

Naar een flexibele organisatie

Henk Volberda

Hyperconcurrentie staat sterk in de belangstelling, maar één belangrijke vraag is nog onbeantwoord: welke organisatievormen leiden tot succes in hyperconcurrerende omgevingen? Hyperconcurrentie dwingt bedrijven snel en doortastend op te treden en te experimenteren buiten de traditionele theorieën om. Bureaucratische verticale organisatievormen zijn een ernstige belemmering voor het vermogen op het moordende tempo van de concurrentie te reageren. Daarentegen kunnen flexibele vormen alert en adequaat reageren op een breed scala aan veranderingen in de concurrentie-omgeving. De auteur bespreekt een aantal alternatieve flexibele vormen die zich goed lenen voor een hyperconcurrerende omgeving. Flexibiliteit vloeit voort uit het arsenaal aan managementvaardigheden (management-uitdaging) en de bestuurbaarheid van de organisatie (organisatie-ontwerpuitdaging). Op basis van theorieën over besturing beargumenteert de auteur dat flexibiliteit van de organisatie inherent paradoxaal is en een constructieve frictie vereist tussen verandering en instandhouding van het bestaande. Deze paradox

wordt weergegeven in een conceptueel model waarin concurrentie-omgevingen, soorten flexibiliteit en condities in de organisatie met elkaar in verband worden gebracht. De auteur ontwikkelt een rijke typologie van organisatievormen die geschikt zijn voor hyperconcurrentie en elk een bepaalde wijze van omgaan met verandering en behoud van gevestigde praktijken representeren. Verder onderzoekt hij verschillende trajecten van organisatie-ontwikkeling, met name degene die gerelateerd zijn aan revitalisatie.

Dr H.W. Volberda is als universitair hoofddocent verbonden aan de vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. In 1992 promoveerde hij cum laude op zijn proefschrift 'Organizational Flexibility: Change and Preservation' aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij ontving voor dit werk de ERASM onderzoeksprijs en de Igor Ansoff Award '93. Hij doceerde tevens aan Wharton en City University London.

Traditionele organisatievormen voldeden uitstekend in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia, maar de mondialisering van markten, snelle technologische veranderingen, kortere productlevenscycli en de toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de jaren '90 en daarna ingrijpend gewijzigd. In plaats van lange, stabiele perioden waarin bedrijven duurzame concurrentievoordelen konden behalen, wordt de concurrentie nu meer en meer gekenmerkt door korte perioden van voordelen, afgewisseld door frequente verstoringen en ontwrichting.¹ Het gedrag van bedrijven in dergelijke hyperconcurrerende omgevingen staat de laatste tijd sterk in de belangstelling, maar duidelijk is nog niet welke kenmerken van bedrijven tot succes leiden in de hyperconcurrentie. In dit artikel wordt de vraag behandeld hoe bedrijven georganiseerd moeten zijn om effectief om te gaan met een hyperconcurrerende omgeving.

Bij de traditionele zwakke en matige concurrentie moeten bedrijven bepaalde unieke, moeilijk overdraagbare routines ontwikkelen als onderdeel van hun kerncompetentie. Hun arsenaal aan routines specificeert het juiste gedrag en het zoeken naar nieuwe ideeën die adequaat zijn en stroken met eerdere leerervaringen. De concurrentie om hoge winsten is afhankelijk van innovaties in routines die in de organisatie ingebed zijn. Dergelijke innovaties zijn meestal incrementeel van aard en dermate infrequent dat specialisatie zowel wenselijk als uitvoerbaar is.

Een klein repertoire van beschikbare routines kan echter de strategische keuze van een bedrijf ernstige beperkingen opleggen. Hoewel deze geringe keuzemogelijkheid waarschijnlijk nodig is om kerncompetenties te kunnen benutten, kan in een sterk concurrerende omgeving een kerncompetentie een "kernrigiditeit" worden; bedrijven ontwikkelen kernrigiditeiten

1. R. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

samen met zeer gespecialiseerde middelen om de winst te verbeteren ten koste van flexibiliteit.² Ook volgens het model van Utterback en Abernathy merkt een bedrijf dat uitsluitend de ontwikkeling van zijn processen en producten nastreeft, dat het voor de voordelen van een hoge produktiviteit een prijs betaalt in de vorm van een lagere flexibiliteit en minder innovierend vermogen.³ Het wordt geconfronteerd met concurrentie van innovatieve producten van meer flexibele rivalen. In de nieuwe *hyperconcurrentie* vloeien hoge winsten daarom niet voort uit specialistische routines, maar uit *adaptieve vaardigheden*. De reden is dat de veranderingen in de concurrentiestrijd niet te voorspellen zijn; men kan alleen in meerdere of mindere mate effectief reageren op veranderingen. Dus moeten superieure organisatievormen in een hyperconcurrerende omgeving een superieur aanpassingsvermogen genereren.

In de contingentietheorie is een groot aantal onderzoeken gewijd aan organische vormen die aangepast zijn aan uiterst complexe en dynamische omgevingen. Niettemin is het belangrijkste kenmerk van hyperconcurrentie dat bedrijven in hun strijd om de controle voortdurend nieuwe voordelen opsporen en ontwikkelen, zodat ze tijdelijk het evenwicht verstoren. Dit dynamische proces vereist andere organisatievormen om effectief nieuwe kansen te onderzoeken en die tevens efficiënt te benutten, om de strategische focus snel te kunnen bijstellen en tevens een strategische richting te bepalen, en om hun heersende normen en waarden aan te passen en tevens afwijkingen van essentiële normen en waarden te corrigeren. Deze paradoxale eisen impliceren dat een evenwicht gevonden moet worden tussen de tegenstrijdige krachten van verandering en stabiliteit, willen organisaties levensvatbaar blijven. Maar hoe kunnen bedrijven dat doen?

Recentelijk zijn een aantal benaderingen geopperd om deze paradox op te lossen, onder meer de virtuele onderneming, het netwerk en de 'klaverbladorganisatie'. De meeste onderzoekers houden zich meer bezig met de rechtvaardiging van een bepaalde organisatievorm dan met het ontdekken van nieuwe vormen in het algemeen. In dit artikel wordt een typologie van alternatieve flexibele vormen in hyperconcurrerende omgevingen ontwikkeld. Sommige van deze vormen blijken levensvatbaar te zijn, terwijl andere nog niet ontdekt zijn.

Allereerst wordt het inherent paradoxale karakter van flexibiliteit besproken. Op basis van inzichten uit de theorieën over besturing wordt beargumenteerd dat flexibiliteit voortkomt uit het *stuurvermogen* van het management en de *bestuurbaarheid* van de organisatie. Deze tweedimensionale opvatting van flexibiliteit wordt in een conceptueel model verwerkt. Daaruit worden specifieke stellingen afgeleid die verschillende typen concurrentie-omgevingen koppelen aan effec-

tieve vormen van flexibiliteit en organisatiecondities. De typologie van mogelijkheden bestaat uit de rigide, planmatige, flexibele en chaotische vormen; allemaal weerspiegelen die een bepaalde aanpak van de flexibiliteitsparadox van verandering versus vasthoudendheid. Tot slot worden trajecten die leiden tot falen en succes van organisaties afgeleid uit de typologie.

De paradox van flexibiliteit

Vrijwel alle definities van flexibiliteit in organisaties benadrukken het aanpassingsvermogen van het management in termen van een vaardigheid, een repertoire, mate van vrijheid of vrije keuzes om veranderingen in de concurrentie in gang te zetten of zich daaraan aan te passen. In de meeste definities staat flexibiliteit tegenover stabiliteit; slechts enkele auteurs wijzen erop dat zinvolle flexibiliteit gepaard moet gaan met stabiliteit. Het creëren van een te grote bestuurbaarheid door bewust beslissingen uit te stellen resulteert in een gebrek aan slagvaardigheid, steeds verder stijgende kosten en het continu bijstellen van plannen. Een te grote reactiecapaciteit of een te korte reactietijd kan leiden tot een te sterke reactie, tot het te ijverig verzamelen van informatie en het verspillen van bedrijfsmiddelen. Totale flexibiliteit maakt het de organisatie onmogelijk een gevoel van identiteit en continuïteit te behouden. Met andere woorden, flexibiliteit zonder stabiliteit leidt tot chaos. De stabiliteitscomponent van flexibiliteit lijkt noodzakelijk om de identiteit te handhaven en de organisatie bestuurbaar te houden. Alleen tegen de achtergrond van stabiliteit is flexibiliteit een zinvol concept dat voordeel oplevert. Instabiliteit is het resultaat van een te grote of te geringe flexibiliteit, zodat flexibiliteit de middenweg is tussen rigiditeit en een te sterk reageren.

De besturingstheorie biedt een andere invalshoek. Een bedrijf is bestuurbaar als er bij elke concurrentieverandering een overeenkomstige managementcapaciteit en reactie van het bedrijf is (zie *figuur 1*). In hyperconcurrerende omgevingen, waarin zich regelmatig ingrijpende veranderingen voordoen, kunnen organisaties gemakkelijk op drift raken omdat flexibiliteit een grote bestuurbaarheid vraagt van de organisatie, en voldoende managementvaardigheden (stuurvermogen van het management).

De flexibiliteit van een organisatie is de uitkomst van een interactie tussen:

- a. De *bestuurbaarheid* van de organisatie,
- b. Het dynamische *stuurvermogen* van het management.

2. D. Leonard-Barton, 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development', *Strategic Management Journal* 13, 8, 1992, p. 111-125.
3. J.M. Utterback en W.J. Abernathy, 'A Dynamic Model of Process and Product Innovation', *Omega* 3, 6, 1975, p. 639-656.

