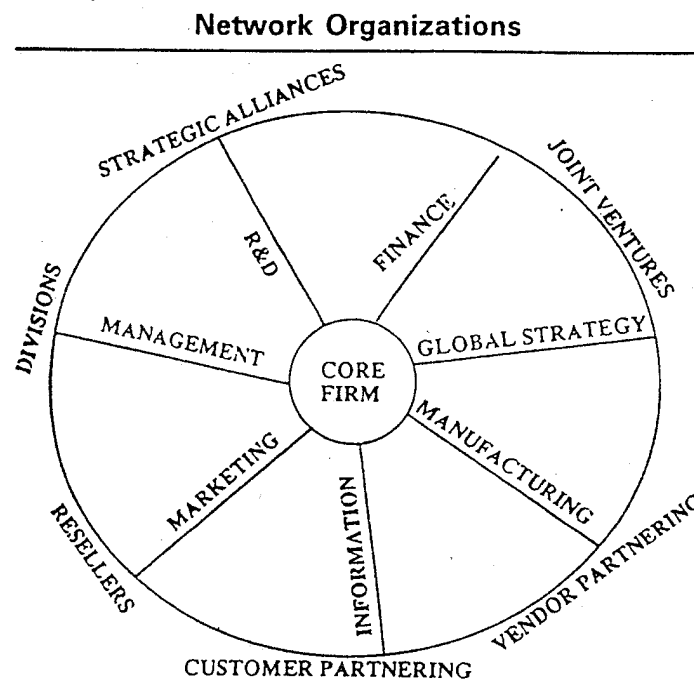
B. Flexibiliteit

We hebben altijd geleerd dat grote bedrijven financieel betrouwbaar zijn. Wie weinig risico wilde nemen, investeerde in grote bedrijven; wie zich wat meer risico kon veroorloven, investeerde in kleinere bedrijven. Ook die situatie is aan het omkeren. General Motors had tien jaar geleden nog de helft van de Amerikaanse automobiemarkt in handen, nu nog 30 à 35%. Een aandeel van IBM kostte vorig jaar nog 150 USD, vandaag ongeveer 49 USD.

Waarom hebben grote bedrijven het zo moeilijk? Ik denk dat het veel te maken heeft met het feit dat het grote bedrijf te traag, te log, te bureaucratisch is geworden om effectief te kunnen concurreren in de nieuwe realiteit van de jaren negentig. General Motors weet al tien jaar dat het bedrijf een kwaliteitsprobleem heeft ten opzichte van de Japanners, maar nu pas beginnen we nieuwe modellen te zien die weer op wereldniveau staan. Maar ondertussen heeft GM wel vijftien marktaandeelpunten verloren. IBM heeft het einde van de mainframe-computers duidelijk onderschat en was op het einde van de jaren tachtig nog altijd gespecialiseerd in grote computers. Die markt is volledig in elkaar gestuikt, en onder meer als gevolg daarvan heeft IBM twee derde van zijn waarde verloren.

Ik denk dat we die lessen moeten opvatten als een aansporing om van organisatievorm te veranderen. In plaats van de klassieke piramide moeten we veeleer denken aan een nieuw concept, dat meer op een wiel of een netwerk gaat lijken (figuur 1). Het netwerkbedrijf van de toekomst heeft een kernfirma in het midden, maar die kan relatief klein zijn. Het verschil met de piramide is dat een netwerkorganisatie niet noodzakelijk alles zelf wil doen. Als de know-how voor een bepaalde specialisatie beter buiten het bedrijf kan worden gevonden, zal een contract met een externe partner worden afgesloten. De spaken van het wiel stellen kennis voor (knowledge). Als de klant b.v. meer afweet van de consument en zijn behoeften dan het bedrijf zelf, dan kan het bedrijf een partnership aangaan met de klant, zodat die zelf meewerkt aan de produkten die hij later zal kopen. Een voorbeeld: bij de ontwikkeling van een nieuw vliegtuig, wat fortuinen kost, gaan de vliegtuigconstructeurs steeds meer samenwerken met de luchtvaartmaatschappijen. Dat is een fundamentele verandering in filosofie: joint ventures en strategische allianties zullen het beeld van het bedrijfsgebeuren in de toekomst dan ook sterk bepalen.

Figuur 1
De netwerkorganisatie



Bron: Prof. Frederick Webster Jr., 1992

Ik geef het voorbeeld van de Apple PowerBook, een draagbare computer. Toen Apple die computer ontwikkelde, stelde het bedrijf vast dat het zeer sterk is in design, in financiering, in distributie, in marketing enz., maar niet sterk genoeg in de productie zelf. Voor de productie van de PowerBook heeft Apple dus een joint venture afgesloten met Sony, zelfs al zijn die twee bedrijven op andere gebieden grote concurrenten. Dit voorbeeld illustreert dat de coöperatieve strategie zeer belangrijk wordt in het bedrijfsgebeuren.

