

Abstract

A Resource Based Approach to Competitive Strategy

This paper briefly sketches some of the major evolutions in competitive strategy research and situates the resource based approach. This view is further developed into a framework for evaluating the sustainability of competitive positions. Sustainability is linked to the degree of tradeability and imitability of assets. Particular attention is given to the problem of imitability, defined here as the extent to which competitors may accumulate similar resources and thus threaten a firm's rent stream and product market position.

Leopold Kypers *

Strategische flexibiliteit in het denken van Kathryn Rudie Harrigan

Flexibiliteit in het strategisch denken en de implementatie ervan bij ondernemingen wordt in vele bedrijfskundige publikaties als een vanzelfsprekende noodzaak aangeno- men. Een basiswerkhypothese, die echter in de realiteit niet meer zo vanzelfsprekend blijkt te zijn. Kathryn Rudie Harrigan heeft in haar publikaties steeds nadrukkelijk de noodzaak beklemtoond om de wendbaarheid blijvend in acht te nemen en anticiperend de inflexibiliteit zoveel mogelijk te vermijden. In dit artikel wordt haar visie op strategi- sche flexibiliteit samengevat. Achtereenvolgens wordt de thematiek uit haar voornaam- ste onderzoeksdomeinen onder de loep genomen: instapstrategie, strategisch engage- ment, de "mature" business, de veranderende concurrentie, verticale integratie, exit- strategie en de altijd aanwezige bedreiging van de inflexibiliteit, o.m. in joint ventures.

Inleiding

De academische wereld in de Verenigde Staten, maar ook daarbuiten, wordt inzake algemeen ondernemingsbeleid (business policy), met de Harvard Business School voorop, overwegend door mannelijke cory-feeën bevolkt. Hun namen klinken in dit kennisdomein wereldwijd als een klok en ze worden in dit themanummer alom vermeld.

Een uitzondering daarop vormt Kathryn Rudie Harrigan. Michael Por- ter was haar promotor in Harvard, waar zij in 1979 promoveerde tot Doctor in Business Administration. Haar doctoraal onderzoekswerk is ten dele de grondslag geweest voor een aantal stellingen in de Porter- doctrine.

Zij maakt zich los van Harvard en gaat doceren aan de University of Texas in Dallas (1979-1981). Uit deze periode stamt haar eerste boek:

* Voorzitter Raad van Commissarissen, Cindu-Key en Kramer, Uithoorn (Nederland)

Strategies for Declining Businesses. In 1982 gaat ze naar New York. In het Strategy Research Center aan de Columbia University zet ze haar onderzoekswerk voort onder leiding van W.H. Newman. Het resultaat is een publikatiegolf van vier markante boeken:

- *Strategies for Vertical Integration* (1983)
- *Strategies for Joint Ventures* (1985)
- *Strategic Flexibility: A Management Guide for Changing Times* (1985)
- *Managing for Joint Venture Success* (1986).

Benevens deze boeken levert zij een ononderbroken stroom van artikelen in bedrijfskundige tijdschriften. Een reeks bekroningen (awards) en vertalingen van haar boeken, o.m. in het Japans en het Italiaans, tonen aan dat het Harrigan-fenomeen ook buiten de Verenigde Staten naar waarde wordt geschat. Aan de Columbia University in New York doceert zij het vak *Business Policy* naar verluidt op een zeer originele manier. Haar taalgebruik is mondeling en ook schriftelijk zeer plastisch. Ze is niet op haar mondje gevallen: "She is intensely dramatic anyway". Haar bijnaam is "the iron lady of the faculty". Het bewonderenswaardige van Harrigan is haar onverdroten onderzoeksdrijf. Haar ongezouten "statements" zijn geen woorden in de wind maar stoelen op een volwaardige en diepgaande, academisch en wetenschappelijk onderbouwde onderzoeksmethode. Ze is zeer geliefd bij haar studenten. Iedereen schijnt gelukkig te zijn met de rijke "mix" van menselijke eigenschappen die zij uitstraalt. Haar inzet voor onderzoek, haar vaardigheid en talent in spreken en schrijven, haar directheid in stijl en haar zin voor humor zijn daar niet vreemd aan.

Zij is erin geslaagd, anders dan haar overwegend mannelijke collega's, een eigen, verfrissende visie te geven op het strategisch denk- en doe-werk in de industriële ondernemingswereld. Dikwijls adviseert zij de tegenpool van de klassieke strategische opties. Zij kiest trouwens de moeilijkste en in de bedrijfsliteratuur minder behandelde onderwerpen uit het bedrijfsbeleid: integratieperikelen, samenwerkingsnaweeën, verkwijnende bedrijven en verdwijnende sectoren, en de noodzaak van wendbaarheid.

Vooraf het laatstgenoemde thema, strategische flexibiliteit en de noodzaak daarvan bij het doeltreffend leiden van organisaties, loopt als een rode draad door het oeuvre van Harrigan. Zij heeft het inzicht in die noodzaak willen beklemtonen in haar syntheseboek *Strategic Flexibility*. Ze herschrijft daarin, vanuit de invalshoek flexibiliteit, haar wetenschappelijke bevindingen en haar ervaringen uit de praktijk over de genoemde onderwerpen.

