

Ontwikkeling van
Bedrijfskundig Denken en Doen:
een Rotterdams Perspectief

Faculteit
Bedrijfskunde

STAF

priel

2 afm

Ontwikkeling van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief

H. van Driel (red.)

Faculteit Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Rotterdam 1993

Ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken (1910-1990): History matters!

F.A.J. van den Bosch¹

4.1 Inleiding

In mijn bijdrage wil ik zowel ingaan op de ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken als een eerste analyse daarvan geven. Bij die analyse heb ik gekozen voor het perspectief van de longitudinale benadering. De in beschouwing genomen periode is 1910-1990. In het eerste decennium van deze periode vond namelijk een aantal belangrijke gebeurtenissen plaats, die als startpunt voor de beschouwde periode kunnen functioneren. Eén daarvan is het verschijnen van het werk van Fayol in 1916, waarin voor het eerst management op een wetenschappelijke wijze werd gedefinieerd. Strategie- en omgevingsvraagstukken worden sinds Fayol als managementvraagstukken gezien. Daarom vindt mijn analyse ook plaats in de context van bedrijfskunde, zoals in paragraaf 4.2 verder uiteengezet wordt. Vervolgens geef ik in paragraaf 4.3 aan, dat vele invalshoeken denkbaar zijn om de aangeduide ontwikkeling te beschrijven en maak ik mijn keuze voor een longitudinale benadering aannemelijk. Paragraaf 4.4 bevat een poging om de ontwikkeling gedurende acht decennia te karakteriseren. In paragraaf 4.5 ga ik in op een mijns inziens veel belovende recente benadering, namelijk om een meer dynamische theorie van strategie te ontwikkelen. Ik rond af met een korte samenvatting en conclusie in paragraaf 4.6.

Nog een opmerking vooraf. Alhoewel het redelijk eenvoudig lijkt om een overzicht van de hierboven aangeduide ontwikkeling te geven, is het tegendeel het geval. Zo blijkt er nauwelijks overzichtsliteratuur op dit gebied voor handen te zijn, zeker niet met betrekking tot de hier gekozen periode². Verder wordt het overzicht van de ontwikkelingen gecompliceerd doordat bedrijfskundige- respectievelijk managementtheorieën gevoed worden door vele andere disciplines, elk met hun eigen ontwikkelingen in theorievorming. Dat er weinig overzichtsliteratuur beschikbaar is, maakt - tezamen met de complexiteit van het onderwerp -

¹ Ik ben de heer E.J. Emde, student-assistent van de vakgroep, erkentelijk voor zijn onderzoeksassistentie.

² Voor een meer algemene analyse van de ontwikkeling van Bedrijfskunde, zie i.h.b. Van Dam (1991) alsmede de discussie naar aanleiding van zijn bijdrage in het tijdschrift Bedrijfskunde (1991/1). Zie voor een analyse van de historische ontwikkeling van managementperspectieven Volberda (1992, hoofdstuk 3).

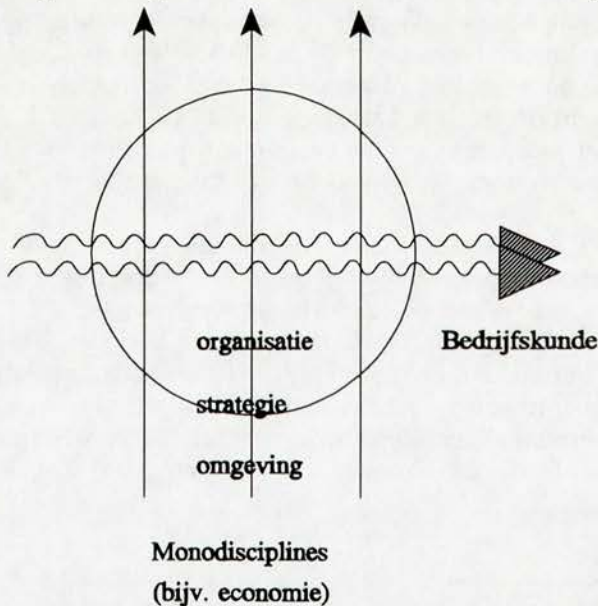
dat mijn bijdrage als een eerste en voorlopige aanzet gezien moet worden met betrekking tot dit uitermate boeiende onderwerp.

4.2 Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving

Bedrijfskunde als object georiënteerde discipline

Ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken maken deel uit van meeromvattende ontwikkelingen binnen het kennisgebied van bedrijfskunde. Dit kennisgebied beoogt vanuit managementsgezichtspunt het functioneren van organisaties in wisselwerking met hun omgeving te beschrijven en te verklaren. Uiteindelijk doel is om op basis daarvan aanbevelingen te doen. Het kennisgebied van bedrijfskunde wordt gevoed vanuit een aantal monodisciplines, zoals economie en sociologie. Deze monodisciplines dragen elk vanuit hun aspectbenadering relevante inzichten daartoe aan. Zo kijkt de economische wetenschap vanuit het schaarse aspect naar het object van onderzoek van de bedrijfskunde. In figuur 4.1 is het kenobject van bedrijfskunde afgebeeld, evenals de bijdragen van de monodisciplines. Deze bijdragen worden weergegeven als verticale pijlen, aangevend de gekozen aspectbenadering. bedrijfskunde hanteert een objectbenadering in plaats van de aspectbenaderingen van de monodisciplines.

Figuur 4.1 Bedrijfskunde: object van onderzoek en relatie met monodisciplines



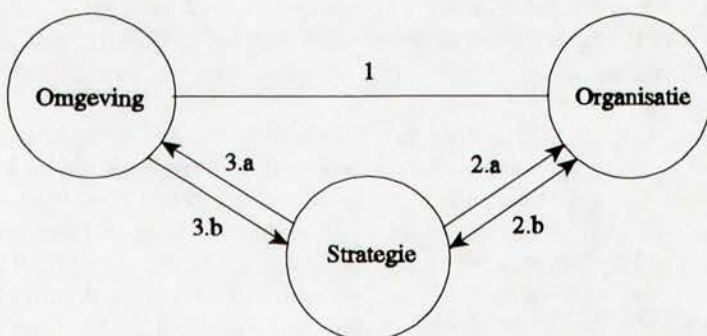
Bron: Van den Bosch (1989).

Binnen de objectbenadering dienen de diverse relevante aspectbenaderingen echter wel te worden geïntegreerd. In figuur 4.1 is deze benadering aangegeven met "horizontale" verbindingen, welke eerder door mij met transdisciplinaire concepten zijn aangeduid (Van den Bosch, 1989). Ik gebruik daarvoor graag het beeld van een weefsel. De verticale draden, de schering, krijgen stevigheid ("relevance") door de horizontale draden, met de bedrijfskunde als de inslag. Voor de verklaring van complexe "weefsels" als organisaties en hun relaties met de omgeving, is een forse inspanning nodig. Strategie- en omgevingsvraagstukken spelen daarin een bijzondere rol vanwege de noodzakelijke integratieve koppeling tussen "intra" (processen binnen een organisatie) en "inter" (processen tussen een organisatie en haar omgeving respectievelijk andere organisaties). Naar zal blijken verschuift in de tijd bezien de focus in de wetenschappelijke benadering van "intra" naar "inter" en weer enigszins terug. Op dit type "slingerbewegingen" heb ik eerder gewezen (Van den Bosch, 1989). In paragraaf 4.4 kom ik terug op de integratieve potenties van strategie- en omgevingsvraagstukken.

