

- SIMON, H. *Administrative Behavior. A Study of decision making processes in administrative organization*. Macmillan, New York, 1959 (2de uitgave; eerste uitgave: 1947).
- STEINER, G. *Top management planning*. Macmillan, New York, 1969.
- VAN CAUWENBERGH, A. en R. BURGELMAN, "Invloed van de organisatie op de besluitvorming inzake strategische investeringen in de onderneming", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, december 1971, blz. 533-560.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, *Een analyse van management en de corresponderende Nederlandstalige terminologie*, U.F.S.I.A., S.E.S.O., Werknota 7401, augustus 1974.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, "Strategie in management. Een analyse van het ondernemingsgebeuren", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, juni 1975, pp. 275-300.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, "Coherentie en incoherentie in het managementgebeuren", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, juni 1978, pp. 333-347 en oktober 1978, pp. 591-603.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, "The functioning of management at the corporate level", *Journal of General Management*, lente 1980, pp. 19-29.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS. *Strategisch gedrag. Structuren en ideeën in beweging*. Deventer, Kluwer, 1986 (eerste uitgave: 1978).
- VAN CAUWENBERGH, A. en K. COOL, "Strategic management in a new framework", *Strategic Management Journal*, juli-september 1982, pp. 245-264.
- VAN CAUWENBERGH, A. en R. MARTENS, "Simplicity behind strategy: a reflection on strategic management theory versus its practice", in: R. LAMB & P. SHRIVASTAVA (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Volume 4, JAI Press, Greenwich, 1986.

*Abstract*

*A Review of 25 Years Strategy in Management*

*This paper first reviews the origins (Andrews, Ansoff, 1965) and deployment of the considerably extended and internationally oriented strategic management theory of today. Against this background the author is able to situate former and present academic contributions from UFSIA staff members who have laboured in this field.*

*The value of these contributions can be said to be significant for the European scene, and, as the author concludes, European insights on strategic management theory are by no means inferior to well-known American or Japanese approaches.*

Robert A. Burgelman \*

## Strategievorming en organisatie-ecologie<sup>1</sup>: een conceptuele integratie

*Dit artikel biedt een origineel denkkader voor de integratie van de strategische managementwetenschap met de inzichten van de theorie van de organisatie-ecologie. De auteur gaat hierbij uit van een "intra-organisatorische ecologie" van strategievorming, waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen geïnduceerde strategische initiatieven en autonome strategische initiatieven.*

*Het aangeboden denkkader werpt een nieuw licht op een fundamenteel dilemma in de organisatiewetenschap: in welke mate wordt een organisatie "gedragen" door haar omgeving versus in welke mate kan een organisatie haar omgeving beïnvloeden of zich aanpassen aan haar omgeving?*

### Inleiding

In de organisatiewetenschap is er momenteel een intense discussie omtrent de relatieve belangrijkheid van *selectie* versus *aanpassing* in de verklaring van organisatorische verandering en overleving (Astley en Van de Ven, 1983; Hannah en Freeman, 1984; Hrebiniak en Joyce, 1985; Miles en Cameron, 1982; Singh, House en Tucker, 1986). De organisatie-ecologie heeft de vrij radicale stelling geponeerd, en empirisch trachten te steunen, dat organisatorische verandering best kan bestudeerd worden als een "populatie" (geheel van ondernemingen)-fenomeen. De stelling is dat veranderingen in de gemiddelde kenmerken van organisaties in een populatie (b.v. ondernemingen in een bepaalde industrie) over de tijd het gevolg zijn van selectie en vervanging i.p.v. veranderingen

<sup>1</sup> De *ecologie* van organisaties betreft een sociologische benadering van organisaties en houdt geen enkel verband met de milieuwetenschap. Het ecologisch perspectief steunt vooral op evolutionaire veranderingsmodellen en tracht hierin verklaringen te vinden voor de aanpassing, het overleven of het falen van organisaties.

\* Graduate School of Business, Stanford University

*Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 1990/4, pp. 515-530

gen in de individuele organisaties zelf. Deze stelling impliceert dat externe selectie de dominerende determinant is van organisatieverandering en overleving. De logische conclusie van deze stelling is dan dat strategische beleidsvoering in feite van weinig of geen belang is.

Dit artikel wil bijdragen tot een beter inzicht in deze controverse. De stelling van dit artikel is, enerzijds, dat de huidige organisatie-ecologen te vroegtijdig en ten onrechte het belang van de interne processen van strategievorming over het hoofd hebben gezien, en, anderzijds, dat de ecologische en evolutionaire theorie als zodanig een rijk denkkader en sterk logisch apparaat biedt voor het bestuderen van de niet-evenwichtige aspecten van organisatieontwikkeling en overleving. De ecologische en evolutionaire theorie kan beschouwd worden als een nuttig complement voor de neoklassieke evenwichtstheorie (Nelson en Winter, 1982).

De onderliggende assumptie in dit artikel is dat strategievorming in grote, complexe organisaties kan beschouwd worden als het resultaat van intra-organisatorische ecologische processen. De nadruk ligt hier op de wijze waarop strategische initiatieven ontstaan, hoe sommige initiatieven intern geselecteerd worden en hoe ze behouden blijven. We redeneren hierbij vanuit een ecologisch perspectief omdat (i) we zoeken naar het ontstaan en verdwijnen van diverse types van strategische initiatieven en (ii) de organisatiestrategie ten dele kan beschouwd worden als voortvloeiend uit een interne competitie tussen diverse types van strategisch initiatief. De intra-organisatorische ecologie beschouwt veranderingen van een organisatie ten dele als het resultaat van interne variabiliteit, selectie- en behoudsmechanismen. Strategievorming wordt aangezien als een organisatorisch *leerproces*, waarbij diverse managementniveaus betrokken zijn. Dit impliceert dat culturele en biologische evolutiemodellen nuttig kunnen zijn in de verklaring van intra-organisatorische en organisatiefenomenen (Aldrich, 1979; Campbell, 1969; Weick, 1979; Boyd en Richerson, 1985). Aldus poogt dit artikel bij te dragen tot een synthese van de biologische en culturele evolutiemodellen in de organisatiewetenschap.

