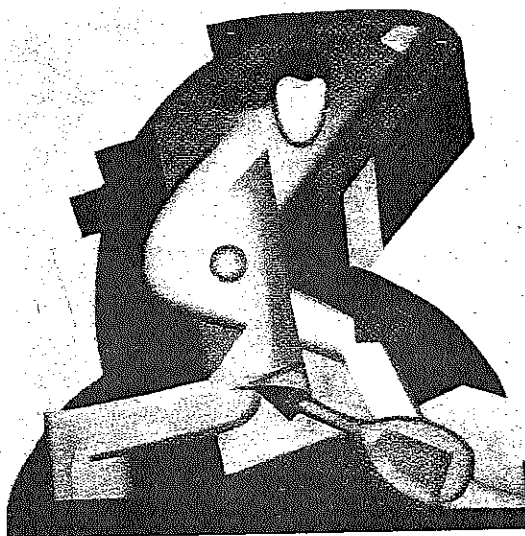


# Bij het Krediet aan de Nijverheid maken wij vooral werk van uw talent



© Sabam, Brussel 1994 - Louis Baugniet - Tennisspeler

gen, specifieke klantgerichte diensten... maken van het Krediet aan de Nijverheid  
gesprekspartner bij uitstek voor elke bedrijfsleider.

Laat ook voor uw talent de vonk overslaan en vertrouw op de ervaring van de bank van morgen  
Vertrouw op het Krediet aan de Nijverheid.



**SAMEN MAKEN WIJ UW PROJECTEN WAAR**

Sterrenkundelaan, 14 - 1030 Brussel - Tel. : 02/214. 15. 23 - Fax : 02/218. 04. 78

Arnack Boons \*

Celia Boneco \*

## Strategic Control Systems

*Trefwoorden:* Ontwerpen van control-systemen; strategie-implementatie; literatuuroverzicht *strategic control*

*Het onderwerp "strategic control systems" is de laatste jaren in de belangstelling gekomen van zowel praktijkgeoriënteerde managers als wetenschappers. De achtergrond van de toegenomen interesse lijkt te liggen in de vaak weinig rooskleurige ervaringen met het implementeren van strategische voornemens. Hoewel strategieformulering al twee decennia in de schijnwerpers van de aandacht figureert, is het vervolgotraject relatief onderbelicht gebleven. Vanuit het vakgebied "organizational control" zijn de laatste jaren echter aanzetten gegeven tot verbetering van strategie-implementatie. Enerzijds heeft men daarbij de "klassieke" benadering gekozen door het strategisch plan als een gegeven te beschouwen om van daaruit de implementatie te bevorderen. Anderzijds heeft de gedachte veld gewonnen dat strategieformulering in feite niet los kan worden gezien van implementatie, maar dat formulering en implementatie elkaar onderling en wederzijds kunnen verrijken. Dit artikel geeft een overzicht van die ontwikkeling.*

## Inleiding

Het beheersen en sturen van organisaties is een onderwerp dat sterk verbonden is met de opkomst van grote, complexe organisaties. Naarmate het persoonlijk contact en oogtoezicht als instrumenten om leiding te geven aan de dagelijkse bedrijfsactiviteiten door de toegenomen groei van de organisatie afnemen, zal men andere manieren moeten vinden

\* Erasmus Universiteit Rotterdam

om het hele samenwerkingsverband van individuen binnen aanvaardbare grenzen op koers te houden. Otley spreekt daarover zijn verwondering uit: "How is it that an activity of such obvious complexity can be coordinated and controlled so that it continues to meet the needs of those having an interest in it?" (Emmanuel e.a., 1994, blz. 3).

Het geschetste probleem is het centrale vraagstuk van *organizational control*, een vakgebied dat sinds de jaren zestig een min of meer zelfstandige plaats heeft gekregen in de bedrijfswetenschappen. Binnen *organizational control* houdt men zich bezig met sturingsproblemen binnen grote, complexe organisaties. Hoe houden we als verantwoordelijke managers het schip op koers? Op welke wijze komen we tot prestaties die bevredigend zijn voor een zo groot mogelijk deel van de participanten? Hoe zorgen we ervoor dat de organisatie zich tijdig aanpast aan trends en ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen?

Vanuit een economische optiek wordt de vraag naar de motivatie van een onderneming vrij kort omschreven als winstmaximalisatie. Hoewel deze *theory of the firm* de laatste jaren wel enige nuancering heeft gekregen, blijft de rode draad dat een onderneming opgevat kan worden als eenduidig en zelfverzekerd in doel en werkwijze. We noemen dat een *holistische* visie: de onderneming wordt gezien als één persoon, die rationeel en doelbewust denkt en handelt. Voor economen is een dergelijke veronderstelling natuurlijk uiterst nuttig, want ze maakt het construeren van modellen ter verklaring van marktgedrag en prijsvorming tot een minder complexe en meer tastbare aangelegenheid.

De praktijk van alledag ziet er doorgaans niet zo doorzichtig en eenduidig uit. Als we nadenken over de hiervoor gestelde vragen, dan zal duidelijk zijn dat de economische optiek erg simpel is. *Organizational control* ontleent zijn bestaansrecht in feite aan deze complexiteit van de menselijke natuur, in combinatie met een voortdurend veranderende omgeving, en richt zich op de ondersteuning van leidinggevendenden in een realistischer context. Dit betekent dat het onderwerp *organizational control* diverse beïnvloedende factoren kent.

In dit artikel geven we in vogelvlucht een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en zienswijzen binnen het vakgebied dat doorgaans aangeduid wordt met de term *organizational control*. Allereerst schenken we uitgebreid aandacht aan de betekenis van *control* en met name aan de verschillende benaderingswijzen van *organizational* en *management*

*control*. Deze benaderingswijzen zijn als fundamenten te beschouwen voor de huidige discussies op het gebied van *strategic control*. Alvorens in te gaan op de elementen van een *strategic control system*, staan we stil bij de betekenis van strategie binnen *organizational control*.

## 1. Organizational control

### A. Het begrip *control*

Het Angelsaksische woord *control* heeft een zeer uitgebreide reeks van betekenissen, waardoor het als begripsverwijzing niet eenduidig is. Zonder dat hier volledigheid is nagestreefd, kunnen de volgende betekenissen met het woord *control* verbonden worden:

- reguleren en sturen
- verifiëren door vergelijking
- ter verantwoording roepen
- censureren
- domineren
- beheersen, in de hand houden.

Na enige reflectie bij de bovenstaande begrippen kunnen we, op een abstract niveau, stellen dat *control* een subject kent dat reguleert, stuurt, beheerst enz., en een object dat gereguleerd, gestuurd of beheerst wordt. Het gaat derhalve om gedragsbeïnvloeding in generieke zin. Deze objecten en subjecten kunnen immers allerlei verschijningsvormen hebben. *Computer-numerical control* is een vorm van *control* waarbij machinale bewerkingen door een computerprogramma gestuurd worden. Homeostase is het zelfregulerend systeem van het menselijk lichaam dat zorgt voor een voortdurende aanpassing van het lichaam aan de omgeving. Het koelsysteem van een auto zorgt ervoor dat de motor qua temperatuur "in control" blijft (negatieve vorm van *control*: beheersing), terwijl de chauffeur de auto "under control" heeft, d.w.z. richting en snelheid kan beïnvloeden (positieve vorm van *control*: sturing).

In de bedrijfskundige praktijk wordt het begrip *control* doorgaans gebruikt voor relaties waarin menselijk gedrag binnen organisaties het onderwerp van beïnvloeding is. *Control* krijgt dan de betekenis van de op macht of gezag steunende dominantie die in staat stelt om sturing en leiding in of aan een organisatie te geven. In een werkwoordsvorm

komt dit neer op de volgende omschrijving: "application of policies and procedures for directing, regulating and coordinating production, administration, and other business activities in a way to achieve the objectives of the enterprise" (*Webster's Third New International Dictionary*).

## B. Menselijke relaties

Wij beperken het begrip *control* in eerste instantie derhalve tot menselijke relaties binnen een georganiseerde context. Aan beide aspecten, menselijke actoren en organisaties, zullen we eerst enige aandacht besteden.

De beperking van het begrip *control* tot relaties waarin invloed wordt uitgeoefend op menselijk gedrag, is algemeen erkend als het gaat om *organizational control*. Merchant drukt die gedachte kernachtig uit in zijn definitie van "control in business organizations": "control is seen as having one basic function: to help ensure the proper behaviors of the people in the organization" (1985). *Control*-relaties in de technische sfeer vallen derhalve grotendeels buiten het domein. De slagvaardigheid waarmee een lasser de apparatuur bedient valt bijvoorbeeld buiten het aandachtsveld van dit onderwerp. De nadruk op intermenselijke *control*-relaties (de mens als subject én object van *control*) kent echter nog vele vormen. Kunst en Schreuder hebben die verzameling samengevat als in tabel 1.