Organisatie- omgevingsvraagstukken

Strategie- en omgevingsvraagstukken kunnen mijns inziens in een aantal onderdelen of relaties worden opgeknipt. Zie voor een schematische weergave figuur 4.2. Relatie 1 geeft het klassieke veld van organisatie en omgevingsvraagstukken weer. Klassiek in die zin, dat aan het begin van de te beschrijven periode de omgeving buiten beschouwing werd gelaten of als een constante factor werd opgevat. De relatie strategie-organisatie is in de loop van de te beschrijven periode verschoven van relatie 2.a "structure follows strategy" (Chandler, 1962) naar relatie 2.b waarin strategie en organisatie elkaar wederzijds beïnvloeden: "structure no more follows strategy than the left foot follows the right in walking, the two exist interdependently, each influencing the other" (Mintzberg, 1990).

Figuur 4.2 Mogelijke relaties tussen organisatie, strategie en omgeving



De inzichten omtrent de relatie omgeving-strategie zijn eveneens geëvolueerd van relatie 3.b ("environmental determinism") via 3.a ("strategic choice") naar het inzicht dat beide benaderingen zinvolle kennis kunnen ontsluiten. De eenvoudige relatie 1 is daarmee door de opkomst van het strategie concept complexer en realistischer geworden.

Pluriforme begrippen

Bij de beschrijving van de ontwikkeling in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken is opvallend dat hetgeen gedurende de te beschrijven periode onder organisatie, strategie en omgeving is verstaan, bepaald niet constant is gebleven. Sterker nog, afhankelijk van de theorie-ontwikkeling kunnen achter deze drie woorden zeer uiteenlopende concepten schuilgaan. In tabel 4.1 staat een aantal voorbeelden. Als eerste speelt, naast de unit of analysis en de tijdsdimensie, het niveau van analyse ("level of analysis") bij alle drie een bepalende rol. Zo kunnen organisaties op sociaal-psychologisch niveau bekeken worden waarbij individuen en groepen van individuen centraal staan. Deze manier van "kijken" levert een ander beeld op dan wanneer voor het zogenaamde structurele niveau wordt gekozen: het analyseniveau van de organisatie-onderdelen. Een derde analyse niveau ("ecological level") beschouwt de organisatie als een actor functionerend in de omgeving. Dan wordt niet langer meer gekeken binnen de organisatie, maar wordt de organisatiegrens overschreden. De gekozen bril ten aanzien van het analyseniveau bepaalt derhalve wat men ziet respectievelijk wil zien. Dat geldt niet alleen voor het te kiezen analyseniveau, maar ook voor andere keuzen, zoals het kijken naar organisaties in termen van structuur (meer statisch) of in termen van proces (dynamisch). Morgan is terecht bekend geworden met zijn boek *Images of Organization* (Morgan, 1986) waarin het op verschillende wijzen kijken naar organisaties centraal staat. Ook kan op verschillende manieren naar strategie en omgeving worden gekeken. Zo verschilt de "content"-benadering, waarin wordt gekeken naar de inhoud van de strategische beslissingen, aanzienlijk van de "process"-benadering. In deze laatste benadering staat de feitelijke totstandkoming en implementatie van strategische beslissingen centraal. In de afgelopen decennia heeft zich een ontwikkeling voorgedaan van een "content" en "top-down" benadering naar een "process" en "bottom-up" benadering.³

In het denken over "omgevingsvraagstukken" is een ontwikkeling opgetreden waarin naast een objectief kenbare en exogene omgeving ook plaats kwam voor een subjectief kenbare en mogelijk op onderdelen endogene (maakbare) omgeving. Voorts kan de omgeving van organisaties als een bron ("source") van onzekerheid of van afhankelijkheid worden beschouwd. Tabel 4.1 bevat in dit licht gezien een selectie van veel voorkomende "brillen" uit de diverse wetenschappelijke benaderingen. Het ligt voor de hand dat de keuze van de "brillen" uit de in tabel 4.1 weergegeven mogelijkheden voor de analyse van strategie- en omgevingsvraagstukken niet volstrekt onafhankelijk is. Zo betekent het kijken naar organisaties door de proces-bril dat de keuze voor de proces-benadering bij

³ Zie in deze ook Chaffee (1985).

strategie ook voor de hand ligt. Dit betekent overigens tevens dat ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van één van de drie concepten organisatie, strategie en omgeving ook gevolgen kunnen hebben voor de andere twee concepten.

Tabel 4.1 Diverse brillen waarmee naar de concepten organisatie, strategie en omgeving gekeken kan worden

Organisatie	Strategie	Omgeving
• level of analysis • structuur • process • "images"	• level of analysis • content • process • top-down • bottom-up	• level of analysis • exogeen • endogeen • objectief • subjectief • source

4.3 Verschillende invalshoeken voor de analyse van de ontwikkeling van strategie- en omgevingsvraagstukken

In deze paragraaf sta ik stil bij de vraag op welke wijze de ontwikkeling van de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken in beeld te krijgen is. Een voor de hand liggende invalshoek is te kijken naar de ontwikkeling van de onderwerpen op dit terrein in de management literatuur zelf. Valt daar een duidelijke lijn in te onderkennen? Om een eerste indruk te geven van wat zo'n invalshoek oplevert, heb ik gekeken naar zeventig jaar Harvard Business Review, één van de oudste nog bestaande managementtijdschriften. In oktober 1922 verscheen het eerste nummer van dit wellicht meest gezaghebbende managementtijdschrift in de wereld. In 1992 verscheen ter gelegenheid van het zeventig jarig bestaan een speciale uitgave. In die uitgave is een selectie gemaakt van in het tijdschrift verschenen artikelen met als doel per decennium de meest opvallende management thema's te signaleren. Wat mij opvalt bij het doorlezen van de belangrijkste geselecteerde management vraagstukken van de afgelopen zeventig jaar is de opmerkelijke actualiteit. Issues zoals internationalisering en globalisering, de rol van Japan, kwaliteit en produktietechnieken, bepaalden ook toen mede de aandacht van veel bedrijfskundig onderzoek. Is het misschien zo dat dezelfde - brede - onderwerpen periodiek op de agenda komen, maar dat de wijze van benadering in de loop der tijden verschilt? Of zijn er werkelijk nieuwe onderwerpen en management vraagstukken te identificeren? Ik zal op deze tweede vraag niet nader ingaan. De eerste vraag gebruik ik om de aandacht van de onderwerpen en managementvraagstukken te verschuiven naar de wetenschappelijke benaderingswijzen van deze vraagstukken.