Figuur 1. Dualiteit van Stuurvermogen en bestuurbaarheid



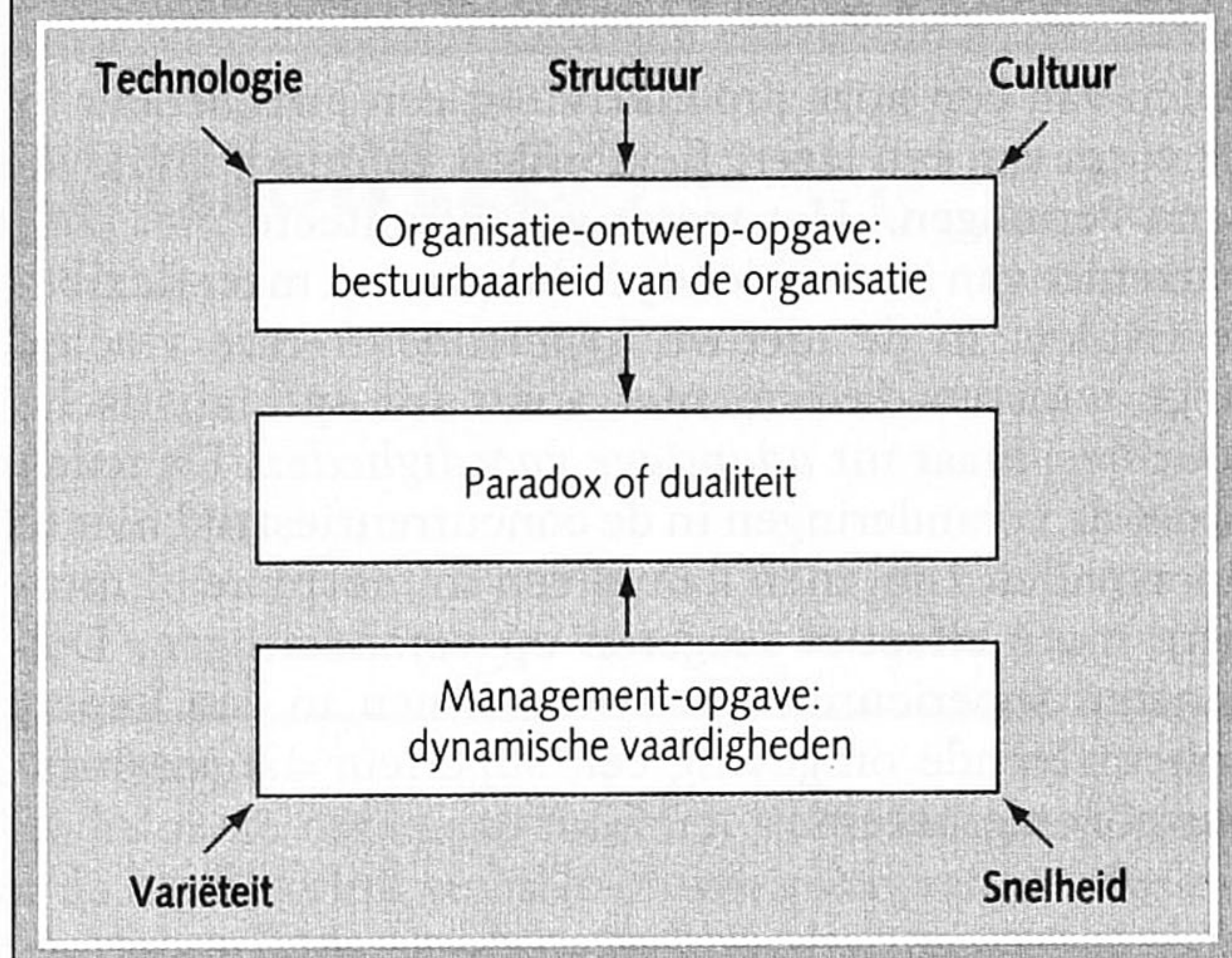
Deze elementen moeten met elkaar in evenwicht zijn. Als een van beide overheerst, is er geen sprake van voordeel. Een grotere bestuurbaarheid weegt niet op tegen minder capaciteit. De effectiviteit van het systeem wordt bepaald door de zwakste dimensie. Daarom is flexibiliteit een functie van de interactie tussen twee reeksen variabelen. Wij zien deze dualiteit in twee verschillende taken terug (zie *figuur 2*).

Ten eerste is flexibiliteit een managerstaak. Kunnen managers op het juiste moment op de juiste wijze reageren? Hier draait het om de managementvaardigheden die het bedrijf flexibiliteit verlenen, bijvoorbeeld flexibiliteit in de produktie om het aantal produkten uit te breiden dat het bedrijf rendabel op de markt kan brengen; of flexibiliteit in innovaties om in kortere tijd produkten op de markt te introduceren.

Ten tweede is flexibiliteit een taak van het organisatieontwerp. Kan de organisatie op het juiste moment reageren zoals aangegeven wordt? Hier draait het om de bestuurbaarheid van de organisatie – haar vermogen om te veranderen – die bepaald wordt door de juiste condities om flexibiliteit te bevorderen. Voor produktieflexibiliteit is bijvoorbeeld technologie nodig met machines die voor meerdere doeleinden geschikt zijn, evenals universele apparatuur en een uitgebreid operationeel produktierepertoire. Flexibiliteit in innovaties vraagt een structuur van multifunctionele teams, weinig niveaus in de hiërarchie en een geringe mate van procesregulering. Deze twee taken resulteren in de volgende definitie:

Flexibiliteit is de mate waarin een organisatie beschikt over een scala aan managementvaardigheden en de snelheid waarmee die geactiveerd

Figuur 2. Management en organisatie-ontwerp van flexibiliteit



kunnen worden, om het stuurvermogen van het management te vergroten en de bestuurbaarheid van de organisatie te verbeteren.

De managementtaak: dynamische vaardigheden ontwikkelen

Flexibiliteit betekent hier dat vaardigheden worden gecreëerd en gestimuleerd voor situaties met onverwachte verstoringen. Dit is niet uitsluitend een rol van managers. In principe neemt elk lid van de organisatie hieraan deel. Hoewel autoritaire managers dit proces vaak beperken tot een bepaald aantal mensen, kan een democratische en participerende besluitvorming in organisaties leiden tot een veel bredere betrokkenheid. *Figuur 2* geeft de twee kernelementen van deze taak weer – variëteit en snelheid.

Variëteit in managementvaardigheden. Van belang is niet alleen het actuele arsenaal aan vaardigheden, maar ook het geheel aan nog niet geactiveerde vaardigheden die de flexibiliteit kunnen vergroten. Vaardigheden die momenteel gebruikt worden, zijn al ingezet voor een reële behoefte aan flexibiliteit. Mogelijke kansen of bedreigingen vereisen dat het management potentiële vaardigheden bezit als garantie tegen risico's. Om in alle omstandigheden te kunnen reageren moet een bedrijf een scala aan vaardigheden bezitten dat minstens zo groot is als het scala aan verstoringen in de omgeving. In een turbulente omgeving heeft het management een uitgebreide multidimensionale verzameling vaardigheden nodig. Variëteit kan de vorm aannemen van kwantiteit (aantal vaardigheden) of kwaliteit (zoals tijdelijke versus duurzame vaardigheden die de flexibiliteit vergroten). De training van personeel met meerdere vaardigheden leidt tot een blijvende verbetering van de flexibiliteit, terwijl het

Tabel 1. Vormen van flexibiliteit

Variëteit	Hoog	Structureel	Strategisch
	Laag	Steady-State	Operationeel
		Laag	Hoog
		Snelheid	

uitbesteden van perifere activiteiten of *hire-and-fire* praktijken resulteert in een tijdelijke verbetering.

Snelheid. Het management heeft de benodigde vaardigheden, maar kan die niet op tijd activeren. Flexibiliteit is geen statische toestand, maar een dynamisch proces. Snelheid is daarom een essentiële factor voor flexibiliteit van de organisatie.

De dynamische vaardigheden die het bedrijf flexibiliteit geven, komen tot uiting in de *flexibiliteitsmix*. Wanneer wij die als een hiërarchie van vaardigheden beschouwen zijn vier soorten flexibiliteit te onderscheiden: steady-state, operationele, structurele en strategische flexibiliteit (zie *tabel 1*). Ieder type staat voor een eenvoudige combinatie van meer/minder variëteit in vaardigheden en een snelle/trage reactie.

Steady-state flexibiliteit (geringe variëteit, lage snelheid) bestaat uit statische procedures om de prestaties van het bedrijf te optimaliseren wanneer de productieniveaus en de aard van de productie relatief stabiel blijven gedurende een lange periode. Hier lijkt nauwelijks sprake van werkelijke flexibiliteit, omdat er slechts kleine veranderingen plaatsvinden en een snelle reactie op externe condities weinig oplevert.

