

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 onderzoekingen 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 Robaeyns *

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

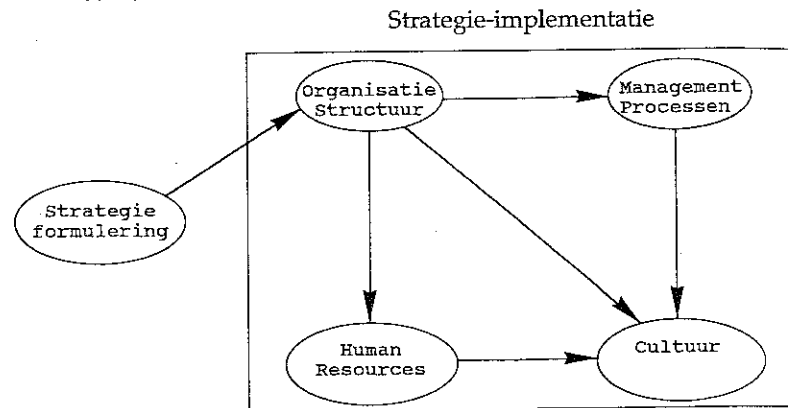
Volgens de meeste auteurs behoren strategische veranderingen een bepaalde aanpak te volgen, een traject als het ware waarin goed definieerbare elementen elkaar volgens een welbepaalde sequentie opvolgen. Wie herinnert zich niet de slagzin "structure follows strategy" uit de een of andere cursus (A.D. 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

Figuur 1
Een stappenplan van strategie



Bron: Stonich, blz. XVIII.

keerd voor heeft omdat die praktijk afwijkt van wat men ons doorgaans voorschrijft (dus van het "normatieve"), en toch... Toch is het zo dat wie een groot aantal veranderingencases systematisch overloopt, bepaalde modellen van strategische veranderingen ontdekt die afwijken van het zogenaamd "normatieve" en daar ook verklaringen voor vindt. Dit artikel biedt een poging tot dergelijke systematisering.

I. Onderzoek van 70 cases

Dit artikel is gebaseerd op een reeks van 70 opdrachten van Ernst & Young waarbij de auteur van dit artikel persoonlijk als management consultant optrad. Het gaat om 20 productie-ondernemingen, 22 dienstverlenende ondernemingen, 9 handelsondernemingen en 19 non-profitorganisaties (overheid en privé samen). De initiële vraagstellingen van de opdrachtgevers waren zeer uiteenlopend, gaande van twijfels over de overlevingskansen of vragen omtrent de impact van 1992, over vragen naar een doorlichting van het algemene functioneren van de organisatie of naar optimalisatie van structuren, tot vragen omtrent de gewenste bemanning als gevolg van groei problemen en het oplossen van opvolgingsproblemen aan de top. Alle 70 cases zijn voorbeelden van veranderingen van duidelijk strategische aard: het gaat in al die gevallen om "reageren met calculus op fundamentele nieuwe situaties" (Van Cauwenbergh en Van Robaeys, blz. 23-24), en het gaat daarenboven telkens om ingrijpende veranderingen, zodat het woord "strategisch" zeker niet verkeerd gekozen is.

II. Onderzoekresultaten

A. Elementen van strategische verandering, kettingen en combinaties

Systematisering van de cases leidt tot twee soorten van vaststellingen. Het betreft: (1) de elementen van verandering en (2) de kettingen van zulke elementen.

Ad 1: "Elementen"

Wij onderscheiden de volgende elementen:

- strategieformulering (produkt-, markt- en technologiestrategieën die voortkomen uit b.v. omgevingsanalyses, concurrentie-onderzoeken en dies meer);
- organisatiestructuren (centralisatie/decentralisatie, afdelingsvorming, functie- en taakverdeling, verantwoordingslijnen enz.);
- managementprocessen (plannen, programmeren, budgetteren, meetings- en beloningssystemen...);
- human resources (plaatsen en verplaatsen van personen in functies – ook ontslaan b.v. –, ontwikkelen van bekwaamheid o.a. door opleiding...).

