

STRATEGISCHE VERNIEUWING BINNEN GROOTSCHALIGE COMPLEXE ONDERNEMINGEN: de spanning tussen "ingrijpen" en "laten begaan"

Dr. H.W. Volberda

Inleiding

Hoe gaan grote *multi-unit* bedrijven om met de tegenstrijdige krachten van verandering en stabiliteit? Hoe bevorderen zij orde en controle, terwijl ze ook moeten reageren, vernieuwen, en leren? Toenemende wereldwijde concurrentie, fragmentatie van markten, en nieuwe technologieën dwingen gevestigde bedrijven zichzelf constant te vernieuwen, door stagnerende onderdelen te veranderen en nieuw potenties te creëren door innovatieve combinaties van middelen (Guth & Ginsburg, 1990). Anderzijds vereisen concurrentie krachten op de korte termijn dat zij hun bestaande capaciteiten en competenties maximaal benutten. Hoe behouden bedrijven hun specifieke competenties, terwijl ze die steeds moeten vernieuwen of zelfs vervangen? Haselhoff (1977) heeft in zijn proefschrift deze paradox van strategische vernieuwing schitterend omschreven in stelling 10: "*Het is telkens kiezen tussen ingrijpen en laten begaan, dat tuinieren zo boeiend maakt*". Soms moet het management duidelijk ingrijpen of juist de afweging maken om processen van competentie-ontwikkeling te laten begaan. Anderzijds wordt de onderneming geconfronteerd met een omgeving die de onderneming laat begaan of juist zeer hard kan ingrijpen. Er is betrekkelijk weinig aandacht geweest voor de vraag hoe *multi-unit* ondernemingen bedrijfspecifieke competenties ontwikkelen en hoe zij die vernieuwen afhankelijk van verschuivingen in de industrie sector (Teece e.a., 1992).

In dit artikel zullen we aandacht besteden hoe *multi-unit* ondernemingen omgaan met dit spanningsveld wat beïnvloed wordt door de dynamiek in de onderneming als wel in de relevante industrie sector. We zullen eerst de contouren schetsen van een meer dynamische theorie in strategisch management. Vervolgens worden een viertal mechanismen onderscheiden waarmee *multi-unit* ondernemingen een antwoord kunnen geven op de strategische paradox van vernieuwing.

Naar een dynamische theorie in strategisch management

Vanuit een evolutionair perspectief gezien bouwen organisaties *know-how* op in de loop van hun bestaan. Dit resulteert in een reservoir van vaardigheden die uniek zijn en vaak moeilijk overdraagbaar. Deze vaardigheden zijn essentieel voor het begrijpen van inertie en specifieke competenties. Inertie is bijvoorbeeld het gevolg van vaste kosten in bepaalde technologieën,

diepgewortelde sociale structuren, en ook van het feit dat leden van een organisatie gehecht raken aan een bepaalde cognitieve stijlen, gedragsgewoonten, of beslissingsheuristieken. De door bedrijven opgebouwde vaardigheden, die bedrijven weliswaar inert maken, bieden echter ook mogelijkheden om hun unieke voordelen te versterken, en om hun *know-how* verder te verbeteren. Mogelijke voordelen zijn een grotere betrouwbaarheid in het afleveren van een degelijk en duidelijk produkt en vele besparingen door efficiëntie en routine (Miller & Chen, 1994: 1). Miller en Friesen beweren dat in een eenvoudiger omgeving inertie bijdraagt tot een effectiever en zuiniger gebruik van management vaardigheden en middelen, en managers in staat stelt zich op de belangrijkste beslissingen te concentreren. Evenzo leggen Hannan en Freeman (1984) uit dat inertie kostbare blunders onder onvolledige informatie minimaliseert.

Nelson en Winter (1982) en onderzoekers binnen de *resource-based theory of the firm* behoren tot de bekendste voorstanders van een dergelijk naïef evolutionair perspectief. In hun *evolutionary theory of economic change* zien Nelson en Winter bedrijven als vergaarbakken van routines die gerichte zoekprocessen faciliteren, maar die tegelijkertijd hun aandachtsveld en hun vermogen nieuwe informatie in zich op te nemen belemmeren. Volgens Nelson en Winter is de routinisering van activiteiten in een organisatie, dat wil zeggen, het opbouwen van impliciete, moeilijk overdraagbare kennis, de belangrijkste vorm voor de opslag van de specifieke bedrijfskennis van een organisatie. De ontwikkelde routines beschrijven nauwkeurig wat geschikt gedrag is en sturen zoekprocessen naar nieuwe ideeën die in overeenstemming zijn met wat eerder is geleerd. In de *resource-based theory* wordt het bedrijf gezien als een verzameling materiële (financiële middelen) en immateriële middelen (cultuur, vaardigheden) en impliciete kennis die moeten worden geïdentificeerd, geselecteerd, ontwikkeld en gebruikt om tot een superieure prestatie te komen (Learned e.a., 1969; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Deze schaarse, ondernemingsspecifieke '*assets*' kunnen leiden tot een kerncompetentie. Net als met de evolutionaire theorie van economische verandering gaat de *resource-based theory* ervan uit dat bedrijven vastzitten aan wat ze hebben en misschien moeten leren leven met wat ze missen.

Als reactie hierop heeft Teece (1984:106) beweerd dat een beperkt repertoire van beschikbare routines de strategische keuze van een bedrijf ernstig belemmert. Hoewel de keuzebelemmering waarschijnlijk een voorwaarde is voor het efficiënt exploiteren van een kerncompetentie, tonen zowel empirische als ook conceptuele onderzoeken aan dat in zeer competitieve omgevingen een kerncompetentie kan leiden tot een kernrigiditeit (Leonard-Barton, 1992; Burgelman, 1994; Barnett e.a., 1994) of een '*competence trap*' (Levitt & March, 1988; Levinthal & March, 1993); bedrijven ontwikkelen kernrigiditeiten samen met zeer gespecialiseerde activa om de winst te vergroten ten koste van minder flexibiliteit (vgl. Volberda, 1995). Evenzo stelt het model van Utterback en Abernathy (1975) dat een bedrijf dat wel de evolutie van zijn processen en produkten tot het uiterste doorvoert er achter kan komen dat het alleen de voordelen van een hoge produktie bereikt heeft ten koste van een afname in flexibiliteit en vernieuwend vermogen. Dit bedrijf ziet zich dan geconfronteerd met de concurrentie van innovatieve produkten geproduceerd door andere flexibele bedrijven.

Teece e.a. (1992) hebben meer recentelijk daarom gesuggereerd dat de relatieve superioriteit en onimiteerbaarheid van organisatiemiddelen niet als vanzelfsprekend kunnen worden beschouwd en dat, vanuit een normatief perspectief, de onderneming zich continu moet blijven richten op het opbouwen van dynamische vaardigheden. Dat wil zeggen, het is niet alleen de verzameling middelen die ertoe doet, maar ook de mechanismen door middel waarvan bedrijven nieuwe vaardigheden en capaciteiten verzamelen en verspreiden, en de krachten die de verhouding en de richting van dit proces beperken. Succesvol concurreren op markten voor dynamische producten vereist middelen, vaardigheden, en strategieën die wezenlijk verschillen van die welke waarschijnlijk leiden tot concurrentiesucces op stabielere markten (vgl. Sanchez, 1993). Een organisatie heeft specifieke vaardigheden nodig om competenties te ontwikkelen, maar moet tegelijkertijd open blijven staan voor nieuwe zoekprocessen. Deze paradoxale eisen impliceren dat er een evenwicht gevonden moet worden, willen de bestaande vaardigheden en ondernemingsspecifieke middelen van vitaal belang blijven.

In dit artikel wordt daarom een nieuwe dynamische benadering naar voren gebracht voor het begrijpen en onderzoeken van management vaardigheden en organisatiemiddelen die een onderneming in staat stellen gaandeweg kerncompetenties te vernieuwen, vergroten en aan te passen. Door vernieuwing als een strategische paradox te beschouwen (Poole & Van de Ven, 1989), kunnen we vier generieke *mechanismen* onderscheiden door middel waarvan *multi-unit* ondernemingen nieuwe vaardigheden en capaciteiten verzamelen en verspreiden met als doel specifieke competenties op bedrijfsniveau te laten overeenstemmen met bronnen van concurrentievoordeel op industrieel niveau: *selectie*, *hiërarchie*, *tijd* en *netwerken* (zie Tabel 1). Wanneer de omgeving ingrijpt spreken we van het selectiemechanisme. Wanneer het management daarentegen ingrijpt spreken we van het hiërarchisch mechanisme. Het tijdmechanisme is van toepassing wanneer het management de organisatie laat begaan. Het netwerkmechanisme is zeer adequaat wanneer de omgeving de organisatie laat begaan.

Tabel 1. Vier generieke mechanismen

	omgeving	management
ingrijpen	<i>selectiemechanisme</i>	<i>hiërarchisch mechanisme</i>
laten begaan	<i>netwerkmechanisme</i>	<i>tijdmechanisme</i>

Het selectiemechanisme gaat ervan uit dat de markt een efficiënt instrument is om de paradox van strategische vernieuwing op te lossen. Schaarse middelen en concurrentie stellen het *multi-unit* bedrijf in staat 'onbewust' alleen die ondernemingen te selecteren waarbij een

mogelijke bijdrage tot de bekwaamheden zich gelijktijdig ontwikkeld met de bronnen van concurrentievoordeel op industrieel niveau.

