

IDE212(652)

# Marketing 1: De strategie

Mei 1999

Dr. H.M.J.J. Snelders

---



Dictaat IDE 212: Marketing (80 SBU)  
Cursusjaar 1999, blok 6, TUDelft, Subfac. I.O.

Samengesteld door Dr. Dirk Snelders

Inhoud:

1. Foa, E.B., & Foa, U.G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
2. Alessi: Ontwerpen met neus en gevoel (1997, 24 december). *Algemeen Dagblad*, 19-25.
3. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52.
4. Schwartz, P. & Leyden, P. (1998). De long boom: Alstublieft, dit is uw toekomst, maak er wat van! *Safe*, 16 (4), 25-37.
5. De angst voor alles (1997, 24 december). *Algemeen Dagblad*, 66-67.
6. MacMillan, I.C., & McGrath, R.G. (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review* (July-August), 133-145.
7. Bolton, M.K. (1994). Japanse lessen in marktpenetratie. *M&O Quarterly* (1), 37-61
8. Deighton, J., & Grayson, K. (1995). Marketing and seduction: Building exchange relationships by managing social consensus. *Journal of Consumer Research*, 21, 660-676.
9. Frambach, R., & Nijssen, E. (1997). SWOT-analyse (Hfst 5). In: *Marketing strategie: Het schrijven van een marketing plan*. Houten: Stenfert Kroese.





# *Resource Theory*

## *Interpersonal Behavior as Exchange*

EDNA B. FOA AND URIEL G. FOA

### INTRODUCTION

At the marketplace, interpersonal behavior has been traditionally conceptualized as exchange of resources. In a barter society commodities were literally exchanged for one another. Later on, one commodity—money—became standardized and widely accepted; the money—merchandise exchange was then born, and to this day it has maintained the pride of place in economic practice and thinking. But money is also exchanged with services when we pay the plumber for repairing the pipes and the gardener for improving the landscape. Information is exchanged with money when we buy a newspaper or register for a course. Only recently, economists have turned their attention to the exchange of money with services and with information. However, these areas of investigation are still regarded with suspicion, since they fail to lend themselves easily to the elegant formulations of the money—commodities exchange.

Although economists are still reluctant to include information and services in their theoretical notions, other social scientists have attempted to extend the economic model to incorporate all interpersonal transactions, including expressions of esteem and respect, friendship and love. In many occasions, goods, services, and information are indeed exchanged with expressions of gratitude, admiration, or affec-

---

EDNA B. FOA • Department of Psychiatry, Temple University Health Sciences Center, Eastern Pennsylvania Psychiatric Institute, Philadelphia, Pennsylvania 19129. URIEL G. FOA • Department of Psychology, Temple University, Philadelphia, Pennsylvania 19129.

tion, rather than with money. A further extension of the economic model, to include not only interpersonal transactions but also political exchanges, has been proposed by Easton (1965), and by Ilchman and Uphoff (1969).

Social scientists have been concerned with describing exchange processes and with the specification of equilibrium rules. The trend toward extension of the economic model to noneconomic exchanges was probably stimulated by the simple elegance of the economic conceptualization and by its success in predicting price fluctuations, at least in the ideal conditions of a free market. Another factor contributing to this "economic imperialism" (Boulding, 1973, p. 11) is the traditional indifference of learning theory toward attempts to classify various forms of behavior in terms other than their reinforcing or punishing properties. The assumption that all exchanges follow the economic rule of loss and gain fits well with the Skinnerian notion that any event which increases the frequency of emitting a given behavior is a reinforcement, and any event which decreases it is a punishment. The enquiry into *what* is exchanged was largely disregarded.

Let us try then to group the variety of interpersonal exchanges into classes in such a way that within each class the same rules will prevail. Further parsimony may be achieved if the classes can be ordered so that those closer to each other in the configuration will have more similar rules of exchange. To this task of defining classes and charting their pattern of similarities, we now turn. We shall then proceed to consider the development of these classes and its relationship to some of their properties. After presenting empirical findings in various areas of interpersonal behavior, we shall conclude with a discussion of the application of resource theory to problems in society.

We have limited ourselves here to the treatment of resource exchanges. A description of the cognitive mechanisms that underlie exchange, their development in childhood, cross-cultural differences, and pathology of exchange is provided in Foa and Foa (1974).

## SIX RESOURCE CLASSES

*Resource* is anything transacted in an interpersonal situation. It encompasses, therefore, many different events: material objects such as a dress, a flower or a bottle of wine, money and equivalent forms of payment, a kiss, a medical or beauty treatment, a newspaper, a congratulatory handshake, a glance of admiration or reproach, a pat on the back, or a punch on the nose. In short, resource is any item, concrete or symbolic, which can become the object of exchange among people.

We have found it useful to group resources transacted through interpersonal encounters into six classes, labeled love, status, information, money, goods, and services. *Love* is defined as an expression of affectionate regard, warmth, or comfort; *status* is an expression of evaluative judgment which conveys high or low prestige, regard, or esteem; *information* includes advice, opinions, instruction, or enlightenment, but excludes those behaviors which could be classed as love or status; *money* is any coin, currency, or token which has some standard unit of exchange value; *goods* are tangible products, objects, or materials; and *services* involve activities on the body or belongings of a person which often constitute labor for another.

All six classes proposed here have appeared in the literature: economists have dealt with money, goods, and services and have considered the relations among these resources in terms of prices and wages; love is prominent in Freud's conception of human motivation; Adler has seen interpersonal relations as a struggle for the acquisition of status. More recently, information processing has been proposed as a central construct in the conception of human nature (e.g., Berlyne, 1960). Previous theories of interpersonal resources have emphasized one or more classes, but largely ignored the others. Our contribution consists of conceptualizing all classes of resources within a single framework that accommodates their differences as well as their similarities.

The following two attributes or coordinates were used for ordering the six classes: concreteness versus symbolism, and particularism versus universalism. Observation of interpersonal behavior shows that it varies from concrete to symbolic. Some behaviors, like giving an object or performing an activity upon the body or the belongings of another individual, are quite concrete. Some others are more symbolic: language, posture of the body, a smile, gesture, or facial expression. Another characteristic on which resources differ is the significance of the person who provides the resource. Changing the bank teller will not make much of a difference for the client wishing to cash a check. A change of doctor or lawyer is less likely to be accepted with indifference. One is even more particularistic with regard to a friend, a spouse, or a mother. Harlow and Suomi (1970) showed that when the facial features of a surrogate mother are altered, the baby monkey reacts with fear, refusing to accept the change. In some animal species certain communications are more target specific than others. Mating calls are more particularistic than status signals, and the latter are less general than distress or alarm signals (Johnsgard, 1967). In operant terminology, the particularism-universalism attribute may be thought of as the degree to which variables associate with the agent of reinforcement constitute discriminative stimuli affecting the salience

of the reinforcer. It derives from the writings of Parsons (1951) and Longabaugh (1963), and is similar to Blau's (1964) notion of intrinsic and extrinsic rewards.

Each of the six resources can be classified on the basis of the two coordinates suggested: concrete-symbolic and particularistic-universal. On the first coordinate, concreteness, services, and goods involve the exchange of some overtly tangible activity or product, and are classed as concrete. Status and information, on the other hand, are typically conveyed by verbal or paralinguistic behaviors, and are thus more symbolic. Love and money are exchanged in both concrete and symbolic forms, and thus occupy intermediate positions on this coordinate.

The positions of love and money are extreme and opposite on the particularistic coordinate. It matters a great deal from whom we receive love, since its reinforcing effectiveness is closely tied to the stimulus person. Money, on the other hand, is the least particularistic resource, since, of all resources, it is most likely to retain the same value regardless of the relation between, or characteristics of, the reinforcing agent and recipient. Services and status are less particularistic than love, but more particularistic than goods and information.

The positions of the six resource classes plotted on the two coordinates is shown in Figure 1. For simplicity's sake, these six classes of resources have been represented by discrete points. It is more accurate to consider each class as occupying a range in the order, so that some of its elements will be nearer to one of the two neighboring classes than to the other. A verbal expression of love such as "I like you very much" is symbolic, and thus is more similar to status than to services. Conversely, fondling and kissing are concrete ways of expressing affection, closer to services than to status. Services to the

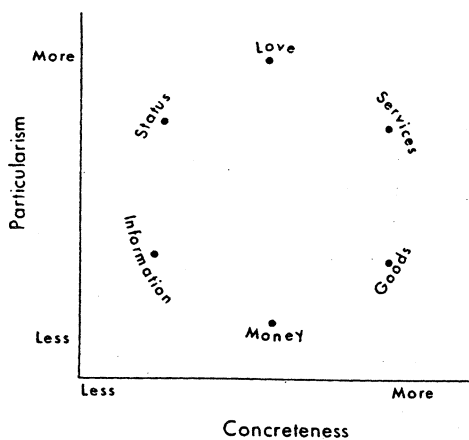


FIGURE 1. Configuration of the six resource classes plotted on the coordinates of concreteness and particularism. Copyright ©1971 by the American Association for the Advancement of Science.

body are proximal to love, whereas services to one's belongings are nearer to goods. Likewise, consumption goods are closer to services than durable goods. A credit card can be considered a kind of money, but it is more particularistic than currency; not every merchant will honor a credit card, and the card is not issued to everybody. This form of payment is also more symbolic than currency; although nothing concrete is given in a credit-card payment, currency actually changes hands. Thus, a credit card will be nearer to information than currency. In fact, the card provides information on the solvency of its holder.

At the interface between classes, the elements of one class merge into those of the other. Consequently, the structure determines only the ordinal distance among classes, whereas the cardinal distance depends on the particular sample of items chosen in each class. Thus, love is always closer to services than to goods and most distant from money, but the degree of similarity between any two given classes varies within these limits. The distance between love and service will be small for items such as fondling and massaging, and larger when love is expressed by saying, "I am happy to see you" and the service consists of changing a tire. In either case, however, the love item will be closer to services than to goods.

The structure depicted in Figure 1 shows essentially the relative similarity among the various resource classes on the two attributes of concreteness and particularism; the nearer any two classes are on a given coordinate, the more similar they are perceived on the corresponding attribute. Thus, for example, status and services are similar in particularisms, but differ in concreteness; status and information, on the other hand, are similar in symbolism, but they differ in particularism. It is possible, of course, to find other attributes which may lead to a different arrangement of the classes. The two attributes chosen by us are of interest only because the configuration they provide has received a good deal of empirical support, as we shall see later. In other words, similarity on given attributes is significant to the extent that it indicates similarity on other important behavioral properties, such as degree by which two resources are likely to be exchanged with, or substituted for, one another.

#### RELATIONSHIP BETWEEN RESOURCE EXCHANGE AND INTERPERSONAL BEHAVIOR

When interpersonal behavior is defined in terms of its meaning, it becomes almost synonymous with resource exchange. Most interpersonal encounters involve an exchange of resources and, conversely, resources are obtained mostly through interpersonal encounters. In-

deed, economic resources are obtained by an interaction with those who control or own them. Love and status are produced mostly in interpersonal situations; therefore, their exchange requires interpersonal contact. The skill to perform a service and the knowledge to impart information are often controlled by persons and can be obtained through encounters with them.

Rarely, a single social act will transmit only one given resource. Usually two, and sometimes even more resources are involved in the same act. Resources, then, can be conceptualized as component elements of social behavior so that any given behavior can be described and analyzed in terms of the resources that compose it. In this sense, resources are like chemical elements: in nature, they seldom occur in a pure state, but they provide a basis for classifying and analyzing the compounds they form. On first sight, the lack of one-to-one correspondence between actions and resources may seem disadvantageous from a theoretical and practical point of view, as it complicates the model as well as the predictions derived from it. However, if each action would convey only one resource, no relationship among classes and, therefore, no structural pattern, would be found. The fact that certain resources are proximal in the structure (see Figure 1) and, therefore, are more related, indicates that they tend to occur jointly in the same action more often than do distal resources. For example, actions expressing both love and esteem (status) are more frequent in the behavioral repertoire of persons than are actions which provide status and goods. Indeed, love and status are proximal in the structure of resources, whereas goods are distant from status. If, however, love and status would *always* appear together, they could hardly constitute two distinct classes: each resource is sometimes transmitted alone. The process of differentiation among resources in childhood depends precisely on the emergence of psychomotoric and social conditions that permit the transmission of one resource at a time.

#### DIFFERENTIATION OF RESOURCES IN CHILDHOOD

In early infancy, the human being is exposed to an undifferentiated bundle of love and service; the flowing milk, the warmth and softness of his mother's body, and her care for him. The differentiation between love and services becomes possible after the child has acquired some psychomotoric skills sufficient for giving some services to himself—feeding himself, washing his hands, etc. At this time, his mother can give him love without services by requesting him to serve himself and, at the same time, encouraging him to do so. Successively to this first

differentiation between love and services, goods are differentiated from services and status from love. Consumption goods, like food, are hard to differentiate from service, since they can be used only once. It is only when the child becomes interested in durable goods, such as toys which can be used again and again, that the differentiation between services and goods becomes feasible. The differentiation of status from love requires some acquisition of language, because most transactions of status ("Gee, you did it") are verbal. Later on, money is differentiated from goods, and information from status. Money is a promise of future goods, so that this differentiation requires some ability to delay rewards. At first, information is hardly distinguishable from status; parents praise their children for the new information they have acquired. When the child broadens his social world to contact with his peers, he has the opportunity to discover criteria for status, such as physical strength, which are different from information.

The developmental sequence described here is depicted in Figure 2. Examination of this figure reveals that the development of resource classes proceeds along the particularism-universalism dimension. Each

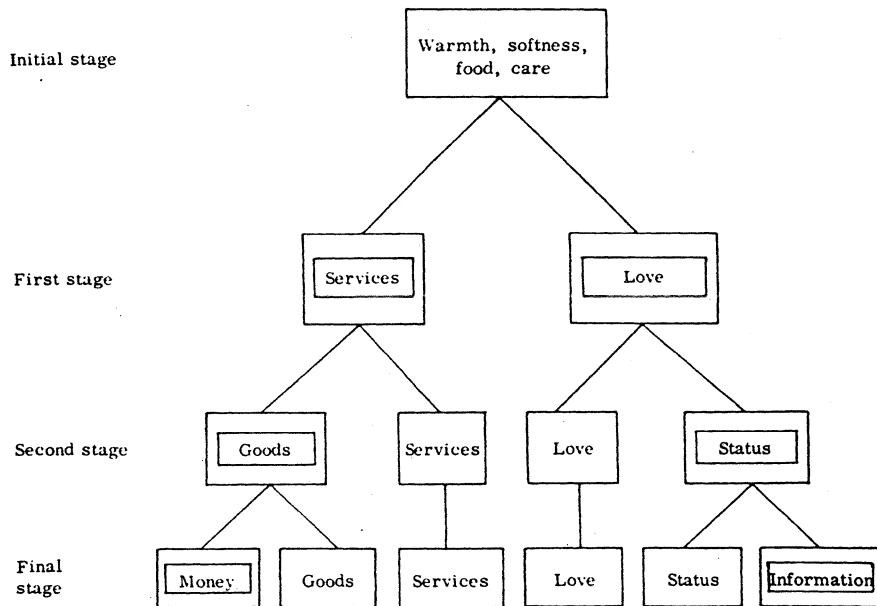


FIGURE 2. A schematic representation of the differentiation of resource classes, in which a newly differentiated class is indicated by a double frame. Copyright © 1974 by Charles C Thomas, Publisher.

stage consists of developing less particularistic resources, starting with love (the most particularistic) and services, through status and goods, to information and money (the least particularistic). However, a further differentiation takes place along the dimension of concreteness, resulting at each stage in the development of two classes.

Exigencies of representation on a flat surface place money and information on the two extremes in the last row of Figure 2. Because these two classes are similar in degree of particularism, the last row should be folded in order to achieve correct representation. When this is done, the same order appears in Figure 2 and in Figure 1. The identity of order suggests that the developmental sequence determines the structure of resource classes found in the adult. This sequence seems also to affect certain characteristics of resource classes to which we now turn for examination.

#### EXCHANGE OUTCOMES AND ENVIRONMENTAL INFLUENCES

Resource classes vary with respect to their exchange outcomes as well as to the environmental conditions that facilitate or hinder their exchange. These characteristics change systematically according to the position of each class on the particularistic dimension, so that love and money, being at opposite poles of this dimension, differ most on them. For the sake of brevity, then, the following description of these characteristics will refer mainly to love and to money; the other classes occupy intermediate positions between these two extremes: services and status are more similar to love than to money, and goods and information are closer to money.

The first two properties considered here refer to exchange outcomes, and the others are concerned with environmental conditions that facilitate specific exchanges.

#### *Relationship between Self and Other*

The relationship between giving the resource to the other and giving it to self is positive for love, but decreases and becomes negative as one moves from love toward money, its opposite in the order. This prediction is related to the intuitive notion that the ability to love others requires self-acceptance, and is supported by the repeated finding of a positive relationship between giving love to self and to others. Quite the opposite is true with regard to money, since one



person's gain is another's loss. In consequence, an exchange of money can be a zero-sum game, but an exchange of love cannot.

### *Relationship between Giving and Taking*

In love there is usually a certain degree of ambivalence even in normal individuals; giving love does not exclude the concurrent presence of some hostility, or the taking away of love. However, giving and taking away money are unlikely to occur in the same act.

### *Relationship between Interpersonal Situation and Exchange*

Money does not require an interpersonal relationship in order to be transmitted or kept for future exchanges, and it can be sent conveniently through a third person. Love, on the other hand, can hardly be separated from the interpersonal situation, kept for a long time in the absence of actual exchange, or transmitted by an intermediary without incurring a loss.

### *Time for Processing Input*

Giving and receiving love cannot be done in a hurry; it requires time. Money, to the contrary, can change hands very rapidly.

### *Delay of Reward*

Love is a relatively long-term investment, with rewards being reaped only after several encounters; a friendship needs to be "cultivated", so that trust (that is, expectation that the exchange will be completed) is a necessary condition. On the other hand, an exchange of money with another resource can be completed in a single encounter.

### *Optimum Group Size*

It has been noted (Carpenter, 1963) that in animal species living in groups, such as monkeys and apes, there is an optimal group size, presumably related to the input processing capacity of the species.

When this size is exceeded, aggressive behavior and other tendencies disruptive of group life increase greatly (Calhoun, 1962). In the human species, the optimal group size for an orderly exchange of resources may vary with the resource class, being smallest for love and largest for money. Latané and Darley (1969) have indeed found that the larger the number of bystanders, the less likely it is that any one of them will intervene in an emergency situation. Helping belongs to the class of services, a neighbor of love in the order, and the optimal group size of this resource appears to be small, according to the findings of Latané and Darley. On the other hand, large groups are involved in trading in a stock or commodities exchange, and access to a large market is considered advantageous by businessmen.

The relationship between order and properties of resource classes may originate in the sequence of cognitive development of these classes during socialization; the characteristics of each resource indeed appear to reflect the conditions that exist when it became a distinct cognitive class. Love develops early, in the small and relatively permanent family group, before the "self-other" and "giving-taking" differentiations have become firmly established (Foa & Foa, 1974). Money, on the other hand, acquires its meaning much later, after one has learned that "self" is not "other" and "giving" is not "taking," and, from the beginning, it is used mostly for exchanges outside the family. Thus, resources are best exchanged in conditions that resemble those under which they had been learned in the past.

## EMPIRICAL SUPPORT FOR RESOURCE THEORY

We shall now turn to discuss empirical findings related to basic proportions of resource theory. This review will be narrative and informal; a more technical and complete presentation of data and methodology can be found in Foa and Foa (1974).

### *Homogeneity of Classes*

The first question to be answered was whether our classification of resources into six classes would be used by naive subjects when given the task of categorizing them. Each of 11 subjects was provided with a deck of 18 cards. This deck contained three representative messages for each of the six resource classes, one message to each card. Examples of messages are: I feel affection for you (love); you do things very well (status); here is my opinion (information); here is some

money for you (money); here is a package for you (goods); and I ran that errand for you (services). Subjects were told to sort the 18 cards into as many different categories as they thought appropriate. Only one subject used more than six categories in performing this task.

### *Similarity and Substitution*

Next, we investigate the hypothesis that messages belonging to neighboring classes (see Figure 1) are perceived as more similar and more substitutable with one another than are messages belonging to distal classes. The message cards prepared for the previous study were used in another group of 37 subjects. This group received, in succession, a series of messages, and were asked to return, from the messages available to them, the one most similar as well as the one most dissimilar to the message just received. In the deck of messages provided to the subject, all classes were represented except the one to which the message received belonged, so that he was denied the option of returning a message from the same class.

The results supported the hypothesis; subjects were, indeed, more likely to substitute for the missing class a proximal, rather than a distal, message. When subjects were asked to choose the most dissimilar resource, the same order was obtained with the size of frequencies reversed, as expected. The highest frequency occurred in the class most distant from the one received, with a gradual decrease in frequency for less remote classes.

### *Structure*

The results obtained in the similarity study provided support for the structural hypothesis by showing that classes which are closer to one another in the configuration depicted in Figure 1, elicit more similar responses. In a more direct test of this hypothesis, 120 subjects were presented with six hypothetical situations in which they had given a certain resource to a friend, and were instructed to indicate what they would prefer to receive in return. Preference scores were intercorrelated to find out whether resources closer in the order would elicit more similar responses. As expected, the correlations were higher the more proximal the resources. More important, this intercorrelation pattern remained invariant across different exchange situations, that is, when the resource given by the subject or the resource desired by him varied. Several other investigations, exploring further aspects of

resource theory, supplied additional evidence for the structural hypothesis.

### *Exchange*

A number of investigations were designed to test the proposition that, given the choice, people would prefer certain resources over certain others. More specifically, it was expected that exchanges with the same or proximal resources would be more frequent than transactions involving distal resources. Some of these investigations used questionnaires, and others involved experimental manipulations. Both exchanges of giving as well as exchanges of taking away, i.e., aggression-aggression sequences (Foa & Foa, 1974, pp. 220-238) were considered. In the questionnaire studies subjects were asked to imagine situations in which they had given a particular resource to another person, or in which they had been deprived of a resource by the other. Using paired comparisons, they were then requested to choose the preferred resources for reciprocation or for retaliation. In the experimental work, subjects were actually deprived of a resource by the experimenter's confederate, and were then given the opportunity to deprive him of a resource of their choice.

By and large, the hypothesis that exchanges between proximal resources are preferred over transactions of distal ones was supported. However, some additional factors influencing frequency of choice have emerged from the investigations:

1. Although love tends to be exchanged mainly with love, money is exchanged with a wider range of proximal resources, but seldom with money itself.

2. The resource chosen for reciprocation is influenced not only by the resource previously received, but also by the institutional setting in which the exchange takes place. Thus, not surprisingly, love is frequently used to reciprocate friends, and money is used in commercial transactions.

3. In negative exchanges (i.e., aggression), retaliation by denial of love is prevalent in hypothetical situations elicited by questionnaire responses. In actual experimental conditions, however, retaliation with a similar resource class is preferred.

On the whole, the results indicate that when no constraints are imposed on the availability of resources, certain exchanges are more likely to occur than certain others. However, such freedom of choice may not be that common in real life. It is, therefore, of practical interest to study the effects of unavailability of the resource most suitable for a given exchange.

### *Effect of Restrictions*

It was hypothesized that restricting an exchange by denial of the most suitable resources will have two effects: (1.) The response will be more intense as if to substitute quantity for quality. (2.) In spite of such increased intensity, the exchange will be less effective and less satisfying than one that involves suitable resources.

Two experiments were designed to test these hypotheses. In the first experiment, subjects who had been deprived of a given resource could retaliate by using a resource that was predetermined by the experimental design; however, they were free to choose the intensity of retaliation. The result indicated that subjects who retaliated by depriving the confederate of money chose the strongest retaliation when the resource they had previously lost was love, the class most distal from money. Moving away from the class of love, the strength of the retaliation decreased progressively. This pattern was completely reversed when the subject was permitted to deprive the confederate of love. Furthermore, the results indicated that increased intensity of retaliation, occurring when the resource available was not appropriate, did not effectively reduce residual hostility in the resource of which one had been previously deprived (Donnenwerth & Foa, 1974).

In a second experiment, positive exchanges were studied. Subjects were induced to provide a stooge with a given predetermined resource. The stooge then reciprocated by giving a resource to the subject. In some cases, this resource was appropriate to the one previously given to her by the subject; in other groups the stooge reciprocated with a resource that was remote from the one she had received. Subjects were then asked to rate their degree of satisfaction with this interaction. It was predicted that those who reciprocated with an appropriate resource would be more satisfied than the others. This prediction was well supported for the less particular resources; appropriate exchanges of love and status, however, were less satisfying than expected. A possible explanation for this deviation is that the time allowed for particularistic exchanges was too short; as noted earlier, these transactions require more time than do less particularistic ones. Indeed, when more time was later available, degree of satisfaction increased (Teichman & Foa, 1975).

### *Helping Behavior*

Within resource-theory framework, helping somebody in an emergency is perceived as a particular type of exchange. The helper provides some resource, often services, and, more rarely, money or goods;

reciprocation consists most often in receiving expressions of gratitude (love) from the helped, and admiration (status) from bystanders—especially when helping involved some danger; on rarer occasions, reciprocation may involve money or a gift (goods). This analysis suggests that a person needing the resource expected in return for helping will be more likely to help than somebody who needs a resource different from the one expected. In the experiment designed to test this proposition, subjects who had been deprived of a given resource were then exposed to an emergency situation—hearing a person in a nearby room ostensibly falling from a chair on which he was standing. As predicted, subjects previously deprived of love were the quickest to respond, whereas those deprived of money were the slowest. Control subjects who were not deprived of any resource were the fastest to offer help. Apparently, poverty in any resource inhibits helping behavior, but less so when the act of helping provides an occasion for offsetting the shortage (Foa & Foa, 1974, pp. 199–203).

With few noted exceptions, all these studies provided further support for the structure of resource classes, since proximal classes assumed more similar values on the dependent variables than did distal ones.

## RECENT DEVELOPMENTS

Although early research was concerned with basic hypotheses derived from resource theory, later investigations were directed to test specific interpersonal issues.

### *Differentiation of Resources in Hetero- and Homosexual Males*

Informal observations suggest that homosexual liaisons are more transitory than heterosexual ones, and, in general, do not require as much emotional involvement. The assumption that these behavioral differences would be reflected in cognition suggests the following hypothesis: Heterosexual males perceive a closer relationship between sexual behavior and love than do homosexuals. To test this hypothesis, subjects were provided with cards containing statements that pertain to sex, love, and services. They were instructed to sort them into two piles according to their similarity. As expected, heterosexual subjects combined love and sex statements into the same pile. Homosexual subjects, on the other hand, separated sex statements from both love and services; for them, the class of sexual behavior stands apart,

differentiated from both love and services. These results may explain the differential courtship behavior in the two groups, and the difficulty in moving from one group to the other. It would be inappropriate for a homosexual pursued by another male to insist that sexual encounter between them should be postponed until emotional ties have been established. On the other hand, a straightforward sexual approach in heterosexual encounters may result in rejection, as being dissonant (Foa & Foa, 1974, pp. 140–150) with the expected relation between sex and love. Once this underlying difference has been identified, it can serve as a guideline in the clinical setting. Through behavioral rehearsal and training, the therapist can increase the match between the degree of cognitive differentiation that prevails in the group to which the client belongs and the behavioral practices to be adopted by him.

### *Asymmetry in Generalization*

The issue of generalization among resources was also studied by investigating what happens when love accompanies the transmission of another resource. We were told by our parents and we tell our children that by "being nice" one facilitates social exchanges. Is this really true?

Sixth-grade students were taught material on the life of wolves by teachers who acted friendly and warm in one class and cold and distant (but not hostile) in the other class. Students of "nice" teachers not only liked them better, but also learned more. This latter effect was most pronounced when both teacher and students were females, and almost disappeared when both were males.

In another experiment, subjects who were deprived of money by a confederate expressed dislike for him. When the money was returned in full the hostility of the subject decreased somewhat. Return of expressed hostility to the low level which preceded deprivation occurred only when money restitution was accompanied by expression of liking and regret.

Both studies suggest that the effective transmission of a resource is enhanced by the simultaneous giving of affection: students who received love retained more of the information provided by their teachers; restitution of money became totally effective in reducing residual aggression only when accompanied by an expression of love. We also found that deprivation of money results in a deficit of love: subjects deprived of money expressed more hostility (aggression in love) than did controls; high residual hostility was also expressed by subjects after being engaged in mutual deprivation of money with a

confederate (Foa & Foa, 1974, p. 197). If provision or deprivation of a given resource affects the balance of other resources, then: (a) provision of any given resource (e.g., money) should increase the amount of love possessed by the recipient; (b) deprivation of love should produce a deficit in other resources as well. The evidence, however, contradicts these suggestions: money restitution by the harm-doer did not reduce dislike for him; it seems, then, that provision of money does not affect love. On the other hand, personal rejection (loss of love) did not increase the tendency to deprive the rejector of money (Foa & Foa, 1974).

Considered together, these various results suggest that generalization across resource classes is not symmetrical. When love is provided, there is a gain in other resources, but no love is gained when other resources are given. Conversely, deprivation in other resources results in a loss of love, although love deprivation does not produce a deficit in other resources. Consequently, the loss of love occurring when other resources are taken away is not offset by receiving these resources. By contrast, the gain in other resources when love is provided is not wiped out by deprivation of love. In the long run, the system seems to favor other resources over love; its loss following deprivation of other resources is not offset by their provision. To maintain equilibrium and avoid accumulation of hostility, it appears necessary that, in the long run, more love should be given than received.

Asymmetric processes such as the one described here have been found in other sciences: a classic example is the second law of thermodynamics. In a closed system, asymmetric processes result in progressive decay and only external intervention can maintain the system in a steady state. The evidence for the asymmetry discussed here suggests that it is impossible to achieve a self-regulating utopian society; intervention and purposeful changes will always be required in order to reduce tensions and preserve a viable equilibrium.

### *Further Results*

Additional findings have been obtained more recently and are summarized here below:

1. Using an instrument called IWIR (Inventory of Wishes for Interpersonal Resources), devised to measure perceived need for each class of resources, it was found that:

- a. with increasing age, need for love reduces much more than need for money



- b. need for love is lesser in those who more often changed residence in young age
- c. married people reported less need for love than unmarried ones
- d. prostitutes, drug addicts, and, to a lesser degree, alcoholics, have a need for love and status higher than normals, but do not, however, differ from normals in need for money and goods

2. Experimental work has shown that anxiety about the threatened loss of one resource generalizes to other resources according to their position in the structure.

These latter findings serve well to illustrate the relevance of resource theory to problems of society, a topic taken up in the concluding portion of this chapter. In preparation for this discussion of applied aspects, it seem appropriate to summarize what has become known so far on the modalities of resource exchange.

#### RULES OF THE GAME

Resource exchanges can be likened to a game in which participants give and take resources from one another. Their respective gains and losses depend on the resource transacted, as well as on the conditions surrounding the exchange; this notion is implicit in much of the theoretical considerations and empirical findings discussed thus far. Stating it in explicit form has lead to the exchanges rules which follow:

1. The larger the amount of a resource possessed by a person, the more likely it is to be given to others.
2. The smaller the amount of a resource possessed by a person, the more he is likely to take it away from others.
3. The nearer two resources are (in the structure), the more likely they are to be exchanged with one another.
4. The nearer to love a resource is, the more likely it is to be exchanged with same resource. Love is exchanged for love, money is rarely exchanged with money.
5. The nearer to love a resource is, the narrower the range of resources with which it is likely to be exchanged.
6. For resources closer to money, the amount lost by the giver tends to approach the amount gained by the receiver (so that one's gain is the other's loss).
7. When a resource is not available for exchange, it is more likely

to be substituted by a less particularistic than by a more particularistic one.

8. The simultaneous transmission of love and another resource increases the value of this other resource, or facilitates its transmission.

9. Taking away any resource (other than love) produces a loss of love.

10. The optimal range (neither too little nor too much) of a resource is narrowest for love, and increases progressively for resources closer to money.

11. In absence of exchange, the decrease in amount of love possessed decreases, and is greater for resources closer to love.

12. Other conditions being equal, the probability of occurrence of a given exchange is contingent upon the institutional setting in which it may take place.

13. The probability of love exchange is higher in small groups. The opposite is true for money.

Such rules emphasize a main theme of the present chapter: resource classes are different from one another, yet systematically interrelated. Integration of their differences and similarities in a single framework offers a fresh viewpoint for examining problems in modern society.

#### APPLICATION TO PROBLEMS OF SOCIETY

There has been some progress in recognizing the close interplay of economic and social factors which characterizes problems of modern society, particularly those of metropolitan areas. Thus, an innovative economist, Kenneth Boulding (1973), has proposed that love and fear provide noneconomic reciprocation to economic grants, defined as one-way transfers of economic goods. Furthermore, the search for social indicators as indices of the quality of life has been spurred by the realization that economic indicators present only a partial picture of the state of society, because other factors, although less clearly identified, influence human happiness and well-being.

Resource theory provides the conceptual tools required for developing this line of thinking in a more specific and precise way. It offers, indeed, a unified framework that accommodates economic, as well as social, behavior. It spells out their diversities and, at the same time, reveals orderliness in their laws of exchange and the environmental conditions which influence the likelihood of specific transactions to occur.

# *Exchange Theory in Specialized Settings*

## INTRODUCTION

The first section of this volume was devoted primarily to a number of general theoretical extensions of the initial exchange formulation. The papers in this second section each take a more detailed look at several more specific domains—group leadership, organizational behavior, and romantic relationships. Each illustrates how the general exchange orientation can be heuristically applied within a selected problem area. Although these areas are richly diverse, reliance on a common perspective should aid the reader to trace important linkages among the various contexts. With each application, the implications of the shared perspective are broadened.

These applications are applied only in a relative sense. They do not spell out operational guides to action for professional practitioners or policymakers, nor do they provide direct personal advice on how to win friends and influence people. Rather, they constitute applications in the sense that each borrows the basic orientation of exchange theory and adapts it to some topic not emphasized in the initial formulations of Homans (1961), Thibaut and Kelley (1959), and Blau (1964). Although the concerns of these papers vary in specificity, the objective in all cases is to extend the basic theory to specific contexts, rather than to provide rules for coping with concrete problem situations. The goal is primarily to extend descriptive theory, not to make prescriptions.

## SCARCITY OF PRESCRIPTIVE APPLICATIONS

One may wonder why no explicitly prescriptive case studies have been included in the present volume. It is because they rarely occur in the published literature. As revealed by recent reviews and surveys (Berkowitz & Walster, 1976; Chadwick-Jones, 1976; Emerson, 1976;

95

Walster, Walster, & Berscheid, 1978), the social-exchange literature consists entirely of research reports, descriptive theorizing and critiques thereof, and applications or adaptations similar to those in the present section. There are numerous reports of investigations conducted in applied field settings, but these are primarily validation studies related to the general exchange framework.

One possible reason for this scarcity is that journal editors and contributors often hold applied work in low esteem. Another is that exchange theory may in fact have very little potential for application. Although the first reason is undoubtedly valid, the second is not. Speaking of one member of the exchange-theory family, equity theory, Adams and Freedman (1976, p. 55) astutely note that a vast array of social conflicts are fundamentally problems of real or imagined inequity, and that the theory thus has great potential relevance to economic, legal, interpersonal, and intergroup relations. That is the good news. The bad news is that the theory, in their view, is weakly prepared at present to be applied effectively. In particular, a major reason for the poor level of applicability of contemporary equity theory is that it has not been formulated with sufficient quantitative precision. They write:

There is a striking absence of attempts to quantify the magnitude of inputs and outcomes (commensurately), and thus of inequities. . . . The earliest studies focused on monetary exchanges principally because outcomes were thereby roughly quantifiable, as were inputs such as productivity. In retrospect, this was a tactical error because, by arousing curiosity in counter-intuitive payment phenomena, rapid expansion of research into more socially significant areas may have been inhibited. Be that as it may, the point is that as equity theory matures . . . more precise measurement of variables and parametric investigations appear desirable. (p. 52)

A first step toward quantifying equity theory, they continue, is the establishment of a unit of measurement common to both inputs and outcomes, perhaps by magnitude estimation or multivariate pair comparison procedures. In any case, subjects—not experimenters—would decide which entities are inputs and which are outcomes, for Tornow (1971) has demonstrated that the same thing may be perceived as an input by one observer and as an outcome by another. The second step in their proposal is to put to work the common unit of measurement, once established, and a suitable psychometric technology in the systematic determination of additivity functions—that is, of functions describing how component inputs and outcomes operate in combination in the production of experienced inequity.

It may seem at first glance that Adams and Freedman are suggesting a route—a “primrose path,” even—similar to one taken in the domain of operations research, namely, concentrating only on those

phenomena which can be measured and modeled precisely. However, their proposal calls not for confining attention to *easily* quantified variables such as money and productivity, but rather for vigorous programmatic efforts toward the expansion of the number and kind of important variables that can be handled quantitatively. On this account, one may applaud the spirit of their proposal. However, it may be far too optimistic.

It may be too optimistic insofar as it assumes that the determination of additivity functions are basically technical problems that can be solved through refinements in psychometric methodology alone. To us it appears that these problems have no hope of solution except through a broadly based attack combining methodological endeavors with searching conceptual analyses. Strong interdependencies between conceptual and operational questions are illustrated by recent proposals and counterproposals for modifying Adams's ratio definition of equity so that measurement is not restricted to inputs and outcomes of positive sign (Harris, 1976; Romer, 1977; Samuel, 1976a,b; Walster, 1976).

One basic conceptual question concerns when inputs and outcomes are compared and when they are not. Any "common unit" used by the experimenter to make comparisons that are not made by the subject will succeed only in misleading. When inputs and outcomes are qualitatively very different, the individual may resort to compartmentalization or other tactics for avoiding even the effort of comparing. Consider love and money. "Identical amounts" or "amounts of identical dollar or utile value," even providing the phrases in quotes can be given meaning, are not intersubstitutable. "Different amounts" are, *a fortiori*, not substitutable, and often not even roughly comparable. The classes of exchangeable resources used by Foa and Foa (Chapter 4, this volume, and elsewhere as referenced there), two of which are love and money, provide a promising approach to problems of noncomparability.

Even when inputs and outcomes can be quantified, each in their own units, one may be unable or unwilling to make comparisons. Human-life costs can be measured precisely either in units of fatalities or in years of life expectancy lost. In situations in which it is possible to estimate the expected dollar cost of saving a given number of lives, decision makers may strongly resist making the comparison, because they do not want to know the rate of exchange they are accepting (McKenzie & Tullock, 1975, pp. 160-162). Such decisions not to compare may be personally rational, even if not morally defensible, if the psychic costs of knowing are high enough. Beyond this, even if one is both able and willing to make comparisons, one may be quite unwilling

to reveal this fact. Consider the executives of an American automobile company, who, some believe, knew quite well the rate of exchange they were accepting between human lives and the added expense of a safer fuel-tank design.

If Adams and Freedman's proposal is overly optimistic and ambitious regarding general solutions to measurement problems, it is, at the same time, too narrow. A more comprehensive plan of attack is needed. We have already spoken of the interplay between conceptual and measurement issues. There is also the crucial question of a sufficiently broad observational base, where observations include both research data and less formally obtained experience. Adams and Freedman note the need for practitioners—the "public"—to be familiar with theory, but it works both ways. Theorists need to be familiar with the activities of practitioners and policymakers. They should know, for example, what kinds of problems and decisions are faced, and under what conditions and constraints. They should understand the difference between successful and unsuccessful practitioners, and should know something about the interactions between individual differences and situational variables. In brief, they need to be sensitized to the full range of relevant factors in each specific context of interest.

#### OPTIMISTS AND PESSIMISTS

Application is a matter of proceeding from the general to the particular. Ideally, one's theory is sufficiently general to provide solutions for all the kinds of problems one encounters or accepts. Although less elegant, a collection of less general theories or heuristics, plus some scheme for knowing when to try which, may work almost as well. This is approximately the situation in management science. Several different theories, models, and techniques (decision theory, game theory, linear programming, dynamic programming, queuing theory, network theory, and Monte Carlo techniques, among others) are available. No one is applicable to all types of problems, but it is often possible to structure a given problem to fit one or another. In a field which is behavioral and predominantly descriptive, such as organizational behavior, neither the theories nor the guidelines suggesting when to use which ones are nearly as well explicated at present. Perhaps they never will be. It depends greatly on the boundaries defining the field—that is, on how many poorly structured problems are accepted. Beyond this, there are strong differences of opinion about the degree of theoretical generality that is possible in principle.

The radical optimists include advocates of General Systems Theory,

who hold that physical, biological, and social systems share a number of basic principles that make it possible to say quite a lot about a system without knowing much about the special area or discipline in which it is encountered (Bertalanffy, 1968, 1975; Laszlo, 1972). The radical pessimists are not in evidence, having gravitated no doubt to fields outside science about which they feel more sanguine. Among social psychologists, a relatively pessimistic position is taken by Gergen (1973), who feels that, in his field at least, it is not possible to establish predictive principles that are truly independent of time, place, and circumstance. According to this view, social psychologists should strive to conduct themselves professionally more like historians and less like physical scientists. If the pessimists are the more nearly correct, then evidently the best that can be hoped for from behavioral theory is a set of heuristic sensitizing devices that require periodic updating in response to changing times. Contrasting positions have been taken by Schlenker (1974) and Triandis (1978), and most of the fall 1976 issue of the *Personality and Social Psychology Bulletin* was devoted to an exchange of arguments on both sides.

The pessimistic view has at least one very optimistic implication. It can serve as a powerful antidote to the burden, mentioned above, that a behavioral scientist might experience in attempting to apply theory. If one accepts the fact that a major function of behavioral theory in application is to sensitize, success does not hinge on predictive precision.

## THE PRESENT CONTRIBUTION

Having glimpsed several pressing problems in the utilization of exchange theory for predictive application, we can now consider the present array of chapters in which application takes the form of theoretical elaboration or extension.

In the first selection, Edwin Hollander looks at the development and maintenance of leadership in small groups. His chapter contains a synthesis of his extensive contributions to this area. One of the most significant of these is his elaboration of the concept of one's group credit rating. People do not, as the initial theories often assumed, attend only to the payoff structure at the moment of action. They also appear to respond to the pattern of previous payoffs, such that an individual may, through good works, acquire the credit to deviate in subsequent transactions. This emphasis on payoff history is fully congruent with the arguments of Levinger and Huesmann (Chapter 8, this volume) for historically sensitive analysis of exchange relations. In

addition, Hollander's paper calls attention to the attribution process in followers' evaluations of either the leader's actions or motives. He thus joins a number of other exchange theorists who have explicitly incorporated elements of attributions into their models (e.g., Greenberg, Chapter 1, this volume). Also noteworthy is Hollander's conceptualization of leadership as an exchange between leader and followers. By stressing influence and transfers in both directions, he provides a more balanced view than the unilateral one. Leaders are given more latitude to deviate from general norms in exchange for compliance with the more specific and crucial requirements of their role. The most important of these role requirements relates to attaining group goals and treating followers fairly.

In Chapter 6, Walter Nord proposes a resource-exchange paradigm for examining exchanges within and between organizations and the impact of these exchanges on organizational structures and processes. This paradigm, which represents a hybrid of the microconcerns of exchange theorists and the macroconcerns of "resource" theorists, provides a set of concepts capable of integrating research at a variety of levels of organizational functioning. Although the framework developed by Nord can be applied to microlevel phenomena such as individual exchanges between organization members, the paper's major contribution is in providing a meaningful framework for integrating phenomena at the macrolevel, such as interorganization networks, exchange between organizations, and between organizational subunits such as departments and divisions. Although the unit of analysis is the organization or department and not the individual, one can see striking similarities between the processes affecting these macro and micro units. Particularly noteworthy is the interplay between strategic and normative components. The evidence reviewed by Nord illustrates further the limits of a strictly economic exchange analysis of organization transactions, and demonstrates the need for including specific resources such as status, trust, and approval. This point is directly related to the major thesis of Foa and Foa (Chapter 4, this volume).