Op deze wijze levert ze ook het stramien dat we in dit artikel, enigszins aangepast, zullen hanteren. Achtereenvolgens komen aan bod:

- I. Strategische ondernemingsflexibiliteit: omschrijving
- II. Strategische instapruimte
- III. Strategisch engagement (commitment)
- IV. De malle molen van de concurrentie
- V. Een strategisch vraagteken bij integratie
- VI. Strategische uitstap-panache
- VII. De gesloten poort van de inflexibiliteit.

I. Strategische ondernemingsflexibiliteit: omschrijving

Strategische wendbaarheid heeft te maken met de bekwaamheid, de vaardigheid van een onderneming om in een markt een andere positie in te nemen, het spelbeeld aan te passen, een ombuiging te realiseren wanneer de klanten die zij bedient haar producten of diensten niet langer aantrekkelijk vinden.

In feite gaat het om de ruimte of het gebrek aan ruimte die een organisatie heeft om, met haar huidige strategische opties, soepel en losjes in te spelen op de gewijzigde omstandigheden ("environment" in de ruimste betekenis). Wijzigingen die meestal hun oorsprong vinden in de meer alerte strategische zetten van de concurrentie.

Wendbaarheid kan gekoppeld zijn aan een aantal factoren die te maken hebben met de soort activiteiten met niet-mobiele activa. Zo kan een hoogoven of een haven niet zomaar verplaatst worden. Deze "asset specific barriers" zijn niet weg te cijferen. Sterker zijn evenwel de mentale hindernissen, de absolute behoudsgezindheid, met als cultuurkreet: wij willen blijven wat we zijn!

Te veel ondernemingsleiders weigeren de harde feiten onder ogen te zien dat ze in een kwijnende business verzeild zijn geraakt of dat de gekozen strategie gewoonweg verkeerd is. Zelfs bij ondernemingen met een behoorlijke algemene leiding en een goed beleid is het uitwieden van niet langer rendabele producten of het afbreken van *fin de carrière* produktlijnen een moeilijk haalbare kaart. Produktiedirecteuren en merkenmanagers die tot dan toe uitstekend en verdienstelijk werk leverden, kunnen dan lastposten en dwarsliggers worden. Zij kennen het gemis aan toekomst en de ernst van de situatie. Ze gaan informatie manipuleren of achterhouden om hun eigen positie te handhaven of de moeilijke confrontatie bij het gedwongen afvloeien van loyale mede-

werkers te vermijden. Het navelstreng-syndroom oefent in deze context zijn volle werking uit.

De tegenpool van flexibiliteit is starheid. Overdreven verankering is even nefast als onverantwoorde wispelturigheid. Jonge leeuwen gaan soms te snel en roekeloos te werk, veroorzaken meer onrust en missen de boot door overdreven zucht naar verandering. Oude rotten kunnen door hun behoudsgezindheid, hun zelfgenoegzaamheid en hun bedrijfsblindheid reële kansen laten voorbijgaan. Voor de eersten is de verlokking om te veranderen een gevarezone, voor de laatsten vormen de nostalgie naar het verleden en het geloof in het eeuwig voortbestaan van het resultaat van toen een even gevaarlijke bedreiging.

II. Strategische instapruimte

In termen van flexibiliteit zijn intredebarrières de oorzaak van bewegingsbeperking. Intredebarrières zijn belemmerende krachten, die ondernemingen ontmoedigen om te investeren in een aantrekkelijke bedrijfstak, bedrijf of marktnis.

Het is niet altijd het prijskaartje dat belangstellenden afschrikt. Dikwijls worden potentiële intreders weerhouden door de bewust geschapen indruk dat in de branche te lage rendementen worden behaald, maar dat de huidige branchegenoten bereid zijn om een laag prijsbeleid te voeren om eventuele nieuwkomers af te schrikken.

Algemeen wordt aangenomen dat sectoren met dergelijke hoge instapmuren kunnen rekenen op rendementen op langere termijn. Hoge instaphindernissen zijn wel nodig om op lange termijn rendement te behalen. Of ze een voldoende voorwaarde vormen voor blijvende winstgevendheid, is niet zeker. Binnenstappen in de staalindustrie veronderstelt een zeer hoge kapitaalinvestering, maar staal blijft marginaal rendabel. Zonder deze hoge instapbelemmering zou het gevaar groot zijn dat, door overinvestering, de productiecapaciteit de vraag overtreft. Uitstappen uit een dergelijk kapitaalintensief domein is evenmin eenvoudig.

Meer dan twee derde van de bedrijfstakken in West-Europa, Japan en de Verenigde Staten zijn in het stadium van maturiteit. Ze groeien nog zeer langzaam of niet meer, tenzij ze reeds met een terugval van hun produkten worden geconfronteerd. Harrigan pleit bijgevolg voor een nieuwe strategische aanpak om het "gebed om een goed einde" (endgame) te voorkomen.