Bij de andere drie typen kunnen wij onderscheid maken tussen interne en externe flexibiliteit. Interne flexibiliteit wordt gedefinieerd als het vermogen van het management zich aan te passen aan de omgevings-eisen. Met behulp van externe flexibiliteit kan het bedrijf de omgeving dusdanig beïnvloeden dat het minder kwetsbaar wordt voor omgevingsveranderingen. *Tabel 2* geeft voorbeelden van deze soorten flexibiliteit en laat zien dat de variëteit en snelheid in manage-

Tabel 2. Interne en externe flexibiliteit

	Intern	Extern
Routine regelcapaciteit	<i>Interne operationele flexibiliteit</i> • Variatie van productievolume • Opbouwen van voorraden • Gebruik van 'crashteam's'	<i>Externe operationele flexibiliteit</i> • Tijdelijk personeel • Multisourcing • Reserveren van capaciteit bij leveranciers
Adaptieve regelcapaciteit	<i>Interne structurele flexibiliteit</i> • Creëren van multifunctionele teams • Wijzigen van managementrollen • Veranderen van beheerssystemen	<i>Externe structurele flexibiliteit</i> • Betrekken van componenten van leveranciers met korte levertijd (JIT) • Betrekken van subassemblages van leveranciers • Gezamenlijk ontwikkelen van componenten met leveranciers
Strategische regelcapaciteit	<i>Interne strategische flexibiliteit</i> • Afbreken van de huidige strategie • Toepassen van nieuwe technologieën • Fundamenteel vernieuwen van producten	<i>Externe strategische flexibiliteit</i> • Creëren van nieuwe produkt/markt-combinaties • Opbouwen van entreebarrières • Actief lobbyen om handelsregulaties te beïnvloeden

mentvaardigheden resulteren in verschillende niveaus van regelcapaciteit en zowel intern als extern kan zijn.

Operationele flexibiliteit (geringe variëteit, hoge snelheid) bestaat uit routinevaardigheden die gebaseerd zijn op de bestaande vormen of doelen van de organisatie. Dit type komt het meest voor en houdt niet zozeer verband met het soort bedrijfsactiviteiten, als wel met het volume en de mix van activiteiten. De routines zijn hoofdzakelijk gericht op de operationele activiteiten en zijn reactief van aard. Operationele flexibiliteit maakt alert reageren op bekende veranderingen mogelijk, die doorgaans tot tijdelijke fluctuaties in het activiteitenniveau leiden. Hoewel de variëteit in de omgeving hoog kan zijn, zijn de combinaties van condities voldoende voorspelbaar om specialistische routines te ontwikkelen die de onzekerheid verminderen. Operationele flexibiliteit kan intern of extern zijn. Voorbeelden van interne operationele flexibiliteit zijn de variatie in het produktievolume, het opbouwen van voorraden en het handhaven van overcapaciteit in termen van financiële middelen. Zo hebben verticaal geïntegreerde fabrikanten van modieuze kleding 'snelle-reactie' routines ontwikkeld die de productiecycclus moeten bekorten, de voorraadniveaus terugdringen en een productie gericht op seizoenverkoop mogelijk maken. Doel van interne operationele flexibiliteit is grotere efficiency en minder risico's in een grillige eindmarkt. Externe operationele flexibiliteit kan bereikt worden door perifere activiteiten uit te besteden, met behulp van tijdelijke arbeidskrachten het personeelsbestand aan te vullen om aan de wisselende vraag te voldoen of middelen van meer dan één leverancier te betrekken.

Structurele flexibiliteit (hoge variëteit, lage snelheid) bestaat uit managementvaardigheden om de organisatiestructuur en de besluitvormings- en communicatieprocessen geleidelijk aan te passen aan veranderende condities. Bij revolutionaire veranderingen is een grote interne structurele flexibiliteit of speelruimte binnen de organisatie nodig om de vernieuwing of transformatie van bestaande vormen en processen te bevorderen. Voorbeelden van interne structurele flexibiliteit zijn horizontale of verticale taakverbreding, het opzetten van kleine productie-eenheden binnen een productielijn, veranderingen in verantwoordelijkheden, wijzigingen in controlesystemen, het gebruik van projectteams en zelfs de transformatie van een functioneel ontwerp naar een marktgericht ontwerp met uitwisselbaar personeel en apparatuur.

Structurele flexibiliteit kan ook extern zijn in termen van interorganisatorische speelruimte bij het ondersteunen van nieuwe technologieën of het ontwikkelen van nieuwe producten en markten. Voorbeelden zijn vormen van JIT-inkoop, gemeenschappelijk ontwerp (co-design), gezamenlijke fabricage (co-maker) of zelfs

joint-ventures en andere samenwerkingsverbanden. Via nauwere structurele relaties met buitenstaanders kan de organisatie zich gemakkelijker bezighouden met nieuwe ontwikkelingen. Zo hebben regionale bedrijven in een hyperconcurrerende omgeving netwerkrelaties nodig om hun leerproces te versnellen. Vanuit het regionale bedrijf gezien werpt externe structurele flexibiliteit interessante vragen op over de relatieve effectiviteit van interne versus externe wegen naar nieuwe producten, technologieën en kennis.

Strategische flexibiliteit (grote variëteit, hoge snelheid) bestaat uit managementvaardigheden die verband houden met de doelen van de organisatie of de omgeving. Dit is het meest radicale type flexibiliteit, dat een veel kwalitatiever karakter heeft en veranderingen in de aard van de activiteiten omvat. Strategische flexibiliteit is nodig als de organisatie voor onbekende veranderingen met verstrekkende gevolgen staat en snel moet reageren. De problemen bij strategische flexibiliteit zijn per definitie ongestructureerd en niet-routinematig. De signalen en feedback vanuit de omgeving zijn indirect en staan open voor verschillende interpretaties. Omdat de organisatie meestal geen concrete ervaring en geen routinematig antwoord heeft, moet het management zijn plannen wijzigen, de actuele strategie ontmantelen, nieuwe technologieën toepassen of producten fundamenteel vernieuwen. De reactie kan ook extern zijn, bijvoorbeeld consumenten beïnvloeden met reclame en promotieactiviteiten, nieuwe produkt/marktcombinaties creëren, met marktmacht toetreding voorkomen en concurrenten beïnvloeden of politieke activiteiten ontplooiën om handelsregelgeving tegen te gaan. Nieuwe waarden en normen zijn noodzakelijk en eerdere ervaring hoeft geen voordeel op te leveren. Vaak is het heel belangrijk nieuwe activiteiten in nieuwe situaties te ontwikkelen. De *Regional Bell Operating Companies* (RBOC's; de Amerikaanse regionale telefoonmaatschappijen die uit de opsplitsing van AT&T ontstonden) verkregen strategische flexibiliteit uit internationale expansie omdat de internationale managers in de niet-gereguleerde bedrijfsonderdelen vraagtekens zetten bij vaste methoden, nieuwe ideeën over de organisatie aandroegen en belangrijke strategische veranderingen stimuleerden.⁴

De organisatie-ontwerptaak: adequate condities creëren

Of het repertoire van managementvaardigheden in gang gezet kan worden, hangt af van het ontwerp van condities binnen de organisatie, zoals de technologie, structuur en cultuur. Die condities bepalen de bestuurbaarheid. Vaardigheden kunnen alleen efficiënt

4. A. Smith, 'Baby Bells, Garbage Cans, and Hypercompetition', *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, juli-augustus 1996.

benut worden als de hiërarchie van vaardigheden overeenkomt met de architectuur van het bedrijf. Als het management probeert de flexibiliteitsmix verder op te voeren dan de organisatiecondities toelaten, zal de bestuurbaarheid van de organisatie afnemen.

Om de juiste condities te ontwerpen moet eerst vastgesteld worden welk type technologische, structurele of culturele veranderingen nodig zijn voor een effectief gebruik van managementvaardigheden. Voor veel productiebedrijven en dienstverlenende organisaties hebben recente *technologische* ontwikkelingen een scala van programmeerbare productie- en informatiesystemen opgeleverd die een veel grotere potentiële flexibiliteit bezitten. Hier heeft 'technologie' betrekking op de hardware (zoals machines) en de software (de kennis) die gebruikt worden bij de transformatie van input tot output, evenals de configuratie van de hardware en software. Het ontwerp van technologie kan variëren van routinematig tot niet-routinematig, al naar gelang de mogelijkheden voor routinevaardigheden. Routine-technologie wordt vaak gekenmerkt door massa- of procesproductie, een vaste-lijn-layout, specialistische uitrusting voor specifieke producten en een beperkt produktierepertoire. Dergelijke technologie is gericht op volume om schaalvoordelen en leereffecten te creëren. Dus is de potentiële flexibiliteit minimaal. Niet-routinematige technologie wordt gekenmerkt door kleine partijen of stukproductie in een groepslayout. Bovendien zijn de transformatiemiddelen breed aanwendbaar en is het operationele produktierepertoire groot. Zo'n volledig herinzetbare technologie biedt ruimte voor zoekprocessen. De potentiële flexibiliteit wordt niet door technologische beperkingen aan banden gelegd. Bij fabrikanten van modieuze kleding had het herontwerp van technologie – door nieuwe informatietechnologieën te implementeren, zoals CAD/CAM-apparatuur en EDI – een grote potentiële operationele flexibiliteit tot gevolg.

Ook kan een grotere bestuurbaarheid veranderingen in de *organisatiestructuur* inhouden. De organisatiestructuur omvat niet alleen de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden onder het personeel (basisvorm), maar ook de planning- en controlesystemen, evenals de processen van besluitvorming, coördinatie en uitvoering. Het structurele ontwerp kan uiteenlopen van mechanistisch tot organisch. Een functioneel organisatie-ontwerp met een groot aantal hiërarchische niveaus is kenmerkend voor een mechanistische structuur. Processen worden sterk gereguleerd door uitgebreide planning- en controlesystemen, specialisatie van taken en een hoge mate van formalisatie en centralisatie. In dit type structuur zijn slechts kleine incrementele veranderingen mogelijk.

Anderzijds kan een organische structuur variëren van de divisievorm tot de project- of matrixvorm die slechts weinig lagen in de hiërarchie kent. Essentieel

voor matrix- en divisiestructuur zijn planning- en controlesystemen die vooral gericht zijn op resultaten (en niet op middelen), en ambigue informatie plus de benodigde experimenten en intuïtie toelaten. Bovendien worden de processen nauwelijks direct gereguleerd via specialisatie en formalisatie, maar hoofdzakelijk via training en scholing. De organische structuur biedt veel ruimte voor structurele flexibiliteit.