Het eerste deel geeft een analyse van de variatie, selectie en behoudsmechanismen van strategievormingsprocessen in grote, complexe organisaties. Het tweede deel onderzoekt de relatie tussen strategievormingsprocessen en vormen van aanpassing van een organisatie. Een laatste deel geeft enkele besluiten en richtlijnen voor verder onderzoek.

## I. De intra-organisatorische ecologie van strategievorming

Strategievorming in grote, complexe organisaties kan gevat worden in twee fundamentele processen: een geïnduceerd proces en een autonoom proces (Burgelman, 1983b). Dit onderscheid, gebaseerd op empirisch onderzoek, laat toe vele vroegere onderzoeksbevindingen te integreren in een relatief eenvoudig theoretisch denkkader. Het autonoom proces verklaart het ontstaan van nieuwe strategieën en identificeert de mechanismen die deze opduikende strategieën (de zgn. "emergent strategies") helpen realiseren en uiteindelijk in een bewust gekozen strategie (de zgn. "deliberate strategies") helpen omzetten (Mintzberg, 1978; Mintzberg en McHugh, 1985). Het geïnduceerde strategische proces geeft een verdere verklaring van de rol van logisch incrementalisme (Quinn, 1982) in het geheel van strategievormingsprocessen in organisaties.

### A. Het geïnduceerd strategisch proces

Veronderstel een recent gestichte en relatief succesvolle onderneming. Alhoewel dit succes zowel te wijten kan zijn aan een superieure competentie als aan geluk, is de taak van het top management om een "strategisch concept" te verwoorden dat het verder succes en de overleving van de onderneming helpt bestendigen. Dit strategisch concept kan beschouwd worden als een behoudsmechanisme, gebaseerd op het inzicht van het top management omtrent de basis van het vroegere en huidige succes van de onderneming. Dit houdt zowel economische en technische als symbolische en ideologische componenten in (Beyer, 1981; Donaldson en Lorsch, 1983; March, 1981; Pettigrew, 1979; Pfeffer, 1981; Weick, 1987) en dient om de "doelstellingen" van de organisatie naar voren te brengen, de distinctieve competenties te identificeren en de huidige produkt/markt-domeinen af te bakenen (McKelvey en Aldrich, 1983; Selznick, 1957). Strategie en cultuur zijn integraal verbonden in dit perspectief.

Onderzoek wijst uit dat het bewustzijn omtrent het strategisch concept van een onderneming veelal gesitueerd is op het top-managementniveau van een organisatie (Hambrick, 1981). Ook kan worden vastgesteld dat, naarmate een organisatie groter wordt, het strategievormingsproces meer en meer verspreid wordt over de diverse managementniveaus (Williamson, 1970) en het concept van strategie niet aan alle managers duidelijk kan worden doorgegeven. Managers op een verschillende positie kunnen sterk verschillende ideeën hebben omtrent de beste te volgen strategische initiatieven. Dit is uiteraard een bron van interne variatie. Tenzij de organisatie erin slaagt om een in-

tern selectiemechanisme te creëren, is het te verwachten dat er een min of meer langzame "aftakeling" plaatsgrijpt van de geïnduceerde strategische processen, die normalerwijze dienen als een mechanisme om de variatie te beperken. Daarom wordt er van het top management verwacht dat ze een structurele context, die administratieve (Bower, 1970) en culturele mechanismen (Ouchi, 1980) omvat, opbouwen die deze strategische processen beschermen en bevorderen.

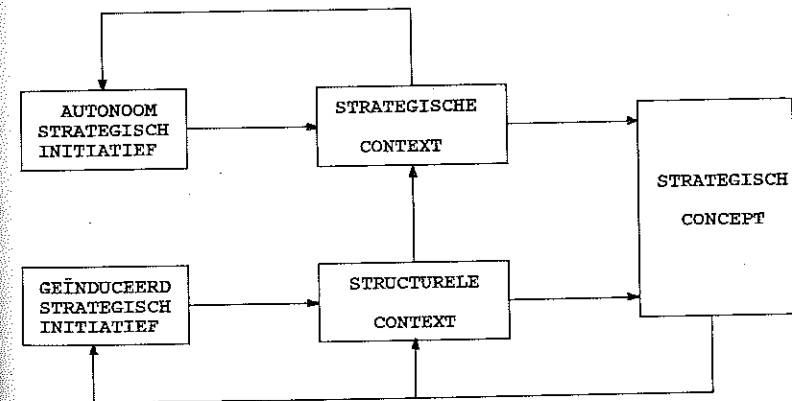
Zoals boven vermeld vloeit het strategieconcept van een organisatie voor een groot gedeelte voort uit retrospectieve rationaliteit. Een prospectieve rationaliteit is echter eveneens mogelijk, d.i. een rationaliteit waarin het top management de toekomstige toestand van de huidige taakomgeving anticipeert. Nochtans suggereert een recente veldstudie (Burgelman, 1991) dat zulke prospectieve rationaliteit nogal beperkt is. Vroegere studies hebben ook gesuggereerd dat de percepties van het top management omtrent de mogelijkheden om de resultaatdoelstellingen te realiseren in de huidige taakomgeving, de graad van standvastigheid bepalen waarmee de top managers pogen het geïnduceerd strategisch proces te behouden (Burgelman, 1983a).