De netwerkorganisatie kan echter alleen maar gedijen in een omgeving die rijk is aan informatie. Als een bedrijf steunt op informatie, is het, door middel van elektronische netwerken, eigenlijk niet meer zo belangrijk waar de medewerkers hun materiële plaats hebben. De noodzakelijke flexibiliteit wordt gecreëerd door de nieuwe informatietechnologie.

C. Kwaliteit

Kwaliteit, een van de grote sterkten van Belgische produkten, wordt de laatste vijf jaar, vooral in de Verenigde Staten en ook in Azië, sterk beklemtoond. Kwaliteit is te situeren aan twee kanten: de productie en de klant.

Aan de produktiekant spreekt men over 'total quality management' (TQM). Dit concept houdt in dat het bedrijf niet alleen een goed *eind*-produkt nastreeft, maar dat het hele proces van het bedrijfsbeheer (personeelsbeheer, bedrijfscultuur, relatie met klanten enz.) wordt afgestemd op uitstekende kwaliteit en continue verbetering.

Aan de kant van de klant wil kwaliteit zeggen dat 'customer satisfaction' zeer belangrijk is. Het bedrijf zal dus zeer veel belang hechten aan informatie van de klant over de produkten of de dienstverlening. Klantentevredenheid, de relatie met de klant op lange termijn, wordt een belangrijke doelstelling.

D. Globalisatie

Wat dit punt betreft, staat Europa veel voor op de Verenigde Staten. Door zijn kleine markten heeft Europa veel vroeger geleerd dat het internationaal moest gaan denken. De Verenigde Staten zijn pas de laatste vijf of zes jaar ernstig gaan beseffen dat er naast de binnenlandse

markt nog andere markten bestaan. Nu wordt er op dat gebied veel werk geleverd.

Globalisatie wil niet alleen zeggen dat het aantal markten toeneemt, maar dat men volledig multicultureel gaat werken en leven. Dat multiculturele leven speelt zich af in een nieuw concept, dat wel eens 'the global village' wordt genoemd. Een 'werelddorp', is dat geen contradictie in terminis? De kwaliteit van een dorp is echter juist dat iedereen iedereen kent, en dat maakt het leven er aangenaam. Dit heeft opnieuw veel te maken met de informatietechnologie. Als iedereen op grote schaal informatie gaat verspreiden via telefoon, telefax en elektronische gegevensuitwisseling, dan beginnen zich over de hele wereld netwerken te vormen, die de karakteristieken aannemen van het leven in een dorp. Voor de ontwikkeling en verspreiding van produkten is dat erg belangrijk.

2. Vraag en aanbod in managementscholen

Is het produkt dat managementscholen leveren – een diploma in management – nog wel relevant in het licht van de vier trends die ik hiervoor heb belicht? Met 'managementscholen' bedoel ik hier opleidingen op postacademisch niveau (MBA, executive education). Een aantal van die ontwikkelingen zijn natuurlijk ook heel belangrijk op licentiaatsniveau, maar ik denk dat de vernieuwing zich eerst zal voordoen op het MBA- en postacademisch niveau en dan zal doorsijpelen naar de licentiaatsopleiding.

De laatste twintig of dertig jaar hebben zich in de opleiding van economiestudenten belangrijke ontwikkelingen voorgedaan. Bij voorbeeld, vroeger was UFSIA een handelshogeschool, nu een universiteit. Wat is het verschil? In een handelshogeschool heeft men veel aandacht voor het institutionele (b.v. het verzekeringswezen, de landbouw, de transportsector), voor het praktische en voor de handel.

Aan de universiteit wordt er meer analytisch-wetenschappelijk gereede-
neerd, de stof is meer theoretisch en er is een zeer sterke invloed van de micro-economie. Vandaar de benaming 'toegepaste' economie. Management wordt dus gezien als een toepassing van de economische beginselen. Schematisch hebben wij dus de volgende evolutie gezien:

Institutioneel	→	Analytisch
Praktisch	→	Theoretisch
Handel	→	Micro-economie

Door die evolutie staan de faculteiten en departementen economie aan de kwaliteitsuniversiteiten nu op een zeer hoog wetenschappelijk niveau. Kijken we b.v. even naar een aantal Nobelprijswinnaars die uit gerenommeerde 'business schools' komen: Franco Modigliani (professor financiering aan het Massachusetts Institute of Technology), Milton Friedman (de econoom van de school van Chicago), Herbert Simon (de organisatiethoreticus van Carnegie). Dat is een overwinning van de 'management education' in de academische wereld, die het met haar zeer hoge wetenschappelijke normen voor een nieuwkomer als 'management' niet gemakkelijk heeft gemaakt om een plaatsje te verwerven.