Het hiërarchisch mechanisme, daarentegen, gaat ervan uit dat, door de verscheidene geplande en spontane bestuurlijke activiteiten van hiërarchische niveaus in evenwicht te brengen, de *multi-unit* onderneming in staat is bestaande competenties te benutten en ook op zoek te gaan naar nieuwe competenties. Door niveau-onderscheid (*front-line, middle* en *top management*) en ruimtelijke scheiding (*operating core* vs. *nieuwe venture*) is de *multi-unit* onderneming in staat zich in een deel van de onderneming te concentreren op het in gang zetten van strategische verandering en het creëren van totaal nieuwe competenties en in een ander deel op het uitvoeren van strategische beslissingen en het optimaal benutten van goed ontwikkelde capaciteiten en competenties.

Terwijl selectie en hiërarchische mechanismen tegelijkertijd betrekking hebben op competentievernieuwing en competentieverbetering, lost ons derde mechanisme de paradox gaandeweg op. Een kant van de paradox wordt verondersteld op te gaan tijdens een bepaalde periode en de andere kant tijdens een andere periode. Dientengevolge kunnen er meerdere soorten tijdelijke relaties zijn tussen tegengestelde krachten. Het proces van strategische vernieuwing wordt beschouwd als een dynamische afwisseling tussen het bewaren van competenties en het tot stand brengen van nieuwe competenties. Deze zogenaamde gepuncteerde evenwichtsmodellen, uitvoerig besproken door Tushman en Romanelli (1985), lossen de paradox op door het afwisselen van cycli van competentieverbetering - incrementele verbeteringen in structuren, systemen, controles, en middelen - en van cycli van competentievervanging - perioden van discontinue transformatie waar strategieën, structuur, en systemen wezenlijk veranderd worden. Het vereist een radicale transformatie door de hele organisatie heen en is daarom zeer onwaarschijnlijk.

Het netwerk-mechanisme accepteert de spanning tussen competentieverbetering en competentievervanging en probeert constructief met deze spanning om te gaan in een netwerkperspectief. Dat wil zeggen, de *multi-unit* onderneming erkent het feit dat de wrijving tussen het benutten van bestaande competenties en het op zoek gaan naar nieuwe competenties niet kan worden opgelost en legt het probleem daarom bij anderen. Door gebruik van het netwerkmechanisme bezit de *multi-unit* onderneming niet alleen bedrijfspecifieke competenties, maar heeft het bovendien toegang tot complementaire competenties die de onderneming niet bezit maar waar van tijd tot tijd gebruik van kan worden gemaakt (Sanchez e.a., 1995).

Natuurlijk passen dynamische bedrijven zoals Benetton en Intel sommige van deze mechanismen achtereenvolgens of gelijktijdig toe. In dit artikel analyseren we ze eerst apart, omdat ze met elkaar wedijveren. Bij elk mechanisme zullen we kijken naar de onderliggende theoretische wortels, het perspectief van vernieuwing, en op welke manier de dichotomie van competentieverbetering en competentievernieuwing wordt opgelost (zie Tabel 2). Bovendien zullen de mechanismen deels worden geïllustreerd door onderzoeksbevindingen van longitudinale studies naar strategische vernieuwing binnen *multi-unit* ondernemingen.

Tabel 2. Mechanismen voor het oplossen van de paradox van strategische vernieuwing

	<i>Selectie</i>	<i>Hiërarchie</i>	<i>Tijd</i>	<i>Netwerk</i>
Voorgaand Onderzoek	populatie ecologie Aldrich (1979) Hannan & Freeman (1984) Burgelman (1991, 1994) organisatie economie Williamson (1975) Alchian & Demsetz (1972)	intern ondernemerschap Bower (1970) Block & MacMillan (1993) Burgelman (1983) Day (1994) Eisenhardt & Galunic (1994) bedrijfsherstructurering Bartlett & Ghoshal (1993) Chandler (1962) Galbraith (1982) Kanter (1988) leer niveaus Argyris & Schön (1978) Fiol & Lyles (1985) Hedberg (1981) Senge (1990)	dynamische innovatie Burns & Stalker (1961) Utterback & Abernathy (1975) Tushman & Anderson (1986) Tushman & Romanelli (1985) corporate entrepreneurship Guth & Ginsburg (1990) Stopford & Baden-Fuller (1994) Schumpeter (1934) Stevenson & Gumpert (1985)	strategische allianties Contractor & Lorange (1988) Hamel (1991) organisatie grenzen Hakansson (1982) Jarillo (1988) Ouchi (1980) Miles & Snow (1986, 1992)
Initiator van vernieuwing	Variatie in industrie, gepland of ongepland	Meerdere management niveaus	Corporate entrepreneur	Veeleisende partner
Vernieuwings Perspectief	Selectief: eliminatie van onderdelen die niet aansluiten bij de omgeving	Bestuurlijk: managen van relaties tussen verschillende niveaus	Fluide: dynamisch evenwichtsproces	Coöperatief: proces van inter-organisatieel onderhandelen
Dualiteit	Inertie versus interne selectie-omgeving	Top-down, bottom-up en horizontale initiatieven	Dynamische afwisseling tussen competentieverbetering en competentievernieuwing	Het strategisch centrum lost het conflict op tussen behouden en vernieuwen van competenties
Voorbeelden	IBM, Chrysler, Air France	GE, ABB, Xerox	British Airways, Shell, Unilever	3M, Benetton, Sun

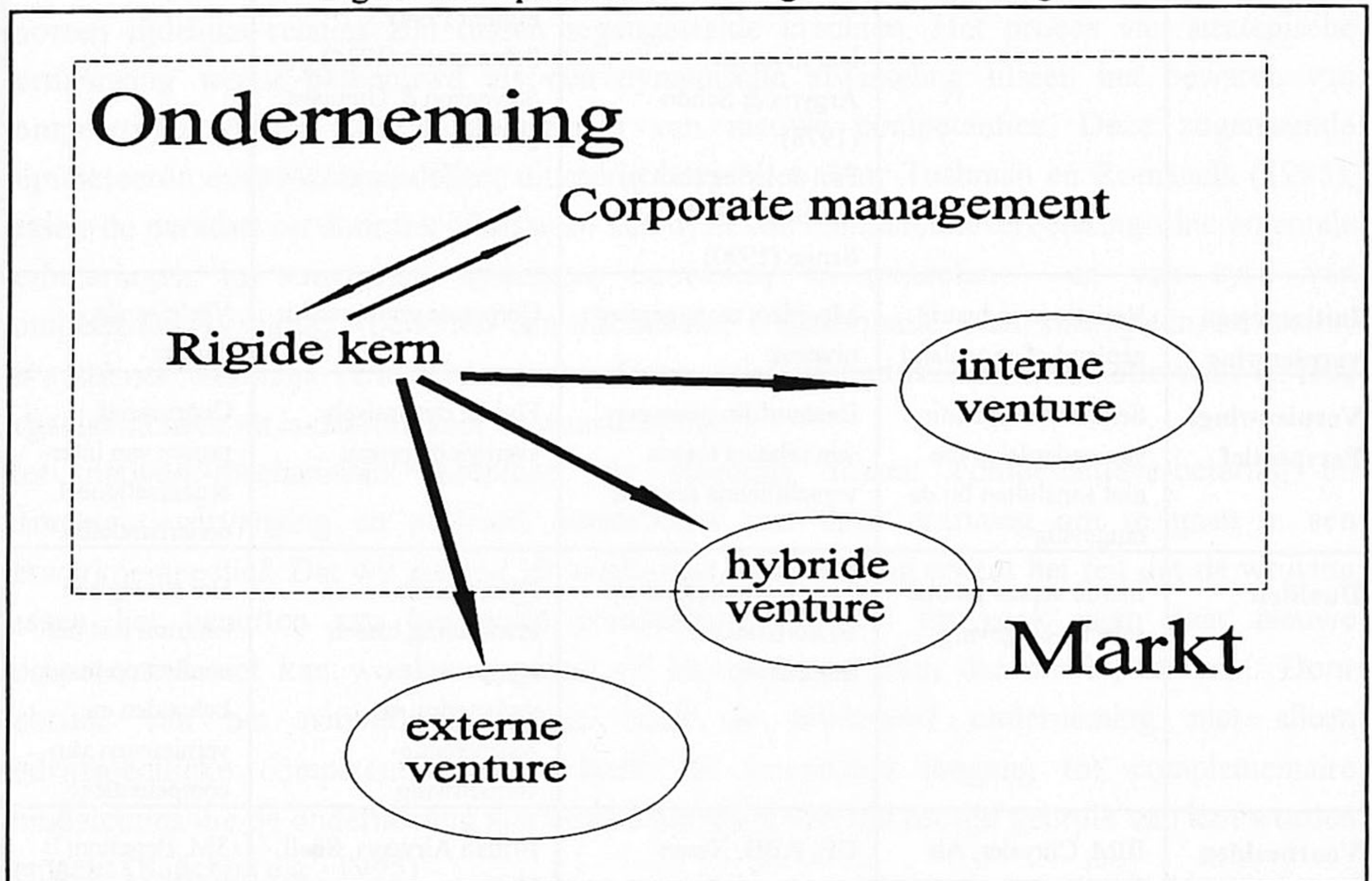
Het selectiemechanisme: vernieuwing als een selectief proces

Volgens het selectiemechanisme hebben zowel de concurrentie omgeving van de *multi-unit* onderneming als de interne concurrentie omgeving een grote invloed op de ontwikkeling en evolutie van ondernemings specifieke competenties (vgl. Barney & Zajac, 1994). Deze

"selectie leidt tot competentie" benadering suggereert dat de intensiteit van interne en externe selectiedruk cruciaal is voor de ontwikkeling van mogelijk waardevolle middelen en capaciteiten, hetgeen *multi-unit* ondernemingen belangrijke concurrentievoordelen kan geven. Alleen die *units* van het bedrijf die in staat zijn hun capaciteiten overeen te laten komen met de interne en externe selectieomgeving zullen overleven, terwijl *units* die hier niet in slagen zullen verdwijnen.