Vele managers in meer dan de helft van de ondernemingen op wereldvlak falen bij het voorzien van de tweede helft in de levenscyclus van hun ondernemingsactiviteiten: de aftakeling. Harrigan beschouwt deze fase van neergang als een normaal verschijnsel. Ondernemingsleiders zullen erop moeten inspelen ofwel tijdig de bakens verplaatsen, wanneer de mogelijkheden daartoe bestaan. Deze strategische optie betekent in feite uitstappen uit de huidige business en instappen in een nieuw activiteitendomein. Ofwel moet de tanende sector worden geherstructureerd en wordt de ondernemingen in moeilijkheden nieuw leven ingeblazen (revitalised). In het laatste geval past een *turn around* operatie.

De wendbaarheid bij rijpe sectoren en ondernemingen is afhankelijk van een aantal factoren die alle evenveel gewicht hebben. Die factoren zijn: tijd, financiële sterkte (eigen vermogen en leencapaciteit), interne cultuur die ingesteld is op verandering, reële kansen op de open markt, lichte investeringen in het productieapparaat, een frisse en slagvaardige verkooptploeg, een alerte organisatie en een management dat actief de ommekeer leidt.

Harrigan pleit voor een "strategic self-renewal". Oudere, eerbiedwaardige ondernemingen waarvan de traditionele produkten op "commodities" zijn gaan lijken, hebben daar last mee. Harrigan pleit in dergelijke situaties voor onorthodoxe benaderingen. Haar voorkeur voor b.v. guerrillastrategieën steekt ze niet onder stoelen of banken, omdat "underdog firms" daarmee het best profiteren van hun hoge flexibiliteit. Er zijn andere klassieke strategische marsroutes, zoals herschikking binnen strategische groepen, uitbesteden in plaats van de mentale instelling van de managers. "Flexible firms must be willing to hang loose"¹. Het lijkt wel of Peters' advies inzake revolutionair management (*Thriving on Chaos*) door Harrigan is geïnspireerd.

Strategische flexibiliteit veronderstelt in Harrigans denken "to create flexible systems wherein people (the differentiating factor) are given autonomy to change their organization and its focus"². De instapruimte wordt aldus, benevens de fysieke, markteconomische, financiële en technologische belemmeringen, mede bepaald door de vrijheid van denken en handelen van het hele management.

1 K. Harrigan, *Strategic Flexibility*, Lexington Books, Lexington, 1985, blz. 3.

2 K. Harrigan, *o.c.*, blz. 3.

III. Strategisch management (commitment)

De strategische inzichten van Harrigan overstijgen de klassieke formele, planmatige strategische opties, die het resultaat zijn van de produkt/markt-combinaties van het einde van de jaren zestig (BCG, GE, McKinsey, Shell). Harrigan brengt bewust een tweevoudige correctie aan en ze doet dat aan de hand van twee concepten: *strategische groepen* en *guerillatactieken*. Bovendien wil ze nagaan hoe managers deze concepten kunnen incorporeren in het arsenaal van hun planningsinstrumenten. Zij worstelt vanzelfsprekend met het toch min of meer statische karakter van de rooster-afbeeldingen van strategische groepen, terwijl er in werkelijkheid tussen deze groepen een voortdurende bewegingsoorlog aan de gang is. Ze worden geconfronteerd met *mobilitetsbarrières*. Deze begrenzings verschillen enigszins van de instapdrempels in het algemeen. Het zijn structurele factoren, die succesvolle ondernemingen beschermen tegen invasie door dichtbij liggende concurrenten. De identiteit van de ondernemingen, gegrondvest op eigen sterkten, plaatst hen in een strategische groep, die als groep maar ook voor elk van de samenstellende bedrijven in de groep, een *cluster* vormt met hoge intradrempele. Als deze hoge drempels niet aanwezig zijn of afbrokkelen, kan dat voor potentiële indringers een indicatie zijn om de afweerkraft van de marktnissen af te tasten.

Het in kaart brengen van strategische groepen toont dikwijls aan hoe asymmetrisch het landschap is samengesteld. Deze onevenwichten wijzen dikwijls op de *kwetsbaarheid* van de rivalen in en rond de strategische groepen. Bovendien is er geen volmaakte overeenstemming tussen de marktsegmenten, bewerkt door de strategische groepen, en de marktnissen. Niet alle marktsegmenten zijn niches, al hebben strategische planners wel eens de neiging om zo te redeneren. Zij zouden er goed aan doen segmenten en niches afzonderlijk in kaart te brengen om de overlappingsen en de verschillen te detecteren.

Het onevenwicht tussen, enerzijds, theoretische strategische groepen en hun bedrijven en, anderzijds, de werkelijke kwetsbaarheid voor het instappen door indringers geeft aanleiding tot guerilla-oorlogvoering in het bedrijfsleven. Harrigan voelt blijkbaar veel voor deze uit de krijgskunde afgeleide strategie, die overigens maximale flexibiliteit en mobiliteit vereist.