Tabel 1. Potentiële *control*-relaties

	Object van control "controlled by")	Subject van control ("in control")			
		Individu	Groep	Organisatie	Omgeving
	Individu	XX	X	X	X
	Groep	X	XX	X	X
	Organisatie	X	X	XX	X
	Omgeving	X	X	X	XX

Bron: Kunst en Schreuder, 1991.

Op de diagonaal in tabel 1 staan de vormen van "self-control", waarbij het object en het subject van *control* identiek zijn. Naast "self-control" onderscheiden Kunst en Schreuder "other-control", waarbij subject en object ongelijk zijn. In dit artikel zal de aandacht voornamelijk uitgaan

naar *control*-relaties tussen leidinggevend<sup>1</sup> en uitvoerenden (in termen van subject - object: individu - groep, groep - organisatie, individu - organisatie) binnen de grenzen van een organisatie. Dit betekent dat de *control*-relaties getypeerd kunnen worden als "other-control". In relaties van dit type kan *control*, in de betekenis van sturing en beheersing, in beginsel op twee manieren vorm krijgen: via een hoge mate van inherente doelcongruentie tussen de participanten of via beloning en sanctie. In de eerste vorm is er sprake van een relatief groot accent op normen en waarden als basis voor gedragsconditionering. Organisaties die op een dergelijke manier getypeerd kunnen worden, zijn doorgaans gefundeerd op een diepgewortelde ideologie. *Control* krijgt daardoor sterk het karakter van een sociaal proces, waarin de organisatiecultuur het gedrag in overwegende mate kanaliseert. In deze bijdrage zullen we onze aandacht echter met name richten op *control*-relaties waarbij *control* voornamelijk gestalte krijgt in de vorm van beloning en sanctie. *Control* door middel van een "corporate culture" is daarbij niet afwezig, maar wordt onvoldoende sterk geacht. Uiteraard is hier sprake van een dichotomie waarvan uitersten besproken worden, terwijl organisaties in werkelijkheid elementen van beide *control*-vormen kennen waarin meer *control*-relaties een rol spelen.

## C. Organisatie

Uit de bovenstaande introductie en eerste inperking van het begrip *control* tot menselijke relaties moge duidelijk zijn dat het gaat om een onderwerp dat nauw verbonden is met georganiseerde menselijke activiteit. Anthony (1988) stelt dan ook dat de basisdiscipline van het vak gevormd wordt door de sociaal-psychologische optiek. Zodra een menselijke activiteit doelgericht is ontstaat een "control-probleem", in die zin dat de activiteit gericht moet zijn op doelrealisatie. Als het activiteiten betreft waarbij meerdere mensen samen werken aan een resultaat, ontstaan er drie additionele *control*-problemen: coördinatie van de werkzaamheden, de mogelijkheid dat de doelen van de betrokken participanten uiteenlopen, en de mogelijkheid dat een participant niet in staat is om de activiteiten te realiseren. Als bovendien de aard, omvang en

1. Door deze beperking tot leidinggevend<sup>1</sup> of managers als *control*-subject wordt het onderwerp in de literatuur ook meer specifiek aangeduid als *management control*. In deze visie wordt *organizational control* teruggebracht tot het sturen van organisatorische processen door het management.

timing van de activiteiten gericht moeten worden op een voortdurend veranderende externe en interne omgeving, wordt het *control*-vraagstuk een zeer complex afstemmingsprobleem. Merchant (1985) vat de *control*-vraagstukken samen in drie "problems":

- Wat wordt er van mij verwacht? (Lack of direction)
- Wil ik dat wel? (Motivational problems)
- Kan ik dat wel? (Personal limitations).

Definities van *organizational control* bevatten vrijwel altijd de hiervoor genoemde centrale aspecten, die bovendien onderling sterk gerelateerd zijn: beïnvloeding van menselijk gedrag, doelen van de organisatie en veranderlijkheid van de omgeving.

#### D. Control en management

Als we de literatuur op het gebied van *control* overzien, kunnen we stellen dat de definities die worden gehanteerd voor *management control*, geplaatst kunnen worden op een continuüm, variërend van een vrij ruime tot een vrij enge omschrijving. Afbakening is voor een goed begrip en om semantische discussies te voorkomen van essentieel belang.

In ruime zin kan *control*, hoewel ingeperkt tot beïnvloeding van menselijk gedrag binnen de context van een organisatie, opgevat worden als een geheel van activiteiten die ten minste de reikwijdte van het begrip *management* omvatten. Immers, als we de drie genoemde kernpunten van *control* (beïnvloeding van menselijk gedrag, doelen van de organisatie en veranderlijkheid van de omgeving) nader beschouwen, zal het duidelijk zijn dat het moeilijk is activiteiten te identificeren die onderscheidend zijn voor *control* of voor management. Anderzijds is het voorstelbaar dat *control* slechts betrekking heeft op het gericht houden van menselijke activiteiten op gestelde doelen en niet zozeer op de bepaling van de doelen zelf of op het vinden van wegen om de doelen te bereiken.

In de literatuur op dit terrein komen beide extremen voor en vrijwel alle denkbare vormen daartussenin. Een voorbeeld van een ruime opvatting van *control* is die van Berry, Broadbent en Otley (1995): "the process of guiding organisations into viable patterns of activity in a changing environment". Het is niet eenvoudig om vanuit deze definitie een daarvan afgezonderde omschrijving van het managementproces te geven. Zaken als het ontwerpen van een organisatiestructuur, het bepa-

len van de doelen en strategieën van de organisatie, en het motiveren van mensen lijken onder de paraplu van *organizational control* te vallen. *Organizational control* kan dan opgevat worden als alle *managerial activities* die gericht zijn op verbetering van *organizational effectiveness*, bijvoorbeeld langs de dimensies van het bekende 7S-model van McKinsey (bijvoorbeeld Peters en Waterman, 1982; zie ook figuur 1):

Organizational control = F(strategy, structure, systems, skills, staff, style, shared values).

Anderzijds is het voorstelbaar dat *control* slechts betrekking heeft op het gericht houden van menselijke activiteiten op gestelde doelen en niet zozeer op de bepaling van de doelen zelf of op het vinden van de wegen om de doelen te bereiken. Ook deze beperktere benadering van *control* kent belangrijke vertegenwoordigers. Een van de eersten die het vakgebied een zelfstandige plaats in het bedrijfskundig denken heeft gegeven, is Robert Anthony. In 1965 publiceerde hij een boek dat een grote invloed op het denken heeft gehad: *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Anthony definieerde (*management*) *control* als "the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies". In zijn afbakening van het onderwerp van aandacht hanteert Anthony een driedeling in systemen van planning en *control*: *strategic planning*, *management control* en *operational control*. In zijn opvatting is het strategisch plan zowel doel als randvoorwaarde voor *management control*, dat weer grenzen stelt aan het domein van *operational control*. In de woorden van Anthony (1988): "its purpose is to keep the organization 'under control' in the sense of implementing its strategies so as to achieve its goals". In vergelijking met de ruime definitie die wij hiervoor hanteerden voor *organizational control* is *management control*, in de afbakening van Anthony, op te vatten als een van de (belangrijkste) *systems*: het geheel van procedures dat gericht is op de bewaking van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Daarbij is het evenwel opvallend dat de strategie in deze opvatting geen object van *control* lijkt te zijn. Het is met name dit laatste aspect dat recentelijk ter discussie wordt gesteld.

## 2. Strategie

### A. Inleiding

Een van de centrale vraagstukken van *strategic control* is de doel- en strategieformulering binnen organisaties. Vanuit een *control*-optiek is een traditie van denken opgebouwd die uitgaat van het bestaan van overeenstemming met betrekking tot doelen en strategieën. *Organizational control* krijgt dan de taak de organisatie bij voortduring tot doelrealisatie te leiden. We spreken dan over het bereiken van doelcongruentie: het menselijk gedrag in de lijn van de organisatiedoelen zetten, populair aangeduid als "de neuzen richten". Langzamerhand is echter de overtuiging gegroeid dat de scheiding tussen doel- en strategieformulering enerzijds en de implementatie ervan anderzijds kunstmatig is. Door empirisch onderzoek komt men steeds meer tot het inzicht dat beide aspecten van sturing een sterke onderlinge verwevenheid kennen en dat doel- en strategieformulering, althans in de formele betekenis, vaak plaatsvindt nadat de feitelijke bedrijfsactiviteiten al langs die nieuwe lijn verlopen. Als dat zo is, dan is strategie geen plan maar een codificatie van feitelijk gedrag. Mintzberg noemt het tot uitdrukking komende deel van de strategie dat niet gepland was "emergent strategy" (Mintzberg en Waters, 1985). Een *control*-systeem zou een dergelijke praktijk kunnen afzwakken of bevorderen. Als het formeel uitgedragen strategisch plan een onaantastbare status heeft gekregen en het *control*-systeem met strakke teugels tot realisatie dwingt, is er weinig ruimte om te experimenteren met nieuwe zienswijzen.