Het element "cultuur" wordt in dit artikel niet verder meegenomen, omdat wij als consultants vaak een te korte periode bij een organisatie betrokken zijn om zulk een ingewikkeld en vaak langdurig veranderingsproces mee te maken en dus om *zélf* te ervaren of (en hoe) het zich realiseert. Wij hanteren in dit artikel immers als regel dat wij alleen maar rapporteren omtrent hetgeen wij *zélf*, persoonlijk hebben "gèzien" – en niet omtrent wat wij weten "van horen zeggen".

Ad 2: "Kettingen"

Een "ketting" is een welbepaalde opeenvolging of sequentie van elementen zoals wij die bij onze cliënten *zélf* hebben waargenomen. Belangrijk is dus, allereerst: de volgorde van de schakels in de ketting, maar ook: het aantal schakels.

Een beperking aan onze observaties als consultants is uiteraard ook hier gelegen in de periode die wij bij cliënten vertoeven. Het is dus niet onmogelijk (zelfs waarschijnlijk en wenselijk) dat de "kettingen" na verloop van tijd langer geworden zijn.

B. Elementen

De eerder genoemde elementen kwamen als volgt in de 70 cases voor.

Tabel 1
Elementen van strategische verandering

	Strategie- formulering	Organisatie- structuur	Human Resources	Management- processen
Aantal maal*	46	59	35	21
%	66%	84%	50%	30%

* De som is groter dan 70 omdat verscheidene elementen in 1 case voorkomen (dus: kettingen vormen).

Opvallend is dat 84% van de strategische veranderingstrajecten het element van organisatiestructurering omvatten, en vooral dat dit méér is dan dat van strategieformulering (66 %). Is het dan niet merkwaardig dat wij – ook vandaag nog – overwegend publikaties zien verschijnen die het quasi alleen hebben over het “formulerings-element”, terwijl de auteurs terzelfder tijd het element van de organisatiestructurering zo wat onbesproken laten? De volgende tabel versterkt deze o.i. toch verbazingwekkende vaststelling.

Tabel 2
Welk element van strategische verandering komt het eerst?

	Strategie- formulering	Organisatie- structuur	Human Resources	Management- processen
Aantal maal als eerste ingang	26	40	0	4
%	37%	57%	0%	6%

Wij herhalen dat het in tabel 2 dus duidelijk gaat om de vaststelling van welk element men het eerst bij de kop vat! Wij zien dus dat een kleine 60% van de strategische veranderingstrajecten start door middel van veranderingen in de organisatiestructuur, en dat slechts een kleine 40% start als proces van bewuste strategieformulering (strategie in die zin van het definiëren van produkten, markten, technologieën enz.).

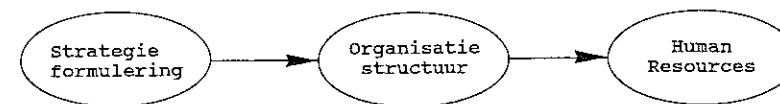
Merk terloops op dat de managementprocessen – en de Human Resources nog sterker – meestal achteraan in het veranderingstraject meelopen, en dus (meestal) niet de koplopers zijn.

O.i. verstrekt dit alles onze mening dat de doorsnee manager in de praktijk het strategisch belang van een goede organisatiestructuur véél beter onderkent dan de doorsnee academicus en auteur. Hoe komt het dan dat managers de organisatiestructuur relatief gemakkelijk als eerste element van verandering ter hand nemen, of dat zij daar blijkbaar zo’n behoefte aan hebben? Nader onderzoek van enkele “kettingen” brengt hierin wat meer klaarheid.

C. Kettingen

1. Ketting 1

Figuur 2
S.O.H.



(Aantal: 9; 13%)

Als eerste onderdeel van het strategisch veranderingstraject vinden wij in ketting 1 de “strategieformulering”; de strategie wordt vervolgens vertaald in een “organisatiestructuur”, die daarna weer haar beslag krijgt op het vlak van de Human Resources.