Veel grote concerns voeren een herstructurering door om hun bestuurbaarheid te verbeteren. Zo kon Xerox zijn superieure technologie en marktvaardigheden uitbuiten nadat het de architectuur van de organisatie grondig gewijzigd had door business-divisies met autonome teams te creëren en nieuwe belonings- en waarderingssystemen te ontwikkelen. En de nieuw ontwikkelde vaardigheden van twee RBOC's werden met succes benut na een ingrijpende herstructurering en herontwerp van de organisatiestructuur.

Ook in de cultuur zijn soms veranderingen noodzakelijk om de bestuurbaarheid te verbeteren. De *organisatiecultuur* kan gedefinieerd worden als de opvattingen en aannamen die overal in de organisatie gelden. Kenmerkend voor deze opvattingen is dat ze impliciet zijn en tot op zekere hoogte door alle leden van de organisatie gedeeld worden. De managementvaardigheden worden hierdoor beperkt omdat algemene en niet uitgesproken regels gelden voor de juiste handelwijze bij onverwachte gebeurtenissen. Organisatieculturen variëren van conservatief tot innoverend, afhankelijk van de speelruimte binnen de bestaande normen en waardesystemen voor strategische vaardigheden. Een conservatieve cultuur kent een sterke, homogene identiteit met een beperkt blikveld. Leaders hanteren een directieve stijl. Er bestaan veel ongeschreven regels als gevolg van de dominantie van disciplines, de socialisatieprocessen en de lage tolerantie voor ambiguïteit. Bovendien heeft een conservatieve cultuur een gesloten externe oriëntatie, die voornamelijk reactief is en naar de korte termijn kijkt. Een innoverende cultuur heeft een zwakke, heterogene identiteit met een breed blikveld. Leaders volgen een delegerende en improviserende stijl van leidinggeven. Er bestaan slechts een paar ongeschreven regels als gevolg van de geringe dominantie van disciplines (vrijelijke uitwisseling van kennis en informatie tussen de disciplines), zwakke socialisatieprocessen en een hoge mate van tolerantie voor ambiguïteit. In uitzonderingsgevallen is het mogelijk de formele regels te overtreden. De externe oriëntatie is heel open en gericht op de lange termijn.

De opvattingen en aannames van de organisatiecultuur spelen een belangrijke rol bij de interpretatie van omgevingsstimuli en de configuratie van organisatorisch relevante strategische reacties. Ziet de organisatie nieuwe strategische opties? Kan zij afwijken van bestaande patronen? Hoe innoverender de cultuur, hoe

meer ruimte voor strategische flexibiliteit binnen de organisatie. Daarom hebben veel grote concerns niet alleen een herstructurering van hun organisatie doorgevoerd, maar proberen zij ook de bedrijfscultuur te veranderen (voorbeelden zijn het 'workout-programma' van GE, het programma Centurion van Philips en de bedrijfsbijbel van ABB). Radicale cultuurverandering vond ook plaats in de Japanse bierindustrie. De Japanse brouwer Asahi nam het initiatief tot hyperconcurrentie, waarna concurrent Kirin hierop reageerde door te werken aan hun functionele structuur en daarnaast hun intolerante cultuur te herzien. Beide bedrijven brachten een grote verandering in de cultuur tot stand met behulp van programma's voor de bedrijfsidentiteit en participatie van het personeel.

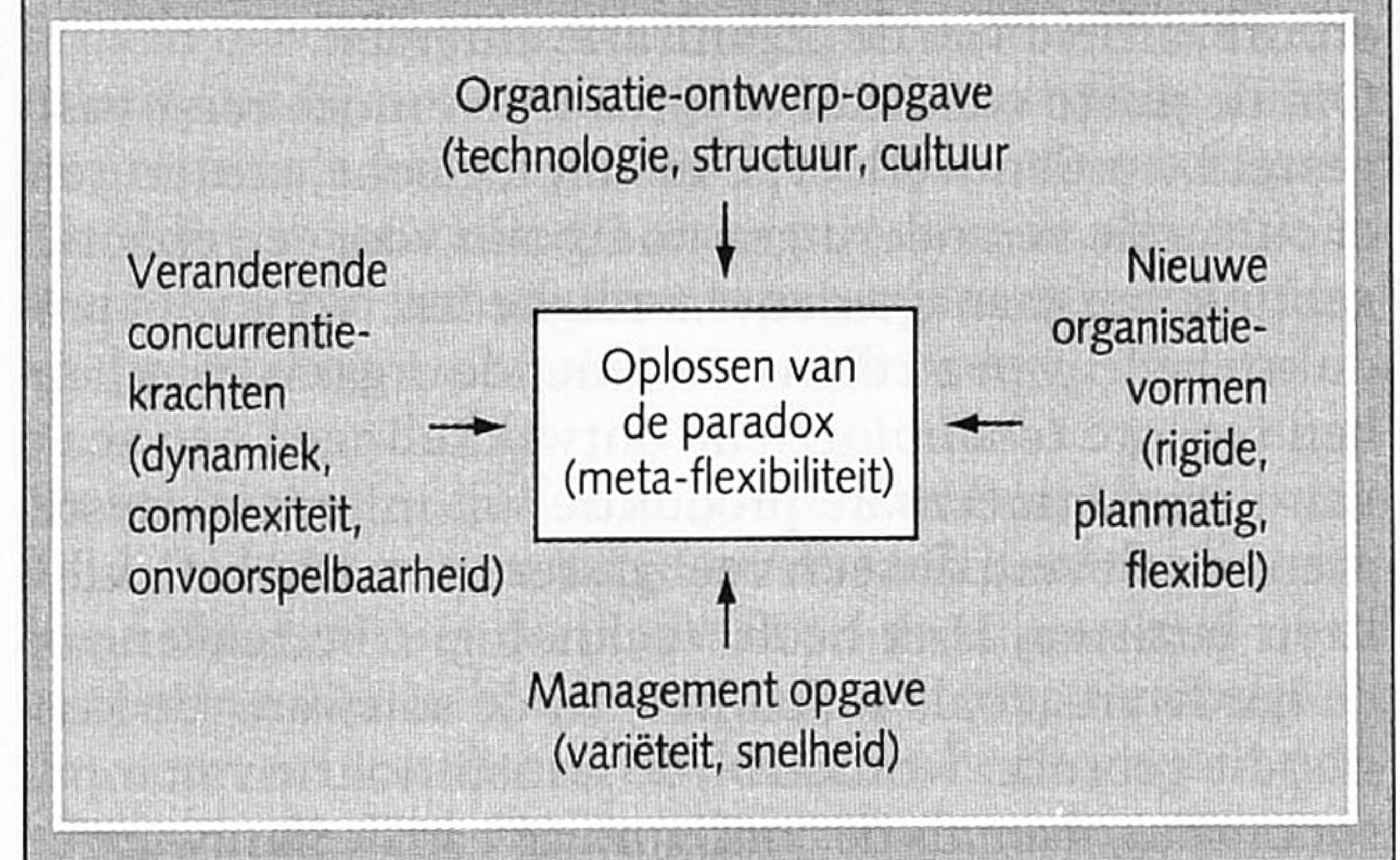
Afstemming van management en organisatie-ontwerp

De combinatie van de twee taken (management en organisatie-ontwerp) omvat een proces van afstemming, van het oplossen van paradoxen of dualiteit. Het management moet dynamische vaardigheden ontwikkelen die de flexibiliteit vergroten en het bedrijf moet een geschikt organisatie-ontwerp hebben om die vaardigheden te benutten. Het management staat dus voor een constructief spanningsveld – het ontwikkelen van vaardigheden enerzijds en de organisatiecondities in stand houden anderzijds. Als het evenwicht ontbreekt, zullen pogingen de flexibiliteit te verbeteren falen. Wanneer wel dynamische vaardigheden ontplooid worden maar de organisatie log en traag blijft, is het gevolg chaos. Het management reageert te sterk op concurrentieveranderingen en de organisatie is niet in staat daarin mee te gaan. En als de bestuurbaarheid van de organisatie toeneemt terwijl de managementvaardigheden beperkt zijn, blijft de potentiële flexibiliteit grotendeels onbenut.