In de wetenschappelijke literatuur van het afgelopen decennium is een voortdurende discussie tussen beide opvattingen waarneembaar, waarin de "ruimdenkenden" (voornamelijk Engelsen) het beperkte domein afwijzen als te mechanisch, statisch en niet geïntegreerd in *real-time* bedrijfsprocessen. Anderzijds zijn er de voorstanders van een meer afgebakende visie (voornamelijk Amerikanen): zij stellen dat hun raamwerk niet descriptief bedoeld is maar normatief, en dat het dichter tegen operationalisering aanligt dan de abstracte, "onbegrensde" opvattingen. Hoewel in de discussie voornamelijk de tegenstellingen worden belicht, waarbij men nogal eens karikaturen van elkaars gedachten hanteert, kan daarnaast de opvatting verdedigd worden dat beide zienswijzen elkaar op essentiële punten aanvullen. Binnen het vakgebied is er inmiddels een grote consensus ontstaan over de wenselijkheid van ruimte voor innovatie. Wat betreft de wegen die daartoe leiden en de instrumenten

die daartoe dienen, bestaat er nog een grote diversiteit in het denken en doen.

Het is toeval - of juist niet - maar in de literatuur over strategisch management heeft een soortgelijke discussie de wetenschappelijke podia gedomineerd. Igor Ansoff publiceerde in 1965 (!) zijn boek *Corporate Strategy*, dat zeer invloedrijk is geweest in het denken over strategie. In dit boek wordt strategie op een normatieve wijze benaderd. Het resulterende strategisch plan komt voort uit een systematisch proces van afwegen van kansen en bedreigingen in de omgeving enerzijds en sterkten en zwakten van de organisatie anderzijds.<sup>2</sup> Deze traditie heeft sindsdien veel volgelingen gekend.<sup>3</sup> Gedurende de jaren tachtig is er echter steeds meer kritiek gekomen op dergelijke modellen, met name vanwege de meer empirisch ingestelde onderzoekers. Die kwamen tot de conclusie dat de werkelijkheid oneindig veel complexer in elkaar lijkt te steken dan wordt verondersteld in de strategiemodellen. Er worden bezwaren aangevoerd tegen vier belangrijke vooronderstellingen van de normatieve school:

- De hoge mate van voorspelbaarheid van de (externe) omgeving
- De holistische visie (de doelen zijn bekend, er zijn geen conflicten tussen participanten)
- De *top-down* benadering (de top heeft het beste overzicht)
- De implementatie wordt afgedaan als *no problem*.

Hoewel vele auteurs dergelijke kritiek hebben geuit, zijn de geschriften van Henry Mintzberg (1987, 1993, 1994) in deze notoir, bijvoorbeeld: "perhaps the clearest theme in the planning literature is its obsession with control" (1993, blz. 32). Mintzberg keert zich hiermee tegen een grote nadruk op planning voor beheersbaarheid (het "neuzen richten"), omdat hij van mening is dat *control* en creativiteit op gespannen voet met elkaar staan, en dat creativiteit eerder de weg naar succes betekent dan *control*. Met name de normatieve procesbenadering van strategische planning legt impliciet de nadruk op de systematische aard van het proces. Hoewel de benadering bedoeld is als een weg om tot een inhoudelijk verantwoord strategisch plan te komen, zou de aantrekkelijkheid in de praktische toepassing ook hierin kunnen bestaan dat het voor het

2 Ansoff is zeker niet de enige "vader" van deze school. Andere belangrijke werken zijn die van Andrews, Hofer en Schendel, en Chandler.

3 Bijvoorbeeld de bekende strategiedeskundige Michael Porter.

topmanagement een methode is "to help make their world more manageable" (Argyris, 1992, blz. 134).

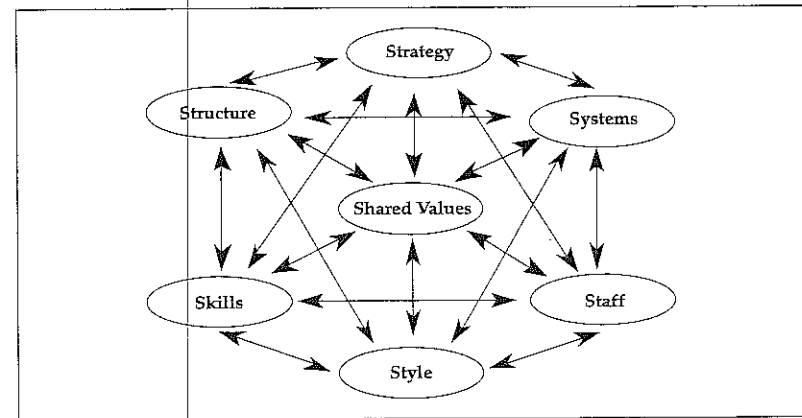
Op de achtergrond speelt de enigszins opvallende propositie van Weick (1979), die stelde dat strategie een gevolg is van actie en niet andersom. Op zichzelf is het ex post rationaliseren van gedrag iets wat iedereen uit eigen ervaring wel kent, maar strategie moet hier opgevat worden als de formele organisatiestrategie en niet als een persoonlijke strategie. Het is immers moeilijk voorstelbaar dat een organisatie bestaat uit participanten die ieder voor zich zuiver willekeurig handelen. Mintzberg en anderen hebben er, in het verlengde hiervan, op gewezen dat, op een hoger niveau waargenomen, strategie zou kunnen ontstaan uit acties die op een relatief laag niveau in de organisatie zijn ondernomen en veelbelovend lijken. De lokale strategie wordt dan opgetild. Mintzberg introduceert hiervoor het begrip "emergent strategy". Ook Quinn (1980) en Lindblom (1959) hebben moeite met het concept van strategische planning als "grand design" en startpunt voor handelen en denken binnen de organisatie. Zij kiezen voor een verwante benadering, waarin onzekerheid prominenter figureert en een proces ontstaat waarin strategie veeleer een resultante is van zoeken en aftasten dan van analyse en dictaat (Boons en Roberts, 1994). Strategie wordt derhalve benaderd als een creatief en iteratief proces. Een dergelijke kijk op strategie is kenmerkend voor een gedragswetenschappelijke benadering en kan met name in een minder stabiele omgeving tot een reëler beeld van de werkelijkheid leiden en eventueel tot een verbetering van de resultaten (cf. Fredrickson en Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984).

### B. De relatie tussen *management control systems* en strategie

Indien *control* in ruime zin wordt uitgelegd als *organizational control*, betekent dit dat een functie van het *management control system* bestaat in het afgestemd houden van de organisatie op haar externe omgeving, maar daarnaast ook dat het *control-systeem* aansluit op de specifieke organisatie en daarmee op haar interne omgeving. Volgens het bekende en ruim ondersteunde 7S-raamwerk van McKinsey (zie figuur 1) kan een organisatie worden beschreven als een samenstel van zeven elementen, te weten "strategy, structure, systems, style, staff, skills and shared values". De invulling van deze elementen is een uitvloeisel van gemaakte keuzen ten aanzien van de doelen en het bestaansrecht van de organisatie. Vragen als "wat willen we zijn?" en "hoe gaan we dat bereiken?"

hebben aan de uiteindelijke invulling ten grondslag gelegen. Wanneer dergelijke keuzen eenmaal gemaakt zijn, dient een *control-systeem* ontworpen te worden dat enerzijds aansluit op de specifieke keuzen, maar dat anderzijds is afgestemd op de andere zes elementen van het raamwerk. Gelet op het feit dat alle elementen meerdere uitwerkingsmogelijkheden kennen, betekent dit dat er niet één optimaal ontwerp voor alle omstandigheden bestaat, maar dat het ontwerp moet worden afgestemd op de specifieke organisatie en de (externe) omgeving waarin wordt gewerkt. Er zijn derhalve diverse contingente variabelen die gedacht worden invloed te hebben op een *control-systeem*. Wanneer we de 7S-structuur van McKinsey overzien, kunnen we stellen dat strategie als één van die variabelen kan worden beschouwd.