Kunnen we echter nog zo voortgaan? De focus op de micro-economie paste zeer goed in de klassieke, hiërarchische onderneming, maar voor de hiervoor besproken netwerkorganisatie is een nieuwe focus nodig. Een focus die meer de nadruk legt op langdurige klantenrelaties en misschien minder op individuele transacties. Ik denk dat deze evolutie zich zal voordoen in vier verschillende aspecten.

A. Leidinggeven in multiculturele teams

Iedereen vindt leidinggeven zeer belangrijk, en we kijken op naar (bedrijfs)leiders zoals Lee Iacocca en Akio Morita. Maar doceren wij ook leiderschap? Kan leiderschap überhaupt gedoceerd worden? Kunnen we jonge mensen de principes bijbrengen waarop het leiden van multiculturele teams berust?

De nadruk ligt bovendien op de groep; niemand kan het in een bedrijf nog individueel waarmaken. Een marketingspecialist moet zich omringen met een financieringsspecialist, een ingenieur, een designer enz. De nadruk zal dan ook steeds meer liggen op de groep als eenheid en minder op de individuele prestaties.

Over het multiculturele heb ik het al gehad. We leven in een multiculturele wereld en moeten leren samenwerken, ook met mensen van een heel andere afkomst. Om dat multiculturele even toe te lichten: de Amerikaanse studentenbevolking van UCLA bestond in 1992 uit iets meer dan 40% blanken (West-Europeanen en joden), ongeveer 34% Aziaten, 17% Latino's (Zuid-Amerikanen, Mexicanen) en ongeveer 6%

Afrikanen. Over een vijftal jaar zullen er waarschijnlijk meer Aziatische dan blanke studenten zijn, en ook een toename in de groep van de Latino's is waarschijnlijk. UCLA neemt, zoals bekend, de top 12% van de middelbare scholen als student aan. In die 12% zitten relatief meer Aziaten, omdat Aziatische ouders veel belang hechten aan een goede opleiding voor hun kinderen. Dat heeft echter tot gevolg dat onze universiteitsbevolking anders is samengesteld dan de Amerikaanse maatschappij als geheel, wat leidt tot intensieve politieke debatten.

B. Ondernemen

Bedrijfsleiders vinden ondernemen zeer belangrijk, maar het wordt niet noodzakelijk geïntegreerd in de opleiding van de management-scholen. Aan UCLA is ongeveer vijf jaar geleden het Entrepreneurial Study Center (ESC) opgericht. Ondernemen wordt als volgt gedefinieerd: 'Entrepreneurship is the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled. As a behavioral phenomenon, it can be learned. Entrepreneurship is an approach to management that can be applied to start-up situations, small or growing companies, and large, established organizations or bureaucracies.'

Het ESC gaat er dus niet van uit dat er mensen zijn met ondernemerstalent en mensen die dat talent niet hebben. Ons studiecentrum is van oordeel dat de kunst van het ondernemen aangeleerd kan worden. We geven daar cursussen en ook praktische oefeningen over. Een team van MBA-studenten beheert b.v. zelf een investeringsfonds. Ze leggen zo'n professionalisme en initiatief aan de dag dat ze het fonds in de laatste drie (moeilijke) jaren hebben opgedreven van 500.000 tot 800.000 USD. Hun resultaten zijn zelfs beter dan die van het algemene pensioen-fonds van de universiteit. Ondernemerstalent aanwakkeren kan dus echt vruchten afwerpen.

C. Analytisch denken + informatietechnologie = snelle en nauwkeurige antwoorden

Afgestudeerden in de economie zijn doorgaans zeer sterk in analytisch denken: wiskunde, micro-economie, statistiek enz. Soms ben ik echter ontgoocheld en gefrustreerd als ik zie dat er van al die intellectuele bagage relatief weinig wordt gebruikt in het bedrijfsleven zelf. Hoe komt dat? Ik denk dat het veel te maken heeft met het feit dat die analytische modellen moeilijk bereikbaar zijn voor de afgestudeerden. Je doet b.v.

in je bedrijf aan financiële planning, en je herinnert je wel dat dat onderwerp in je cursus werd behandeld, maar je hebt die niet bij de hand ... en in de dagelijkse routine van je bedrijf raken die analytische modellen op de achtergrond. Als je nu via de informatietechnologie toegang hebt tot die modelbouw en dat analytisch denken, dan kun je die ook veel beter gebruiken. We hebben b.v. bij UCLA een part-time MBA-programma gestart en elke student van dat programma beschikt over een PowerBook-computer. Elke cursus van het MBA-programma is gconcipieerd voor de computer: software, samenvattingen van de cursussen enz. De eerste resultaten tonen aan dat de studenten de theorie veel meer gebruiken, in case-studies, papers enz., omdat ze via de computer vlot beschikbaar is. De studenten leggen spontaan verbanden tussen accounting en financiering, of tussen produktie en marketing. De kosten en de inspanningen om het analytisch denken ook te gebruiken, zijn dus veel lager. Dat is een belangrijke stap vooruit in het produceren van snelle en nauwkeurige antwoorden op belangrijke bedrijfsvragen.