Richard Willis and Irene Hanson Frieze, in Chapter 7, consider the effect of sex roles on exchange processes as these mediate romantic relationships. They outline a framework or model for interrelating pair formation, compatibility, and stability. Illustrating the heuristic use of this model, they derive a number of hypotheses and briefly report recent evidence in support of some of them. Initial pair formation is viewed as a global exchange process in which the rate of exchange is determined by psychological processes, social roles, and "economic" factors of supply and demand. More specific similarities and comple-

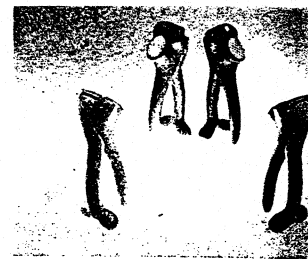


mentary differences contribute to subsequent compatibility, with both the need and resource aspects of dispositional traits being taken into account. Stability is viewed as jointly determined by intrinsic compatibility and by external conditions of supply and demand, in particular, the numbers and kinds of "loners" available to provide alternative relationships. Here again, as in the previous chapter by Nord, both micro- and macrolevel variables are represented. It should be noted that although this model clearly views even romantic relationships as being influenced strongly by economic factors of supply and demand, it in no way implies anything like direct exchanges of love and money. The principles of economic exchange, as traditionally developed for material commodities and impersonal services, are taken seriously but not literally, so to speak, and have been modified substantially in their application here.

Levinger and Huesmann's treatment of the love relationship (Chapter 8) shifts the perspective from the general payoff structure in the dyad as it is fashioned by the broad social context to the microlevel of the relationship itself. In order to account for the shift in dyadic relationships over time, the authors propose fundamental alternatives in the traditional exchange perspective. The latter has almost exclusively been concerned with payoff structures as they are frozen at any given juncture of a relationship. If changes in payoff patterns are discussed, it is primarily in the context of exploring the effects of a specific factor (e.g., causal attribution, order effects) on the change in payoff value for a given outcome. Yet in the present chapter, Levinger and Huesmann shift from a synchronic to a diachronic mode of analysis, elucidating the dynamic, ever shifting, and multiplex alteration of the payoff structure over time. Although one can hardly view the present treatment as a completed design for diachronic analysis, it is a significant first step in a vital direction (Rosnow, 1978).



# ontwerpen met neus en gevoel



NONNO DI ANTONIO, KNOPFLOOPPERS, GUIDO VENTURINI.  
INTERVIEW FRANS HAKS, FOTO'S OFFICINA ALESSI E.A.

In 1921 begon Giovanni Alessi een metaalwerkplaats

gespecialiseerd in het maken van pannen en eetgerei voor ziekenhuizen en hotels. Nu is dit familiebedrijf met 450 werknemers en 200 miljoen gulden omzet niet alleen toonaangevend voor keukengerei maar vooral voor design in de brede betekenis. Frans Haks, voormalig directeur van het Groninger Museum sprak met Alberto Alessi.

H: 'Jullie bedrijf begon met pannen en nu is er een enorme variëteit aan producten. Was jij verantwoordelijk voor die uitbreiding?'

A: 'Ja, dat was vooral mijn werk. Vanaf het moment dat ik in de fabriek kwam, was ik in ontwerpers geïnteresseerd zoals Sottsass, Mendini, Sapper, Castiglioni. Zij waren mijn leermeesters.'

H: 'Gebruikte jij hen om het assortiment van de fabriek te verbreden of gebruikten zij jou om hun ideeën gerealiseerd te krijgen?'

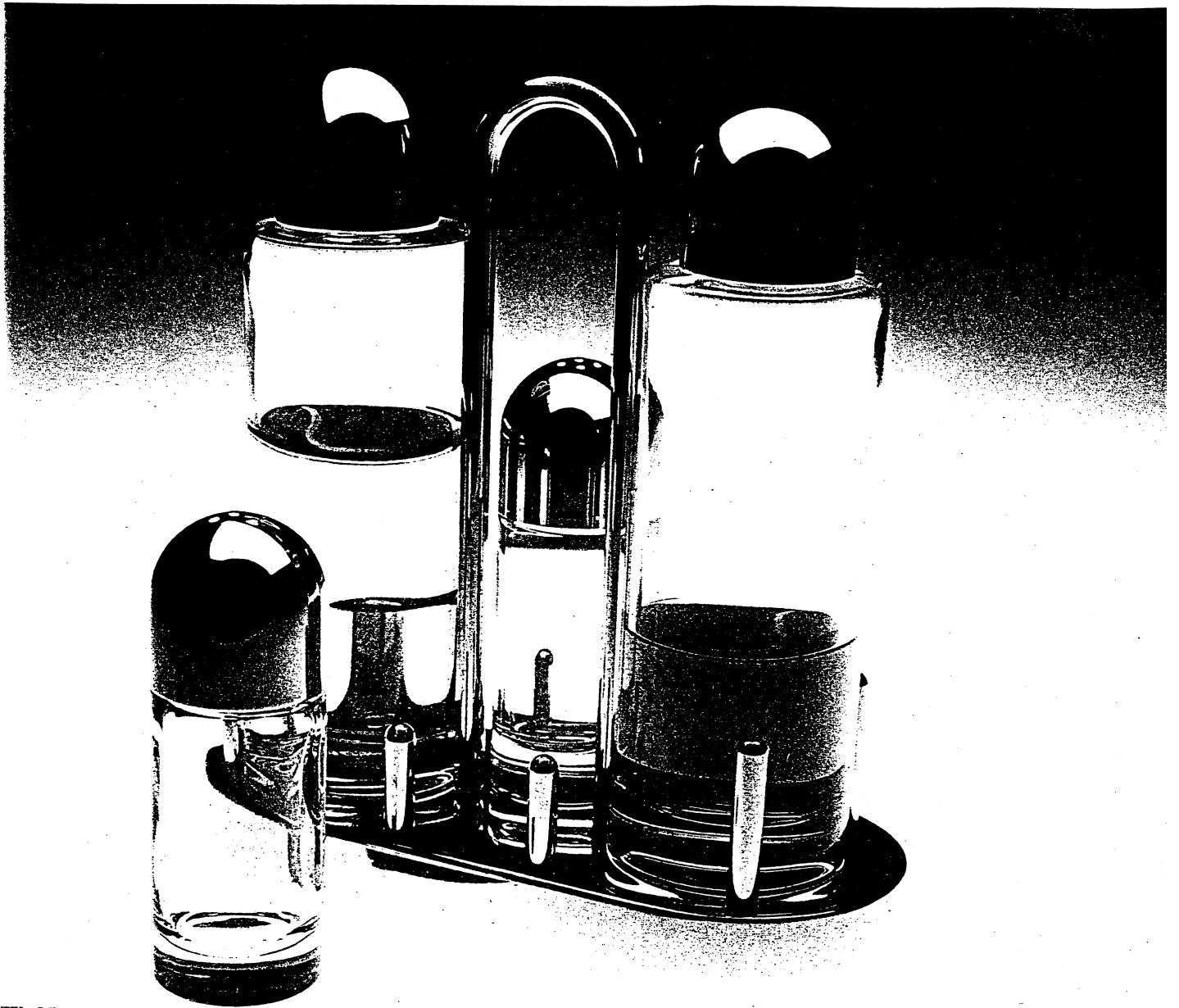
A: 'Wij gebruikten elkaar en profiteerden van elkaar. Dat doen we tot op de dag van vandaag.'

H: 'Welke zekerheden bouwde je in. Vertrouwde je op marketing-medewerkers?'

A: 'Ik zie niks in marketing en word daarin gesterkt door de auto-industrie. Daar onderzoeken ze welk deel van welke auto het best in de smaak valt, vinden uit hoe de 'ideale' auto eruit moet zien zodat alle nieuwe auto's op elkaar lijken, ongeacht het merk. Met die methodes wil ik niks te maken hebben. Ik vertrouw op ►

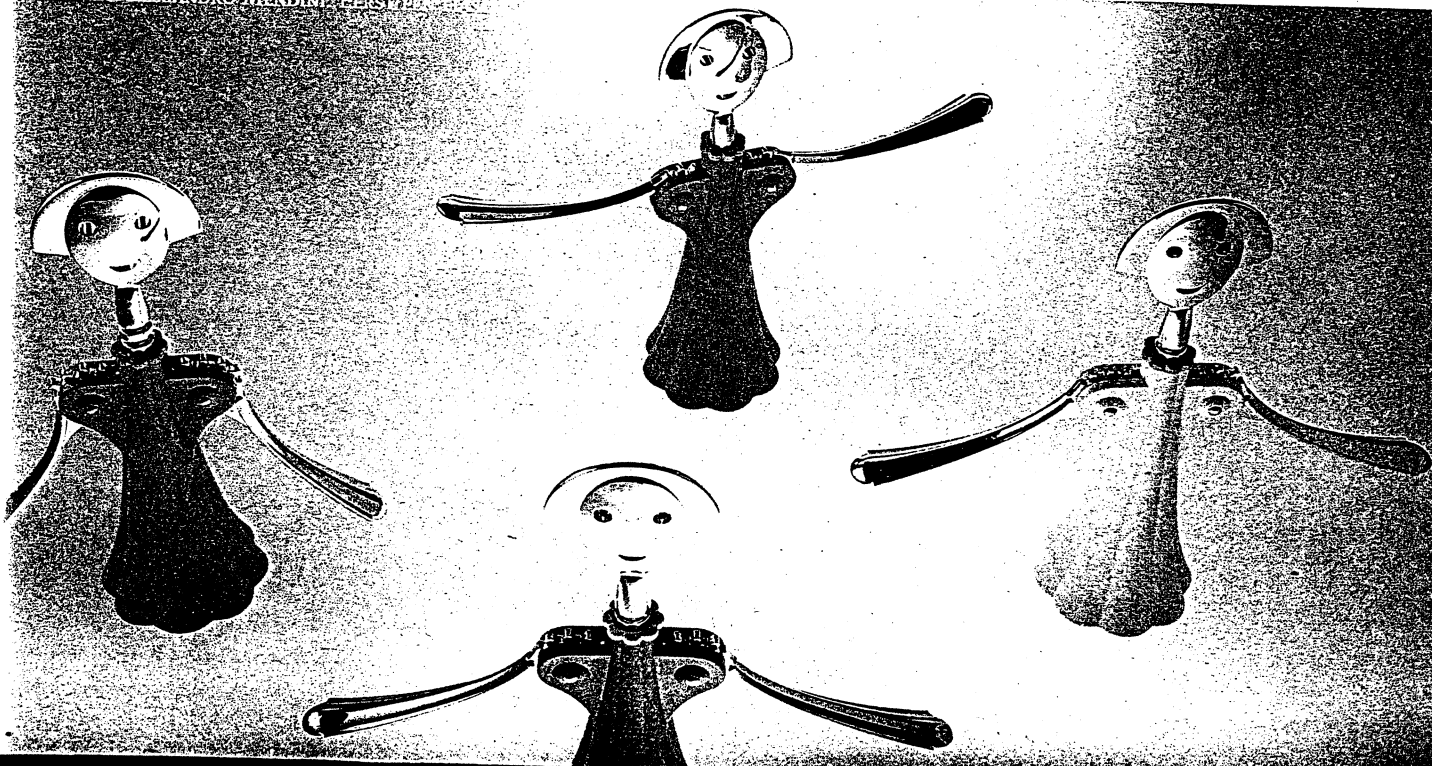
FRANS HAKS (R) COMMUNICEERT MET ALBERTO ALESSI (L)

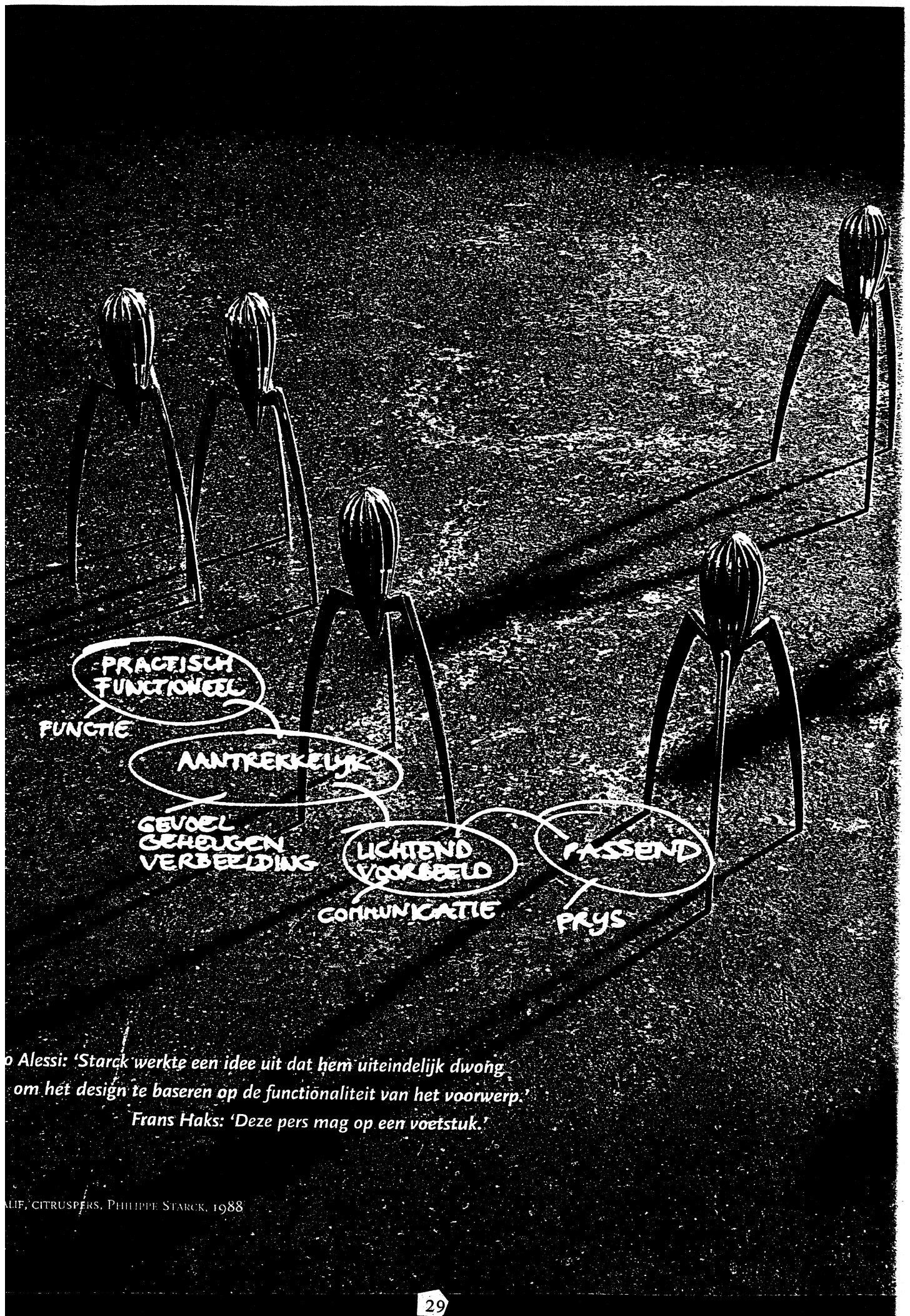




TEL, DE ABSOLUTE TOPPER UIT DE ALESSI-COLLECTIE; VAN ETTORE SOTTASS

ENTREKKER ALESSANDRO MENDINI, HERSTELDE IN ITALIË





o Alessi: 'Starck werkte een idee uit dat hem uiteindelijk dwong om het design te baseren op de functionaliteit van het voorwerp.'

Frans Haks: 'Deze pers mag op een voetstuk.'

ALIF, CITRUSPERS, PHILIPPE STARCK, 1988

... kunstenaars, ontwerpers, architecten die niet afgaan op wensen  
 van anderen, maar die ontwerpen waar ze zelf van dromen.  
 ... creëren nieuwe behoeftes.'

V: 'Werd je daardoor aanvankelijk beschouwd als de dorpsdijot  
 van het bedrijf?'

A: 'Aanvankelijk wel, maar na zoveel jaar ziet iedereen wel in dat  
 deze aanpak tot een specifieke productie leidt die ook commercieel  
 interessant is.'

V: 'Hoe kan dat? Innoverend, cultureel van belang en ook nog  
 commercieel interessant?'

A: 'Dat heeft met onze manier van werken te maken. Ik heb con-  
 tact met de kunstenaars die ik om ontwerpen vraag of die zelf met  
 voorstellen komen. Het prototype dat dan ontstaat, wordt beoor-  
 deeld door de hoofden van de diverse afdelingen verkoop, finan-  
 cën enzovoort. Dat moet de garantie opleveren dat het mooie en  
 bewindende ook verkoopbaar wordt.'

V: 'Als een voorstel wordt afgekeurd, heb ik het recht om een joker te  
 trekken. Twee heb ik er per jaar en dat betekent dat ik tegen de zin  
 van iedereen in toch een productie kan doorzetten. Wordt het afge-  
 keurde model een succes, dan krijg ik mijn joker terug en kan die  
 opnieuw gebruiken.'

V: 'Heb je een voorbeeld van een joker?'

A: 'Ja, de kurkentrekker 'Anna G' van Mendini.'

V: 'Waarom keurden ze die af?'

A: 'Je weet toch dat Mendini de reputatie heeft zo radicaal te zijn  
 dat je zijn producten niet verkoopt. Waarschijnlijk heeft niemand  
 goed gekeken, en direct 'nee' gestemd, omdat het toch niks kon  
 betekenen.'

V: 'Het is inmiddels zo'n groot succes geworden, dat het tot de best  
 verkochte voorwerpen hoort. Mendini werkt nu aan een hele fami-  
 lie van verwante vormen met verschillende functies. Een meisje dat  
 doet als je aan haar schudt en dat een vlam op haar hoofd produ-  
 ceert als je op haar armen drukt. Zo komen er totaal wel tien ver-  
 schillende voorwerpen.'

V: 'Je zou dus van een 'fiasco' in de beoordeling kunnen spreken.  
 Een voorstel afkeuren terwijl het om een potentiële bestseller gaat.  
 Is het omgekeerde ook wel het geval? Een ontwerp dat luide wordt  
 toegejuicht en niet verkoopt?'

A: 'Ja, dat maken we ook mee. We hadden hoge ver-  
 wachtingen van de set in plastic van Michael Graves  
 en die blijkt niet te verkopen. Ik neem aan dat het  
 als 'te droog' of 'te seriematig', niet bijzonder en  
 verrassend genoeg wordt ervaren.'

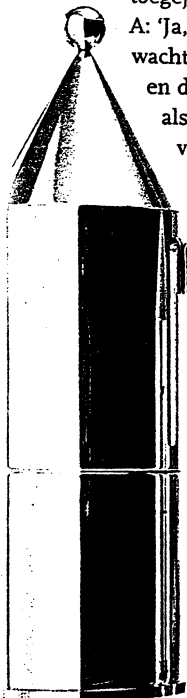
H: 'Wordt zo'n mislukking als een ramp  
 beschouwd?'

A: 'Commercieel is het natuurlijk  
 niet leuk, maar ik ben ervan over-  
 tuigd dat Alessi niet interessant  
 meer is als er geen fiasco's meer  
 zijn.'

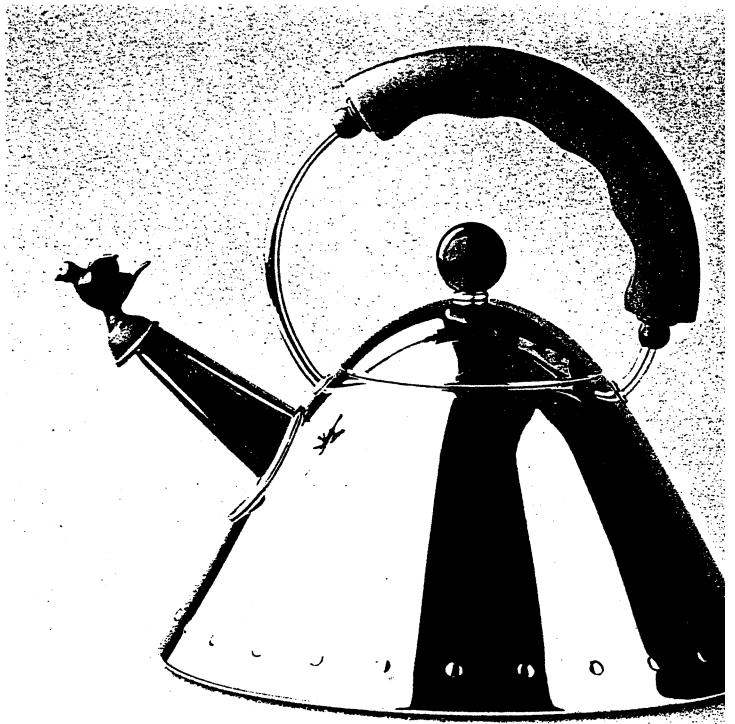
H: 'Wat is jullie absolute topper?'

A: 'Het olie- en arijnstel van Sottsass,  
 zestig-zeventigduizend per jaar ver-  
 kopen we daarvan en dat al twintig  
 jaar lang.'

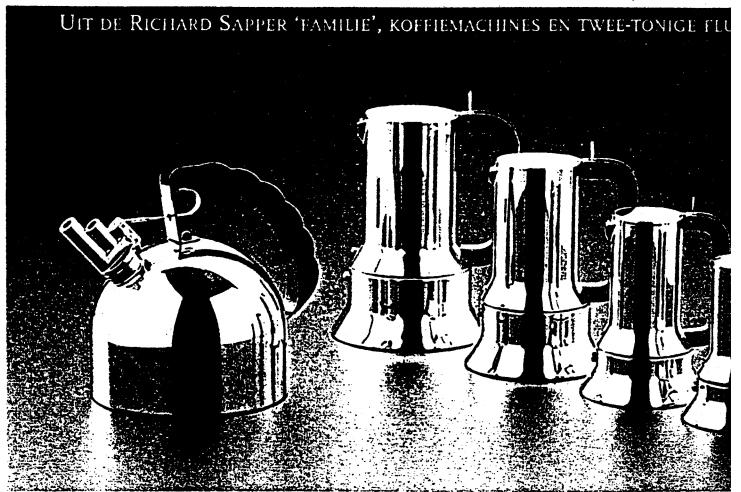
H: 'Het ziet eruit als een product van  
 de systematische ideologie uit de  
 jaren zestig. Achterlijk dus in verge-  
 lijking met het jaar van ontstaan. Is >



LA CONICA ESPRESSOAPPARAAT 1984. ALDO ROSSI

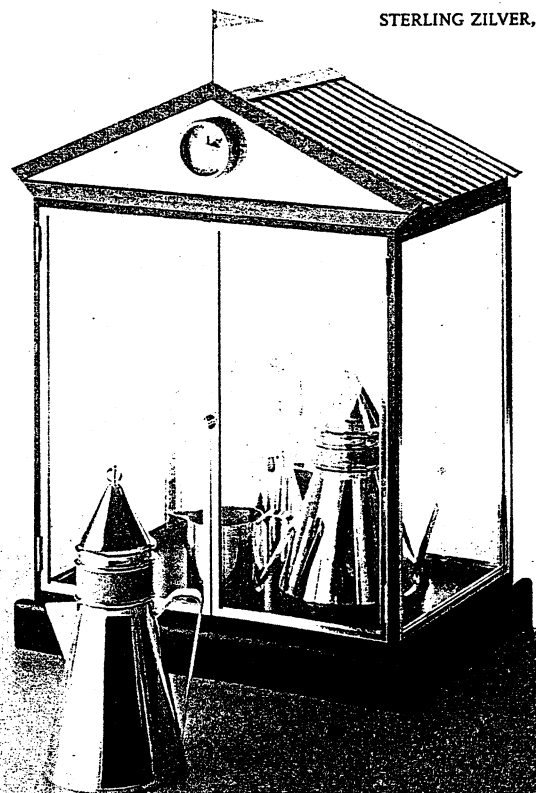


FLUITKETEL, MICHAEL

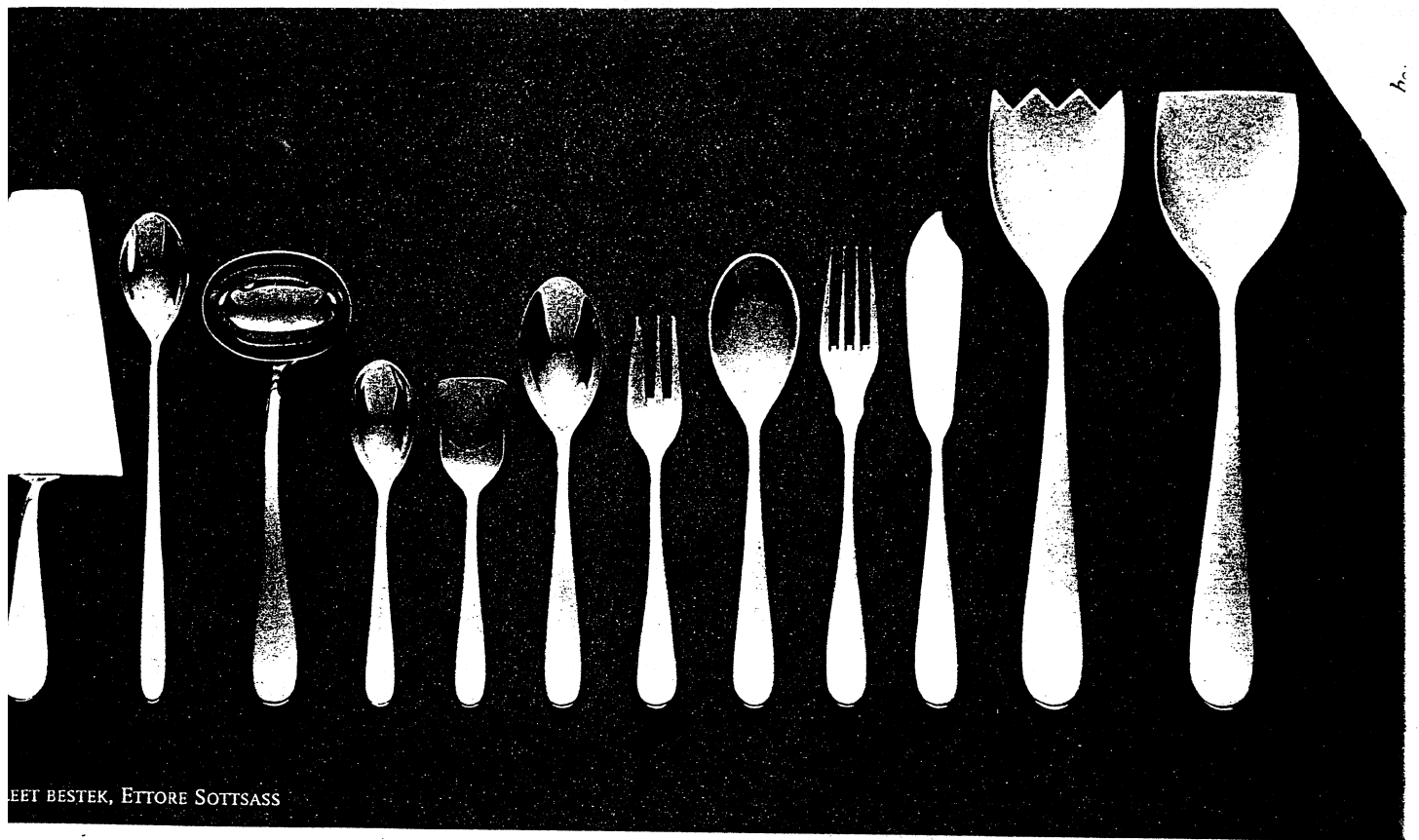


UIT DE RICHARD SAPPER 'FAMILIE', KOFFIEMACHINES EN TWEETONIGE FLU

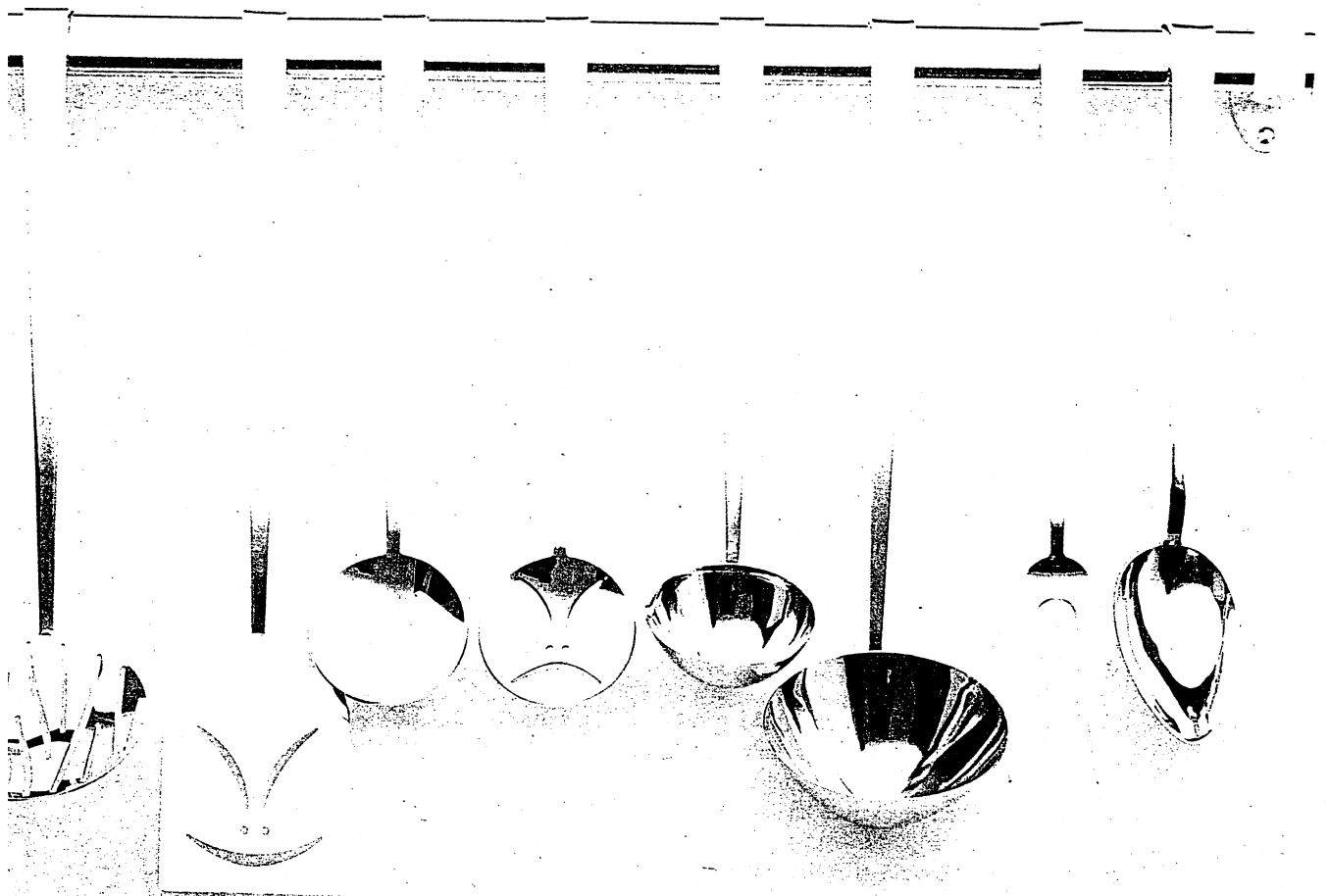
KOFFIE- EN THEESEI  
 STERLING ZILVER, ALDO







EET BESTEK, ETTORRE SOTTASS



C VAN PHILIPPE STARCK

...t succes vooral te danken aan de fallische vorm van de flesjes die zo lekker in je hand kunt nemen?’

‘Dat extra is typerend voor onze producten. Aan de ene kant getijds in vorm, goed, functioneel en een goede verhouding van prijs en kwaliteit en aan de andere kant een meerwaarde. Vaak worden onze gebruiksvoorwerpen helemaal niet voor gebruik gekocht. Ze worden gekocht als ‘hebbertjes’ en nog vaker als cadeaus. Hierdoor maken onze succesartikelen twee fasen door. De eerste twee jaar zijn onze klanten vooral diegenen die het product in elk geval willen hebben omdat het door Starck, Castiglioni of Sapper ontworpen is. Voor hen is niet van belang of het een asbak, een pan of een fluitketel is.

Hierna dringt het door tot die groepen die meer letten op de functionele en financiële kant. Is ook dat in orde dan volgt na drie jaar het grote succes met de enorme oplagen.’

‘De belangrijkste ontwikkelingen in de kunst van de laatste twee decennia zijn duidelijk aan jullie productie af te lezen, van postmoderne architectuur in thee- en koffieserviezen uit het begin van de jaren tachtig tot en met strips in de keuken nu. Hoe doe je dat?’

‘Ik volg mijn neus en gevoel.’

‘In de kunstwereld draait alles om het onbegrijpelijke van de kunst. Musea, galerieën, kunstbladen ontlenen allemaal hun bestaan aan de noodzaak om moeilijke kunst aan het volk uit te brengen.’

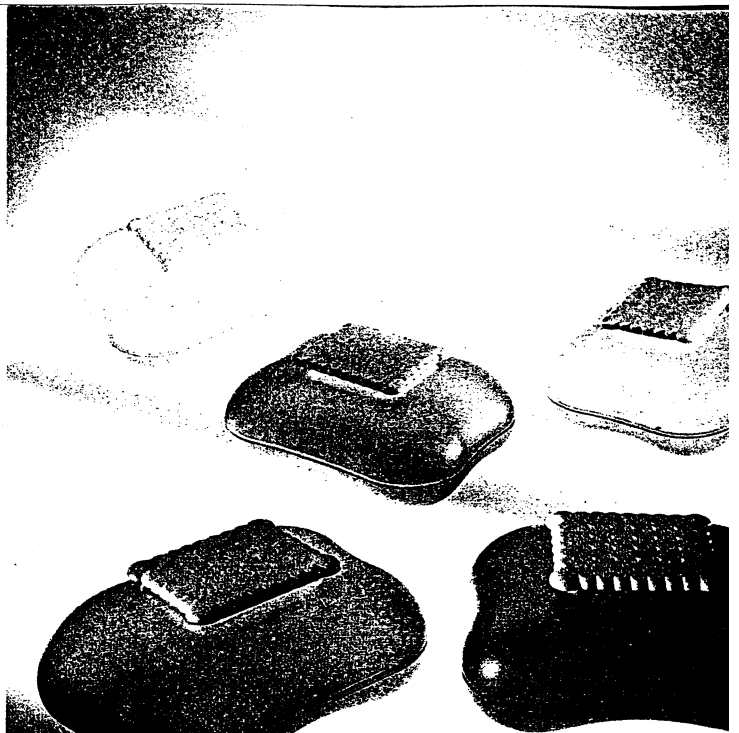
‘Lessi, jij vooral, legt helemaal niks uit. Je kiest de meest interessante kunstenaars uit, geeft die opdrachten, produceert, distribueert en verkoopt zodat je de dromen uit het atelier van de kunstenaar rechtstreeks bij de mensen thuis brengt. Voel jij je verwant met de kunst- en museumwereld?’

‘Ja, wij zijn bemiddelaars, net als degenen die in de officiële kunstwereld werken.’

‘Produceren jullie kunstwerken?’

‘Ja, onze producten zijn anders dan je verwacht.’

‘En dat is een van de beste definities van kunst.’ ●



KOEKBLIK MET ‘KAAK’DEK  
RUIKEND NAAR VANILLE, S. GIOVA



ECOLOGISCHE BLOEMENVAAS VAN ENZO MARI





# SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall

Terry Hill and Roy Westbrook

THESE ARE VARIOUS FRAMEWORKS and approaches used in the analysis of a company's strategic position. One of the most straightforward is the SWOT analysis, SWOT being an acronym for "strengths, weaknesses, opportunities and threats". The occasions to investigate empirically the use of such a tool are comparatively rare. This article presents the findings of one such opportunity, being based on the use of SWOT analyses in 20 UK manufacturing companies in 1993-1994. The chance to undertake the research came out of a UK government initiative called the Manufacturing Planning and Implementation (MPI) Scheme, which is explained in the following section. The remainder of the article is in four parts:

- The MPI scheme.
- SWOT analysis.
- MPI SWOT findings
  - The case database;
  - The SWOT process;
  - Content of SWOTs;
  - Subsequent use of SWOT outputs.

## The MPI Scheme

Over the last decade the Department of Trade and Industry (DTI) has launched a series of initiatives designed to stimulate technological innovation in UK industry. One of the most recent of these initiatives is the MPI scheme. The specific aim of this scheme was to relate advanced manufacturing technology to market needs. A total of 140 small- and medium-sized enterprises have taken part in this scheme, which came to an end in December 1994.

The aim of the scheme was to support the development of the client company's manufacturing strategy.

The attempt to improve the corporate strategy development process has fostered a range of approaches which have enjoyed different levels of support and popularity over time. One of the most popular is the SWOT analysis. This article reports on an in-depth review of its use by consultants who included this as part of their approach to understanding a business from a corporate perspective and as part of the Department of Trade and Industry's Manufacturing Planning and Implementation Scheme. Of the 50 companies reviewed within the scheme, over 20 companies used a SWOT involving 14 consulting companies. All the applications showed similar characteristics—long lists (over 40 factors on average), general (often meaningless) descriptions, a failure to prioritize and no attempt to verify any points. But the most worrying general characteristic was that no-one subsequently used the outputs within the later stages of the strategy process. The continued use of the SWOT analysis, therefore, needs to be questioned. © 1997 Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved

The stated intent was made clear in the initial DTI announcement, which required projects to:

"enhance advanced manufacturing technology (AMT) activities within consultancy, industrial, research and training communities in the UK by encouraging small and medium-sized enterprises to adopt best practice in their application of AMT's by strategically planning and implementing AMT's for competitive advantage".

This statement shows the influence of the body of research into manufacturing strategy, which has

ments in manufacturing according to the needs of a company's markets.<sup>1</sup>

A major part of each project was to complete a strategic review, the importance of which was explicitly emphasized in the guidelines issued to advisers:

"the key to any project is the analysis phase which challenges a company's assumptions regarding its business, markets, competitors and why products are chosen by customers."

However, the scheme guidelines did not indicate the analytical methods to be used. The choice of method was assumed to be the task of the consultants who were hired under the scheme, and whose selection was the responsibility of the firm which then sought grant support. Most major consultants which offer services to manufacturing companies in the UK took part. Although some consultancy companies were classed as small, over 40% were categorized as being large international firms. Furthermore, in all instances the consultancy companies were required to register with the scheme contractors and, as part of the registration procedure, were required to demonstrate that they could deliver the necessary range of capabilities to complete the tasks identified in the scheme guidelines. High on this provision was the need to show that they had the personnel to undertake the initial corporate strategy developments called for in each project.

## Research Method

A unique feature of the MPI scheme was the inclusion of an analytical co-ordination (AC) role, undertaken by a group of operations management academics (including the present authors), whose task was to analyse the methods used by consultants working with client companies to meet the aims of the scheme. The AC team conducted in-depth reviews of 50 of these projects, for which they were permitted full access to all personnel involved and all relevant data and documentation. The reviews all involved:

- Several site visits for each project over a number of months.
- Close comparative analysis of documents and reports relating to a project.
- Structured interviews with company executives and consulting advisers.
- Additional analyses on primary data, including consultants' time sheets.

As a consequence, this task offered a unique research opportunity, both because of the number of projects within a single research theme and also the quality of access to all relevant data.

## SWOT Analysis

It could be claimed that strategic planning in general, and the SWOT analysis in particular, have their mutual origins in the work of business policy academics at Harvard Business School and other American business schools from the 1960s onwards. The work of Kenneth Andrews<sup>2,3</sup> has been especially influential in popularizing the idea that good strategy means ensuring a fit between the external situation a firm faces (threats and opportunities) and its own internal qualities or characteristics (strengths and weaknesses). Manufacturing strategy can be seen as reflecting this idea of fit in functional terms.<sup>4,5</sup>

There have, of course, been other subsequent approaches to strategy formation which urge different thinking, most importantly the work of Porter.<sup>6,7</sup> Yet this SWOT-type analysis of internal and external assessment and seeking a fit between the two perspectives has remained popular. Modern textbooks on strategy still feel obliged to include SWOT, even if they have reservations about its application.<sup>8</sup> And it seems likely to survive even so eloquent a critic as Henry Mintzberg<sup>9</sup> who sees SWOT as underlying all attempts to formalize the strategy making process. He dubs the ideas of Andrews *et al.* as "the design school" because of its "belief that strategy formation is a process of conception" and involves "the use of a few basic ideas to design strategy". Of course Mintzberg is concerned to advance a thesis that strategic planning of this type has failed, and has been supplanted by a better understanding of how humans think and create, what managers really do and how organizations learn. And he quotes much evidence in support of this view. All the more surprising then that SWOT, as we shall see, is alive if not exactly well.

It is worth noting here that proponents of SWOT—and there are still many—do not see it as mere list-making. A strategy textbook revered enough to be in a 5th edition shows how SWOT lists should be enhanced by weighting and commenting upon the different factors in the list,<sup>10</sup> and there are other proponents who prescribe SWOT as a rigorous analytical tool.<sup>11</sup> But these advocates all maintain a clear distinction between external factors (threats and opportunities) and internal viewpoints (strengths and weaknesses), and on the need for the testing of assumptions.

## MPI SWOT Findings

This section presents the findings of the MPI scheme and is in four parts: the case database; the SWOT process; content of SWOTs; subsequent use of SWOT outputs.

### The Case Database

Of the 30 companies analysed by the AC team, 20 used SWOT in whole or in part. No other mode of



Pergamon

PII: S0024-6301(96)00095-7

Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 46 to 52, 1997  
© 1997 Published by Elsevier Science Ltd  
Printed in Great Britain. All rights reserved  
0024-6301/97/\$17.00+0.00

analysis was as popular with the consultants, who are very well represented in the 20 cases—14 different consulting companies were involved. The 20 companies also represent various sectors: food, textiles, clothing, pottery and a range of types of engineering. Clearly, SWOT is a technique widely used by different consulting companies and is felt by them to be of general applicability.

#### The SWOT Process

In order to leave the research environment as undisturbed as possible, members of the AC team undertook their first site visit when the analysis phase was complete or almost complete. As a result, we were not present at any occasion when a SWOT analysis was actually carried out, but we were able to question both clients and consultants on the process they went through to complete this task. The evidence is not complete—some memories were vague or contradictory. However, we saw that there were broadly three approaches:

1. An individual client company's senior manager undertakes the analysis alone, or a consultant does it himself after discussion with senior managers.
2. Several senior managers of a company would undertake individual SWOTs, which are then collated. This collation may or may not then be followed by a meeting in which a communal SWOT is agreed.
3. The SWOT is the output from a meeting or meetings of managers, who all contribute to the final analysis. The meeting may be facilitated by the consultant or a client company employee.

We were quoted examples of each of these variations. The points to make are: that in each case the consultant suggested SWOT analysis (except in one case, where the client carried out one on its own initiative); that the process of producing the SWOT was also recommended by the consultant; that in at least one way the process influenced the content—where several managers undertook individual SWOTs many more items were listed.

An example of this will illustrate some of the process issues. One company in our sample held a SWOT analysis workshop on a single day. The workshop attendees were divided into four groups, one group consisting of senior personnel and directors, the other three groups containing a mix of participants. Each group was required to produce a review of the company's perceived 'order winners and qualifiers',<sup>1</sup> and a SWOT analysis. This led to a list of 52 order-winners and qualifiers and 122 SWOT factors. We need to note several points about this process and its outputs which illustrate our concerns about the SWOT approach as currently used, and which are replicated

□ The terms used to describe factors were general and often vague, e.g. 'value for money', 'performance' and so on.

□ No analysis or verification of any point was undertaken.

□ All points were universal, i.e. assumed to apply equally to all products, functions and markets.

□ After the lists were produced, the consultants made their own list, which differed significantly from those of company personnel. But there had been no onsite work by the consultant in the interim and no explanation of the differences between the lists was offered.

As the remainder of this section shows, these elements were typical of the SWOTs undertaken in the MPI scheme.

#### Content of SWOTs

Table 1 summarizes some of the data under this heading. Of the 20 companies, 16 conducted full SWOT analyses. In the remaining 4 companies only a partial SWOT was done (e.g. only lists of strengths and weaknesses were produced).

A method of analysis assumes a certain rigour and precision. We obtained the actual SWOT analyses produced and analysed them to investigate the value these lists might have as a foundation for developing manufacturing strategy. We sought answers to these questions:

- How many items were listed as strengths, weaknesses, opportunities and threats?
- How precise were they?
- How were they weighted or prioritized?
- How were they used subsequently?