Figuur 1. Het 7S-model van McKinsey.



In de academische disciplines van waaruit het *control-vraagstuk* bestudeerd wordt, is er de afgelopen jaren reeds herhaaldelijk aandacht geweest voor de invloed van strategische keuzen op het gebruik en het ontwerp van systemen van *management control*, zoals bijvoorbeeld de organisatiestructuur (Bruns en Waterhouse, 1975), technologie (Daft en Macintosh, 1978), omgeving en mate van concurrentie (Khandwalla, 1972, 1973; Gordon en Miller, 1976). Van recentere datum is het onderscheiden van strategische keuzen als contingente variabele in het ontwerpproces (Govindarajan, 1988; Govindarajan en Gupta, 1984; Bruggeman en Van der Stede, 1993). In dit type onderzoek wordt vrijwel uitsluitend gebruik gemaakt van de in de strategische literatuur aange-

boden typologieën om, vaak empirisch, vast te stellen of een bepaald ontwerp in een bepaalde omgeving een betere *performance* geeft dan een ander ontwerp. De nadruk ligt daarbij met name op empirisch onderzoek in grote, gediversificeerde ondernemingen. Dit onderzoeksobject ligt min of meer voor de hand, omdat verwacht mag worden dat binnen dergelijke organisaties uiteenlopende *business-unit strategies* worden nastreeft, en omdat verwacht kan worden dat er met name binnen grote organisaties eerder behoefte zal ontstaan aan formele *control*-systemen (zie bijvoorbeeld Khandwalla, 1972, 1973; Simons, 1990). Hoewel uit bepaalde onderzoeken blijkt dat een bepaald deel van het prestatieverschil samenhangt met verschillen in de door de onderzoekers geëxpliciteerde variabelen, blijft de richting van de causaliteit vaag. Daarnaast dringt de mogelijkheid van onderliggende verklarende factoren zich op.

Hoewel onduidelijk blijft welke variabelen daadwerkelijk invloed hebben op de effectiviteit van de organisatie en welke onderlinge verbanden er tussen de variabelen bestaat, blijft de gedachte tenminste intuïtief aanlokkelijk dat uiteenlopende strategieën aangepaste *control*-systemen vereisen. Dat komt ook uit de diverse onderzoeken naar voren.

Als het gaat om het onderscheid tussen strategische keuzen en posities enerzijds en het ontwerp van systemen van *management control* anderzijds, wordt in de genoemde literatuur voornamelijk gedoeld op de levenscyclus - new business (units) of "question marks" versus mature business (units) of "cash cows" - en de strategische richting - kostenleider versus "differentiator" of "innovator" versus "defender" (Porter, 1980; Miles en Snow, 1978). Het effect van strategische keuzen en strategische positie op het ontwerp van *management control*-systemen kan echter veelal niet in isolement benaderd worden. Ook het aanpassen van de organisatiestructuur of het selecteren van managers heeft invloed op de effectiviteit van de organisatie (Govindarajan, 1988).

In de meeste gevallen karakteriseren de onderzoekers het ontwerp van een *control*-systeem aan de hand van aspecten van het budgetterings-systeem, de mate van diversiteit van prestatiemeting, en de inhoud en organisatie van het beloningssysteem. Het voorkomen van deze aspecten wordt vervolgens afgezet tegen formele strategische keuzen, zoals *mission statements* voor *business units* ("build" versus "harvest") of *business unit*-positionering: kostenleider versus "differentiator" (Porter, 1985) of

"defender" versus "prospector" (Miles en Snow, 1978). Tabel 2 geeft daar een samenvatting van.

Tabel 2. Relatie tussen strategie, structuur en control.

Type organisatie	Belangrijkste kenmerken		
	Strategie	Structuur	Control-systeem
"Defender"	Agressief handhaven van een prominente positie in een zorgvuldig gekozen, afgebakende product-marktcombinatie	Traditionele, gecentraliseerde, functionele organisatie	Gericht op doelmatigheid met strakke, gedetailleerde beheersing
"Prospector"	Schept beweging door voortdurend nieuwe producten op de markt te brengen	Organische structuur en productgroep-organisatie	Sterk doelgericht met een accent op innovatie, ondernemingszin en een hoge mate van "zelf-beoordeling" op lagere niveaus
"Analyzer"	In hoge mate selectief in de stabiele sfeer en snel overnemen van succesvolle innovaties in de dynamische sfeer	Duale organisatiestructuur: gecentraliseerd-functioneel in de stabiele sfeer en organisch in de dynamische sfeer	Strakke beheersing en sterk accent op doelmatigheid in de stabiele sfeer, sterk doelgericht en soepele beheersing in de dynamische sfeer
"Reactor"	Een goed gedefinieerde, maar verouderde of "running blind"-strategie	Politiek en individueel opportunistisch gedrag domineren boven een logische structurering van autoriteit en verantwoordelijkheidsstelling	Wordt opgevat en behandeld als een boekhoudsysteem

Bron: Macintosh, 1994, blz. 95.

Bij de indeling van strategische keuzen in typen speelt op de achtergrond het risico-aspect een belangrijke rol (Lawrence, 1981; Govindarajan, 1988). Risico wordt dan veelal omschreven als het omgekeerde van de mate van voorspelbaarheid van de omgeving. Bij een "harvest"-, kostenleider- of "defender"-strategie is de voorspelbaarheid van de omgeving relatief hoog, terwijl ze bij de "build"-, differentiatie- en "prospector"-strategie juist relatief laag is. Op het niveau van de *corporate strategy* vinden we een dergelijke achtergrond terug bij de diversificatiestrategieën ("related" versus "unrelated" diversificatie, zie o.a. Rumelt, 1974).

Vanuit de *control*-literatuur zijn er relatief veel aanknopingspunten te vinden voor het ontwerpen van *control*-systemen met onzekerheid als contingente variabele (Ouchi, 1979; Merchant, 1985). Empirisch onderzoek (bijvoorbeeld Govindarajan en Fisher, 1990) naar de effectiviteit van *control*-systemen in situaties waarin risico, gemeten aan de hand van de mate van taakvoorspelbaarheid en meetbaarheid of zichtbaarheid van de resultaten, verschilt tussen de betrokken ondernemingen, wijst in de richting van *behavioral controls* in situaties met een relatief hoge mate van risico en *output controls* in situaties met een relatief gering risico. Zo zou een *low cost*-strategie beter gecombineerd kunnen worden met *output controls*, terwijl een differentiatiestrategie effectiever is in combinatie met *behavioral controls*. Anthony en Govindarajan (1994) geven in hun boek over *management control systems* het volgende overzicht van de relatie tussen verschillende opties voor strategische positionering enerzijds en ontwerpcriteria voor budgetteringssystemen anderzijds.

Tabel 3. Strategie versus control-systeem.

	"Build"	"Hold"	"Harvest"
Rol van het budget	Meer een planninginstrument op korte termijn	⇒	Meer een instrument van beheersing
Invloed van het lokale management in de opstelling van het budget	Relatief hoog	⇒	Relatief laag
Budgetrevisies gedurende het jaar	Relatief gemakkelijk	⇒	Relatief moeilijk
Frequentie van informele rapportering en contacten met superieuren	Meer frequent op beleidsopties, minder frequent op operationele zaken	⇒	Minder frequent op beleidsopties, meer frequent op operationele zaken
Frequentie van de feedback door de superior over de werkelijke versus de gebudgetteerde resultaten	Relatief weinig	⇒	Relatief vaak
Aard van interpretatie van verschillen	Relatief flexibel	⇒	Relatief strak
Belang van realisatie van het budget	Relatief laag	⇒	Relatief hoog
Resultaat versus gedragsbeheersing	Gedrag	⇒	Resultaat

Bron: Anthony en Govindarajan, 1994.