D. Integratie van functionele specialisten

Het is niet langer mogelijk om mensen af te leveren die maar in één richting gespecialiseerd zijn en omzeggens niets afweten van de andere functionele domeinen van het management. Managementscholen moeten meer en meer de nadruk leggen op teamvorming, op samenwerking tussen financiering en informatiebeheer, tussen marketing en produktie enz. De teams moeten hun waardensystemen met elkaar vergelijken en samen tot een oplossing komen. Aan Stanford loopt er b.v. een cursus waar produktie en marketing volledig geïntegreerd zijn. Een professor uit het ingenieursdepartement en een professor uit de marketingafdeling doceren samen het hele produktievolutieproces: het concept van het produkt, de design, de engineering, de fabricatie tot en met de marketing. Dat vraagt natuurlijk een grote inspanning, maar het is een belangrijke stap in de juiste richting.

Besluit

De laatste jaren doet zich, zowel in de Verenigde Staten als in België, een daling voor van de belangstelling voor toegepaste economie en management. Tegenover die trend kunnen we twee houdingen aannemen. We kunnen ons erbij neerleggen, de trend aanvaarden. Ofwel kunnen we ons actief vragen stellen naar het waarom van die daling.

Misschien is het omdat de managementscholen niet meer aangepast zijn aan de nieuwe noden van de consument, van de maatschappij, van het bedrijfsbeheer. Om tegemoet te komen aan die noden, moeten de trends die ik hier heb geïllustreerd, geïntegreerd worden in het produkt dat de managementscholen aanbieden.

Deze tweede optie heeft een aantal consequenties. Het is absoluut noodzakelijk de produktiviteit van de academische wereld te verhogen, onder meer door een goed gebruik van de informatietechnologie. Doen we dat niet, dan wordt studeren op universitair niveau ofwel ontzaglijk duur, ofwel worden academische wedden zeer laag, zodat talentvolle mensen niet meer worden aangetrokken.

Universiteiten moeten zich ook dezelfde vraag stellen die industrieën en sectoren zich onophoudelijk stellen: zijn we nog mee aan het einde van de 20ste eeuw? Zijn we klaar voor de 21ste eeuw? De 'business professor' van de 21ste eeuw moet iemand zijn die veel meer geïntegreerd is in de maatschappij en in het bedrijfsgebeuren. Zelfs iemand die veel gestudeerd heeft, die een doctoraat en veel publikaties op zijn of haar naam heeft, moet dat verworvene blijvend toetsen aan de realiteit van het bedrijfsgebeuren, om een produkt te kunnen leveren dat aan de noden van de studenten tegemoetkomt.

Er zijn interessante dingen aan het gebeuren in het managementonderwijs. Voorbeelden: Columbia Business School heeft 'A curriculum for the 21st century'; aan Indiana University loopt: 'The New MBA'. UCLA is de curricula aan het veranderen om de managementopleiding aan te passen aan de nieuwe trends die ik behandeld heb. Er gebeurt dus iets, er wordt gediscussieerd, er wordt vooruitgang gemaakt. (Er worden ook flaters begaan – dat is de keerzijde van de medaille.) Ik durf stellen dat een renaissance van de universiteit, een instelling die nu toch al honderden jaren oud is, zich aan het voltrekken is in de managementscholen. Aan andere faculteiten en departementen – fysica, scheikunde, rechten, sociologie enz. – gebeuren natuurlijk ook interessante zaken, maar daar constateer ik minder die vitaliteit, die interesse in het vernieuwen die wel aanwezig is in de goede managementscholen waar ook ter wereld.

Abstract
Management Education for the 21st Century

In this article the author first outlines four important trends for modern management: information, flexibility, quality and globalisation. The development towards an information economy has some important consequences: shorter product life cycles, customer relations, cooperative strategy. The need for flexibility must eventually lead to a new organisation concept: from the classical pyramidal structure to a network organisation. Quality is situated both at a product level (total quality management) and at a customer level (customer satisfaction). Globalisation means that companies will have to operate in a multicultural context. The author then investigates whether present management education is still relevant in light of these trends. He points out four important topics: leadership in multicultural teams, entrepreneurship, the connection of analytical thinking with new information technology, and the integration of functional specialties. If business schools want to respond to the new needs of consumers, society and management, they will have to integrate the new developments in the education they offer.