Andere invalshoeken

Tabel 4.2 geeft een aantal mogelijke invalshoeken ter beschrijving van de ontwikkeling in wetenschappelijke benaderingswijzen van strategie en omgeving. Deze invalshoeken lopen uiteen van het opsporen van fundamentele veranderingen in paradigma's tot het minitieuus analyseren van de strategie en omgevings-

vraagstukken van een groot bedrijf over een lange periode. Voor elke invalshoek kunnen verscheidene benaderingen worden gekozen. Zo kunnen de eerste twee invalshoeken zowel disciplinair als bedrijfskundig worden benaderd. Vanuit bedrijfskundige perspectief zou naar verandering in paradigma's, theorieën, concepten enzovoort gekeken kunnen worden. In termen van de reeds besproken figuur 4.1 is dat een "horizontale" benadering. Een "verticale" benadering zou daarentegen zijn het kijken naar ontwikkelingen in paradigma's, theorieën, concepten, enzovoort, maar dan bij de toeleverende disciplines, zoals de economie en in het bijzonder vanuit de "Industrial Organisation" literatuur. Zo valt in de economische wetenschap in de laatste decennia een ontwikkeling in de literatuur waar te nemen van macro-economie naar meso- en micro-economie. Ook verschuift de aandacht van het beschouwen van de onderneming als een "black-box" (bijvoorbeeld via een produktiefunctie) naar aandacht voor de externe organisatie (bijvoorbeeld tot uiting komend in de transactiekosten benadering). Deze ontwikkelingen in de economie hebben duidelijk hun invloed op de wetenschappelijke benadering van strategie en omgeving. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de diverse bijdragen in het speciale nummer van het Strategic Management Journal uit 1991 gewijd aan "Fundamental Research Issues in Strategy and Economics." In dit verband wordt gewezen op bijdragen die vanuit bijvoorbeeld de transactiekosten- en principaal/agentbenadering kunnen worden geleverd (Van den Bosch, 1989; Van den Bosch, Elfferich, 1993).

Tabel 4.2 Enkele invalshoeken ter beschrijving van ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• veranderingen in "paradigma's"• opkomst theorieën/concepten• aard en onderwerp van het empirisch onderzoek• opkomst van nieuwe organisatiestructuren• geschiedenis van een concreet bedrijf• contingente kennis benadering |
|---|

Ik zal mij hier echter concentreren op een meer "horizontale" invalshoek. Gezien het verkennende karakter van mijn bijdrage zal ik volstaan met een aantal kanttekeningen. Het lijkt in dat verband nuttig om kort stil te staan bij paradigma-veranderingen en meer uitgebreid in te gaan op de opkomst van nieuwe, elkaar onderling aanvullende, theoretische perspectieven. Juist voor bedrijfskunde vind ik het zoeken naar gemeenschappelijke aanknopingspunten in - op het oog - uiteenlopende theorieën van groot belang. Dat betekent dat ik slechts bij één fundamentele paradigmaverandering zal stil staan en wel die van een te verwaarlozen rol van de omgeving naar een medebepalende rol van de omgeving

voor strategie- en organisatievraagstukken.⁴ Alhoewel de mate van "medebepalendheid" verschilt in de diverse theoretische perspectieven, vind ik het niet zinvol voor bedrijfskunde om gradaties in "medebepalendheid" in hun volle verscheidenheid te bezien. Ik ga hierop in paragraaf 4.4 meer uitvoerig in en ik zal dan een poging wagen om ontwikkeling van de theoretische perspectieven te schetsen. In het vervolg van deze paragraaf besteed ik aandacht aan enkele van de invalshoeken zoals in tabel 4.2 aangegeven.

Descriptief versus prescriptief

Bekijken we met "zevenmijlslaarzen" de derde invalshoek in tabel 4.2, de aard van het empirisch onderzoek, dan valt direct de prominente rol van case studies in de afgelopen decennia op. Tevens is zeer opvallend het prescriptieve karakter van veel onderzoek. Dat is op zich niet verwonderlijk gezien de hang in bedrijfskunde naar het doen van concrete aanbevelingen. Vanuit wetenschappelijk oogpunt vraagt de onderbouwing van aanbevelingen op basis van een descriptieve benadering echter veel aandacht. Reeds in het eerste nummer van de Harvard Business Review uit 1922 komt deze spanning tussen descriptieve en prescriptieve oriëntatie van managementonderzoek treffend in beeld in het openingsartikel "Essential groundwork for a broad executive theory". Daarin wordt gesteld: "The theory of business must develop to search a point that the executive, who will make the necessary effort, may learn effectively from the experience of others in the past what to avoid and how to act under the condition of the present. Otherwise, business will continue unsystematic, haphazard, and for many men a pathetic gamble.... The need of a better theoretical basis for executive action exists in all lines of industry".⁵ Van recenter datum is de constatering van Kay dat: "[...] the inability to distinguish sufficiently clearly between taxonomy, deductive logic, and empirical observation is responsible for the limited progress which has been made in the development of an organized framework for the study of business behaviour" (Kay, 1993: 337-338). Mijn inschatting met betrekking tot de gesignaleerde spanning tussen beschrijven en voorschrijven is, dat de balans in ieder geval vanaf het laatste decennium is verschoven in de richting van meer descriptief georiënteerd onderzoek. Als deze inschatting juist is, dan is zulks op zichzelf niet zo verwonderlijk. Het geeft aan dat theorievorming op basis van empirisch onderzoek voortgang maakt en dat de daarmee groeiende "body of knowledge" van bedrijfskunde een meer wetenschappelijke benadering gaat rechtvaardigen.

⁴ Andere auteurs zoals Teece e.a. (1990) benadrukken juist de verschillen in wat zij als paradigma's zien. Zo zouden Porter (1980) met zijn "outside-in" en Prahalad en Hamel (1990) met hun nadruk op ondernemingsspecifieke kernvaardigheden en daarmee op "inside-out", concurrerende paradigma's vertegenwoordigen. Ik vind beide benaderingen waardevol en complementair. Zie ook Mintzberg (1990) voor de diverse "schools of thought".

⁵ Geciteerd in HBR's 70th anniversary; Managing to learn, learning to manage, *Harvard Business Review*, September-October 1992, blz. 133. Opvallend in dit citaat is de verwijzing naar de wijze van kennisvergarig: leren uit het verleden en toepassen "under the conditions of the present".

Longitudinale onderzoeken

Een andere invalshoek, de vierde in tabel 4.2, om naar de relevante ontwikkelingen te kijken zou zijn de opkomst van nieuwe organisatiestructuren. Deze benadering treffen we bijvoorbeeld bij Chandler aan. Op basis van een nauwkeurige (longitudinale) beschrijving van een aantal grote Amerikaanse ondernemingen, waaronder General Motors and Du Pont, onderzocht hij de relatie tussen omgevingsveranderingen, strategie en organisatiestructuur. In zijn boek *Strategy and structure* waarin de opkomst van de divisie organisatievorm wordt bestudeerd, geeft Chandler één van de meest bekende definities van strategie en wordt, in termen van de eerder besproken figuur 4.2, een causaliteit geponeerd. Chandler stelt namelijk dat omgevingsdynamiek bepalend is voor verandering in de strategie en dat strategie weer bepalend is voor de organisatie: "structure follows strategy". Verwant aan deze door Chandler zeer respectabel gemaakte maar weinig nagevolgde invalshoek van longitudinale studies van bedrijven is de consequente focus op de geschiedenis van één bedrijf. Zie tabel 4.2 waarin deze invalshoek als vijfde staat vermeld.

Het idee achter deze invalshoek is dat over een lange periode bezien belangrijke veranderingen in de omgeving in beeld komen, inclusief de strategische en organisatorische veranderingen van de te bestuderen onderneming. Zo stelt Kay in zijn boek *Foundations of corporate success* (1993) in dit verband: "If the evolution of business strategy in the West was to be told by reference to the history of a single company, that company would be the General Electric Company of the United States (GE). GE has both led and followed every major development in strategic management over the last four decades" (blz. 338). Hofer en Schendel hanteren eveneens een longitudinale invalshoek wanneer zij de geschiedenis van het concept "strategy" verklaren aan de hand van een beschrijving van de ontwikkeling van commerciële organisaties sinds eind vorige eeuw tot heden. Zij lichten deze benadering als volgt toe: "The development of the concept of strategy as an explicit tool for managing economic and social organizations is of recent origin in both management theory and practice. To understand why its origin is so recent, it is necessary to examine the evolution of such organizations in our society" (1978, blz. 13)⁶.