Dit dynamisch selectiemechanisme in snel veranderende omgevingen vindt niet echt een oplossing voor de paradox van vernieuwing, maar doet het eerder verdwijnen (zie Figuur 1). Enerzijds veroorzaakt het kernrigiditeiten door organisatie-competenties te laten verouderen. Anderzijds nodigt het uit tot nieuwe interne, externe en hybride *ventures* om nieuwe competenties te ontwikkelen. Ten gevolge van deze spanning tussen de gecumuleerde organisatie-inertie en de selectieomgeving zal de *multi-unit* onderneming uiteenvallen, zijn competentie vervangen, of verdwijnen.

Figuur 1. De paradox van strategische vernieuwing



Het selectiemechanisme stoelt op de ideeën van de populatie-ecologie en organisatie-economie (zie Tabel 2). Deze theorieën gaan ervan uit dat omgevingen meedogenloos efficiënt zijn in het zich ontdoen van *units* of ondernemingen die niet nauw aansluiten bij wat de omgeving vraagt. In deze theorieën is er weinig vertrouwen in het management om door bewuste initiatieven de onderneming te vernieuwen. Zij richten eerder de aandacht op het belang van de inertie die

multi-unit ondernemingen er vaak van weerhoudt hun kerncompetenties te veranderen in overeenstemming met de bronnen van concurrentievoordeel op industrieel niveau. Het begrip inertie, net als geschiktheid, heeft betrekking op een overeenkomst tussen de gedragscapaciteiten van een groep organisaties en hun specifieke omgevingen (Hannan & Freeman, 1984: 152). Het is een gevolg van de structurele en procedurele bagage die organisaties gaandeweg verzamelen. Deze inertie wordt weerspiegeld in de snelheid van de reactie van een organisatie in verhouding tot die van organisaties waar het mee concurreert voor het verkrijgen van middelen. De specialisatie van produktiemateriaal en personeel, gevestigde ideeën van deelnemers in de organisatie en cognitieve schema's van topmanagers maken het organisaties onmogelijk zich bezig te houden met tijdige efficiënte veranderingen (Morgan, 1986: 67).

Variatie en verandering kunnen zich voordoen om welke reden dan ook, gepland of ongepland (Aldrich & Pfeffer, 1976). Dat wil zeggen, het selectiemechanisme trekt zich niets aan van de bron van de variatie of verandering. Het algemene principe is dat hoe groter de heterogeniteit en het aantal variaties binnen een *multi-unit* onderneming, des te groter de mogelijkheden voor een nauwe aansluiting op de selectiecriteria van de omgeving.

Overeenkomstig deze theorieën is vernieuwing geen '*managerial*' proces, maar wordt het veroorzaakt door selectie van de omgeving van organisatiepopulaties. Het onderzoek van Burgelman (1994: 50) naar '*strategic business exit*' binnen *Intel Corporation* toont aan dat niet de ondernemingsstrategie maar de interne selectieomgeving een verschuiving veroorzaakte van de '*memory*' naar de '*microprocessor*' markt. Burgelman veronderstelt dat hoe groter de overeenkomst tussen de interne selectiecriteria binnen de *multi-unit* onderneming en de externe selectiedruk, des te beter garandeert het selectiemechanisme dat de evolutie van de competenties van de *multi-unit* onderneming gelijk opgaat met de industriële bronnen van concurrentievoordeel. In hun empirisch onderzoek naar *single-unit* tegenover *multi-unit* ondernemingen in de bankwereld ontdekten Barnett e.a. (1994) echter dat *multi-unit* ondernemingen in staat zijn hun *units* te beschermen tegen de externe selectieomgeving door positionele voordelen in de markt te zoeken. Zij vervangen het externe selectiemechanisme door 'zachte' *incentives* die zwakker zijn dan die *incentives* die hun uitwerking hebben op een populatie van autonome ondernemingen. Dientengevolge remmen *multi-unit* ondernemingen leerprocessen af die specifieke competenties kunnen opleveren, maar aan de andere kant blijven zij immuun voor disfunctionele leereffecten zoals het ontstaan van kernrigiditeiten. Dat wil zeggen, die *multi-unit* bedrijven die zich minder goed hebben aangepast, zijn minder gevoelig voor selectiemechanismen en hun ontwikkeling is minder route-afhankelijk.

Hoewel het selectiemechanisme waarschijnlijk een machtig middel is voor het achteraf verklaren van vernieuwingsprocessen, vertegenwoordigen de onderliggende theorieën een visie op individu-organisatie interacties die hun oorsprong vinden in de veronderstelling dat de menselijke rol in organisaties feitelijk passief en pathologisch is (Bartlett & Ghoshal, 1993: 43; Perrow, 1986: 213-214). Deze negatieve veronderstelling met betrekking tot het menselijk handelen komt duidelijk naar voren in extreem determinisme in de populatie-ecologie (Hannan

& Freeman, 1984) en in veronderstellingen met betrekking tot opportunisme en inertie in de organisatie-economie (Williamson, 1975; Alchian & Demsetz, 1972). Terwijl dergelijke theorieën het uiteenvallen van grote complexe *multi-unit* ondernemingen goedkeuren, heeft 'grounded theory' een belangrijke rol gespeeld door te suggereren dat er ruimte is voor *managerial* actie. Bewijs aangedragen door Richardson, Edwards, en Hotpoint toont aan dat vernieuwing een doelbewuste actie kan zijn om vanuit volgroeiheid te komen tot leiderschap. Bovendien, bedrijven zoals Swatch en Direct Line bleken in staat de regels in hun sector te veranderen (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Deze bedrijven hebben nieuwe benaderingen gecombineerd met het zuinig omspringen met middelen om zo leidende posities voor zichzelf te creëren. Deze voorbeelden illustreren dat het nodig is dat we andere dynamische mechanismen in overweging nemen met behulp waarvan *multi-unit* ondernemingen hun competenties kunnen bijstellen. Het selectiemechanisme, dat de nadruk legt op schaarse middelen en de daaruit voortvloeiende concurrentie negeert het feit dat middelen overvloedig en zelfvernieuwend kunnen zijn en dat organisaties niet alleen wedijveren maar ook samenwerken. Hoewel het selectiemechanisme wel kwesties van verandering aanroert, is de 'naïeve' evolutionaire manier van kijken te primitief om een interne aanpassing in *multi-unit* ondernemingen mogelijk te maken. Aangezien inertie belangrijker is dan aanpassing wordt vernieuwing puur gezien als een 'darwinistisch' selectieproces van geschikte, inertiale organisatievormen (Hedlund, 1994: 74). Daarom zullen we kijken naar de hiërarchie, de tijd, en het netwerk als dynamische mechanismen om meer algemeen te onderzoeken hoe co-evolutie en aanpassing van de *multi-unit* onderneming tot stand komen.

Het hiërarchisch mechanisme: vernieuwing als een bestuurlijk proces

Hoewel het selectiemechanisme de nadruk legt op inertie die vaak voorkomt dat *multi-unit* ondernemingen hun kerncompetentie veranderen, gaat dit mechanisme duidelijk voorbij aan het feit dat bij het strategisch management proces in grote complexe bedrijven meerdere bestuurlijke niveaus betrokken zijn (Van Cauwenberg & Cool, 1982; Burgelman, 1994). Het hiërarchisch mechanisme lost daarom de paradox van vernieuwing op door duidelijkheid aan te brengen in de verschillende rollen die meerdere bestuurlijke niveaus in het vernieuwingsproces hebben en in de verbanden tussen deze hiërarchische niveaus. Deze benadering gaat ervan uit dat vernieuwing van toepassing is op één niveau van analyse, maar verbetering op een ander niveau. Dit idee van ruimtelijke scheiding naar niveau en locatie kan gevonden worden in de literatuur (zie Tabel 2) over intern ondernemerschap (het bedrijf opsplitsen in een *operating core* en nieuwe *ventures*), over bedrijfsherstructurering (specifieke bestuursrollen van bepaalde hiërarchische niveaus) en leertheorieën (leertypen met betrekking tot bepaalde hiërarchische niveaus). Vanuit dit perspectief gezien is strategische vernieuwing een bestuurlijk proces waarin de *multi-unit* onderneming de relaties tussen de verschillende niveaus nauwkeurig moet omschrijven en regelen. Aangezien de formulering en uitvoering van specifieke strategische initiatieven niet plaatsvinden op één en hetzelfde hiërarchische niveau, is het onvermijdelijk dat zonder een adequaat bestuurlijk proces een zekere mate van onsamenhangendheid en wrijving

