

De terra incognita van de strategie in het management is nu beter bekend geworden, weliswaar nog als een jungle waar het zaak is het goede spoor te vinden in de pas tussen durf en onbezonnenheid. Voor de juiste tracés in deze bundel verheug ik mij in naam van hun auteurs. Voor eventuele tekorten in de logistiek wil ik alleen instaan.

*André Van Cauwenbergh
Coördinator themanummer*

André Van Cauwenbergh *

Strategie in management: een overzicht van 25 jaren

Deze bijdrage geeft allereerst een schets van de origines (Andrews, Ansoff, 1965) en de opgang van de nu zo omvangrijk geworden en internationaal gerichte strategische managementtheorie.

Tegen deze achtergrond situeert de auteur dan de wetenschappelijke bijdragen van de UFSIA-mensen die in de richting van strategie naam hebben gemaakt. Dit vormt wel een som van Europees formaat, en Europa, zo stelt de auteur tenslotte, moet in deze materie voor overzeese denkpatronen toch niet meer onderdoen.

De term *strategie* is een geesteskind van de krijgskunst uit de Oudheid, en ook nu nog een centraal thema in de moderne militaire opleidingen en hun toepassingen: het combineert de bewegingen van militaire onderdelen met de configuratie van een terrein om belangrijke opdrachten tot een gewenst resultaat te brengen door een spel van overwichten op tegenstrevers te realiseren.

Hoe deze geestesdiscipline in het managementdenken van vandaag ingang heeft gevonden, is een verhaal dat zich situeert precies in de laatste vijftientig jaren.

Men mag wel stellen dat de organisatie- en beleidswetenschap – en de praktijk van het management – niet zo lang geleden nog in een soort isolement leefde, later gekarakteriseerd als "closed system thinking"¹, geïllustreerd in de ooit meest gezaghebbende geschriften van Frederick W. Taylor, Henri Fayol en hun volgelingen, waarvan, over wereldoorlog II heen, Lyndall Urwick de in de praktijk meest bekende figuur is gebleven.

¹ Zie b.v. Emery en Trist (1960) en Katz en Kahn (1966).

* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA)

De kenner van vandaag zal verwonderd en misschien zelfs wat geïrriteerd zijn over het late doorbreken van deze – typische vakwetenschappelijke – vereenzaming. Toch is die doorbraak er geleidelijk gekomen. Lawrence en Lorsch's *Organization and Environment* (1967) (lees *onderneming* en omgeving) was een toentertijd, bijna baanbrekende thesis, vandaag de dag een vanzelfsprekende benadering.

Op een ander vlak had Joel Dean's *Managerial Economics* (1951) reeds eerder een, wat men thans zou noemen, "interface" gebracht tussen micro-economische stellingen en de principes van Business Administration, een soort "pontifex" thesis. In deze lijn lag ook Richard Cyert en James March's *Behavioral Theory of the Firm* (1963).

In die jaren was ook in de *exacte* wetenschappen de beweging op gang gekomen naar het vervagen van de grenzen tussen vroeger specifieke disciplines, en het zoeken naar gemeenschappelijke bases in het denken. De doorbraak van een General Systems Theory werd bevestigd met de oprichting in 1954 van de "Society for the Advancement of General Systems Theory" (de latere "Society for General Systems Research"). De opvolging van deze verruiming in het denken uit de exacte wetenschappen naar de organisatie- en beleidstheorie toe – organisaties als systemen – ging van start met de eerste bekende geschriften van Herbert Simon (1947), alhoewel wij ook mogen aannemen dat Simon op dit spoor werd gebracht door de oudere Chester Barnard, een man uit de praktijk, die ooit zijn mentor was. Voor deze en latere bijdragen ontving Simon de Nobelprijs economie in 1978.

In een analoge overstap bracht H.I. Ansoff in zijn boek *Corporate Strategy* (1965) dan de term – en een analyse – van strategie uit het Amerikaanse militaire denken en doen naar de westerse wereld van de "Business Administration". Deze "business strategy" opende een denkdiscipline, aanvankelijk in het verlengde van de "planning horizon" uit de long-range planning mode van die jaren. Aan dezelfde Long Range Planning ontleende het ook een uitgewerkte analytische structuur, toentertijd bij alle corporate planners geliefd, die er bovendien een nieuwe hoop in vonden om hun "integrated approach" te kunnen waarmaken. Een aantal gezaghebbende Amerikaanse auteurs stonden hen hier gaarne terzijde (Steiner, 1969; Katz, 1970). Deze doorbraak is, tot de jaren tachtig, de westerse managementscène blijven domineren.