De basis van longitudinaal onderzoek wordt gevormd door de factor "tijd". Op grond van een behandeling van de betekenis van de factor tijd voor strategisch management concluderen Ramaprasad en Stone (1992) dat in het zoeken naar nieuwe perspectieven in het vakgebied de factor tijd één van de meest genoemde, maar minst onderzochte concepten is. Overeenkomstig de stellingen van Kay over organisaties als General Electric, die een goede graadmeter kunnen zijn voor de ontwikkelingen op het vakgebied, benadrukken Ramaprasad en Stone het belang van "events". Dit doet hen opmerken dat "strategists need a definition of time which is broader than that of clock time. [...] The definition of strategic time is event based [...]" (1992, blz. 373, cursivering vdB). Zoals gezegd zijn dergelijke longitudinale invalshoeken nogal schaars toegepast maar desondanks lijken zij mij

⁶ Voor een recente toepassing van longitudinale analyses in Nederland, zie Van Geenhuizen (1993).

veelbelovend voor een verdere versterking van de theoretische onderbouwing van bedrijfskunde en daarmee van strategie- en omgevingsvraagstukken. Ik kom daarop nog terug in paragraaf 4.5.

Evenzo blijkt op een ander vlak dat het onderkennen van de tijdsdimensie van groot belang is, juist ook voor de managementpraktijk. "Administrative heritage" vormt een nuttig concept dat onderstreept hoezeer het "verleden" van een onderneming zijn schaduw vooruit kan werpen, zodat het van grote invloed is op het heden en de toekomst.⁷ Bartlett en Ghoshal (1989) merken hierover op: "In deciding how to manage their worldwide operations, most managers we studied focused intently on where they were going. They seldom asked themselves where they were coming from, although this question often turned out to be crucial. Companies had to respond to new environmental demand in the context of their existing organizational capabilities as shaped by various historical and structural factors. This *administrative heritage* represented both a major asset and a powerful impediment in the change process" (blz. 35).

4.4 Globale ontwikkelingslijn van theorieën

In deze paragraaf probeer ik een globale aanduiding te geven van de ontwikkelingslijn van de opkomst van belangrijke theorieën voor strategie en omgevingsvraagstukken. Daarmee werk ik één van de in tabel 4.2 genoemde invalshoeken nader uit. Vanzelfsprekend is daarbij niet naar volledigheid gestreefd. Tabel 4.3 dient als een integratiekader. Aan de periode tot de jaren vijftig zal beknopt aandacht worden besteed.

De periode tot de jaren vijftig

Wat opvalt aan deze als eerste te bespreken periode en dan met name aan het begin van deze periode (1910 - 1920) is dat strategie- en omgevingsvraagstukken hun wetenschappelijk vertrekpunt en voedingsbodem vinden in "General Management". Ik vind dat door Henri Fayol voor het eerst goed wetenschappelijk verwoord in zijn boek *Administration Industrielle et Générale* uit 1916; later in 1949 in het Engels vertaald en verschenen onder de titel *General and Industrial Management*. In dit verband wees ik in mijn oratie op het belang van zijn wetenschappelijke definitie van management en van zijn onderscheid van wat nu met functionele gebieden van management wordt aangeduid. Zijn definitie van management luidt: "To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control". Opmerkelijk in deze definitie is, dat drie van de vijf elementen uit Fayols definitie, namelijk de eerste en de laatste twee, expliciet betrekking hebben op wat nu onder strategie- en omgevingsvraagstukken wordt verstaan. Deze vroege verankering van strategie en omgeving in general management vind ik van groot belang en zou ik als referentiepunt voor latere ontwikkelingen willen gebruiken. Overigens is opmerkelijk dat in diezelfde periode aan de Harvard

⁷ Een goed voorbeeld van deze benadering vormt Stinchcombe (1965) die analyseert hoe veranderingen in organisatiestructuren in verband staan met onder meer de "leeftijd" van de organisatie. Zie voor de rol van de factor tijd in strategisch management De Wit (1993).

Business School het onderwijs in Business Policy als voorloper van hetgeen later met strategie zou gaan worden aangeduid van start ging.⁸ In tabel 4.3 is deze eerste periode van 1910 tot 1920 dan ook door mij gekarakteriseerd met "general management".

Ten aanzien van de theoretische ontwikkelingen in strategie- en omgevingsvraagstukken wijs ik op het volgende. In de eerste helft van deze eeuw werd de omgeving van organisaties door management- en organisatietheoretici doorgaans veronachtzaamd of werd de invloed ervan als "constant" verondersteld. In die periode werd naar universeel toepasbare modellen en principes gezocht. Zo beschouwde Taylor (1911) zijn principes van "scientific management" als algemeen toepasbaar en was hij op zoek naar "one best way" om de prestaties op de werkplek te managen. Het idee van "one best way" speelde ook met betrekking tot organisatie- en omgevingsvraagstukken wat tot uitdrukking kwam in de onderzoeksvraag: "what is the single best way to manage and organize?". Het in die periode heersende paradigma is daarmee aardig gekarakteriseerd.

Tabel 4.3 *Ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie en omgevingsvraagstukken 1910-1990: een poging tot schetsmatige karakterisering*

1910	<i>General management</i>
	• Start of Business Policy course, Harvard Business School (1911) • H. Fayol (1916)
1920	
•	
•	
•	
1950	<i>Strategy as an issue</i>
	• P. Drucker (1954)
1960	<i>Strategy as corporate planning</i>
	• Chandler (1962) • Andrews (1965), Ansoff (1965) • Contingency theorie (medio (1960) (paradigma verandering)
1970	<i>Strategy: Diversification and portfolio planning</i>
1980	<i>Strategy in its context</i>
1990	<i>Strategy as process</i>
2000	<i>Strategy as general management?</i>

De jaren vijftig en zestig

De jaren vijftig lijken in zekere zin een kentering in te luiden in het denken over strategie en omgeving, gevolgd door een stroomversnelling in de jaren zestig. Volgens vele onderzoekers komt Chandler de eer toe strategie als eerste

⁸ Zie C.R. Christensen e.a., 1987 en XIII.

gedefinieerd te hebben (Hofer & Schendel, 1978). Zijn definitie in *Strategy and Structure* (1962) luidt als volgt: "... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals". Overigens ging "good old" Peter Drucker in zijn boek *The practice of management* (1954) Chandler vooraf door aandacht te vragen voor de strategische benadering. Daarom heb ik de jaren vijftig het label "Strategy as an issue" gegeven. Na Chandler is zowel door Andrews als Ansoff bijgedragen aan de uitwerking van het strategie concept. Daarbij speelden discussies over onder meer het wel of niet incorporeren van het strategie-formuleringsproces. Deze discussies hebben later aanleiding gegeven tot meer pluriformiteit in het strategie concept, waarvoor de aanzetten reeds bij Andrews en Ansoff zijn te vinden. Met Kay (1993) wil ik de jaren zestig ruwweg karakteriseren met "Strategy as corporate planning".