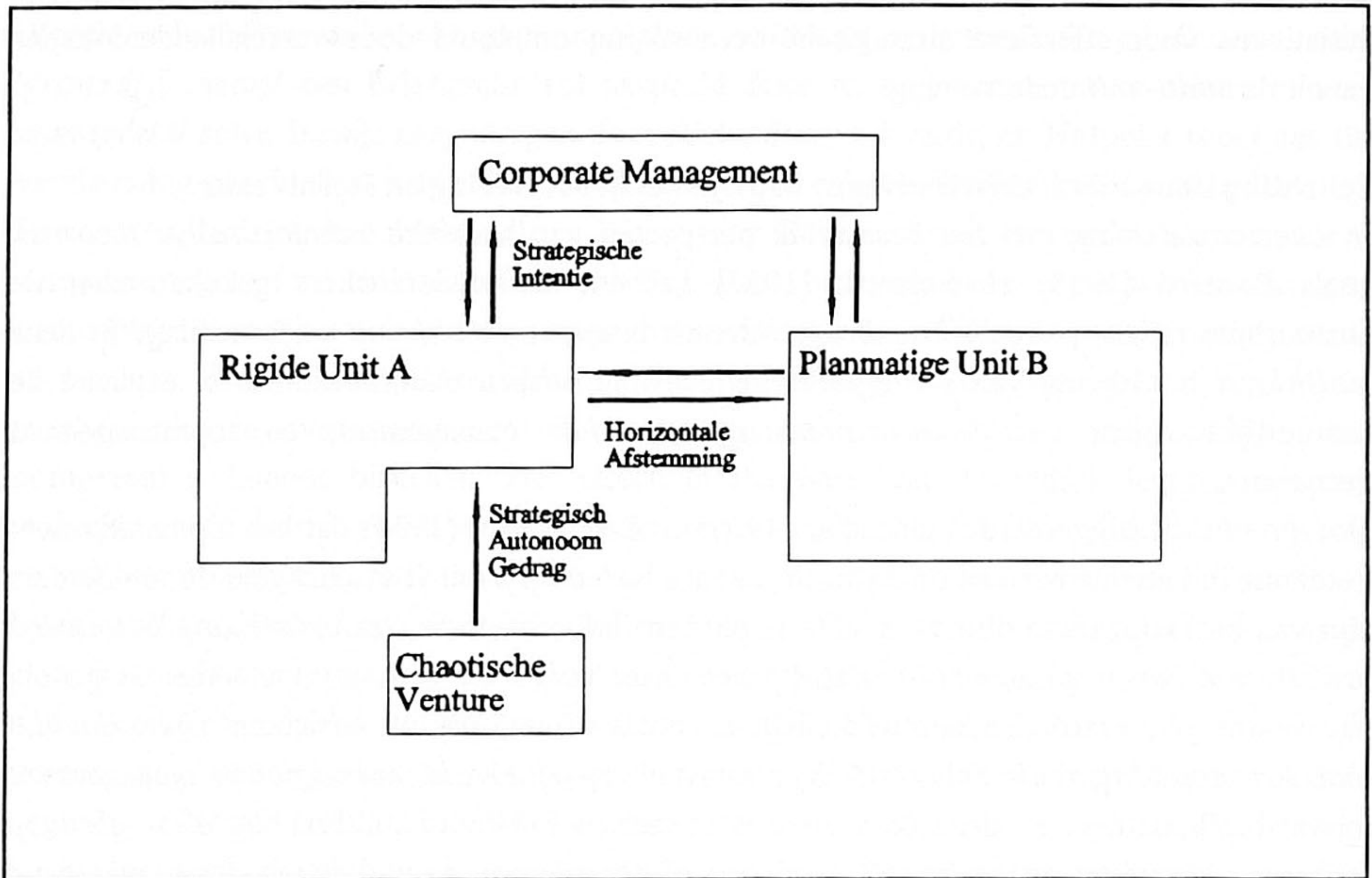
zullen ontstaan (Van Cauwenberg & Cool, 1982). In dit gedeelte zullen we kijken naar de specifieke bestuurlijke rollen van verscheidene hiërarchische niveaus en naar de strategische initiatieven voor effectieve strategische vernieuwing ontplooid door verschillende lokaties vanuit de *multi-unit* onderneming.

Scheiding door hiërarchisch niveau: bedrijfsherstructurering en leerniveaus

In overeenstemming met het bestuurlijk perspectief van klassieke '*administrative theorists*' zoals Barnard (1938) en Selznick (1957) hebben veel onderzoekers gekeken naar de bestuurlijke rollen van de hiërarchische niveaus binnen de *multi-unit* onderneming. In deze *multi-level* benadering van strategische vernieuwing hebben onderzoekers heel expliciet de bestuurlijke rollen van *front-line* managers, *middle* management, en topmanagement geanalyseerd.

Oorspronkelijk suggereerden Chandler (1962) en Schumpeter (1934) dat het topmanagement de eerste initiatiefnemer van ondernemingsacties is, terwijl *front-line* managers de uitvoerders zijn van beslissingen van boven af. Dit impliceert dat vernieuwing een *planmatig bestuurlijk proces, van boven af*, is, waar het zoekproces naar '*corporate-wide*' competenties als gevolg van heuristiek, vaardigheidsontwikkeling, en fundamenteel nieuwe inzichten ofwel *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1978) plaatsvindt op het niveau van *corporate* management, terwijl het benutten van deze competenties in termen van routine-uitbreiding of *single-loop learning* plaatsvindt op *business-unit* niveau of op lagere niveaus. Dit *top-down*, planmatig bestuurlijke perspectief is onlangs ondersteund door Prahalad en Hamel (1990), die beweren dat strategische vernieuwing afhangt van de strategische intentie (Hamel & Prahalad, 1989) van de *CEO* of *corporate* management op basis van superieur '*industry foresight*' (zie Figuur 2). Vanuit een evolutionair perspectief, maar ook vanuit een cognitief perspectief zijn dergelijke '*grand strategy*' verklaringen in uiterst concurrerende bedrijfstakken erg uitzonderlijk (vgl. Burgelman, 1994: 25) en houden zij geen rekening met het feit dat in grote complexe bedrijven strategie minder gecentraliseerd is in top management, veelzijdiger is, en over het algemeen minder geïntegreerd (Van Cauwenberg & Cool, 1982). Dat wil zeggen, strategisch management is een organisatie-omvattende activiteit waarin elk niveau op zijn eigen manier moet bijdragen.

Figuur 2. De hiërarchie: Oplossen van de paradox door het analyseren van de onderscheidende rollen van verschillende managementniveaus



Als reactie hierop, voortbouwend op Bower's (1970) *'resource allocation model'*, is in een veelheid van literatuur gesuggereerd dat een effectief proces van strategische vernieuwing misschien bestaat uit het doen ontstaan, ontwikkelen en bevorderen van strategische initiatieven van onder af (vgl. Bartlett & Ghoshal, 1993; Burgelman, 1983; Kimberly, 1979; Quinn, 1985). Deze studies kwamen tot de conclusie dat vernieuwing typisch voortkomt uit autonoom strategisch gedrag van individuen of van kleine groepen in lagere niveaus van de organisatie (zie Figuur 2). Het zijn typisch de *front-line* managers die de actuele kennis en expertise hebben en die dicht bij de informatiebronnen staan die cruciaal zijn voor innovatieve resultaten. Binnen dit *bottom-up*, spontaan perspectief, waarin de motor van vernieuwing rust in het autonome gedrag van *front-line* managers, is er veel discussie over de bestuurlijke rollen van midden- en topmanagement.

Binnen het *reactieve, bottom-up spontane perspectief* wordt de rol van topmanagement beschreven als een *'retroactive legitimizer'* (Burgelman, 1983) of een rechter of arbiter (Angle & Van de Ven, 1989) en wordt de rol van *middle* management beschreven als ondersteuner en tussenpersoon voor initiatieven vanaf een lager niveau. Dat wil zeggen, het exploreren van nieuwe competenties vindt plaats op het laagste niveau door *'double-loop learning'* of generatief leren (Senge, 1990); de interacties met de markt en veeleisende klanten faciliteren de *front-line* managers om hun normen, doelen en basisbeleid in twijfel te trekken. Aan de andere kant vindt het benutten van al ontwikkelde competenties plaats op de hogere niveaus

door middel van '*single-loop learning*' of adaptief leren; dit soort leren helpt de *multi-unit* onderneming om eerdere ervaringen te benutten, om causaliteiten te ontdekken, en naar de toekomst te extrapoleren. Het staat het topmanagement toe vast te houden aan hun vastgestelde beleid en de door hen geformuleerde doelen te bereiken. Uiteraard dwingen interne en externe selectiedruk het topmanagement soms hun doelen te veranderen (Burgelman, 1994).

Daarentegen wordt in het *pro-actieve, bottom-up spontane perspectief* de rol van het topmanagement beschouwd als meer dan alleen het retro-actief goedkeuren van initiatieven van onder af, maar wordt uitgebreid tot de rol van missievorming en tegelijkertijd het in twijfel trekken van de *status quo* (Bartlett & Ghoshal, 1993). Deze creatieve spanning (Senge, 1990) op het niveau van het top management voorkomt dat de *multi-unit* onderneming een kerncompetentie benut ten koste van het vermogen om nieuwe competenties te ontwikkelen. Men zou kunnen beweren dat vanuit het *pro-actieve, bottom-up* perspectief topmanagement gelijktijdig betrokken is bij '*single-loop*' en '*double-loop*' leren, wat soms *deutero*-leren wordt genoemd (vgl. Argyris & Schön, 1978; Bateson, 1936). Dat wil zeggen, het zoekproces van het topmanagement naar de onbekende toekomst en het benutten van het bekende verleden houden elkaar in evenwicht (Hedberg & Jönsson, 1978: 50). Bovendien houdt het *middle* management zich binnen het *pro-actieve, bottom-up* perspectief niet bezig met verticale informatieverwerking, maar met het leggen van horizontale verbindingen tussen de *units* om maximale exploitatie van competenties te bewerkstelligen en fragmentatie van de middelen en vaardigheden te voorkomen.