Guerilla kan slechts slagen wanneer de mogelijkheid van een preventieve aanval aanwezig is. De eerste klap moet een daalder waard zijn. Guerilla is echter geen noodsporg van desperado's maar een welover-

wogen strategie. In dit strategisch concept maakt Harrigan een onderscheid tussen *guerilla bases*, *guerilla fronts* en bufferzones.

Guerilla bases zijn activiteiten die de aanvallende onderneming tot elke prijs intact moet bewaren. Het zijn de noodzakelijke leveranciers van de schaarse middelen waarmee de concurrentiestrijd wordt gevoerd. Wanneer het gaat om nieuwe technologie als mogelijke toekomstige overlevingsbasis, merkt Harrigan op dat in een dergelijke situatie "a kamikazelijke devotion" in de verdediging nodig is. Een gevecht verliezen op het vlak van de basis-business is dodelijk.

De *guerilla fronts* hebben een minder duurzame waarde. Het zijn aantrekkelijke produkten of klanten met korte vraaghorizonten of rendabiliteitsmogelijkheden. Hierrond zijn schermutselingen mogelijk zonder dat veel middelen worden ingezet. Het zijn schijnaanvallen, afleidingsmanoeuvres, speldeprikken. Ze misleiden en verleiden de aangevallen bedrijven tot het gebruik van afweermiddelen, die niet in verhouding staan tot het doel dat de guerilla beoogt.

De *bufferzones* bestaan uit produkten of afnemers die voor guerilla-adepten de laagste strategische betekenis hebben. Het zijn stiefkinderen zonder toekomst, die meestal behouden blijven om overtollige produktiecapaciteit op te vullen. Maar wat voor de een een buffer is, is voor de ander een basis. Vandaar dat er in de guerilla geen uitputtingsslag voor buffers wordt gevoerd, maar dat er voor basisposities wel een strategisch totaal engagement moet zijn.

Bijgevolg de wijze raad: het gevecht moet de moeite waard zijn. Offensieve strategie kan desastreus zijn wanneer de ondernemingen hun substantie (base) moeten inzetten. Het vermijden van conflicten door onderhandelen over en herschikken van marktposities is dikwijls heilzamer dan vechten om de kruimels. Ook deze strategie van ruilvereenkomsten vergt de nodige flexibiliteit.

IV. De mallemlolen van de concurrentie

Vanzelfsprekend neemt Harrigan het concurrentiemodel van Porter (ze hielp bij het onderzoek voor het concept) als werkhypothese voor haar strategische beschouwingen daaromtrent. In haar eigen werk probeert zij door middel van twee denkpatronen de "changing locus of competition" aan te wijzen. Eerst wil zij de managers genezen van de dwaling dat goede ideeën uitsluitend in eigen onderzoekscentra en in eigen be-

heer ontstaan. Innovatie vergt flexibele strategische opties. Vervolgens kunnen joint ventures nodig zijn om in een wereldwijde context te innoveren. Bovendien moeten daarbij tijdelijke transformatieteams worden ingezet om de overgang naar het nieuwe innovatiebeleid te realiseren.

In feite rekent Harrigan eerst af met een aantal *made in USA* concepten inzake de internationale productcyclus en de diffusie van innovatie. Eerste premisse: innovatie komt gewoonlijk dicht bij huis tot stand. Verklaring daarvoor: op lokale markten loopt men minder risico dan op geografisch afgelegen markten.

Tweede premisse: primaire innovaties zijn het gevolg van leercurve-effecten en deze ontwikkelingen doen zich best thuis voor en op de thuismarkt.

Het zou ons te ver leiden om hier uitgebreid op in te gaan. Harrigan poneert dat deze werkhypothesen sedert 1984 niet langer opgeld doen in de bedrijven van de VS. Zij worden vervangen door de stelling dat produkt- en procesvernieuwing nu de sleutelementen zijn in de strategieformulering. In werkelijkheid is de nieuwe technologische kennis zonder beperking overzee verspreid. Productie-eenheden worden overzee ingeplant in het kielzog van succesvolle marktintroducties. Strategische beschouwingen, zoals dicht bij de afnemers produceren, brengen met zich mee dat de innovatie-inhoud in de overgeplante processen sneller in diffusie gaat.

Het gevolg van deze uitzwerming veronderstelt dat de ondernemingen hun concurrentievoordeel in een totaal nieuwe context moeten beoordelen en nagaan of dit voordeel nog in stand kan worden gehouden door een integratie van de operaties in diverse geografische vestigingen. De voorbeelden van Japanse en Westeuropese bedrijven in hun ontwikkeling van vervangingsprodukten (Ersatz) en hun succesvol veroveren van wereldmarkten hebben de VS gedwongen hun traditionele concepten over innoveren en internationale handel fundamenteel te herzien. Harrigan heeft zich in de ontleding van deze transformatie niet al te zeer verdiept. Wel heeft ze baanbrekend denkwerk geleverd over de belangrijke rol van joint ventures, zowel in gemeenschappelijke R & D als in de structurering van globale organisaties. Haar grote bezorgdheid bij het tot stand komen van deze zeer complexe organisaties betreft de onafwendbare dreiging dat de zo noodzakelijke flexibiliteit verloren gaat.