### 3. Management control en strategie: diverse benaderingswijzen

#### A. "Control follows strategy"

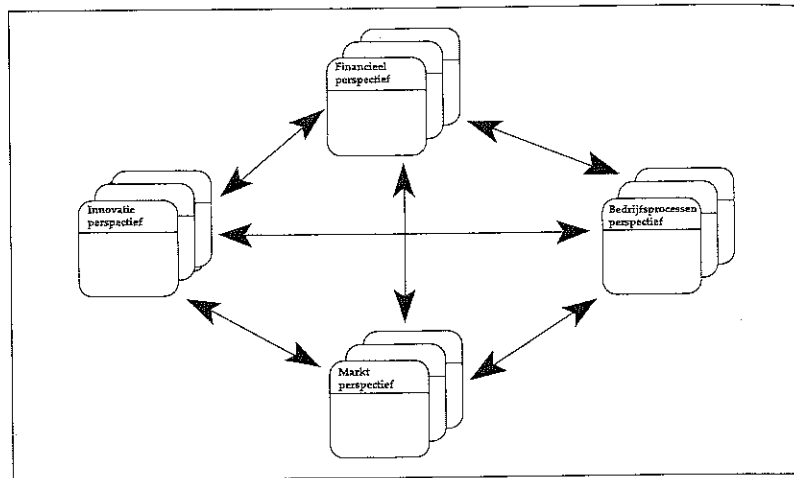
Zoals gesteld kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de causaliteit van de diverse contingente variabelen en het geconstateerde resultaat. Hoewel de *contingency*-benadering een zekere intuïtieve aantrekkelijkheid heeft, zijn er toch belangrijke vraagtekens te plaatsen bij het empirisch onderzoek dat langs die lijn van denken is uitgevoerd. In essentie kan de *contingency*-benadering samengevat worden in de slogan "it all depends". De vraag is echter welke variabelen een rol spelen. Als prestatieverschillen tussen ondernemingen verklaard moeten worden, dan zijn er doorgaans tientallen variabelen die een invloed hebben op de prestatie. Nog afgezien van de vraag hoe prestaties van ondernemingen gemeten zouden moeten worden, doemt het vraagstuk van de modelspecificatie op: welke variabelen nemen we mee en welke onderlinge verbondenheid hebben de variabelen eigenlijk? Dergelijke vragen worden doorgaans niet of onvoldoende beantwoord door de onderzoeksresultaten. De onderzoekers tonen statistische-significantiecijfers, waaruit blijkt dat een bepaald deel van het prestatieverschil samenhangt met verschillen in de door de onderzoekers geëxpliciteerde variabelen. De richting van de causaliteit blijft vaag en de mogelijkheid van onderliggende verklarende factoren dringt zich op.

Daarnaast kunnen ook vraagtekens worden geplaatst bij de scheiding tussen de diverse organisatie-elementen: "(...) the choice of a certain structure is often a choice which is to a large extent determined by explicitly or implicitly held views and values, that is by elements of culture. Conversely, opinions, values and norms also develop within the framework of the realization of shared goals; an element of the concept strategy" (Swieringa en Wierdsma, 1994). In theoretische zin (en ook in bepaalde van de hierboven genoemde onderzoeken) wordt veelal impliciet uitgegaan van de gedachte dat de keuze voor een bepaalde strategie bepalend is voor de organisatiestructuur (*structure follows strategy*) en dat het *control*-systeem weer ingebed is in de organisatiestructuur en daarmee de strategie volgt (*control follows strategy*). Een dergelijke zienswijze houdt in dat het *control*-systeem signaleert of de werkelijkheid zich conform de planning ontvouwt. Daartoe kan het "traditionele", *accounting-based control*-systeem worden aangevuld met "kritische succesfactoren" en daarvan afgeleide prestatie-indicatoren, waarin de spe-



cifieke strategische accenten een vaste vorm krijgen en waardoor sneller informatie beschikbaar komt over de mate waarin de gevolgde strategie gerealiseerd is. Een voorbeeld van een dergelijk informatiesysteem dat in deze visie past is de "Balanced Scorecard" (Kaplan en Norton, 1992, 1993, zie figuur 2).

Figuur 2. "Balanced Scorecard".



Een gemeenschappelijk uitgangspunt achter de aanbevelingen is dat een "traditioneel", op het financiële perioderesultaat gericht *control*-systeem te laat informatie bereikbaar maakt (en informatie die niet onmiddellijk aan activiteiten of taken is gerelateerd) waaruit een gewenste heroriëntering van de strategie zou kunnen voortkomen. Bovendien zou, in gedragsmatige zin, een dergelijk *control*-systeem tot gevolg kunnen hebben dat de organisatie zo sterk gericht wordt op meetbare kortetermijnresultaten dat de vitaliteit van de organisatie op lange termijn daaraan wordt opgeofferd als men zich voor een keuze gesteld ziet.

De "Balanced Scorecard" stelt daar een reeks van indicatoren tegenover die minder financieel georiënteerd is en meer operationele maatstaven bevat. Hierbij valt te denken aan logistieke indicatoren als doorlooptijden en leverbetrouwbaarheidsindices en aan maatstaven als *mean-time-between-failures*, klachtenpercentages en externe *quality-ratings* als het gaat om indicatoren voor kwaliteitsmanagement.

De integratie van dergelijke indicatoren in het formele *control*-systeem zou tot gevolg moeten hebben dat de fixatie op financiële resultaten op korte termijn vervangen wordt door expliciete aandacht voor factoren die de toekomstige winstgevendheid beïnvloeden, waardoor strategie een vertaling vindt naar de werkvloer. Hoewel deze zienswijze een onmiskenbare aantrekkingskracht heeft, schuilen er toch enige gevaren in. Zo wordt uitgegaan van de validiteit van het strategisch plan. Hoewel de relatie tussen strategie en *control* een meer genuanceerde vorm heeft gekregen in een reeks van kritische succesfactoren in plaats van geaggregeerde resultaatsgrootheden (zoals winst of omzetgroei), blijft het gevaar van fixatie bestaan, met name omdat de prestatie-indicatoren eraan gekoppeld zijn. Het blijft een feedbacksysteem.

In het verlengde hiervan ligt het bezwaar dat er in feite geen fundamentele grondslag is gelegd onder de relatie tussen strategie, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Dat kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat het gedrag dat uitgelokt wordt door de prestatie-indicatoren niet leidt tot doelrealisatie. Als succes gedefinieerd wordt als de mate van realisatie van organisatiedoelen, dan wordt dat slechts bereikt indien de strategie tot doelrealisatie leidt, dus als de kritische succesfactoren juist gekozen zijn en als de prestatie-indicatoren een gedrag uitlokken dat tot verwezenlijking van de strategie leidt. Gaan we uit van de validiteit van de strategie, dan wordt het succes van het *control*-systeem bepaald door de mate waarin de prestatie-indicatoren gewenst gedrag uitlokken. Uit de ervaringen met prestatie-indicatoren van een hoog aggregatieniveau (zoals winstgevendheid) weten we inmiddels dat er in praktische omstandigheden vaak meerdere wegen zijn om te "scoren". Niet al die wegen zijn gewenst. Het gebruiken van een ruimere reeks prestatie-indicatoren op minder geaggregeerd niveau leidt enerzijds tot een nauwkeuriger gedragsafbakening, maar anderzijds tot een fixatie op een geringer actiebereik. De gedachte is tenminste uitdagend dat het detectie- en adaptievermogen van een organisatie sterker wordt gestimuleerd door een focus op hoger gelegen doelen dan op operationele maatstaven.

Een additioneel probleem dat verbonden is met meting langs meerdere dimensies is dat er duidelijkheid moet zijn over de *trade-off* tussen de schalen. Als een bepaalde actie leidt tot een hogere "score" op een schaal en een lagere score op een andere schaal, dan moet duidelijk zijn hoe de schalen gewogen worden.

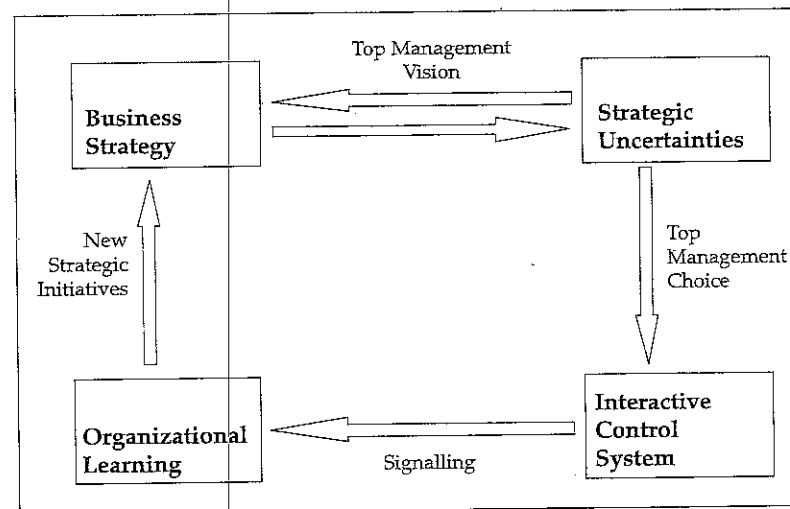
## B. Interactieve benadering

Het nadeel van de "control follows strategy"-benadering is dat strategie als gegeven wordt beschouwd en dat er, in de woorden van Agyris, uitsluitend sprake is van *single loop learning*. De control vindt plaats door de activiteiten te richten op het stelsel van indicatoren dat is vastgelegd. Er zijn in feite geen *triggers* die tot een structurele en voortdurende evaluatie van het stelsel leiden.