## B. Het autonome strategisch proces

Autonoom strategisch initiatief verschilt sterk van het geïnduceerd strategisch initiatief op zulke belangrijke dimensies als technologie, klantenfuncties, klantengroepen (b.v. Abell, 1980). Het vloeit meestal voort uit een groeiend en niet volledig benut potentieel van organisatorische bekwaamheden (Penrose, 1968; Teece, 1982), die zich uitdrukken in nieuwe specifieke competenties die initieel niet worden erkend als distinctief voor het heersende strategieconcept van de onderneming. Deze vorm van strategisch initiatief, die de variëteit verhoogt, is reeds duidelijk beschreven geweest in een aantal studies m.b.t. openbare instellingen (Daft en Becker, 1978; Lewis, 1980) en privé-organisaties (Burgelman, 1983c; Kanter, 1982; Mintzberg en McHugh, 1985; Shepard, 1967). Autonoom strategisch initiatief kan zijn oorsprong vinden op elk managementniveau; in grote complexe organisaties is het echter meest waarschijnlijk dat het ontspringt op het managementniveau dat in direct contact staat met de nieuwste technologische ontwikkelingen en/of marktwijzigingen en dat eveneens over enige budgetvrijheid beschikt. Autonoom strategisch initiatief ontstaat sporadisch en onvoorspelbaar maar niet geheel toevallig, aangezien het geworteld in en beperkt is door een steeds verder evoluerend geheel van competenties van de organisatie (McKelvey en Aldrich, 1983).

Bij het ontspringen van deze vorm van strategisch initiatief kan er aanvankelijk niet vastgesteld worden hoe het eventueel in het heersende strategieconcept van de organisatie zou kunnen ingepast worden. Om dit op te lossen, wordt een proces van "bepaling van de strategische context" geactiveerd (Burgelman, 1983c; Haspeslagh, 1983). Deze processen maken het mogelijk om het autonoom strategisch initiatief intern te evalueren en te selecteren, en aldus eventueel tot een wijziging in het strategieconcept te komen. De bepaling van de strategische context houdt een min of meer langzame ontwikkeling in van een grondig uitgewerkte strategie, en de daar bijhorende administratieve mechanismen, voor nieuwe ondernemingsactiviteiten. Onze studie over intern ondernemerschap illustreert dit (Burgelman, 1983c, 1984). Deze processen van de bepaling van de strategische context zijn moeilijk te vatten en moeilijk voorspelbaar. Ze hebben te maken met relatief onbepaalde inputs en zijn daarom ook niet gemakkelijk in "regels" te vatten maar doorlopen meerdere interdependente schakelingen (Daft en Weick, 1984; Weick, 1979). Dit betekent dat ze vorm krijgen door intense cognitieve en politieke interacties tussen diverse managementniveaus. In tegenstelling tot de structurele context die strategisch initiatief selecteert dat beantwoordt aan een *ex ante* visie, selecteert het "strategische context"-proces een strategisch initiatief dat beantwoordt aan een visie die slechts *ex post* volledig kan geëxpliciteerd worden (Burgelman, 1983a).

Figuur 1  
Een evolutionair model van strategievorming in organisaties



Bron: Gebaseerd op R.A. Burgelman, "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 1983b, nr. 1, p. 65

Het vereist dat het nieuwe initiatief leefbaarheid bewijst in elk van de intermediaire fasen van zijn ontwikkeling vooraleer de nieuwe visie of doelstelling door de *organisatie* als rechtmatig kan erkend worden. De bovenstaande argumenten worden samengevat in figuur 1.

### C. Rationaliteit in het strategievormingsproces

Het organisatorische leerproces dat vervat ligt in het concept van strategie is veelal gerealiseerd ten koste van relatief belangrijke organisatorische en individuele inspanningen (Langton, 1984). Participanten worden dan ook normalerwijze verondersteld hiervan bewust te zijn en daarom gemotiveerd te zijn om initiatieven te nemen die volgens het geïnduceerd strategisch proces verlopen. Dit laat hen immers toe voordeel te halen uit vorige ervaringen in plaats van het oplopen van potentiële hoge kosten die verwacht worden van nieuwe individuele leerprocessen in een autonoom strategisch proces.

De vraag kan dan gesteld worden waarom sommige managers toch een zekere mate van autonoom strategisch initiatief zullen vertonen. Diverse redenen kunnen hier naar voren komen. Vooreerst kunnen managers autonoom initiatief ontwikkelen omdat dit overeenstemt met hun "self-image" (March, 1988). Een andere reden kan zijn dat managers oordelen dat zij de benodigde bekwaamheden bezitten waardoor een bepaalde "autonome" strategische actie vanuit hun standpunt niet als echt meer risicovol wordt beschouwd dan een geïnduceerde strategische actie (March, 1988). Of, zelfs indien het autonome proces geëvalueerd wordt als meer risicohoudend, is het mogelijk dat managers dit beschouwen als een alternatieve weg om vlug carrière te maken (wellicht des te meer naarmate zij voelen dat ze weinig inbreng kunnen geven in het geïnduceerde strategische proces), vooral wanneer collega's voor hun vroeger autonoom strategisch initiatief ofwel belangrijke interne beloningen gekregen hebben ofwel in staat waren hiervoor een niet gering extern "venture capital" te verwerven en een nieuwe onderneming te stichten.