In dezelfde periode, midden jaren zestig, verscheen het boek van Lawrence en Lorsch (1967) *Organization and environment* dat, tezamen met een aantal andere publicaties uit die periode, een nieuw paradigma inluidde. Door een "contingency theory" te introduceren, verschoven Lawrence & Lorsch de aandacht naar de vraag "what management style and organizational form is the best suited to a particular situation?" (Lawrence & Lorsch, 1967, 1986: IV). Deze door Lawrence en Lorsch en anderen geponeerde contingency theorie heeft voorgoed de betekenis van de omgeving voor organisaties en daarmee van strategie op de wetenschappelijke landkaart gezet. Dit vormde daarmee ten opzichte van de voorgaande periode een duidelijke paradigmaverandering. De contingency theorie en met name de "structural contingency" theorie claimt namelijk dat: "under conditions of efficiency, organizational form is correlated with the state of environment". Daarmee wordt niet gesteld dat in een bepaalde omgeving altijd een bepaald type organisatie of organisatiestructuur wordt aangetroffen, maar dat bepaalde organisatiestructuren in een bepaalde omgeving als efficient aangemerkt kunnen worden. Dit wordt bepaald door zowel de mate van differentiatie (aanpassing van organisatie-onderdelen aan hun relevante omgeving) als van integratie (of coördinatie) van deze gedifferentieerde activiteiten. Deze theorie is op een aantal fundamentele punten bekritiseerd. Ik bespreek daar enkele van, omdat deze mede aanleiding zijn geweest tot een aantal nieuwe onderzoekstrajecten.

De jaren zeventig

De contingency theorie is bekritiseerd op het feit dat de rol van de omgeving te dominant zou zijn ("environmental determinism") en er te weinig ruimte zou zijn voor managementkeuzen ("strategic choice"). Een ander punt van kritiek is de te geringe aandacht voor machtsaspecten in en rond organisaties. Voorts gaat de contingency theorie er vanuit dat de omgeving objectief kenbaar zou zijn, hetgeen door onder anderen Weick (1979) is bekritiseerd. De contingency theorie is verder te eenzijdig gebaseerd op de omgeving als bron van onzekerheid. Met name Pfeffer en Salancik (1978) hebben daaraan de omgeving als bron van afhankelijk-

heid van resources toegevoegd.⁹ Hierdoor kreeg strategie een vrijheidsgraad erbij: in plaats van alleen maar aanpassing van de organisatie zelf (intra), kwam nu ook de optie van aanpassing van externe afhankelijkheden van resources en/of andere organisaties (inter). Een laatste punt van kritiek dat ik wil melden is het feit dat de contingency theorie onvoldoende aandacht schenkt aan populaties van gelijksoortige organisaties en de mogelijk daarin optredende selectieprocessen met betrekking tot al dan niet aanpassing aan gewijzigde omgevingsomstandigheden. De zogenaamde "population ecology" benadering, die in bedrijfskundig onderzoek mijns inziens nog te weinig aandacht krijgt, probeert in deze leemte te voorzien. Elk van de hierboven aangestipte kritiekpunten heeft mede geleid tot interessante onderzoeksprogramma's. De onderlinge overlap of de poging om bruggen te slaan tussen deze programma's is echter beperkt gebleken. Evenals Grandori (1987), ben ik van mening dat het slaan van bruggen tussen de diverse theoretische perspectieven van groot belang is. Niet alleen voor elk van deze theoretische perspectieven zelf, maar ook voor de verdere wetenschappelijke onderbouwing van strategie- en omgevingsvraagstukken.

Kijken we naar tabel 4.3, dan zien we dat in de drie decennia ná 1950 strategie zich - zeer schetsmatig weergegeven - ontwikkelt van "issue", via "corporate planning" naar "corporate and business strategy". Wat zou voor deze opeenvolging een verklaring kunnen zijn? Zou dit een voorbeeld kunnen zijn van wat ik eerder contingente kennisontwikkeling heb genoemd? Met andere woorden, zou het zo kunnen zijn, dat lange termijn omgevingsveranderingen in die periode tot organisatieveranderingen noopten. En dit weer de opkomst van strategie en de wetenschappelijke analyse ervan kan verklaren? Als dit aannemelijk gemaakt kan worden, dan vormt dat daarmee een illustratie van de lange termijn invloed van de omgeving op strategie-ontwikkeling en daarmee op de ontwikkeling van organisatie structuren. En tevens van het nut van longitudinale benaderingen voor kennisvermeerdering.

De jaren vijftig, zestig en zeventig: een longitudinale benadering.

Voor zo'n invalshoek lijkt een benadering à la Chandler onvermijdelijk. Hofer en Schendel (1978) hebben zich daarop gebaseerd als zij een overzicht geven van de evolutie van het strategie concept. Daarom volg ik hun analyse. Kernpunt daarin is, dat de ontwikkeling van het strategie concept gezien wordt als antwoord op zich voordoende problemen in de praktijk: "In sum, a hierarchy of strategy concepts has emerged over the past quarter of a century (bedoeld wordt de periode 1950 - 1975, vdB) as a response to the needs of practitioners to improve the ways they match their organizations resources and skills with changing characteristics and demand of their various environments." (Hofer en Schendel, 1978: 15-16). De historische ontwikkeling van het bedrijfsleven (in de VS althans) verliep in de periode eind negentiende eeuw tot aan de jaren zeventig van deze eeuw in een aantal opeenvolgende fasen. In de fasen "creation of business", "increased volume" en "increased geographic scope" was er nog geen wezenlijke

⁹ Zie voor een recent onderzoek naar de diverse vormen van afhankelijkheid Ruigrok en Van Tulder (1993).

behoefte aan een expliciet strategie concept. De bedrijfsvoering was wel complexer geworden, maar het aantal produkten en te bedienen markten was nog relatief beperkt. Na 1945 traden drastische omgevingsveranderingen op. Grote bedrijven werden meer en meer actief in meerdere bedrijfstakken en de internationalisering nam grote vormen aan. Geleidelijk werd, naast strategieën voor de functionele gebieden, de noodzaak aan coördinatie of integratie daarvan op "corporate level" gevoeld: de opkomst van "strategy as corporate planning". Gevolgd door expliciete aandacht voor "business level strategies" in de daarop volgende fase, als antwoord op de toegenomen complexiteit. Deze complexiteit in de jaren zeventig vond zijn oorsprong in voortgezette diversificatie in het Amerikaanse bedrijfsleven. Uit deze beknopte weergave blijkt dat aan de hand van een longitudinale analyse de ontwikkeling in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken kan worden beschreven en verklaard.¹⁰

De jaren tachtig?

Naarmate de te beschrijven ontwikkelingen dichterbij komen, neemt het risico toe dat we onvoldoende afstand kunnen nemen bij het analyseren. En dat er nog onvoldoende beschrijvend materiaal beschikbaar is, waarop deze analyses gebaseerd kunnen worden. Chandler (1990: 628) benadrukt dit ook in zijn boek *Scale and Scope, the dynamics of industrial capitalism*: "Its history after the intensified competition of the 1960 s and 1970 s is even more vaguely understood. The events are too close; the relationships between the institution and its environment are too complex; and the data needed for description and analysis have still to be collected and collated". Alhoewel ik het hiermee eens ben zou ik toch als een soort "guesstimate" de jaren tachtig willen karakteriseren met "strategy in its context". Na de grote aandacht voor planning kwam in de jaren tachtig wellicht de context waarin dit zich afspeelt meer in beeld. Het is met name Porter geweest die aan het begin van de jaren tachtig onder invloed van toenemende concurrentie op steeds internationaler wordende markten aandacht heeft gevraagd voor de externe context in zijn boek *Competitive strategy* (1980). En ik zou in Mintzberg de stroming willen personificeren, die de interne context is gaan benadrukken. In dit verband benadrukt Mintzberg "emergent strategies", die in de organisatie zelf - en dus niet door de top gepland en uitgevoerd - op kunnen komen. Beide type strategieën zijn in de praktijk overigens van belang: "To manage strategy, then, is to craft thought and action, control and learning, stability and change." (Mintzberg, 1989: 38).