Table 1 gives a breakdown of the number of factors identified as strengths, weaknesses, opportunities and threats, and Figure 1 shows the data from Table 1(A) as a histogram. This shows that generally quite long lists were produced, with 10 SWOTs containing over 40 factors each, an average of 10 factors per category. Four SWOTs had over 70 factors identified. Also worthy of note perhaps is the range, from 11 total factors to 216. At the upper end (Companies E and J) the high numbers reflect the fact that large groups of managers contributed to the list, either jointly in a workshop or providing separate analyses. The number of factors per SWOT category is shown in Table 2. It shows that, on average, companies identified more weaknesses than strengths, but perceived slightly more opportunities than threats.

We have seen that textbooks suggest that the making of these lists, though important in itself, is only a first step. There is a need to allocate relative importance to the individual factors, especially when the lists are

TABLE 1. Number of factors identified in each SWOT

SWOT	Company	Number of factors identified in each SWOT	Number of strengths	Number of weaknesses	Number of opportunities	Number of threats	Total
<i>(A) Number of factors identified in each SWOT</i>							
1	A	July 1992	2	4	3	2	11
2	A	July 1993	3	5	2	2	12
3	B		8	17	8	7	40
4	C		6	5	5	3	19
5	D	External based on customer survey	6	5	5	4	20
6	E	Internal	19	19	19	14	71
7	F		65	78	40	33	216
8	F		12	14	6	8	40
9	G		11	6	5	5	27
10	H		13	17	12	8	50
11	I		15	10	12	7	44
12	J	Detailed Summary	42	69	67	29	207
13	J		7	10	6	6	29
14	K		12	3	3	3	21
15	K	Corporate	11	28	6	4	49
16	L	For 7 individual products	18	23	—	—	41
17	M	UK market	10	5	3	3	21
18	M	Export market	5	8	6	3	22
19	N		21	38	22	14	95
20	O	Division A	11	8	6	4	29
21	O	Division B	13	14	12	7	46
22	O	Division C	6	15	7	3	31
23	O	Division D	8	5	7	5	25
24	O	Division E	7	7	5	2	21
25	P		6	34	2	1	43
	Total		337	440	269	175	1221
	Less two part SWOTs		25	23	5	—	63
	Net total		312	417	264	175	1158
<i>(B) Number of factors identified in part SWOTs or SWOTs completed by individual managers</i>							
1	Q		5	6	—	—	11
2	R	Group	9	10	—	—	19
3	R	Manager A	9	11	2	3	25
4	R	Manager B	2	2	2	2	11
5	R	Manager C	6	5	2	3	16
6	R	Manager D	3	5	3	7	18
7	R	Manager E	23	13	4	6	46
8	R	Manager F	7	2	2	3	14
9	R	Manager G	4	3	2	3	12
10	R	Manager H	4	2	2	2	11
11	S		—	—	2	10	12
12	T		—	49	—	—	49
	Total		75	108	22	39	244

very long. Yet in all but one case, the lists were not prioritized, grouped (other than under the four headings: strengths, weaknesses, opportunities and threats), weighted or sequenced in any way. The one structured list had four sub-categories (products; product management; markets; marketing and sales) within each of the four SWOT headings.

We also undertook verbal analysis of the SWOT outputs and the main finding is that the items listed are all extremely brief in expression, often only three or four-word phrases. For example, company N (SWOT 19) used four groups to develop SWOTs and had 122 items in all (95 net of repetition across

groups). They listed 38 weaknesses (net), using on average 4.3 words to describe each factor. Here and elsewhere, the factors are very general points, e.g. weaknesses such as 'high stocks', 'long lead times', 'not innovative enough', 'poor quality' and so on. Also very few factors were made more explicit by the use of numerical data. Related to this sketchiness are three other main findings:

- The consultants rarely challenged or sought clarification of the points raised. They merely recorded the points and listed them under each heading.
- No independent verification was carried out on any SWOT issue.

tradition in itself could have been a spur to analytical action. In what circumstances was it a strength and in what circumstances a weakness? What conditions were needed for over-reliance to do harm, and what actions to avert that? What was the most plausible timescale for reduction of this dependence? Or what actions might increase the closeness to the customer to ensure this factor became a more important strength? But these questions were not raised—both consultant and client were content with the single level of analysis.

In summary, there are other fundamental concerns about the intrinsic nature of SWOT analysis:

- The length of the lists.
- No requirement to prioritize or weight the factors identified.
- Unclear and ambiguous words and phrases.
- No resolution of conflicts (as with the example given in the preceding paragraph).
- No obligation to verify statements and opinions with data or analyses.
- Single level of analysis is all that is required.
- No logical link with an implementation phase.

There is therefore a lack of rigour in SWOT because there is no inherent requirement to overcome any of these weaknesses.

There are also perhaps certain assumptions embodied in the SWOT approach which lead to these weaknesses. SWOT was developed in an era of stable markets, and there is an argument that today's markets are unsuited to the inherent rationale of the SWOT approach. The dynamic nature of demand and the increasing proliferation of segments has resulted in markets which are characterized by diversity rather than homogeneity, and instability is the predominant characteristic. Yet SWOT, like many overview approaches used in strategy, aims to solve strategic problems by reviewing companies as wholes, overlooking corporate diversity with generic solutions. Such arguments are perhaps seductive in their apparent offerings, since the promise of uniformity may appeal to those with the task of developing strategies for businesses with increasingly diverse markets. In fact, such approaches purport to identify a corporate similarity which, though desirable, is no longer available. According to this view then, SWOT as currently deployed cannot be an effective tool of analysis in the 1990s. On balance, we feel our evidence offers some support to this conclusion.

One criticism that might be levelled at academics is that we never do any product recalls. Ideas and approaches which were useful once may continue to have an influence in the field long after they have served their purpose. Outmoded ideas, therefore, may

customer surveys) were carried out, but hardly ever with reference to the preceding SWOT.

Yet consulting time was spent (and fees charged) in facilitating this activity and clients did not directly question its value. SWOT seems to survive, and be accepted, as merely a way of structuring a list, a peg on which to hang a wide-ranging group discussion about a company's strategic position. But strategic assessment requires substantial analysis, and SWOT was not, in these instances, used as a true mode of analysis. SWOT survives, we suggest, because it is very straightforward and requires little preparation on anyone's part—hence its popularity as an early, even the first, activity in a consulting project.

The outputs delivered using this approach lacked relevance and afforded inadequate insights. The results were uniformly of little value in terms of corporate strategy development. The question then to be considered is, what are the origins of this inadequacy? Was it the fault of the consultants and their clients, or the fault of SWOT itself?

The relevance and usefulness of any approach is in part related to the ability of those involved. Unless their understanding of how an application should be made, together with the ability to undertake the work in a rigorous and meaningful way, then the outcomes will be less than adequate. It is reasonable to expect that the size of the adviser firm and client company in which an application was made have a bearing on the adequacy of the outputs which result. Larger firms would have more professional management and larger consultancies invest more in the training of their personnel. Conversely, if the adviser firms and client companies were mainly small, then this may affect the professional competence of those involved and the quality of the work undertaken. But we are not dealing only with small companies advised by small consulting firms. The size of company eligible within the scheme could be up to 500 employees and 27 of the 66 consultancy firms were classed as international with fee levels reflecting their size and reputation—typically upwards of £750/day with a high of £1200/day. These are well represented in our data—indeed the larger consulting companies tended to undertake more than one MPI project, and showed the same fondness for SWOT as other firms.

It could be argued that there is perhaps no reason why SWOT could not still be valuable—especially if undertaken with more rigour, challenging of assumptions and subsequent validation and investigation. One example alone will suffice to show what might have been done. One of our examples concerned a food company with a dominant customer (X) taking more than 50% of the company output. On their SWOT analysis, strengths include "the value of our contract with X", while among the weaknesses are "over-reliance on company X". Here, where the same point is raised as a strength and a weakness, the con-

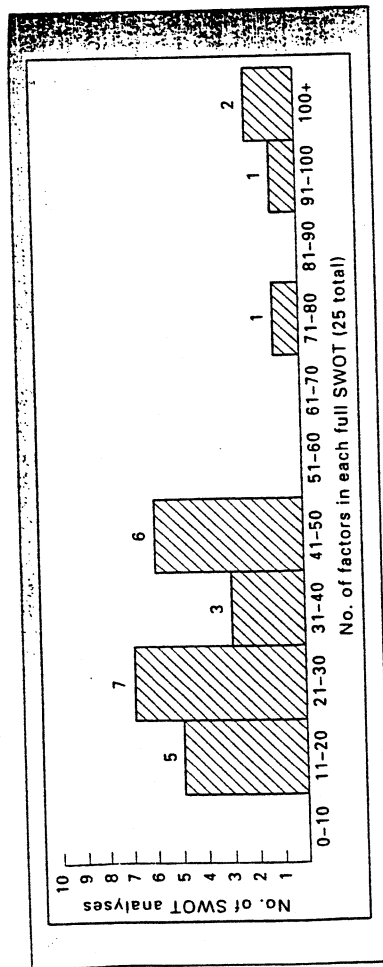


FIGURE 1. Distribution of number of factors in SWOT analyses.

TABLE 2. Number of factors per SWOT category

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats	Total
No. of factors listed	410	544	291	214	1459
No. of occasions	35	35	33	32	135
No. of factors/occasion	11.7	15.5	8.8	6.7	10.8

### Conclusion: Time for a Product Recall

Where the same point was recorded under two or more categories (e.g. as both a 'strength' and a 'weakness'), no reconciliation was made to explain the apparent contradiction.

The distinction between internal (strengths and weaknesses) and external (threats and opportunities) was not always preserved.

The many general points remained general, i.e. they were assumed to apply equally to all products or all markets. No process of increasing the precision of the SWOTs was undertaken.

#### Subsequent Use of SWOT Outputs

In only three instances was the SWOT output used in subsequent MPI project work. These three companies used the SWOT as inputs to a new mission statement, as part of the inputs to an action plan and as input to a strategy workshop. In the remaining cases the SWOT was not used at any time by the company or consultants following its completion. In one company (which is not included in this review) a record of the SWOT analysis could no longer be found at the time of our investigation. The consultant explained that it had only been used as a method of initiating discussion.

hold an unmerited position in the thinking used in education, management development, consultancy and in the real world of managing businesses. Not only does this lead to poor results and bad practice but may actually inhibit the take-up of newer and better approaches. It may be time to relinquish our fondness for SWOT analysis which seems now to have passed its sell-by date.

#### References

1. T. J. Hill, *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, Macmillan, Basingstoke (1995).
2. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL (1971).
3. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition, Irwin, Homewood, IL (1980).
4. W. Skinner, Manufacturing—missing link in corporate strategy, *Harvard Business Review* 47 (3), 136–145 (1969).
5. W. Skinner, The focused factory, *Harvard Business Review* 52 (3), 113–121 (1974).
6. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industry and Competitors*, The Free Press, New York (1980).
7. M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York (1985).
8. C. Bowman, *The Essence of Strategic Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead (1990).
9. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead (1994).
10. T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, Chap. 6, Addison-Wesley, Reading, MA (1995).
11. H. Weirich, The tows matrix—a tool for situational analysis, *Long Range Planning*, April, 60 (1982).



Dr Terry Hill is a Professor at London Business School, UK.



Dr Roy Westbrook is Associate Professor of Operations Management at London Business School and Chairman of the Sloan Masters Programme.

**Alstublieft, dit is uw toekomst  
maak er wat van!**

# De Long **BOOM**



**Tot minimaal 2020 groeit de economie onstuimig  
en bloeit de aarde tot een wereld voor iedereen**

Tekst: Peter Schwartz & Peter Leyden

© Wilevint Oyj 1994 - 1997 en 2000

Illustratie: Pierre Oudinet

**Een paar maanden geleden verscheen een opmerkelijk artikel in het tijdschrift Wired.** Nieuwe technologie, globalisering en open markten zullen er voor zorgen, dat de economische groei van dit moment tot minstens het jaar 2020 zal voortduren. In 'The Long Boom' schetsen de schrijvers - redacteur Peter Leyden en Peter Schwartz, mede-oprichter van Global Business Network en auteur van The Art of the Long View - het beeld van een samenleving die een kwart eeuw van voorspoed en vrijheid tegemoet gaat, maar ook van milieuherstel en vernieuwing. Over de hele wereld heeft hun fascinerende en optimistische theorie tot opgewonden reacties geleid. Safe verwierf de Nederlandse rechten van dit opzienbarende en lijvige verhaal en bewerkte het tot bijgaande handzamere versie.

**H**

**et verhaal begint in de Verenigde Staten,** waar in de jaren tachtig een sombere en besmettelijke opvatting heerste: 'Amerika is in verval, de hele wereld gaat kapot en onze kinderen zullen het veel slechter hebben

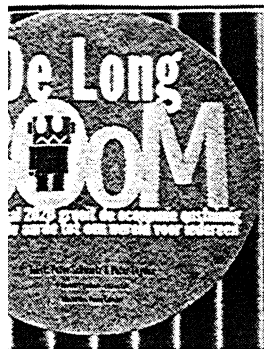
dan wij.' De argumenten: er zijn steeds minder goede banen, de arbeidersklasse vervalt tot armoede en de criminaliteit wordt onbeheersbaar. Doemdenken was troef, en niet alleen in de VS. Conflicten met de potentie van escalatie bepaalden het wereldnieuws. Natuur en milieu gingen kapot als gevolg van het broeikaseffect en de afbraak van de ozonlaag, en als we al niet zouden sterven aan kanker, was het door een of andere ramp. Het onderwijs faalde hopeloos, en de spijbelende jeugd was in het gunstigste geval verslaafd aan hamburgers en de flipperkast, maar veelal aan drugs en crimineel gedrag. Een decadente samenleving, rijp voor de ondergang... Nadien werd die pessimistische visie enigszins bijgesteld. Door de groei van de economie, de ontwikkeling van de aandelenmarkt en het aantrekken van de werkgelegenheid leek de wereld ineens zo'n beroerde plek niet meer. Zij het voor de *haves*. Voor het overgrote deel van de wereldbevolking dreigde onvermijdelijk armoede en de negatieve gevolgen van het verval van ons milieu.

De boodschap van nu is een héél andere. We staan aan het begin van een wereldwijde economische *boom*, zoals die zich nooit eerder heeft voorgedaan. We zijn in een fase van doorgaande groei terechtgekomen, die neerkomt op een verdubbeling per twaalf jaar en die miljarden mensen op aarde meer

welvaart zal kunnen brengen. We zitten op de eerste golven van een economische vloed, die problemen zal oplossen die nu nog onoplosbaar lijken, zoals met name de aanpak van honger en armoede, én de sanering van het milieu. De periode 1980-2020 wordt een tijdperk van ongekende bloei. In de hoogontwikkelde westerse landen zullen nieuwe technologieën leiden tot een sterke stijging van de productiviteit en groei van de economie. Het proces van globalisering, het opengaan van nieuwe economieën en de integratie van de markten zal zich over de hele wereld voortzetten. Azië, het gerevitaliseerde Amerika, en de tot en met Rusland geïntegreerde Europese Unie zullen zich samen ontwikkelen tot een mammoet-economie, die de overige regio's vrijwel zonder uitzondering op sleeptouw zal nemen. Zo zal in de volgende eeuw een nieuwe, wereldomspannende beschaving floreren...

**Laten we eerst eens terugkijken** naar de periode vanaf de Tweede Wereldoorlog, de tijdspanne 1940-1980, die voorafgaat aan het even lange tijdperk waarin we ons nu bevinden. Eerst kwam er een golf van nieuwe technologie beschikbaar, die niet alleen wegens de oorlogsinspanningen was vertraagd, maar door diezelfde inspanningen ook sterke impulsen kreeg. Daarbij denken we aan de mainframe-computers, atoomenergie, raketten; aan straalvliegtuigen voor de burgerluchtvaart, moderne auto's, televisie. Er kwam een min of meer geïntegreerde markt voor wat de vrije wereld werd genoemd, met een Wereldbank en een Internationaal Monetair Fonds. Met name de VS beleefden in de jaren vijftig een stormachtige economische groei, die de westerse economie tot in de jaren





# We bevinden ons op dit moment op de eerste golven van een economische vloed, die problemen zal oplossen die nu nog onoplosbaar lijken, zoals met name de aanpak van honger en armoede, én de sanering van het milieu. De periode 1980-2020 wordt een tijdperk van ongekende bloei.

zestig op sleeptouw nam. Daaraan kwam in de jaren zeventig een einde, met een hoge inflatie die onder andere het gevoel was van een te snelle economische expansie. Maar in de periode 1950-1973 was de wereldeconomie jaarlijks met 4,9 procent gegroeid, een tempo dat sindsdien niet meer is geëvenaard. Op de golven van die ronkende economie en groeiende welvaart volgden sociale, culturele en politieke repercussies. De jaren zestig en zeventig stonden in het teken van tal van sociale hervormingen. En aan het einde van de jaren zeventig kwam zelfs het door menigeen niet voor mogelijk gehouden proces op gang van het beëindigen van de Koude Oorlog, wat uiteindelijk de weg zou vrijmaken voor een wereldwijde economie met geïntegreerde markten.

## EEN PLAUSIBEL SCENARIO

Die periode van veertig jaar overziend, en al een eind op weg in het volgende tijdperk van vier decennia, moet het mogelijk

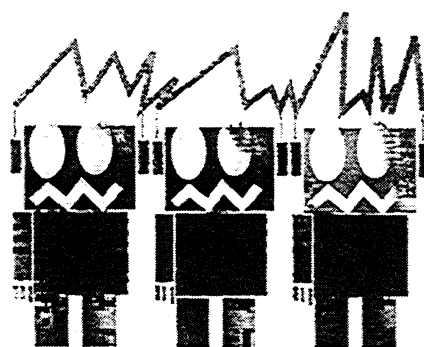
zijn een scenario op te stellen voor een wezenlijk betere wereld in 2020. Voor een goed begrip: het is géén voorspelling, maar een scenario.

Een plausibel scenario, omdat we immers al beschikken over de basiskennis voor vijf grote technologische ontwikkelingen: 1 de personal computer, 2 de telecommunicatie, 3 de biotechnologie, 4 de nanotechnologie en 5 de alternatieve energie. Bijgaand worden ze stuk voor stuk behandeld.

De grote gemene deler van die vijf is, dat zij een snelle economische groei mogelijk maken zonder dat het milieu verder wordt aangetast. Het scenario dat we hier opstellen is niet gebaseerd op een wetenschappelijke doorbraak - zoals destijds de kernfusie voor het opwekken van energie - maar op reeds in gang gestelde ontwikkelingen. Daarbij beweren we beslist niet, dat er geen onzekere factoren zouden zijn, waarbij we bijvoorbeeld kunnen denken aan de grilligheid van politiek en leiderschap, of aan natuurrampen als aardbevingen, branden en overstromingen.

Rond 1980 kwamen er twee belangrijke ontwikkelingen op gang: de komst van de personal computer en het einde van de traditionele telefooncommunicatie. Het effect van die vernieuwingen was in de tussentijdse jaren al duidelijk zichtbaar. In de jaren tachtig deden computers op steeds grotere schaal hun intrede in het bedrijfsleven. En vanaf 1990 komen ze in hoog tempo onze huishoudens binnen. Geen industrie of dienstensector die niet profiteert. Het vermogen van de chip wordt gemiddeld elke achttien maanden verdubbeld. Futuristische gimmicks als handschrift- en stemherkenning worden binnenkort mogelijk en eenvoudig. Omstreeks 2010 maakt Intel een chip die een miljard transistors bevat, honderd keer complexer dan de meest geavanceerde geïntegreerde circuits van de late jaren negentig. En omstreeks 2015 zullen er systemen voor betrouwbare simultaanvertalingen bestaan, die in de wereldwijde communicatie elk taalprobleem opheffen. Het traject van de telecommunicatiegolf loopt ongeveer parallel aan dat van de computer. En inmiddels komen die twee wegen samen. **Computers en communicatiesystemen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en voeden over en weer elkaars fenomenale groei.** In 1998 zal het wereldwijde telefoonnetwerk Iridium voltooid zijn; in 2002 wordt Teledesics wereldwijde Internet-netwerk operationeel. Deze twee projecten zullen - samen met andere - in het begin van de 21ste eeuw een naadloze verbinding mogelijk maken met elke informatie-infrastructuur ter wereld. Ook op het gebied van telecommunicatie vinden we van die voorheen futuristische toepassingen als de video-telefoon, die omstreeks 2005 aan een zeker lijkende opmars zal beginnen.

Een nieuwe media-industrie komt op dit moment explosief te voorschijn en creëert unieke kansen op bijvoorbeeld het gebied van interactieve communicatie en individuele dienstverlening. Vanaf het moment dat de traditionele wereld de verhuizing van de winkel naar cyberspace in gang zette, werden er nieuwe soorten banen gecreëerd. Veel mensen gingen ervanuit dat computernetwerken tal van intermediaire banen overbodig zouden maken. Dat is voor een deel ook wel waar gebleken. Maar we zien ook dat er nieuwe functies ontstaan in het contact tussen kopers en verkopers. En met de besparingen die het net in de distributie van goederen oplevert, kunnen nieuwe initiatieven worden gefinancierd en nieuwe banen worden geschapen.

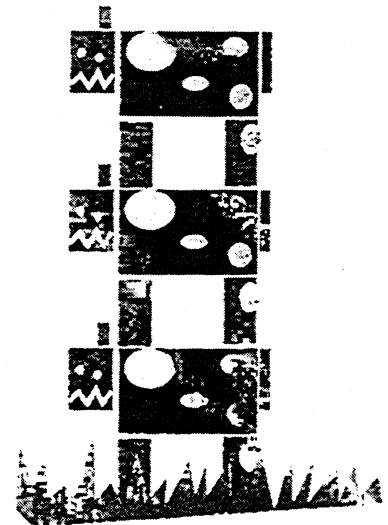


# 3 BIOTECHNOLOGIE

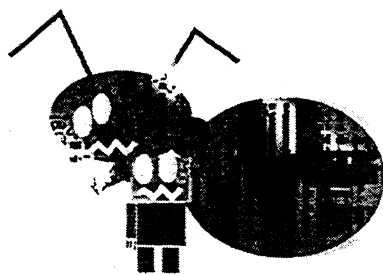
Tegelijk met de eeuwwisseling zal de derde van de grote technologische vernieuwingen op gang komen. Na enkele valse starts in de jaren tachtig en negentig begint de biotechnologie het terrein van de medische wetenschap te veranderen. Belangrijk in die ontwikkeling is de afronding, in 2001, van het Human Genome Project, dat probeert alle menselijke genen in kaart te brengen. Een dieper inzicht in ons genetisch materiaal zal een reeks van doorbraken mogelijk maken in het genezen en voorkomen van erfelijke ziekten. Omstreeks 2012, zo mag worden aangenomen, zal een genetische kankertherapie voldoende zijn geperfectioneerd. Vijf jaar later moet een derde van alle vierduizend nu bekende erfelijke ziekten door genetische manipulatie kunnen worden voorkomen.

In het eerste deel van de nieuwe eeuw zal een dieper inzicht in de genetica, de menselijke biologie en de organo-chemie leiden tot een reeks van krachtige medicijnen en therapieën. De biotechnische industrieën bevinden zich op dit moment al in een stroomversnelling en scheppen veel nieuwe werkgelegenheid. Hun eerste belangrijke verworvenheden zullen tussen 2000 en 2010 op de markt komen.

De biotechnische revolutie heeft een sterk effect op nog een heel ander terrein, namelijk de agrarische sector. Hetzelfde betere inzicht in de genetica leidt tot een verbeterde teelt van gewassen. Omstreeks 2007 zullen de meeste landbouwproducten volgens genetisch bepaalde methoden worden geteeld. Hetzelfde zal gelden voor de veeteelt. Over de wenselijkheid en de grenzen van het klonen en al wat daarmee samenhangt, lijkt een brede maatschappelijke discussie inmiddels op zijn plaats, maar de haalbaarheid lijkt inmiddels nauwelijks meer twijfel. Superproductieve dieren en uiterst sterke gewassen met hoge opbrengsten kunnen een ware groene revolutie teweegbrengen in arme landen met een hoge bevolkingsdichtheid.



# 4 NANO-TECHNOLOGIE



En dan de vierde technologische golf: de nanotechnologie. Nano betekent één miljardste deel. Daarin te rekenen behoorde vroeger tot het rijk van de sciencefiction. Maar deze microscopische technologie zal omstreeks 2015 werkelijkheid worden. Tot de eerste commerciële resultaten behoren uiterst kleine sensoren die in de bloedsomloop kunnen worden gebracht, om daarover informatie te verwerven en door te geven. Omstreeks 2018 zullen deze micro-apparaten in staat zijn cellen te herstellen. In theorie kunnen talloze producten met deze techniek efficiënter worden gefabriceerd. Omstreeks 2015 zal de nanotechniek kunnen worden toegepast voor berekeningen op atoomniveau. Nu er, zoals eerder vermeld, wordt gewerkt aan de miljard-transistor microprocessor, die in 2010 beschikbaar zal zijn, lijken wetenschappers en technici op onoverkomelijke barrières te stuiten: de omvang van de geïntegreerde circuits is immers zo klein geworden, dat optisch-lithografische technieken falen. Maar juist wanneer de grenzen van de ruimte voor microprocessing lijken te zijn bereikt, zal de quantum computing beschikbaar komen, waarmee de samenleving de rest van de 21ste eeuw onverminderd kan voortgaan op de ingeslagen technologische wegen.

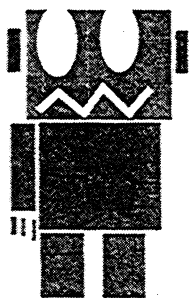


# 5 ALTERNATIEVE EN DUURZAME ENERGIE

De vier genoemde technologische vernieuwingen van deze tijd - computers, telecommunicatie, biotechnologie en nanotechnologie - dragen bij aan een krachtige golf van nieuwe economische activiteit. Anders dan tijdens de industrialisatie, die ook zo'n golf veroorzaakte, hoeft dat ditmaal niet ten koste te gaan van het milieu. De biotechnologie bijvoorbeeld wedijvert met de natuur in plaats van er roofovername op te plegen, en vervuult nauwelijks. Ook de informatietechnologie, die de elektronische en niet de fysieke weg bewandelt, veroorzaakt maar heel weinig vervuiling en bestrijdt die zelfs. Zo is de betrekkelijk eenvoudige informatie-uitwisseling per fax al zeven maal meer energiebesparend dan verzending per post. Niet dat dit soort verbeteringen in efficiency al genoeg bijdragen om de heersende aantasting van het milieu het hoofd te kunnen bieden. Maar wat dat betreft mogen we onze hoop vestigen op de vijfde golf van nieuwe technologie - de alternatieve en duurzame energie.

Al rond de eeuwwisseling verwachten we een sterke impuls met de introductie van de hybride elektrische auto. En de volgende stap is ook al gezet, namelijk in de luchtvaart, in de vorm van experimenten met hybride straalmotoren die door gasturbines worden aangedreven. Omstreeks 2005 zullen die systemen dan ook weer in de auto-industrie toepasbaar zijn. Dan gaat het om auto's die gas gebruiken om de ingebouwde generator aan te drijven, die vervolgens de elektromotoren op de wielen aandrijft. Tegen die tijd zal de auto-industrie bovendien gebruikmaken van uiterst sterke en uiterst lichte nieuwe materialen in plaats van staal, waardoor de auto's nog zuiniger zullen rijden en hun omgeving minder zullen vervuilen.

Dan komt de volgende stap: motoren van hybride auto's zullen worden aangedreven door waterstofcellen. Waterstof, het eenvoudigste en meest overvloedig aanwezige element in het universum, wordt bijvoorbeeld ook de brandstof voor de generatoren van krachtcentrales. En de enige afvalstof is... water. Geen uitstoot, geen koolmonoxyde... gewoon water. Binnen tien jaar zullen er overgangsmoedellen van door waterstof-energie aangedreven auto's worden gebouwd, die hun brandstof nog uit gewone benzine zullen halen. Maar omstreeks 2010 zal waterstof worden geproduceerd door speciale raffinaderijen, waarmee auto's vele maanden - of duizenden kilometers - kunnen rijden voordat de tank moet worden bijgevuld. Uiteindelijk zal deze brandstof niet alleen goedkoper, maar ook veel veiliger blijken te zijn. Voor de auto-industrie betekent deze ontwikkeling niets minder dan een volledige omschakeling in het eerste kwart van de volgende eeuw. Deze industriële omschakeling geeft prikkels aan de wereldwijde economie. De fossiele brandstoffen steenkool, aardgas en olie zullen nog tot in het midden van de 21ste eeuw een primaire voeding voor krachtbronnen blijven. Maar omstreeks 2020 zullen bijna alle motorvoertuigen hybride zijn, en de meeste zullen dan met waterstofcellen zijn aangedreven. Dan kan de wereld wellicht zelfs méér auto's verdragen. Mooi zo, want tegen die tijd zijn twee miljard Chinezen ook aan een auto toe.



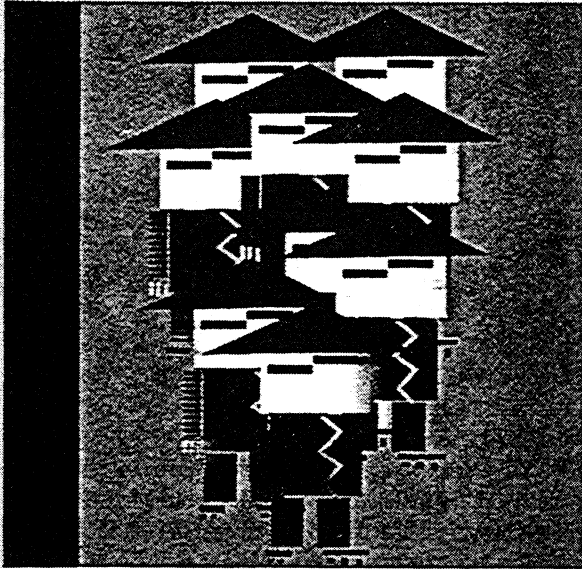
## GLOBALISERING

De vijf genoemde technologische ontwikkelingen vormen nog maar de helft van het verhaal. De andere helft betreft een abstractere, maar niettemin minstens even sterke kracht, namelijk de globalisering. Drijvende krachten daarbij zijn niet alleen economische motieven, maar vooral ook een zich openstellende samenleving.

De globalisering kwam rond 1980 op gang. Vooral Michael Gorbatsjov heeft sterk bijgedragen aan latere gebeurtenissen als de val van de Berlijnse Muur, de ineenstorting van het Sovjet-imperium en de beëindiging van de Koude Oorlog. Gorbatsjov heeft ook de aanzet gegeven voor de democratisering van de voormalige Oostblok-landen, inclusief Rusland. Zijn *glasnost* en *perestrojka*, openheid en herstructurering, vormen de sleutel voor de 'long boom' waarin wij ons bevinden. In zijn voetspoor bewerkstelligde Deng Xiaoping in China een vergelijkbare mate van openheid en economische hervorming. Twee historische processen met wereldwijde invloed. In Europa liggen twee gebeurtenissen aan de globalisering ten

grondslag. Het siechten van de barrières tussen Oost en West, tot en met het nooit voor mogelijk gehouden lidmaatschap van de NAVO voor landen die tot voor kort als de vijand golden. En de (uitbreiding van de) Europese Unie, met straks de euro als gezamenlijke en enige munt.

Omstreeks 2005 komt onvermijdelijk ook Rusland in beeld. Het heeft dan vijftien jaar gesukkeld met de overgang naar een kapitalistische economie en daarbij de westerse burens nogal eens op stang gejaagd met maatregelen die een terugkeer naar de centraal geleide staatseconomie deden vermoeden. Maar na twee decennia van openlijk mafia-achtig kapitalisme, zal Rusland een solide economische basis kunnen hebben. Dan zullen talloze Russen in het nieuwe systeem hebben geïnvesteerd en het werk-ethos van het kapitalisme hebben overgenomen. Die omwenteling zal omvangrijke buitenlandse investeringen aantrekken, onder meer voor hulp bij de exploitatie van de Russische rijkdom aan bodemschatten. Rusland wordt voor de Europese Unie en de rest van de wereld een van de grootste markten.



Al lang voordat de andere Aziatische landen aan hun recente opmars begonnen, had Japan aan het begin van de jaren tachtig zijn economie al geperfectioneerd, zij het gebaseerd op het industriële tijdperk. Omstreeks 1990 zijn de spelregels van de wereldwijde economie veranderd. Veel van de factoren die lange tijd in Japans voordeel hebben gewerkt, zoals de zekerheid van een baan voor het leven en een beschermde thuismarkt, werken nu in het nadeel van het land. Japan kijkt nu dan ook naar de Amerikaanse netwerk-economie en is bezig dat model over te nemen. In het jaar 2000 al zal Japan een reeks van zijn voorheen beschermde markten hebben opengegooid, wat een enorme stimulans zal betekenen voor de wereld-economie. En het mag worden gezien als een prelude op de economische opbloei van China.

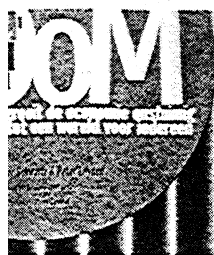
In 1978 zette Deng de eerste stappen op weg naar de liberalisering van de centraal geleide communistische economie. Al in de jaren tachtig schoot de groei van de Chinese economie door

naar een gemiddelde van tien procent per jaar. In de jaren negentig explodeerde de Chinese economie en begon vrijwel de hele kust te bruisen van activiteit. Nieuwe steden schoten uit de grond. Het jaar 1997 - waarin China zowel de dood van Deng als de teruggave van Hongkong beleefde - symboliseert het einde van de ideologische overgang en de geboorte van een reusachtige economische wereldmacht.

Het eerste decennium van de 21ste eeuw zal voor China nog heel wat problemen te zien geven. De oververhitte economie zet de samenleving onder zware druk. Er zullen grote spanningen ontstaan tussen de welvarende, stedelijke gebieden aan de kust enerzijds en het achterland met zijn achthonderd miljoen onder de armoedegrens levende bewoners anderzijds. De betrekkelijk primitieve, vervuilende industrie dreigt het wereldwijde milieuprobleem te verergeren. Nu, in de late jaren negentig, voorziet steenkool nog voor driekwart in de nationale energiebehoefte. Alleen de vastberaden pogingen van de gevestigde industrielanden, om China zo volledig mogelijk toegang te verlenen tot de beste transportmiddelen en industriële technologieën, kunnen een milieucatastrofe voorkomen.

Met de opkomst van China als economische macht wordt het 3500 jaar oude rijk zelfbewuster en zal het een belangrijker rol spelen bij het bepalen van ons wereldwijde toekomstbeeld. De op clans gebaseerde economie lijkt goed aan te sluiten bij de beweeglijke, wereldwijde netwerk-economie. Singapore en Hongkong hebben in de jaren tachtig en negentig al bewezen dat ze, als stadstaten zonder noemenswaardig achterland, door de inzet van werk- en denkkracht konden uitgroeien tot krachtige economische en financiële centra. Al sinds vele jaren hebben Chinezen in westerse en vooral Aziatische landen complexe financiële netwerken opgebouwd. Een aantal Zuidoost-Aziatische economieën - en zelfs regeringen - wordt gedomineerd door Chinezen. Omstreeks 2005 zal de Chinese Volksrepubliek besluiten munt te slaan uit deze netwerken door ze te formaliseren. Hoewel ze ook dan tegenover andere regeringen geen legale status hebben, kan er een wezenlijke economische invloed van uitgaan. Tegen die tijd ook zal China Taiwan hebben ingelijfd. Omstreeks 2020 zal de Chinese economie zijn uitgegroeid tot de grootste ter wereld. Ook al zal de Amerikaanse economie dan technologisch verder ontwikkeld zijn en zullen de Amerikanen en Europeanen meer welvaart hebben, de Chinese economie zal zich met die van het Westen kunnen meten. Hongkong en Shanghai zullen de belangrijkste financiële centra worden van de hele Aziatische wereld.

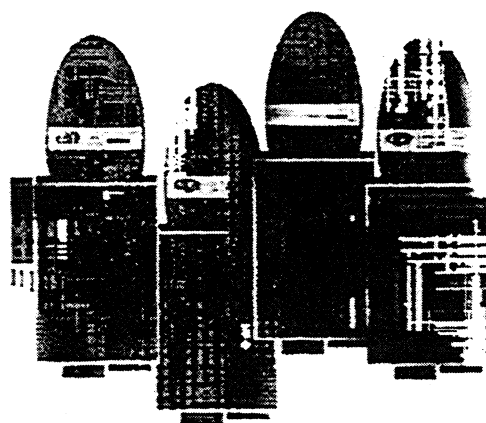
Maar Azië kent nog een aantal andere landen die stuk voor stuk tot de economische machten behoren. India steunt op zijn hoogwaardige technische scholing en op de beheersing van de voertaal van de hightech-wereld, het Engels, waardoor het land een belangrijke rol zal spelen in de ontwikkeling van software. De gedurfde Maleisische poging om met omvangrijke investeringen een eigen hightech-sector op te bouwen, begint zijn vruchten af te werpen. De voormalige communistische landen Vietnam en Cambodja blijken zeer ontvankelijk voor het kapitalisme. De hele regio, van een herenigd Korea tot Indonesië en het Indiase subcontinent, staat op het punt economische bloei mee te maken. In slechts twintig jaar zullen twee miljard mensen de overgang beleven naar wat we in onze termen de lifestyle van modaal zouden kunnen noemen. En - als we nog eens veertig jaar verder kijken - in 2060 zal Azië zijn getransformeerd van vrijwel integrale armoede naar een niveau van algemene welvaart.



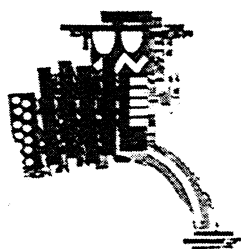
Dankzij

ontstaat ruimte om aandacht te geven aan lastige issues als drugs en criminaliteit. Er zal een sfeer van vrijgevigheid kunnen ontstaan jegens de mensen die onvoldoende delen in de toegenomen welvaart. Niet alleen uit sociaal gevoel, want hoe meer aangesloten op het wereldwijde netwerk, des te beter.

Het Midden-Oosten gaat een zware crisis tegemoet. Er zijn twee belangrijke factoren voor de groeiende problematiek. Ten eerste is het fundamentalisme in de moslimwereld ten enen male ongeschikt om een antwoord te geven op de veranderlijke eisen van het digitale tijdperk. Dat vraagt om voortdurend experimenteren en innoveren, zaken die in vrijwel alle landen in het Midden-Oosten worden geschuwd. De tweede crisisfactor is de opkomst van hydro-energie, die de nu nog zo dominante positie van aardolie in de wereld-economie gaat ondermijnen. Omstreeks 2008, wanneer de auto-industrie op enorme schaal bezig is over te schakelen op hydro-motoren, valt de bodem uit de oliemarkt. Voor een aantal olieproducerende landen in het Midden-Oosten zal er een uiterst kritieke fase aanbreeken. Sommige oude monarchieën zullen geen stand houden en religieuze regimes kunnen gaan wankelen.



MIDDELEN-OOSTEN



Latijns Amerika komt los. Hier doen de landen, na de nachtmerrie van de enorme schuldenlast van de jaren tachtig, hun best de economie te herstructureren. Vooral Chili en Argentinië blijken vindingrijk. Brazilië bouwt aan een sterke hightech-sector. De zogeheten Pacific Rim wordt in steeds sterkere mate meegetrokken door de snelle groei van de Amerikaanse economie. Omstreeks 2002 wordt er een vrijhandelsverdrag getekend, het All American Free Trade Agreement, waardoor er voor Noord-, Midden- en Zuid-Amerika één gezamenlijke markt ontstaat.

ZUID-AMERIKA

## ERDUBBELING IN WAALF JAAR

Indien jaren zeventig, in de jaren tachtig en in de vroege jaren negentig bedroeg de groei van het bruto nationaal product wereldwijd gemiddeld niet meer dan drie procent. In 1996 werd dat percentage naar vier procent.

Omstreeks 2005 zal het volgens het scenario van de 'long term' echter een verbazingwekkende zes procent zijn. Maar dat die groei vervolgens door, dan verdubbelt de omvang van de wereldeconomie in twaalf jaar. Dat is meer dan de groei van na de Tweede Wereldoorlog, die tussen 1950 en 1973 een tempo van 4,9 procent telde. En anders dan toen kunnen we zien dat vrijwel alle regio's in de wereld, zelfs in de onderontwikkelde landen, direct of indirect van de groei profiteren.

## NAAR EEN BETERE WERELD

Het profiteren van de economische golven zal onvermijdelijk ingrijpende sociale en politieke schokken met zich meebrengen. Maar wanneer een economie een versnelde groei doormaakt, neemt de omloopsnelheid van het geld toe, worden velen vlugger rijk en ziet bijna iedereen een mogelijkheid zijn om de privé-situatie te verbeteren. En daar zal het niet bij blijven. De schatkisten van de overheden zullen boordevol raken. Dat lost niet alleen het probleem van staatsschulden op, maar geeft veel regeringen ook ruimte voor initiatieven. Zo kan er meer aandacht worden gegeven aan lastige issues als drugs en criminaliteit. Er zal een sfeer van vrijgevigheid kunnen ontstaan jegens de mensen die onvoldoende delen in de toegenomen welvaart. Dat gebeurt niet alleen uit sociaal gevoel, want hoe meer aangesloten op het wereldwijde netwerk, des te beter

dat is voor iedereen. Dat besef zal omstreeks het jaar 2000 tot iedereen beginnen door te dringen.

Dankzij de economische groei zullen steeds meer mensen die nu nog uitkeringen ontvangen in het arbeidsproces kunnen worden opgenomen en van de groeiende welvaart gaan profiteren. De onderklasse, die in sommige landen als bijvoorbeeld de VS en Groot-Brittannië nu nog wordt beschouwd als een onvermijdelijk bestanddeel van de maatschappij, zal vrijwel verdwijnen. Daardoor zullen de criminaliteitscijfers dalen. Het drugsprobleem zal anders worden benaderd en in navolging van Nederland zullen steeds meer landen het cannabisgebruik uit de criminele sfeer halen.

Onderwijs is in het komende industriële tijdperk het volgende hoofdstuk dat opnieuw geschreven moet worden. Het gaat erom dat nieuwe generaties worden opgeleid voor taken in het informatietijdperk. Men zal gaan erkennen dat een solide en gericht onderwijs voor een natie zeker zo vitaal is als een krijgsmacht vroeger. Dat impliceert een geweldige omslag in denken... binnen veel nationale budgetten zal er dan ook een verschuiving komen van defensie naar onderwijs.

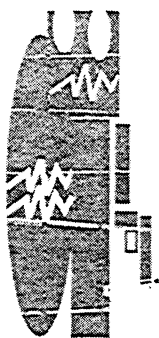
**De behoefte de immigratie** tegen te houden, zal bij een verdergaande globalisering geleidelijk minder worden. In een groeiende economie met een breder gespreide welvaart zal het bovendien minder moeilijk zijn de spanningen tussen de verschillende etnische groeperingen weg te nemen. De mens

is nu eenmaal toleranter wanneer het eigen bestaansniveau niet wordt bedreigd. Men zal gemakkelijker willen inzien dat integratie ook tot grotere creativiteit kan leiden.

Vooraf vrouwen blijken vaak voorop te lopen als het gaat om het bevorderen van een geïntegreerde, multiculturele samenleving. Als helft van de bevolking vormen vrouwen nu nog een uitzonderlijke minderheid. Maar de door vrouwen ingebracht visies, waarden en verbeteringen zijn in de politiek en het bedrijfsleven steeds manifester. In het eerste deel van de volgende eeuw zal steeds duidelijker worden dat vrouwen over de vaardigheden beschikken die een goed lopende *networked society* hard nodig heeft. Vrouwen beschikken over talenten, zoals bijvoorbeeld onderhandelen en het stichten van vrede, die van groot belang zullen zijn bij het aangaan van de verschillende uitdagingen van de nieuwe wereld.