Vanuit het standpunt van de organisatie is de onderliggende rationaliteit van het geïnduceerde proces duidelijk. Het proces geniet als het ware van een zekere hefboomwerking van de bestaande organisatorische kennis in het nastreven van opportuniteiten die in het huidige actieterrein kunnen gesitueerd worden. Binnen bepaalde grenzen kan een organisatie ook autonoom strategisch initiatief steunen, omdat dit de mogelijkheid biedt om de huidige grenzen van bekwaamheden te

verkennen en eventueel te verleggen of verder uit te breiden naar nieuwe "niches" waarin de externe selectiedruk nog relatief zwak is (Astley, 1985; Burgelman, 1983a; Itami, 1983).

## II. Strategievorming en organisatorische aanpassing

Het beschouwen van strategievorming als een intra-organisatorisch ecologisch proces leidt tot de volgende vraagstelling: onder welke voorwaarden is interne selectie relatief belangrijker dan externe selectie bij de verklaring van het overleven van organisaties? Dit laat ons toe een aantal bestaande stellingen omtrent organisatorische aanpassing te herbeekijken.

### A. De "aanpassingsparadox" herbeekken

Het overleven van een nieuwe organisatie – het overkomen van de zogenaamde "liability of newness" (Stinchcombe, 1965) – impliceert het zich inschikken in en aanpassen aan een bepaalde omgeving<sup>2</sup>. Dit vereist voorspelbaarheid en continuïteit in het organisatorisch gedrag, die wordt gerealiseerd door routines, procedures, formele planning en controle, een bestendige ideologische oriëntatie enz. Dit leidt echter eveneens tot een "structurele inertie" (Hannan en Freeman, 1984). Paradoxaalwijze leidt het zich aanpassen aan een bepaalde omgeving tot een vermindering van de mogelijkheid van de organisatie om enerzijds zich aan te passen aan toekomstige wijzigingen in omgevingscomponenten of anderzijds zich naar een nieuwe omgeving te richten.

Ons bovenvermeld intra-organisatorisch ecologisch perspectief kan een nieuw inzicht bieden in deze problematiek.

#### 1. Relatieve inertie en heraanpassing

Het perspectief van geïnduceerde strategische processen blijkt overeen te stemmen met de idee van "relatieve inertie" (Hannan en Freeman, 1984). De inertie-gevolgen van selectie hebben vooral betrekking op de kernprocessen en -kenmerken van een organisatie (Hannan en Freeman, 1984; Scott, 1981; Singh, House en Tucker, 1986). Hoewel het onderscheid tussen kern- en periferische kenmerken van een organisatie

<sup>2</sup> Het is natuurlijk niet uitgesloten dat het top management tracht de omgeving direct te beïnvloeden. Historisch zijn pogingen om de onzekerheid in de bestaande omgeving te verminderen meer succesvol geweest in sommige industrieën (b.v. olie en chemische producten) en in sommige sociale systemen (b.v. Duitse kartels waren wettelijk) dan in andere. Zie Chandler (1990).

nog niet definitief bepaald is in de literatuur, toch mag vanuit een evolutie-standpunt het strategieconcept als meer verwant beschouwd worden met de kernkenmerken van een organisatie. Aangezien de bronnen van het strategieconcept gelegen zijn in de ervaring en het leerproces van de organisatie, zullen top managers minder geneigd zijn om hierin regelmatig wijzigingen aan te brengen. Empirisch onderzoek heeft inderdaad aangetoond dat het strategieconcept van een organisatie voor een relatief lange periode werkzaam blijft (zie b.v. Mintzberg en Waters, 1982). Zelfs als de strategie gewijzigd wordt, dan is het nog waarschijnlijk dat de veranderingsgraad van de strategie uiteindelijk lager is dan de cumulatieve graad van verandering in de omgeving in de lange periode (daarom "relatieve" inertie).

Aan de andere kant kunnen we echter stellen dat de tendens van een relatieve inertie in het strategieconcept geen aanpassingen uitsluit binnen het kader van de bestaande strategie. Zulke adaptieve veranderingen kunnen worden aangeduid als een "heraanpassing" (Snow en Hambrick, 1980) en worden dikwijls gerealiseerd door een wijziging in de structurele context. Relatieve inertie en heraanpassing blijken dus beide teruggevonden te worden in het geïnduceerd strategisch proces. Relatieve inertie sluit een heraanpassing niet uit, en een heraanpassing kan leiden tot een tijdelijke verbetering in de resultaten. Op lange termijn is het echter te verwachten dat de cumulatieve druk van omgevingsselectie overheerst op de heraanpassing die voortvloeit uit het geïnduceerd strategisch proces. Het lijkt dan logisch dat het strategieconcept zelf uiteindelijk een aantal fundamentele wijzigingen dient te ondergaan.

## 2. Heroriëntatie en strategische vernieuwing<sup>3</sup>

Empirische bevindingen tonen aan dat veranderingen in de kernkenmerken van een organisatie onderhevig zijn aan processen van omgevingsselectie (Singh, House en Tucker, 1986). Tushman en Romanelli (1985) hebben echter gesteld dat strategische "heroriëntaties" – die in ons denkkader fundamentele wijzigingen in het strategieconcept impliceren – een integraal deel uitmaken van een op specifieke tijdstippen onderbroken evenwichtsmodel van ondernemingsevolucie. Volgens deze auteurs zullen de levenskansen van ondernemingen verminderen indien ze geen heroriëntatie realiseren als belangrijke wijzigingen noodzakelijk blijken of indien ze zich heroriënteren als de nood hiervoor niet dringend is. Deze – opnieuw elkaar tegensprekende – argu-

<sup>3</sup> Strategische vernieuwing duidt hier op een proces van "strategic renewal", waarin door intern experimenteren en selecteren, een fundamenteel nieuwe richting voor de organisatiestrategie wordt ontwikkeld.

menten kunnen opgevangen worden in de kenmerken van het proces van het autonoom strategisch initiatief.