Robert Simons is een onderzoeker die zich met name heeft gericht op dit gebrek aan *triggers* om het huidige stelsel te evalueren. Simons (1990, 1991 en 1992) gaat in zijn onderzoek verder dan het signaleren van relaties tussen strategische typen enerzijds en het voorkomen van bepaalde elementen in het *management control system* anderzijds. Hij stelt dat het gebruik dat het topmanagement van bepaalde instrumenten maakt (in plaats van de aanwezigheid ervan), verklaard wordt door de gevolgde strategie. In zijn opvatting vereist *strategic control* niet de opzet van nieuwe systemen, maar veeleer een aangepast gebruik van de aanwezige systemen.

Simons stelt vast dat bepaalde delen van het *management control system* door topmanagers zeer intensief gebruikt worden ("interactive") en andere delen slechts op een "management by exception"-manier ("diagnostic" of "programmed controls"). Interactief wil zeggen dat de topmanagers de informatie gebruiken om zelf actief te *monitoren* en te *intervenieren* in de besluitvormingsprocessen van ondergeschikten. De keuze - interactief versus diagnostisch - wordt bepaald door *strategic uncertainties*: "uncertainties that top managers believe they must monitor personally to ensure that the goals of the firm are achieved" (Simons, 1990, blz. 136). De bedoeling van de keuze is dat, door het interactief gebruiken van bepaalde delen van het *management control system*, de aandacht van managers in de organisatie wordt gericht op bepaalde *strategic uncertainties*. Daardoor wordt het leerproces beïnvloed en gestuurd: "By emphasizing select management controls and making them interactive (and programming and delegating others) top managers ensure that the organization is responsive to the opportunities and threats that the firm's strategic uncertainties present" (1990, blz. 137). Figuur 3 geeft dit procesmodel weer.

Figuur 3. Een procesmodel van de relatie tussen strategie en management control.



Dat *strategic uncertainties* heel wat anders zijn dan *kritische succesfactoren*, is een van de (verrassende) conclusies van het onderzoek. Zo geeft Simons (1991, blz. 60) als voorbeeld een "low-cost high-volume"-producent, waarvan het topmanagement relatief zeer weinig aandacht besteedt aan "efficiency-related controls", zoals het systeem van *cost accounting*, omdat "(...) the parameters for these critical success factors are well understood throughout the organization, and can be monitored effectively by periodic attention to goalsetting and diagnostic, exception-based reporting". Simons stelt vast dat het topmanagement juist interesse toont voor informatie die bij een alternatief "strategieregime" hoort. Kostenleiders letten op differentiatieaspecten, "differentiators" letten op kosten.

Het onderzoek van Simons heeft twee belangrijke kenmerken. Ten eerste heeft hij ontdekt dat de interactieve benadering in de praktijk voorkomt als vorm om de validiteit van de strategische keuzen bij voortdurend te toetsen. Ten tweede wijst hij op de gedragsmatige zijde van *control-systemen*: het selecteren en interactief gebruiken van bepaalde elementen uit het *management control system* is in feite een manier om de aandacht van managers te richten en een informele manier om een visie door te laten dringen in de organisatie. Bedacht moet worden dat dit "leermiddel" nog steeds in overwegende mate een *top-down* benadering is. In de

woorden van Gray (1990, blz. 146): "Thus, the choice of control systems imposes a 'mindset' or a set of blinders on the organization which reinforces existing interpretations and discourages novel interpretations".

## 4. Strategic control

### A. Inleiding

Hiervóór hebben we al meermaals aangegeven dat *management control* zowel in enge als in ruime zin kan worden uitgelegd. In enge zin behelst *management control* uitsluitend de beheersing van een eenmaal gekozen strategie. Een dergelijke visie op *management control* leidt ertoe dat het managementproces een sequentieel verloop kent, bestaande uit strategievorming, strategie-implementatie en bewaking dat de gekozen strategie ten uitvoer wordt gebracht. Bewaking vindt hierbij plaats via het toetsen of de werkelijke uitkomst in overeenstemming is met de geplande uitkomst, wat ook wel feedback wordt genoemd. Met name *accounting-based* informatiesystemen spelen hierin een cruciale rol, vanwege de nadruk op resultaats- of outputmeting. Een dergelijk *control*-model veronderstelt een concurrentiële en taakomgeving die gekenmerkt wordt door een hoge mate van stabiliteit. Door de nadruk op resultaats- en prestatie-meting is de kritische aandacht voor de toetsingsgrond door afbakening weggedefinieerd. Als gevolg van dynamische veranderingen in de omgeving van organisaties is evenwel het besef gegroeid dat een dergelijke visie op strategie en *control* ontoereikend is voor het behoud van de levensvatbaarheid van organisaties. Een eenmaal gekozen strategie behoeft geen oneindige geldigheid te hebben. Het mentale model in het hoofd van de manager kan een verwrongen plaatje zijn. Naarmate de omgevingsdynamiek hoger wordt, zal het proces van aanpassing van het mentale model niet alleen sneller maar ook nauwkeuriger moeten werken, omdat de tijd voor herstel van misschattingen steeds korter wordt.

In de literatuur over *strategic control* zien we de invloed van de veranderingssnelheid van de organisatorische context opnieuw als een belangrijke variabele. Enerzijds is er de opvatting dat *strategic control* een natuurlijk vervolg is op strategische planning. *Strategic control* is dat deel van het *control*-systeem dat erop is gericht vast te stellen of strategische doelen worden bereikt. Goold en Quinn (1990, blz. 7) verwoorden dat

als volgt: "Strategic control should concentrate on targets that measure strategic progress, just as budgetary control focuses on annual profit targets. The strategic control process should ensure that there is a clear agreement on the strategic targets that businesses are pursuing and a means of monitoring achievements against them. It should also provide incentives for business managers who achieve their targets, and also prompt central intervention where necessary to close gaps between planned and actual results". In deze lange omschrijving van het onderwerp valt op dat een sterke parallel wordt getrokken met *budgetary control*. In feite lijkt *strategic control* in het verlengde te liggen van *budgetary control*, alleen wordt er gelet en gericht op de lange termijn, of strategische doelen. Ook Lorange, Scott Morton en Ghoshal (1985) erkennen deze benadering door te stellen dat "A planning system that assesses the external environment and internal strengths and weaknesses will not achieve its full potential unless at the same time it also monitors and assesses the organization's progress along key strategic dimensions".

Anderzijds is er de visie dat *control* ook strategische planning omvat. *Control* wordt dan opgevat als een afstemming (*match* of *fit*) tussen organisatorische capaciteiten en omgevingskarakteristieken. Een strategie bevat een beeld van de toekomst. Een beeld dat op talloze veronderstellingen rust waarvan het realiteitsgehalte vaak nog niet duidelijk is. Voordat de strategie tot werkzaamheid komt, kunnen veronderstellingen en doelen aanpassing behoeven. *Control*, in de zin van het vergelijken van werkelijke resultaten met verwachtingen of normen, is dan niet geheel toereikend. Er moet een vorm van *feedforward control* (ook wel *steering control* of *proactive control* genoemd) gevonden worden die verder gaat dan de vorm zoals we die bijvoorbeeld kennen uit de sfeer van *operational control* (zie bijvoorbeeld het "control-model" in Emmanuel, Otley en Merchant, 1990). Lorange e.a. (1986, blz. 10) gaan hierop in en omschrijven een *strategic control system* als: "(...) a system to support managers in assessing the relevance of the organization's strategy to its progress in the accomplishment of its goals, and when discrepancies exist, to support areas needing attention". Uit deze definitie komt naar voren dat er, naar het oordeel van de auteurs, in een planningssysteem, naast de evaluatie van de externe omgeving en de interne sterkten en zwakten, tegelijk voldoende aandacht moet zijn voor het aanpassen van de strategie op basis van gebleken discrepanties.