V. Een strategisch vraagteken bij integratie

Bij de beantwoording van de strategische vraag "What's the business we are in?" wordt steevast ook de positie van de onderneming in de bedrijfskolom vermeld. Terecht, want een handelsonderneming in de distributie van de eindprodukten of een primaire grondstoffendelver hebben beleidsmatig andere mogelijkheden tot verticale integratie. In de klassieke strategiebenadering beperkt zich deze beslissing voor de een tot stroomafwaartse en voor de ander tot stroomopwaartse integratie. Meestal ligt de *to make or to buy* optie aan de basis van de integratiebeweging.

Harrigan verdedigt de stelling dat bedrijven kunnen genieten van de voordelen van een verticale verhouding zonder daarom noodzakelijk eigenaar te zijn van de stroomopwaartse of stroomafwaartse werkmaatschappijen en zonder interne overdracht van al hun output: "The economist's concept of vertical integration as involving only operations that are 100 percent owned and are physically interconnected to supply 100 percent of a firm's need are outmoded"³.

Zij maakt een onderscheid tussen vier dimensies in de verticale integratie:

- 1) het aantal trappen in de geïntegreerde operaties
- 2) de breedte van de activiteiten die betrokken zijn bij de integratie
- 3) de omvang van de interne transferten voor elk van deze verticale schakels
- 4) de vormen van eigendom of zeggenschap om de verticale relaties in de greep te houden.

Het aantal trappen in de integratie waarin een onderneming zich kan engageren, gaat van de primaire grondstoffen tot de verzorging van de eindverbruiker of -gebruiker.

Harrigan neemt in haar denken niet het bedrijf als aanknopingspunt. Zij denkt in termen van *strategic business units* (SBU's) en beoordeelt van daaruit de mogelijkheden van op- of neerwaartse integratie. De hoge graad van complexiteit in vele productieprocessen vraagt bovendien een in de breedte meenemen van de geïntegreerde activiteiten per SBU. Deze aanpak verhoogt de complexiteit, maar is een noodzakelijke aanvulling van het ordelijk concipiëren en implementeren van de verticale integratie. Volledige integratie is eerder een smalle verticale integratie,

³ K. Harrigan, *o.c.*, blz. 72.

terwijl in een brede integratie zijdelingse activiteiten worden meegenomen.

In dezelfde geest worden de volumes van de producties en/of transacties geïntegreerd geraamd. Dus toch weer de keuze tussen maken en aankopen. De doelstelling is echter zonneklaar: het vermijden van overinvestering, overcapaciteit en overdreven voorraden.

Om deze doelstelling te verwezenlijken is zeggenschap nodig over de voor- en achterliggende fasen in de bedrijfskolom. Eigendom is de meest vergaande vorm van zeggenschap maar niet de meest flexibele. Onder invloed van de Japanse Kanban- of de JIT-benadering (Just in Time) zijn er andere vormen van integratie gekomen, zoals toeleveringscontracten op lange termijn. In de marketing is franchising een andere vorm van niet-eigendomsintegratie.

De voorbeelden van integrale integratie zijn niet legio. De getrapte integratie, daarentegen, komt meer voor, evenals de zogenaamde quasi-integratie met lange-termijncontracten. Uiteindelijk zijn er ondernemingen die bewust de niet-integratie nastreven en, op de *core business* na, alles uitbesteden. De kwetsbaarheid van een dergelijke strategische optie is reëel maar niet dramatisch.

Harrigan stelt met deze benadering een consistente behandeling van de verticale integratie ter beschikking. Zij heeft gewezen op de tekorten in de marktmacht-theorie, in de marktflop-theorie (market failure), op de oververalgemening van de integratietheorieën en op de oppervlakkigheid van de bedrijfskundige literatuur over dit onderwerp.

Als gehaaid onderzoeker levert zij eersteklas materiaal om haar theoretische stellingen te staven. Deze stellingen zijn onderbouwd met doorlichtingen van de volgende bedrijfstakken: olieraffinaderij, whisky-industrie, confectie, geneesmiddelen op voorschrift (ethical pharmaceuticals), de genetische sector, de industrie van de persoonlijke microcomputer en de beginnende sector van de alternatieve energie.

VI. Strategische uitstap-panache

Met zwier uit de business stappen. In de Harrigan-filosofie een lovenswaardige *performance*. In haar ogen zijn er in de zakenwereld twee soorten helden die applaus verdienen: de pioniers en de managers die een geslaagde exit realiseren voor aftakelende bedrijven of deelactiviteiten.