Dit is de meest “klassieke” (of “orthodoxe”) ketting van elementen. Desalniettemin kwam die in slechts 9 gevallen voor (dus: in 13%), gelijk verspreid over alle sectoren (productie, diensten, handel en non-profitsector). Deze ketting kwam (in tegenstelling met ketting 2) *nooit* voor in situaties van acute crisis (dreigend faillissement, dreigend ontslag van een groot aantal personeelsleden en/of directieleden, zeer conflictueuze verhoudingen binnen de leiding e.d.).

Ketting 1 is klaarblijkelijk van toepassing in eerder rustige situaties, gekenmerkt door sereniteit, openheid voor reflectie over de toekomst. Daar er ook een derde schakel in deze ketting voorkomt, kan zonder twijfel gesteld worden dat het hier wel degelijk om zeer vergaande veranderingen gaat. De Human Resources-veranderingen spelen in ketting 1 vooral op het niveau van het middle management: aantrekken of verplaatsen van managers heeft dus dáár plaats, en niet aan de top.

2. Ketting 2

Figuur 3
O.H.S.



(Aantal: 8; 11%)

In ketting 2 komen de veranderingen in de organisatiestructuur het eerst, gevolgd door aanpassing in de Human Resources, en dat laatste leidt dan tot strategieformulering.

Deze ketting kwam nogal wat voor in de non-profitsector (beroepsverenigingen, ziekenhuis, ...). Ook is het frappant dat deze ketting zich in drie vierde van de gevallen in crisissituaties voordeed.

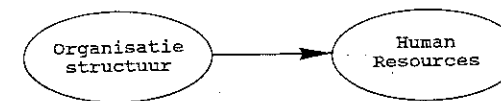
De achtergrond van de cases (die wij als consultants goed kennen) maakt duidelijk dat het bij ketting 2 meestal om "deblokkeringen" gaat. Verandering in de structuur is noodzakelijk, maar ook haar consequentie in de vorm van verandering in Human Resources (hetgeen concreet betekent dat er zich veranderingen voordoen in de bemanning van topposities). En die twee maken strategieformulering pas mogelijk.

De tweede ketting wijkt in een aantal belangrijke aspecten duidelijk af van de eerste: het gaat hier om een strategisch veranderingstraject dat, in veruit de meeste gevallen, niet start in "contemplatieve sferen", maar als "deblokkeringen". En, de Human Resources-aanpassingen spelen zich niet af op het niveau van het middle of lower management, maar *in alle cases* aan de top.

Wanneer wij de cases die in deze ketting vertegenwoordigd zijn overlopen, zijn wij van mening dat de uitgangssituaties het onmogelijk zouden gemaakt hebben om ketting 1 met succes te volgen. Een onbeantwoorde vraag is waarom ketting 2 relatief vaak in non-profitorganisaties voorkomt (42% van deze organisaties blijken immers "ketting 2" te volgen). Is dit te verklaren door een trager reactievermogen veroorzaakt door min of meer inerte topstructuren die eerst doorbroken moeten worden? Meer dan een vermoeden hebben wij ook niet.

3. Ketting 3

Figuur 4
O.H.



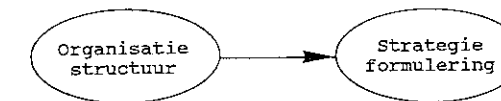
(Aantal: 10; 14%) (Aantal in grotere ketting: 17; 24%)

Wie de commentaren bij ketting 2 gelezen heeft, zal het nu wellicht merkwaardig vinden dat ketting 3 (die op het eerste gezicht alleen maar wat korter lijkt dan ketting 2) slechts in een minderheid van de gevallen (30%) voorkwam in situaties van acute crisis.