Een voorwaarde voor een meer geobjectiveerde methode om de perceptie van de wereld aan te passen en te verbeteren, is het beeld in te

brengen van mensen die dicht bij een bepaald deel van de werkelijkheid staan. Dit bevordert zowel de relevantie van de observaties als, door de intersubjectiviteit van het collectieve beeld, de getrouwheid van de afbeelding. We betreden hier langzaam het terrein van *organizational learning*. Naar analogie van Swieringa en Wierdsma definiëren wij *organizational learning* als de verandering van organisatorisch gedrag als gevolg van collectief leren: "A learning process takes place in and through interaction with and between a number of people" (Swieringa en Wierdsma, 1994, blz. 33). Volgens deze auteurs vinden de veranderingen plaats op drie niveaus, te weten (blz. 38 e.v.):

- het procedureniveau (*single loop learning*: verhelpen van de symptomen door verbetering van regels en procedures)
- het inzichtsniveau (*double loop learning*: verhelpen van de oorzaak door vernieuwing van regels en procedures)
- het principeniveau (*triple loop learning*: ontwikkeling van de organisatie-uitgangspunten).

Indien ervan uitgegaan wordt dat de organisatie-uitgangspunten verankerd liggen in een strategische keuze, betekent verandering op principeniveau dat ook de strategie als verbeteringselement meegenomen dient te worden binnen het *control*-systeem. Ook Lorange e.a. besteden in hun boek relatief veel aandacht aan dit verschijnsel. Zeer concreet stellen zij dat "(...) strategy is created by learning, and effective strategic control is control on the processes through which organizations learn and unlearn" (Lorange e.a., 1986, blz. 3). Effectieve *strategic control* vindt derhalve plaats via de beheersing van de processen die plaatsvinden tijdens en door de interactie van mensen, en derhalve door de formele strategie te laten beïnvloeden door de lokale strategie. Dit houdt in dat informeel bredere verantwoordelijkheden op een lager niveau worden geplaatst, waarmee getracht wordt een grotere betrokkenheid te creëren.

#### B. Elementen van een *strategic control system*

*Strategic control* is gericht op het beoordelen van een strategie vanaf het moment van conceptie, het onderkennen van problemen daarin of van noodzakelijke veranderingen in de onderliggende veronderstellingen. Daarbij spelen twee basisvragen een grote rol:

- *Zijn we op de goede weg?*  
Zijn de veronderstellingen nog geldig?  
Worden kritische acties ondernomen?

- *Wat zijn onze prestaties?*

Worden doelen en tijdspladen bereikt?

Zijn de opbrengsten, kosten en kasstromen in overeenstemming met de verwachtingen?

Binnen *strategic control* kunnen we vier vormen onderscheiden, die beschouwd kunnen worden als een samensmelting van de hierboven beschreven enge en ruime visie op *strategic control* (Schreyogg en Steinmann, 1987, blz. 96). Die vier vormen zijn (1) *premise control*, (2) *implementation control*, (3) *strategic surveillance* en (4) *special alert control*.

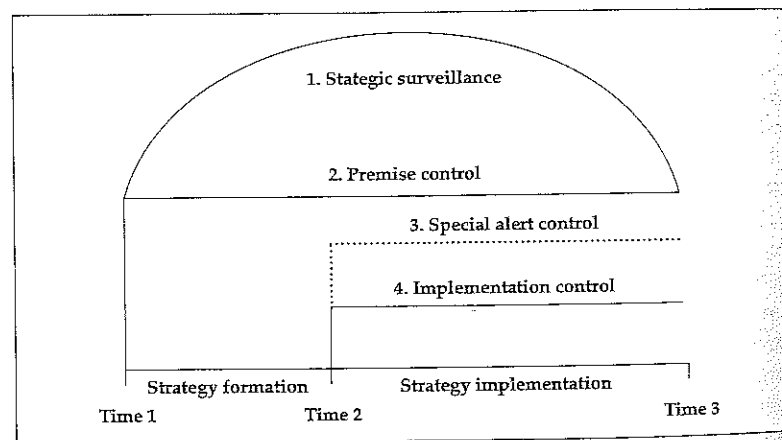
(1) *Premise control* is gericht op de voortdurende en systematische beoordeling van de geldigheid van de veronderstellingen en voorspellingen achter de gevolgde strategie. Veronderstellingen en voorspellingen waarop een strategie is gefundeerd, betreffen met name de weinig beheersbare variabelen in het deel van de werkelijkheid dat geacht wordt een significante invloed te hebben op de resultaten van de onderneming in de toekomst: omgevingsvariabelen (zoals inflatie, rentestand, demografische ontwikkelingen, wettelijke regelgeving enz.) en bedrijfstakstructuur (concurrenten, afnemers, leveranciers enz.).

(2) *Implementation control* sluit het dichtst aan bij de beperkte visie op (*strategic*) *control*. *Implementation control* vindt plaats vanaf het moment van implementatie van de strategie. Het gaat met name om de vraag of de (eerste) resultaten aanleiding zijn om de strategie of doelen daarin bij te stellen. Een strategie wordt veelal geïmplementeerd door het plan in werkbare delen te scheiden: de zogenaamde *strategic programs*. Dergelijke programma's of projecten worden veelal zowel geformuleerd als geheel (en als onderdeel van de strategie) en als taakstelling (inhoud en tijdspad) per functie (afdeling, verantwoordelijke). In de formulering van de programma's kunnen "milestones" opgenomen worden die een kritisch punt signaleren (Goold, 1990 en 1991). Daarbij kan gedacht worden aan een punt waarop een belangrijke additionele investering moet worden gedaan of als er minder onzekerheid is ontstaan met betrekking tot kritische factoren zoals reacties van concurrenten, R&D-resultaten, marketingresultaten enz. Dergelijke punten kunnen worden ingekleed als "go/no go"-beslispunten, waarbij op grond van informatie over cruciale ontwikkelingen een adempauze wordt ingelast om te beoordelen of verdere inspanningen nog vruchtbaar zijn in de richting die aanvankelijk in de plannen werd voorzien.

(3) *Premise* en *implementation control* zijn vormen van gerichte *control*, gericht op bepaalde strategieën. *Strategic surveillance* is een vorm van *strategic control* die minder gericht is op een bepaalde strategie, maar eerder op factoren buiten en binnen de organisatie die van invloed zijn op het succes van strategieën c.q. de organisatie. Het idee is eenvoudig. Het gaat om onafhankelijke informatieverzameling en -interpretatie (*environmental scanning*) om te voorkomen dat belangrijke ontwikkelingen "gemist" worden in de meer gerichte *controls*. Een belangrijke bijdrage in het veld van *surveillance* werd geleverd door Lorange e.a. (1986), doordat zij een specifiek onderscheid maken naar *momentum* en *leap control* (stabiele versus veranderlijke situatie).

(4) *Special alert control* is een grondige evaluatie van een strategie als gevolg van een plotselinge ontwikkeling waarvan verwacht mag worden dat ze de vitaliteit van de organisatie in belangrijke mate beïnvloedt, bijvoorbeeld een staatsgreep, oorlog, plotselinge acties van concurrenten enz. Het gaat om "crisismomenten", waarbij plotseling en onverwacht een belangrijke ontwikkeling de toekomstverwachtingen beïnvloedt. Bijvoorbeeld: wat is het effect van de oudejaarsconferentie van Youp van 't Hek op de afzet van het alcoholarme bier Buckler? Wat is de invloed van glasscherven op de toekomstige afzet en marktpositie van Olvarit babyvoeding?

Figuur 4. Vier typen van *strategic control*.



Bron: Schreyogg en Steinmann, 1987.

In essentie kan *strategic control* opgevat worden als een expliciete integratie van strategische doelen in het *control*-systeem. Dat kan onder andere tot uitdrukking komen in het opnemen van zogenaamde *strategic milestones* in budgetten en middellangetermijnplannen. Ansoff en McDonnell (1990) opteren voor een systeem van zogenaamd *dual-budgeting*, waarin naast een operationeel budget ook een strategisch budget bepaald wordt, inclusief een gescheiden toewijzing van middelen. Maar rapportering en financiering vormen niet de enige toevoeging. Het al of niet realiseren van de strategische doelen of *milestones* moet ook expliciet deel uitmaken van de periodieke prestatiebeoordeling van het betreffende management.

De centrale gedachte is dat, door het expliciet opnemen van strategische doelen in de cyclus en de systemen van planning en *control*, een leerproces op gang wordt gebracht dat niet slechts tot gevolg heeft dat de voorgenomen strategie daadwerkelijk geïmplementeerd wordt, maar dat een (inter)actief appèl gedaan wordt op een groter deel van de aanwezige kennis en ervaring ter voortdurende aanpassing van de strategische keuzen, doelen, *milestones*, tijdspaden en implementatieroutes. Er wordt in feite getracht een proces van *double loop learning* (Argyris, 1992) op gang te krijgen, waarin formulering-implementatie-herformulering leidt tot een onderneming die zich voortdurend aanpast. Op deze wijze lijkt een brug geslagen tussen een mechanistisch en een organisch concept van strategievorming.