Belangrijke wijzigingen in het strategieconcept (heroriëntaties of transformaties) die worden opgezet door het top management, in antwoord op chronisch lage resultaten, zullen leiden tot fundamentele wijzigingen in het geïnduceerd strategisch proces. De noodzaak van deze veranderingen in kernkenmerken veronderstelt dat de druk van externe selectie de mogelijkheid van een heraanpassing van de organisatie grotendeels heeft aangetast. Aanvankelijk zal er wel een zekere rigiditeit zijn die leidt tot pogingen om gebruikelijke benaderingen te bevestigen. Zo hebben Cooper en Schendel (1976) b.v. vastgesteld dat ondernemingen die bedreigd worden door een radicaal nieuwe technologie meer neigen om hun inspanningen m.b.t. de bestaande technologie op te drijven in plaats van over te stappen naar de nieuwe technologie. Uiteindelijk zal het top management, geconfronteerd met een chronisch slecht resultaat, toch bereid zijn om belangrijke risico's te nemen (March, 1981; Singh, 1986) en pogen om wijzigingen in het strategieconcept aan te brengen, zelfs indien dit een grondige verandering in het produkt/markt-domein tot gevolg heeft. De mate waarin een organisatie zich in een precare situatie bevindt bepaalt de mate waarin het top management een heroriëntatie als noodzakelijk beschouwt om leefbaar te blijven (Miles en Cameron, 1982). March (1981, blz. 567) heeft in dit verband opgemerkt dat ondernemingen die zich in een relatief ongunstige positie bevinden, en daarom steeds meer risico's nemen om hieruit weg te geraken, tegelijkertijd hun overlevingskansen in de huidige crisis zien stijgen en hun "verwachte" leefbaarheid zien verminderen: "For those organizations that do not survive, efforts to survive will have speeded the process of failure". Wijzigingen in het concept van strategie tot stand gebracht door autonoom strategisch initiatief dienen echter niet zo volledig beheerst te worden door externe selectieprocessen. Autonome strategische initiatieven, beschouwd vanuit een intra-organisatorisch ecologisch perspectief, kunnen dienen als een "early warning" met betrekking tot toekomstige radicale wijzigingen in de omgeving. In de mate dat de processen van strategische context-bepaling effectief geactiveerd kunnen worden, kan de organisatie nieuwe bekwaamheden aanleren in anticipatie van wijzigingen in het strategieconcept, zonder op voorhand volledig te weten in welke richtingen dit dient gewijzigd te worden. Zulke veranderingen vormen de basis van "strategische vernieuwing". Het beheersen van het proces van strategische vernieuwing blijkt voor vele ondernemingen een relatief moeilijke kwestie<sup>4</sup>. De historiek van b.v. regio's

<sup>4</sup> Er zijn weinig ondernemingen zoals 3M en Hewlett Packard, die dit proces van strategische vernieuwing relatief consistent kunnen managen.

zoals Silicon Valley toont aan dat autonome strategische initiatieven in grote ondernemingen dikwijls leiden tot de oprichting van nieuwe ondernemingen in plaats van te leiden tot een strategische vernieuwing van de onderneming waarin deze initiatieven ontstonden. Vele "intrapreneurs" blijken hun organisatie te verlaten ten gevolge van een tekort aan organisatorische ondersteuning<sup>5</sup>. Zelfs sterk innovatieve ondernemingen zijn geneigd om het strategisch initiatief van hun participanten binnen de grenzen van het strategieconcept van hun stichters (of opvolgers ervan) te behouden. Nochtans kunnen de prestaties van ondernemingen sterk beperkt worden indien ze niet inspelen op het autonoom strategisch initiatief<sup>6</sup>. Anderzijds kan natuurlijk niet elk autonoom strategisch initiatief gesteund worden door de organisatie zonder haar relatief schaarse hulpmiddelen te verkwisten.

Heroriëntatie (als vrij plotse en radicale verandering in strategie) en strategische vernieuwing zijn niet tegelijkertijd terug te vinden in het autonoom strategisch proces. Consistent met het perspectief van de organisatie-ecologie, kunnen we stellen dat de omgevingsselectie determinerend is voor heroriëntaties. Heroriëntaties kaderen immers niet in het perspectief van strategievorming als een organisatorisch leerproces. Terwijl het natuurlijk soms beter is te heroriënteren dan niets te doen, toch dient het top management zich te realiseren dat zulke fundamentele verandering het leerproces van de organisatie blootstelt aan nieuwe sterke externe selectieprocessen. Strategische vernieuwing daarentegen kan aangezien worden als een kritisch proces dat een organisatie helpt om interne selectieprocessen van organisatorische aanpassing te onderhouden. Een belangrijke stelling van dit artikel is dat *succesvolle* heroriëntaties hoogst waarschijnlijk voorafgegaan zijn door een intern proces van experimenteren en selecteren van nieuwe bekwaamheden

5 We denken hier b.v. aan Steve Wozniak (Apple) en Sam Eletr (Applied Biosystems) van Hewlett Packard; Larry Boucher (Adaptec) van Shugart Associates; Rod Canion (Compaq) van Texas Instruments en Bob Metcalfe (3Com) van Xerox.