Nader onderzoek van ketting 3 leert echter dat deze zich in meer dan drie vierde van de gevallen voordoet in gevallen waar een opvolgingskwestie de verandering initieert. Dit betreft zowel familiale als niet-familiale ondernemingen. Uiteraard zijn ook dit soort van veranderingstrajecten van zeer strategische betekenis.

4. Ketting 4

Figuur 5
O.S.



(Aantal: 9; 13%)

In ketting 4 leidt een verandering in de organisatiestructuur rechtstreeks tot een strategie(her)formulering.

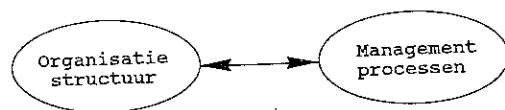
In 78% van de gevallen waar wij *deze* ketting onderkennen, was er sprake van een ernstige externe bedreiging die een onderzoek over het functioneren van de organisatie, zowat in ijlt tempo, in gang zette. Om alle misverstanden te vermijden: het ging wel degelijk om acute, forse externe bedreigingen, zoals overleven of faillissement, de bedreiging om door een andere groep te worden opgekocht (tegen de zin van de leiding), de bedreiging dat het centrale management zélf het roer van de dochterorganisatie in handen zal nemen enz. Meer dan 40% van de

organisaties uit de groep die deze ketting hebben gevolgd, hebben ook niet lang meer op een zelfstandige basis kunnen overleven: ze zijn verkocht, opgeslorpt, gefusioneerd of failliet. Misschien wijst dit erop dat men hier wat lang heeft gewacht en pas na bedreiging van buitenaf, te laat, tot actie is gekomen.

Opvallend is ook nog dat méér dan de helft van deze groep van organisaties (56%) komen uit de non-profitsector. Méér dan dit vaststellen en aan de lezer signaleren kunnen wij echter ook niet: diepgaander onderzoek zou daarvoor nodig zijn.

5. Ketting 5

Figuur 6
O.M.



(Aantal: 11; 16%)

Aanpassingen in de organisatiestructuur monden uit in verandering in managementprocessen zoals invoering van MRP, JIT, en omgekeerd: de nieuwe managementprocessen worden vertaald in termen van organisatie.

Deze vijfde ketting kwam nooit voor in echte, acute crisissituaties. Het was daarentegen steeds een duidelijk opbouwende sfeer en een groei filosofie die de basis vormden voor dit strategisch veranderingstraject.

Slechts 2 van de 11 cases waren non-profitorganisaties, de overige 9 waren ondernemingen van allerlei soort (banken, een fabrikant van computerhardware, een tapijtenfabrikant, een producent van verpakkingsmaterialen).

De verandering grijpt plaats in de meer technisch-organisatorische sfeer en betreft b.v. de invoering van nieuwe productie- en productieopvolgingsprocedures. Zij is zeer intensief en van grote betekenis voor het adequaat functioneren in de toekomst. In feite is zij een concretisering van eerder gefixeerde algemene ondernemingsstrategieën. Deze strategieën worden in ketting 5 ook niet ter discussie gesteld. Bij nadere analyse van de cases valt het op dat het in 7 van de 11 cases

(64%) gaat om bedrijven die deel uitmaken van grote, internationale ondernemingen.

Misschien kan dit verklaard worden door de grote omvang van de overkoepelende organisaties, de behoefte aan efficiency op ondernemingsniveau, waardoor zwaar wordt aangedrongen op een geolied samenspel van de individuele bedrijven in het grotere geheel. Door dit alles zou de aandacht voor de managementprocessen relatief gezien wel eens groter kunnen zijn dan elders.