Met de jaren tachtig werd dan de bocht genomen van strategische planning naar strategisch management (Ansoff e.a., 1976) met alle oog voor discontinuïteiten (Ansoff, 1979), "onvoorziene" strategieën (Mintz-

berg, 1978), beweeglijkheid, niet-economische componenten ("Environment Serving Organizations", Ansoff, 1979) en uiteindelijk de penetratie van culturele patronen in het strategisch denken.

Dit laatste was vooral in deze jaren tachtig geïnduceerd door het Japanse succes in het internationaal zakenwezen met de er aan voorafgaande industriële heropstanding na de catastrofe die dat land met zijn participatie (1942-45) aan wereldoorlog II had meegemaakt. Opmerkelijk hadden de westerse managementwaarnemers, twintig jaar vroeger, bij het Wirtschaftswunder van de Duitse economische en industriële heropstanding, geen soortgelijke aandacht geschonken aan de begeleidende aanpak van de "Betriebsführung" naar beproefde Duitse stijl. Nu waren niet weinige auteurs zonder dralen erbij om het Japanse managementmodel ten voorbeeld te stellen, een oosterse magiek in het nog steeds naar verklaringen zoekende Westen. De rage van kwaliteitskringen, of nog van Just-in-Time productie, zijn daar een typische exponent van geworden. Maar had onze Europese industrie-opgang dan ook al lang niet alle aandacht voor professionele zorg en nazorg, voor team-spirit in fabriek en kantoor? De teruglopende arbeidsbereidheid in ons Westen was intussen wel een probleem geworden waarvoor men opvang zocht.

De term strategie had inmiddels veel meer bereikt dan alleen maar burgerrecht te verkrijgen in theorie en praktijk van de zakenwereld, of zelfs op het bredere terrein van general management. Het is een algemeen krachtwoord geworden ter verdediging en illustratie van beslissingen van alle aard, een onmisbare kruiding voor de degustatie door welke toehoorders of lezers ook. Deze vulgarisatie heeft de draagkracht van een overigens merkwaaardige denkdiscipline wel enigzins laten verloren gaan.

Hoe dan ook heeft deze gedachtengang, met een brede stroming van vernieuwing in alle hedendaagse interpretaties van ondernemingsbeleid, zowel voor de beoefening als voor opleidingen allerhande, toch *niet* het soelaas gebracht in ondernemingsmanagement, dat nu eens met goede, dan weer met kwade resultaten node blijft voortdoen in het aanleren en beoefenen van management*technieken*; dit dus omzeggens zonder fundamentele inzichten in de "biologie" van groei en verkwijning, van stofwisseling, van differentiatie, van splitsing en fusie in de ondernemingsspecies, in één woord van het managementgebeuren.

Ter intentie van de Strategic Management Society Conference van 1985 schreven wij:

"It is not the sophisticated superstructure of management theory and knowledge which most needs further strengthening, but its obsolete and insufficient infrastructure, in which the concept of strategy is now bringing new light"².

Wat is dan op het gebied van de wetenschap van strategisch management, de bijdrage geweest van UFSIA? Bij gebrek aan toegang tot fondsen voor veldonderzoek, zoals die van de Stichting Industrie-Universiteit, welke voor de toenmalige niet-universitaire Handelshogeschool ontoegankelijk bleven, was theorie-werk met de beschikbare mankracht – de jonge assistent Robert Burgelman, voor de aanvang – de enige haalbare activiteit ter ondersteuning van de colleges "Organisatie" en "Ondernemingsbeleid", die de auteur in de jaren 1970-1971 had overgenomen. Deze toen traditionele splitsing tussen die twee vakken is vandaag de dag een wetenschappelijk antiquiteit. Organisatie was een oud vakgebied in de Fayolaanse stijl aan al onze universiteiten. Een eerste vernieuwing bestond er in de splitsing tussen Organisatie en Beleid te verlaten, in de dan jongste traditie van Harvard met J. Bowers "Resource Allocation Process"-model, een combinatie van de theses van Talcott Parsons (1960) en Ya'ir Aharoni (1966). De onderstaande figuur is wel een historische bladzijde uit Bowers boek gebleven:

Figuur 1
Het "Resource Allocation Process" volgens Bower

Process Phase	Definition	Impetus	Determination of context
Corporate	Aggregate, Financial Company-Environment	Yes or No	Design of Corporate Context
Integrating	Financial, Aggregate ↓ Product Market Strategic	The company "wants" ↓ The businesses "want"	Corporate needs ↓ Subunit needs
Initiating	Strategic Product-Market	I've got a "great" idea	Product/Market not served by structure