Na de succesvolle intrede in nieuwe markten of in een andere bedrijfstak, het overleven van de onvermijdelijke kinderziekten en het remediëren van begane misstappen komt een onderneming in rustiger vaarwater terecht. De frisse produkt/markt-combinaties leveren een flinke portie *cash-cows* op. De financiers gaan oogsten, voorzieningen treffen voor de toekomst en intern bankier spelen voor de toekomstige vervangers van de huidige voortbrengers van kasstroom. *Mature business* is een fijne situatie zolang ze duurt. Het bestendigen van veroverde posities is vanzelfsprekend een strategie die de voorkeur geniet van behoudsgezinde ondernemingsleiders. De economische werkelijkheid zorgt ervoor dat blijvende succesnummers zeer zeldzaam zijn. Integendeel, de onverbiddelijke wet van de produkt- en marktslijtage is een hard signaal voor ondernemingsstrategen. Na de rijpheid van de levenscyclus wordt het verzadigingspunt bereikt. Daarna komt dikwijls onafwendbaar de neergang en de aftakeling. Dan begint "het gebed" of "het gevecht" om een goed einde... of een alternatieve aanpak. Harrigan neemt resoluut het standpunt in dat, strategisch gezien, "the endgame is the second half of the life of a business". Het is de reden waarom zij *mature business* en *declining business* in één adem meeneemt in haar concept.

De *homo ludens* heeft geleerd om bij vele spelregels alvast te voorzien hoe het spel kan worden beëindigd. Het *Endgame Strategy Model* van de auteur vindt zijn inspiratie in de *tie-break* bij tennis en de remise bij het schaakspel. In het zakenleven is het beëindigen van activiteiten in teruglopende sectoren vergelijkbaar met de *rules of the endgame* in speltermen.

Deze speelse benadering verdwijnt echter volledig op de achtergrond bij de *homo oeconomicus*. Strategie in de eindfase van sectoren in nood ruikt meer naar sterfhuisconstructies dan naar de sportieve erkenning van de winnaar. Redden wat er nog te redden valt is daarbij meestal de boodschap.

Sectoren in verval staan vanuit macro-economisch standpunt en met het oog op de politieke en sociale gevolgen in het middelpunt van de belangstelling. Bedrijfskundig vult Harrigan een leemte aan met diepgaand onderzoek ter zake. Ook al stoelt het in hoofdzaak op situaties in de Verenigde Staten, toch hebben haar conclusies een universele waarde.

De klassieke probleemstelling rond de afnemende of verdwijnende vraag en de veroudering van produkten en processen verruimt ze tot

sectorgewijze evoluties. Deze verruiming van het blikveld brengt nieuwe inzichten en overstijgt de benadering per onderneming. Harrigan maakt een onderscheid tussen ondernemingen in nood binnen een gezonde bedrijfstak, de bedrijfstakken in moeilijkheden zelf en de ondernemingen die daarin vechten voor hun behoud.

Zij nam de volgende sectoren in de VS onder de loep: de elektronische lampenindustrie, synthetische soda, kindervoeding, percolator-koffiezetmachines, sigaren, rayon en acethyleen. Een ruime waaier van betekenisvolle bedrijfstakken, die haar toelaat een aantal treffende besluiten te trekken.

De exitstrategie of de sterfhuisconstructie zijn niet noodzakelijk de enige verantwoorde strategische opties. In de eerste plaats is het uitstapen uit een sector in heel wat gevallen nog moeilijker dan het binnentreden. Denk aan de staalindustrie. Bedrijfssluiting is sneller beslist dan gedaan. Bovendien zijn er bij de *shake-out* in een bedrijfstak meestal overblijvers die erin slagen van een bedreigd bedrijf een behoorlijk rendabele zaak te maken. Harrigan verwijst naar het geval van de "last iceman". Zij brengt in dit moeilijke veld van verkwijning en ontluistering haar meesterschap inzake strategisch beleid in ongezoeten termen. De harde boodschap om in tijden van tegenspoed te verbranden wat men aanbeden heeft en radicaal te desinvesteren, vergt meer dan academische moed. Om als wisseloplossing de aandacht te vestigen op de *herpositionering* als laatste der Mohicanen en aldus winst te maken na de grote schoonmaak in de bedrijfstak, veronderstelt inderdaad strategische panache.

De afsluit- of eindspelstrategie vereist een apart type van bedrijfsleider en een aangepaste managementstijl. Harrigan denkt niet direct in termen van de *Endlösung* of een *doomsday*-scenario. Zij blijft strategisch anticiperen. Niet het *sauf qui peut*, de paniekreactie in een crisis, is haar stellingname, wel "van de nood een deugd maken, redden wat er te redden valt, geen doekjes voor het bloeden gebruiken, snijden waar het moet, geen zand in de ogen strooien van de medewerkers en slachtoffers, en schoon schip maken waar het nodig is".

Over de "heroics" die met deze ondankbare taak worden opgezadeld, schrijft Harrigan: "There is no dishonor involved in managing a declining business unless top management treats it as a dumping place for burned-out executives. Rather, the endgame is simply a managerial task that must be done well. Supervising the controlled demise of a

business unit in a declining market requires a very sophisticated, resourceful manager"⁴.

VII. De gesloten poort van de inflexibiliteit

Strategische inflexibiliteit is het gevolg van de onmogelijkheid waarin de onderneming haar hebben en houden (assets) niet meer kan her-schikken zonder tegenstand. Het paradoxale van de zaak is dat de strategie van de hoge instapdrempels als keerzijde van de medaille even hoge uitstapbelemmeringen kan geven.