6 Bendix Corporation heeft b.v. wellicht de kans gemist om wereldleider te worden in de elektronica in de automobielsector. De elektronische ontsteking is uitgevonden en gepatenteerd door Bendix in de jaren vijftig. Een eerste systeem is gebouwd door een ingenieur van de luchtvaartdivisie van Bendix. De Bendix-automobielfdivisie verkoos echter deze technologische richting niet te volgen. Ze gaven integendeel de licentie daarvoor aan Bosch, aan wie aldus de gelegenheid werd geboden zich deze technologie eigen te maken en, in een latere fase, Bendix op dit gebied voorbij te streven. Vandaag wordt Bosch erkend als de wereldleider in de elektronica in de automobielsector. Dit verhaal wijst niet op een slecht management van Bendix, maar wel op het feit dat Bendix de opportuniteit gemist heeft omdat het zeer goed gemanaged werd in het bestaande strategieconcept.

en nieuwe omgevingsniches d.m.v. het autonoom proces. Deze stelling dient natuurlijk empirisch getest te worden.

## B. Samenvatting: de functie van strategievormingsprocessen

Organisaties zijn zowel een bron als een resultaat van hun omgeving (Miles en Cameron, 1982). De kansen van organisatorische overleving hangen voor een groot deel af van de aanpassing en vernieuwingscompetenties van de strategievormingsprocessen. Zulke strategievormingsprocessen zijn een eigenschap van organisaties die niet gelijkelijk verspreid zijn in een "populatie van organisaties". Bestaande organisaties genieten van hun geaccumuleerde leerprocessen en kunnen hun competenties combineren in het geïnduceerde strategieproces om zich te schikken en te herschikken naar specifieke omgevingswijzigingen. Een herschikking tot stand gebracht door het geïnduceerde strategisch proces heeft als doel de onderneming in een bestaande "aanpassingstoestand" te houden (Burgelman, 1983a; Chakravarty, 1982). Het autonoom proces daarentegen dient om de competentiebasis en het actiedomein van de organisatie te vernieuwen. Strategische vernieuwing door autonoom strategisch initiatief laat een organisatie toe om naar een nieuwe toestand van aanpassing te evolueren (Burgelman, 1983a; Chakravarty, 1982).

Een combinatie van geïnduceerd en autonoom strategisch initiatief geeft organisaties de mogelijkheid om de druk van omgevingsselectie als het ware te omzeilen. Onze analyse suggereert dat een organisatie beide strategische processen tegelijkertijd levend dient te houden, zelfs al impliceert dit dat zij daardoor nooit de maximalisatie van huidige activiteiten kan realiseren. Op verschillende momenten in de ontwikkeling van een onderneming kan het top management een verschillende nadruk leggen op geïnduceerde en autonome strategische processen, en zonder dat de organisatie daarbij een zekere voorafbepaalde ontwikkelingsfasen-sequentie moeten volgen, zoals door sommige onderzoekers wordt voorgesteld (b.v. Kimberly en Miles, 1980; Miller en Friesen, 1984). Oudere ondernemingen kunnen in staat zijn om een initiatief van jongere ondernemingen te imiteren; het omgekeerde geldt hier wellicht niet. De vernieuwingscapaciteit verbonden aan het autonoom strategisch proces kan organisaties in staat stellen om de onvermijdelijkheid van veroudering en verval te omzeilen. Tegelijkertijd echter kan dit opnieuw leiden tot een graad van onzekerheid verbonden aan nieuwigheid (de "liabilities of newness", cf. Hannan en Freeman, 1984).

### III. Conclusies

Dit artikel heeft een intra-organisatorisch ecologisch perspectief gegeven op strategievorming en organisatorische aanpassing. Het denkkader poneert een evenwicht tussen variatie-beperkende en variatie-verbredende mechanismen. Het ene proces leidt tot een relatieve inertie en tot incrementele, periferische aanpassingen; het andere proces leidt tot een uitbreiding van de competentiebasis en het daarmee verbonden potentieel produkt/markt-domein van een onderneming en vernieuwt de organisatie, dus een tegenkracht tegen de inertie en een veiligere heroriëntatiebron.

Het voorgestelde denkkader past in een waarneembare tendens om de theorie omtrent strategievorming te integreren met een evolutieperspectief (Burgelman en Singh, 1987). Deze richting erkent de noodzaak van zekere vormen van rationaliteit en leerprocessen en de noodzaak om verder te gaan dan de loutere biologische evolutie-argumenten. Ze gaat uit van een geloof dat de evolutietheorie nuttig kan zijn om inzichten omtrent externe selectiedruk, rationele aanpassing en zuivere toevalligheden te integreren. De waarde van deze richting uit zich wellicht in de mogelijkheid van nieuwe theoretische vraagstellingen en de aanduiding van nieuwe onderzoeksmogelijkheden.

#### A. Implicaties voor theorie en onderzoek

Een mogelijke belangrijke theoretische vraagstelling betreft de voorwaarden waaronder interne selectie relatief belangrijker is dan externe selectie. De mogelijkheid om aanpassings- en vernieuwingsprocessen effectief te combineren hangt af van de bekwaamheid van het top management om de structurele en strategische context van de organisatie te manipuleren. Het opsporen van de determinanten van zulke bekwaamheden en hoe deze zich verhouden tot de graad van aanpassing blijft een belangrijk onderzoeksdomein (Hannan en Freeman, 1984; March, 1981).