Het proces van afstemming wordt *metaflexibiliteit* genoemd. Het management moet de flexibiliteitsmix herconfigureren en de organisatiecondities afstemmen op toekomstige veranderingen in de concurrentie. Omdat veranderingen in hyperconcurrerende omgevingen frequenter en ontwrichtender zijn, is voor een goede flexibiliteit ondersteuning door een bewakend of lerend systeem nodig dat onder meer informatie verzamelt. Zo'n systeem kan bijdragen tot de visie van het bedrijf waar een volgend voordeel te vinden is, waar het een verstoring moet creëren, en welke vaardigheden het al dan niet nodig heeft. D'Aveni noemt dit 'strategisch voorspellen' – inzicht krijgen in de toekomstige ontwikkeling van markten en technologie die proactief nieuwe kansen genereren om bestaande of nieuwe klanten te bedienen.⁵ Ansoff noemt dit laatste 'verrassingsmanagement'.⁶

Tot dusver is nog niet expliciet onderzocht welke factoren bepalen of de flexibiliteitsmix en de organisatie-

Figuur 3. Conceptueel model van organisatorische flexibiliteit



condities toereikend zijn. Wanneer kan het management operationele flexibiliteit combineren met strakke organisatiecondities en wanneer moet het structurele of zelfs strategische flexibiliteit combineren met lossere condities? Aangenomen wordt dat de turbulentie in de omgeving bepalend zijn voor de benodigde flexibiliteitsmix en het organisatie-ontwerp. Hoe dynamischer (frequentie en intensiteit van omgevingsveranderingen), complexer (aantal en verband tussen omgevingsveranderingen) en onvoorspelbaarder de omgeving (mate waarin oorzaak-gevolgrelaties onvolledig zijn), des te moeilijker zijn de taken van het management en het organisatie-ontwerp. Maar de relatie tussen de omgeving en het bedrijf is geen eenrichtingsverkeer. Bedrijven beïnvloeden hun omgeving en andersom. Dit tweerichtingsverkeer staat, samen met de turbulentiekenmerken van de organisatieomgeving, weergegeven in het conceptuele model van *figuur 3*. Het model relateert de samenstelling van de flexibiliteitsmix en het ontwerp van de organisatiecondities aan de mate van omgevingsturbulentie. Hieronder volgen de basisaannamen van het model:

1. De flexibiliteitsmix van het management moet afgestemd zijn op de mate van omgevingsturbulentie (*adequate flexibiliteitsmix*).
2. Om een toereikende flexibiliteitsmix te verkrijgen moet het ontwerp van de organisatiecondities voldoende potentiële flexibiliteit opleveren (*adequaat ontwerp van organisatiecondities*).
3. De flexibiliteitsmix en het ontwerp van de organisatiecondities moeten continu afgestemd worden op de mate van omgevingsturbulentie om te zorgen dat beide toereikend en adequaat zijn.

5. R. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994, p. 246.
6. H.I. Ansoff, 'Strategic Issue Management', *Strategic Management Journal* 1, 1980, p. 131-148.

De eerste aanname staat voor de managementtaak van flexibiliteit, de tweede voor de ontwerptaak van flexibiliteit en de derde wijst op het probleem van de afstemming van beide taken in een dynamische context. Er kunnen drie stellingen geformuleerd worden over de optimale organisatievormen in verschillende concurrentie-omgevingen.

1. **Rigide vorm bij zwakke concurrentie.** *In een statische, eenvoudige en voorspelbare (niet-concurrerende) omgeving heeft de optimale organisatievorm een beperkte flexibiliteitsmix, routinetechnologie, een mechanistische structuur en een conservatieve cultuur. Verder zijn de informatieverzameling en verwerking relatief onbelangrijke aspecten van de mexaflexibiliteit.*

De eerste stelling is heel duidelijk. In een omgeving zonder concurrentie hebben bedrijven posities ingenomen waar zij absolute duurzame voordelen kunnen ontwikkelen en grote winstmogelijkheden kunnen genereren. In dit type omgeving hoeven managers weinig energie te steken in een flexibiliteitsmix of in organisatiecondities om de flexibiliteit te vergroten. Een te grote flexibiliteit is alleen maar hinderlijk. Daarom kan het verzamelen en verwerken van informatie beperkt blijven tot de primaire functies van de organisatie.

2. **Planmatige vorm bij matige concurrentie.** *In een dynamische en/of complexe maar grotendeels voorspelbare (matig concurrerende) omgeving heeft de optimale vorm een grotere flexibiliteitsmix, gedomineerd door operationele flexibiliteit, en een niet-routinematige technologie, een betrekkelijk mechanistische structuur en een conservatieve cultuur. Verder zijn de informatieverzameling en verwerkingscapaciteit zeer uitgebreid en gericht op het creëren van nieuwe routines.*

Om te overleven in een dynamische en complexe maar grotendeels voorspelbare omgeving moeten managers veel verfijnde routines activeren. Ze hebben potentiële operationele flexibiliteit nodig, die voortkomt uit een niet-routinematige technologie. In matig concurrerende omgevingen streven bedrijven ernaar stabiele 'oligopolieën' te vestigen door impliciete samenwerking of door duurzame concurrentievoordelen te behalen. Het oprichten van sterke toetredings- en mobiliteitsbarrières kan de rivaliteit binnen de bedrijfstak beperken. De concurrentie wordt gekenmerkt door relatief lange perioden van incrementele veranderingen die de competentie verbeteren. Hoewel de concurrentieveranderingen zeer dynamisch en complex kunnen zijn, is de voorspelbaarheid hoog en kunnen verscheidene routines ontwikkeld worden (van eenvoudig tot verfijnd). Het management heeft daarom een grote

capaciteit voor informatieverwerking nodig om te anticiperen op complexe veranderingen en de ontwikkeling van routines te bevorderen.

3. **Flexibele vorm bij hyperconcurrentie.** *In een grotendeels onvoorspelbare omgeving, die ook dynamisch en complex kan zijn (hyperconcurrerend), heeft de optimale vorm een uitgebreide mix van vooral structurele en strategische flexibiliteit, niet-routinematige technologie, een organische structuur en een innoverende cultuur. Het verzamelen en verwerken van informatie is gericht op een grotere ontvankelijkheid voor nieuwe omgevingen.*

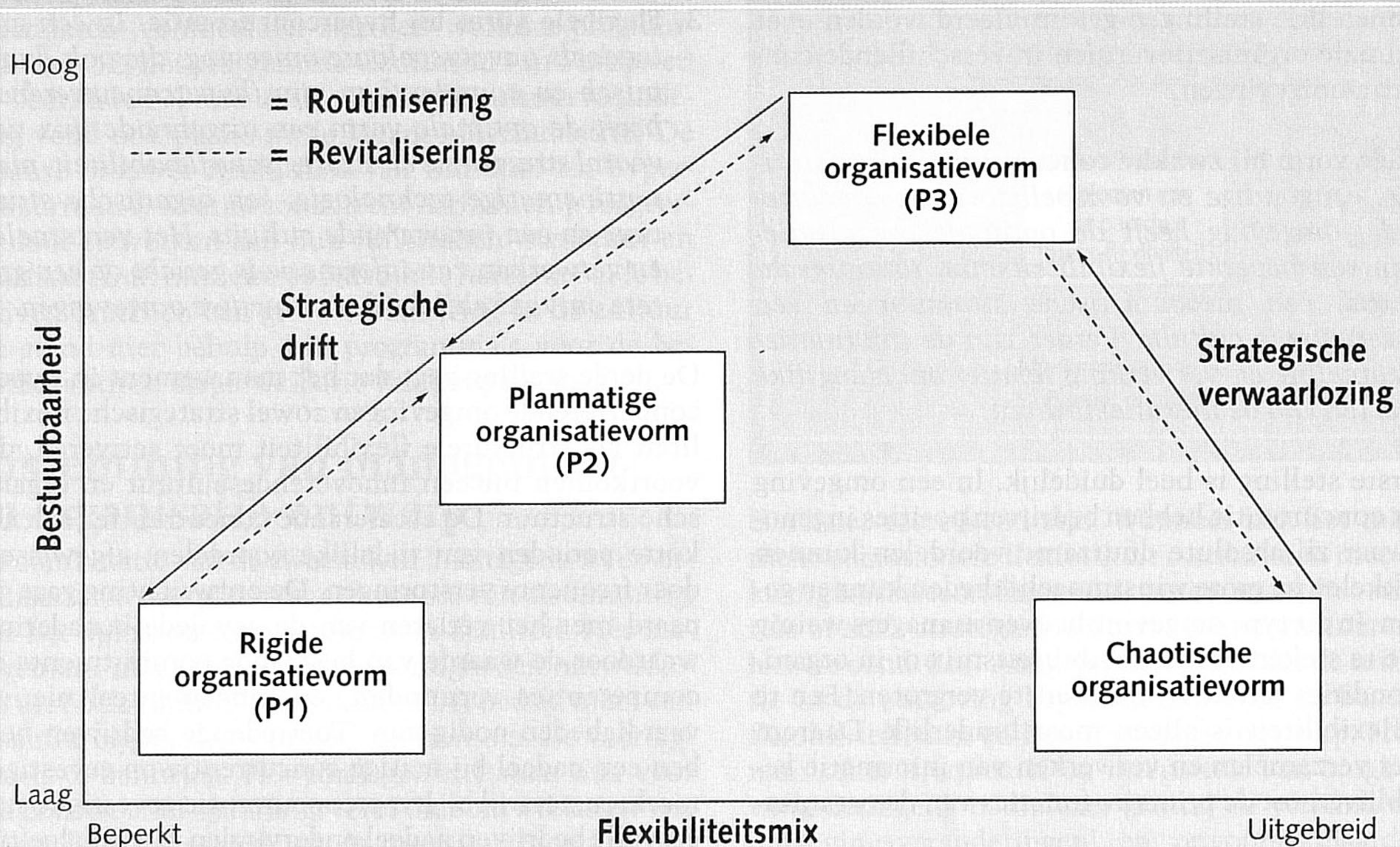
De derde stelling zegt dat het management in hyperconcurrerende omgevingen zowel strategische flexibiliteit als structurele flexibiliteit moet activeren, die voortkomen uit een innoverende cultuur en organische structuur. De escalerende concurrentie leidt tot korte perioden van tijdelijke voordelen, afgewisseld door frequente verstoringen. De ontwrichting gaat gepaard met het verlaten van de gevolgde benadering, waardoor de waarde van bestaande commitments en competenties vermindert, en fundamenteel nieuwe vaardigheden nodig zijn. Toetredende bedrijven hebben een nadeel bij matige concurrentie op gevestigde markten, terwijl bij hyperconcurrentie gevestigde succesvolle bedrijven nadeel ondervinden van hun leeftijd en tradities. Hyperconcurrentie wordt gestimuleerd door de ontwrichtende activiteiten van bedrijven die als pioniers baanbrekend werk verrichten, nieuwe terreinen aanboren, radicale innovaties brengen en zo de organisatie geheel of gedeeltelijk transformeren. In plaats van voort te bouwen op bestaande routines als onderdeel van hun operationele flexibiliteit, ontwikkelen zij een hoge mate van structurele en strategische flexibiliteit.