Onlangs heeft Day (1994) in een empirisch onderzoek naar strategische vernieuwing aangetoond dat de rollen van verscheidene managementniveaus meer uiteenlopen dan eerder werd gedacht. Strategische initiatieven vonden hun oorsprong in zowel de lagere, als de midden- en hogere niveaus. Bovendien beweerde zij dat als het topmanagement alleen een reactief, *bottom-up* spontaan perspectief volgt voor strategische vernieuwing, de overlevingskans van de *multi-unit* onderneming afneemt (Day, 1994: 168). Dat wil zeggen, de directe rol van het topmanagement is vaak van essentieel belang, vooral in het geval van strategische vernieuwingsprojecten die aanzienlijke middelen vereisen tijdens de ontwikkeling en samenwerking tussen meerdere *business-units*.

Uitgaande van deze uiteenlopende meningen kan het ontwikkelen van een geïntegreerd perspectief op de bestuurlijke rollen van verschillende hiërarchische niveaus een beter begrip van de paradox van strategische vernieuwing bevorderen. Het probleem met het hiërarchisch mechanisme gebaseerd op onderscheid naar niveau blijft de moeilijkheid om de relaties tussen de verschillende niveaus nauwkeurig te omschrijven. Volgens Van de Ven en Poole (1988) hebben veel onderzoekers ze laten liggen en slechts gedeeltelijke en voorzichtige oplossingen voorgesteld.

Scheiding door locatie: intern ondernemerschap

Tot hetzelfde algemene type als het onderscheid naar niveau behoort ook ruimtelijke scheiding. Efficiënte exploitatie van capaciteiten en competenties vindt plaats op één locatie, terwijl het opbouwen van nieuwe competenties plaats vindt op een andere locatie. 'Mature' divisies van de *multi-unit* onderneming richten zich bijvoorbeeld op competentieverbetering, terwijl nieuwe *ventures* zich bezighouden met competentie-ontwikkeling.

Veel onderzoekers hebben geprobeerd dit probleem van het creëren van nieuwe *ventures* binnen grote ondernemingen aan te pakken. Van de Ven (1986) heeft de aandacht gevestigd op 'het structurele probleem van het managen van deel-geheel relaties.' De vraag is hier hoe het zoeken naar nieuwe vaardigheden door nieuwe *ventures* georganiseerd zou moeten worden, en wat hun relatie zou moeten zijn met de andere delen van de organisatie. Drucker (1985: 161-163) en Galbraith (1982) veronderstellen dat flexibele *units* afzonderlijk georganiseerd zouden moeten worden, en tamelijk autonoom zouden moeten zijn ten opzichte van de rest van de organisatie, in het bijzonder ten opzichte van de uitvoerende *units*. In deze context benadrukte Galbraith (1982) het belang van 'reserves', die volledig gewijd zijn aan het bedenken van nieuwe ideeën, terwijl Peters en Waterman (1982) voor dit verschijnsel de term 'skunk works' gebruikten. Een verfijning van hun voorstel werd ingebracht door Kanter (1988: 184-191) die onderscheid maakt tussen enerzijds het 'ontstaan' van een vernieuwing die, naar haar mening, veelvuldig contact en nauwere integratie met andere delen van de organisatie vereist, en anderzijds de 'realisering' of uitvoering van de vernieuwing in flexibele modules, waarbij afscheiding of isolatie van de rest van de organisatie nuttig zouden zijn.

Zowel Kanter als Drucker lijken aan te nemen dat de moederorganisatie op een geplande manier te werk kan blijven gaan, terwijl een flexibele *sub-unit* van de organisatie baanbrekende pogingen mag ondernemen (bijv. R&D). In deze benadering wordt de strategische paradox van vernieuwing tussen competentieverbetering en competentievervanging opgelost door ruimtelijke scheiding. Desalniettemin, in zoverre als de relevante omgeving voor de organisatie als geheel is gevormd van matige concurrentie naar hyperconcurrentie, is de crisis er een die de hele organisatie betreft, en het vereist een alles omvattende reactie, geen gedeeltelijke (vgl. Bartlett & Ghoshal, 1993; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Bovendien, hoewel de ontwikkeling van een afzonderlijke flexibele *unit* de voortgang in nieuwe kansgebieden versnelt, leidt het vaak tot integratie-problemen met de moederorganisatie (MacMillan, 1985). Aan de andere kant is het bevorderen van vernieuwing van binnenuit langzaam en frustrerend, maar indien succesvol kan het leiden tot een groter aanpassingsvermogen van bedrijfspecifieke competenties aan bronnen van concurrentievoordeel op industrieel niveau (vgl. Burgelman, 1983). Daarom kan soms een dramatische bedrijfsomvattende transformatie nodig zijn om tijdelijk nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Dit brengt ons tot het derde generieke mechanisme door middel waarvan *multi-unit* ondernemingen specifieke competenties kunnen ontwikkelen die leiden tot houdbare concurrentievoordelen, namelijk het tijdmechanisme.

Het tijdsmechanisme: vernieuwing als een dynamisch evenwichtsproces

De paradox van het benutten van bestaande capaciteiten en competenties enerzijds en hun vernieuwing anderzijds kan opgelost worden door een scheiding in tijd, waarbij de exploitatie periodes (stabiliteit) worden afgewisseld met creatieve periodes (revolutie). Bij het maken van onderscheid tussen de twee verschillende fasen is bijna iedereen het erover eens dat tijdens periodes van stabiliteit een bedrijf een aantal nieuwe capaciteiten kan ontwikkelen naast het exploiteren van de huidige portefeuille. Dit proces verloopt vaak zeer incrementeel (zoals besproken door Nelson en Winter, 1984). Er zullen echter momenten zijn waarop constructieve en incrementele verandering niet mogelijk is. Dit zal gebeuren wanneer de vernieuwingsrichting of het vernieuwingstraject '*competence-destroying*' wordt (Tushman & Anderson, 1986). Op zulke momenten kan de *unit* of organisatie niet tegelijkertijd het oude benutten en het nieuwe ontwikkelen, maar moet (misschien onbewust) "kiezen" tussen radicale verandering en langzaam verval.

Het begrip competentie-vernietigende verandering, waarbij incrementele veranderingsroutes radicale veranderingsroutes worden, wordt geassocieerd met loslaten en afleren (besproken door Argyris en Schön, 1978), nieuwe manieren van denken en nieuwe '*mindsets*' (Spender, 1980), nieuwe technologische paden (Clarke, 1985; Tushman & Anderson, 1986), en bepaalde typen ondernemerschap (Schumpeter, 1934). Hoewel de tijdsfactor niet genegeerd wordt in de besprekingen van hen die zich bezighouden '*administrative heritage*' en selectie, wordt de kwestie van hoe omkeerbaarheid plaatsvindt over het algemeen genegeerd. In de literatuur over *corporate entrepreneurship* bestaat er echter een visie over hoe het vernieuwingsproces plaatsvindt, waarbij er een grotere nadruk ligt op de verandering van de gehele organisatie. Om deze reden is in Tabel 2 een thema tijd vastgesteld, en in dit gedeelte onderzoeken we hoe tijd wordt opgevat in vernieuwing; enerzijds vanuit een dynamische innovatie perspectief welke de nadruk legt op het trajectmatige karakter van vernieuwing, en anderzijds vanuit een *corporate entrepreneurship* perspectief dat de nadruk legt op het holistische karakter van de verandering.

Dynamische Innovatie en Tijdenpaden voor Vernieuwing en Stabiliteit

Het idee van de beweging van innovatie naar exploitatie (vernieuwing naar stabiliteit) is algemeen geaccepteerd. Het fasenmodel voor technologische ontwikkeling, toegelicht door Utterback en Abernathy (1975) in hun analyse van de evolutie van automobielen, suggereert een route waarbij radicale innovatie (vernieuwing) van de producten vooraf gaat aan dat van het proces, en hoe beide wijken voor een lange periode van exploitatie en ontwikkeling wanneer incrementele verandering duidelijk wordt. Hoewel de details van het proces omstreden zijn, en misschien afhankelijk van de technologie, hebben verscheidene latere onderzoeken het ontwikkelingskarakter van deze evolutie bevestigd als routinisering. De cruciale vraag is of onomkeerbaarheid mogelijk is, dat wil zeggen, of er sprake kan zijn van revitalisering.