## Conclusie

Binnen *strategic control* hebben we twee benaderingen onderscheiden. Ten eerste de optiek die jarenlang de *control*-literatuur heeft gedomineerd, waarin doelformulering en strategiebepaling buiten het domein van het ontwerp van een *control*-systeem worden geïmplementeerd. Dit is de enge visie op *organizational control*. Het ontwerp van het *control*-systeem is, in die optiek, niet onafhankelijk van de gekozen strategische opdracht of positionering, maar wordt als een randvoorwaarde meegenomen in het ontwerp.

Daarnaast is er de visie die de nadruk legt op de onderlinge verbondenheid tussen planning en *control* en derhalve ook tussen strategische planning en *strategic control*. Dit is de ruime visie op *organizational*

control. De onderlinge verbondenheid heeft tot gevolg dat er vanuit het control-proces impulsen en signalen komen die leiden tot strategieaanpassing. Om optimaal gebruik te kunnen maken van lokale kennis, ervaring en innovativiteit zal het control-systeem dergelijke onverwachte of weinig conventionele indicaties niet "in de kiem moeten smoren". In termen van *organizational learning*: het ontwerp van een control-systeem zal minder *single loop* en meer *double loop learning* moeten toestaan. Het opzettelijk scheppen van additionele vrijheidsgraden voor lokale beslissers in situaties waarin de toekomstige uitkomsten niet in resultaatstermen te concretiseren zijn, staat op gespannen voet met het mensbeeld achter de traditionele control-opvatting. Dergelijke oplossingen leggen een grote nadruk op meer persoonlijke vormen van control en karakteristieken van de organisatiecultuur als vorm van gedragsconditionering. In de termen van tabel 1: een groter accent op "self-control" en op individu-groeprelaties in kleine groepen met een hoge mate van inherente doelcongruentie.

Toekomstig onderzoek op het terrein van *strategic control* zal dan ook een ruim bereik moeten hebben, waarin processen van strategievorming en organisatiestructurering een belangrijke plaats innemen. Daarnaast zal aandacht besteed moeten worden aan het ontwerp van informatiesystemen, in het bijzonder management-accountingsystemen, waarbij het effectueren van leerprocessen, zowel op individueel niveau als over de organisatorische breedte, een cruciaal element is.

## Literatuur

- ANDREWS, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., Dow Jones/Irwin.
- ANSOFF, I.A. (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill.
- ANSOFF, I.A. en E.J. McDONNELL (1990), *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall.
- ANTHONY, R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ANTHONY, R.N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, Harvard Business School Press.
- ANTHONY, R.N. en V. GOVINDARAJAN (1994), *Management Control Systems*, 8th edition, Irwin.
- ARGYRIS, C. (1992), *On Organizational Learning*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers.
- BERRY, A.J., J. BROADBENT en D. OTLEY (1995), *Management Control: Theories, Issues and Practices*, Londen, Macmillan.
- BOONS, A.N.A.M. en H.J.E. ROBERTS (1994), "Strategic control: een raamwerk voor management accounting?", in: C.M.T. BONECO e.a., red., *FMA-Kroniek*, Vakgroep Kosten- en Winstbepalingsvraagstukken, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- BRUGGEMAN, W. en W. VAN DER STEDE (1993), "Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage", *British Journal of Management*, jg. 4, blz. 205-218.
- BRUNS, W.J. en J.H. WATERHOUSE (1975), "Budgetary Control and Organizational Structure", *Journal of Accounting Research*, Autumn, blz. 177-203.
- CHANDLER, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- DAFT, R.L. en N.B. MACINTOSH (1978), "A New Approach to Design and Use of Management Information", *California Management Review*, Fall, blz. 82-92.
- EMMANUEL, C., D. OTLEY en K.E. MERCHANT (1994), *Accounting for Management Control*, 2nd edition, Londen, Chapman & Hall.
- FREDRICKSON, J.W. en T.R. MITCHELL (1984), "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, blz. 399-423.
- FREDRICKSON, J.W. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", *Academy of Management Journal*, blz. 445-466.
- GOOLD, M. (1990), *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*, The Economist Books, Londen, Hutchinson.
- GOOLD, M. en J.J. QUINN (1990), *Strategic Control: Milestones for Long Term Performance*, Londen, The Economist/Hutchinson Business Books.
- GOOLD, M. (1991), "Strategic Control in the Decentralized Firm", *Sloan Management Review*, nr. 2, blz. 69-81.
- GORDON, L.A. en D. MILLER (1976), "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems", *Accounting, Organizations and Society*, jg. 1, nr. 1, blz. 51-66.
- GOVINDARAJAN, V. en A.K. GUPTA (1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organizations and Society*, blz. 51-66.
- GOVINDARAJAN, V. (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy", *Academy of Management Journal*, december, blz. 828-853.
- GOVINDARAJAN, V. en J. FISHER (1990), "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-unit Performance", *Academy of Management Journal*, juni, blz. 259-285.
- GUPTA, A. en V. GOVINDARAJAN (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, oktober, blz. 768-792.

- HOFER, C.W. en D. SCHENDEL (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishing.
- HOFSTEDE, G. (1978), "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, juli, blz. 450-461.
- KAPLAN, R.S. en D.P. NORTON (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, januari-februari, blz. 71-79.
- KAPLAN, R.S. en D.P. NORTON (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, september-oktober, blz. 134-147.
- KHANDWALLA, P.N. (1972), "The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls", *Journal of Accounting Research*, Autumn, blz. 275-285.
- KHANDWALLA, P.N. (1973), "Effect of Competition on the Structure of Top Management Control", *Academy of Management Journal*, blz. 285-295.
- KUNST, P. en H. SCHREUDER (1991), *Opening Up the Concept of Control*, Brussel, EIASM working paper.
- LAWRENCE, P.R. (1981), "Organization and Environment Perspective", in: A.H. VAN DE VEN en W.F. JOYCE, eds., *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, John Wiley.
- LINDBLOM, C.E. (1977), *Politics and Markets*, New York, Basic Books.
- LORANGE, P., M.F. SCOTT MORTON en S. GHOSHAL (1986), *Strategic Control*, St. Paul, West Publishing.
- MACINTOSH, N.B. (1994), *Management Accounting and Control Systems*, Chichester, John Wiley.
- MERCHANT, K.E. (1985), *Control in Business Organizations*, New York, Ballinger.
- MILES, R.E. en C.C. SNOW (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, jg. 24, blz. 934-948.
- MINTZBERG, H. (1987), "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, juli-augustus, blz. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1993), "The Pitfalls of Strategic Planning", *California Management Review*, Fall, blz. 32-47.
- MINTZBERG, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. en J.A. WATERS (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, jg. 6, blz. 257-272.
- OUCHI, W., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, jg. 25 (1979), blz. 833-848.
- PETERS, T.J. en R.H. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- QUINN, J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill., Irwin.
- RUMELT, R.P. (1974), *Strategy, Structure and Performance*, Boston, Harvard University Press.

- SCHREYOGG, G. en H. STEINMANN (1987), "Strategic Control: A New Perspective", *Academy of Management Review*, jg. 12, nr. 1, blz. 91-103.
- SIMONS, R. (1990), "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, blz. 127-143.
- SIMONS, R. (1991), "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal*, blz. 49-62.
- SIMONS, R. (1992), "The Strategy of Control", *CA Magazine*, maart, blz. 44-50.
- SWIERINGA, J. en A. WIERDSMA (1994), *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*, Addison-Wesley Publishing Company.
- WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organising*, New York, Random House.

#### Abstract

#### Strategic Control Systems

In this paper we try to give an overview of strategic control in the context of organizational control models. In the literature on organizational control the boundaries of the subject are not always very clear. This ambiguity has led to a discussion concerning the proper status of strategy formation in the process of organizational control. Some writers consider goal-formulation and strategic planning to be outside the scope of organizational control and therefore concentrate on designing control systems aimed at realizing the *ex ante* strategic plan. This angle is also found in the literature on strategic control, and several ways of operationalisation of this intent are proposed. On the other side are those who consider strategy formation to be a central part of organizational control. They stress the reciprocal nature of planning and control as a feedforward or double loop learning system. Organizational learning models are used to materialize strategic control systems in order to create a learning organization which is able to integrate promising ideas in strategy formation in an early stage of development or discovery and, in the process, find ways to enhance the participation of operational knowledge in the strategy formation process.