Een typologie van vormen voor hyperconcurrentie

Het conceptuele model verduidelijkt variaties tussen organisaties wat de samenstelling van hun flexibiliteitsmix betreft. Maar dit instrumentele model negeert het *proces* van variatie in de samenstelling van de mix *in de loop der tijd*. Met andere woorden: hoe gaat het management om met veranderingen? De stellingen roepen ernstige twijfel op over de vraag of er een permanent flexibele organisatie kan bestaan. De concurrentie wordt heviger of neemt juist af, en dan moeten de samenstelling van de flexibiliteitsmix en de ontwerpvariabelen van de organisatiecondities mee veranderen. Een doorgaand proces van variatie in de mix en verwante organisatiecondities is nodig om chaos en routines te overwinnen.

Op basis van de twee centrale dimensies van flexibiliteit – de uitgebreidheid van de flexibiliteitsmix en de

Figuur 4. Typologie flexibele organisatievormen



bestuurbaarheid van organisatiecondities – zijn verscheidene organisatievormen mogelijk in hyperconcurrentie.

Naast de drie ideale types – *rigide*, *planmatig* en *flexibel* – is er nog de *chaotische* vorm (zie figuur 4). Elk type vertegenwoordigt een bepaalde methode om de flexibiliteitsparadox van verandering versus vasthoudendheid aan te pakken en sommige zijn effectiever dan andere.

De *rigide* vorm hoort bij stelling 1. De flexibiliteitsmix is heel klein en de bestuurbaarheid van de organisatie is laag. De mix wordt gedomineerd door eenvoudige procedures (steady-state flexibiliteit). Bovendien zijn de keuzemogelijkheden en variatie beperkt; improvisatie is uit den boze in de organisatie. De volwassen technologie (routine), de functionele en gecentraliseerde structuur met zijn grote aantal managementlagen (mechanistisch) en de monotone en verengde cultuur (conservatief) staan potentiële flexibiliteit niet toe en resulteren in een fragiele en kwetsbare organisatie.

De *planmatige* vorm (stelling 2) heeft ook een beperkte flexibiliteitsmix, maar de variatie in routines en de bestuurbaarheid is groter dan in de rigide organisatie. De mix bestaat hoofdzakelijk uit gedetailleerde regels

en procedures, die verfijnd en complex zijn en een uitgebreide informatieverwerkingscapaciteit vereisen. Bovendien heeft het management voor elke mogelijke verandering een bepaalde routine opgesteld. De rigiditeit van deze organisatievorm is niet het gevolg van de technologie of de basisstructuur, maar van een strakke processturing via standaardisatie, formalisatie en specialisatie, en van zeer uitvoerige planning- en controlesystemen. Ook laten de gemeenschappelijke cultuuropvattingen heel weinig ruimte voor afwijkende interpretaties van de omgeving en is dissonantie een potentiële bedreiging van de integriteit van de organisatie. Deze vorm vertoont veel overeenkomst met Webers 'ideaaltipe' van de bureaucratie. Zolang zich geen onverwachte veranderingen voordoen, is de bestuurbaarheid hoog. Maar bij veranderingen die niet voorzien zijn in de planning en het gemeenschappelijke ideeënsysteem bedreigen, ontstaat een situatie van 'strategisch op drift raken', waarbij bewuste gestuurde incrementele veranderingen geen gelijke tred houden met omgevingsveranderingen. De organisatie wordt dan traag en rigide.

De planmatige vorm kan een waardevolle aanpak in een hyperconcurrerende bedrijfstak zijn, bijvoorbeeld bij verticaal geïntegreerde fabrikanten van modieuze kleding. Bedrijven verliezen een deel van hun structurele flexibiliteit en worden geïntegreerde ondernemin-

gen die de productie en retailing in handen hebben. Ze hebben dan veel weg van de planmatige vorm. Ze beschikken vooral over operationele flexibiliteit in termen van managementroutines om snel te reageren op basis van een niet-routinematige technologie (CAD/CAM machines, EDI).

Deze geïntegreerde bedrijven zijn superieure organisatievormen om bestaande kansen te benutten via technologische innovaties die ook wel *quick response* genoemd worden. Niettemin is hun structurele en strategische flexibiliteit om nieuwe kansen te creëren laag. Richardsons onderzoek wijst uit dat verdere integratie nodig is om kansen uit te buiten, wat tot nieuwe rigiditeiten leidt. Het planmatige bedrijf loopt het gevaar voorbijgestreefd te worden door flexibele, niet-geïntegreerde bedrijven met meer structurele en strategische flexibiliteit.

De *flexibele* vorm (stelling 3) bezit een grote en rijke mix van vooral strategische en structurele flexibiliteit. Daarnaast is de bestuurbaarheid van de organisatiecondities tamelijk hoog. Verstoringen worden effectief aangepakt met alerte aanpassingen zonder dat de organisatie haar eigen karakter verliest. Er is weinig verzet tegen signalen die de cultuur beïnvloeden. Veranderingen kunnen gemakkelijk via aanpassingen binnen de bestaande (niet-routinematige) technologie en (organische) structuur geïmplementeerd worden. De organisatie wordt niet door haar directe omgeving onder de voet gelopen en verliest de eigen identiteit niet. Ze ontwikkelt enige dominantie over de omgeving om de identiteit in stand te houden. Het evenwicht tussen verandering en vasthoudendheid blijft goed bewaard.

Het sociale netwerk en de clustervorm liggen het dichtst bij de flexibele vorm. Het sociale netwerk is een geschikte structuur om nieuwe wetenschappelijke kennis in de hyperconcurrerende bedrijfstak van de nieuwe biotechnologie aan te boren.⁷ Het sociale netwerk heeft een grotere structurele en strategische flexibiliteit dan de hiërarchische vorm en de marktform. De organisatievorm wordt gekenmerkt door een herinzetbare technologie en een organische structuur, maar met sterke banden tussen actoren als gevolg van een zeer professionele cultuur. Nieuwe biotechnologische bedrijven in een sociaal netwerk hebben veel ruimte om te manoeuvreren en houden tegelijkertijd gemeenschappelijke sociale normen in stand. Het netwerk vereist de bereidheid om te veranderen en te vernieuwen, naast een onvoorwaardelijke inzet en loyaliteit aan de sociale normen. Men dient nauwe sociale banden te stimuleren binnen flexibele vormen en sterke basiswaarden. Ook de regionale clustervorm van Norvest Forum Inc. in Noorwegen is te beschouwen als een flexibele vorm. Zo'n cluster biedt veel strategische ruimte voor deelnemende regionale bedrijven, maar ook behoud en sturing van structurele relaties.⁸

Tot slot wordt de *chaotische* vorm gekenmerkt door een zeer uitgebreide flexibiliteitsmix met vooral strategische flexibiliteit, en het volledig ontbreken van bestuurbaarheid. In deze organisaties zijn de mogelijkheden tot variatie onbeperkt omdat er geen afgebakende organisatiecondities zijn. De talloze initiatieven tot verandering zijn niet uitvoerbaar. Er is geen kenmerkende technologie, duidelijke bestuursstructuur of gedeelde basiswaarden van een organisatiecultuur. De omgeving kan de organisatie dus een bepaalde richting stuwen; zo wordt de organisatie beheerst door de omgeving. Het gebrek aan bestuurlijke stabiliteit wordt veroorzaakt door *strategische verontachtzaming*: de min of meer bewuste neiging geen aandacht te besteden aan de bestuurlijke structuur van de organisatie. Dan groeien triviale kwesties uit tot immense, ontwrichtende problemen. Bij nieuwe interne ventures is gebleken dat deze instabiliteit verergerd wordt door het ontbreken van een krachtige strategische oriëntatie om opportunistisch gedrag van sommige deelnemers in de venture tegen te gaan. Het scala van mogelijke procedures is zo groot dat het lastig is een keus te maken; de besluitvorming van managers vervalt van kwaad tot erger. Beslissingen worden op de lange baan geschoven, ook als de situatie onmiddellijk ingrijpen vereist.

De chaotische vorm heeft een negatieve bijklank, maar er is wel een rol voor weggelegd bij het verkennen van nieuwe kansen als bedrijven geconfronteerd worden met toenemende hyperconcurrentie. Bij twee regionale telefoonmaatschappijen (RBOC's) die nieuwe vaardigheden creëerden in de dienstverlenende sector van telecommunicatie, bleek dat bedrijven die rijk zijn aan middelen nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen via chaotische vormen in hun niet-gereguleerde activiteiten. De chaotische vormen werden gekenmerkt door het ontbreken van duidelijke overeenkomst over resultaten, niet-uitgekristalliseerde of problematische relaties tussen doelen en middelen, en het ontbreken van een gerichte strategie.

De typologie van de vier organisatievormen is belangrijk om het proces van variatie in de samenstelling van de flexibiliteitsmix en het ontwerp van de organisatiecondities in de loop der tijd te begrijpen. In de organisatiekunde is een dergelijke typologie aan de hand van flexibiliteit nog niet eerder opgesteld.