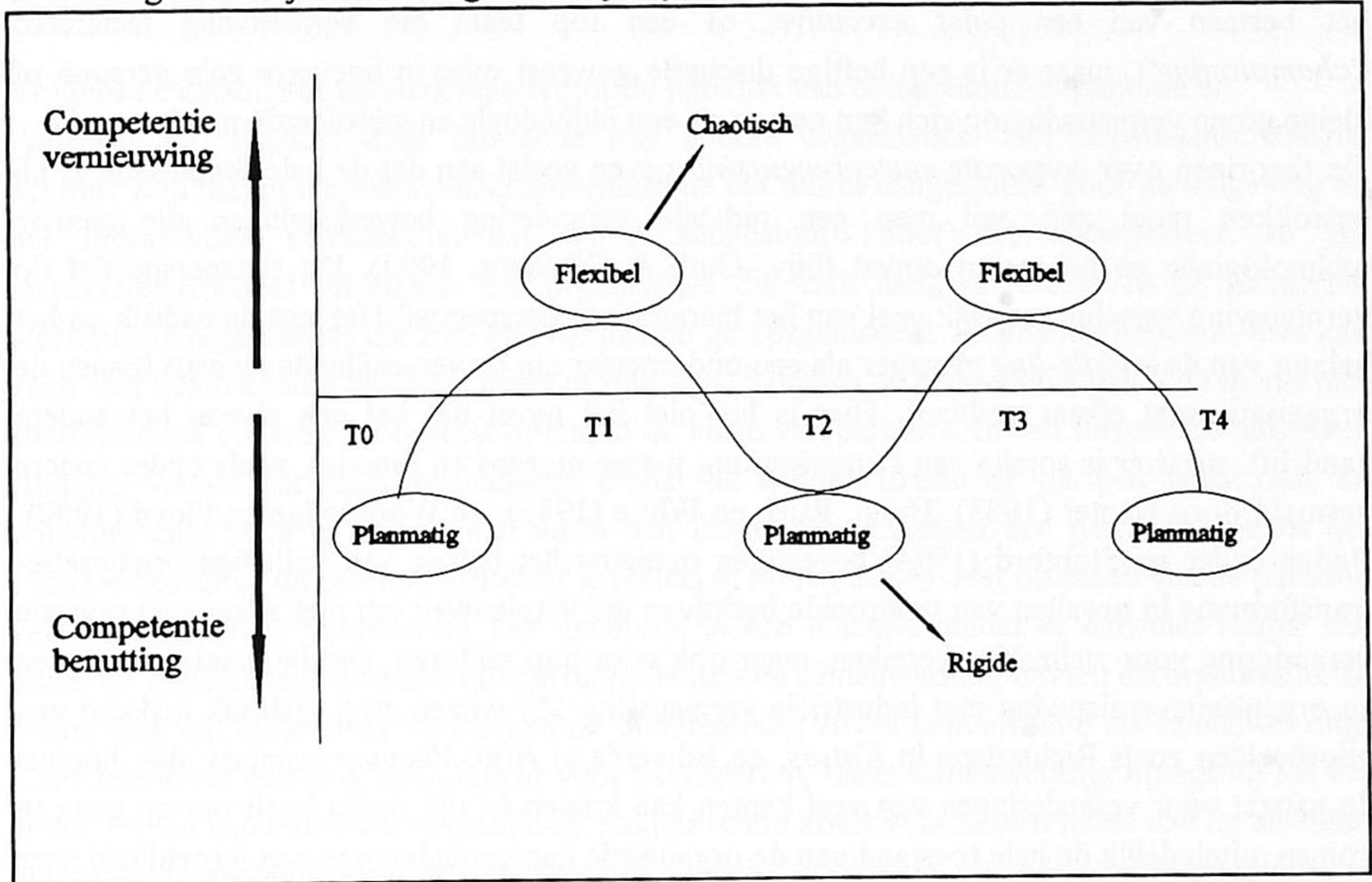
Selectietheorieën (voornamelijk die van eerder genoemde economen en populatie-ecologen) verwerpen meestal de mogelijkheid dat volgroeide, lang gevestigde organisaties doeltreffend deel kunnen nemen aan zelfvernieuwing. Zij suggereren vaak dat de "genen" van de organisatie (zoals de mentale houding) vastliggen en zich ontwikkelen volgens een zich ontvouwende route, die radicale zelfgerichte verandering niet toestaat. Hoewel dergelijke bevindingen op veel organisaties van toepassing zijn, tonen sommige wel degelijk aan in staat te zijn tot zelfvernieuwing.

In hun onderzoek naar organisatievormen hebben Burns en Stalker (1961) geopperd dat de twee verschillende fasen beschreven kunnen worden met de termen "mechanistisch" en "organisch". Zij merken niet alleen op dat organisaties van organisch naar mechanistisch kunnen gaan, maar dat het omgekeerde ook mogelijk is. Andere organisatietheoretici hebben een veel fijnere en complexere indeling van mogelijkheden en overgangen bedacht. Mintzberg (1979) suggereert dat organisatiestructuren kunnen worden ingedeeld rond vijf mogelijkheden. Er kan simpelweg gesproken worden van een continuüm lopend van eenvoudige organisatievormen naar volwassen complexe multi-divisionele vormen. Maar twee vormen springen eruit: de *adhocracy* en de bureaucratie. Dit zijn twee tegenovergestelde ontwerpen voor de *multi-unit* onderneming, en verschaffen modellen die respectievelijk vernieuwing en exploitatie toestaan.

Er zijn veel onderzoeken geweest naar de verandering van volgroeidheid naar dynamisme. Opvallend is de langere-periode analyse van Tushman & Romanelli (1985) waarin een voorstel wordt gedaan voor een "gepuncteerd evenwicht". Zij ontdekten dat korte periodes van radicale verandering, waarbij een revolutie plaatsvindt, vooraf gegaan en gevolgd kunnen worden door langere periodes van grotere stabiliteit die geassocieerd worden met ontwikkeling en exploitatie. Of verandering cyclisch verloopt of gepuncteerd is, wordt gedeeltelijk bepaald door het gehanteerde perspectief. Wanneer de tijdsperiode nog verder wordt uitgebreid, zullen de markeringspunten verdwijnen en zal de hele route gladder lijken.

Op het niveau van de onderneming merken Child en Smith (1987) en Pettigrew (1985a) op dat revolutie 'cascade gewijs' kan worden doorgevoerd, en dat het in sommige gevallen niet altijd mogelijk is om de exacte start van de bestuurlijke processen die een rol spelen bij het starten en beëindigen te dateren. Maar in sommige gevallen, zoals British Airways (zie Kotter & Hesketh, 1993) of Novotel (zie Hunt, Baden-Fuller en Calori, 1995), is het moment waarop het proces begon wel duidelijk, ook al zijn er duidelijke historische antecedenten. Het beeld van discontinuïteit, of langzame evolutionaire processen, kan ook worden beïnvloed door het onderwerp waar de waarnemer naar kijkt: de zittingsperiode van *chief executives*, structuren, systemen, organisatieprocessen of het opbouwen van kennis en technologisch begrip. Vanuit een bepaalde invalshoek, zoals systemen, kunnen de veranderingen erg rigoureuus lijken (zie bijvoorbeeld Mintzberg en Waters [1983] over de geschiedenis van *Canadian Lady*), vanuit een andere, zoals competentie-ontwikkeling, kan het proces geleidelijker lijken (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Burgelman, 1994).

Figuur 3. Tijd: het managen van tijdelijke relaties tussen tegengestelde krachten



Of men een gepunctueerde of een meer evolutionaire visie heeft, de centrale vooronderstelling is cyclisch: vernieuwing kan aan stabiliteit vooraf gaan of die volgen. Niet alle organisaties volgen deze golven, want sommige mislukken daarin. Maar een aanzienlijk aantal slaagt er wel in. In Figuur 3 wordt dit proces geïllustreerd als een slingerbeweging. Daarmee wordt niet gesuggereerd dat de tijdsperiodes in de verschillende fasen even groot is. Bovendien zal er in bepaalde organisaties een trendlijn zijn die een stijgende of dalende cyclus volgt.

Ondernemerschap en de dynamiek van verandering

Het hiërarchisch perspectief op vernieuwing ziet het veranderingsproces alsof het van het ene naar het andere bestuurlijke niveau gedreven wordt, en de discussie is typisch geformuleerd in termen van *top-down* of *bottom-up*. Daarentegen oppert de literatuur over *corporate entrepreneurship* dat vernieuwing een holistische proces is waar uiteindelijk het de hele onderneming bij betrokken zal zijn, en men kan spreken over een beweging van de gehele organisatie van het ene extreem (volgroeidheid) naar het andere (vernieuwing).

Het vernieuwingsproces is duidelijk wanneer het toegepast wordt op een kleine *unit*, vooral in de beginperiode. Hier wordt een enkele ondernemer gezien als de stuwende kracht achter het innovatieproces. Doorgaans bezielt hij of zij de hele organisatie door gelijkgestemde individuen te verzamelen en te motiveren. Onlangs is er vrij veel aandacht geweest voor de hernieuwing van volgroeide *units*, of totale complexe organisaties, vooral die organisaties die in een crisis verkeren of met verval te maken hebben (zie bijvoorbeeld Slatter, 1984; Grinyer,

Hayes & McKiernan, 1988; Beer, Eisensat & Spector, 1990). Hier wijst de literatuur veelal op het bestaan van een *chief executive*, of een top team die vernieuwing faciliteerd ('*championing*'), maar er is een heftige discussie geweest over in hoeverre zo'n persoon of kleine groep vernieuwing op zich kan nemen op een individuele en geïsoleerde manier.