Hoge investeringen in geautomatiseerde productieprocessen, kostbare campagnes om exclusieve marktposities in te palmen, het capteren van unieke distributienetwerken om de heerschappij op de markt in handen te houden zijn uitstekende instapdrempels. Zij worden zware blokken aan het been van de ondernemingen die op tijd de bakens willen verplaatsen.

Economische belemmeringen vallen meestal in de categorie van de fysieke activa, zoals fabrieken, machines en uitrusting, en voorraden allerhande. Vooral productie-eenheden die gemeenschappelijk worden geëxploiteerd door twee of meer SBU's kunnen forse afremmers zijn.

Strategische barrières ontstaan wanneer ondernemingen afkerig zijn om de verworvenheden van onstoffelijke assets op te offeren. Het in stand houden van het imago, verplichtingen op langere termijn tegenover loyale afnemers, afspraken over service en distributie, interne synergie met aanverwante activiteiten, gemeenschappelijke uitbating en vooral een hoge, succesvolle marktpositie zijn een (niet exhaustieve) reeks van dergelijke hinderpalen.

Uit een onderzoek van 61 ondernemingen in sectoren in verval bleek trouwens dat ook *emotionele rigiditeit* een niet te onderschatten rol speelt. Ondernemingen zijn nu eenmaal configuraties van mensen. Ondernemingsplanners kennen uit ervaring het *hockeystick*-fenomeen in de termijnprognoses: jaar na jaar dalen de omzetcijfers, maar bij het voorstellen van de prognose voor het volgende jaar gaat de curve weer naar omhoog, tegen beter weten in. De mens in de organisatie leeft in de stellige hoop dat het morgen beter zal gaan. Het vertrouwen in de voorgaande successen laten varen wordt met een scheef oog bekeken,

⁴ K. Harrigan, o.c., blz. 144.

ondanks de dikwijls harde signalen uit de omgeving dat de traditionele produkten en markten achteruitgaan. Het ergst van al zijn de lieden die zelfgenoegzaam volhouden "dat het hun tijd wel zal duren"...

Organisatiestarheid is een gesloten poort voor strategische flexibiliteit. Een van de vaak voorkomende fouten in dit verband is het organisatorisch brandmerken van een onderdeel of SBU in een groep als *dog*. Het schurftige schaap wordt met argusogen bekeken door de anderen in beteren doen. Deze publieke ingebrekestelling verwekt niet alleen demotivatie bij de bedreigde medewerkers, maar ook roept ze weerstanden op die de soepele afhandeling van mogelijke alternatieve strategische oplossingen belemmeren. Bij desinvestering van een onderdeel door verkoop aan derden kan de kans om dat oordeelkundig en soepel te doen, verknoeid worden door onhandige communicatie van de leiding of door een onkundige aanpak door managers die voor die opdracht niet geschikt zijn.

Bij de mogelijke organisatorische inflexibiliteiten moeten ook de *joint ventures* worden vermeld. Harrigan heeft er niet voor niets twee boeken aan gewijd. Alhoewel zij in eerste instantie voorstander is van de joint venture als strategische samenwerkingsvorm, laat ze toch een waarschuwing horen die niet mis te verstaan is: "Firms must guard against inflexibility created by joint ventures, particularly if their strategic postures require rapid modification. Being flexible means being willing to create flexible systems wherein people (the differentiation factor) are given autonomy to make economic decisions for the venture's well-being. Venture flexibility is exacerbated by changing attributes in a venture's customer base, by changes in buyer knowledge and hence by changing heights of customer switching cost barriers, as in embryonic industries where demand uncertainty is high. In settings where structural traits are not yet established, a firm's posture must remain flexible."⁵

Een van de valkuilen binnen de combinaties is dikwijls de verplichting die de eigenaars (de aandeelhouder-houdstermaatschappij) oplegt aan de deelnemingen om hun aankopen uitsluitend binnen de venture te doen. Het zoeken naar de maximale benutting van de verticale synergie kan leiden tot strategische inflexibiliteit.

Uit deze – en andere – beschouwingen over joint ventures is Harrigans concept van het *spider's web* gegroeid. Het is een van haar briljante stokpaardjes om zo de strategische allianties in de huidige globale context

5 K. Harrigan, *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington, 1986, blz. 117.

aan te prijzen. Tegelijkertijd komt toch steevast de waarschuwing om aan de entiteiten (children) in de venture de nodige autonomie en handlingsruimte te laten. Haar conclusie is resoluut: "Unless partners are prepared to permit their joint venture to develop into a stand-alone entity, few joint ventures are formed (or if formed are not permitted to endure beyond one technological generation)".

Juristen geeft ze een veeg uit de pan: "defining the scope of joint ventures (as lawyers do) inhibits the flexibility of partners in their innovative activities". Maar ook de managers zijn niet brandschoon: "Giving the venture an open life-span (to develop its own line of products) is not regarded as an (adequate) solution by managers either. Decision making is regarded as cumbersome within a joint venture because it requires a different mentality to make it work than if a business unit is fully owned".