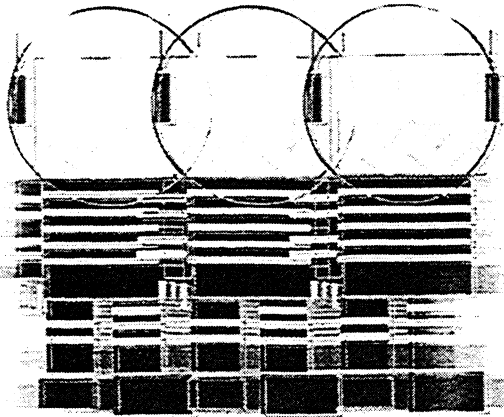
## DE NIEUWE GENERATIE

Omstreeks 2020 staat de wereld voor een grote machts-overdracht. Dat zal niet met geweld gepaard gaan; het betreft de natuurlijke opvolging door een nieuwe generatie. De babyboomers zullen eerst uit hun leidinggevende posities verdwijnen. Vervolgens wijken ook hun opvolgers van de digitale generatie, die nu zo nijver bezig zijn ons aan te sluiten op het net. De *millennium-generatie* wordt volwassen. Geboren in de jaren tachtig en negentig, melden zij zich op de arbeids-



Afrika blijft de zwakke schakel in de keten van globalisering, en een deel van het continent wordt bedreigd met een afzichtelijke crisis. Terwijl het in enkele delen van dit continent redelijk goed gaat, zoals in Zuid-Afrika en de zuidelijke regio, is met name Centraal Afrika in de greep van wrede etnische conflicten, uitzichtloze armoede, hongersnood en ziektes. Omstreeks 2015 zal de introductie van biologische wapens in etnische conflicten, samen met het uitbreken van nieuwe afschuwelijke ziekten, nóg meer dood en verderf zaaien. In een periode van vijf maanden zullen naar schatting vijf miljoen mensen de dood vinden, nadat er in de voorafgaande decennia al honderd miljoen mensen zullen zijn overleden. Maar de tegenstelling tussen deze gruwelijke rampspoed en de groeiende welvaart elders, zal de wereld als geheel in actie brengen. Alle landen zullen beseffen dat een gezond en welvarend Afrika in

ieders belang is, bijvoorbeeld omdat er niche-markten kunnen ontstaan waarvoor in andere landen geen plaats meer is. Dus zowel om humanitaire als economische redenen is hulp aan Afrika geboden. Dat wordt in het eerste kwart van de volgende eeuw een van de prioriteiten op de wereldagenda.



men op aarde zijn van elkaar afhankelijk. Planten, dieren en mensen zullen op dat nietige plekje in het heelal een manier moeten vinden om samen te leven.

Nu maken we nog onderscheid tussen rassen. Omstreeks 2020 zullen we daar anders over denken en zullen we beseffen op voet van gelijkheid met elkaar om te moeten gaan. Zo gaan we op weg naar een nieuwe wereldbeschaving. We scheppen een kader waarin alle culturen en rassen naast elkaar kunnen bestaan en gedijen. Een kader waarin ieders meest waardevolle verworvenheden in tact blijven en worden ingebracht. Dan zal ons ecosysteem het beste functioneren. Dan zal onze markteconomie het beste functioneren. Dan zal onze cultuur als bron van onze ideeën het beste functioneren.

markt als de grootste economische boom aller tijden écht op gang komt. Ze zullen volledig vertrouwd zijn met de nieuwe technologieën van de *networked society*. Ze verrichten een substantieel deel van het werk in de samenleving en als ze tegen de veertig lopen, zullen ze zich concentreren op de nieuwe problemen die moeten worden opgelost - zoals de armoede - waarvan hun grootouders en ouders vaak hebben gezegd dat ze onoplosbaar zouden zijn. Neem het milieu-probleem. De millennium-generatie heeft een wereld geërfd die er slecht aan toe was. Deze mensen staan voor de zware opgave van het ecologisch herstel. Maar ze zijn gemotiveerd en ze zijn in staat de middelen te vinden. Bovendien beschikken ze over meer tijd. Velen zullen wel honderd jaar worden en bovendien langer fit zijn.

## EPILOOG

Hoe plausibel dit scenario ook is, omdat het zich baseert op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet, een voorspelling is het niet. Honderd jaar geleden maakte de wereld een vergelijkbaar proces door van technische vernieuwing en tot dan toe nooit vertoonde economische integratie. Dat leidde tot een wereldwijde economische *boom*. Nieuwe middelen van transport en communicatie - de spoorwegen, de telegraaf en de telefoon - verspreidden zich over de wereld en hebben een coördinatie van economische activiteiten mogelijk gemaakt zoals nooit eerder was vertoond. Er zijn nogal wat overeenkomsten tussen de jaren negentig van de vorige en van deze eeuw. Ook

Omstreeks 2020 zullen er mensen op Mars landen. Dat wordt een bijzondere gebeurtenis, een halve eeuw nadat de eerste mens een voet op de maan zette. De astronauten op Mars zullen hun tv-beelden naar de elf miljard aardbewoners sturen, waardoor het een gezamenlijke expeditie wordt, ondersteund door werkelijk alle landen ter wereld, nadat er anderhalf decennia lang gericht is gewerkt aan een gezamenlijk doel. Ook al wordt het een geweldige mijlpaal in de bemande ruimtevaart, de Marslanding zal vooral een grote symbolische betekenis hebben. Als de wereldbevolking naar de eigen aarde kijkt, vanaf een buurplaneet op 56 miljoen kilometer hier vandaan, dan is de boodschap duidelijker dan ooit: wij zijn één wereld. Alle organis-

toen leken de mogelijkheden van de nieuwe technieken grenzeloos. De industriële revolutie gaf impulsen aan sociale en politieke omwentelingen. Het kon niet lang duren, leek het, of een welvarende en egalitaire maatschappij was in aantocht. Het was een tijd van groot optimisme. Maar dat alles eindigde, zoals we weten, met een catastrofe. Heel kort gezegd kwam dat doordat onze wereldleiders zich beperkten tot de issues op hun eigen nationale agenda.

Pas na 1945 ontstond de drijfveer in grote delen van de wereld om te komen tot open samenlevingen en open economieën. De sleutel formule voor de komende eeuw luidt dan ook in het kort: 'open is goed, gesloten is slecht'. Dat geldt altijd en voor alles. Pas het toe als het gaat om technologische standaarden, om business-strategieën en om levensfilosofieën. Het is het winnende concept voor individuen, voor naties en voor de wereldwijde gemeenschap van de toekomst.

Kiezen naties daarentegen voor geslotenheid, dan komen ze in een neergaande spiraal, dan zal de wereld uiteenvallen in geïsoleerde blokken. Dat zal in het voordeel van de traditionalisten zijn en het zal ruimte scheppen voor rigide vormen van denken. De economieën zullen stagneren en de armoede zal toenemen. Dat alles zal leiden tot een groeiende onverdraagzaamheid en tot conflicten, waardoor de geslotenheid en de verbrokkeling nog verder zullen toenemen. Dat is óók een plausibel, zij het minder aantrekkelijk scenario...

Op pagina 36 geeft Jaap van Duijn in zijn rubriek zijn visie op het scenario van de 'long boom'.







Regeren is vooruitzien en Faith Popcorn, de bekendste 'trendwatcher' van onze tijd, regeert onmiskenbaar in haar vakgebied. Ze wordt wel de 'Nostradamus van de marketing' genoemd en wie haar naam niet kent, kent vast wel de door haar uitgevonden term 'cocooning', waarmee ze begin jaren 80 voorspelde dat ons leven zich steeds meer binnen de vier muren van het eigen huis zou gaan afspelen. In haar boek 'Clicking' dat vorig jaar in Nederland verscheen, zette ze voor ondernemers uiteen hoe de markt, de consument en de samenleving zich de komende tien jaar zullen ontwikkelen. Voor AD-magazine onthult zij de nieuwste trend: Atmosfear, en gaat ze in op wat volgens haar één van de belangrijkste ontwikkelingen in de volgende eeuw wordt: Eve-olution, de opmars van het vrouwelijke denken.

TEKST MARTINE BOELSMA • ILLUSTRATIE YVONNE KROESE

## De Angst voor alles

Het is geen vrolijke boodschap: angst zal in toenemende mate de drijfveer worden van de mens en wie geld wil verdienen, moet daar op inspelen. Maar, let op: de consument van de toekomst laat zich niets meer op de mouw spelen. Een etiketje met 'dit product is veilig en goed voor uw gezondheid', daar trappen we niet meer in. 'Garantie, zekerheid, informatie, vertrouwen, dat is wat we willen', zegt Faith Popcorn.

'Atmosfear' ('fear' betekent angst) heeft ze deze ontwikkeling genoemd die volgens haar de markt enorm zal beïnvloeden. Ze zal er weer tonnen aan verdienen, want wat Faith voorspelt, komt meestal uit en grote en kleine bedrijven hangen aan haar lippen als ze hun adviseert over de trends en hoe daarop in te spelen. Ze is dan ook een drukbezette vrouw en één van de meest gevraagde sprekers in het circuit van talkshows, lezingen en panels. Een interview met haar wordt per minuut afgesproken.

'Atmosfear', legt Faith op Amerikaans-familiaire wijze uit, 'gaat over het feit dat we ons drinkwater niet meer vertrouwen, dat we bang zijn voor de lucht die we inademen, dat we in een vliegtuig stappen en weten dat we zomaar kunnen vallen. Het gaat over een ongemakkelijk gevoel dat ons in toenemende mate bekruipt, over een gebrek aan vertrouwen in de meest alledaagse, voorheen zo betrouwbare dingen.'

Een gevoel van machteloosheid over alle onzichtbare gevaren die ons bedreigen, zal ervoor zorgen dat we vrijwel alles verdacht vinden. 'Je drinkt koffie en je vraagt je onbewust af of het niet slecht voor je is. Je stuurt je kind met de bus naar school en je vraagt je af of het wel een veilige bus is, en of de chauffeur wel betrouwbaar is. Het gaat over een manier van leven die in het teken staat van angst.' De enige manier waarop producenten hierop kunnen inspelen is, zegt ze, alles doen om het vertrouwen van de klant terug te winnen. 'Bedrijven zullen zich gaan realiseren dat ze een persoonlijke, bijna één-op-één-relatie met hun klanten moeten opbouwen. Als ik jou melk wil verkopen, moet ik weten dat je kind een melkallergie heeft, zodat ik je een lactosevrije melk kan aanbieden. Zó goed moet ik je kennen. Bedrijven moeten veel dichter tegen het publiek gaan aanzitten en proberen hun zorgen en angsten op tijd aan te voelen.'

**'We zijn bang voor de lucht die we inademen'**

Het werkt overigens twee kanten uit, denkt Faith, die zowel een fervent aanhangster is van het kapitalisme in zijn zuiverste vorm ('Verander uw leven, volg de markt'), als één van de meest progressieve bedrijfsadviseurs van de VS. 'Consumenten zullen ook steeds vaker zelf contact zoeken met producenten om begrip, kwaliteit, of een aangepast product te eisen. Wij willen constant worden gerustgesteld. En we willen meteen onze zin krijgen.'

In het boek 'Clicking' wees Faith Popcorn er al op, dat burgers steeds meer hun macht zullen gebruiken om bedrijven te dwingen iets te doen voor het milieu, voor minder bededen of voor bedreigde diersoorten. 'Dat noemde ik de SOS-trend: *Save our Society* (Red: onze samenleving). Er komt een tijd dat we niet meer op politieke partijen stemmen, maar onze portemonnee gebruiken om onze voorkeur voor de handelwijze van bepaalde producenten te laten zien. *Ik geloof in dit bedrijf omdat het opkomt voor het regenvoud en geen diersproeven doet, en daarom verkies ik dit product boven dat van de concurrent.* Kopen of juist niet kopen zal steeds meer een

# De opkomst van Eva

middel worden waarmee je je mening geeft, ook als het gaat om politieke en ideologische onderwerpen.'

Nu klinkt het allemaal misschien nog wat overdreven, erkent ze. 'Maar geloof me, het is een trend die onherroepelijk dichterbij komt. Ik zie nu al, dat het momentum nadert, hoewel ik pas een maand geleden voor het eerst iets heb geschreven over Atmosfeer. Ik denk dat dit de komende vijf tot tien jaar een van de belangrijkste thema's wordt.'

Het was niet moeilijk dit te zien aankomen, zegt ze: 'In Amerika hadden we eerst het grote schandaal rond de ecoli-bacterie in onze biefstukken, toen kwam de gekkekoeienziekte in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland zitten jullie nu met de varkenspest. De eerste reactie van veel mensen is er misschien één van apathie: je kunt door al dat slechte nieuws worden overweldigd en je er emotioneel voor afsluiten. Het lijkt soms alsof het de meesten van ons niets kan schelen. Maar het zaad van twijfel en wantrouwen in onze gewone dagelijkse producten is gezaaid. De volgende stap is, dat een kleine groep bewuste consumenten, zeg maar de elite, manieren bedenkt om veiliger voedsel en water te krijgen. Bedrijven spelen daar op in, meer mensen krijgen toegang tot veilige producten en de belangstelling groeit. Zo wordt onherroepelijk een trend gezet.'

'Hoe we dit weten? Mijn bedrijf Brainreserve praat elk jaar met duizenden consumenten. We vragen hun dingen als: wat doe je nu wat je een half jaar geleden niet deed? En: over welke dingen maak je je zorgen, waarmee je een half jaar geleden nog niet bezig was? Het resultaat was overduidelijk: bijna alle zorgen betroffen een gevoel van onveiligheid over het leefmilieu, het drinkwater en het voedsel. Ik praat niet alleen over de verre toekomst. Ga maar na hoe het gebruik van gebotteld water is gegroeid. Ook in Nederland. Mensen hebben het idee, dat dat veiliger is dan kraanwater en kopen het massaal.'

'Hier zie je hoe het bedrijfsleven al reageert: er is een enorme groei in het aanbod van gebotteld water. Ook zien we hier in Amerika een hele reeks nieuwe verzorgingsproducten op de markt verschijnen: crèmes die niet alleen tegen rimpels, zonlicht en milieuvervuiling beschermen, maar ook nog eens tegen allerlei soorten bacteriën. En sinds kort kun je een spray kopen die onmiddellijk bacteriën doodt, bedoeld om bijvoorbeeld op reis de wc-bril mee te ontsmetten. Veel mensen gebruiken die spray ook om hun handen te reinigen voordat ze hun kinderen eten geven. Dat soort dingen zullen we steeds meer in de winkels tegenkomen.'

## Vrouwelijk denken

Volgens Faith Popcorn hebben vrouwelijke ondernemers beter door dan mannen hoe belangrijk een persoonlijke relatie met de klant aan het worden is. Ook vrouwelijke consumenten lopen volgens haar voorop in de trend hogere eisen te stellen aan producten en bedrijven. In haar laatste boek had ze het over 'Vrouwelijk Denken', maar inmiddels heeft ze een beter woord gevonden: *Evo-olution*. 'Dat wordt ook de titel van mijn volgende boek. Vrouwen vormen een enorme markt, maar in de marketing is nauwelijks aandacht voor hun manier van denken en kopen. In de VS openen vrouwen in een enorm tempo eigen bedrijven, twee

keer zo veel als mannen. En ze geven werk aan meer mensen dan *the Fortune 500* (de 500 grootste bedrijven ter wereld) bij elkaar. Maar het lijkt net of deze ontwikkelingen volledig voorbijgaan aan de door mannen geleide bedrijven. Er is nauwelijks aandacht voor wat vrouwen van mannen onderscheidt.'

'Vrouwen willen relaties aangaan; ook met de producten die ze kopen. Enerzijds is dat lastig omdat juist zij steeds hogere kwaliteitseisen zullen stellen, anderzijds maakt het hen ook enorm merktrouw. Als vrouwen tevreden zijn met een product, blijven ze het gebruiken en zullen ze dat aan iedereen vertellen die het horen wil.'

Ze ziet de samenleving vervrouwelijken. 'Er is een vrouwelijke manier van zakendoen ontstaan die overtuigender is, die meer gebruikmaakt van samenwerking, en hun bedrijven zijn veel minder hiërarchisch en traditioneel.'

In mijn bureau in Manhattan werken we met flexibele tijden. Moeders kunnen hun kind meenemen als het ziek is of als ze geen oppas kunnen krijgen. We hebben zelfs een oppasservice.

'Vrouwen trekken geen scheidslijn tussen werktijden en privé-tijden, omdat vrouwen weten dat het privé-leven ook op de meest ongelegen momenten aandacht vraagt. Zij slagen erin beide te combineren. Ik denk dat veel bedrijven nu pas een beetje beginnen

in te zien wat een kracht hier eigenlijk in schuilt. Zij hebben het lang afgedaan als lastig, omdat het niet past in de militaire structuur die bedrijven uit de oude tijd kenmerkt.'

Faith en haar bedrijf Brainreserve geven de klanten het advies hun organisatie te zien als een cirkel en niet als een piramide. 'Communicatie verloopt als in een cirkel en vrouwen zijn meestal goed in communicatie. Hun manier van zakendoen is niet 'soft', het is juist heel strak. Denk maar eens aan

vrouwen die een groot gezin runnen en erin slagen het huishouden draaiende te houden, terwijl ze toch iedereen evenveel aandacht en verzorging geven. Is dat soft? Nee, dat is eerder streng en buitengewoon georganiseerd. Maar het is nooit lineair. 'Als een man van A naar B moet, haat hij het te verdwalen. Daar kan hij absoluut niet tegen, omdat het in zijn ogen gelijk staat aan mislukking. Een vrouwelijke manager heeft daar geen moeite mee. Zij denkt eerder: oké, na A komt B, maar wat als het gaat regenen? Die interessante zijweg wil ik ook nog even bekijken. Zij staat meer open voor nieuwe ontwikkelingen die haar misschien op een interessant idee kunnen brengen. Dan maar een beetje verdwalen.' Toch is Faith Popcorn geen feministe. 'Ik constateer alleen dat deze manier van zakendoen de toekomst heeft. En dat mannen dus zullen moeten leren op een meer vrouwelijke manier te denken. Door open te staan voor nieuwe inzichten, door beter te communiceren, door flexibeler te zijn, door niet bang te zijn eventjes te verdwalen.'

'Mannen hebben al die vrouwelijke eigenschappen natuurlijk ook gewoon in zich, maar ze zijn niet gewend ze te gebruiken wanneer het gaat om zakendoen. En het lijkt me, dat ze toch in elk geval kunnen leren deze manier van denken te waarderen wanneer ze die tegenkomen bij hun eigen werknemers, of dat nu mannen zijn of vrouwen. Vrouwelijk denken is een aanwinst en zo moet het ook worden gezien. Tenminste, als je het als bedrijf wilt redden in het nieuwe millennium.'



*Open up your thinking to your customer's entire experience with your product or service.*

## Discovering New Points of Differentiation



by Ian C. MacMillan and Rita Gunther McGrath

Most profitable strategies are built on differentiation: offering customers something they value that competitors don't have. But most companies, in seeking to differentiate themselves, focus their energy only on their products or services. In fact, a company has the opportunity to differentiate itself at every point where it comes in contact with its customers – from the moment customers realize that they need a product or service to the time when they no longer want it and decide to dispose of it. We believe that if companies open up their creative thinking to their customers' entire experience with a product or service – what we call the *consumption chain* – they can uncover opportunities to position their offerings in ways that they, and their competitors, would never have thought possible.

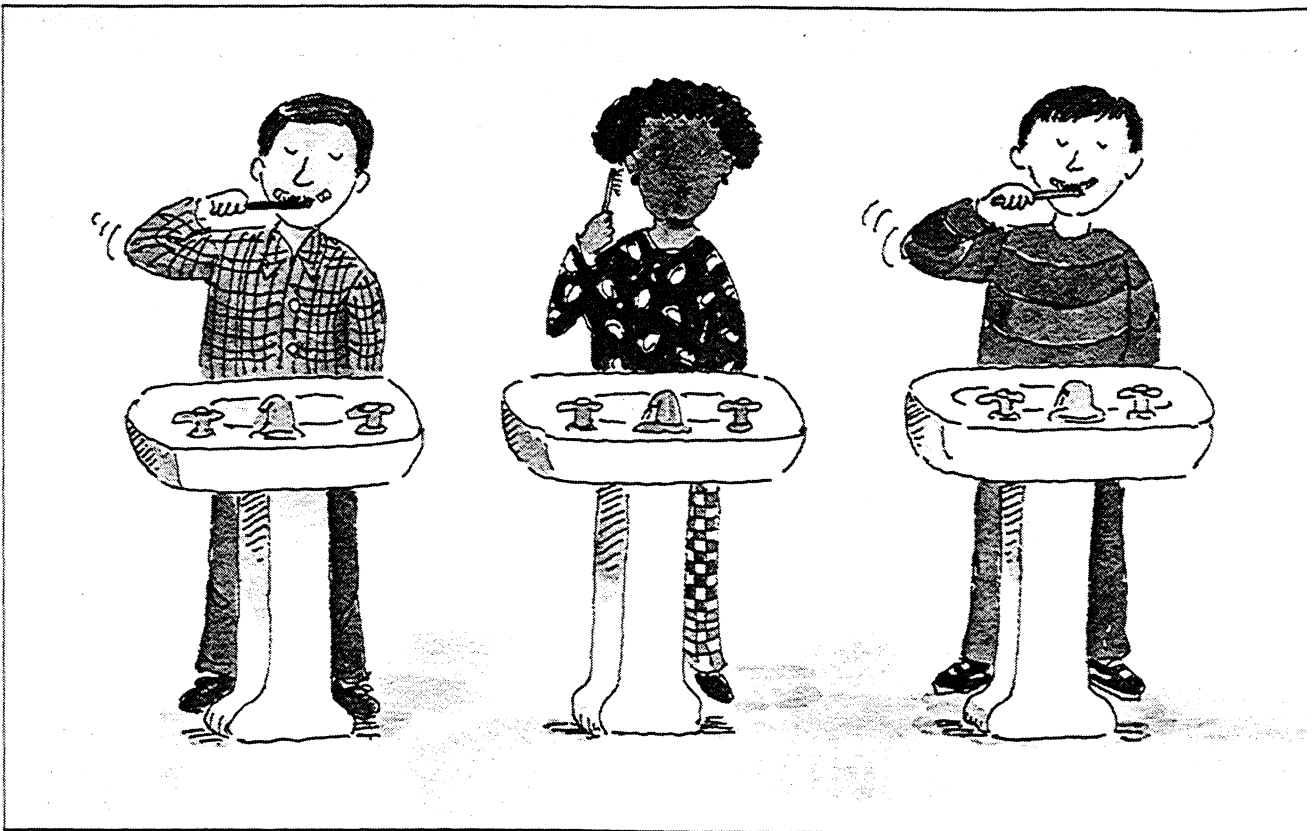
Take the case of Blyth Industries, a candle manufacturer. By differenti-

ating and redifferentiating its products, Blyth has been able to grow from a \$2 million U.S. producer of candles used for religious purposes to a global candle and accessory business with nearly \$500 million in sales and a market value of \$1.2 billion. Not bad for a company in an industry that, as CEO Robert B. Goergen says, "has been in decline for 300 years." Blyth's story is, quite simply, a manifestation of the power of strategic differentiation.

Business history is full of stories of entrepreneurs who stumbled upon a great idea that then became the cornerstone of a successful company. But finding ways to differentiate one's company doesn't have to be an act of genius or intuition. It is a skill that can be developed and nurtured. We have designed a two-part approach that can help companies continually identify new points of differentiation and develop the

ability to generate successful differentiation strategies. The first part, "Mapping the Consumption Chain," captures the customer's total experience with a product or service. The second, "Analyzing Your Customer's Experience," shows managers how directed brainstorming about each step in the consumption chain

*Ian C. MacMillan is the George W. Taylor Professor of Entrepreneurial Studies and a professor of management at the University of Pennsylvania's Wharton School in Philadelphia. Rita Gunther McGrath is an assistant professor in the Management of Organizations Division of Columbia University's Graduate School of Business in New York City. MacMillan and McGrath are co-authors of "Discovery-Driven Planning" (HBR July-August 1995) and "Discover Your Products' Hidden Potential" (HBR May-June 1996).*



Oral-B created a powerful source of differentiation with a toothbrush that tells customers when they need a new one

can elicit numerous ways to differentiate even the most mundane product or service.

### Mapping the Consumption Chain

As we've said, the first step toward strategic differentiation is to map your customer's entire experience with your product or service. We recommend that companies perform this exercise for each important customer segment.

To begin, assemble groups from all areas of your company - in particular, those employees who use marketing data and those who have

they first become aware of your product to the time when they finally have to dispose of it or discontinue using it.

Naturally, every product or service will have a somewhat different consumption chain. However, a few activities are common to most chains. Consider the following questions, each of which illustrates one of those activities. Then, as the group begins to get a feel for the special relationship between your customers and your products, ask questions about more complex activities that pertain to your business.

**How do people become aware of their need for your product or service?** Are consumers aware that you can satisfy their need? Are they aware that they even have a need that can be satisfied? Your company can create a powerful

source of differentiation if it can make consumers aware of a need in a way that is unique and subtle.

Consider the problem of differentiating an everyday consumer prod-

uct, such as a toothbrush. For many people, brushing is a ritual to which they pay relatively little attention. As a consequence, many brushes are used well past the point when their bristles are worn and are no longer effective. Toothbrush maker Oral-B discovered a way to capitalize on this widespread habit. The company, by introducing a patented blue dye in the center bristles of its toothbrushes, found a way to have the brush itself communicate to the customer. As the brush is used, the dye gradually fades. When the dye is gone, the brush is no longer effective and should be replaced. Customers are thus made aware of a need that previously had gone unrecognized. So far, the idea sounds like something out of Marketing 101. What gives it particular value is that the need can be filled *only* by Oral-B's patented process. The company turned differentiation into a competitive advantage.

**How do consumers find your offering?** Opportunities for differentiating on the basis of the search process include making your pro-

## The first step is to map your customer's entire experience with a product.

face-to-face or phone contact with customers. Charge the groups with identifying, for each major market segment, all the steps through which customers pass from the time

uct available when others are not (24-hour telephone-order lines), offering your product in places where competitors do not offer theirs (the mini McDonald's outlets in Wal-Mart stores), and making your product ubiquitous (Coca-Cola). Making the search process less complicated, more convenient, less expensive, and more habitual are all ways in which companies can differentiate themselves. And when competitors can't or won't do the same—at least, not right away—you have the potential for a strategic advantage.

One example is the rapid growth of catalog sales in channels formerly dominated by retail chains. Consumers now can obtain detailed, up-to-the-minute information about a breathtaking range of products over the telephone or through the Internet, without enduring the inconvenience of visiting a showroom and the often inadequate knowledge of the floor sales staff. The PC Connection & Mac Connection, a company that sells computers through its catalog, operates a 24-hour-a-day, seven-day-a-week toll-free phone number for people wanting information about computers, software, and related products. When a caller expresses an interest in buying a computer system, a company representative asks a set of questions to narrow

from selecting their products, while your procedures encourage people to come to you. Citibank for years captured a significant share of the college student market for credit cards simply by making it easy for students to obtain a card while competitors made it difficult.

Another example of this dynamic is playing out right now in the used-car business. For many potential customers, the experience of choosing a used car is an ordeal—to the point where one CEO of a major automaker observed that some people would rather have a root canal. But a new method of selecting cars is transforming the industry. Companies such as CarMax Auto Superstore and AutoNation USA have targeted the selection experience as their competitive focus. At a CarMax showroom, customers sit in front of a computer and specify what features they are looking for in an automobile. They can then, in private, scroll through detailed descriptions of cars that might meet their needs. The final (and only) price for each vehicle is listed. A sales assistant then lets the customers inspect the autos that interest them and handles all the paperwork if they decide to buy one. The "selling" is done not by the salespeople but by the selection process the customers create for themselves.

**How do customers order and purchase your product or service?** This question is particularly important for relatively low-cost, high-volume items. Can a company differentiate itself by making the process of ordering and purchasing more convenient?

American Hospital Supply revolutionized its industry by radically simplifying the ordering and restocking process for such products as bandages, tongue depressors, syringes, and disinfectants. The company installed computer terminals at each hospital and medical supply store with which it did business.

The terminals connected those customers directly to the company's system, allowing direct drop shipment and automatic restocking whenever supplies fell below a certain level. Hallmark uses a similar approach for its greeting cards.

Many companies, including ice-cream makers and pet-food manufacturers, are also using this method to stock supermarket shelves, reaping the benefits of preferred access

## CarMax and AutoNation "sell" cars by letting customers create their own selection process.

to these crucial outlets as well as of superior displays. Another, more subtle benefit of this form of differentiation is that it imposes a switching cost on customers that might be tempted to try another supplier. Once customers have signed on, it is expensive for them to switch; this deterrent creates a barrier to competition and, once again, a potential strategic advantage for the supplier.

**How is your product or service delivered?** Delivery affords many opportunities for differentiation, especially if the product is an impulse purchase or if the customer needs it immediately. Let's return to our catalog computer dealer, the PC Connection. Customers can call its toll-free number as late as 3 A.M. to receive "next-day" shipments of items in stock. How does the company do it? The amazing turnaround times are possible because the warehousing and distribution facilities are conveniently located near an Airborne Express hub. Packages can be picked up at the warehouse, transferred to Airborne, and shipped to the customer in a matter of hours. Not only does this delivery strategy constitute a real benefit for customers, but, because there are a limited number of opportunities for such a warehouse-hub connection, competitors will find it hard to adopt the same strategy.

## Can you make the buying process more convenient and less irritating?

down the possibilities to a few good candidates. The rep and the consumer then can discuss each option in detail. What is remarkable about this approach is that, in effect, it allows consumers to tailor the search experience to their own needs.

**How do consumers make their final selections?** After a consumer has narrowed down the possibilities, he or she must make a choice. Can you make the selection process more comfortable, less irritating, or more convenient? Look for the ideal situation, in which competitors' procedures actually discourage people

What happens when your product or service is delivered? An often overlooked opportunity for differentiation lies in considering what has to happen from the time a company delivers a product to the time the customer actually uses it. Opening, inspecting, transporting, and assembling products are frequently major issues for customers.

That applies even to the delivery of services. Consider how difficult it can be to get an auto accident claim processed and paid by an insurance company. Now consider how Progressive Insurance of Cleveland, Ohio, tackled the problem. The company has a fleet of claims adjusters on the road every day, ready to rush to the scene of any auto accident in their territory. There they can record all the information they need and often settle claims on the spot for policyholders. The process has greatly increased customer satisfaction by eliminating the hassle and delay that so often accompany conventional reporting, inspection,

and assessment methods. A side benefit for the company is that its approach also has decreased the incidence of fraud by reducing the opportunity to file false claims and inflate repair bills.

**How is your product installed?** This step in the consumption chain is particularly relevant for companies with complex products. For example, installation has presented an enormous barrier for computer manufacturers trying to break into the novice-PC-user market. Computer beginners are notoriously intolerant of such on-screen messages as "Disk Error 23."

Compaq Computer, with its Presario line, was among the first to target installation as a source of differentiation. Instead of providing an instruction book filled with technical terminology, Compaq offers its customers a poster that clearly illustrates the ten installation steps. The company uses color-coded cords, cables, and outlets to simplify installation further and also has rigged its

computers so that a cheerful video and audio presentation leads new users through the setup and registration process when they first turn on the machine.

**How is your product or service paid for?** Many companies unwittingly cause their customers major difficulties with their payment policies. Here's a test to see whether payment might be such an issue for your customers: Take a walk over to your accounts-receivable department and ask to see a copy of a recent invoice. If your company is anything like about 80% of those we have worked with, the invoice will be virtually incomprehensible. Why? Because invoices are generally designed by systems people for systems, not customers. Given the prevalence of this situation, your company may find opportunities to set itself apart by making the whole payment process easier for customers to understand.

You may discover even greater opportunities by rethinking why your company uses its current payment policy in the first place. We once worked with a company in the energy control business that was having a hard time selling its services to residential co-op owners. At every co-op, the company ran into opposition from a hard core of owners who resisted the capital outlay involved in installing an energy management system. The company eventually won a huge share of the co-op market by altering its policy. Customers no longer pay an up-front installation fee; instead, they pay over time out of the energy savings.

**How is your product stored?** When it is expensive, inconvenient, or downright dangerous for customers to have a product simply sitting around, the opportunities for differentiation abound. Air Products and Chemicals, a producer of industrial gases, grew to dominate its market segments by addressing the problem of storage. Realizing that most of its customers—chemical companies—would rather avoid the burden of having to store vast quantities of dangerous high-pressure gases, Air Products built small industrial-gas plants next to customers' sites. The



Compaq discovered a valuable way to differentiate itself: it provides customers with a user-friendly installation video.

move pleased customers; it also generated switching costs. Best of all, once an Air Products plant was in place, competitors had little opportunity to move in.

**How is your product moved around?** What difficulties do customers encounter when they must transport a product from one location to another? Whether the journey is across a room or across a state, this step in the consumption chain is another often-overlooked opportunity for differentiation. Ask yourself the following questions: Does the customer find the product fragile? Difficult to package? Awkward to move?

Consider how John Sculley's marketing team at Pepsi-Cola used packaging as a way to differentiate Pepsi from Coke. Sculley's team created a distinct—if temporary—advantage for Pepsi in the early 1970s by designing plastic bottles that were lighter, and thus easier for customers to carry, than the heavy glass bottles of the time. The beauty of the move was that it not only made carrying soda easier, but it also reduced the advantage of Coke's well-known contoured glass bottle. At the time, it was difficult to produce plastic bottles in that shape.

**What is the customer really using your product for?** Finding better ways for customers to use a product or service is a powerful differentiator. And such opportunities abound, especially for companies whose products are expensive and used relatively infrequently. General Electric's Transportation Systems division, which manufactures diesel-electric locomotives, used this step in the consumption chain as the basis for rethinking its business.

With few exceptions, the railroads that are the customers for GE's locomotives are not all that attached to a particular unit. What they really want to know is, if they have freight to ship, will a locomotive be there to haul it? GE is working on an arrangement through which the company will guarantee that a locomotive will be available on demand. Under that arrangement, GE will take over the management of all the engines in the customer's system. It will re-



**Nordstrom takes its no-questions-asked return policy seriously, and the result is strong customer satisfaction.**

lieve the customer of repair and maintenance concerns, and also will gain economics of scale by managing an entire network. What's more, the entry barrier created by such a system can be formidable.

**What do customers need help with when they use your product?** The company with the most helpful response has a significant advantage here. GE, for instance, has an enormously popular 800 number that is available 24 hours a day to help people who have difficulty using any of the company's consumer products. Similarly, Butterball Turkey's 24-hour hot line fields cooking questions from hundreds of customers every Thanksgiving. Butterball has recently supplemented its hot line with an Internet home page and a turkey-cooking guide that its customers can download.

**What about returns or exchanges?** Too many companies put all their efforts into the selling side of the product life cycle, forgetting that long-term loyalty requires attention

to customers' needs throughout their experience with a product. Handling things well when the product doesn't work out can be as powerful as meeting the need that motivated the initial purchase.

Nordstrom is an excellent example of a company that has taken this issue to heart. The clothing retailer captured national publicity in the 1970s when one of its store managers "took back" a set of tires from a customer despite the fact that Nordstrom did not sell tires. By focusing on and aggressively promoting its no-questions-asked return policy, Nordstrom has enhanced its position as a company that provides unique customer service. Customers may be unhappy with the brands they return, but they are not unhappy with the store.

**How is your product repaired or serviced?** As many users of high-tech products will attest, repair experiences—both good and bad—can influence a lifetime of subsequent purchases.

An ideal solution, used by Tandem Computers – a company that makes computers with parallel central-processing units for applications in which downtime is a major problem – is to try to repair a product even before the customer is aware that such service is needed. Tandem staff members can spot a malfunctioning component through remote diagnostics, send the appropriate part and instructions to the customer by express mail, and walk the customer through the repair process on the phone. This approach has almost completely eliminated expensive and inconvenient downtime for the company's customers; it also has eliminated their need for a costly on-site service force.

Otis Elevator uses remote diagnostics in a different way. In high-traffic office buildings, where servicing elevators is a major inconvenience to occupants and visitors alike, Otis uses its remote-diagnostics capabilities to predict possible service interruptions. It sends employees to carry out preventive maintenance in the evening, when traffic is light.

**What happens when your product is disposed of or no longer used?** In a world in which it is becoming increasingly economical simply to replace many products as they age rather than spend the money to fix them, what do customers do with the obsolete goods?

Canon offers an interesting example of how a company can differentiate itself at this step in the chain. It has developed a system that allows customers to return spent printer cartridges at Canon's expense. The cartridges are then rehabilitated and resold as such. The process makes it easy for customers to return used cartridges: all they need to do is drop the prepaid package off at a United Parcel Service collection station. At the same time, it enhances the image of Canon as an environmentally friendly organization.

### **Analyzing Your Customer's Experience**

Although mapping the consumption chain is a useful tool in itself, the strategic value of our approach

*continued on page 143*



lies in the next step: analyzing your customer's experience. The objective is to gain insight into the customer by appreciating the context within which each step of the consumption chain unfolds. It is crucial to remember that the customer is al-

## o analyze your customer's experience, consider how ve simple questions apply at each link in the chain.

ways interacting with people, places, occasions, or activities. Those interactions determine the customer's feelings toward your product or service at each link in the chain. When they are viewed strategically, they can shape the dynamics of competition for that customer's business.

Essentially, this step involves considering how a series of simple questions—*what, where, who, when, and how*—apply at each link in the consumption chain. We have found that the most rewarding way to approach this exercise is to have a group of people from a company start down a path with any of their questions and brainstorm until their ideas dry up. Sometimes a given question will not lead to any particular insight. That's not a problem; the goal is to assemble an inventory of possible points of differentiation. Once the ideas are on the table, you can assess each one and select those that are most promising for your situation.

Blyth Industries, the candle manufacturer we mentioned earlier, provides a good example of how analyzing your customer's experience works in practice. By exploring the options raised by their analysis, Blyth employees were able to take a prosaic product that is easy to imitate and create a profitable competitive advantage. What is important to understand here is that Blyth makes no pretense of being able to create the fabled "sustained competitive advantage"—so beloved of strategy texts—in any single segment of the candle market. Rather, what the

company seeks to do is be the first to create and then dominate many small niches in rapid succession over time, gaining economies of distribution and scale by the sheer number of products it has in the marketplace.

Consider some of the possibilities that Blyth employees uncovered when they applied the questions to their business:

**What?** What are customers doing at each point in the consumption chain? What else would they like to be doing?

What problems could they be experiencing? (These problems may not be directly related to your product or service.) Is there anything you can do to enhance their experience while they are at this stage of the chain?

Candles, when you think about it, can play a role in everyday life in a host of different ways. Among other things, they are used to celebrate birthdays, create a festive atmosphere for dinner parties, warm buffet dishes, cope with power outages, and set the mood for romantic evenings. Candles can be purchased in specialty shops, at crafts fairs, in supermarkets, and at card stores. Further, their use can be accompanied by a huge variety of containers, displays, accents, and mood-creating products. All this suggests that candle makers might do well to explore the possibility of offering a complete "candlelight experience" by producing or marketing complementary products as well.

**Where?** Where are your customers when they are at this point in the consumption chain? Where else might they be? Where would they like to be? Can you arrange for them to be there? Do they have any concerns about their location?

Because candles can have so many uses, it isn't surprising that there are as many potential places for their use. Candles can be found at the beach, on picnics, at proms, at weddings, at home, in restaurants, at

children's birthday parties, and in places of worship. What quickly became evident to Blyth was that the concerns and behavior patterns of its customers were likely to be different in each location. That insight suggested the potential for differentiation on the basis of location.

For example, consider how candles are used in the home. Virtually every room in the house has potential: the dining room, living room, kitchen, bedroom, bathroom, and basement can all conceivably provide a setting for candle use, each for a different reason.

**Who?** Who else is with the customer at any given link in the chain? Do those other people have any influence over the customer? Are their thoughts or concerns important? If you could arrange it, who else might be with the customer? If you could arrange it, how might those other people influence the customer's decision to buy your product?

Honing in on the line of thinking Blyth used about domestic candles, consider the use of candles in the dining room. Who else is going to be

## Candle makers might explore the possibility of offering a complete "candlelight experience."

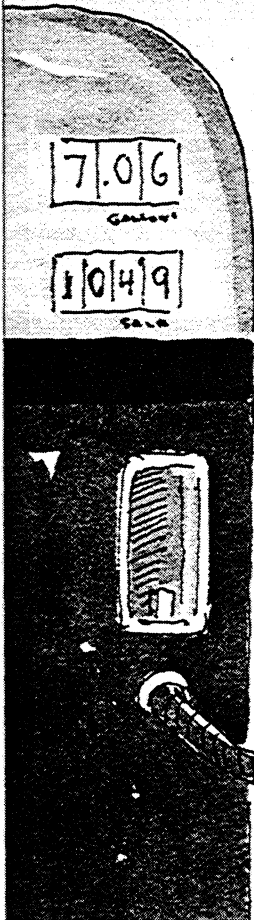
there? The other people could be members of the immediate or extended family, business associates, close friends, or a suitor. Each type of person means a possible point of differentiation; each type means a different experience, a different mood, and a different time.

**When?** When—at what time of day or night, on what day of the week, at what time of the year—are your customers at any given link in the chain? Does this timing cause any problems? If you could arrange it, when would they be at this link?

Take the scenario of a dining room with the family. Blyth found that the question *when* uncovered a wealth of opportunities for differentiation. Candles are used in the dining room

## Is There a Way to Differentiate Selling Gas?

Consider the "purchase link" of the consumption chain.



### What else are your customers doing when they buy gasoline?

Among other things, they might be commuting, on a leisure trip, on a business trip, on vacation, shopping, or planning to use equipment (such as a mower or a tiller).

*If you pursue the business-trip option, the next question is,*

### Whom are they with when they buy gasoline on a business trip?

Your customer could be alone or accompanied by a colleague. He or she could be with a spouse or significant other. Your customer also could be traveling with a group of people.

*If you pursue the idea that your customer is alone, the next question is,*

### Where does your customer buy gasoline while he or she is on a business trip?

Your customer might stop first at a gas station, then again between stops along the way.

with the family on birthdays, anniversaries, holidays, and graduation days, and at meals marking other special occasions. Each occasion provides a distinct experience. Important for a candle maker, each also triggers distinct emotions. Blyth employees were able to identify what became several successful new areas of differentiation by exploring how

## Even a simple product such as gasoline can be differentiated.

their candles might be designed in special shapes, colors, or scents. They also came up with a variety of ways to package the candles and combine them with such accessories as napkins to suit each situation.

Candles intended for use with family members at Thanksgiving, for example, might be scented with cinnamon, colored in tones associated with the holiday, and sold with special holders.

Because there are many holidays and other occasions when families get together in the dining room, you can begin to get a sense of the opportunities available for differentiation. Moreover, the process can be repeated for as many different companions and settings as the imagination of your employees can contemplate. Blyth, for example, also

has found a tremendous opportunity to differentiate its products for romantic meals. CEO Goergen has worked hard to design scented candles in various shapes in order to influence the ambience of such occasions so that, as

he says, "eating becomes dining, and dining becomes romance."

**How?** How are your customers' needs being addressed? Do they have any concerns about the way in which your company is meeting their needs? How else might you attend to their needs and concerns?

Think about how candles are used outdoors – say, at a company barbecue. Citronella candles come to mind. In addition to creating a festive atmosphere, they are an attractive way to protect people from insect bites.

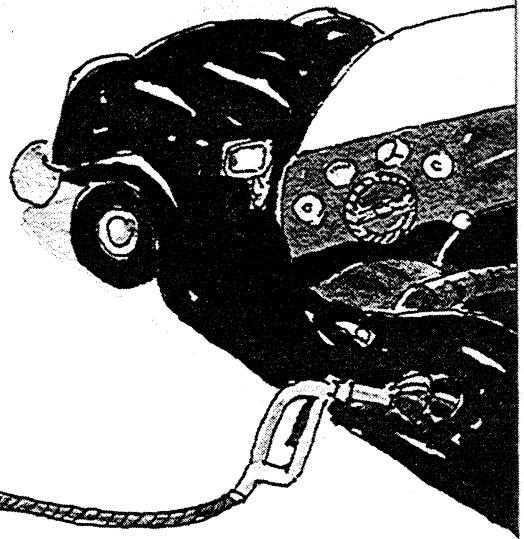
As we've seen, there is considerable potential for differentiation even in products so simple that at first blush they seem like commodities. Candles are but one. Gasoline is another. (See the exhibit "Is There a Way to Differentiate Selling Gas?" Understanding the customer's experience at any link in the chain is



Which leads to:

**Does your customer have any concerns in any of those situations, and how is your company addressing them?**

Among other things, your customer might worry about getting lost or running out of gas. Or he or she might be concerned about personal security. Also, your customer certainly doesn't want the car to break down.