De theorieën over *corporate entrepreneurship* geven veelal aan dat de hele organisatie er bij betrokken moet zijn, wil men een radicale verandering bewerkstelligen die nieuwe technologieën en processen omvat (bijv. Guth & Ginsberg, 1990). Dit tijdsperspectief op vernieuwing verschilt tamelijk veel van het hiërarchisch perspectief. Het legt de nadruk op het belang van de *middle-line* manager als een ondernemer die de verschillende niveaus binnen de organisatie met elkaar verbindt. Hier is het niet het geval dat het ene niveau het andere aandrijft, maar er is sprake van samenwerking tussen niveaus en functies, zoals onder andere vermeld door Kanter (1983), Hurst, Rush en White (1986), en Wooldridge en Floyd (1990). Baden-Fuller en Stopford (1994) bevestigen opnieuw het belang van volledige organisatie-transformatie in gevallen van volgroeide bedrijven die vernieuwen om niet alleen een radicale verandering voor zichzelf te bereiken, maar ook voor hun sectoren. Op die manier verbinden ze organisatievernieuwing met industriële vernieuwing. Zij wijzen erop, gebruik makend van voorbeelden zoals Richardson in *Knives*, en Edwards in *High-Vacuum* pompen, dat, hoewel de aanzet voor veranderingen van veel kanten kan komen en tijd nodig heeft om op gang te komen, uiteindelijk de hele toestand van de organisatie kan veranderen van volgroeidheid naar dynamisme.

Hoewel ondernemerschap wordt geassocieerd met snelle verandering, kan te veel ondernemerschap leiden tot beëindiging of zelfs tot mislukking. Een verzameling aspiraties die te groot is vergeleken met de middelen, evenals ongecontroleerd experimenteren, kan leiden tot het nemen van te veel risico's (bijvoorbeeld Laker Airways in hun strijd met *airlines* op de Noordatlantische route). De organisatie kan ook verlamd raken omdat de wens ondernemend te zijn chaos veroorzaakt. Hoewel het woord '*corporate entrepreneurship*' iets oproept dat de krachten van vernieuwing en chaos herkent en in evenwicht houdt, is de inherente spanning voor zelfvernietiging altijd aanwezig.

Vanuit het perspectief van de *multi-unit* onderneming kan het vernieuwingsproces in een *business unit* vernieuwing elders bevorderen en in gang zetten. Zo werd in het onderzoek naar de fusie in de Europese industrie voor huishoudelijke apparatuur tussen Merloni en Indesit opgemerkt dat één partij, Merloni, die in een vernieuwingsfase zat, Indesit kocht met als doel haar ondernemerschap over te hevelen naar de rivaal. Hoewel de overdracht aanzienlijke problemen met zich meebracht, bereikte de gecombineerde organisatie uiteindelijk wel een situatie van ondernemerschap. In het geval van vernieuwing bij de Accor groep begon het vernieuwingsproces in één divisie, Novotel, en ging door zonder het centrum er direct bij te betrekken; vervolgens gaf deze vernieuwing de aanzet voor gebeurtenissen elders in de groep. In al deze gevallen was er geen sprake van selectie of hiërarchie.

Het netwerkmechanisme: vernieuwing als een coöperatief proces

Volgens de alliantie of netwerkvisie wordt de paradox van competentie-exploitatie en -vernieuwing opgelost door interactie met andere organisaties. Het netwerkmechanisme bevindt zich tussen het marktselectiemechanisme dat wordt aangestuurd door de omgeving en het hiërarchisch mechanisme dat wordt aangestuurd door het management. In het marktselectieproces mislukken die organisaties die zich niet aanpassen. In de hiërarchie worden die organisaties die zich niet aanpassen gereorganiseerd. In alliantie/netwerk-visie kan geen van beide kanten helemaal goed of fout zijn. Volgens de netwerkanalyse is de markt niet abstract maar concreet en bestaat overal in de vorm van partners. In een formele of informele alliantie bestaat het marktmechanisme omdat de banden tussen de partijen wederzijds en vrijwillig zijn, maar is er ook een vorm van hiërarchie aangezien een partij doorgaans het centrale bedrijf of de centrale makelaar is (Miles & Snow, 1986). Het oplossen van de paradox van continuïteit en verandering kan gebeuren in een alliantie omdat er dan niet langer een duidelijk onderscheid is tussen concurrentie buiten en samenwerking binnen de organisatie. In plaats daarvan ervaren de partners in de onderneming zowel concurrentie als samenwerking. Concurrentie is een stuwende kracht voor verandering, maar samenwerking draagt bij tot het zeker stellen van middelen en stabiliteit. Concurrentie komt voor tussen leden van de alliantie, omdat er uiteindelijk onafhankelijkheid en vrijheid is, die de verantwoordelijkheid om te overleven met zich meebrengt. Tabel 2 geeft de belangrijkste onderzoekers die hebben bijgedragen aan het netwerkmechanisme.

Allianties en het vernieuwingsproces

Volgens de literatuur wordt een algemene reden die bedrijven stimuleert om allianties aan te gaan gevormd door het willen bemachtigen van nieuwe technologieën in een van zijn vele vormen (Contractor & Lorange, 1988). Zo hoeft een onderneming die behoefte heeft aan vernieuwing dit proces niet zelf op zich te nemen, maar kan het zich op de semi-markt richten en hetzelfde doel bereiken door een geschikte partner te selecteren. In een succesvolle alliantie worden de nieuwe ideeën en technologieën gedeeld door de partnerbedrijven, en vernieuwing wordt bereikt door het kopiëren en verbeteren van organisatie-specifieke middelen van een partnerorganisatie.

De relatie tussen succes en het aangaan van allianties is onderwerp geweest van een aanzienlijke hoeveelheid onderzoek, veel meer dan hier besproken kan worden. Het is belangrijk op te merken dat de effectiviteit van allianties voor het vernieuwingsproces ernstig in twijfel is getrokken. Bleeke en Ernst (1991) en Hamel (1991), bijvoorbeeld, leveren aanwijzingen dat het gebruik van allianties niet zonder risico's is. Zij suggereren dat tenzij beide partners sterk en evenwichtig zijn de volgroeide organisatie mogelijk betrekkelijk weinig voordeel van het partnership kan hebben. De risico's van het aangaan van een alliantie zijn het grootst voor een zwakke organisatie, juist die waarvoor het vernieuwingsprobleem het meest urgent kan zijn.

Alhoewel het aangaan van een alliantie vol problemen kan zijn, is er een aantrekkelijke kant. Het ontslaat de moederorganisatie van de verplichting zelf kostbare veranderingen door te voeren. Grote verticaal geïntegreerde bedrijven lijken nu doorgaans gedeelten van hun organisatie te vernieuwen door onderdelen af te stoten of aan te trekken. Dit impliceert dat wanneer een dynamische ouder erachter komt dat een van haar *units* stagneert of volgroeid is, zij die zal afstoten. Onder een nieuwe eigenaar, of vaker in de vorm van een afzonderlijke *unit* of managementovername, en bevrijd van de directe controle door de grotere *multi-unit* organisatie, kan het vernieuwingsproces vat krijgen. De afgestoten *unit* is niet volledig beschermd en zal de druk van de markt sterker voelen. Tijdens de vernieuwingsperiode blijft de afgestoten *unit* vaak banden onderhouden met hun vroegere ouder, misschien door transacties, of anders door het bezit van aandelen, of beide. Uiteindelijk kan de vernieuwde *unit* teruggebracht worden in het oorspronkelijke bedrijf, of, wat vaker gebeurt, in een andere complexe organisatie.

Het weer uiteengaan van gefuseerde bedrijven is in de tachtiger en negentiger jaren nogal een management-rage geworden. Wat eens werd geprezen als een kernbedrijf en als onderdeel van het totale complex kan plotseling niet langer 'core' zijn en hoeft te worden af te scheiden. De talrijke onderzoeken naar managementovernames suggereren dat in veel gevallen bedrijven beter gedijen na van hun vroegere ouders bevrijd te zijn. Bovendien, in veel gevallen bewaren de vroegere ouderbedrijven belangrijke banden met deze autonome onderdelen.

Dit dynamische vernieuwingsproces, dat elementen van tijd en alliantie combineert, is op zeer grote schaal gebruikt door regeringen die geprobeerd hebben de staatssector te vernieuwen. De mate waarin er sprake is van een alliantie verschilt zeer van ondernemingen tot onderneming. In het geval van ruimtevaartondernemingen, waar regeringsinstanties bij betrokken zijn, is het onderzoek van Koenig en Thietart (1990) zeer onthullend. Zij laten zien hoe in sommige gevallen de allianties zeer succesvol waren, terwijl op andere momenten, vooral wanneer die allianties gedomineerd worden door politieke overwegingen, succes moeilijk te behalen was.