Besluit

Wie zich in de praktijk met strategische veranderingen bezig houdt, kent niet alleen het belang van die veranderingen, maar ook de complexiteit en het delicate van de vraag: "hoe pak ik het aan?". Dit artikel (gebaseerd op 70 consultancy-opdrachten) toont aan dat er in de praktijk blijkbaar veel redenen kunnen zijn om *niet* met "strategieformulering" te beginnen – wat vele academici daar ook over mogen denken – maar b.v. met de "structurering van de organisatie". Men dient de keuze voor het ene of het andere veranderingstraject vooral te baseren op een analyse van de uitgangssituatie. Zo blijkt men in een crisissituatie strategische veranderingen totaal anders aan te pakken dan in situaties van relatieve rust. Verstarde situaties blijken geheel andere veranderingstrajecten te initiëren dan situaties waarin het management gemakkelijk tot veranderen bereid is. En bepaalde veranderingstrajecten blijken gekoppeld te zijn aan Human Resources-aanpassingen op het top management-niveau en andere dan weer aan aanpassingen op het middle management-niveau. Mocht dit artikel er toe bijdragen dat men over het belang van de uitgangssituaties voor strategische veranderingen met wat meer "background" nadenkt, dan is het doel bereikt.

Bibliografie

- CHANDLER, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge, The MIT Press, 1962.
STONICH, P.J., (ed.), *Implementing Strategy. Making Strategy Happen*, Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publishing Company, 1982.
VAN CAUWENBERGH, A. en VAN ROBAEYS, N., *Strategisch Gedrag. Structuren en ideeën in beweging*, Deventer, Antwerpen, Kluwer, 1986.

*Abstract
Strategic Change
A Survey of 70 Consultancy Assignments*

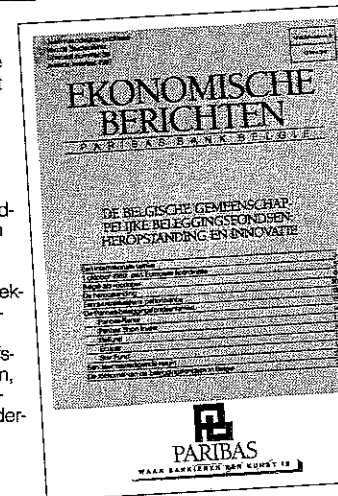
A survey of 70 consultancy assignments on "strategic change" shows that the paradigm "structure follows strategy" is only applied in a minority of cases. In 40% of the cases changes in the organizational structure came first. In order to improve one's understanding of strategic changes considerably the concept of chains is an important tool. A chain is a well-defined sequence of the elements of strategic change. A major conclusion of our survey is that strategic change in practice is organized along different lines. Each line seems to be related to the characteristics of the organization or the time at which the need for change is perceived.

Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek is, zoals in de tekst aangegeven, gebaseerd op 70 opdrachten van de adviesgroep Management & Organisatie van Ernst & Young Management Consultants in België. Hoewel vertekeningen best mogelijk zijn, al is het maar omdat alleen cases waar met consultants gewerkt is, in het onderzoek zijn opgenomen, dan toch is het aantal "observaties" o.i. reeds zó groot dat het verantwoord is om de voorlopige vaststellingen te publiceren. Leidt dit onderzoek misschien niet tot die keiharde conclusies die de statistici zouden wensen, het brengt tenminste een aantal vaststellingen aan de oppervlakte die menigeen zullen doen nadenken over de vraag of hij/zij het veranderingstraject wel op de goede wijze organiseert.

EKONOMISCHE BERICHTEN

De "Economische Berichten" van de Paribas Bank België bieden informatie uit de eerste hand. Nieuws van algemeen economische en financiële aard. Maar ook markten-denzen, achtergrond-informatie, beurs- en bedrijfsanalyses, dokumentatie en indexen. Steeds objectief, actueel en daardoor van essentiële waarde. Voor bedrijfs-leiders, zelfstandigen, kaderleden, bedien-den, studenten, onder-wijsinstellingen...



Een proefnummer zal u beslist overtuigen. Vraag het vandaag nog in een Paribas-kantoor of richt u tot de Paribas-studiedienst: Paribas Bank België W.T.C. Toren van Parijs en de Nederlanden Emile Jacquainlaan 162 bus 2 - 1210 Brussel Tel: 02/219.30.10 toestel 2555


PARIBAS

WAAR BANKIEREN EEN KUNST IS