In 1990, de scheidslijn tussen de jaren tachtig en negentig, verscheen in dit verband een tweetal mijns inziens opvallende publicaties. Het betreft Porter's boek *The competitive advantage of nations* (1990), waarin de externe context aan de orde komt. Porter ontwikkelt daarin een vier determinanten analyseschema waarmee de invloed van de (nationale) omgeving op het internationale concurrentie-

¹⁰ De eerder aangehaalde bijdrage van Fayol (1916) is eigenlijk ook een vroeg voorbeeld van een longitudinale analyse. In zijn geval beschreef en analyseerde hij mede zijn eigen ervaring in het management van grote bedrijven. Hij was van 1888 tot 1918 Managing Director van een grote mijnbouwonderneming.

vermogen van bedrijven en bedrijfstakken kan worden verklaard. Alsmede hoe via strategische "upgrading" deze invloed bewust vergroot kan worden door de bedrijven zelf. De tweede publicatie, die van Prahalad en Hamel *The core competence of the corporation* (1990), belicht in het voetspoor van de zogenaamde "Resource-based view of the firm" een wezenlijk aspect van de interne context van organisaties. Namelijk de, ondernemingsspecifieke en in de tijd opgebouwde, kernvaardigheden van ondernemingen in het succesvol op de markt brengen van (nieuwe) produkten en diensten. Beide publicaties benadrukken mijns inziens zowel de "outside-in"- als de "inside-out" benadering in strategie- en omgevingsvraagstukken; zij het dat duidelijk het zwaartepunt bij Porter bij de eerste en bij Prahalad en Hamel bij de tweede benadering ligt. Beide publicaties benadrukken daarmee het belang van de verschillende aspecten van "Strategy in its context".

De jaren negentig en verder?

De verleiding is groot om, zoals ik voor de jaren tachtig heb gedaan, ook een karakterisering proberen te geven voor de jaren negentig en verder. Enerzijds zou dat zeer speculatief zijn om redenen als eerder verwoord. Anderzijds vind ik een poging uitdagend. Uitdagend in de zin van het naar voren schuiven van een veronderstelde karakterisering, gebaseerd op de voorafgaande analyses. Om te zijner tijd te analyseren in hoeverre een en ander terecht is gekarakteriseerd: bijvoorbeeld in het jaar 2000.

Als ter completering van tabel 4.3 een karakterisering zou moeten worden gegeven, dan zou ik voor de jaren negentig kiezen voor "Strategy as process". Deels op logische gronden, waarbij ik mij baseer op het bekende strategie drieluik: "content, context and process". Na de aandacht namelijk voor de "strategy content" (de inhoud van de strategie) en de daarop volgende belichting van de "strategy context" ligt een zekere focus op het "strategy process" als derde en mijns inziens zowel praktisch als analytisch meest lastige luik, voor de hand. In tabel 4.3 heb ik dat als hypothese aangegeven. Overigens verwijst deze procesdimensie van strategie- en omgevingsvraagstukken expliciet naar de betekenis van de factor tijd.¹¹ En daarmee naar de behoefte aan een meer dynamische benadering, waarop in de volgende paragraaf zal worden ingegaan.

Voordat ik daartoe overga, wil ik nog een poging wagen de periode te karakteriseren, die op de jaren negentig zou kunnen volgen. Laten we gemakshalve deze laatste periode in tabel 4.3 laten beginnen rond het jaar 2000. Ligt het dan niet in lijn van de voorgaande analyse dat, nadat elk van de drie strategie luiken aandacht heeft gekregen, die periode zal worden ingeluid door bij strategie- en omgevingsvraagstukken op een geïntegreerde wijze alle drie de strategie luiken te gaan betrekken? En is dat niet eigenlijk zowel het doel als de taak van het general management? Zou deze karakterisering juist zijn, dan is weer aansluiting gekregen bij de oorspronkelijke voedingsbodem van het strategie concept: general management, zoals in tabel 4.3 aangegeven. Indachtig de eerder

¹¹ Dit sluit ook aan bij de conclusies van Teece e.a. (1990) naar aanleiding van hun bespreking van de literatuur en de door hen voorgestelde "dynamic capabilities approach". In die benadering spelen "learning, path dependencies and selection environments" een belangrijke rol.

benadrukte noodzaak tot minder fragmentatie en meer integratie in ons vakgebied, vind ik dat mede daarom een aantrekkelijke hypothese. De feitelijke ontwikkelingen in het bedrijfsleven en de daarop gebaseerde wetenschappelijke analyses zullen het uiteindelijk evenwel moeten uitwijzen!

4.5 De groeiende behoefte aan een dynamische theorie voor strategie

Het voorgaande overzicht van de theoretische ontwikkelingen is als het kijken naar een lopende band met daarop verschillende voorwerpen. De voorwerpen c.q. concepten en theorieën komen aan, krijgen de aandacht en lijken daarna weer uit het blikveld te verdwijnen. Deze metafoor roept de vraag op of al die theoretische bijdragen dan wel zó tijdsspecifiek waren, dat daarna hun waarde lijkt af te nemen. Deze als het ware contingente kennis roept de vraag op naar een meer dynamische theorie van strategie, waarin ontwikkelingen van de strategie van een organisatie in de tijd gezien verklaard kunnen worden. Zo'n theorie bouwt voort op wat er al is, maar voegt daaraan een uiterst essentieel element toe, namelijk de factor tijd of de nadere conceptualisering daarvan. Daardoor kunnen dynamische organisatieprocessen verklaard worden. In plaats van bijvoorbeeld het verklaren van "momentopnamen" of "foto's" van ondernemingen, verschuift de aandacht naar het verklaren van opeenvolgende "foto's", die tezamen een "film" vormen. Het zou mooi zijn als er al zo'n theorie zou zijn. Dat is evenwel niet het geval. Recentelijk heeft ook Porter (1991) de aandacht voor een dynamische theorie van strategie gevraagd, waarop ik in deze paragraaf nader wil ingaan.¹²

Ik wil mij hierbij om een aantal redenen aansluiten. Ten eerste lijkt mij de ontwikkeling van een dynamische theorie hoogst noodzakelijk, te meer daar dit onderwerp de komende tien jaar zeker hoger op de onderzoeksagenda zal komen. Ten tweede biedt het de gelegenheid om een aantal perspectieven te integreren die in het voorgaande overzicht gefragmenteerd bleven. En ten derde scherpt het de vragen en de daarmee samenhangende causaliteit aan, waarin we op het terrein van strategie en omgeving echt geïnteresseerd zijn. Dit is des te meer van belang nu het terrein van strategisch management ("business policy") nogal gefragmenteerd is. Onderzoek in de Verenigde Staten van een groot aantal dissertaties op het vakgebied leidt tot de conclusie dat het vakgebied zich nog deels in de pre-paradigmatische fase bevindt "[...] in which a wide variety of foci, methodological and disciplinary orientations are tolerated. [...] Lack of one or more clear paradigms guiding the field is both an opportunity and a shortcoming. The opportunity lies in the relatively fluid and evolving nature of the boundaries of the field. Researchers are not constrained by a dominant orthodoxy. There are some areas, such as goal formulation processes and environmental analysis, which remain under-researched and offer particular opportunities. The main shortcoming of this fragmentation is that it prevents rapid cumulative build-up of knowledge in the field" (Shrivatava & Lim, 1989: 538).