Doorgaans worden vormen in categorieën als mechanisch/organisch of bureaucratisch/professioneel inge-

7. J.P. Liebeskind, A. Oliver, L. Zucker en M. Brewer, 'Using Social Networks to Gain Competitive Advantage: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms', *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, juli-augustus 1996.
8. J. Hanssen-Bauer en C. Snow, 'Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Network Organization', *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, juli-augustus 1996.

Tabel 3. Trajecten om in te spelen op hyperconcurrentie

	Rigide-Planmatig	Planmatig-Flexibel	Flexibel-Chaotisch
Routinisering ←	<i>Strategische drift</i>	<i>Standaardisering</i> • Benutten van snelle ontwerp- en distributievoordelen door verticale integratie in de mode-industrie	<i>Strategische focus</i> • Topmanagements interventie in 2 RBOC's om te concentreren op vaardigheden in nieuwe markten
Revitalisering →	<i>Professionele revitalisering</i> • Verhoogde marktorientatie in kernactiviteiten van RBOC's na verzelfstandiging • Transitie van Postbank van standaard naar maatwerk dienstverlening	<i>Entrepreneurial revitalisering</i> • Vermogen van twee Japanse bierbrouwers (Asahi en Kirin) om nieuwe vaardigheden op te bouwen en radicale interne veranderingen door te voeren • Transitie van Philips Semiconductors van bureaucratische en conservatieve naar een innovatieve onderneming	<i>Strategische verwaarlozing</i> • Gebrek aan bestuurlijke structuren en een gemeenschappelijke cultuur van de R&D-afdeling van de Nederlandse Gasunie

deeld. Hoewel deze fragmentarische typologieën veel inzicht opleveren in flexibele technologie, structuur en cultuur, zijn ze vaak niet complex of gedetailleerd genoeg voor een gedegen analyse van flexibiliteit. Daarom is het verschil tussen de planmatige vorm (met vooral operationele flexibiliteit) en de flexibele vorm (met structurele en strategische flexibiliteit) vaak onduidelijk of verwarrend. De verticaal geïntegreerde vorm is heel goed in staat 'snelle-reactie routines' te benutten. Dankzij de superieure operationele flexibiliteit kunnen bedrijven gemaakte fouten snel opsporen en corrigeren. Maar hun structurele en strategische flexibiliteit neemt af doordat steeds meer geïnvesteerd wordt in bedrijfsmiddelen die niet teruggedraaid kunnen worden. Het sociale netwerk heeft juist een hoge mate van structurele en strategische flexibiliteit, waarmee het gemakkelijker totaal nieuwe ontwikkelingen kan invoeren. Zowel de geïntegreerde vorm als het sociale netwerk zijn flexibel, maar wel op heel verschillende manieren.

Transformatie-trajecten

De typologie illustreert dat geen enkele vorm een permanente oplossing biedt voor de flexibiliteitsparadox van verandering versus vasthoudendheid. Wel kunnen we uit de typologie trajecten afleiden om met concur-

rentieveranderingen om te gaan. Hieronder worden een aantal mogelijke wegen behandeld, onder meer uit onderzoeken naar flexibiliteit in Philips Halfgeleiders, de Postbank en de Gasunie (zie *tabel 3*).

Het natuurlijke traject van routinisering: afnemende concurrentie

De overgang van een chaotische situatie naar de flexibele, planmatige en rigide vorm kan als een natuurlijke weg van routinisering gezien worden (zie *figuur 4*). Tijdens dit proces van afnemende concurrentie leidt het groeiend aantal routines tot een natuurlijke weg, die overeenkomt met de ontwikkelingstheorie die stelt dat radicale verandering minder goed mogelijk is naarmate de organisatie ouder wordt.

Bij de internationale expansie van twee Amerikaanse regionale telefoonmaatschappijen (RBOC's) bleek dat ze na de ontmanteling slecht voorbereid waren op de concurrentiestrijd; de topmanagers stonden echter een chaotische vorm toe in de niet-gereguleerde bedrijfsactiviteiten. Er ontstond zo strategische flexibiliteit uit de chaotische internationale expansie-activiteiten, maar door de organisatiecondities konden de nieuwe vaardigheden niet benut worden. Een eigen technologie, bestuurlijke structuur en gedeelde waarden ontbraken. De nieuwe strategische vaardigheden van de RBOC's konden alleen ingezet worden via steun van

het topmanagement om de internationale inspanningen te concentreren op bepaalde soorten telecomdiensten, projecten en landen – mede via ingrijpende wijzigingen in het organisatieontwerp. De chaotische vormen verschuiven nu geleidelijk naar een meer flexibele vorm waarin de opgedane ervaringen met de chaotische vorm maximaal uitgebuit kunnen worden.

Wanneer hyperconcurrentie afneemt, staat de flexibele organisatie voor een crisis. Ze moet efficiënter worden in de uitvoerende activiteiten om meer baat te hebben bij de zelf-geïnitieerde hyperconcurrerende veranderingen. De overgang van een flexibele vorm naar een planmatige is een proces van *standaardisering*. Dit creëert een grotere behoefte aan professionelere en geïstitutionaliseerde informatieverzameling en verwerking, en tevens aan formele integratie van het werk van beslissers (procesregulering). Dit traject van standaardisering is geconstateerd bij een verticaal geïntegreerd bedrijf dat een groter concurrentievoordeel behaalde uit bestaande technologische kansen (CAD/CAM en EDI) dan de flexibeler, niet-geïntegreerde bedrijven. Maar als de organisatiecondities aangepast en verfijnd moeten worden om hyperconcurrerende kansen te benutten, loopt de planmatige organisatie het risico haar strategische en structurele flexibiliteit te verliezen naarmate het zich meer concentreert op het ontwikkelen van grote aantallen operationele procedures en routines (operationele flexibiliteit). In die situatie wordt de organisatie steeds meer rigide.

De tegenovergestelde weg van revitalisatie: escalerende concurrentie

Voor veel organisaties kan de overgang van een chaotische vorm naar een rigide organisatie als een natuurlijk traject gezien worden. De overgang in omgekeerde richting in de typologie wordt eveneens vaak doorlopen, als is dit niet zo'n 'natuurlijke' weg als routinisering. Revitalisatie wordt ondernomen om tijdelijke ontwrichting te bewerkstelligen en is het meest effectief in hyperconcurrerende situaties.

Bij de transformatie van kernactiviteiten (lokale telefoondienstverlening) van de RBOC's na ontmanteling van AT&T lijkt deze weg gevolgd te zijn. In de honderd jaar van AT&T's bestaan hadden rigide vormen in de vorm van een monopolie gefunctioneerd. In 1982 werden de zeven RBOC's echter wakker geschud uit hun rigide winterslaap binnen AT&T. Na de ontmanteling bewogen de kernactiviteiten zich in de richting van de planmatige vorm. Dezelfde route werd geconstateerd bij de Postbank, toen die onlangs geprivatiseerd werd.⁹ In het verleden hield de bank zich voornamelijk bezig met retail-activiteiten; dit als gevolg van beperkingen opgelegd door de Nederlandse regering. De Postbank bood vooral gestandaardiseerde diensten aan ruim zes miljoen rekeninghouders.

Na de deregulering lag het in de bedoeling de dienstverlening meer af te stemmen op klantwensen. De bank werd geconfronteerd met een toenemende nationale en internationale concurrentie, nieuwe informatietechnologieën in de branche, sterke druk op de rentemarges en de introductie van nieuwe financiële diensten. De afdeling voor zakelijke rekeninghouders was bureaucratisch georganiseerd voor een omgeving zonder concurrentie. Om in te spelen op toenemende concurrentie moest men een betere flexibiliteitsmix invoeren, bestaande uit operationele flexibiliteit, die voortvloeide uit een flexibele technologie (algemeen toepasbare informatiesystemen) en een groter handelingsrepertoire van medewerkers.

Wanneer professionele revitalisatie ontoereikend blijkt, moet de planmatige organisatie zich transformeren tot een flexibeler vorm. Deze verandering in de samenstelling van de mix kan alleen bereikt worden als de organisatie een nog meer flexibele technologie invoert die voor meerdere doeleinden geschikt is, een organische structuur ontwikkelt en een heterogenere, opener en extern gerichte cultuur creëert. Dit bevordert interne asymmetrie die de vorige structuur doorbreekt, terwijl de organisatie op weg geholpen wordt naar nieuwe tijdelijke voordelen die beter geschikt zijn voor hyperconcurrerende omgevingen. Dit proces van *ondernemersgerichte revitalisatie* wordt gestimuleerd door veranderingen zoals nieuw leiderschap door visionaire ondernemers, minder procesbesturing (specialisatie, formalisatie), losse basisvormen (groepering naar doelmarkt, platte structuur en brede managementtaken), een opener externe oriëntatie en een hoge tolerantie voor ambiguïteit.

Dit type overgang deed zich voor in de Japanse bierindustrie.¹⁰ Lange tijd was deze bedrijfstak een stabiele oligopolie waar alleen op andere aspecten dan de prijs geconcurrereerd werd (matige concurrentie). Toch was het hyperconcurrerende gedrag van een bedrijf met een dalend marktaandeel (Asahi) aanleiding tot een escalerende concurrentie op bedrijfstakniveau. De enige bedrijven die konden reageren, waren degene die hun cultuur nieuw leven wisten in te blazen (bedrijfsidentiteit, 'empowerment-campagnes'), evenals hun structuur (nieuwe afbakeningen tussen marketing en productie, van een functionele structuur naar produktdivisies, nieuwe beoordelings- en beloningssystemen). Een soortgelijke overgang deed zich voor bij Philips Halfgeleiders.¹¹ De snel escalerende concurrentie op

9. H.W. Volberda, *Organizational Flexibility: Change and Preservation—A Flexibility Audit and Redesign Method*, Wolters-Noordhoff, Groningen 1992.