Keeping those ideas in mind, consider:

**When does your customer buy gasoline?**

Anytime: during the day or night; during the week or on the weekend.

If you consider in depth the concern about personal security, one way to differentiate the process of selling gasoline would be to reconfigure the structure of your gas stations along those highways that are principal business routes. For example, you could

- ensure that your station is well lit and monitored;
- provide an attendant to pump the gas;
- provide a "travel adviser" at each station who has a detailed knowledge of the area; such a person might be able to advise your customer about the safest routes, areas under construction, congested areas, and good restaurants and hotels;
- arrange for customers who buy gas to rent a mobile phone at the gas station, possibly negotiating with the phone company to share usage revenues.

any product offers companies the opportunity to identify and explore many nontraditional ways to create value. The task then becomes selecting from among this wealth of possibilities; considering how each idea

## Consider how each idea meshes with your company's skills, assets, and systems.

meshes with a company's particular skills, assets, and systems; and focusing only on those that can generate a competitive advantage. Each idea also may open up an opportunity to develop a new competence.

Too many companies pursue what seem like great new ideas without carefully assessing whether their organizations are well suited to do

so and how quickly competitors can respond. Robert Goergen knows that Blyth Industries has certain strengths its competitors do not, including several unique production techniques and, more important, a deep knowledge of fragrances. Those special strengths, coupled with a solid understanding of customers based on market research, give Blyth an edge. Goergen thus evaluates opportunities

for differentiation based on those considerations and moves forward only with the ideas that promise the strongest returns.

### Focused Creativity

Virtually every company we have ever worked with has within it scores of people of considerable creativity and imagination. Unfortu-

nately, all too often, the company never benefits because that talent isn't appropriately focused. It may even be squelched by the homogenizing pressures that any large organization tends to impose.

An important benefit of the process we've outlined above is that it unlocks the creativity in an organization so that the insights of particular individuals can contribute to a shared understanding of the customer—so that the company, in effect, knows its customers almost better than they know themselves. Companies that do this successfully find themselves deeply attuned to their markets. And, like entrepreneurs, they spend the imagination they have in lieu of the money they may lack to outperform competitors where it counts.

Reprint 97408

To order reprints, see the last page of this issue.



# JAPANESE LESSEN IN MARKTPENETRATIE

In het westerse bedrijfsleven wordt innovatie vaak gezien als de enige manier van overleven. In dit artikel beargumeneerd Bolton waarom innovatie niet altijd imitatie als strategie overtreft. De auteur zet imitatie neer als een concurrentie-strategie.

Zij vergelijkt de houdingen van de westerlingen en die van de Japanners ten opzichte van imitatie. Zo zijn er vanuit het verleden belangrijke invloeden geweest die deels verklaren waarom er een verschil van houding tussen Japan en het westen ten opzichte van imitatie waarneembaar is. De westerlingen kijken vrij minachtend naar imitatie als strategie, omdat zij die meer als een volgstrategie beschouwen. De Japanners daarentegen schenken veel meer aandacht aan het leeraspect van imitatie. Twee fundamentele leerprocessen worden dan ook door de auteur onderscheiden: de Japanners hanteren het 'leren-door-kijken'-concept:

over de muren van de eigen organisatie heen kijken. De westerlingen zijn hoofdzakelijk gericht op de interne leerprocessen binnen de eigen organisatie: leren door-doen. Beide leerprocessen worden nader uitgelegd, waarbij het westerse vooroordeel ten aanzien van imitatie als een 'passieve' volgstrategie al snel wordt achterhaald.

Zij beschrijft in dit kader vijf situaties waarin beter gekozen zou kunnen worden voor imitatie in plaats van innovatie. Door het toepassen van een bewuste imitatiestrategie kunnen volgens haar de onzekerheden van innovatie worden verminderd. Bolton sluit het artikel af met een aantal handreikingen voor de manager om een imitatie-strategie binnen het eigen bedrijf te ontwikkelen.

Michele Kremen Bolton is als hoogleraar Management verbonden aan het College of Business van de San Jose State University. Zij is auteur of mede-auteur van verscheidene artikelen over innovatie in Amerikaanse en Japanse bedrijven. De resultaten van haar onderzoeken zijn gepubliceerd in de *California Management Review* (met William G. Ouchi), *Organization Science*, en het te verschijnen *Handbook of European Innovation Management* (Basil Blackwell, onder redactie van Vrakking en Cozijnsen). Professor Bolton behaalde haar Ph.D. aan de UCLA, haar MBA aan de San José State University en haar BA aan de Stanford University. Zij was een Olin Fellow, werd door de Anderson Graduate School of Management genomineerd voor 'UCLA Graduate Woman of the Year' en ontving in 1991 de Outstanding Graduate Instructor Award van de San José State University College of Business.

Van alle misvattingen die tegenwoordig over de Japanners bestaan, is wellicht geen enkele zo schadelijk voor onze concurrentiepositie in de wereld als het idee dat de Japanners klakkeloze naäpers zijn die niet kunnen innoveren. Die opvatting is achterhaald, onjuist en egocentrisch. Hun innovatief vermogen blijkt ontegenzeggelijk uit de volgende cijfers. Tussen 1978 en 1988 steeg het aantal Japanse patenten in de Verenigde Staten tot bijna 40% van het totaal voor de beide landen. Bovendien hebben Japanse onderzoekers het stadium waarin zij passief deelnamen aan vakbeurzen en wetenschappelijke bijeenkomsten, inmiddels achter zich gelaten. Waar zij vroeger slechts kwamen om de kennis van anderen te absorberen, presenteren zij nu in toenemende mate de resultaten van hun eigen werk en publiceren deze vervolgens ook. Zo hebben zij in de loop der tijd belangrijke nieuwe produkten en processen geïntroduceerd, zowel in groei-sectoren als in gevestigde branches van de economie: van industriële robots, biokeramiek, high-definition TV en supergeleiding tot consumentenelektronica, video-apparatuur en architectuur.

De eideloze discussies over de vraag of de Japanners over genoeg collectieve creativiteit beschikken om te kunnen innoveren, gaan echter voorbij aan een veel belangrijker kwestie. Wij willen hier ingaan op de wijsheid van imitatie in vergelijking met de veel meer bejubelde strategie van innovatie.

De Amerikaanse opvattingen over imitatie geven in dit opzicht vaak blijk van een uitgesproken cultuurvooroordeel. Eleanor Westney, een vooraanstaand Japankenster, ventileerde dit vooroordeel met de woorden

Michele Kremen Bolton, 'Initiation versus Innovation: Lessons to Be Learned From the Japanese', in: *Organizational Dynamics*, december 1993, pagina 30-45.

'Zelf bedenken is beter dan kopiëren: innovatie verdient de voorkeur boven imitatie'. Geringachtend noemen we hen die imiteren hooguit 'leners', maar liever nog 'naäpers', 'vervalsers', 'klonen', 'afkijkers' of zelfs 'dieven'. In de Verenigde Staten staan managers al snel klaar om de illegale imitatie van Amerikaanse producten door Aziatische fabrikanten te hekelen. En terecht. Helaas bespotten zij echter tegelijkertijd de wettelijk toegestane imitatie die noch leidt tot schending van het octrooirecht, noch tot misbruik van handelsgeheimen of produktiekennis. In werkelijkheid kan imitatie een verstandige strategie zijn, waarmee creativiteit, expertise en aanzienlijke investeringen gemoeid zijn en die dus zijn plaats in de concurrentieslag verdient.

### Minachting

• Waar komt die minachting voor imitatie in onze cultuur vandaan? Waarschijnlijk moeten we in ieder geval erkennen dat deze voortvloeit uit onwetendheid; we weigeren in te zien wat imitatie met zich meebrengt. Als natie hebben wij ondernemers en vernieuwers tot ware volkshelden uitgeroepen, met overdreven nadruk op het relatieve belang van 'het gouden moment' waarop een ontdekking gedaan wordt. Innovatie is een prestigieus doel op zich geworden in plaats van de weg naar een beter eindresultaat. In de loop der tijd zijn wij blijikbaar voor het gemak vergeten dat we ooit ook zelf de kunst hebben afgekeken van de technologische ontwikkelingen die in de negentiende eeuw in Groot-Brittannië plaatsvonden. Wij danken onze eerste industriële successen aan ons vermogen de Britse kennis toe te passen in fundamentele technieken als metallurgie en stoomaandrijving.

In dit artikel wordt een alternatieve denkwijze over zowel innovatie als imitatie gepresenteerd. Ten behoeve van de discussie worden de beide strategieën geïntroduceerd als geoptimaliseerde tactische standaardconcepten met verschillende standpunten ten aanzien van het leerproces. De door veel Amerikaanse bedrijven toegepaste innovatiestrategie kan worden omschreven als 'leren-door-doen', waarbij vorming voornamelijk gebaseerd is op ervaringen *binnen* de onderneming. Japanse bedrijven daarentegen benadrukken sinds jaar en dag de *externe* ontwikkeling van nieuwe kennis, waarbij zij zich op zoek naar nieuwe ideeën en technieken niet door de muren van hun organisatie laten belemmeren. Deze strategie kan 'leren-door-kijken' worden genoemd; in dit meerdimensionale proces wordt getracht informatie te verkrijgen over concurrenten, worden onopvallend gegevens verzameld en hebben de leden van een bepaalde business group (de befaamde *keiretsu*) onderling hechte werkrelaties.

Dit artikel bevat:

- een analyse van innovatie- en imitatiestrategieën;

- een lijst van vijf voorwaarden waaronder imitatie een slimme concurrentiestrategie kan zijn dan innovatie;

- een beschouwing van enkele belangrijke invloeden uit het verleden die in het Westen geleid hebben tot innovatie binnen verticale hiërarchische structuren, en in Japan tot innovatie binnen horizontale netwerken;

- een aantal suggesties voor managers met betrekking tot het ontwikkelen van een effectieve imitatiestrategie in hun eigen bedrijf.

### DE INNOVATIESTRATEGIE

Amerikaanse academici hebben een indrukwekkende hoeveelheid kennis over innovatie opgebouwd die grotendeels gebaseerd is op de volgende twee uitgangspunten:

- Innovatie is een activiteit die voornamelijk voortvloeit uit de interne deskundigheid binnen een onderneming.
- Innovatie maakt in zowel conceptueel als ideologisch opzicht deel uit van het bredere proces van industriële evolutie dat bekend staat als de 'creatieve destructie' van Schumpeter.

### Innovatie als in-house-activiteit

- De afgelopen 35 jaar hebben de belangrijkste deskundigen op het gebied van innovatie geworfeld met een opgave die haast net zo moeilijk is als de zoektocht naar de Heilige Graal: aantonen welke interne factoren bepalend zijn voor innovatie. Leiding, omvang en structuur van talloze organisaties zijn door vele onderzoekers geanalyseerd, maar nooit is onderzocht hoe innovatie beïnvloed wordt door het aanknopen van externe relaties.

Wetenschappers concentreren zich uitsluitend op interne vaardigheden. Een verklaring hiervoor is dat in de Westerse economie de 'learning-curve'-gedachte een belangrijke rol speelt. Volgens de learning-curve-theorie, die voor het eerst in de vliegtuigindustrie werd gesignaleerd, nemen de kosten per eenheid af bij stijgende productiehoeveelheden. Dit verschijnsel brengt extra economische voordelen met zich mee die 'first-mover'-voordelen worden genoemd. Pioniers leren door 'te doen' en hun productiekosten dalen sneller dan die van trendvolgers. Om deze reden storten bedrijven in alle sectoren zich halsoverkop op de markt in de hoop dat zij door de eerste te zijn oogverblindende winsten zullen maken. Talrijke onderzoeken over de volgorde van het verschijnen op de markt hebben inderdaad aangetoond dat bedrijven die het eerst een positie op de markt veroveren, hieruit wel economisch voordeel halen, omdat zij eerder klanten aan hun merk kunnen binden en omdat hun productiekosten lager zijn. Dit geldt echter alleen als de trendvolgers niet met ver-

beterde producten komen of geen effectievere marketing toepassen. Deze twee voorwaarden zijn de laatste tijd nogal belangrijk gebleken.

De meest essentiële gevolgtrekking van de pionier-theorie ligt voor de hand: de interne deskundigheid van een bedrijf vormt de basis voor een concurrentievoorsprong. Helaas voedt dit het vooroordeel onder Amerikaanse wetenschappers en managers dat interne en op ervaring gestoelde vorming de voornaamste kracht achter innovatie is.

### innovatie als creatieve destructie

- Ruim 50 jaar geleden onderscheidde de beroemde Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter drie fasen in het innovatieproces: uitvinding, ontvat de concrete bezigheid van scheppen en ontdekken, innovatie staat voor de commercialisering van de uitvinding en imitatie is de verspreiding van de innovaties. In deze activiteitenreeks heeft imitatie de 'glansrijke' status van non-strategie toebedeeld gekregen. Bedrijven nemen er bij gebrek aan beter hun toevlucht toe, omdat zij niet weten hoe zij moeten uitvinden of innoveren. Schumpeters waarschuwing dat 'hordes imitatoren' de winsten van de pioniers zullen verbokkelen, wordt nog altijd serieus genomen. Daarom heerst nu de opvatting dat bedrijven die niet innoveren, niet openstaan voor veranderingen, geen goede structuur hebben, hun concurrentiepositie niet kunnen bepalen of simpelweg niet in staat zijn tot inventieve ideeën. In tegenstelling tot de Japanners hebben wij nooit echt overwogen waartoe een opzettelijk geïntroduceerde imitatie-strategie zou kunnen leiden. En hoewel het economische landschap bezaaid ligt met de resten van failliete innovatoren, zoals People's Express en Osborne Computers, hebben we tegelijkertijd onvoldoende oog gehad voor de reële risico's die aan innovatie verbonden zijn.

### DE IMITATIESTRATEGIE

Imitatie bestaat eigenlijk uit twee essentiële elementen: strategisch volgen en leren-door-kijken. We spreken van strategisch volgen wanneer een bedrijf wacht met de introductie van een nieuw produkt of een nieuwe methode. Matsushita is hier een uitstekend voorbeeld van. Dit bedrijf voert in de sector van de consumptie-elektronica een low-cost strategie waarmee het een positie als 'second-mover' inneemt. Matsushita begeeft zich met opzet pas laat op de markt en kan met succes concurreren dank zij een voortreffelijk wereldwijd distributiesysteem en een produktie waar in lage kosten en hoge kwaliteit worden gecombineerd. Matsushita kijkt toe en wacht tot het moment gekomen is waarop consumenten open staan voor een concurrerend, nieuw produkt. Er is dan inmiddels zelfs een grotere markt gecreeërd voor goedkopere producten van gelijke of zelfs hogere kwaliteit en tegen een lagere kostprijs.

Onder leren-door-kijken, het tweede element van imitatie, vallen activi-

teiten die gericht zijn op het uitwisselen en vergaren van externe kennis. Een voorbeeld hiervan is de groeiende populariteit van 'benchmarking', een belangrijke toepassing van leren-door-kijken. In plaats van geheel nieuwe produktiemethoden te ontwikkelen, wordt bij benchmarking vastgesteld welke van de reeds bestaande industriële processen de beste is, om vervolgens op basis hiervan de bedrijfsprestaties te verbeteren. Zo heeft Cincinnati Milacron een bijna volledige wedergeboorte ondergaan na een periode waarin het marktaandeel van deze machinefabrikant aanzienlijk verkleind was door de concurrentie van Japanse bedrijven. Directeur Daniel Meyer zette voor de gehele onderneming het benchmarking-programma Wolfpack op. Speciale teams waarin allerlei functies waren vertegenwoordigd, moesten onder leiding van zogenaamde 'killers' een concurrerend produkt verslaan. Voor de belangrijkste produktlijn van het bedrijf, de spuitgietmachines, heeft Cincinnati Milacron nu 35 procent van het marktaandeel teruggewonnen.

Leren-door-kijken kan ook leiden tot de vorming van een partnerschap en het aangaan van strategische overeenkomsten om van bestaande bronnen te kunnen profiteren. Neem het geval van Hitachi's aankondiging vorig jaar, dat het 's werelds eerste chip van 64-megabyte aan het testen was. Met die innovatie zouden handformaat-computers kunnen worden uitgerust met hetzelfde rekenvermogen als de meest krachtige minicomputers van tegenwoordig. Natuurlijk had Hitachi toegang tot door Amerikaanse bedrijven gepatenteerde ontwerpen en heeft deze onderneming door uiterst scherpe prijzen snel een marktaandeel weten te veroveren. Hitachi zou echter geen schijn van kans gemaakt hebben als het bedrijf niet in staat zou zijn geweest van zijn partners te leren en de technologische en organisatorische methoden te beheersen die nodig zijn om een produkt van wereldklasse te kunnen lanceren.

Door de principes van zowel strategisch volgen als leren-door-kijken toe te passen, kunnen bedrijven profiteren van de ervaringen van pioniers en kunnen zij de onzekerheden die met innovatie gepaard gaan, terugdringen. Het Amerikaanse zakenleven laat zich echter in zijn houding tot imitatie hovenal leiden door de voordelen van strategisch volgen, terwijl het Japanse uitgangspunt meer gericht is op het leeraspect. Het kan haast geen toeval zijn dat het Japanse woord voor 'leren' (manabu) heel veel lijkt op dat voor 'imiteren' (manabu), terwijl in verscheidene Westerse woordenboeken voor al het volgelemede wordt benadrukt in de definities van het woord imitatie.

### Imitatie als leren-door-kijken

- Leren-door-kijken levert nieuwe kennis op doordat externe informatie eerst verzameld wordt en vervolgens toegepast moet worden. Na opgenomen te zijn in het besluitvormingsproces van de betreffende onderneming, oefent deze informatie uiteindelijk concreet invloed uit op de verschillende produkten en strategieën. Een collectief leerproces leidt tot een effectieve

uitwerking op het formuleren van strategieën. Deze wijze van leren verschilt van die welke bij de innovatiestrategie aan de orde is, vooral wat betreft de herkomst van de kennis. Natuurlijk is het onderscheid niet altijd even duidelijk. De economen Richard Nelson en Sidney Winter merken hierover het volgende op:

“Een imitator die maar weinig informatie over de bijzonderheden van de geïmiteerde werkwijze tot zijn beschikking heeft, kan zich niet zo goed de meer prestigieuze titel van ‘innovator’ aanmeten, aangezien hij in dat geval het probleem grotendeels eigenhandig oplost.”

Succesvolle imitatie kan bijna niet in een vacuüm optreden. Er is juist aanzienlijke expertise voor nodig om een ‘geleende’ technologie te kunnen implanteren in een andere en afwijkende omgeving. De ontvangers van geleende technologie ontkomen niet aan gedegen investeringen in onderzoek en ontwikkeling en het ontwikkelen van de benodigde deskundigheid. Alleen dan zullen zij erin slagen met succes de technologie over te brengen en de externe kennis te integreren in de bestaande systemen en productlijnen. Dit proces is nogal kostbaar en het duurt lang voordat de resultaten zich aftekenen. Motorola bijvoorbeeld had al tien jaar lang een proces van kwaliteitsverbetering ondergaan, met volop ruimte voor nieuwe ideeën van buitenaf, voordat het de eerste Malcolm Baldrige National Quality Award in de wacht sleepte. Een ander voorbeeld. Vier jaar geleden begon NBC in navolging van American Express, de Verenigde Naties en de Canadian Broadcasting Corporation, met de ontwikkeling van methoden voor faciliteitenbeheer. Het besteedde meer tijd en geld aan leren-door-kijken en analyseerde uiteindelijk tevens zijn rivalen PBS, ABC en CBS. Tegenwoordig wordt NBC in toenemende mate geautomatiseerd, bijvoorbeeld in de vorm van robotachtige meervoudige video-afspeelapparatuur.

Doordat tijdens het proces van kennisoverdracht tevens expertise wordt opgedaan, zal haast geen enkele volger een bepaalde technologie of management-methode exact kopiëren, zonder aanpassingen of verbeteringen trachten aan te brengen. Een voorbeeld hiervan uit het verleden betreft de aanzienlijke wijzigingen die Britse stoommachines in de jaren 1840 en 1850 door toedoen van de Amerikanen ondergingen. Deze waren nodig omdat de rivieren in de twee landen totaal van elkaar verschilden en omdat ook de brandstofrijzen niet met elkaar overeenstemden.

In feite is een strategie van zuivere imitatie zelden doeltreffend, zoals William Whyte bewees in zijn studie over de toepassing van moderne industriële methoden in Peru. Een land dat imiteert, moet zeer selectief te werk gaan en alleen die methoden overnemen die gemakkelijk in de specifieke situatie en nationale cultuur van dat land kunnen worden ingepast. Om te kunnen bepalen welke concepten daarvoor geschikt zijn en welke niet, moet niet alleen veel worden geïnvesteerd, maar is tevens een hoge

mate van expertise op het betreffende terrein noodzakelijk. Imitatie kan eigenlijk niet tot stand komen zonder een informatiestroom in twee richtingen: beide partijen investeren bij de overdracht van kennis in onderzoek en ontwikkeling (R&D). Om uitgebreid informatie te kunnen vergaren, zal de imiterende onderneming over een hoogontwikkelde infrastructuur moeten beschikken, waarbij op zoveel mogelijk niveaus de overdracht van kennis bevorderd moet worden.

Uiteraard maakt zelfs de zuiverste vorm van innovatie gebruik van enige externe informatie. Niemand kan zich voorstellen dat een innovatie helemaal uit het niets wordt opgezet, zonder dat gebruik wordt gemaakt van bestaande principes en processen. Wat imitatie echt onderscheidt van innovatie is dat de benodigde expertise en de allocatie van middelen in de beide strategieën essentieel verschillend zijn. Bij imitatie (leren-door-kijken) moet de gehele onderneming deelnemen aan het opbouwen van externe connecties en moet aanzienlijk worden geïnvesteerd in formele en informele strategische informatiesystemen. De aanschaf hiervan is verre van eenvoudig. Ze moeten geleidelijk worden ontwikkeld en behoeven de voortdurende aandacht van het hoogste managementkader. Kenmerkend voor deze investeringen is dat hiermee getracht wordt kennis te verwerven die specifiek is voor een bepaalde tak van industrie. Deze kennis kan later worden toegesnedd op een willekeurig bedrijf in die sector. Voor innovatiestrategieën zijn daarentegen over het algemeen veel grotere bedrijfsgerichte investeringen nodig om interne deskundigheid te kunnen opbouwen.

Het berekenen van de reële kosten van imitatie kan misleidend zijn, aangezien vaak voetstoots wordt aangenomen dat dit een low-cost-strategie is. Dat is niet altijd terecht. Soms zijn de uitgaven voor informatievergaring niet eens als kosten voor R&D opgenomen, maar zijn zij verborgen in bijvoorbeeld het algemene of administratieve budget. Als de hele onderneming bij het verzamelen van gegevens betrokken is, kunnen de bestedingen voor marketing en productie fors oplopen. Dit verklaart wellicht waarom een bedrijf als NEC, een zwaargewicht in technologie, aanzienlijk minder aan R&D uitgeeft dan zijn voornaamste rivalen in Amerika, terwijl het toch het steeds meer deskundigheid ontwikkelt op het hoe langer hoe meer in elkaar overlopende gebied van elektronica, computers en telecommunicatie. De verschillen in het doorberekenen van de kosten verklaren ook waarom het maar weinig ondernemingen lukt imitatie en innovatie in één strategie te combineren; het is moeilijk de middelen over beide benaderingswijzen te verdelen.

Figuur 1 toont drie concurrerende strategieën voor het ontwikkelen van nieuwe kennis. In een continuüm zoals dit zijn de scheidingslijnen tussen de strategieën niet altijd even nauwkeurig; de kenmerken van deze standaardconcepten laten zich niet zo eenvoudig indelen. Ervan uitgaande

dat elke strategie als een verzameling van samenhangende kenmerken beschouwd kan worden, zien we zowel qua opzet als qua uitvoering onderlinge verschillen.

Figuur 1 maakt een onderscheid tussen 'gewogen' en pure imitatie. Veel Westerse academici en managers hebben tot hun spijt aangenomen dat alle imitatoren tot deze laatste categorie behoren. Zoals Whyte in zijn studie over Peru ontdekte, is het onmogelijk aan imitatie in de vorm van blinde kennisoverdracht blijvend concurrentievoordeel te ontfemen. Vergelijken met andere strategieën levert imitatie minder leerresultaten op, omdat de organisatie geen kans krijgt nieuwe kennis te ontwikkelen. Waarschijnlijk zal het slechts in zeer beperkte mate nodig zijn bijzondere investeringen in R&D en informatiekanalen te doen.

Door de Japanse aanpak voor te stellen als 'gewogen imitatie', laten we zien dat deze strategie meer omvat dan simpelweg kopiëren of overbrengen van kennis. Er is een actief beleid nodig dat de technologie aan de nieuwe omgeving aanpast. In dit beleid zijn de specifieke eisen van de nieuwe gebruiker dan ook zorgvuldig gewogen. (Omwille van de beknoptheid en

omdat onze vergelijking zich beperkt tot de Amerikaanse en Japanse invalshoeken, staat in het gehele stuk het woord 'imitatie' waar 'gewogen imitatie' bedoeld wordt.)

## WANNEER BEHALEN IMITATOREN EEN BETER RESULTAAT DAN INNOVATOREN?

Haarkloverij over de vraag waaruit imitatie en innovatie precies bestaan en welke strategie de voorkeur verdient, zou op zich weinig meer opleveren dan stof voor academische discussies, ware het niet dat imitatie in bepaalde gevallen tot resultaten leidt die de voordelen van innovatie evenaren, zo niet overtreffen. Vijf van dergelijke situaties zijn:

- industrieën met weinig bescherming van eigendomsrechten;
- industrieën die in technologisch opzicht onderling afhankelijk zijn;
- industrieën met een hoge mate van onzekerheid ten aanzien van marktverwachtingen en technische aspecten;
- industrieën die geconfronteerd worden met snelle technologische veranderingen;
- industrieën waarin een hoog tempo van informatie-uitwisseling bestaat.

Onder deze omstandigheden gaat innovatie gepaard met talrijke risico's die veel serieuzer zijn dan de 'kinderziekten' die volgens socioloog Arthur Stinchcombe normaal zijn bij deze strategie. Ik beweer niet dat innoverende ondernemingen in deze industrieën nooit vruchten plukken van hun pioniersbeleid; sommige bedrijven doen regelmatig een schot in de roos en nemen met hun innovaties voortdurend een plaats op de eerste rij in. De voorsprong die Intel 10 jaar lang genoot op het gebied van geheugenchips voor computers is hiervan een sprekend voorbeeld, hoewel aartsrivaal Advanced Micro Devices nu dankzij recente uitspraken van de rechtbank een flinke bedreiging vormt.

Het ware probleem is echter dat de gemiddelde onderneming die haar concurrentiepositie door deze vijf omstandigheden bedreigt ziet worden, het steeds moeilijker vindt om uit innovatie economisch voordeel te halen. De Campbell Soup Company kwam hier op hardhandige wijze achter. Als onderdeel van het programma dat dit bezadigde productiebedrijf van een progressief marketingconcept moest voorzien, werden in de jaren tachtig enorme kosten gemaakt om meer dan 300 nieuwe produkten te ontwikkelen. Daarvan hebben er hooguit een stuk of tien de schappen van de kruidenier gehaald. Was dit het gevolg van slecht management? Een te ambitieuze poging tot uitbreiden? Of waren er duidelijke aanwijzingen die een mager resultaat van deze innovatie waarschuwend maakten?

### 1 CONCURRERENDE STRATEGIEËN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN NIEUWE KENNIS

	INNOVATIE	GEWOGEN IMITATIE	IMITATIE
sproces	Leren-door-doen	Leren-door-kijken Aanpassing/Wijziging	Overbrengen
naamste bron kennis	Intern	Intern & extern	Extern
ingrijkste kwaliteit	Gespecialiseerd	Eerst algemeen, dan gespecialiseerd	Algemeen
ijste R&D-steringen	Hoog	Gemiddeld	Laag
matiestroom	Intern	In twee richtingen	In één richting
it kennis	Geheel nieuw	Soms geheel nieuw, soms nieuw voor het bedrijf	Nieuw voor het bedrijf
inante strategie in:	Verenigde Staten	Japan	Peru

## imitatie als strategisch volgen

• Steeds vaker ontvangen bedrijfswetenschappers signalen die erop wijzen dat innovatie zelfs schadelijk kan zijn voor de overlevingskansen van een bedrijf. Vooral het opzienbarende aantal jonge bedrijven dat niet van de grond komt is een veelbetekenende waarschuwing voor de gevaren van innovatie. Dat wetende zullen sommige bedrijven wellicht afzien van de mogelijke voordelen van innovatie en de prestatie die deze strategie kan bieden. In plaats daarvan zullen zij de voorkeur geven aan de voorzichtigere aanpak van imitatie. Vanzelfsprekend bepaalt het oordeel van het management bij welke risicograad die beslissing wordt genomen of teruggedraaid.

Als een bedrijf ondanks alle kinderziekten blindelings een innovatiestrategie blijft volgen, zal het misschien van mening veranderen wanneer het inziet dat first-mover-voordelen een steeds wankeler basis hebben. Snelle verspreiding van kennis in een industriële onderneming de eigendomsrechten die aan een bepaalde innovatie verbonden zijn. In een vaak aangehaalde studie berekende een econoom dat concurrerende fabrieken binnen een jaar na ontwikkeling van nieuwe technologische processen toegang krijgen tot de details ervan. Hierdoor worden de first-mover-voordelen aanzienlijk geringer en zijn de effecten ervan veel minder lang merkbaar. Door later op de markt te komen, goede kwaliteit, scherpe prijzen en doordachte marketing kan het marktaandeel van de pionier eveneens behoorlijk gereduceerd worden, indien het produkt van de mededinger sterk gedifferentieerd is of indien voor de gehele industriële tak de technologische eisen worden bijgesteld.

Misschien zijn enige voorbeelden hier wel op hun plaats. Wie herinnert zich Visicalc nog? Nadat Lotus een interface voor grafisch gebruik aan zijn spreadsheetprogramma's had geïntroduceerd, is het moederbedrijf van Visicalc, Visicorp, de klap nooit meer te boven gekomen. Paradoxaal genoeg kunnen trendvolgers zoals Airbus Industrie de pioniers uiteindelijk voorbijstreven, zelfs in de luchtvaartindustrie, dat toch het klassieke voorbeeld is van een sector waarin de met learning-curves samenhangende first-mover voordelen beslissend heten te zijn. Andere bekende voorbeelden waarbij pioniers hun aanvankelijke voorsprong aan trendvolgers verloren, zijn Sony met het Betamax videosysteem, de CAT-scanner van EMI, en IBM, dat pas in tweede instantie met succes met een personal computer op de markt kwam, nadat Apple de markt had verkend. Ook het overweldigende succes van AT&T in de Amerikaanse creditcard-industrie is een duidelijk voorbeeld. Ondanks dat zij er pas zeer laat mee op de markt verschenen neemt AT&T nu na twee jaar de vierde positie op de markt in, wat in deze sector met een verpletterende concurrentie een opmerkelijke prestatie mag heten.

En wat te denken van het onstuimig gegroeide marktaandeel van luxe auto's uit Japan? Tussen 1986 en 1991 brachten Acura, Lexus en Infiniti

de Europese producenten van luxe auto's (Mercedes-Benz, BMW en Jaguar) een gevoelige slag toe. Hoewel deze klinkende namen ogenschijnlijk over first-mover-voordelen beschikken, is het Japanse marktaandeel van 4,4 naar 26,6 procent gestegen! Hoewel Nissan met zijn Infiniti ver achter lag op de Lexus van Toyota, trachtte deze fabrikant met een wonderlijke manoeuvre de inhaalrace toch in zijn voordeel te beslechten.

Nissan zette een tweede benchmark-programma op touw, waarbij het zich op de Lexus richtte in plaats van op de oorspronkelijke Duitse modellen. Deze aanpak bleek een gouden greep, want Infiniti en Lexus eindigden in 1991 samen bovenaan op de index die jaarlijks door J.D. Power & Associates op basis van de waardering door klanten wordt opgesteld.

Volgens professor Jeffrey Williams van de Carnegie Mellon University volgen in sommige branches, zoals elektronische apparatuur voor particulieren, digitale telefooncentrales, elektronische polshorloges en magnetrons, de ontwikkelingen elkaar razendsnel op. Zelfs goed geleide ondernemingen hebben dan moeite om op basis van pure innovatie hun leidende positie te behouden. Helaas neemt het aantal sectoren waarin produkten steeds korter meegaan, zinderogen toe. Of het nu gaat om DRAM computer chips, mobilifoons of speelgoed, nieuwe ideeën kunnen steeds gemakkelijker worden gekopieerd en geproduceerd. Tyco Toys Inc. bijvoorbeeld had dank zij een doeltreffende imitatiestrategie veel succes in de aanvullende speelgoedsector. Het lanceerde plastic bouwblokken die precies pasten bij de produkten van marktleider Lego en gaf het gerespecteerde Play-Doh van Kenner Parker een stevige doud door een vergelijkbaar produkt te introduceren. De boodschap is duidelijk: imitatie is een nuttige strategie in industriële sectoren met weinig bescherming van eigendomsrechten.

## Afhankelijk

• Een tweede omgeving voor succesvolle imitatie betreft industrieën die in technologisch opzicht onderling nogal afhankelijk zijn. Telecommunicatiebedrijven bijvoorbeeld mochten kennis vergaren op meerdere terreinen: verzoptische technieken, computertoepassingen en micro-elektronica. Deze kennis is te kostbaar om onafhankelijk te ontwikkelen. Zelfs ondernemingen als AT&T en IBM zijn nauwelijks in staat zonder steun van anderen te beschikken over de deskundigheid die voor de ontwikkeling van nieuwe produkten vereist is. 'Operation Bandit' van Motorola gaat één stap verder en leent ongenueerd Aziatische technologie en managementmethoden. Deze werkwijze kan het beste worden omschreven als: 'eerst negeren we ze, dan procederen we tegen ze en ten slotte leren we van ze'. Kortom: leer van je rivalen. Om effectief te kunnen concurreren is tegenwoordig meer nodig dan het automatisch terugvallen op de fundamentele expertise die door de ontwikkeling van eerdere produkten binnen het bedrijf is opgebouwd. De moraal: in sectoren waarin bedrijven in tech-



nologisch opzicht onderling afhankelijk zijn, zijn het profiteren van bestaande bronnen en leren-door-kijken van essentieel belang.

Onzekerheden ten aanzien van marktverwachtingen en technische aspecten vormen vaak een struikelblok voor de pionier. Ook in dat geval is het aantrekkelijk om als 'snelle tweede' een imitatiestrategie toe te passen. Zo spreken we van een onzekere marktsituatie als niet duidelijk is hoe de vraag naar een bepaald product zal uitvallen. Technische onzekerheid ontstaat bijvoorbeeld wanneer in hoog tempo technologische veranderingen plaatsvinden. Sommige innoverende bedrijven gaan ten onder aan de effecten van 'anticiperend uitstel'. Hierbij schorten klanten hun aankopen op tot het moment waarop een tweede generatie van goedkope en verbeterde producten op de markt verschijnt. Dit verschijnsel betekent zo ongeveer het einde voor de Osborne Computer Company.

Een belangrijk aspect is tevens dat een product in iedere fase van de ontwikkelingscyclus steeds weer verbeteringen ondergaat. Uit een bekende studie over olieraffinaderijen bleek dat tijdens de bètafase van een innovatie een tweede generatie producten tot stand werd gebracht die de aanvankelijke voordelen overtrof. De kwaliteit was hoger dan in de alfafase en de kosten waren lager. Om in schaktermen te spreken: het is duidelijk dat een overmoedig gebruik van je dame riskant kan zijn, wanneer de tegenstander zijn positie met pionnen versterkt. Ofwel: wanneer een sector gekenmerkt wordt door grote onzekerheid ten aanzien van marktverwachtingen en technische aspecten, moet het moment waarop het product op de markt komt zorgvuldig worden gekozen.

## Vertrouwen

• Imitatoren die leren door te kijken kunnen om nog een andere reden gedijen. Veel bedrijven gaan te veel vertrouwen op bestaande kennis; zij leunen op bekende, efficiënte procedures die geperfectioneerd zijn door jarenlange toepassing van het principe leren-door-doen. In zo'n situatie ligt het gevaar van de 'deskundigheidsval' op de loer. Medewerkers van het bedrijf, of ze nu aan de lopende hand staan of in het bestuur zitten, kunnen het slachtoffer worden van het besmettelijke 'niet hier uitgevonden'-syndroom, waarbij ze het doorvoeren van veranderingen blokkeren. Aangezien het management vaak weigert eerder gedane investeringen in kapitaal en mankracht op te offeren, bijt de onderneming zich dan nog hardnekkiger vast in handelwijzen die wel vertrouwd zijn, maar niets opleveren.

Denk aan het kolossale verlies van Ford, dat in de jaren '20 een groot deel van zijn marktaandeel aan GM verloor. Schaalvoordelen leverden bij Ford in eerste instantie grote winsten op en verhoogden de mate van specialisatie. Ford verbeterde de bestaande deskundigheid, maar verzuimde voldoende diversiteit te ontwikkelen. Op die manier werd het leerproces bemoeilijkt en werden de mogelijkheden tot innovatie beperkt. Toen de

markt begon te veranderen, bleef Ford op basis van leren-door-doen zijn strategie van kostenvermindering benadrukken in plaats van open te staan voor de behoeften van consumenten en de technologie die de concurrenten hadden ontwikkeld.

Ironisch genoeg lijdt General Motors nu aan dezelfde ziekte als die van Ford in de jaren '20. De autofabrikant in Detroit plukt de wrange vruchten van jarenlange arrogantie en een naar binnen gericht denkpatroon. Pas onlangs heeft GM in navolging van bedrijven als Toyota getracht de productiemethoden af te stemmen op lagere kosten en hogere kwaliteit. Toch lijkt GM nog altijd te aarzelen; het kost moeite een vreemde aanpak te accepteren. Zo verspreidde het managementteam van de NUMMI-fabriek in Fremont, Californië (een joint-venture met Toyota) zich over het hele land, in plaats van gezamenlijk van fabriek naar fabriek te reizen en toe te lichten welke nieuwe productietechnieken GM van de Japanners had geleerd. Het is duidelijk dat General Motors liever de onderwijzer speelt dan de leerling, ook al mist het de capaciteiten voor die eerste rol.

Dus: bij snelle technologische veranderingen worden de pioniers voorgesprongen door imitatoren die leren-door-kijken.

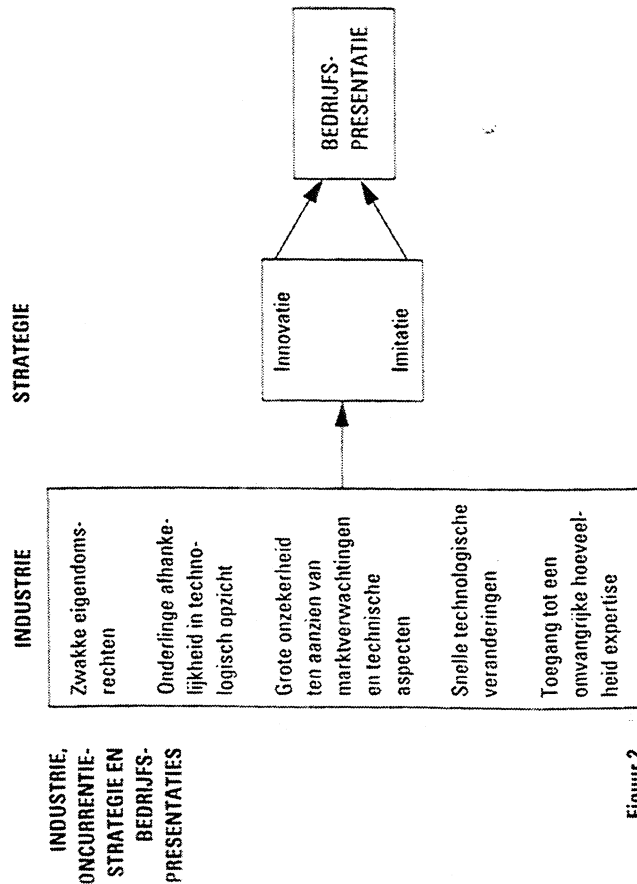
Een vijfde en laatste omstandigheid waaruit imitatoren voordeel kunnen behalen, betreft het toenemende gemak en tempo waarmee in veel sectoren technische informatie kan worden verkregen. Vooral in de Verenigde Staten is de mobiliteit van werknemers hoog en heeft informatie de snelheid van elektriciteit. Hoe groter en sneller de informatiestroom wordt, des te moeilijker is het voor welke onderneming dan ook om de concurrentie af te troeven. Ondernemingen die niet zo stoumoedig zijn, maar hun oor op de juiste plaats te luisteren leggen, maken met zoveel kans om hun technische peil te verhogen en hun marktpositie te verbeteren als pioniers die een nieuwe technologie introduceren.

Door gebruik te maken van meerdere onderzoekswegen neemt de kans op het beoogde resultaat toe. Deze ijzeren wet is bij managers van R&D-afdelingen al jaren bekend. Het principe van leren-door-kijken kan betrekking hebben op zowel horizontale als verticale relaties. Tijdens de ontwikkelingsfase die aan de introductie van een product voorafgaat, wordt zo de fundamentele expertise binnen het bedrijf vergroot. Daarbij bestaan tussen organisaties onderling steeds meer verbintenissen in allerlei vormen, van de traditionele joint-venture tot consortiums waarin meerdere ondernemingen samenwerken op het gebied van R&D. Nu ontwikkelingskosten de pan uit rijzen, zullen bedrijven die echt bereid zijn van hun partners te leren, daar wel bij varen. Denk bijvoorbeeld aan de recente golf van joint-ventures onder chipproducenten. Advanced Micro Devices werkt samen met Fujitsu, terwijl Intel en Sharp elkaar bijstaan in de ontwikkeling van supersnelle chips. Aangezien de kosten van een enkele pro-

duktiefabriek gestegen zijn tot de duizelingwekkende hoogte van 700 miljoen dollar, is ieder bedrijf gedwongen tot leren-door-kijken in horizontale richting, anders verliest het zijn vermogen tot concurreren. Zelfs Big Blue heeft niet genoeg technische en financiële armslag om het op eigen houtje te redden en is daarom voor de ontwikkeling van DRAM's joint-ventures aangegaan met zijn rivalen Toshiba en Siemens AG.

Hoe zouden ondernemingen anders voordeel kunnen halen uit de informatiestromen in de betreffende bedrijfstak? Het opdoen van kennis en het imiteren van modellen zou onmogelijk zijn, tenzij de vereiste technische informatie vrij verkrijgen zou kunnen worden via openbare bronnen, zoals overheidsprogramma's, handelsovereenkomsten, universiteiten en vakbeuren. Geschikte manieren om kennis te vergaren zijn verder: werknemers bij andere bedrijven weghalen, luisterposten opstellen en concurrerende producten nabootsen. Bedrijven als Motorola en Kodak beginnen hiervan steeds meer gebruik te maken. Kodak heeft zelfs een peperduur nieuw onderzoekcentrum in Yokohama neergezet om de formele en informele toegang tot Japanse technologische ontwikkelingen te bevorderen. De les: in industriële sectoren met uitgebreide informatie-uitwisseling kunnen imitatoren een beter resultaat behalen dan innovatoren.

Figuur 2 geeft de samenhang weer tussen de vijf kenmerken, de concurreren



Figuur 2

rentiestrategie en de prestaties van het bedrijf. We zijn nu toe aan een vluchtig overzicht van de specifieke Amerikaanse en Japanse context waarin imitatie plaatsvindt. Het zal al snel duidelijk worden dat innovatie op zich niet automatisch de juiste strategie hoeft te zijn, maar dat de effectiviteit ervan bepaald wordt door een ingewikkeld samenspel van nationale tradities, beschikbare middelen en omstandigheden.