De structurele en strategische context komen naar voren als kritische elementen in dit proces. In het geïnduceerd strategisch proces is het de taak van het top management om een geplande strategie na te volgen door het koppelen van operationeel-gerichte strategische initiatieven aan het globale strategieconcept. Aldus kunnen de opportuniteiten in het huidige produkt/markt-domein meer doelbewust worden nagejaagd. In het autonoom strategisch proces is de rol van het top management veeleer een strategische herkenning dan wel strategische planning. Een proces van strategische contextbepaling is hier relevant om te ontdekken welke spontaan opduikende opportuniteiten buiten het hui-

dige produkt/marktdomein verdere aandacht en steun verdienen. Hoewel het opzetten van een strategische richting en het structureren van de organisatie voor de implementatie hiervan zeer belangrijk is, bestaat de taak van het top management evenzeer in het *simultaan* in evenwicht houden van de geïnduceerde en autonome strategische processen.

Interne selectiemechanismen zijn slechts mogelijk en nuttig indien een organisatie erin slaagt om strategische initiatieven van haar participanten te stimuleren. Door de strategievormingsprocessen te beschouwen als deel uitmakend van de structuur van carrièremogelijkheden voor een onderneming, mag het opduiken van geïnduceerd *en* autonoom strategisch initiatief worden verwacht. Interne selectie wijst er echter op dat sommige participanten hierbij zullen "winnen" maar dat anderen zullen "verliezen". Dit doet de vraag rijzen naar het evenwicht tussen inspanningen en vergoedingen die een individu respectievelijk levert en verkrijgt voor zijn geïnduceerd en autonoom strategisch initiatief, en naar de mate waarin wijzigingen in het evenwicht hiervan de organisatorische aanpassing beïnvloeden. Het genie van de overlevende organisatie bestaat er precies in dat zij voordeel kan halen uit "winning" zowel als "verliezend" autonoom strategisch initiatief.

Andere mogelijke onderzoeksgebieden houden b.v. verband met de volgende vraagstellingen: in welke mate zijn succesvolle heroriëntaties voorafgegaan door interne experimenten en selectieprocessen voortvloeiend uit het autonoom strategisch initiatief; is er een optimaal niveau van ambiguïteit in het strategieconcept (March, 1978) en van de koppeling van het strategieconcept met de structurele context (Weick, 1976); enz.

Het volgend besluit kan uit ons conceptueel denkkader afgeleid worden: de tegengestelde standpunten van zuivere externe selectie dan wel allesomvattende strategische planning als basis voor het begrijpen van organisatorische aanpassingen lijken beide te kortzichtig. Het perspectief van zuivere externe selectie houdt geen rekening met interne selectieprocessen; het perspectief van zuivere strategische planning houdt geen rekening met bestaande ecologische elementen. Diverse studies wijzen op de rijkdom aan gedragsfactoren in het organisatorische leven en leiden tot meer en betere organisatie-theoretische inzichten. Een ecologisch perspectief op strategievorming kan een goede hulp zijn om een aantal gevestigde grondregels van de strategische managementtheorie te herbeschouwen en biedt een verruimd kader voor de organisatie-theorie.

## Bibliografie

- ABELL, D. (1980). *Defining the business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALDRICH, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ASTLEY, W.G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30, 224-241.
- ASTLEY, W.G., & VAN DE VEN, A.H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- BEYER, J.M. (1981). *Ideologies, values and decision making in organizations*. In P.E. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organization design* (Vol. 2, pp. 166-202). New York: Oxford University Press.
- BOWER, J.L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- BOYD, R., & RICHESON, P.J. (1985). *Culture and the evolutionary process*. Chicago: University of Chicago Press.
- BURGELMAN, R.A. (1983a). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, 1349-1364.
- BURGELMAN, R.A. (1983b). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the context of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- BURGELMAN, R.A. (1983c). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- BURGELMAN, R.A. (1984). On the interplay of process and content in internal corporate ventures: Action and cognition in strategy-making. *Academy of Management Proceedings*, pp. 2-6.
- BURGELMAN, R.A., & SINGH, J.V. (1987, August). *Strategy and organization: An evolutionary approach*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, New Orleans.
- BURGELMAN, R.A., Intraorganizational ecology of strategy-making and organizational adaptation: theory and field research, *Organization Science*, 1991 (forthcoming).
- CAMPBELL, D.T. (1969). Variation and selective retention in sociocultural evolution. *General Systems*, 14, 69-85.
- CHAKRAVARTY, B.S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- CHANDLER, A.D. *Scale and Scope*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.
- COOPER, A.C., & SCHENDEL, D.E. (1976, februari). Strategic responses to technological threats. *Business Horizons*, pp. 61-63.
- DAFT, R.L., & BECKER, S.W. (1978). *The innovative organization*. New York: Elsevier.
- DAFT, R.L., & WEICK, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- DONALDSON, G., & LORSCH, J.W. (1983). *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- HAMBRICK, D.C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2, 263-279.
- HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- HASPESLAGH, P. (1983). *Portfolio planning approaches and the strategic management process in diversified industrial companies*. Niet-gepubliceerd doctoraal proefschrift, Harvard Business School.
- HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W.J. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- ITAMI, H. (1983). *The case for unbalanced growth of the firm* (Research Paper Series No. 681). Stanford, CA: Stanford University, Graduate School of Business.
- KANTER, R.M. (1982, July-August). Middle managers as innovators. *Harvard Business Review*, 60, 95-105.
- KIMBERLY, J.R., & MILES, R.H. (Eds.). (1980). *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LANGTON, J. (1984). The ecological theory of bureaucracy: The case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry. *Administrative Science Quarterly*, 29, 330-354.
- LEWIS, E. (1980). *Public entrepreneurship*. Bloomington: Indiana University Press.
- MARCH, J.G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 9, 435-457.
- MARCH, J.G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- MARCH, J.G. (1988, lente). Wild ideas: The catechism of heresy. *Stanford Magazine*.
- MCKELVEY, B., & ALDRICH, H.E. (1983). Populations, organizations and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 28, 101-128.
- MILES, R.H. & CAMERON, K. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.H. (With the collaboration of H. Mintzberg). (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- MINTZBERG, H. & MCHUGH, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J.A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25, 465-499.
- NELSON, R.R., & WINTER, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OUCHI, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- PENROSE, E.T. (1968). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A. (1979). On studying organization cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.