¹² De keuze voor Porter (1991) is gemaakt om de noodzaak van een dynamische theorie te illustreren. Benaderingen die eveneens in dit verband van belang zijn, zijn "dynamic capabilities approach" (zie Teece e.a., 1990), de "evolutionary approach" (voortbouwend op Nelson en Winter, 1982) en de "commitment approach" (Ghemawat, 1991).

Naar een dynamische theorie van strategie

De verklaring van een succesvolle concurrentiepositie van een strategische business unit kan in principe een keten van vraag en antwoord oproepen. Het antwoord op de eerste vraag leidt tot de tweede vraag, enzovoort. Porter (1991) noemt zo'n keten de zogenaamde "chain of causality". Deze keten gaat als vanzelf terug in de tijd: a wordt verklaard door b, b op zijn beurt weer door c, enzovoort. Door dit "teruglopen" langs de verklaringsketen komen we op steeds meer fundamentele determinanten. Het eerste deel van de keten kan via vergelijkend onderzoek in de bedrijfstak plaatsvinden: het zogenaamde cross-sectie onderzoek over een bepaalde kortere periode. Blijven we echter "doorvragen", dan schiet op een gegeven moment deze onderzoeksmethode tekort. Dan komt volgens Porter de longitudinale methode aan bod. Zoals al eerder besproken, kijkt deze vaak door Chandler in zijn werk toegepaste methode naar de geschiedenis van een bedrijf en zijn business units. In de geschiedenis wordt dan gezocht naar de verder verborgen liggende verklaringen voor de nog niet beantwoorde vragen in de "chain of causality".

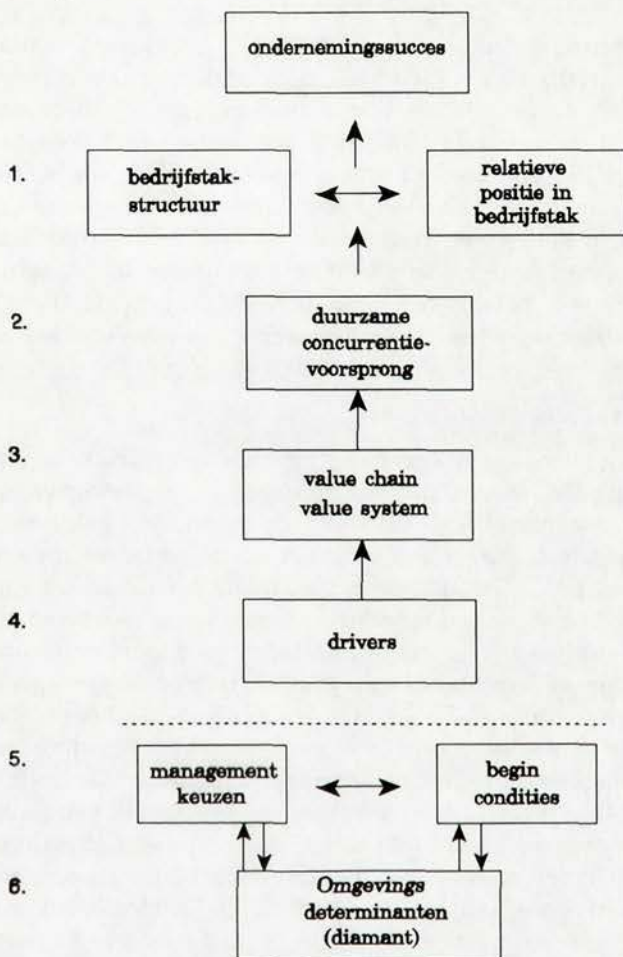
In figuur 4.3 heb ik, enigszins aangepast, het verklaringsschema voor een dynamische theorie van strategie volgens Porter weergegeven. Links staan als het ware de schakels van de keten die door mij zijn genummerd. We stellen ons bijvoorbeeld de vraag hoe het komt dat een bepaalde business succesvol is. De geijkte verklaring is om dit aan de bedrijfstak en aan de via strategie bereikte relatieve positie daarin toe te schrijven. Dit is de eerste schakel. Vervolgens vragen we ons af hoe die relatieve positie is bereikt. Stel dat we dat verklaren door aannemelijk te maken dat zulks voortvloeit uit een duurzame concurrentiepositie als resultaat van bijvoorbeeld een differentiatiestrategie. Dit is de tweede schakel.

Maar wat verklaart nu dit antwoord? We zitten nu inmiddels in schakel nummer 3. De verklaring zou gevonden kunnen worden in de activiteiten, value chain en value system, waarom een business zich een succesvolle differentiatie strategie kan permitteren. Maar wat verklaart nu eigenlijk de configuratie aan activiteiten en waarom zijn bepaalde activiteiten superieur ten opzichte van de concurrenten? Porter wijst dan als antwoord op de "drivers", schakel nummer 4, de structurele determinanten van kostenverschillen of van waardescheppende activiteiten (zoals schaaleffecten, leereffecten, coördinatie effecten e.d.). Gaan we nu nog verder in de "chain of causality" terug dan is longitudinaal onderzoek noodzakelijk. De verklaring van het bezitten van de juiste "drivers" vindt Porter in twee antwoorden: begincondities ten aanzien van reputatie, vaardigheden en dergelijke alsmede eerder gemaakte keuzen door het management ten aanzien van bijvoorbeeld investeringen en de configuratie van activiteiten. De laatste schakel, nummer 6 in figuur 4.3, geeft volgens Porter het antwoord op de vraag wat deze eerdere managementkeuzen en de begincondities kan verklaren: de omgevingsdeterminanten. Deze omgevingsdeterminanten worden in hun onderlinge samen-

hang aangeduid met de diamant. Deze omgevingsdeterminanten oefenen een lange termijn invloed uit op de er boven liggende schakels.¹³

Figuur 4.3 Een voorbeeld van een aanzet van een dynamische theorie van strategie

Chain of causality



Bron: Door auteur gewijzigde versie, ontleend aan Porter (1991).

¹³ Zie voor een analyse van de lange termijn invloed van de nationale cultuur op deze determinanten: Van den Bosch en Van Prooijen (1992a) en voor mogelijke implicaties voor 'European Management' zie Van den Bosch en Van Prooijen (1992b).