## INNOVATIE IN DE AMERIKAANSE ONDERNEMING

Veel huidige Amerikaanse ondernemingen zijn in het verleden ontstaan uit plaatselijke, traditionele familiebedrijven waarvan de producten door onafhankelijke vertegenwoordigers op commissiebasis werden verkocht. Toen de markten groter werden en de infrastructuur een beter transport mogelijk maakte, ontstond een nieuwe klasse van professionele managers. Deze coördineerden de ontwikkeling, fabricage en distributie van de producten onder de vlag van één organisatie. In de loop der tijd kreeg innovatie een eigen plaats binnen de firma. Het gecentraliseerde laboratorium voor research en development zoals wij dat vandaag de dag kennen, vormde het brandpunt voor Amerikaanse innovatie. Dank zij aanzienlijke investeringen in deze faciliteiten konden bedrijven voor de produktontwikkeling bijna volledig vertrouwen op hun eigen hulpbronnen. Zo konden zij beschikken over nieuwe ontwerpen die duurzame concurrentievoordelen boden ten opzichte van tegenstanders op de markt.

Toen het Amerikaanse bedrijfsleven in omvang en complexiteit toenam, werd die in-house-research nog meer gespecialiseerd. De uitwisseling van informatie tussen de verschillende operationele divisies van een concern was essentieel. Als gevolg hiervan nam de rol van onafhankelijke onderzoekinstellingen in de Verenigde Staten nog verder af. De interne aanpak van innovatie voldeed dank zij een verregaande bescherming van eigendomsrechten uitstekend. Door deze omstandigheden, die de twintigste eeuw tot ongeveer het midden van de jaren zestig kenmerkten, hebben bedrijven behoorlijke winsten uit innovatie kunnen halen.

Tegelijkertijd was in het Amerikaanse systeem van wetten en regelingen maar weinig ruimte voor samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling. De Sherman Act van 1890 en de Clayton Act van 1914 verbooden de vorming van kartels. Ook was het organisaties niet toegestaan andere netwerken op te zetten die het principe van eerlijke concurrentie konden ondermijnen. De National Banking Act (1864) en de Glass-Steagall Act (1933) beperkten voor banken de mogelijkheid om aandelen te bezitten van bedrijven die zij als klant hadden. Zo werd het voor banken lastiger de innovatie van hun industriële cliënten te financieren. Totdat in 1984 de National Cooperative Act werd aangenomen, bemoei-

Westerse landen als Frankrijk, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten model stonden voor de organisatie van de Japanse politiek, het postsysteem en massale krantendistributie. Het is dan ook nauwelijks verwonderlijk dat het gemiddelde Japanse bedrijf in vergelijking met Amerikaanse ondernemingen veel meer belang hecht aan collectief leren, kennisvorming en verzameling van gegevens die uit externe bronnen afkomstig zijn.

Japanse bedrijven, *kaisha*, zijn nooit volledig zelfstandige eenheden geweest. Zij stammen in ideologisch opzicht af van de 'koopmanshuizen' uit de feodale Tokugawa-periode (1615-1868). Zo'n huis was eigenlijk een politiek, economisch en juridisch geheel, waarbij het huishouden van een koopman en zijn zakelijke onderneming in één corporatie waren samengebracht. Na de hervormingen die op het Tokugawa-tijdperk volgden, werden de Japanse corporaties met maatschappelijk kapitaal aan het einde van de negentiende eeuw beschouwd als teken van juridische vooruitgang. Tijdens dit proces, waarbij het bedrijfsleven zich in alle opzichten kon ontwikkelen, zetten maar weinig Japanse firma's grote geïntegreerde R&D-secties op. Productinnovatie vond daarentegen vooral plaats op de werkvloer, als neveneffect van produktieverbetering. Het doel was informatie en ideeën van andere afdelingen binnen het bedrijf te verzamelen. Dit maakte speciaal daarvoor bestemde R&D-secties voor onafhankelijke of zelfs kunstmatige kennisvergaring overbodig.

Het is geen toeval dat de Japanse maatschappij over diverse soorten mechanismen voor informatievergaring beschikt, waarvan bedrijven gebruik kunnen maken om hun interne deskundigheid uit te breiden. In de eerste plaats wordt het concept van grootschalig teamwerk toegepast binnen overheidsdiensten zoals MITI (Ministry of International Trade and Industry) en JETRO (Japanese External Trade Organization), en in onderzoeksinstellingen als het STA (Science and Technology Agency). De overheid speelt vooral een actieve rol in de verspreiding van technische informatie aan het particuliere bedrijfsleven. De *sogoshu* bieden een tweede manier om informatie te verzamelen en te verspreiden. Deze grote handelsmaatschappijen zijn gevormd naar het voorbeeld van soortgelijke bedrijven in de zeventiende eeuw, zoals British East India en Hudson's Bay. Hoewel hun invloed in het huidige Japan afneemt, spelen de *sogoshu* nog altijd een belangrijke rol in de bevordering van leren-door-kijken. Zij zorgen voor marktonderzoek en speciale financiering, en introduceren aangesloten ondernemingen in reeds bestaande distributienetwerken.

- De *keiretsu* (business group) tenslotte vormt voor haar leden eveneens een bron van informatie. De belangrijkste business groups van nu (Mitsui, Mitsubishi, Fuji, Sumimoto, Sanwa en Dai-ichi Kangyo) zijn qua ideologie verwant aan de *zaibatsu*, die aan het einde van de Tweede Wereldoorlog door de bezetters ontbonden zijn. Kenmerkend voor de *keiretsu* is dat er

## Duurzame relaties

lijken strenge wettelijke regelingen de vorming van consortiums voor R&D. Daarmee was tot dat jaar de werking van een potentieel krachtig mechanisme voor de bevordering van leren-door-kijken en voor de ontwikkeling van generische technologie danig verstoord. Toch missen de cultuurbepaalde normen voor onafhankelijk handelen hun uitwerking niet. Veel ondernemingen varen liever op eigen kracht en vormen intern afzonderlijke, gespecialiseerde afdelingen die voor innovatie verantwoordelijk zijn. Dit wordt met een populair woord ook wel als 'intrapreneurship' aangeduid. Tom Peters heeft gepleit voor 'skunkworks', een vorm van ondernemen waarbij wetenschappers onafhankelijk van het officiële R&D-programma hun eigen innovaties mogen uitknobbelen. Nergens is de tendens naar interne controle van het innovatieproces zo duidelijk als bij deze recente wondermiddelen tegen het falen van de bureaucratie.

De situatie in de Verenigde Staten is nu langzaam maar zeker aan het veranderen. Meer dan 250 consortiums hebben zich op basis van de National Cooperation Research Act van 1984 laten registreren. Veel bedrijven sluiten zich aan bij meerdere consortiums voor R&D. In de biologische sector vindt innovatie noodzakelijkerwijs zonder uitzondering plaats door samenwerking tussen starters en gevestigde farmaceutische ondernemingen. In andere branches zijn de verbintenissen over het algemeen van meer tijdelijke aard. Ze zijn gericht op gezamenlijke ontwikkeling, marketing of produktie en zijn verre van ideale instrumenten voor de toestandkoming van nieuwe technologie op basis van leren-door-kijken.

Samenvattend kan worden gesteld dat het Amerikaanse concern in zijn innovatiestrategie bij voorkeur uitgaat van een leerproces dat gestoeld is op interne ervaringen; redenen hiervoor zijn de geschiedenis die het achter zich heeft en de regelgeving waar het aan moet voldoen.

## IMITATIE IN DE JAPANESE KAISHA

In Japan heeft industriële innovatie een geheel andere weg gevolgd. Zij is gericht op externe ontwikkeling van nieuwe kennis en laat zich op zoek naar nieuwe ideeën en technologie niet belemmeren door de muren van de eigen organisatie.

Ezra Vogel in *Japan as Number 1*: 'Als er één factor is die het Japanse succes verklaart, is dat wel de collectieve jacht op kennis'. Deze instelling is niet van gisteren. Reeds bij de hervormingen van Taika in het jaar 646 optimaliseerden de Japanners de maatschappelijke mechanismen voor de import en aanpassing van nieuwe kennis op grote schaal. Gedurende de eeuwen die daarop volgden, richtte Japan zich naar het voorbeeld van de bloeiende Tang-dynastie in China. In de negentiende eeuw volgde tijdens de Meiji-restauratie een tweede golf van culturele beïnvloeding, toen

**EEN VERGELIJKING  
TUSSEN HET  
AMERIKAANSE EN  
HET JAPANSE  
MECHANISME VOOR  
HET ONTWIKKELEN  
VAN NIEUWE  
TECHNOLOGIE**

duurzame relaties bestaan tussen een grote kaisha en een daarvan afhankelijke groep van producenten, onderaannemers, leveranciers en handelsmaatschappijen. Business groups verlagen het financiële risico dat met de ontwikkeling van nieuwe technologie gepaard gaat, doordat de leden voordelig kapitaal ter beschikking wordt gesteld en een stabiele klantkring wordt geboden. De bedrijven wisselen tevens technische informatie uit, waarbij met relatief weinig kosten toegang wordt verkregen tot generische technologie die voor een zelfstandige firma onbereikbaar is.

De Mitsubishi-groep bijvoorbeeld bestaat uit 28 kernleden, waaronder Mitsubishi Metal, Mitsubishi Trust & Banking, Mitsubishi Motors en Mitsubishi Oil, Mitsubishi Rayon, Nikon Corp., Kirin Brewery en Meiji Mutual Life Insurance. De ruggegraat van deze economische reus wordt gevormd door de drie hoofdleiden Mitsubishi Corporation (de handelsmaatschappij), Mitsubishi Bank (de bank van de Groep) en Mitsubishi Heavy Industries (de voornaamste kaisha). De bedrijven vormen een hechte groep. Van Mitsubishi Corporation hebben de leden 32 procent van de aandelen in bezit, van Mitsubishi Bank 26 procent en van Mitsubishi Heavy Industries 20 procent. Deze financiële banden worden nog versterkt door een al even hechte sociale en historische verbondenheid, zodat de omstandigheden voor een efficiënte kennisoverdracht tussen de leden optimaal zijn en het beginsel van leren-door-kijken volledig tot zijn recht kan komen.

Uiteraard moet zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden van de strategische waarde van de informatie-uitwisseling die dank zij deze infrastructuur van externe verbintenissen mogelijk is. Daartoe is het noodzakelijk door middel van leren-door-kijken Japanse bedrijven te analyseren. Hoewel het woord benchmarking op zich niet bekend is in Japan, bestaat informatieverzameling met het oog op de verbetering van bedrijfsprestaties wel degelijk. Binnen een bedrijf zijn managers en hun ondergeschikten continu vol ijver op zoek naar informatie met betrekking tot de concurrentie. Zij houden de technologie nauwlettend in het oog, nemen deskundigen uit het buitenland in de arm en roepen regelmatig de hulp van leveranciers in. Ze pluizen instructiehandelingen van Westerse modellen na, sturen studenten naar buitenlandse universiteiten en laten managers op zakenreis naar het Westen gaan. Ze vertalen technische tijdschriften en bezoeken talrijke vakbeurzen op allerlei gebied. Deze activiteiten met betrekking tot het verzamelen van informatie over de concurrentie, vormen het hoofdbestanddeel van R&D en ondersteunen tevens het besluitvormingsproces in de rest van het bedrijf. Daarnaast zijn Japanse werknemers vooral goed in het afstropen van externe geautomatiseerde databases. Deze bevatten allerlei soorten technische informatie van Japanse bedrijven tot Amerikaanse en Europese universiteiten. Het doel van al deze arbeid is te leren van de ervaringen van anderen.

**VERENIGDE STATEN: LEREN-DOOR-DOEN (INNOVATIE)**

**Marktsituatie:**

- Industriële structuur met twee lagen: grote horizontaal geïntegreerde producenten en kleinere, onafhankelijke, gespecialiseerde producenten
- Technologie verspreid door spinoff-effecten (mobiliteit van werknemers)
- Beperkte rol voor de overheid bij de verspreiding van nieuwe technologie
- Overheid moedigt verspreiding van fundamenteel onderzoek aan door middel van militaire uitgaven en wetenschappelijk onderzoek

**Bedrijfsmechanismen:**

- Gecentraliseerde, hiërarchische coördinatie van innovatie
- Nadruk op kwantitatieve besluitvorming & verticale informatiestromen
- Strategische verbintenissen op korte termijn, tussen twee partijen, relatief oppervlakkig, gericht op zo laag mogelijke kosten
- Intern gerichte besteding van middelen voor innovatie
- Ontwikkeling van nieuwe technologie door centrale aanpak van R&D
- Verbrokelede strategieën voor informatieverzameling (staf functie)

**JAPAN: LEREN-DOOR-KIJKEN (IMITATIE)**

**Marktsituatie:**

- Horizontale coördinatie van innovatie via stabiele netwerken
- Verspreiding van nieuwe technologie door externe handelsovereenkomsten
- Overheidsinstellingen begeleiden actief de verspreiding van nieuwe technologie
- Beperkte samenwerking tussen industrie en universiteit op het gebied van onderzoek

**Bedrijfsmechanismen:**

- Gedecentraliseerde, horizontale coördinatie van innovatie
- Nadruk op kwalitatieve en kwantitatieve besluitvorming en horizontale informatiestromen
- Ontwikkeling van nieuwe technologie door aanpassingen op de werkvloer
- Joint-ventures en strategische verbintenissen die gericht zijn op de bevordering van het leerproces
- Nadruk op 'overbodige' verzameling van gegevens
- Gespecialiseerde investeringen in het verzamelen van gegevens (lijf functie)

**Figuur 3**

- *Wees de slimste, niet de eerstel* Leer van de fouten die uw concurrenten maken. Het kan verstandig zijn in eerste instantie toe te kijken, en pas in actie te komen wanneer blijkt dat voor het betreffende product een markt bestaat. Wacht totdat de technische eisen vastgesteld zijn en bekend is met welke verbeteringen de klanten kunnen worden binnen-gehaald.

- *Verbeter uw concurrentiepositie door middel van benchmarking.* Geef het toe als het product of de dienst van uw concurrent beter is dan wat u kunt bieden.

- *Hoe kunt u de klasse van uw ritueel ten voordele benutten?* Door middel van benchmarking kunt u de kwaliteit van uw product analyseren en waar nodig verbeteren. Nadat het zijn marktaandeel behoorlijk had zien afnemen, introduceerde Xerox verscheidene vormen van benchmarking. Zo verbeterde dit bedrijf zijn factureringssysteem door dankbaar gebruik te maken van het voorbeeld van American Express. Tevens werd het proces voor de ontwikkeling van nieuwe produkten grondig herzien. Xerox is op het moment één van de weinige bedrijven die erin geslaagd is in een bedrijfstak die zwaar onder druk staat, een deel van de markt terug te winnen op de Japanse concurrentie.

- *Betrek de gehele onderneming in leren-door-kijken.* Zorg voor een gedecentraliseerde informatieverzameling. Centraliseer het gebruik van informatie bij de besluitvorming. Het principe van leren-door-kijken werkt alleen indien iedereen in de organisatie aan deze werkwijze deelneemt, en niet alleen een paar analisten in het hogere kader, of een stel computer-freaks die wat on-line databases op elkaar aansluiten. AST Research, een bescheiden Amerikaanse computerproducent, is met een belangrijk nieuw model uitgekomen: een goedkope kopie van een populaire PC van NEC. AST tracht zich hiermee een goede positie op de markt te verwerven. Het heeft zelfs plannen voor de volgende stap in het proces van leren-door-kijken: een product dat meer mogelijkheden biedt dan de computer van NEC en dat toch goedkoper is.

- *Beloön werknemers die weigeren het spelletje van 'niet hier nitegvonden'* mee te spelen. Geef bonussen en officiële erkenning aan medewerkers die ideeën van andere afdelingen of bedrijven 'lenen' en deze niet succes toepassen op nieuwe produkten en methoden. Motorola heeft zelfs de productielijn voor een automatische 'pager' in Boynton Beach, Florida de naam 'Operation Bandit' gegeven, omdat het onbeschaamd talrijke technieken van de Japanners heeft overgenomen.

De spanningen van de Japanners beperken zich echter niet tot de analyse van vrij verkrijgbare informatie en gegevens over de concurrentie van horizontale rivalen. Zij werken tevens nauw samen met hun leveranciers. Bij Fuji-Xerox bijvoorbeeld houdt het management gedurende de gehele ontwikkelingscyclus zorgvuldig contact met de verkopers. Persoonlijke ontmoetingen worden aangemoedigd om de kwaliteit en kwantiteit van de informatiestroom te verhogen. Ingenieurs en ontwerpers van Mazda werken tijdens de ontwikkeling van de RX-7 voortdurend samen met hun vaste leverancier, Hiroshima Aluminium. Er werden zelfs vaste teams gevormd waarin medewerkers van beide organisaties tot aan het einde van het project overleg voerden.

Al deze bezigheden maken deel uit van een veelomvattende methode voor personeelsbeleid die optimaal aansluit bij het principe van leren-door-kijken. Om het ontwikkelingsproces van nieuwe produkten te bevorderen bijvoorbeeld, moedigen Japanse ondernemingen gewoonlijk hun werknemers op alle niveaus aan om informatie te verzamelen en deze met directe en indirecte collega's te bespreken. In Westerse ogen lijkt deze houding misschien wat 'overbodig', maar het spoort medewerkers aan tot initiatief en stimuleert het leerproces binnen de gehele organisatie. De Japanners zijn vooral sterk in 'horizontaal leren', waarbij informatie onafhankelijk van formele rapporteerlijnen zijwaarts wordt doorgegeven.

Figuur 3 bevat de voornaamste verschillen tussen de Japanse werkwijze voor het ontwikkelen en verspreiden van nieuwe technologie en de Amerikaanse aanpak in dat opzicht. (Zie figuur 3 op pagina 55).

## ENKELE LESSEN VOOR MANAGERS

Japans succes met de aanpak van leren-door-kijken toont naar mijn mening aan dat initiatie in steeds meer marktsituaties een verstandige strategie is. Natuurlijk moeten we ons realiseren dat niet alle Japanse bedrijven een imitatiestrategie volgen, net zoals niet alle Amerikaanse ondernemingen hun kaarten op innovatie zetten. Zo is Sony een uitstekend voorbeeld van een Japanse firma die zich als pionier opstelt, dit in tegenstelling tot aartsrivaal Matsushita. De Japanse naam voor dit laatste bedrijf, maneshta denki, betekent 'elektronica die nagebootst zijn'. Omgekeerd is Compaq, de Amerikaanse namaakspecialist op het gebied van computers, het toonbeeld van een bedrijf met een imitatiestrategie. De twee strategieën zijn uiteraard niet aan landsgrenzen gebonden. Als het goed is wordt de keuze van strategie bepaald op grond van bedrijfsdoelen, beschikbare middelen en de mogelijkheden die de te veroveren markt biedt.

Het Japanse succes met de imitatiestrategie levert een paar eenvoudige organisatielessen op:

- **Beloon 'gatekeepers' met meer verantwoordelijkheid, meer salaris en meer status.** Personen die actief interne informatie in het bedrijf brengen, moeten als voorbeeld dienen voor andere medewerkers. Tevens dienen zij deel te nemen aan de formulering van strategieën. Zet uw vertegenwoordigers in de buitendienst bij de verzameling van gegevens in als vertegenwoordigers in de besluitvorming binnen het bedrijf.

- **Ken binnen uw bedrijf meer waarde toe aan informatie over de concurrentie.** Lippendienst bewijzen is niet genoeg! Stel vast wie welke bevoegdheden heeft in het informatiemanagerie. Bepaal wat er gebeurt met binnengekomen informatie. Stel de functie-omschrijving van alle medewerkers bij en loof beloningen uit voor wie met nuttige marktinformatie komt. Zet voor het lijnmanagement zo nodig speciaal opgeleide onderzoekers in. Benut vaktentoonstellingen optimaal. Door een gerichte verzameling van gegevens haalt u zowel qua informatie als qua marketing zoveel mogelijk uit deelname aan een vaktentoonstelling.

- **Profiteer van openbare en industriële databases.** Sluit u aan bij netwerken als het Amerikaanse Productivity and Quality Center in Houston, Texas. Deze organisatie ontwikkelt een coördinatiepunt voor door benchmarking verkregen informatie over allerlei methoden voor bedrijfsvoering in een groot aantal industriële en dienstverlenende sectoren.

- **Vernieuw uw blik.** Nieuwe ideeën zijn ook buiten uw eigen industriële zoektocht naar optimale productiemethoden breder op te zetten. Florende bedrijven zijn in alle branches te vinden, denk maar aan Emerson Electric op het gebied van kredietmanagement of American Airlines dat zich met informatiemanagerie bezighoudt. Zulke ondernemingen kunnen u eerder een kijkje in hun keuken indien u geen directe concurrent bent.

- **Ga langdurige verticale betrekkingen aan met klanten en leveranciers.** Om van deze relaties te kunnen leren, moet aanzienlijk worden geïnvesteerd: geen symbolische bedragen, maar substantiële uitgaven. Applied Materials in Silicon Valley heeft op die manier een vaste marktpositie veroverd in de door Japan beheerste sector van halfgeleiders.

- **Ga langdurige horizontale betrekkingen met uw rivalen aan.** Richt u niet zozeer op de kostenvermindering of het marktvoordeel dat u uit deze relatie kunt halen, maar beloon deelnemende werknemers en managers voor leerrésultaten en voor de overdracht van technologie. Een goed voor-

beeld is de onlangs met veel tamtam bekend gemaakte afspraak tussen Apple en IBM om samen een geheel nieuw besturingssysteem voor PC's te ontwikkelen. Dank zij deze overeenkomst ontstaat eindelijk een goede voedingsbodem voor pogingen om deze managementmethoden met succes toe te passen.

Veel lezers zullen er onderhand genoeg van hebben, te lezen over de successen van Japan en het falen van de Verenigde Staten. Zo reageer ik inderdaad ook vaak. Misschien komt dat echter wel doordat de gemiddelde manager of werknemer machteloos staat tegenover de oorzaken waarvan over het algemeen het Wonder van Japan wordt toegeschreven: zorgvuldig afgestemde steun van de overheid, lagere kosten voor het aantrekken van kapitaal en fluctuaties op de handelsbalans. De mogelijkheid om als individu en als organisatie het principe van leren-door-kijken toe te passen, biedt echter een geheel nieuw perspectief. Elke Amerikaanse werknemer of manager kan afstand nemen van het 'niet hier uitgevonden'-syndroom. De deur staat open om net als de Japanners systematisch van anderen te leren. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we effectiever zijn, en niet alleen maar innovatiever.

## AANBEVOLEN LITERATUUR

In *Science and Engineering Indicators*, een jaarlijkse uitgave van de National Science Foundation, zijn statistische gegevens opgenomen over Amerikaanse en Japanse octrooien, evenals andere maatstaven van de technologische bekwaamheid in beide landen. In *Imitation and Innovation, the Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan* (Cambridge: Harvard University Press, 1987) toont professor Eleanor Westney aan dat men er in Japan van oudsher de voorkeur aan geeft elders ontwikkelde methoden aan te passen aan de specifieke eisen van de Japanse maatschappij. In samenhang met deze gedachte verklaart Alice Amsden in *South Korea and Late Industrialization* (New York: Oxford University Press, 1989) het toenemende economische succes van Korea. Nathan Rosenberg, auteur van *Technology and American Economic Growth* (Armonk, New York: M.E. Sharpe, 1976) presenteert een boeiende beschrijving van Amerika's verleden als lener van Engelse technologie.

Joseph Schumpeters geheel eigen meningen over innovatie zijn te vinden in *The Theory of Economic Development* (Cambridge: Harvard University Press, 1934). De econoom Kenneth Arrow heeft een baanbrekende studie over learning curves op zijn naam staan, getiteld 'The Economic Implications of Learning by Doing', *Review of Economic Studies*, vol. 38, 1962, pagina 361-379. Meer dan 25 jaar later onderzochten Marvin Lieberman en David Montgomery de duurzaamheid van

voordelen die met de 'learning curve' samenhangen. De resultaten van hun onderzoek beschreven zij in 'First-Mover Advantages', *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pagina 41-58.

Richard Nelson en Sidney Winter behoren tot de eerste economen die de uitwerking van een imitatiestrategie hebben bestudeerd. Zij publiceerden in 1982 hun bekende werk *An Evolutionary Theory of Economic Change* (New York: Belknap Press). Arthur Stinchcombe introduceerde de term 'risico's van nieuw zijn' in zijn artikel in 'Organizations and Social Structure' in James G. March's, *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand-McNally, 1965), pagina 153-193. Dit bracht een lange rij organisatiegerichte onderzoeken te weeg, waarin nagegaan werd of jonge ondernemingen inderdaad een kleinere kans op overleven hebben. Zie hiervoor onder andere de bijdrage van John Freeman, Glenn Carroll en Michael T. Hannan getiteld 'The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates', *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pagina 692-710.

Veel research is gedaan naar de voor- en nadelen van een positie als pionier. De geïnteresseerde lezer wordt aangeraden te beginnen met 'Strategy of Market Entry: To Pioneer or Follow?' van Marvin Lieberman en David Montgomery in *Handbook of Business Strategy*, 2e ed. (Warren, Gorham & Lamont, 1991); David Teece's, 'Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy', *Research Policy*, vol. 15, 1986, pagina 285-305; van Jeffrey Williams, 'How Sustainable is your Competitive Advantage?', *California Management Review*, vol. 33, 1992, pagina 29-51; en van Nathan Rosenberg & W. Edward Steinmueller, 'Why Are Americans Such Poor Imitators?', *American Economic Review*, vol. 78, 1988, pagina 229-234. Onderbouwing hiervan op het gebied van chemische processen vindt men in Marvin Lieberman's, 'The Learning Curve, Diffusion and Competitive Strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, pagina 441-452. Meer over nieuwe technologische processen is te vinden in Edwin Mansfield's, 'How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?', *Journal of Industrial Economics*, vol. 34, 1985, pagina 217-223. Voor informatie over strategieën voor mededinging raadplege men Chaim Ferschtman, Vijay Mahajan en Eitan Muller's, 'Market Share Pioneering Advantage: A Theoretical Approach', *Management Science*, vol. 36, 1990, pagina 900-918 en van Gary Lilien en Eunsang Yoon, 'The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products', *Management Science*, vol. 36, 1990, pagina 568-585. John Finos' klassieke studie over technologische verbeteringen in tweede generaties van producten is beschreven in 'A measure of the Rate of Technological Progress in the Petroleum Refining Industry', *Journal of Industrial Economics*, vol. 6, 1958, pagina 180.

Een uitstekende verhandeling over innovatie in Japanse stijl is te lezen in Ikujiro Nonaka's, 'Redundant Overlapping Organization: A Japanese Approach to Innovation', *California Management Review*, vol. 32, 1990, pagina 27-38. Zie ook van Ken-ichi Imai, Ikujiro Nonaka en Hiroataka Takeuchi, 'Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn', in Kim Clark, R. Hayes en C. Lorenz', *The Uneasy Alliance* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1985), pagina 337-375.

Lees van William G. Ouchi en Michele Kremen Bolton, 'The Logic of Joint R&D', *California Management Review*, vol. 30, 1988, pagina 9-33 voor een bespreking over horizontale uitwisseling van know-how en daarmee samenhangende mechanismen voor het bevorderen van leren-doorkijken in organisaties. Zie tevens Eric Von Hippel's, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).

Eén van de beste vergelijkende onderzoeken naar Amerikaanse en Japanse innovatie wordt uiteengezet in David Mowery en Nathan Rosenberg's, *Technology and the Pursuit of Economic Growth* (New York: Cambridge University Press, 1989). Ook 'Industrial Innovation in Japan and the United States' van Edwin Mansfield in *Science*, 30 september, 1988, pagina 1769-1774 is een uitstekende vergelijkende studie.

De bekende analyse van Japan door Ezra F. Vogel is *Japan as Number 1: Lessons for America* (New York: Harper Colophon Books, 1979), p. 27. Voor een blik op innovatie tijdens een veel eerdere periode in Japan is Masayoshi Sugimoto en David L. Swain's, *Science and Culture in Traditional Japan* (Rutland, Vermont: Charles E. Tuttle, 1989) aan te raden. Charles J. McMillan's, *The Japanese Industrial System* (New York: Walter de Gruyter, 1984) en Michael Gerlach's, 'Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm', *California Management Review*, vol. 30, 1987, pagina 126-142 geven een zeer goede introductie tot het economische systeem in Japan.





# Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus

JOHN DEIGHTON  
KENT GRAYSON\*

We distinguish seduction from persuasion and other ways to draw consumers into exchange relationships. A legal case involving the prosecution of a mail fraud known as Chonda-Za is used to illustrate seduction, and the concept is defined in terms of social constructionist theory. We identify five stages in the unfolding of a seduction and draw parallels and contrasts to the formation of a normal exchange relationship. We explore the enrollment stage in more detail and model it as a matter of inducing consumers to accept progressively more involving role agreements. The distinction between legitimate and illegitimate seduction is also examined.

One widely shared prediction about the future of marketing communication is that it will become more conversational. Interactive communication technologies, supported by digitized records of the individual interactions, will allow marketers to carry on dialogues with customers one by one at costs of the order of broadcast communication costs. If creatively managed, these dialogues will support deeper and more rewarding relationships than broadcast communication can sustain (Blattberg and Deighton 1991; Peppers and Rogers 1993; Rapp and Collins 1990).

This article was inspired by an account of a rather inventive direct mail program that operated for 20 years and nurtured intense relationships between consumers and a service known as Chonda-Za. Although the program was not technologically sophisticated and never served a mass market, it suggests features of relationship formation and maintenance that may well become more prominent as mass marketing becomes more conversational. In particular, the case of Chonda-Za describes a kind of conversation that we shall term seductive.

By seduction we mean interactions between marketer and consumer that transform the consumer's initial resistance to a course of action into willing, even avid,

compliance. The paradox of seduction is that it induces consumers to enjoy things they did not intend to enjoy. It does so because the marketer entices the consumer to abandon one set of social agreements and collaborate in the forging of another, often incompatible, set of agreements that then serve to govern the relationship, its value, and the satisfactions that it can yield. A marketing manager of a chain of car dealers told one of the authors, "I tell my salespeople that when a customer enters your showroom, he comes because he wants quite badly to own one of your cars. But he also wants quite badly not to spend money. Your job is to help him through the trauma of parting with the money so that he can get to own the car. If you do it right, the customer will thank you." Our explanation of this story envisages that the buyer can be in one of two states. In the first, the money is preferred to the car. In the second, the car is preferred to the money. The selling role is not merely education or persuasion; rather, the salesperson employs guile to lure the buyer across a threshold from the first state to the second, confident that, once across, the buyer will not resent the ploy.

How common a phenomenon is seduction in marketing? On one hand, formal models of consumer choice derived from axioms of utility theory would deny that it exists at all. Models such as those of Corstens and Gautschi (1983) and Hauser and Urban (1986) envisage a sovereign consumer who is free to choose and whose tastes may not be changed by an outside agent. On the other hand, there has been a sense among social critics since at least Vance Packard (1957) and among some marketing academics (Kapferer 1985) that marketing depends quite pervasively on seduction. In other traditions that are concerned with social and interpersonal

---

\*John Deighton is associate professor of business administration at the Graduate School of Business Administration, Harvard University, Soldiers Field, Boston, MA 02163. Kent Grayson is assistant professor of marketing at the London Business School, Sussex Place, Regents Park, London NW14SA. The authors thank the following for comments on earlier drafts: Jennifer Aaker, Mark Bergen, Erica Deighton, Jonathan Frenzen, Steve Hoch, Kent Monroe, David Shulman, three reviewers, and participants at the 1993 Columbia Marketing Camp.

influence, seductive transformation of tastes is envisaged in art,<sup>1</sup> in feminist social criticism (Cummings 1991; Hardwick 1990; Miller 1991), and in postmodern social theory (Baudrillard [1979] 1990; Wernick 1991). In these portrayals, one side often wins a contest of values so absolutely that the other side seems to forget that there has ever been a contest. As Miller (1991) observes, those seduced are often found "validating their seducers or rulers or oppressors, indeed, cheering them on" (p. 22).

Whether marketing can be seductive is a pertinent issue at a time when interest in business ethics is widespread (Smith and Quelch 1993). Academics, regulators, and practitioners have been able to sustain a long and inconclusive debate on legitimacy in marketing. The debate has tended to center on the meaning of the word *deception* (Gardner 1975; Murphy and Wilkie 1990; Preston 1975; Richards 1990). Deception has been defined as those instances in which a consumer changes his or her behavior for reasons grounded not on "fact" or "reality," but on "beliefs" or "impressions" (Aaker 1974; Barbour and Gardner 1982; Gardner 1975; Russo, Metcalf, and Stephens 1981; Shimp and Preston 1981). To avoid deception, consumers and marketers have been encouraged to attend to the facts, which are to be found in the "inherent aspects of the product" and which "may be verified by examining only the object" (Shimp and Preston 1981, p. 23). When a consumer is deceived, it is because he or she is unduly influenced by such "nonfunctional" qualities as "style, appearance, and other 'nonobjective' attributes" (Gardner 1975, p. 43). A difficulty with this definition of deception is that "nonfunctional" qualities are found in so many consumer exchanges (Bagozzi 1975; Levy 1959) that the definition seems to imply that almost all marketing is deceptive.

This article explores the legitimacy of marketing actions from a different perspective, one that bypasses the unresolved debate about deception. Our alternative to deception is the idea of an unsustainable social consensus, a term that we define in the theoretical language of social constructionism. Seduction is the strategy by which we suggest a consumer is induced to tolerate or overlook unsustainability, or even to connive in denying it. We offer a definition of seduction as something more voluntary than fraud and more collaborative than entertainment, a playful, gamelike social form.

The article is organized as follows. First we outline some essential concepts in social constructionist theory. Then we illustrate marketplace seduction with a case study describing the legal prosecution of a business known as Chonda-Za. Next, we develop our definition

of seduction by progressively isolating the concept from persuasion and other kinds of social influence. In the second half of the article we describe the process through which seduction operates, with detailed attention to enrollment stage, and we conclude with an analysis of legitimacy in marketing.

## SOCIAL CONSTRUCTIONISM

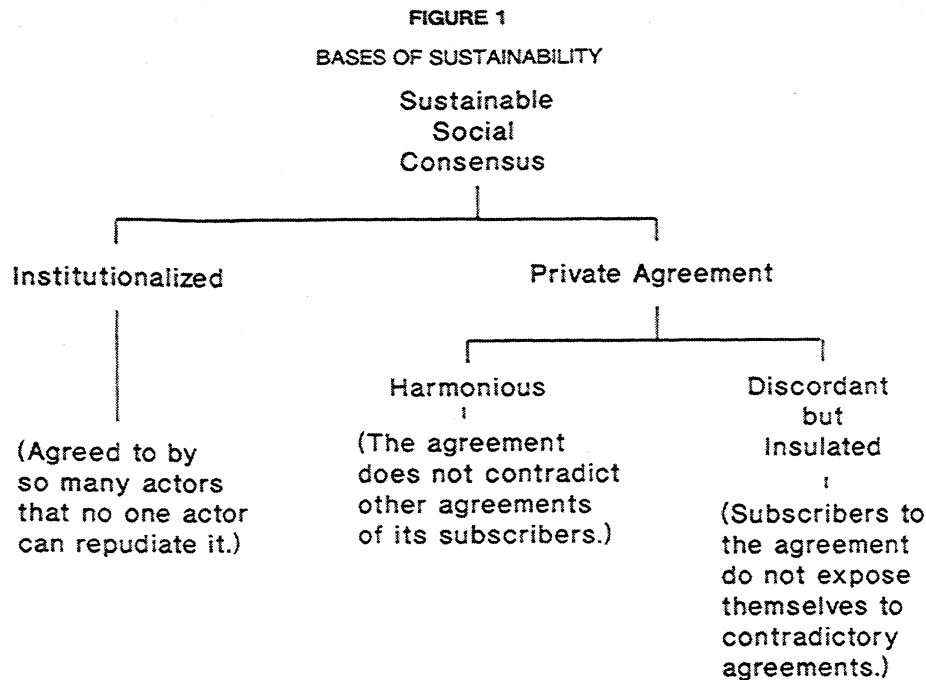
Social constructionism might be thought of as a sociological account of phenomena that are more commonly treated as psychological in consumer research. In cognitive terms, consumer learning is framed in terms of fallible inferencing, of individuals' search for objective truths, helped by marketers' honest messages and hindered by their deceptions (Hoch and Deigh 1989). In social constructionist terms, it is seen as a process of social interaction whose goal is a workable consensus, useful rather than truthful. The goal of learning is to have a community share a "single conception of the situation in the face of a multitude of potential disruptions" (Goffman [1959] 1973a), where the definition is legitimate if it allows the members to conduct themselves creditably. The social constructionist counterpart of deception is a social consensus that cannot be sustained and so ultimately fails those who have subscribed to it.

Social constructionism (Berger and Luckmann 1966; Gergen 1985; Hirschman and Holbrook 1992; Sarason and Scheibe 1983; Schutz 1970; Schutz and Luckmann 1973) studies the ways in which agreements between social actors shape and govern the interactions and perceptions of these actors. In this article we refer to such agreements as *social consensus*. An example of a social consensus is the shared agreements in American society that govern conduct in restaurants. For example, it is usually acceptable to take wine to a restaurant that does not sell wine, but it would be odd to take a fish to a vegetarian restaurant. Such shared understandings are the threads that constitute the fabric of social reality. In other words, they provide a necessary context within which social action can achieve meaning, and within which social action can have no relevance or importance (Berger and Luckmann 1966, p. 51). They make up prescriptive and proscriptive rules for social conduct and meaning ascription.

Social constructionism emphasizes that the number of individuals participating in the set of agreements that constitute a social reality affects its influence, authority, and sustainability (Berger and Luckmann 1966, p.

<sup>1</sup>Seduction plots abound in literature, poetry, and opera—e.g., the seduction of Samson by Delilah, Richardson's novel *Clarissa*, the *Don Juan* themes of Molière, Mozart, Byron, and Shaw, Laclos's *Les Liaisons Dangereuses*, and Kierkegaard's *Diary of a Seducer* (see, e.g., Fiedler [1963] and Newman [1988]).

<sup>2</sup>There is no one social reality; individuals establish different orders of reality with different individuals or groups. Schutz and Luckmann (1973, p. 22–24) write that there are "infinitely many, different orders of reality that at any given time have a special style of life that is characteristic of them alone," and that "in the course of a day, indeed of an hour, we can . . . traverse a whole series of such orders of reality." A similar treatment can be found in Berger and Luckmann (1966, p. 21–25).



An agreement between only two people "remains tenuous, easily changeable, almost playful. . . . A and B alone are responsible for having constructed this world. A and B remain capable of changing or abolishing it" (Berger and Luckmann 1966, pp. 58-59). As others join in, the base broadens. The newcomers view this consensus not so much as "This is how A and B's unique relationship operates" but instead as a local consensus: "This is how things are done here." When the local consensus becomes widespread, it is said to have become *institutionalized* (Berger and Luckmann 1966, p. 54). An institutionalized consensus is independent of any particular individual's power to repudiate it— independent even of those who established the agreement in the first place. Someone who flouts an institutionalized convention does not negate the social fact of the convention, and may indeed have to deal with very costly consequences of not working within the social consensus.

The movement from private agreement, via local consensus, to institutionalized consensus occurs in a process of continuous negotiation. Any new marketplace consensus is a compromise reached among three forces: (a) what the marketer wants, (b) what the consumer wants, and (c) what the institutionalized reality will allow. In this article we shall be concerned with whether this three-way consensus is sustainable. The three main bases for sustainability are shown in Figure 1. When marketer and consumer reach a private agreement that is in harmony with institutionalized agreements, the result is easy to sustain. However, when the private agreement is discordant, it may still be sustainable (but precariously) if the marketer manages to in-

sulate the agreement from conflict with the larger social reality or contrives evidence to suggest a wider consensus. These strategies, some of which we shall call *seductive*, are examined in more detail later in the article.

Our term *social consensus* can be related to similar concepts in sociology and consumer research. Social constructionists (and the closely related symbolic interactionists) refer to agreements that constitute social reality as "provinces of meaning" (Schutz and Luckmann 1973, p. 23), "the definition of the situation" (Mead 1934), and "the frame" (Goffman 1974). Although these terms are not much used in consumer research, closely related terms have been used. Kleine and Kernan (1991, p. 313) examine the role of "context" in marketing, and Belk (1975) uses the term "consumer situation" for "all those factors particular to a time and place of observation which do not follow from a knowledge of personal attributes and which have a demonstrable and systematic effect on current behavior." While neither of these articles deals exclusively with social agreements, both include social dimensions. Belk's (1975) taxonomy includes "social surroundings," and Kleine and Kernan (1991, p. 313) build from the idea that "people strive to determine the interpretation that was intended by [an] object's displayer."

Negotiating a social consensus in the face of threats to disrupt it is a performance whose subtlety can be revealed most simply by narration. We shall therefore present a case account of one such performance. While this case is bizarre in its particulars, we shall argue in the discussion that follows that it possesses several aspects common to the formation of consensus between consumers and marketers generally.

## THE CASE OF CHONDA-ZA

This case study concerns the operation of a business known as the Land of Chonda-Za and the College of Love (COL). We have compiled a narrative summary of the episode from press reports (Rose 1988; Smith 1988) and from the 16 volumes of court proceedings that led in December 1989 to the conviction of the venture's principals, Donald Lowry and Pamela St. Charles, of mail fraud in a Federal Court in Peoria, Illinois.

From 1966 to 1986, Lowry operated the College of Love from a printing works in downtown Moline, Illinois. According to the federal indictment, its lifetime revenues reached \$4.1 million and were garnered from 31,000 customers. Lowry communicated with his customers almost exclusively through the mail. The College of Love presented itself as a refuge and rehabilitation center for sinful, worldly women, under the direction of Mother Maria Simona Mircles. In the story, Mother Maria pursued a dream to raise enough money to transform the retreat into Chonda-Za, a rural valley paradise in which the young women would live, perhaps with their benefactors, in an environment free of loneliness, rejection, and anxiety.

The Chonda-Za project was populated with fictional characters and roles for the readers of the letters. Mother Maria, also known as the archangel, was said to care for a group of 13 angels of love. A security force, the Huizache, kept the outside world at bay. Patrons were inducted into the International Order of Knights of Chonda-Za, where they could buy their way up in rank to harem lord and temple master. Within the overarching plot of a project to raise funds to build the valley paradise, there were many subplots acted out between fictional angels (Lowry wrote most of the letters) and real knights.

Customers were recruited by mail from lists purchased from lonely-hearts clubs and men's magazines. Typically, the correspondence would begin with a formal letter offering membership in the College of Love. Thereafter, other letters, handwritten, would begin to arrive from individual angels, and members would be encouraged to reply. The correspondence mixed affection, encouragement, lessons in self-help, salacious themes, and appeals for money, the proportions varying from one angel to another. A defense witness told the court they were "nice letters, lovable letters. They is trying to tell me that they are my friends and they would like for me to write to them, express my feelings. Sort of a release of some of the anger and bitterness out of me." Another said, "It's kind of probably, oh, a little like a soap opera. It kept going on. It was very enjoyable." He characterized the message in the letters as "a guy ought to be interested in nice type of girls and stay away from the working girl type."

One letter began, "On this date, May 31st, 1984, I, Vanessa Heather Covington, do hereby declare my love for you, Jerry M—— of Durango, Colorado. . . . For

all of my life I have needed someone to whom I give my love. I have chosen you, Jerry M——, because you have shown me that you do care for me. You have affection for me. You are a real man who is romantic, sensitive, and tender. You are my knight in shining armor. You are my life. I pledge my undivided love and devotion to you, Jerry, and I hold out my hand to you offering you my heart. Tomorrow was made for us. Tomorrow we will be together walking down a secret path to paradise. And in the valley we will be together forever." Another letter, used later in a relationship with a woman with an entirely new outlook, offered the customer this assurance: "You can appreciate women with an entirely new outlook. If things don't work out with a woman or if you are rejected, it doesn't matter. I will always be here. You will always have me to fall back on. I'm your ace in the hole. . . . Remember the words of the old song 'you're nobody till somebody loves you?' I'm somebody now, Burt, and so are you."

One patron told a federal grand jury of his correspondence with angel Vanessa Covington. She was presented as the daughter of an alcoholic and a participant in organized crime who was taken in and cared for by Mother Maria. Once she sent her patron a penny, describing it as one of her few personal possessions, and asked him for something in return. He told the jury, "I'm not too romantic. I didn't know what could send that would mean anything." He mailed her a windbreaker. Another witness, who had kept a photograph of an angel on his television set, described how he sent her a space heater because she complained being cold. He also sent sums of money that totaled \$9,000 and named the organization in his will.