- PFEFFER, J. (1981). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI.
- QUINN, J.B. (1982). *Strategies for change*. Homewood, IL: Irwin.
- SCOTT, W.R. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- SHEPARD, H.A. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations. *Journal of Business*, 40.
- SINGH, J.V. (1986). Performance, slack, and risk-taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.
- SINGH, J.V., HOUSE, R.J., & TUCKER, D.J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.
- SNOW, C.C. en D.C. HAMBRICK, Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, 5, 1980, 527-538.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- TEECE, D.J. (1982). Towards an economic theory of the multi-product firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- TUSHMAN, M.L., & ROMANELLI, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 171-222). Greenwich, CT: JAI.
- WEICK, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WEICK, K.E. (1987). Substitutes for corporate strategy. In D.J. Teece (Ed.), *The competitive challenge*. Cambridge, MA: Ballinger.
- WILLIAMSON, O.E. (1970). *Corporate control and business behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

#### Abstract

#### *Strategy Making and Organizational Ecology: A Conceptual Integration*

*This paper offers an original integrative framework on strategy making and organizational ecology. The author takes an intraorganizational perspective on strategy, in which he situates two different types of strategic processes: an induced strategic process and an autonomous strategic process. This perspective offers some fundamental new insights on a basic dilemma: the adaptability of a company (strategic choice) versus the external selection of a company (environmental determinism).*

## DE ABB-AGENT

# Een zelfstandig beroep in de financiële sector

Bij de onderhandelingen tussen maatschappij  
en cliënt neemt de ABB-agent een spilpositie in.

### Taak van de ABB-agent

Hij heeft het statuut van zelfstandige en beheert zijn eigen verzekeringskantoor. Hij is in zijn regio de vertrouwenspersoon voor particulieren en ondernemingen. Hij geeft voor elke situatie een correct en passend verzekeringsadvies en helpt zijn cliënten de juiste verzekering kopen. Hij regelt courante schadegevallen. Bij de commerciële uitbouw en het beheer van zijn kantoor krijgt hij alle steun en begeleiding van een gespecialiseerd inspectie-team. Vanuit het regionale ABB-kantoor en het hoofdkantoor van ABB te Leuven krijgt hij logistieke steun op het gebied van administratie, boekhouding, publiciteit, informatica. ABB biedt hem een volledige opleiding van vier maanden en zorgt daarna voor permanente bijscholing.

### Profiel van de ABB-agent

Gezien de evolutie in het verzekeringswezen heeft de ABB-agent best een basisopleiding van universitair niveau. Voor de stabiele uitbouw van zijn agentschap kan hij zich flexibel bewegen op alle niveaus van zijn cliënteel. Hij streeft steeds naar eerlijke oplossingen en heeft zin voor orde en werkorganisatie. Bovenal heeft hij een grote dosis inzet, commerciële feeling en werkkraft nodig. Onder het motto 'deskundig en dienstvaardig' levert de ABB-agent een optimale service. Hij sluit aan bij de algemene doelstelling van ABB, namelijk samenwerken om als verzekeraar aan de cliënten veiligheid en service te blijven aanbieden.

### Hebt u interesse voor de functie van ABB-agent?

Stuur uw sollicitatiebrief en uw curriculum vitae naar het hoofdkantoor of één van de regionale kantoren van ABB:

#### **ABB-hoofdkantoor,**

Minderbroedersstraat 8, 3000 Leuven, ter attentie van Guido Smets,

#### **ABB-Antwerpen,**

Lange Nieuwstraat 32, 2000 Antwerpen, ter attentie van Ludo Meynckens, 03/223 62 11

ABB garandeert u een correcte, discrete en snelle behandeling van uw kandidatuur.

Aan geschikte kandidaten biedt ABB van bij de start een degelijk inkomen en een bestaand cliënteel. Verder kunnen doorzetters, met de kracht van ABB en met hun zelfstandig werk, deze aantrekkelijke en winstgevendende verzekeringsportefeuille verder uitbouwen.

**ABB is Belgisch en financieel onafhankelijk.**

**ABB is de verzekeringsmaatschappij van de groep Belgische Boerenbond.**

**ABB werd opgericht in 1922 en behoort al vele tientallen jaren tot de vijf grootste verzekeringsmaatschappijen in België.**

**Het succes van ABB steunt op de doeltreffende combinatie van drie factoren:**

1.  
Een cliëntvriendelijke bedrijfsfilosofie,

2.  
Voortdurende investeringen in vernieuwend produktonderzoek,

3.  
1.600 zelfstandige agenten, verspreid over heel België.

**Door die beleidskeuze kan ABB aan particulieren en aan ondernemingen een volledig en concurrentieel verzekeringspakket op maat aanbieden.**