De omgeving dient in het diamantmodel van Porter echter ook actief beïnvloed te worden. In het schema is het immers als het ware de "voedingsbodem" van de determinanten hoger in de keten.¹⁴

Nieuwe uitdagingen

Het interessante van de hierboven geschetste benadering vind ik dat nieuw licht geworpen wordt op de organisatie/strategie/omgevingsdriehoek, zoals eerder besproken in figuur 4.2. De integratieve benadering, gebaseerd op de koppeling van een aantal fundamentele vragen, vind ik, alhoewel nogal wat vragen onbeantwoord blijven (bijvoorbeeld die inzake de causaliteit en de rol van de factor tijd) een stap vooruit. Verder kunnen diverse eerder besproken theoretische perspectieven bijdragen leveren aan de voor hen meest adequate schakel(s) in de keten. Het oude vraagstuk in welke mate de omgeving bepalend is voor het functioneren van organisaties ("environmental determinism") dan wel strategische keuzen ("strategic choice") krijgt in Porter's verklaringschema een nieuwe (tijds)dimensie. Verder vind ik het interessant en uitdagend te constateren dat longitudinale studies kennelijk van groot belang zijn voor de voortgang in de theorievorming; ook Bowman (1990) wijst hierop. Ik kom daarop bij in mijn conclusie nog terug.

4.6 Samenvatting en conclusie

In deze bijdrage heb ik gepoogd in kort bestek de ontwikkelingen te schetsen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken in een bedrijfskundige context. Als begin van de periode is gekozen voor 1910, het decennium waarin management voor het eerste wetenschappelijk gedefinieerd wordt, tot aan 1990. Mijn analyse is met name gebaseerd op een longitudinale benadering. In zo'n benadering wordt over een lange reeks van jaren beschreven welke veranderingen zich in het bedrijfsleven voordoen, onder invloed waarvan en hoe door het management in de praktijk daarop is gereageerd. De op deze beschrijving gebaseerde analyse vormt de input voor de theoretische aanzetten tot verklaring van strategie- en omgevingsvraagstukken. Betoogd is dat organisatie, strategie en omgeving pluriforme begrippen zijn, waarnaar door vele brillen c.q. wetenschappelijke invalshoeken gekeken kan worden. Ik heb mijn keuze zo goed mogelijk verantwoord en heb mij aangesloten bij met name de benadering van Chandler. Ik heb gewezen op het in zekere mate contingente karakter van de op deze wijze verkregen kennis en inzichten. Dit beklemtoont mijns inziens de noodzaak van een meer dynamische theorie van strategie. In dat verband is een recente aanzet in de literatuur daartoe kort besproken.

Concluderend wil ik stellen dat het tijdselement in theorieën over strategie- en omgevingsvraagstukken aanzienlijk meer aandacht verdient dan nu het geval is. Dit geldt, zoals hierboven aan de orde is gekomen, in ieder geval voor de "outside-in" benadering. Maar óók voor de "inside-out" benadering, zoals door Collis (1991) is betoogd in het kader van de "Resource-based view of the firm". In

¹⁴ Ook Teece e.a. (1990) benadrukken in hun "dynamic capabilities approach" de betekenis van 'selection environments'.

deze in opkomst zijnde benadering wordt het belang van "administrative heritage" voor strategie- en omgevingsvraagstukken ook benadrukt. Een verdere versterking van de rol van het element tijd in de beide voor bedrijfskunde essentiële benaderingen, de "outside-in" en "inside-out" invalshoek, moet mijns inziens hoger op de onderzoeksagenda komen. Als slotconclusie wil ik dan ook stellen dat voor de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken in ieder geval geldt: *History matters!*

Literatuur

- Bartlett, C.A., S. Ghoshal, *Managing across borders*, London, 1989.
- Bosch, F.A.J. van den, *Over de grenzen van organisaties, Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving*, Delft, 1989.
- Bosch, F.A.J. van den, A.A. van Prooijen, 'The competitive advantage of European nations: the impact of national culture, a missing element in Porter's analysis?', in: *European Management Journal*, Vol. 10, nr. 2, 1992a, blz. 173-177.
- Bosch, F.A.J. van den, A.A. van Prooijen, 'European Management: an emerging competitive advantage of European Nations, a reply to Porter', in: *European Management Journal*, Vol. 10, nr. 4, 1992b, blz. 445-447.
- Bosch, F.A.J. van den, P.C. Elfferich, 'Make, buy or cooperate decisions in international Business networks', in: D.D. Sharma, *Advances in International Marketing*, vol. 5, blz. 191-204, London, 1993.
- Bowman, E.H., 'Strategy changes, possible worlds and actual minds', in: J.W. Frederickson (ed.), *Perspectives on strategic management*, New York, 1990.
- Chaffee, E.E., Three models of strategy, in: *Academy of Management Review*, vol. 10, 1985, blz. 89-98.
- Chandler Jr., A.D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge Mass., 1962.
- Chandler Jr., A.D., *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge Mass., 1990.
- Christensen, C.R. et al., *Business policy, text and cases, sixth edition*, Homewood, 1987.
- Collis, D.J., A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, blz. 49-68.
- Dam, C. van, Vijftig jaar bedrijfskunde: 1965-2015, in: *Bedrijfskunde*, 1991, blz. 4-20.
- Drucker, P.F., *The practice of management*, New York, 1954.
- Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, 1956 (1916).
- Geenhuizen, M.S. van, *A longitudinal analysis of the growth of firms, the case of the Netherlands*, Rotterdam, 1993.
- Ghemawat, P., *Commitment, the dynamic of strategy*, New York, 1992.
- Grandori, A., *Perspectives on organization theory*, Cambridge MA, 1987.
- Hofer, C.W., D. Schendel, *Strategy formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, 1978.
- Kay, J., *Foundations of corporate success: how strategies add value*, Oxford, 1993.
- Lawrence, P. & J. Lorsch, *Organization and environment*, Harvard Business School, Boston MA, (1967), 1986.
- Miles, R.E. & Ch.C. Snow, *Organizational strategy, structure and process*, New York, 1978.
- Mintzberg, H., 'Strategy formulation: Schools of thought', in: J.W. Frederickson, (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, New York, 1990.
- Morgan, G., *Images of organization*, Beverly Hills, 1986.
- Nelson, R.R. & S.G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, 1982.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, 1978.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York, 1980.
- Porter, M.E., *The competitive advantage of Nations*, New York, 1990.

- Porter, M.E., 'Towards a dynamic theory of strategy', in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, blz. 95-118.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, 'The core competence of the corporation', in: *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- Ramaprasad, A. & W.G. Stone, 'The temporal dimension of strategy', in: *Time and society*, Sage, London, 1992, blz. 359-377.
- Ruigrok, W. & R. van Tulder, *The ideology of interdependence, the link between restructuring, internationalisation and international trade*, dissertatie Universiteit van Amsterdam, 1993.
- Rumelt, R.P., D. Schendel, D.J. Teece, Strategic Management and Economics, in: *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, blz. 5-30.
- Shrivastava, P. & G.E. Lim, 'A profile of doctoral dissertations in strategic management: a note', in: *Journal of Management Studies*, September 1989, Vol. 26, No. 5, blz. 531-540.
- Stinchcombe, A., 'Social structure and organizations', in: *Handbook of organizations*, March, J. (ed.), Chicago, 1965.
- Taylor, F.W., *The principles of scientific management*, New York, 1911.
- Teece, D.J., G. Pisano, A. Shuan, *Firm capabilities, resources and the concept of Strategy*, Working paper no. 90-8, University of California, 1990.
- Volberda, H.W., *Organizational flexibility, change and preservation*, Groningen, 1992.
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, New York, 1979 (1969).
- Williamson, O.E., *The economic institutions of capitalism, firms, markets, relational contracting*, New York, 1985.
- Wit, B. de, 'De factor tijd in strategie', in: *Holland Management Review*, No. 34, 1993, blz. 118-125.

ISBN 90-5166-362-5