Lowry conceded his enterprise was a fiction. In his trial defense he said, "If you write a story such as *Little Red Riding Hood*, you are not lying, you are creating a story. . . . It [the COL] was based on the principle that the illusion of romance is better than no romance at all. Some people will believe what they want to believe no matter what you tell them. I always believed the fantasy aspect to be harmless. Back in the '70s, members said they liked the letters but didn't like the idea of having to pay a girl to write a love letter. It didn't help their egos." In soliciting money by pretending to apply it to the purchase of sewing machine, clothing, and gardening materials, he explained, he used a "rationale of need" to protect the egos of the members.

The federal prosecution of Lowry's business forced members to confront its fictional character. One member, asked by the prosecution whether he believed it was a COL retreat, replied, "Well, I didn't disbelieve it." Asked by defense counsel whether he paid no attention to whether the letters were real or fictional, he said, "No, I never placed much value on that. It really didn't make a difference. It didn't harm me to believe it and, you know, it didn't cost me anything to believe it. So why should I—you know, if somebody says I tend to trust people at what they say. Since it didn't cost me to believe it, I didn't see any harm in it."

contrast, another member, approached by a *Wall Street Journal* reporter, expressed shock and betrayal: "It's a joke, a mean, hideous joke on anyone they prey on," and then terminated the telephone conversation abruptly.

Some expressed puzzlement at their own gullibility. A philosophy professor, a customer who gave evidence for the prosecution, described himself as captivated by the allure of the young women. He told a press reporter, "Over a period of time your reluctance melts. I began to write sentimental things, intimate things. It was a curious part of my history. I can look back and say 'How did it ever happen?'" Another said, "When you look back it seems corny or fishy. But at the time it didn't seem all that ridiculous." A third had noticed, and was concerned, that replies to his letters made no specific reference to his letters, yet continued to write. "Everyone's got some kind of emotional trigger that's easy to push, and they get very foolish when they've been hit."

Some voiced no sense of betrayal but, rather, a sense of disappointment as if an illusion had become no longer sustainable. About 12 former patrons traveled to the trial to give evidence in Lowry's defense. They brought with them mementos: photographs of the angels, love letters, and Mystic Marriage certificates. A *Chicago Tribune* report described how they "offered heartfelt testimony during the weeks of the trial, either under oath or in coffee shops near the federal courthouse. Most of them were single. Many were unemployed or retired. And they carried their loneliness and social ineptitude like a coat of arms." One member of this group told the reporter, "The word 'lonely' was an understatement in my case. I was lost and confused. Drinking was my major problem. I used drugs and gave suicide serious thought. The COL gave me peace and tranquility, and the letters I wrote fulfilled a great creative need." Another said, "I was going through a rough time. My mom had passed away. I was more or less demoralized. I was depressed. It was more or less the chance to get the inspiration to continue."

Another (who had donated \$25,000 to the organization over six years) let himself be photographed by the *Chicago Tribune* photographer and told the reporter, "I told the postal inspector he ruined my life when he stopped the Angels' letters. I liked to write them letters and receive them. I never belonged to another group that gave you more for your money."

Although Chonda-Za is a curiosity in its surface details, we contend that its form is similar to the form of many relationships between consumers and marketers, differing perhaps in intensity but not in kind. Five features of the case study are particularly important to establishing this generalizability. We use these features to construct the five questions that isolate our concept of seduction from related concepts and to construct our definition. These critical features are the following:

*Ambiguity.* Consumers found the events in the case ambiguous. This applied to component episodes: when Vanessa sent her patron a penny, there were few rules to define the proper response. Her patron complained, "I didn't know what I could send that would mean anything." It applied also to the program as a whole: reviewing it in retrospect, not all participants subscribed to the same definition of what had happened. It was "a mean, hideous joke" to one ex-patron and exceptional value for the money to another. We shall argue that unless objects or events have this openness to reinterpretation, there is little place for marketing in facilitating their exchange.

*A New Consensus.* Joining Chonda-Za required patrons to adopt new agreements. Entering the new consensus happened progressively: it took multiple interactions, unfolding in a particular sequence, to draw each prospect into the web. It is unlikely that the pattern of Lowry's mailings could have been rushed or rearranged. If, for example, Vanessa's offer of the penny had come early in the process, it might well have failed to engage the sympathy of its recipient and draw him into the consensus.

*A Narrow Consensus.* The agreements between Chonda-Za and its patrons were narrow, and not simply local versions of general social agreements. For many members they would have conflicted with agreements in the wider world except that the members were insulated, rather like cult members or passengers on a cruise ship after a few days at sea.

*Collaboration.* Patrons did not just passively "consume" what Chonda-Za offered. They helped willingly, even avidly, to produce it. They accepted roles, responded to suggestions, and even initiated creative actions themselves within the overarching plot.

*Vulnerable Gains.* When the postal authorities intervened and disrupted the consensus supporting Chonda-Za, some patrons held on to their gains while others lost them. One group distanced itself from the experience and lost whatever had kept them in the relationship. Another group continued to be involved with the defunct institution, standing up in public, for example, to defend it, and so held on to its gains.

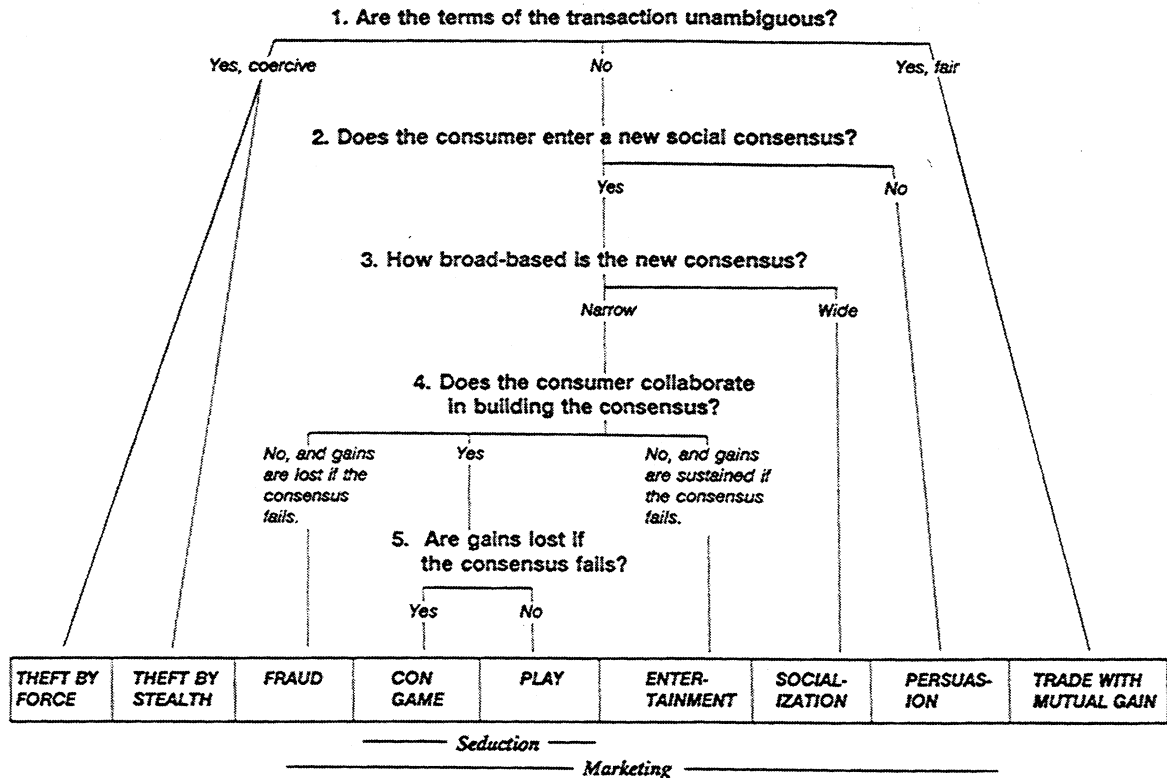
## ISOLATING THE CONCEPT OF SEDUCTION

To define seduction and distinguish it from other ways to induce consumers to take part in transactions, we shall follow the sequence of questions laid out in Figure 2.

### Are the Terms of the Transaction Unambiguous?

A transaction may be judged to be unambiguously fair, unambiguously unfair, or inherently ambiguous

FIGURE 2  
 TYPOLOGY OF WAYS TO INDUCE CONSUMERS TO TRANSACT



(Hoch and Ha 1986), and these three alternatives account for the gross distinctions in the spectrum of transaction types at the bottom of Figure 2. If a transaction is unambiguously fair, neither party need offer the other any inducement to trade because each party comes to the transaction with a fully formed incentive to act. The category at the far right of Figure 2, trade with mutual gain, is bilateral exchange in the standard microeconomic sense: it derives its motive force from independently formed expectations in the minds of two fully informed parties that each will be better off after the exchange. There is little scope for marketing at this end of the scale. Representations about the value of the transaction are redundant because they are already known to both parties. In transactions among informed traders in a well-regulated stock market, for example, marketing is perfunctory. It is concerned with making the transaction happen smoothly, not with persuading one party to join. As we move from the right toward the middle of Figure 2, the parties are no longer Pareto informed: the merit of the transaction is more ambiguous for one party than for the other. The better-informed party may induce the other to trade by some kind of representation, by sharing information, or by making credible promises. Marketing's role increases.

Now consider the far left of Figure 2, where coercion is the whole reason the transaction occurs. In theft by

force, the felon's overwhelming superiority of power accounts for the victim's cooperation. Marketing plays no role at this end of the scale, because the benefits costs of bullying and playing along are unambiguously known to both parties. We can move from the left end of the scale's midpoint by invoking Nettler's (1982) classification of thefts. It proposes a progression from brutal to least—from force, to stealth, to fraud, finally to the confidence game—and we suggest that this is also a progression from less dependence on marketing to more dependence. In theft by force the victim is physically deterred from responding. In theft by stealth the victim is physically absent or psychologically unaware of the action of the thief. In theft by fraud the thief's action is noticed but misinterpreted: the victim suffers loss by misreading evidence. In a con game the victim's response to the evidence is not simply to read it, but to play along with it. Thus, the middle of the spectrum in Figure 2 is reached from the left where physical power gives way to power over another's interpretive processes.

The middle of this scale is the focus of interest in this article, because this is where ambiguity about the value of transacting is greatest and where marketing has the most work to do. The marketer attempts to resolve the ambiguity by offering the consumer a marketing message crafted to signal value in terms the consumer can



code.<sup>3</sup> An example of marketing at work to resolve ambiguity is seen in the design of the Mazda Miata to conform to the notion of a classic sports car (*Business Week* 1990). The car's tachometer needle was lubricated so that it would jump and bounce to signal snappy acceleration, and the gearshift was contained by a stiff rubber guide to give it the solid feel of a rifle bolt. The engine's throaty growl was not incidental to the design of the engine, but emerged from attempts to mimic the recorded sound of MGs and Bugattis. Product design became a search for linguistic conventions—growls and snaps—to resolve ambiguity about what the car aspired to be. Whether these linguistic signals were seductive or not depends on distinctions that remain to be drawn. Our conclusion at this point is that ambiguity is a necessary condition for marketing generally and seduction in particular.

### Does the Consumer Enter a New Social Consensus?

The value of Chonda-Za to its members depended on their joining a new social consensus. The consensus grew from a three-way negotiation between what the marketer wanted it to be, what the consumer wanted it to be, and what the larger social consensus would allow it to be. All consumption objects can be viewed in these terms, as having meaning and value within a community of consensus, and consumers entering a market either operate under a preexisting consensus or must be induced to subscribe to a new one. The second question of Figure 2 distinguishes between these two possibilities.

When a transaction's value can be established within a preexisting consensus, the marketing task is persuasion. Persuasion works within the logic of the prevailing consensus and defines no new language, symbols, or gestures. So, for example, most advertising is persuasive, in that it is effective only if there is enough prior consensus between advertiser and consumer for more than surface comprehension of the message to occur (see Mick [1992] and Stern's [1989] review of reader-response theory). So too is public relations, as is clear when its function is to fit the raw material of news into a prior consensus. Speaking of the phenomenon of "spin control," or controlling the interpretation audiences place on events, the executive responsible for managing relations between Salomon Brothers and its public during its 1991 reputation crisis said, "Audiences vary and you have to package breaking news in a context relevant to each group. . . . When the facts come out there has

to be agreement" (Monroe 1993). Here, persuasion involves interpreting evidence in terms of a consensus to which the consumer already subscribes.

Seduction, on the other hand, involves the construction of a new consensus, a deliberate and stepwise process. The consumer must be moved, usually in stages, from old agreements to new. In the encyclopedia sales pitch presented in Barach (1993), prospects must be disabused of the idea that they are dealing with a salesperson. They must come to believe in a new role, that of envoy from the publisher nominating them to receive a free encyclopedia set for the sake of the publicity it will generate, and they must understand that the payments that he requests are not for the purchase of the encyclopedia but for yearbook updates. Similarly, in Goffman's (1973b) study of the seductive process by which individuals are coaxed to enter mental institutions, he observed that "passage from person to patient may be effected through a series of linked stages, each managed by a different agent. While each stage tends to bring a sharp decrease in adult free status, each agent may try to maintain the fiction that no further decrease will occur" (p. 8). Berger and Luckmann (1966, p. 54) assert that these social agreements "are built up in the course of a shared history" and "cannot be created instantaneously."

### How Broad Based Is the New Consensus?

The third question of Figure 2 asks whether the consensus is broad or narrow. When the consensus, while new to the consumer, is firmly institutionalized in the wider society, the result is a broad, robust consensus, and the marketer's task here is not seduction but consumer socialization. Consumer research has investigated this topic with respect to the socialization of young people (Moschis and Churchill 1979; Ward 1974). However, adult transitions can be equally worthy of study (Moschis 1987), as when one learns the key agreements to assimilate into a health club or retirement community or assimilate into categories of expertise such as wine buff or serious photographer. Even fads and fashions, though transitory, can be broad based. The value of a miniskirt or a Cabbage Patch Kid to an individual rises or falls with the broad social consensus about its value.

A narrow consensus, on the other hand, is one that lacks the support of the larger social order and may even be prohibited by it. If a private agreement is at odds with the social order, it may still survive, if the discord can be cloaked under contrived evidence of broad consensus or if subscribers isolate themselves from conflicting demands. In an insulated, private agreement the marketer makes a claim that consumers want to believe so strongly that they will insulate themselves, physically, psychologically, or both, from dissonant aspects of the broader social consensus. Parties united in a narrow consensus must depend on each

<sup>3</sup>This article deals exclusively with cases in which the marketer seduces the consumer. It should be emphasized that seduction can operate in the reverse direction as well. For example, a consumer may seduce a bank into lending money on inadequate security, or a community may seduce a corporation into investing in the community.

other to maintain the essential elements of the social reality. This model therefore describes the perseverance of cults and deviant social groups and also explains the survival of more modest convictions such as faith in ginseng extract and UFOs. Butterfield (1985), describing a pyramid selling scheme, claims that seminar leaders use the expression "dream stealers" to warn distributors against people who express skepticism about the pyramid and threaten to damage its consensus. Cielski, Rose, and Leigh (1993) describe how skydivers close ranks, speaking of themselves as "social outcasts" and taking pride in the observation that their appetite for risk is incomprehensible to outsiders.

An insulated consensus can collapse if it is intruded upon, and the Chonda-Za agreement ultimately met this fate. It began as something private between Lowry and his customers, but when federal mail fraud investigators intruded, the insulation failed. The largely two-way negotiation of meaning was compelled to become a three-way negotiation between Lowry, the customers, and the broader social context, and for most of the patrons the private agreement within which they had been operating was now unsustainable. In conclusion, seduction involves building a narrowly based private consensus and managing the risk of unsustainability.

### Does the Consumer Collaborate in Building the Consensus?

A marketer may set about building a new consensus simply by manipulating appearances so that the consumer passively enters the consensus, as an audience accedes to the realism of a motion picture set or unwittingly accepts a counterfeit bill. Or the marketer may elicit some cooperative action from the consumer. We shall call the passive examples—the motion picture set and the bill—entertainment and fraud, respectively.<sup>4</sup> Only when the consumer collaborates actively in the marketer's design will we say he or she has been seduced. This insistence on collaboration as a defining element of seduction is consistent with the term's use in feminist literature. Hardwick (1990) describes the seducer's task as the use of guile and insistence to uncover pockets of complicity. Miller (1991) observes that there can be no seduction that does not implicate the one who is seduced. Indeed, to fail to play along, to resist an advance,

<sup>4</sup>We recognize that some traditions in literary criticism emphasize the reader's active role in consuming entertainment (see, e.g., Chambers 1984). In this article we are focusing on more interactive collaboration. Whereas the content of books and movies remains fixed as the relationship with the consumer develops, the content of a seduction script can change to accommodate audience idiosyncracies. As entertainment becomes more interactive, it becomes more seductive. This point acquires a particular relevance as interactive technologies begin to diffuse widely throughout the communications landscape that displaces traditional broadcast technologies, such as radio and television, and traditional marketing communications tools, such as advertising and couponing.

is to redefine the initiator's action as something more coercive than seduction.

The expression *play along* suggests that the consumer's motive to collaborate may be found in the intrinsic motivations of play. Baudrillard (1990) observes that seduction denies events their literal truth and turns them into a game. Play is a frame that redefines its actions in benign, capricious or less instrumental terms. Apter (1991) says that play creates for itself an enchanted zone within which one is confident that no harm can come. The frame may have physical existence (a proscenium arch, Disney World's portals, or a ball stadium) or it may exist only by convention (that that happen on Sunday afternoon, when wearing loafers, or in the presence of an open beer bottle). It has a set of rules, voluntary except that transgression will end the play (Huizinga 1949). Goffman (1973b, 1981) observed, in the study of induction into mental institutions, that "through words, cues and gestures the patient is implicitly asked by the current agent to cooperate with him in sustaining a running line of polite conversation that tactfully avoids the administrative facts of the situation." Without the patient's playing along according to the rules, the admission process might quickly deteriorate from benign to coercive.

Complicity, then, is defined as reciprocal action intended to sustain a play frame. To initiate seduction of a consumer, the marketer communicates the rules of a narrow social consensus in a way that entices the consumer to cocreate the play. The complicit consumer is aware that there is play in progress, that behavior is rule governed, and that things might be otherwise, but may not see the point of the game in the same terms as the marketer. In the same way, the victim in many confidence games is aware that a play frame has been invoked, but is in error about the identity of the victim (Leff 1976). Some home shopping television programs take the form of a game in which viewers must delay ordering until the price of merchandise falls, but delay so long that the merchandise is all sold. Consumers here may think of themselves as playing a game against their own impulsivity, while the retailer's goal is to magnify the impulsivity by making the inventory appear to vanish before the customer's eyes.

Playing along is illustrated in the phenomenon of pseudoevents identified by Boorstin (1964). He defines them as events planned, planted, or incited for the purpose of being reported or reproduced, crafted to appear spontaneous, and indulged in by their audiences for self-serving reasons. Examples include public relations projects, tourist-oriented ceremonies, presidential press opportunities, and press conferences. Boorstin argues that we tolerate pseudoevents because we "suffer from extravagant expectations. . . . We expect to be rich, charitable, powerful and merciful, active and reflective, kind and competitive. . . . We expect to eat and drink, to be constantly on the move and ever neighborly" (pp. 3-4). And when we watch their stag-



"we cannot say that we are being fooled. . . . This world of ambiguity is created by those who believe that they are instructing us, by our best public servants, and with our own collaboration. . . . We have become eager accessories to the great hoaxes of the age" (pp. 36-37). Wernick (1991) writes that the sensibility of the contemporary consumer "oscillates between a playful willingness to be temporarily seduced and a hardened skepticism about every kind of communication" (p. 192).

### Are the Gains Lost If the Consensus Is Not Sustained?

The distinctions posed in the first four questions are sufficient to define seduction, but not to distinguish legitimate from illegitimate seduction or to justify the distinction between fraud and entertainment made in Figure 2. To do that we need to consider how a social consensus might betray those who have subscribed to it. It is not simply that the consensus may fail. The case of Chonda-Za shows that some members could find the exchange to have been rewarding even after the consensus collapsed. In our terms it shows that seduction's gains may survive the end of the consensus that created them. When the gains survive, we shall call the event *entertaining* or *playful*. When they do not, we shall say the consumer has been *conned* or *defrauded*. The relation between these terms can be close: cons and frauds subvert while entertainment and play divert. It is sometimes difficult to decide whether the marketer's motive in concealing unsustainability is to delude the audience or amuse it, and, therefore, it is relatively easy to reframe the marketer's action from fraudulent to playful.

Consider the following example. Throw Dough is a circular sheet of nontoxic polymer used by pizza makers who have adopted production methods that no longer require them to twirl real dough to make pizzas (Sterba 1991). Its manufacturer claims that when cooks toss the fake dough they create "additional interest that quickly translates into increased sales." How might that happen? Imagine that the chef in an Italian restaurant charms the patrons with a performance of virtuoso dough twirling. He then surreptitiously substitutes real dough for Throw Dough as the cooking phase of the performance commences. By cloaking the substitution, the chef plays along with the common consensus regarding "authentic" pizza restaurants. Imagine now that the chef is caught in the act of substituting the real dough by an observant customer. Two outcomes are possible: the consensus may collapse, and with it the customer's delight in the experience, or the chef may attempt a recovery and, adopting a playful attitude, may convince the customer that dough throwing is just an act of homage to a revered but obsolete tradition that never did produce results as good as modern machine processing. The latter strategy urges the patron to play along with the chef and salvage the satisfactions of the evening.

When the instrumental consequences of indulging an unsustainable consensus are not aversive, the audience to a performance may suspend disbelief (Berger and Luckmann 1966; Englis 1993; Schutz and Luckmann 1973) and elect not to feel cheated. As negative instrumental consequences become more apparent, a sense of indignation may develop and grow in the audience, and vengeance ranging from social rejection to illegality may follow.

The label we have given to transacting within a consensus that is known to be transient is play, and our analysis in questions 4 and 5 (see Fig. 2) supports the claim made by some consumer researchers (e.g., Holbrook and Hirschman [1982] and Holbrook et al. [1984]) that playfulness is a significant contributory motive in much consumer behavior, deserving of more theoretical weight and empirical attention.

### Defining Seduction

We earlier distinguished seduction from persuasion. We now distinguish it from fraud and entertainment, using the fourth and fifth questions of Figure 2 taken together. We define *fraud* as a transaction conducted under a consensus that is not sustainable, where the victim has no part in making the consensus and where the gains that lure the victim into the trade are unsustainable. If, for example, a consumer buys a fake Rolex watch thinking it to be the real thing, the consumer is innocent of any complicity and is the victim of simple fraud. *Entertainment* is defined here as a transaction that, like fraud, depends on passively accepting an unsustainable private consensus, except that here the gains are sustained. The consumer in this kind of transaction trusts in the consensus for the delight or other rewards that will survive it. *Seduction* is defined as the enticement of a consumer into an exchange where ambiguity is resolved by a private (not institutionalized) social consensus that the consumer plays a part in constructing. It takes one of two forms. In a *confidence game* the unsustainability is cloaked from the consumer because his/her gains cannot survive the game's end. In *play* unsustainability is not cloaked, and the consumer plays simply for the rewards of playing, confident that they will survive. Play differs from entertainment in that the consumer contributes actively to the consensus. Santa Claus is entertainment to a very small child and play to a slightly older child who sees personal advantage in playing along.

Finally, Figure 2 can be used to define marketing communication.<sup>5</sup> We claim that marketing commu-

<sup>5</sup>Here we are referring not only to activities that are conventionally considered to be marketing communication (e.g., advertising, promotion, and public relations), but also to the communicative function of other elements of the marketing mix. Inasmuch as all social acts communicate meaning (Blumer 1969; Harre 1970), the implementations of product, pricing, and distribution decisions have communicative effects that can equally well be employed in the service of seduction.

FIGURE 3  
DIFFERENT PROGRESSIONS OF RELATIONSHIP FORMATION

<i>Seductive Relationship Formation in Chonda-Za</i>	<b>ENTICEMENT</b>	<b>ENROLLMENT</b>	<b>ENTRAPMENT</b>	<b>CONFIRMATION</b>
	Glimpses of the valley paradise.	Invitation to join the Huizache.	Fear of loss of hedonic rewards.	Frequent small rewards (e.g. letters).
	Handwritten letters.	Requests to write replies.	Fear of humiliation.	
	Pledges of affection.	Exchange of personal possessions.		
<i>Relationship Formation in Direct Marketing</i>	<b>PROSPECTING</b>	<b>QUALIFYING</b>	<b>CONVERSION</b>	<b>RETENTION</b>
	Prospect advertising.	Continuity programs such as frequent flyer programs.	Raising exit costs.	Retention marketing programs.
	Teaser mailings.	Direct mail catalog scheduling.		Frequency program accumulations.
	Sweepstakes.			
<i>Relationship Formation in Marketing Generally (c.f. Dwyer et al 1987)</i>	<b>AWARENESS</b>	<b>EXPLORATION</b>	<b>EXPANSION</b>	<b>COMMITMENT</b>
	Recognition of feasibility of exchange.	Trial purchase, sampling.	Mutual increased risktaking.	Investment in relationship maintenance.
	Positioning.	Bargaining and negotiation.	Cross-selling.	Pledges of relational continuity.
	Fantasy advertising.		Transaction-specific investment.	

nication is not a universal feature of markets, because it is possible for trade with mutual gain to occur without it. Rather, it is a term for a family of practices to induce a consumer to transact when neither mutual self-interest nor coercion applies. These practices reduce ambiguity in the mind of the reluctant party regarding the value of the transaction, so that self-interest can drive the exchange. They do so either by drawing implications of an established consensus (persuasion) or by drawing the consumer into a new consensus.

### SEDUCTION AS A SPECIAL CASE OF RELATIONSHIP FORMATION

Relationship formation envisages a series of exchanges that lead to increasing commitment. Dwyer, Schurr, and Oh (1987) have outlined stages by which exchange moves from a transactional to a relational basis: awareness, exploration, expansion, commitment, and dissolution. They account for forward movement (or the failure of some relationships to move forward) as a matter of assessing the costs and benefits of increasing dependence and therefore as a matter of expanding trust. As the relationship deepens, each party puts more at risk and increases confidence that the other intends to keep promises.

Seduction stands in ironic contrast to orthodox relationship formation, and offers, as irony generally of-

fers, some insight into the orthodoxy. Against each of the five steps of Dwyer et al. (1987) we can juxtapose a seductive counterpart. Our steps are enticement, enrollment, entrapment, confirmation, and defection (Figure 3). In contrast with the rational cost-benefit calculations of Dwyer et al., we employ the primrose path view of human judgment (Herrnstein and Prelec 1992), which assumes that human judgment is deficient at making rational choices because choices among means are often made without full recognition of the ends to which they lead. Thus, seduction can result from designing a path whose early stages are so tempting that they subvert the consumer from attending to the end to which they lead. Figure 3 imposes the first four steps of this structure on the events of the Chonda-Za case and suggests how the seduction progressed and where the stages presented themselves. Our stages correspond quite closely also to the standard stages of a direct marketing program: prospecting, qualifying, conversion, and retaining (Deighton, Peppers, and Rogers 1991). This correspondence is illustrated in Figure 3 as well.

The first stage in Dwyer et al. (1987) is awareness: the recognition that the other party is a feasible change partner. We add to recognition the more positive connotations of *enticement*, in which the seducer presents a very desirable final goal and implicitly pleads to help the victim to achieve it. In Chonda-Za, prospectors were allowed to glimpse a vision of how things might

be if they joined Chonda-Za. Willingness to enter its thrall depended on the lure of the vision. The dream of life in a valley paradise, hinted at in handwritten letters, served much as the prospect of a payoff serves to entice the victim of a con (Leff 1976). Enticement more generally can be indirect (e.g., a sweepstakes promotion) or direct (e.g., advertising). Ads entice when they allude to fantasy outcomes, such as an encounter with Old Milwaukee beer's Swedish bikini team, without explicitly promising that they will happen (Miller 1992). Loss-leader pricing in supermarkets is another enticement tactic (Nagle 1987).

The second phase in the Dwyer et al. (1987) model is termed *exploration* and emphasizes how interchange of information leads each member of the dyad to grow to trust the other. Our term for the second phase of the Chonda-Za seduction is *enrollment*. In exploration each party contributes information that gives legitimate grounds for trust, while in enrollment the marketer elicits information from the consumer without reciprocal candor. The information is used to design a role for the consumer. Lowry identified pockets of potential complicity in his prospects, and cast each in a role that could be imagined to lead to the vision. He developed the role progressively, from something merely perfunctory to one that was so engrossing that it became its own reward. For example, knights could advance to become temple masters in the Huizache. Through this progression the demands of the role and the consumer's sense of identity were merged. In mass marketing, enrollment is an identifiable element of many marketing programs. Marketers enroll consumers with devices like promotion or sampling, or an invitation to join a frequent-flyer or other continuity program. Catalog marketers like Land's End use a customer's purchase pattern during an initial period to decide the types of catalog and the frequency of mailings for that customer in subsequent periods (Peppers and Rogers 1993). In face-to-face marketing, enrollment can be much more subtle. A shrewd service provider, such as a restaurant waiter, auto salesperson, or investment counselor, infers the needs of a client and casts the client in a role that indulges him or her. For example, Prudential-Bache trained brokers to recognize risk-averse investors (termed "friendlies") and sell them risky limited partnerships. The training literature offered the brokers "powerful words you can use that friendly clients pick up on" such as "no problem" and "comfortable." It contained "powerful selling phrases you can use that friendlies respond to" such as "Trust me, I'll take care of all the problems" (Siconolfi 1993).

We term the third stage of seduction *entrapment*, while Dwyer et al. (1987) refer to *expansion*. Each term refers to an intensification of the pattern of the previous phase. In expansion, the parties extend the scope of exchange and become increasingly interdependent. In entrapment, the unbalanced relationship becomes more so because exit for the consumer is increasingly costly.

Lowry's patrons faced two kinds of cost. For some, participation in the role gave rewards that they did not want to lose. Once in the thrall of the story, it was pleasant to remain. For others, it was social cost, revealed in the humiliation that they suffered when the veil was lifted and they were obliged to face their own gullibility. There was a cost to stepping out of the role, standing outside the thrall, and looking coldly at what one had been doing. It is conventional in marketing to use the concept of switching costs to describe the entrapment mechanism in relationship formation. For example, the investment banking firm Merrill Lynch converted brokerage customers to an integrated service known as the Cash Management Account and lessened the incidence of account defection (Lovelock 1991). The balances in frequent-shopper programs may have a similar effect on loyalty to grocery stores. Addressability (Blattberg and Deighton 1991) refers to the general strategy by which individual customers unwittingly place their transaction histories in manufacturers' hands, much as a patient allows a dentist to accumulate his or her dental records, so that the manufacturer can discourage switching by delivering customized service superior to that which less informed competitors can offer.

The sustaining phase of a relationship in Dwyer et al.'s (1987) vocabulary is commitment. In seduction it is *confirmation*. Commitment involves significant delivery on promises made, and explicit or implicit pledging of relational continuity. Confirmation, in contrast, involves small acts of commitment or fulfillment by the marketer in lieu of the fulfillment of the initial promise. In Chonda-Za there was no final plundering of the victims as there often is in confidence games (Leff 1976; McCormack 1976), yet neither did the patrons ever receive their goal, an invitation to live in Chonda-Za. Instead, there were repeated small rewards (e.g., letters from the angels). In that respect, it parodied a conventional marketing relationship in which a steady stream of small rewards convinces the consumer that he or she is on track toward the glimpsed vision of ultimate satisfaction. Wheaties breakfast cereal seldom turns its consumer into a champion, but it does deliver a flow of wholesome breakfasts.

Dwyer et al. (1987) refer to the dissolution phase of relationships, in which one or both parties progress from private dissatisfaction through interactive unbonding to public presentation of the breakup. Our final stage is *defection*, a rather more abrupt ending in which the seductive party, far from negotiating the disentanglement, exits without prior warning to some place inaccessible to the victim. In the argot of cons, this is known as "scoring the mark" (Leff 1976). The defection stage is not a universal feature of cons or, we suggest, of seduction. In some cons, such as those involving lonely people, defection is put off and the mark is scored repeatedly. Alternatively, there is recourse to "cooling-out" the mark, a stratagem to persuade the mark that it is wiser to accept the loss than to pursue the thief.

Goffman (1952) finds widespread application in social life generally for the metaphor of cooling the mark out, and it might be possible to frame some marketing actions, such as complaint management, in the same terms.

### ENROLLMENT IN THE SEDUCTION PROCESS

Seduction's critical phase is the second, or enrollment, phase, the liminal period in which the victim is attracted to the design but not yet entrapped by it. In enrollment, either curiosity elicits acts of complicity or the audience draws back. We may learn more about enrollment if we explore how the patrons of Chonda-Za accounted for their conduct after its insulation failed. One patron terminated an interview in shame after describing himself as preyed on. A second expressed curiosity and claimed that he was puzzled in retrospect by his own gullibility. In a third case, a group of patrons explicitly denied that they felt defrauded, and their conduct was the very opposite of shame: they went out of their way to give evidence in Lowry's defense in court and to newspaper reporters. In each case the idea of a divided self was invoked to account for participation. The first used shame rhetorically to distance the current self from the self that had been preyed on. The second also distanced himself from the self that fell for the con by implying that it was not for him to explain "his" conduct. In the third case, members of the group pointed to the inadequacies of their self-concepts before they joined the knights as justification for joining, claiming that the selves in the Chonda-Za role were more contented, more viable, than the previous impoverished selves had been. In each case, therefore, enrollment was accounted for as a transformation of self.

Audiences often describe an experience by speaking of its effect on their sense of self or of its control over their attention. They might say they were taken out of themselves, entranced, diverted, or captivated. From a social constructionist perspective these audience members are, to a greater or lesser extent, yielding their own influence in the three-way interaction that creates their social reality. Especially during liminal experiences (Turner 1988) where the influence of the larger social reality is also reduced, the consumer's self falls directly under the influence of the marketer's agenda. We want to argue that marketing seduction enrolls its consumers by casting them in desired roles and inviting them to play along. If consumption is a response to performance (Deighton 1992), then successful performance is one in which the audience lives for a while within a consensus imposed by the architects of the production. A successful salesperson, for example, might be said to have induced the customer to enter his or her theater (Deighton 1994; Grove and Fisk 1983), and Kotler (1984) describes how designers of exotic experiences build contexts in which their clients can, for example, pitch

baseballs to ex-stars or play at pirating in Tahiti. Enrollment in a performance is more than the change of beliefs, as in the conventional view of persuasion; it draws the consumer, even if only for a while, into an integrated web of beliefs, values, aspirations, scripts, and conduct. The performance entertains the audience and the audience entertains the performer's view of world.

Sarbin (1986) explains enrollment in a performance as a matter of narrowing the audience's separation of role and self. Performance imposes a role on its audience, for example, to dress soberly and behave with decorum in an opera, to be exuberant at a rock concert or to join in the fun of a Mardi Gras. Sarbin claims that involvement in the performance becomes more intense as the gap between role and self narrows (see Deighton 1994). When the gap is wide, one is merely going through the motions of the role, and one is not involved. As the gap narrows, involvement increases. The body expends more effort to meet the role's demands, more organic systems are in play, and one yields more and more autonomy to the agenda of the performer. One loses self-consciousness and inhibitions. At the extremes of involvement, self and role merge in bewitchment, and trance states result (see, e.g., Calkins et al. 1993).

If Sarbin's description is recast in terms of the three-way interaction by which social reality is constructed, a role is a private or institutionalized agreement about conduct, and role-self convergence is a process of accepting progressively more all-encompassing agreements. In the first stage of the progression, then, the role involves few new agreements and the consumer takes it on in a detached, perfunctory way. The consumer is dictated by bland protocols followed mindlessly. The marketer's role-consistent overture triggers a consumer's role-determined response. This is not seduction but it may be an entry into seduction. For example, an encyclopedia salesperson begins, "I'm making a survey of your neighborhood's ideas on education. If I may step in . . ." and exploits the householder's instinctive politeness to trap him or her into a spiel (Barach 1994). A direct mail envelope might feign an official invitation to get itself opened and start the seduction, or a marketer may use some banal formula such as "Good evening and how are you today?" to elicit the first step of cooperation.

The next stage calls for more pervasive agreement and a more involving part. The parties to the transaction do not merely exchange performances as they do in the previous stage: one performance shapes the performance of the other. Sociologists in the Goffman tradition term this process *altercasting* (e.g., Weinstein and Deutschberger 1964). In the language of confidence games, altercasting describes the process of enrolling a victim. It is illustrated in the Chonda-Za case by the interchange in which Vanessa sends her patron a peacock and he responds by sending a windbreaker.

A third level of involvement is reached when the consumer initiates a role-related action quite deliberately, for rhetorical effect and to accomplish some instrumental purpose. Here the consumer starts to co-produce the performance. Roles are played with an enthusiasm that begins to become its own reward. In the case of Chonda-Za, a patron took to writing love letters and found that it filled "a great creative need." In Japan, busy executives may contract with a firm known as Japan Efficiency Headquarters to send surrogate sons, daughters, and grandchildren to visit their parents to simulate family get-togethers and impress the neighbors that the parents are not neglected. The consultancy reports that the parents greet the actors with displays of joy and delight (*Financial Times* 1992).

Even more intense merging of role and self is possible in markets, although this is rare. Some performances engross their participants to the exclusion of self-consciousness, pain, hunger, and sense of personal risk, as when soldiers are persuaded to enter the "theater" of battle. Cielski et al. (1993) illustrate how skydiving generates total absorption, driven by a sense of involvement that transcends mundane experience. Arnould and Price (1993) explore a different but equally transcendent experience in river rafting. In these transcendent experiences, marketer and consumer agree so broadly and deeply that uniting of self and role is complete.

In summary, as the consumer and marketer expand the areas of consensus, the consumer becomes more involved in the performance and the consumer's sense of self becomes more completely what the marketer would want it to be. The merging marks the progress of seduction. Entrapment occurs because there is a psychic cost to abrogating the consensus and reversing the process of becoming more involved.

## THE LEGITIMACY OF SEDUCTION

Marketing is a technology of social influence, and in matters of influence the difference between the legitimate and the illegitimate can be subtle. As Hughes (1971) puts it, "In many of the things which people do for people, the *for* can be changed to a *to* by a slight over-doing or by a shift of mood" (p. 305). Marketers often justify their actions with the claim that their intention is to do things for consumers, such as to give them what they want or to satisfy their needs, so some attention to the boundary between doing for and doing to is not out of place. Just as marketing spans the range from socially legitimate persuasion to socially illegitimate fraud, so too does seduction. Miller (1991) writes: "Charm and fascination may be said to gleam at one end of seduction's possibilities. Suborning, bribery and coercion lurk at the other. There are delights and pleasures to be found within its purview. There are also errors, wrongs, betrayals" (p. 21). The important question, then, is whether there is a sharp disjunction between persuasion and fraud, between legitimate and il-

legitimate seduction. The constructionist perspective is rather too relativistic to offer moral high ground from which to draw principled distinctions, but it does invite us to think of ethics as a problem of justification. We propose that marketers judge their own legitimacy by asking whether they could successfully justify their actions to those affected by them, so that legitimacy, like all other social facts, would emerge as a matter of consensus. What follows is intended as a contribution to the discussion of grounds on which a marketer might try to win consent for an action.

Recent research on marketing ethics (Hunt and Vasquez-Parraga 1993; Hunt and Vitell 1986; Mayo and Marks 1990) points to the value of testing legitimacy on both deontological and teleological grounds. Briefly stated, deontology deals with "the inherent rightness or wrongness of a behavior, irrespective of the behavior's consequences" (Hunt and Vasquez-Parraga 1993, p. 79). Teleology deals with the value of outcomes. This section shows how both considerations can be used to defend or challenge a seductive marketing program. Two questions are posed, and the action must clear both hurdles. Each may be asked prospectively of the marketer's intentions or retrospectively of the marketer's actions. For simplicity we focus only on the retrospective analysis.

The first question is deontological:

Did the marketer and the consumer share the same assessment of the probability that the consensus supporting the exchange would be sustained?

If the answer is no, and the marketer was less confident than the consumer that the consensus would survive, then the seduction was deontologically indefensible. In such a case the imbalance of expectation between consumer and marketer will have had to be strategically concealed by the marketer. For example, if a television home shopping program announces that it has a very limited quantity of an item in stock to create a sense of urgency in the audience, when it chose to stock that quantity simply to create the semblance of scarcity, the program has asked the consumer to accept a definition of the situation that it does not itself accept. This dissembling is what Goffman (1973a, p. 18) calls cynical social behavior. Hunt and Vasquez-Parraga (1993, p. 81) suggest that when one party uses superior knowledge to take advantage of another, trust in the social relationship has been violated and the act is deontologically unethical. We say that a difference of opinion about sustainability marks a marketing action as indefensible from a deontological perspective. It is legitimate to seduce a consumer into entertainment, but to invoke an entertainment defense post hoc to try to save a failed fraud, as in our pizza dough example, is not.

The second question relates to the teleology of a seduction, or the results of the transaction:

Did the marketer believe in advance that the consumer's gains from the transaction would survive the collapse of the consensus?

If the answer here is yes, then the seduction is teleologically defensible. Returning to the car dealer in the introduction to this article, consider a "lowball" seduction. The salesperson offers the car at a remarkably low price but later, after the customer has been seduced into a sense of ownership, raises the price with a rationale such as "My manager won't let me throw in the air conditioning." The customer declines to incur the psychological loss of the car and pays the higher price. Here the ploy is teleologically defensible if the pleasure of owning the car survives after the gambit falls apart. Note that it may or may not be deontologically defensible as well. If the customer had believed in advance that car haggling involves the construction of unsustainable agreements ("Dealers always try to pull something on you"), and had played along with the lowball ploy, then the marketer would have grounds to claim that the tactic clears both hurdles of legitimacy.

### CONCLUSION

. . . the giant swarm of poor moths and gnats, rushing silently and madly into the enticing flame! What unanimity in agreeing to let oneself be deceived! Here quite clearly there is in operation a general human need, implanted by God Himself in human nature . . . an indispensable device in life's economy. (THOMAS MANN, *Confessions of Felix Krull, Confidence Man*)

This article has analyzed seduction, exploring Felix Krull's contention that the human inclination to play along with deception is an essential consideration in any attempt to explain the social and economic order. Just as attention to cognitive heuristics and biases can explain how marketers manage what consumers learn from experience (Hoch and Deighton 1989), so, we suggest, attention to social pathologies such as fraud and con games, and their more innocent counterparts, play and entertainment, may help to explain how marketers induce compliance in consumers.

Social phenomena need different methodological treatment than cognitive phenomena. Consumer research has been quite successful at studying cognitive processes when they can be made to unfold quickly in a laboratory or field setting. But it would be a mistake to allow demands of tractability to simplify conceptions of consumer influence processes to the point that they are represented as immediate and purely cognitive responses to verbal argument. Consumer influence is arguably most interesting when it is most protracted and subtle: when it is most seductive. This article has dealt with a class of influence phenomena that may require a time scale of the order of months or years to unfold, may demand a less psychological, more sociological

theoretical lens with which to be observed, and will tax the ingenuity of an experimentalist to reconstruct in a laboratory.

We therefore motivated our discussion with a history and described how customer relationships were built up over time and with much interaction. Chonda-Za illustrated a seductive meaning-making process could be either playfulness or a confidence game was not mere fraud. Chonda-Za would not have sustained this analysis if it had depended for its success on the manipulation of appearances alone. Like forged counterfeit, or sleight-of-hand, for example, it would have been explained by the fact that the consumer simply did not see what was going on. Chonda-Za used the structure of playful participation to implicate the consumer.

This work contributes to our understanding of how marketing builds and preserves relationships. It suggests that the driver of the process is the construction of a consensus, from which flow the social roles that people are enticed to play, the social justifications that they let them offer for their behavior, and the social conditions that entrap them in the behavior. This focus complements what we know about the cognitive psychology of influence, and the role of advertising, by emphasizing the role of tools other than advertising and aspects other than cognition. The term "integrated marketing communications" (Schultz, Tannenbaum, and Lauterbach 1993) is used by marketing practitioners to refer to communications programs that are chained together to deliberately move consumers through sequential stages of relationship creation and maintenance. The model of seduction provides hypotheses about the nature of the stages and the contingencies that operate at transitions between stages.