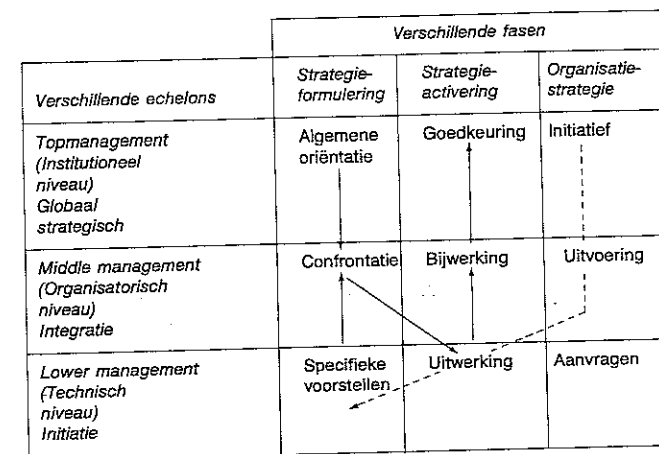
Bron: J. Bower, *Managing the resource allocation process*, Harvard University, Boston, 1970, blz. 80

2 A. Van Cauwenbergh 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, blz. 111.

Uit die context stamt ook een eerste publikatie in dit tijdschrift met R. Burgelman³.

Theoretisch onderzoek over strategie – en de confrontatie van onze inzichten met ondernemingsleiders in tal van middle- en top managementseminaries – leverde dan, om te beginnen, met assistent Noël Van Robaey (UFSIA, 1974-1978) een bijdrage voor de V.V.E.-Dag van het Wetenschappelijk Economisch Onderzoek⁴. Wij stelden daar voor de term strategie wat te ordenen: hier namen wij Herbert Simons bekende onderscheid tussen geprogrammeerde en niet-geprogrammeerde gedragingen van het individu naar geprogrammeerde (beheer) en niet-geprogrammeerde (strategie en toevallig gedrag) gedragingen van organisaties. Dit is vandaag de dag een geaccepteerde analyse. Hierop volgde een nieuw artikel in dit tijdschrift: "Strategie in management. Een analyse van het ondernemingsgebeuren" (1975). Hier hernamen wij Bowers analyse van het allocatieproces van werkingsmiddelen in de onderneming om het te transposereren op strategie van de onderneming, zoals wij het hadden omschreven: dit leverde de volgende, nu goed herkenbare, figuur:

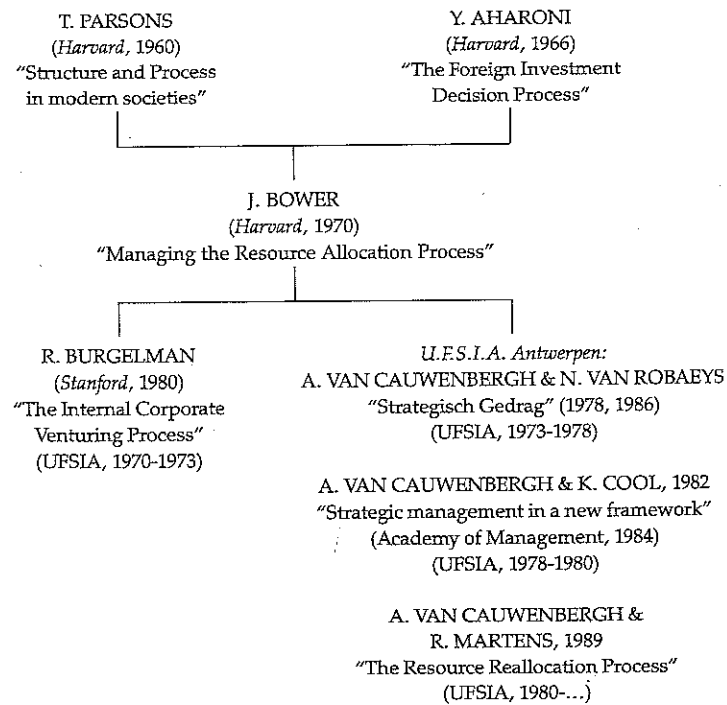
Figuur 2
Een model van strategisch gedrag



3 A. Van Cauwenbergh 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.

4 A. Van Cauwenbergh en N. Van Robaey, *Een analyse van management en de corresponderende Nederlandse terminologie*, U.F.S.I.A., S.E.S.O., Werknota 7401, augustus 1974. Deze nota werd voorgedragen op de V.V.E.-dag voor het Wetenschappelijk Economisch Onderzoek in Vlaanderen op 27 september 1974.