10. T. Craig, 'The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development', *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, juli-augustus 1996.

11. H.W. Volberda, *Organizational Flexibility: Change and Preservation—A Flexibility Audit and Redesign Method*, Wolters-Noordhoff, Groningen 1992.

kosten/kwaliteit (prijserosie en onvoorziene volumeontwikkelingen) en op timing/know-how (introductie van plastic dioden, nieuwe kristaltypen met een hoger voltage, en de opmars van geïntegreerde schakelingen in de markt) dwong het bedrijf zijn structurele en strategische flexibiliteit te verbeteren om onbekende kansen op die hyperconcurrerende gebieden te benutten. De overgang van ondernemersgerichte revitalisatie werd bereikt door het bedrijf radicaal te transformeren – van een bureaucratisch, conservatief bedrijf tot een innoverende en alert reagerende onderneming. De ontwikkeling van autonome taakgroepen, interdisciplinaire marketing/productie-ontwikkelingsteams en minder formele planning en controle maakte – in combinatie met een uniek fabriekslogo, het organiseren van sociale evenementen, speciale trainingen en een nieuwsbrief voor personeelsleden – de transformatie mogelijk.

Als de organisatie met succes een ingrijpende transformatie bewerkstelligt, bestaat het gevaar dat ze haar doel voorbijschiet en chaotisch wordt. De R&D-afdeling van de Gasunie had onbeperkte potentiële flexibiliteit, die echter niet geactiveerd kon worden door de managers.¹² De afdeling was eenvoudigweg te flexibel. Er werden veel initiatieven voor nieuw onderzoek geopperd, maar de implementatie was onmogelijk omdat gezamenlijke waarden en geschikte vormen ontbraken. Ook beschikte de afdeling niet over de juiste informatie over manuren, kosten en technische eisen per project. Deze schizofrene situatie resulteerde in vertekende informatie op basis waarvan managers geen goede beslissingen konden nemen. Dus dwong de omgeving (directie, interne klanten) de afdeling in een bepaalde richting. Deze *strategische verwaarlozing* bleek uit de besluiteloosheid over onderzoeksprioriteiten, een verbrokkelde structuur en de aanwezigheid van een verzameling losse subculturen. Ironisch genoeg blijkt stabiliteit een vereiste om verandering door te voeren. De structuur en cultuur moesten continuïteit mogelijk maken en de organisatie overeind houden te midden van veranderingen. Daartoe moeten vooral nauwe sociale banden en sterke basiswaarden gestimuleerd worden. Het sociale netwerk kan daarom een levensvatbare flexibele vorm onder hyperconcurrentie zijn.

Discussie

Alternatieve flexibele vormen stellen bedrijven in staat met succes op verschillende soorten concurrentie te reageren of die te initiëren. Op basis van de flexibiliteitsparadox is een conceptueel model ontwikkeld om flexibele organisaties te beschrijven. Aan de hand van dit model is een typologie van organisatievormen in hyperconcurrerende omgevingen opgesteld. Uit de typologie zijn wegen naar succes en falen bij uiteen-

lopende intensiteit van concurrentie afgeleid. Waar in het verleden de aandacht van bedrijven gericht was op terugdringen van de intensiteit van de concurrentiestrijd, ligt het natuurlijke traject van routinisering voor de hand. In tegenstelling tot deze evolutionaire benadering, zal bij de snelle escalatie van de hyperconcurrentie de weg van revitalisatie waarschijnlijk succesvoller zijn. In situaties met hyperconcurrentie moeten bedrijven continu de variatie en snelheid van managementvaardigheden opvoeren, evenals de bestuurbaarheid van de organisatie.

Er bestaan voorbeelden van superieure organisatievormen bij bepaalde soorten hyperconcurrentie. Empirische onderzoeken wijzen uit dat de regionale clusterform, het sociale netwerk, verticaal geïntegreerde vorm en de 'garbage can' levensvatbare mogelijkheden zijn, analoog aan de vormen uit onze typologie. Maar om de hier gepresenteerde 'logica van de ontdekking' in overeenstemming te brengen met de 'logica van de rechtvaardiging' in het empirisch onderzoek, zijn een paar opmerkingen noodzakelijk.

Ten eerste is de logica van de ontdekking in dit artikel tot op zekere hoogte speculatief, gebaseerd op een klein aantal observaties. Het model en de typologie kunnen een misleidende poging zijn om complexe verschijnselen terug te brengen tot simpele dimensies. In het model ontbreken misschien een aantal dimensies. Bovendien geeft de typologie geen antwoord op de vraag naar de causaliteit, de invloed van het bedrijf op de markt en vice versa.

Niettemin wijzen exploratieve vraaggesprekken met managementconsultants en flexibiliteitsaudits bij Philips Halfgeleiders, de Postbank en de Gasunie erop dat de idealtypen voor praktijkmensen duidelijk enige empirische waarde hebben.

Ten tweede kan de logica van de ontdekking nooit zo veelomvattend zijn als de realiteit. Misschien bestaan er vormen die alle categorieën omvatten, omdat de typologie beperkt is tot één niveau van analyse. Er zijn aanwijzingen dat als meerdere niveaus of onderdelen erbij worden betrokken, andere wegen tot transformatie in hyperconcurrerende omgevingen gevonden worden binnen één enkel bedrijf. Zo bleken binnen een en dezelfde RBOC twee verschillende routes te bestaan. Na de ontmanteling verlegden de RBOC's hun kernactiviteiten naar een meer planmatige vorm, terwijl in hun niet-gereguleerde activiteiten chaos de overhand had. Het is daarom nauwelijks verrassend dat ze nu klagen over een 'gespleten persoonlijkheid'. Eén succesvolle RBOC loste deze paradox op door de gereguleerde en niet-gereguleerde aspecten te laten

12. H.W. Volberda, *Organizational Flexibility: Change and Preservation—A Flexibility Audit and Redesign Method*, Wolters-Noordhoff, Groningen 1992.

versmelten tot een geïntegreerd geheel (synthese), terwijl een andere succesvolle RBOC het bedrijf opsplijste om de kans op overleving van beide onderdelen te vergroten. De paradox kan uit de weg geruimd worden door een ruimtelijke scheiding. Volwassen divisies die in een matige concurrentiestrijd verwickeld zijn, opereren in de planmatige vorm. Nieuwe ventures die opgezet zijn om hyperconcurrerende ontworpen te creëren, houden de chaotische vorm aan. Als echter de relevante omgeving voor de organisatie als geheel verschoven is van matige concurrentie naar hyperconcurrentie, dan wordt de hele organisatie door de crisis getroffen en is een deeloplossing niet aan de orde. Dan is vaak een drastisch herontwerp nodig om nieuwe vaardigheden te kunnen exploiteren.

Een andere beperking van de typologie is dat er slechts vier categorieën van vormen zijn. Andere combinaties van managementflexibiliteit en bestuurbaarheid zijn ook mogelijk. We zouden daarbij kunnen denken aan het holle bedrijf in de linkerbovenhoek van de typologie; die is zeer bestuurbaar, maar het flexibiliteitsrepertoire van de deelnemende bedrijven is beperkt.

De belangrijkste bijdrage van dit artikel is dat succesvolle en falende wegen beschreven worden om superieure flexibiliteit te bereiken. Uit de voorbeelden blijkt echter duidelijk dat er nooit één manier de beste is om flexibiliteit in hyperconcurrerende omgevingen te realiseren. De beschreven wegen geven aan dat bedrijven de flexibele vorm bereiken door strategische focusing van de chaotische vorm of via ondernemersgerichte revitalisatie van de planmatige vorm. Bovendien is de flexibele vorm zelf ook weer te bereiken op verschillende manieren, wat mogelijk equifinaliteit suggereert. Er zijn meerdere goede methoden om een

grote variatie en snelheid van managementvaardigheden af te stemmen op een adequaat ontwerp van organisatiecondities, en zo de constructieve spanning tussen ontwikkeling van vaardigheden en behoud van stabiliteit in de organisatie op te lossen. Zowel het sociale netwerk als het regionale cluster zijn als voorbeelden van de flexibele vorm te beschouwen. Beide hebben een hoge structurele en strategische flexibiliteit, maar de vasthoudendheid in het sociale netwerk is gebaseerd op sterke basiswaarden, terwijl het regionale netwerk berust op zelfcontrole van het netwerk in termen van structurele relaties.

Tot slot is de gedachtengang in dit artikel ook op heel andere terreinen ontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van typen strategieën, archetypen van organisatie-overgangsfasen en soorten ondernemerschap. Hoewel de logica van de ontdekking hier zeker door verrijkt is, heeft dit artikel ten doel theorie te ontwikkelen en een debat te stimuleren dat verder gaat dan theorieën over traditionele vormen bij stabiele concurrentie. De conceptuele onderbouwing van de levensvatbaarheid van flexibele vormen in hyperconcurrerende situaties is nog niet grondig besproken. Het model en de typologie van alternatieve flexibele vormen kunnen een nuttige richtlijn zijn voor onderzoek naar effectieve organisatievormen in de nieuwe wereld van de hyperconcurrentie. De logica van de ontdekking heeft iets te bieden.

Dit artikel is mede gebaseerd op twee artikelen van de auteur, namelijk 'Towards the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments', recentelijk gepubliceerd in *Organization Science* (Vol. 7, No. 4, p. 159-174) en 'Flexible Configuration Strategies within Philips Semiconductors: A Process of Entrepreneurial Revitalization', hoofdstuk 11 in: Ron Sanchez, Aimé Heene en Howard Thomas (red.), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier Science, Oxford 1996.