The article concluded with a discussion of legitimacy in marketing. It is not evidence per se of illegitimacy that marketing tries to manipulate the significance of things, performs "spin control" on events, and "repositions" objects. These constructions of meaning are inevitable, because meaning is not an intrinsic property of objects. There is no objective Madonna that can be distinguished from her marketed presence. She may induce her audiences into admiring her, but her fans are to be happy to have been helped over the threshold. What matters is the sustainability of their gains. When Cher sells fitness videotapes with the help of a body built by cosmetic surgery so extensive that it includes the removal of ribs, she has seduced customers into barking on hours of tedious exercise that will not produce the effect she implies that it will.

As Houston and Gassenheimer (1987) anticipate, a study of pathologies of exchange is an important step to expand our understanding of exchange generally. It not only does it help define the limits of legitimacy, but also emphasizes how precarious the gains from marketing can be. Value lies in the consensus surrounding the change, not in the objects of exchange. When the



sensus is fraudulently established, value persists only so long as the fraud is undetected. When the consensus depends on the complicity of the consumer, value depends on whether consumers attribute their playing along to volition or deception. Only when the consensus is durable does value last as long as the objects do.

Belk (1987) and Holbrook (1987) have argued that consumer research is not a subdiscipline of marketing but can stand on its own as a separate discipline. Belk (1987) goes so far as to advocate a new consumer research agenda, defining it as what marketers are not interested in. We would recommend caution in uncoupling consumer research from marketing. For some problems, it is productive to think of marketing and consumption as one phenomenon. Each is a response to the other: the action is in the interaction. All consumption is relational, with a party who constructs the consumption opportunity and another who collaborates to sustain it, and society has a vital interest in the interplay. Indeed, in the terms of this article this interaction is society. Transactions between those who propose and those who dispose, be they lawyers and juries, entertainers and audiences, politicians and voters, teachers and students, or zealots and followers, are all of the form of marketer and consumer, and their outcomes constitute the social order. We will find marketing at work wherever we see consumption at work. If consumer research is to be liberated to study the broadest possible construal of consumer phenomena, as Belk (1987) persuasively proposes, the key may be to broaden our construal of marketing.

[Received September 1993. Revised April 1994.

Kent B. Monroe and Brian Sternthal served as editors and John F. Sherry, Jr., served as associate editor for this article.]

## REFERENCES

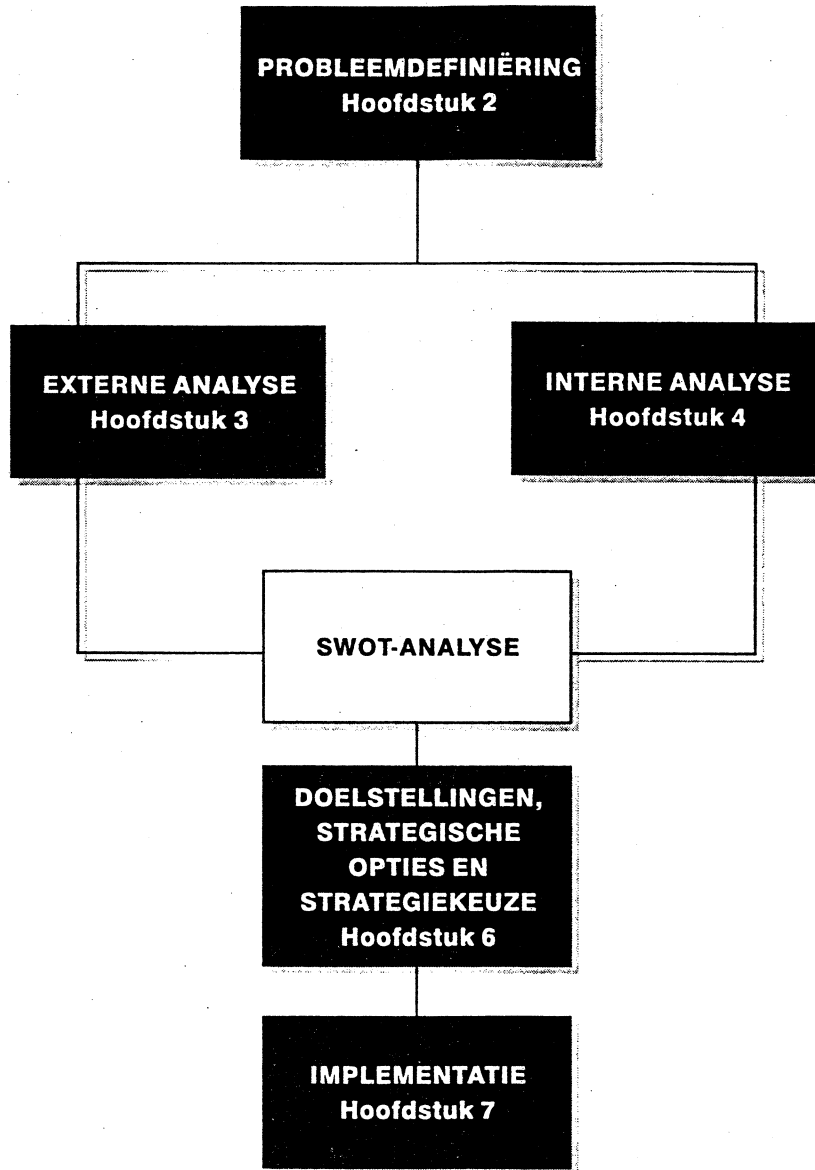
- Aaker, David A. (1974). "Deceptive Advertising," *Consumerism: Search for the Consumer Interest*, ed. David A. Aaker and George S. Day, New York: Free Press, 137-156.
- Apter, Michael J. (1991). "A Structural Phenomenology of Play," in *Adult Play: A Reversal Theory Approach*, ed. John H. Kerr and Michael J. Apter, Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Arnould, Eric J. and Linda L. Price (1993). "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter," *Journal of Consumer Research*, 20 (June), 24-45.
- Bagozzi, Richard P. (1975). "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, 39 (October), 32-39.
- Barach, Jeffrey A. (1993). "David Namer: An Interview with a Professional Salesperson," in *Ethics in Marketing*, ed. N. Craig Smith and John A. Quelch, Homewood, IL: Irwin.
- Barbour, Fredric L., II and David M. Gardner (1982). "Deceptive Advertising: A Practical Approach to Measurement," *Journal of Advertising*, 1 (March), 21-30.
- Baudrillard, Jean ([1979] 1990), *Seduction*, trans. Brian Singer, New York: St. Martin's.
- Belk, Russell W. (1975). "Situational Variables and Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 2 (December), 157-164.
- (1987). "ACR Presidential Address: Happy Thoughts," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, ed. Melanie Wallendorf and Paul Anderson, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Berger, Peter L. and Thomas Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality*, New York: Anchor.
- Blattberg, Robert C. and John Deighton (1991). "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability," *Sloan Management Review*, 33 (Fall), 5-14.
- Blumer, Herbert (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boorstin, Daniel J. (1964), *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York: Harper Colophon.
- Business Week* (1990). "A New Era for Auto Quality," October 22, 86-96.
- Butterfield, Stephen (1985), *Amway: The Cult of Free Enterprise*, Boston, MA: South End.
- Chambers, Ross (1984), *Story and Situation: Narrative Seduction and the Power of Fiction*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Cielski, Richard L., Randall L. Rose, and Thomas W. Leigh (1993). "An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving," *Journal of Consumer Research*, 20 (June), 1-23.
- Corstens, Marcel L. and David A. Gautschi (1983). "Formal Choice Models in Marketing," *Marketing Science*, 2 (Winter), 19-56.
- Cummings, Katherine (1991), *Telling Tales: The Hysterical Seduction in Fiction and Theory*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Deighton, John (1992). "The Consumption of Performance," *Journal of Consumer Research*, 18 (December), 362-372.
- (1994). "Managing Services When the Service Is a Performance," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, ed. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, Thousand Oaks, CA: Sage.
- , Don Peppers, and Martha Rogers (1994). "Customer Transaction Databases: Present Status and Prospects," in *The Marketing Information Revolution*, ed. Robert C. Blattberg et al., Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Englis, Basil G. (1992). "The Willing Suspension of Disbelief and Its Importance in Understanding Advertising Effects," *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, Vol. 3, ed. Chris T. Allen et al., pp. 203-208.
- Fiedler, Leslie A. (1963). "Introduction," in *A Literary Guide to Seduction*, ed. Robert Meister, New York: Stein & Day.
- Financial Times* (1992). "Myth and Kin," May 28.
- Gardner, David M. (1975). "Deception in Advertising: A Conceptual Approach," *Journal of Marketing*, 39 (January), 40-46.
- Gergen, Kenneth J. (1985). "The Social Constructionist Movement in Modern Psychology," *American Psychologist*, 40 (March), 266-275.

## MARKETING AND SEDUCTION

- Goffman, Erving (1952), "On Cooling the Mark Out: Some Adaptations to Failure," *Psychiatry*, 15, 45-63.
- ([1959] 1973a), *The Presentation of Self in Everyday Life*. Woodstock, NY: Overlook.
- (1973b), "The Moral Career of the Mental Patient," in *Deviance: The Interactionist Perspective*, ed. Earl Rubington, New York: Macmillan, 88-98.
- (1974), *Frame Analysis*. New York: Harper & Row.
- Grove, Stephen J. and Raymond P. Fisk (1983), "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and George D. Upah, Chicago: American Marketing Association, 44-49.
- Hardwick, Elizabeth (1990), *Seduction and Betrayal*. New York: Vintage.
- Harre, Rom (1970), "Foreword," in *A Sociology of the Absurd*, ed. Stanford M. Lyman and Marvin B. Scott, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hauser, John R. and Glen L. Urban (1986), "The Value Priority Hypothesis for Consumer Budget Plans," *Journal of Consumer Research* 12 (March), 449-462.
- Herrnstein, Richard J. and Drazen Prelec (1992), "A Theory of Addiction," in *Choice over Time*, ed. George Loewenstein. New York: Russell Sage, 331-360.
- Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1992), *Postmodern Consumer Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoch, Stephen J. and John Deighton (1989), "Managing What Consumers Learn from Experience," *Journal of Marketing*, 53 (April), 1-20.
- and Young Wan Ha (1986), "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience," *Journal of Consumer Research*, 13 (September), 221-233.
- Holbrook, Morris B. (1987), "What Is Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 14 (June), 128-132.
- , Robert B. Chestnut, Terence A. Oliva, and Eric A. Greenleaf (1984), "Play as a Consumption Experience: The Roles of Emotions, Performance, and Personality in the Enjoyment of Games," *Journal of Consumer Research*, 11 (September), 728-739.
- and Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Fantasies, Feelings and Fun," *Journal of Consumer Research*, 9 (September), 132-140.
- Houston, Franklin S. and Jule B. Gassenheimer (1987), "Marketing and Exchange," *Journal of Marketing*, 51 (October), 3-18.
- Hughes, Everett (1971), *The Sociological Eye*. Chicago: Aldine.
- Huizinga, Johan (1949), *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture*. Boston: Routledge & Paul.
- Hunt, Shelby D. and Arturo Z. Vasquez-Parraga (1993), "Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 78-90.
- and Scott J. Vitell (1986), "A General Theory of Marketing Ethics," *Journal of Macromarketing*, 6 (Spring), 5-16.
- Kapferer, Jean-Noel (1985), *L'enfant et la Publicité*. Paris: Dunod.
- Kleine, Robert E., III and Jerome B. Kernan (1991), "Contextual Influences on the Meanings Ascribed to Ordinary Consumption Objects," *Journal of Consumer Research*, 18 (December), 311-324.
- Kotler, Philip (1984), "'Dream' Vacations: The Boom Market for Designed Experiences," *Futurist*, 18 (October), 7-13.
- Leff, Arthur Allen (1976), *Swindling and Selling*. New York: Free Press.
- Levy, Sidney J. (1959), "Symbols for Sale," *Harvard Business Review*, 37 (July/August), 117-124.
- Lovelock, Christopher H. (1991), "United States Trust Company of New York," in *Services Marketing*, ed. Christopher H. Lovelock. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mayo, Michael A. and Lawrence J. Marks (1990), "An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics," *Journal of the Academy of Marketing Science* 2 (Spring), 163-171.
- McCormack, Donald (1976), *Taken for a Ride: The History of Cons and Con-Men*. London: Harwood-Smart.
- Mead, George H. (1934), *Mind, Self, and Society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Mick, G. David (1992), "Levels of Subjective Comprehension in Advertising Processing and Their Relations to Adceptions, Attitudes, and Memory," *Journal of Consumer Research*, 18 (March), 411-424.
- Miller, Cyndee. (1992), "Babe-Based Beer Ads Liked Flourish," *Marketing News*, 26 (January 6), 1, 10-11.
- Miller, Jane (1991), *Seductions: Studies in Reading and Culture*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Monroe, Ann (1993), "Spin Control: The Fine Art of Communicating Bad News, as Practiced by Three Veterans of Corporate Crises," *CFO Magazine*, 9 (March), 28.
- Moschis, George P. (1987), *Consumer Socialization: A Style Perspective*. Lexington, MA: Lexington.
- and Gilbert A. Churchill (1979), "An Analysis of Adolescent Consumer," *Journal of Marketing*, 43 (July), 40-48.
- Murphy, Patrick E. and William L. Wilkie (1990), *Mark and Advertising Regulation: The Federal Trade Commission in the 1990s*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Nagle, Thomas T. (1987), *The Strategy and Tactics of Promotion*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nettler, Gwynn (1982), *Lying, Cheating, Stealing*. Cincinnati, OH: Anderson.
- Newman, Jenny (1988), *The Faber Book of Seductions*. London: Faber & Faber.
- Packard, Vance (1957), *The Hidden Persuaders*. New York: David McKay.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One to Watch: The Future*. New York: Doubleday.
- Preston, Ivan L. (1975), *The Great American Blow-up: Profit in Advertising and Selling*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Rapp, Stan and Thomas L. Collins (1990), *The Great Marketing Turnaround*. New York: McGraw-Hill.
- Richards, Jef L., (1990), *Deceptive Advertising: Behavioral Study of a Legal Concept*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rose, Robert L. (1988), "Land of Chonda-Za Promised Love to Lonely Men," *Wall Street Journal*, November 22.
- Russo, J. Edward, Barbara L. Metcalf, and Debra Stepp (1981), "Identifying Misleading Advertising," *Journal of Consumer Research*, 8 (September), 119-131.



- Sarbin, Theodore (1986), "Emotion and Act: Roles and Rhetoric," in *The Social Construction of Emotion*, ed. Rom Harre, Oxford: Blackwell.
- and Karl E. Scheibe (1983), *Studies in Social Identity*, New York: Praeger.
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, and Robert E. Lauterhorn (1993), *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*, Chicago: NTC.
- Schutz, Alfred (1970), *On Phenomenology and Social Relations: Selected Writings*, ed. Helmut R. Wagner, Chicago: University of Chicago Press.
- and Thomas Luckmann (1973), *The Structures of the Life-World*, trans. Richard M. Zaner and H. Tristram Engelhardt, Jr., Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Shimp, Terence A. and Ivan L. Preston (1981), "Deceptive and Nondeceptive Consequences of Evaluative Advertising," *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 22-32.
- Siconolfi, Michael (1993), "Memos Reveal Prudential Sales Tactics," *Wall Street Journal*, July 15.
- Smith, N. Craig and John A. Quelch (1993), *Ethics in Marketing*, Homewood, IL: Irwin.
- Smith, Wes (1988), "Knights of Chonda-Za," *Chicago Tribune*, December 19.
- Sterba, James P. (1991), "Pizza on Earth: The Pie Bible," *Wall Street Journal*, January 16.
- Stern, Barbara B. (1989), "Literary Criticism and Consumer Research: Overview and Illustrative Analysis," *Journal of Consumer Research*, 16 (December), 322-334.
- Turner, Victor W. (1988), *The Anthropology of Performance*, New York: PAJ.
- Ward, Scott (1974), "Consumer Socialization," *Journal of Consumer Research*, 1 (September), 1-14.
- Weinstein, Eugene A. and Paul Deutschberger (1964), "Tasks, Bargains and Identities in Social Interaction," *Social Forces*, 42, 451-456.
- Wernick, Andrew (1991), *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression*, London: Sage.





## SWOT-analyse

'SWOT...stands for strengths, weaknesses, opportunities and threats...the idea is to undertake a more structured analysis so as to yield findings which can contribute to the formulation of strategy. Although what follows is somewhat crude as an analytical device it has proved in practical application to be a helpful means of achieving these aims.'

JOHNSON EN SCHOLES  
EXPLORING CORPORATE STRATEGY

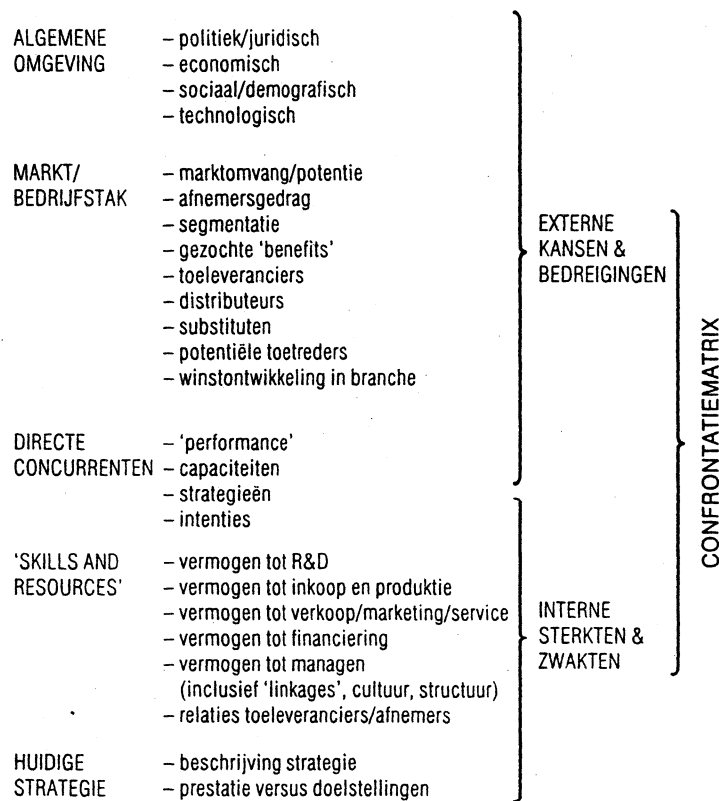
### 5.1 Inleiding

De strategische waarde van een externe en interne analyse *afzonderlijk* is beperkt, zo niet nihil. De geïdentificeerde kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten krijgen pas betekenis wanneer zij met elkaar in verband worden gebracht; wanneer er interpretaties en conclusies aan worden verbonden die vervolgens hun neerslag vinden in een geschikte en feitelijk uitgevoerde strategie. Het confronteren van sterkten en zwakten met kansen en bedreigingen is het onderwerp van dit hoofdstuk. Een en ander duiden we wel aan met de term SWOT-analyse (of SWOTI-analyse). De afkorting staat voor Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Issues). Het doel van deze, qua aard, zeer grove analyse is het identificeren van de belangrijkste strategische aandachtsvelden en knelpunten waarmee de onderneming zich geconfronteerd ziet. Het gaat in feite om het komen tot een concrete probleemaftakening en probleemstelling.

Binnen het proces van situatie-analyse en strategieformulering is de SWOT-analyse te zien als een scharnierpunt. Ten eerste komen in de SWOT-analyse de resultaten van de externe en interne analyse samen (convergentie). Ten tweede vormt de uitkomst van de SWOT-analyse het kader waarbinnen de doelstellingen worden geformuleerd en naar alternatieve strategische wegen wordt gezocht om deze doelstellingen te bereiken (divergentie).

## 5.2 Theorie achter de SWOT-analyse

Strategische analyses vormen een poging om het grote aantal omgevingsinvloeden op systematische wijze te reduceren tot een begrijpelijk patroon van effecten dat, wanneer men de eigen bedrijfssituatie in ogenschouw neemt, als basis kan dienen voor het uitzetten van het eigen handelen. Een 'instrument' dat hierbij vaak als hulpmiddel wordt gebruikt is de SWOT-analyse. De SWOT-analyse bestaat uit een externe/interne analyse gekoppeld aan een confrontatiematrix. De externe analyse en de interne analyse dienen om achtereenvolgens de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving van de onderneming voordoen en de sterke en zwakke kanten van de eigen organisatie bloot te leggen. De confrontatiematrix moet het verband tussen de geïdentificeerde kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten leggen (zie figuur 5.1). De belangrijkste kruispunten tussen interne en externe zaken worden wel 'strategic issues' genoemd en betreffen in feite



Figuur 5.1 Overzicht analysepad SWOT (gebaseerd op Day, 1990, p. 66)

een identificatie van de belangrijkste strategische vraagstukken waarmee de onderneming zich geconfronteerd ziet.

Om het nut van de SWOT-analyse goed te kunnen begrijpen moeten we eerst kijken naar de achterliggende gedachte. Deze valt het beste weer te geven aan de hand van een tweetal strategische begrippen, te weten *competitive advantage* en *distinctive competence*. Het gaat om begrippen die de afgelopen jaren in de literatuur sterk aan belang hebben gewonnen en die steeds vaker als elkaar aanvullende concepten worden bestempeld (zie Day en Wensley, 1988).

'Competitive advantage' of concurrentievoordeel is de feitelijke superieure positie van de onderneming op de markt. Als het goed is, is deze positie gebaseerd op een hogere toegevoegde waarde voor de afnemer of een lager kostenniveau (vergelijk generieke strategieën van Porter). Een goed concurrentievoordeel resulteert in meer marktaandeel en/of een betere winstgevendheid.

Een concurrentievoordeel ontstaat doorgaans niet vanzelf. De onderneming moet er aan werken. Het ligt verankerd in de 'distinctive competence' van de onderneming: unieke combinaties van vermogens van kennis, kunde en middelen die concurrenten niet hebben. Niet alleen capaciteiten die direct aan het concurrentievoordeel bijdragen zijn belangrijk. Ook vermogens die de organisatie in staat stellen gecreëerd concurrentievoordeel in stand te houden en te verdedigen zijn essentiële 'resources'.

De relatie leggend met de externe en interne analyse kunnen we stellen dat de in de externe analyse afgeleide kansen en bedreigingen – in hoofdlijn – aangrijpen op het 'competitive advantage' van de onderneming. Kansen en bedreigingen kunnen samenhangen met ontwikkelingen die van invloed zijn op het concurrentievoordeel van een specifieke onderneming maar ook verband houden met trends die meer algemeen van toepassing zijn op een markt of branche (bijvoorbeeld een dalende totale markt). De in de interne analyse geïdentificeerde sterkten en zwakten staan in directe relatie met haar 'distinctive competence'. Gezien het belang van de begrippen kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten definiëren we deze termen nog even nader (vergelijk Day, 1990):

- *Kansen zijn gebeurtenissen of trends die potentiële wegen naar een nieuw concurrentievoordeel inhouden.*
- *Bedreigingen wijzen op externe ontwikkelingen die het huidig concurrentievoordeel eroderen of die de mogelijkheden om huidige onderscheidende competenties verder te exploiteren, verslechteren.*

- Sterkten zijn die 'distinctive competences' die gebruikt kunnen worden om kansen uit te buiten en bedreigingen te pareren.
- Zwakten zijn tekortkomingen of beperkingen die in de weg staan bij het komen tot een aan concurrenten gelijke of superieure prestatie.

### 5.3 Input voor de SWOT-analyse

Zoals gesteld, wordt de SWOT-analyse 'gebaseerd' op de uitkomsten van de externe en interne analyse. De kwaliteit van de uiteindelijke SWOT-analyse is dan ook sterk bepaald door de kwaliteit van deze voorafgaande deelanalyses. Het is daarom goed expliciet stil te staan bij de problemen waarvoor het management zich geplaatst ziet bij de uitvoering van een externe en interne analyse. Het plaatsen van de externe analyse voor de interne analyse is strategisch meer verantwoord. Er wordt dan vanuit een 'helicopter view' ingezoomd. Verder ligt – theoretisch bezien – de basis voor het strategische denken in de veranderende omgeving.

#### *Externe analyse*

Managers vinden het doorgaans vrij gemakkelijk om een lijst met kansen en bedreigingen voor hun 'business' op te stellen. Dit dreigt echter vaak te resulteren in zeer lange opsommingen. Binnen het management team wordt per item uitgebreid gefilosofeerd over wat misschien wel of niet zal voorvallen. Met name uitwijdingen over alles wat fout kan gaan, zijn populair. De feitelijke bijdrage aan een beter inzicht in de materie is hierbij doorgaans beperkt.

Wil een externe analyse effectief zijn dan moeten de volgende zaken in de gaten gehouden worden:

- 1 Het is bij een externe analyse van essentieel belang om uit alle omgevingseffecten juist die ontwikkelingen te destilleren die een *significante impact* hebben op de *bedrijfstak en het bedrijf*. Zo dient er binnen de concurrentieanalyse bijvoorbeeld vooral aandacht te zijn voor aspecten/elementen die bedrijven van elkaar onderscheiden. Op basis waarvan zijn strategische groepen te onderkennen?
- 2 Een checklist vormt een goed en gemakkelijk uitgangspunt voor een externe analyse. Deze is echter geen garantie dat er geen andere belangrijke aspecten zijn (bijvoorbeeld branchespecifieke zaken). Er moet gelet worden op het korte- én het lange-termijneffect van de verschillende factoren. Welke factoren die nu nog niet zo belangrijk zijn, winnen in de toekomst aan betekenis (*toekomstige kritische succesfactoren*)?

- 3 Formuleer voor iedere significante omgevingstrend zo concreet mogelijke veronderstellingen (bijvoorbeeld de olieprijs voor de komende drie jaar) en trek hieruit de *conclusies* voor de eigen bedrijfstak (zie bijvoorbeeld Van der Lee, 1991, p. 100 en volgende). Als er geen duidelijke kans/breiging uit één ontwikkeling spreekt, valt het te overwegen haar weg te laten. De impact van de ontwikkeling is dan waarschijnlijk klein.
- 4 Wat is het bewijs voor de gemaakte inschatting omtrent 'timing' en invloed van een gesignaleerde trend? Gaat het om perceptie (van het management) of werkelijkheid? Zeker ten aanzien van belangrijke ontwikkelingen moet gezocht worden naar *onderbouwing* (bronvermelding). Kwantitatieve gegevens hebben hierbij de voorkeur. Vaak zal informatie moeilijk te krijgen zijn. Men mag zich binnen de externe analyse echter niet laten leiden door wat wel of niet voorhanden is. Dit zou ertoe kunnen leiden dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien! Eventueel kan worden overgegaan op ordinale inschattingen (++;+;0;-;-).
- 5 'Toekomstonderzoek is van fundamenteel belang in strategisch management. Immers, men wil iets op lange termijn realiseren' (Van der Lee, 1991, p. 66). Analyses die slechts één jaar of een historisch pad weergeven, schieten per definitie te kort. Hiermee is niet gezegd dat dit type analyse zinloos is of niet als aanvulling dienst kan doen. Een externe analyse dient echter *afdoende dynamisch* te zijn en in belangrijke mate inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen voor de komende drie tot vijf jaar. De cijfers moeten *overzichtelijk en inzichtelijk* worden gepresenteerd (onder andere jaar-op-jaar percentages).

#### Interne analyse

Ook bij de interne analyse is het resultaat vaak een lijst van weinig zeggende items. De belangrijkste redenen waarom het misgaat zijn waarschijnlijk de volgende:

- 1 Geregeld worden afwegingen gemaakt zonder een duidelijk *referentiepunt*. Hierdoor is de betekenis van 'sterkten' en 'zwakten' *onduidelijk*: is iets een sterkte ten opzichte van belangrijkste directe concurrenten, ten opzichte van het bedrijfstakgemiddelde, of wordt het bedrijf vanuit haar historie geacht sterk te zijn op het betreffende punt?
- 2 Door het beoordelen van de organisatie op algemene capaciteiten en aspecten ontstaat geen zicht op die capaciteiten die feitelijk aansluiten bij de 'succesfactoren' binnen de branche. Het niet onderkennen dat sommige capaciteiten wel en andere niet door afnemers worden *gewaardeerd*, is een serieuze tekortkoming in veel interne analyses. Door de *value chain* in de interne analyse te betrekken kan worden getracht aan dit bezwaar tegemoet te komen. De *value chain* ontrafelt immers de door de onderneming verschaftte toegevoegde waarde naar functionele en ondersteunende

organisatie-activiteiten. Een simpeler operationalisering is het in de gaten houden van de bijdrage van de diverse interne elementen aan de *efficiency en/of effectiviteit* van de onderneming.

- 3 Vaak blijft een *interpretatie* van de interne situatie achterwege. De interne analyse is dan eerder een beschrijving dan een analyse en het nut is nihil omdat er in feite géén conclusies worden getrokken. Een en ander is grotendeels terug te voeren op een tweetal oorzaken: perceptie/beoordeling en politiek. Bij veel managers bestaat de neiging om zaken 'neutraal' te beoordelen in plaats van ze concreet als sterkten en zwakten te benoemen. 'Politieke of bedrijfsculturele redenen kunnen ertoe leiden de sterke punten te overschatten en zwakke [punten] te bagatelliseren of juist omgekeerd!' (Van der Lee, 1991, p. 45).

#### 5.4 Uitvoering van de SWOT-analyse

Hoe nu een SWOT-analyse (verder) uit te voeren? Er van uitgaande dat de externe en interne analyse hebben geresulteerd in een tweetal opsommingen van respectievelijk kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten, kunnen we deze met elkaar confronteren in een matrix: de confrontatiematrix. Binnen deze matrix kunnen we *elk 'kruispunt'* van competenties en omgevingsontwikkelingen nader bekijken en op ordinale wijze *beoordelen* (++;+;0;-;-). Sluit bijvoorbeeld een sterkte van de organisatie (bijvoorbeeld goede Research & Development) bij een kansrijke omgevingsontwikkeling aan (sterke vraag naar nieuwe producten) dan honoreren we dit 'kruispunt' met ++. Was in ons voorbeeld R&D juist geen sterkte van de onderneming geweest maar een lichte of serieuze zwakte dan had een waardering met - respectievelijk -- voor de hand gelegen. Bij het beoordelen van de verschillende 'kruispunten' in de confrontatiematrix is het – zeker in eerste instantie – aan te raden niet alle velden van plussen en minnen te voorzien. Het beste kan worden begonnen met het identificeren en beoordelen van de belangrijkste aandachtsvelden. Dit dient zo objectief mogelijk te gebeuren. Voor een voorbeeld, zie Johnson en Scholes (1993). Bij het komen tot een beoordeling moet niet alleen gekeken worden naar het directe effect op een (mogelijk) concurrentievoordeel. Met name ook de indirecte effecten moeten in de gaten worden gehouden (bijvoorbeeld niet het voordeel zelf, maar de mogelijkheid tot de verdediging van het voordeel is in gevaar).

Er staan twee wegen open om tot nader inzicht binnen de matrix te komen.



Ten eerste kunnen per as de items die met elkaar te maken hebben bij elkaar worden geplaatst. Door de elementen op de assen *kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten goed te ordenen* ontstaat inzicht in hun samenhang. Er ontstaan als het ware 'clusters' die de inhoud van de confrontatiematrix verder samenvatten.

Ten tweede kunnen de binnen de matrix opgevoerde *plussen en minnen worden opgeteld* tot totaalscores per afzonderlijke kans/bedreiging en sterkte/zwakte. De uitsplitsing in plussen en minnen kan hierbij het beste worden gehandhaafd, omdat anders té grote compenserende effecten zouden kunnen optreden. Het nadeel van de optelmethode is dat er geen rekening wordt gehouden met eventuele verschillen in gewicht tussen de diverse items (bijvoorbeeld wanneer een producent van specifieke diepvriesproducten de kans 'groeïende diepvriesmarkt' opvoert naast de kans 'groeïende diepvries-snackmarkt').

Door middel van de confrontatiematrix ontstaat een compacter en duidelijker overzicht van de strategische vraagstukken waarmee de onderneming zich geconfronteerd ziet. Met het opstellen en bewerken van de matrix zijn we er echter niet. Wat nog ontbreekt is een *interpretatie* van de gecreëerde matrix. Wat is de conclusie die eruit getrokken moet worden? Om hier een antwoord op te kunnen geven, moeten we op zoek naar de belangrijkste strategische issues c.q. strategische aandachtsvelden.

*Een strategische issue is een, uit de confrontatie van kansen en bedreigingen met sterkten en zwakten naar voren komend, voor de onderneming essentieel strategisch aandachtsveld.*

Van essentieel belang is dat bij een 'issue' altijd een intern element met een extern element in verband wordt gebracht! Op basis van de afgeleide strategische issues kan vervolgens de definitieve c.q. centrale probleemstelling worden gedefinieerd. Hierbij wordt de strategische problematiek waarmee de organisatie zich geconfronteerd ziet nog verder teruggebracht, en wel tot de ultieme essentie. De centrale probleemstelling zal bestaan uit dé belangrijkste strategische issue of uit een 'subset' van (samenhangende) strategische issues. Het kan gaan om een feitelijk probleem (bedreiging × zwakte) maar ook meer om een uitdaging die de onderneming kan opnemen (kansen × sterkten).

Natuurlijk zijn de strategische issues situatiespecifiek. Het concreet benoemen ervan hangt daardoor af van de feitelijke inhoud van de matrix per situatie. Toch zijn er enkele algemene aanwijzingen te geven, die be-

<p style="text-align: left; margin: 0;"><i>A Bedrijf heeft USP in meedanken, advies</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>B Bijzondere relatie met non-profit/gemeenten</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>C Moderne apparatuur</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>D Kwaliteit en leveringstijd</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>E Economische positie slecht</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>F Overheid/non-profit huidige afnemers bedrijf</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>G Sterk product-/procesgericht</i></p> <p style="text-align: left; margin: 0;"><i>H Imago slecht</i></p>		
<p><b>Sterkten</b> <span style="margin-left: 100px;"><b>Zwakten</b></span></p>		
<p><b>Kansen</b></p> <p>1 Toekomst/omvang handels- en reclamedrukwerk goed</p> <p>2 Onedoor shopping</p> <p>3 Segmenten industrie, handel en zakelijke dienstverlening</p> <p>4 Groter gebruik meerkleuren</p> <p>5 Economische ontwikkelingen gunstig</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>+</p>
<p><b>Bedreigingen</b></p> <p>6 Drukwerk overheid/non-profit en intern drukwerk verdwijnt</p> <p>7 Verschuiving naar datacommunicatie en kopieerapparaat</p> <p>8 Afnemers eisen hoge kwaliteit en korte levertijd</p> <p>9 Milieu-/ARBO-wetten strenger</p> <p>10 Intensiteit concurrentie</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p>-</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>

**Strategische issues**

- 1 *Assortiment* (1, 2, 4, A, B, C en 8, 10, E, G, H)  
 Het produktassortiment van het bedrijf sluit aan bij de vraag naar het soort produkt dat door de potentiële afnemers wordt gevraagd (intern, handels- en reclamedrukwerk).  
 De huidige wijze van uitwerking/levering van het produkt voldoet niet aan de eisen van de klant.
- 2 *Financiën* (5, F)  
 Profiteren van gunstige economische omstandigheden kan positieve invloed hebben op de financiële positie.
- 3 *Afnemers* (6, 7, D en 3, I)  
 De huidige afnemersgroepen van het bedrijf nemen in belang af.  
 De afnemersgroepen met potentieel behoren niet tot de huidige doelmarkt.

#### 4 Toekomst drukwerk (7, F, G)

Drukwerk moet steeds meer worden gezien als een vorm en onderdeel van communicatie.

#### Kader 5.1 Voorbeeld SWOT-analyse

hulpzaam kunnen zijn bij het komen tot een adequate interpretatie van de confrontatiematrix.

- 1 De simpelste suggestie is te kijken naar de verdeling van de plussen en minnen over de matrix (en binnen de eventuele totaaltellingen). Valt er een concentratie waar te nemen? Hierbij moet vooral bedacht worden dat de vier kwadranten van de confrontatiematrix, zoals duidelijk moge zijn, elk een *andere betekenis* hebben. Situaties c.q. plaatsen waar kansen en sterkten bij elkaar komen zijn beduidend gunstiger dan plaatsen waar bedreigingen en zwakten elkaar ontmoeten. De eersten dienen te worden uitgebuit, terwijl de tweeden moeten worden weerlegd. De andere twee kwadranten (bedreigingen/sterkten en kansen/zwakten) zitten in een soort middenpositie. Zwakten/bedreigingen kunnen natuurlijk *direct* worden *gepareerd*. Ook kan echter worden geprobeerd *indirect*, vanuit acties in de sfeer van de sterkten/kansen, de zwakten/bedreigingen te *bestrijden*. Een en ander geldt natuurlijk ook voor de andere kwadranten. (Bijvoorbeeld: in een omgeving waarin lage kosten belangrijker worden en het bedrijf over goede R&D-kwaliteiten beschikt, kunnen direct de overheadkosten worden aangepakt of indirect, via 'design for assembly', de produktiekosten worden teruggedrongen).
- 2 De aandachts- en inspanningsmogelijkheden van de onderneming zijn beperkt. Bovendien vereisen strategische acties een bepaalde '*critical mass*' om significant en duurzaam effect te kunnen sorteren (Ansoff, 1984). Wat zijn de hoofdzaken binnen de confrontatiematrix? Wat zijn de prioriteiten die moeten worden toegekend? Meestal kan worden volstaan met het aanduiden van tussen de één en vier issues.

In kader 5.1 is ter illustratie een kort voorbeeld van een SWOT-analyse opgenomen voor een bedrijf uit de grafische sector.

### 5.5 Alternatieve SWOT-analyse

Naast de traditionele SWOT-analyse zijn er ook alternatieve methoden ontwikkeld voor hetzelfde doel. Een duidelijk aan populariteit winnende

analyse is die van Johnson en Scholes (1993). Deze auteurs leiden uit de interne analyse wel sterkten/zwakten af, maar spreken in verband met de externe analyse alleen over belangrijke omgevingsontwikkelingen, die zij external issues noemen. Deze belangrijke omgevingsontwikkelingen kruisen zij vervolgens met de sterkten/zwakten in een matrix. De kruispunten in deze matrix beoordelen zij met plussen en minnen die zij respectievelijk kansen en bedreigingen noemen. 'What this yields is a much clearer view of the extent to which the environmental changes and influences provide opportunities or threats given current strategies and organisational capabilities' (Johnson en Scholes, 1993). Verder worden net als bij de hiervoor beschreven traditionele SWOT-analyse de waarden uit de tabel getotaliseerd door plussen en minnen (apart, los van elkaar) op te tellen.

De door Johnson en Scholes naar voren gebrachte aanpak is analytisch juist dan de aanpak waarbij kansen/bedreigingen met sterkten/zwakten worden geconfronteerd. Immers, bij het op voorhand bestempelen van externe ontwikkelingen als respectievelijk kans of bedreiging vindt – behalve een beoordeling met betrekking tot de branche en haar huidige aanbieders – doorgaans toch al een zekere beoordeling plaats in het licht van de interne ondernemingspositie. In het laatste geval is er eigenlijk sprake van een soort dubbelweging (eerst als bedreiging bestempelen en dan nog met een min of dubbelmin waarderen).

## 5.6 Richting doelstellingen en strategieën

Het zal duidelijk zijn dat de SWOT-analyse wordt ondernomen om – op systematische wijze – uiteindelijk tot een geschikte strategie te komen. De interpretatie van de SWOT-analyse vormt in feite het kader waarbinnen naar de strategie wordt gezocht en verschaft de argumenten voor haar onderbouwing.

Ook de doelstellingen van de onderneming zijn in de regel niet los te zien van de strategische analyse. Dit komt omdat doelstellingen lang niet altijd vrijwillig kunnen worden gekozen, alhoewel we dat graag denken. Er is doorgaans sprake van een samengaan van wat men noemt voluntarisme, zijnde een vrije keuze van doelstellingen door het management, en determinisme, wat het door de omgeving dicteren van eisen aan de strategie en doelstellingen betreft.

De reden om de relatie tussen de elementen van het strategisch beleidsvormingsproces (analyse, doelstellingen, strategie) zo expliciet naar voren

te brengen, is om er voor te waarschuwen bij de interpretatie van de uitkomsten van de SWOT-analyse niet te snel een vooraf ingenomen standpunt te omarmen. Het gevaar bestaat dan dat de uitgevoerde externe/interne analyse niet objectief is of dat bepaalde conclusies die uit de data spreken worden genegeerd. De consistentie van het verhaal is dan in gevaar.

## 5.7 Praktische aanwijzingen voor de uitvoering

We sluiten af met enkele aanvullende praktische tips ten aanzien van de SWOT-analyse.

- 1 *Vermijd* binnen de externe en interne analyse *onuitgesproken vooronderstellingen*. Dit leidt soms tot het extra opvoeren van items bij de opsomming van de SWOT die niet eerder binnen het verhaal aan de orde zijn geweest.
- 2 Controleer of de diverse elementen in de analyses qua *aggregatieniveau* op elkaar zijn *afgestemd*. Spring met name met betrekking tot sterkten/zwakten niet heen en weer tussen het 'corporate' en het 'business'-niveau.
- 3 *Wees uitputtend* bij het opsommen van de kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten zonder te verzanden in een grote hoeveelheid items. Beperk het aantal kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten tot circa vijf per groep zonder bepaalde, in de externe/interne analyse als belangrijk genoemde zaken, over het hoofd te zien.
- 4 Haal elementen/aspecten binnen de *externe en interne analyse niet door elkaar*. Controleer aan de hand van de opsommingen binnen de confrontatiematrix of de verschillende elementen onder de juiste 'kopjes' zijn geplaatst.
- 5 Laat de kansen en bedreigingen (zoveel) mogelijk de *impact van de omgevingsontwikkelingen op de branche* weerspiegelen. In de confrontatiematrix vindt dan de doorvertaling van de voor de branche als kansen en bedreigingen geldende ontwikkelingen richting de organisatie plaats. Hierdoor wordt 'de dubbeltelling', die anders in de procedure opgesloten ligt gereduceerd (namelijk, op de assen worden positief en negatief onderscheiden terwijl dit ook nog eens in de matrix gebeurt).
- 6 *Zoek 'rode draden'* die door de externe en interne analyse heen lopen. De externe en interne analyse staan initieel gezien wel op zichzelf maar niet (volledig) los van elkaar. De totstandkoming van beide is een iteratief proces. Heersen er interne problemen met een externe oorzaak, dan verdient het aanbeveling na te gaan of het hier misschien een algemene omgevingstrend betreft, die ook in de externe analyse moet worden opgenomen (bijvoorbeeld de eigen tussenhandelaren dringen de voorraadfunctie

op aan de onderneming). Externe ontwikkelingen wijzen verder soms op zaken die het opnemen van (een uitgebreidere bespreking van) een bepaald aspect/element binnen de interne analyse wenselijk maken (bijvoorbeeld meer kostenconcurrentie in de toekomst versus de analyse van de eigen kostenpositie).

- 7 Als het goed is *sluit de uitkomst van de confrontatiematrix aan op de initiële probleemstelling* die tot het strategische onderzoek leidde (vergelijk inleiding van een scriptie/notitie). Is dit niet het geval, dan moet nader worden geanalyseerd of de initiële probleemstelling fout was of dat er tijdens de analyse, dan wel bij de interpretatie van de confrontatiematrix, iets verkeerd is gegaan.
- 8 Werk liever niet met codes op de assen van de confrontatiematrix. De matrix wordt hierdoor – met name voor de lezer – een puzzel in plaats van een inzicht verschaffend instrument. Maak gebruik van *trefwoorden*. Wees 'klant-/examinator-vriendelijk'!

## Literatuur

- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy; Processes for creating value*, New York: The Free Press.
- Day, George S. en R. Wensley (1988), 'Assessing Advantage: a framework for diagnosing competitive superiority', *Journal of Marketing*, Vol. 52, p. 1-20.
- Johnson, Gerry en Kevin Scholes (1993), *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Lee, H.J. van der (1991), *Strategisch Management; een nieuw leerboek*, 2de herziene druk, Alphen a/d Rijn: Samsom.