Daarop volgde de publikatie van de stelling dat (grotere) ondernemingen – zoals alle grotere organisaties – *incoherente systemen* zijn⁵. Al te saam was het boek *Strategisch Gedrag* geboren, met de zorgvuldig gekozen ondertitel: “Een kritische bijdrage tot een algemene managementtheorie”. Dit duidde aan hoe, met de vorderingen van onze studies over de strategie van de onderneming, na de opkomst, zowat overal, van Business Policy die het statuut van algemene repetitiecursus, o.a. met de ontwikkeling van eigen termen zoals precies strategie, al lang was ontgroeid, nu ook *de affirmatie van een general managementtheorie* zich zou bestendigen. Hiermede hadden wij op de Belgische, en op vele universiteiten in het buitenland, een goede terreinwinst geboekt. Erkenning hiervan kwam met onze publikaties in *The Journal of General Management* (samen met N. Van Robaeys) en vooral de *Strategic Management Journal* (samen met K. Cool, UFSIA, 1978-1981), dat een klassering bezorgde voor de American Management Association⁶. De generiek van deze evolutie wordt geschetst in het hieronder voorgestelde schema:

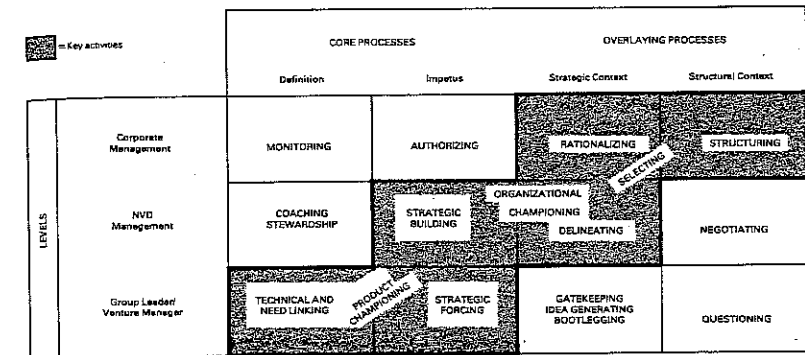


5 Gepubliceerd in het *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, juni 1978 en oktober 1978.

6 E.E. Chaffee, “Three models of strategy-making”, *Academy of Management Review*, januari 1985.

Het Bower-model, dat de basis is geweest van al deze ontwikkelingen, vormde ook de grondslag van R. Burgelmans model omtrent het “internal corporate venturing process”, een model dat vandaag de dag als het meest gezaghebbende veldonderzoek over intrapreneurship in grotere ondernemingen wordt beschouwd. De onderstaande figuur uit Burgelmans werk wijst de band met Bowers model wel duidelijk aan:

Figuur 3
Het “Internal Corporate Venturing Process”



Bron: R. Burgelman, “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, juni 1983, blz. 230.

Er blijft de opdracht van deze theoretische inzichten te kunnen brengen naar de managementpraktijk, en dan met meer dan wat afstandelijke speech-produkten voor middle management- of top managementsemi-naries.

Een eerste poging werd voorgesteld op de Strategic Management Society Conference van oktober 1989 (San Francisco) onder de titel *The resource reallocation process*, een zichtbare verwijzing naar het nu oude Bower-model. De combinatie van continuïteiten, a-logica en incoherentie in het ondernemen beschrijven we hier als een proces – vandaag zouden we alweer stellen: een *spel* – van beweging van strategische assets in een competitief gestructureerd “terrein”. Over de strategische dynamica van het ondernemen kan aldus nog wat geschreven worden... Een andere wezenlijke vooruitgang kan onzes inziens nog verwacht worden van de ideeën van Karel Cool, een oud-UFSIA-man, samen met Ingemar Dierickx, nu beiden aan INSEAD met hun analyse van strategische stocks en strategische flows⁷. Dit biedt een bredere horizont dan Michael Porters analyses van concurrentiële voordelen.