Deze bevindingen vormden voor Harrigan de aanleiding om een extra boek te schrijven over *Managing Joint Venture Success*. In werkelijkheid zijn samenwerkingsvormen steeds zeer ingewikkelde juridische en organisatorische constructies. Het managementpatroon is bijgevolg niet eenvoudig en vraagt een meer dan gewone leidingsvaardigheid. De noodzaak van flexibiliteit is in die context, meer dan elders, een harde voorwaarde voor succes.

Besluit

Misschien doet dit artikel afbreuk aan de veelzijdigheid van de auteur Harrigan door als invalshoek het thema van de strategische flexibiliteit te nemen. Toch zijn de voornaamste domeinen van haar omvangrijke werk in hoofdlijnen aan bod gekomen. Wij hebben vooral de strategisch-bedrijfskundige aspecten behandeld en het bijbehorend wetenschappelijk onderzoek slechts sporadisch en oppervlakkig vermeld.

Om deze leemte aan te vullen wensen we de nadruk te leggen op de wetenschappelijke verantwoording door Harrigan van haar bevindingen. In de meeste van haar boeken zijn het onderzoeksmodel en de resultaten ervan te vinden. Het zijn schoolvoorbeelden van het academisch structureren van publikaties: probleemstelling, methodologie, argumentatie, conclusies. Harrigan besteedt bijzonder veel aandacht aan het conceptueel denken dat haar onderzoekswerk ondersteunt.

Deze nadruk op de academische verantwoording en de wetenschappelijkheid van Harrigans geschriften kan de indruk wekken dat haar bevindingen uitsluitend waarde hebben voor theoretici en universitaire docenten. Het tegendeel is waar. Harrigan is een echte *no-nonsense* zakenvrouw. De conclusies van haar academische onderzoeken en analyses zijn sterk praktijkgericht in het kader van het algemeen ondernemingsbeleid.

Vanzelfsprekend zijn er in die besluiten aanwijzingen te vinden voor nader onderzoek door academici. Dat hoort er nu eenmaal bij. De pragmatische strategische aanbevelingen zijn echter gelijkwaardig in Harrigans besluitvorming. Die adviezen vormen trouwens de kern van de lezingen die zij geregeld als gastspreker houdt, zowel in de Verenigde Staten als in Europa. Deze opmerking geldt ook voor de vele artikelen die ze over dit onderwerp publiceert.

Abstract

Kathryn Rudie Harrigan's Views on Strategic Flexibility

In many publications on business policy flexibility in strategic thinking and implementation of business firms is taken for granted. In real management situations this basic conceptual assumption is not that obvious. Kathryn Rudie Harrigan specifically advocated the necessity of flexibility in business governance. She preaches the anticipatory avoidance of inflexibility. In this article Harrigan's views on flexibility, and more specifically on strategic flexibility, are summarized. It focuses on a selection of her research domains: entry strategy, strategic commitment, mature business, the changing locus of competition, vertical integration, exit strategy and the ever present threat of inflexibility, e.g. in joint ventures.

Noël Van Robaeys *

Strategische veranderingen: een onderzoek van 70 praktijkgevallen

Uit onderzoek van 70 cases van strategische verandering blijkt dat de stelling dat de structuur de strategie moet volgen, maar in een minderheid van de gevallen gerespecteerd wordt. In 40% van de gevallen komt er eerst een verandering in de organisatiestructuur, nog vóór men ergens anders begint. Door "kettingen" te onderkennen (een ketting is dan een welbepaalde opeenvolging van de elementen van een strategische verandering), verdiept men het inzicht in de praktijk van strategische veranderingen aanzienlijk.

Inleiding

Volgens de meeste auteurs behoren strategische veranderingen een bepaalde aanpak te volgen, een traject als het ware waarin goed definieerbare elementen elkaar volgens een welbepaalde sequentie opvolgen. Wie herinnert zich niet de slagzin "structure follows strategy" uit de een of andere cursus (A.D. Chandler), of de stappenplannen die keurig aangeven dat de "strategieformulering" komt vóór de "ontwikkeling van de organisatiestructuur", en dat die structuurontwikkeling komt vóór de aanpassing van wat men nu de "Human Resources" noemt? Figuur 1 geeft zo'n stappenplan schematisch weer.

Wie zich als manager of consultant met de praktijk van strategische veranderingen bezig houdt, weet dat dergelijke (overigens zeer logisch ogende) volgordes vaak – zeer vaak zelfs – niet gevolgd worden. In bepaalde gevallen begint men met veranderingen in de organisatiestructuur nog vóór men over een eventuele strategieformulering heeft nagedacht. Of, sterker nog: juist die structuuraanpassingen blijken op een later moment te leiden tot een strategie(her)formulering! Kortom, veel lezers van dit artikel zullen eens te meer denken dat de praktijk het ver-

* Partner, Ernst & Young Management Consultants

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1990/4, pp. 569-578