7 I. Dierickx en K. Cool, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, december 1989, pp. 1504-1514.

Deze perspectiefschets vanuit de UFSIA kan niet worden afgesloten zonder een woord over P. Kymper (UFSIA, 1971-1987), die als praktijkmans tevens een levendige belangstelling onderhield voor alle wetenschappelijke publikaties over general management en strategie, en met gevatheid hierover de pen hanteerde en het woord voerde. Zijn inzicht en enthousiasme destijds, als recensent voor dit tijdschrift, droegen er niet weinig toe bij aan een inzending van Van Cauwenbergh en Van Robaeyns, die ter publikatie was ingediend, publikatiemogelijkheid te geven, en dit zou nadien het boek *Strategisch Gedrag* genereren, met later, de succesvolle overstap naar internationale publikaties. Pol Kymper is daarna steeds bij zijn mening gebleven: beter bij de man van hier. Zo maken mensen geschiedenis.

Dit alles brengt ons weer naar de vraag in hoeverre, inzake strategie, de Amerikaanse denkrichtingen en aanpak in de praktijk, die na wereldoorlog II wellicht zonder meer toonaangevend was, uiteindelijk als de dominante zal aangezien worden voor het laatste decennium van deze eeuw.

Natuurlijk werd voor de V.S. de relatief korte (1942-1945) maar hevige wereldoorlog II de gelegenheid tot menselijke en logistieke realisaties zonder voorgaande, dit op combinatie van de traditionele Westeuropese principes, van een eigen bijdrage van de opkomende Human Relations theorieën, en van de nieuwe Operations Research. De neerslag was een nooit gekend militair, politiek en economisch prestige, een uitstraling waar ook de Amerikaanse business schools gaarne in deelden.

Toch is de geestelijk bijdrage van Europa vooraanstaand gebleven. De "drain" van de "brains" die gevlucht waren voor de totalitaire regimes – nu bijna vergeten – brachten gereputeerde namen naar de Amerikaanse Business Schools. Joseph Schumpeter en Igor Ansoff waren er exponenten van. Met Robert Burgelman is ook een merkwaardige brain van bij ons naar de VS gegaan. Toch was, nog op de vooravond van wereldoorlog II, Europa inzake organisatie- en beleidstheorie, zonder meer gezaghebbend: het Franse denken, de Engelse methode, de Duitse "Gründlichkeit" waren, in de al bij al toen nog prille organisatie- en beleidsleer, geaffirmeerde waarden. Ongetwijfeld bracht het deel van wereldoorlog II dat op Europese bodem werd uitgevochten, een wetenschappelijke deemstering van wellicht twintig jaren, in de schaduwkegel van het Amerikaanse, nogal systematisch gerichte denken over organisatie en beleid.

Over de laatste vijftig jaar kunnen wij echter zeggen dat, naast de economische heropstandingen allerwegen, in Europa de eigen we-

tenschappelijke inzichten in organisatie, beleid en strategie hun uitstraling hebben teruggevonden. Europa kan vandaag de dag ook bogen op een aantal wel gevestigde eersterangs Business Schools, en op fora van wereldwijde reputatie. Al dit zal, naar wij hopen, over de oosterse moederschijselen heen, erkenning blijven oogsten, en dit voor meer dan de komende vijftig jaren.

Literatuur

- AHARONI, Y. *The foreign investment decision process*. Harvard University Press, Boston, 1966.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood (Ill.), Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York, 1965.
- ANSOFF, I., R. DECLERCK en R. HAYES (Eds.) *From strategic planning to strategic management*. John Wiley & Sons, Londen, 1976.
- ANSOFF, I. "Strategic issue management", *Tijdschrift voor Effectief Directiebeleid*, oktober 1979, pp. 232-243.
- ANSOFF, I. *Strategic Management*. Macmillan, Londen, 1979.
- BOWER, J. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1970.
- BURGELMAN, R. en L. SAYLES, *Inside corporate innovation*. The Free Press, New York, 1986.
- BURGELMAN, R., "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, juni 1983, pp. 223-244.
- CHAFFEE, E. "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, januari 1985, pp. 89-98.
- DEAN, J. *Managerial Economics*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1951.
- DIERICKX, I. en K. COOL, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, december 1989, pp. 1504-1514.
- EMERY, F. en E. TRIST, "Socio-technical systems", in: *Management sciences models and techniques. Volume 2*. Pergamon Press, Londen, 1960 (geciteerd in Katz en Kahn, 1966).
- KATZ, D. en R. KAHN. *The Social Psychology of Organizations*. J. Wiley & Sons, 1966.
- KATZ, R. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.
- LAWRENCE, P. en J. LORSCH. *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston, 1967.
- MINTZBERG, H., "Patterns in strategy formation", *Management Science*, mei 1978, pp. 934-948.
- PARSONS, T. *Structure and process in modern societies*. The Free Press, New York, 1960.

- 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:¹ 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. verandering.

¹ 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