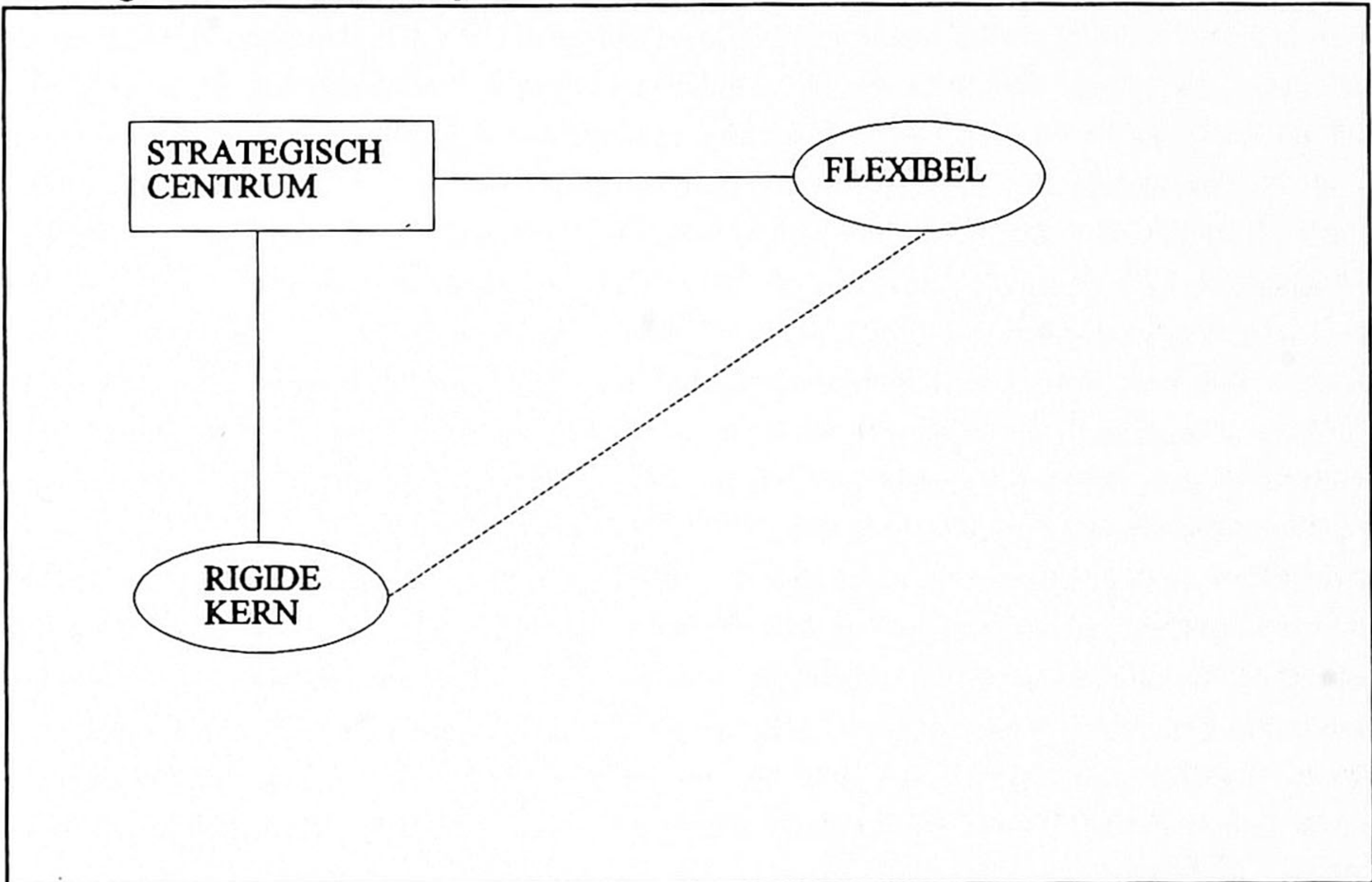
Netwerken en het vernieuwingsproces

Het was de Zweedse school van '*industrial purchasing*' (Hakansson, 1982) die veronderstelde dat markten eigenlijk netwerken zijn. Zij beklemtoonden dat de meeste bedrijven marktkrachten voelen als gevolg van een netwerk van klanten en leveranciers. Matsson (1987) onderzocht strategische verandering vanuit een klantennetwerk-perspectief. Von Hippel (1978) beschreef vrij gedetailleerd hoe klanten en leveranciers op elkaar reageren om ervoor te zorgen dat nieuwe ideeën voor produktverbetering geïntroduceerd werden, en gaf een tastbare betekenis aan het woord marktdruk.

De visie dat beter georganiseerde netwerken zouden kunnen fungeren als een machtig mechanisme voor vernieuwing werd lang geleden het eerst genoemd door Marshall in zijn beschrijving en analyse van Industriële Districten, en hetzelfde thema werd herhaald door Ouchi (1981) in zijn besprekingen van organisatie-clans. De sociale druk om hogere prestaties te ambiëren en de 'gemeenschappelijke' middelen geven industriële districten en clans machtige

mechanismen in handen om de paradox van innovatie en exploitatie op te lossen. Recentelijk zijn netwerken gecategoriseerd en geanalyseerd door Miles en Snow (1986) en Thorelli (1986). Miles en Snow spreken van een invloed van de makelaar op het veranderingsproces. In de meeste van de bovenstaande gevallen hebben het netwerk of het industriële district een informeel karakter. Dezelfde eigenschappen die hun kracht gaven, vooral de sociale banden, vertraagden uiteindelijk ook de vernieuwing. Industriële districten zoals Lyon en Sheffield zijn vervallen, en zelfs Prato, één van de langst bestaande, heeft onder grote druk gestaan.

Figuur 4. Het netwerk: oplossen van de paradox door inter-organisatorische relaties



Lorenzi en Baden-Fuller (1995) besteden nauw aandacht aan het proces waarbij de spanning tussen behoud en vernieuwing plaatsvindt in een systematisch georganiseerd *strategisch netwerk* met een sterk centraal bedrijf (zie figuur 4). Het strategische netwerk kenmerkt zich door een duidelijk centrum dat functioneert als brein en strateeg voor zijn partners. Het centrum neemt veel van de rollen op zich die anders uitgevoerd zouden worden door het hoofdkantoor van een grote complexe verticaal-geïntegreerde organisatie. Door voorbeelden te gebruiken van bedrijven die in het verleden met succes de strategische netwerkvorm hebben gebruikt, zoals Benetton, Apple, Sun, en Corning, tonen zij aan dat kerncompetenties doorgaans gedeeld worden door de leden en dat er sprake is van leren en onderwijzen op een systematische basis. De auteurs stellen twee methoden vast voor de oplossing van de paradox van stabiliteit en vernieuwing. In de *leerrace* organiseert de centrale organisatie een ontwikkelingswedstrijd tussen leden van het netwerk, waarbij de winnaar een prijs krijgt. De verliezers krijgen echter ook een beloning: zij kunnen de uitvindingen gebruiken om te zorgen

voor snelle exploitatie. Zo wordt er tegemoet gekomen aan de minder leuke kant zonder dat de prikkel tot innovatie afneemt. Het *Borrow-Develop-Lend* principe is subtieler. Een nieuw idee kan worden geleend van een partner, of van buiten worden ingekocht, ontwikkeling kan plaatsvinden in het centrale bedrijf en exploitatie vindt plaats elders in het netwerk.

Discussie en conclusies

Ondernemingen worden geconfronteerd met een paradox tussen vernieuwing en behoud. Stabiliteit is noodzakelijk voor interne samenhang en om zelfdestructieve chaos te voorkomen. Vernieuwing is noodzakelijk omdat de meeste organisaties niet zo snel kunnen vernieuwen als de markt. Door vier perspectieven te bestuderen - selectie, hiërarchie, tijd, en netwerken - hebben we geprobeerd verschillende inzichten in mogelijke oplossingen voor deze paradoxen te illustreren. Uiteraard zijn onze concepten onnatuurlijk, want de grenzen tussen de auteurs zelf en hun ideeën passen nooit in dergelijke nette hokjes. Onderzoekers die bijdragen aan een bepaalde school hebben vaak ook over een ander thema geschreven, en het onderscheid tussen denkwijzen is vaak minder duidelijk dan wij hebben voorgesteld. Auteurs die nadenken over selectie schrijven ook over netwerken, en gebruiken dit als bewijs. Zij die over hiërarchie schrijven, bespreken vaak begrippen van ondernemerschap die sterke tijdselementen vertonen. Niettemin kan de hier geponeerde indeling bij dragen aan de theorie-ontwikkeling en onderzoekers aanmoedigen dieper te graven.

Categorisering van bovenstaande generieke mechanismen kan empirisch onderzoek op het gebied van strategische vernieuwing stimuleren. Zeer langlopende onderzoeken opperen dat weinig organisaties *überhaupt* overleven, en wanneer dat wel het geval is, zijn die organisaties doorgaans aanzienlijk veranderd, vaak door overname. Hierin ligt de kracht van de inzichten verworven door selectie. Het begrijpen van korte termijn veranderingen is echter meer gebaat bij andere beelden. Hier merken we op dat complexe organisaties verschillende patronen volgen. Bedrijven zoals Hanson en BTR blijken het selectieproces te volgen, zoals is vastgelegd door Gould en Campbell (1987). Daarentegen blijken de meeste grote oliemaatschappijen een vrij nauw gedefinieerde hiërarchische mechanismen toe te passen om hun uitzonderlijke overleving zeker te stellen. Ondernemerschap en scheiding in tijd waren het kenmerk van revitaliserende ondernemingen, bestudeerd door Baden-Fuller en Stopford (1994) en ander eerder geciteerde onderzoeken, terwijl de eerder besproken netwerkoplossing ook zijn aanhangers heeft. Nogmaals, de grenzen zijn zelden duidelijk, want gedetailleerde onderzoeken naar de meeste organisaties duiden op het binnensluipen van elementen uit meer dan een oplossing.

Recent gestart onderzoek binnen KLM, KPN, Van Ommeren en Cap Gemini¹ is gericht op een beter begrip van deze onderliggende mechanismen van strategische vernieuwing binnen grootschalige, complexe ondernemingen. Op grond van een dynamisch proces model wordt

¹ Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met Wietze van der Aa, Charles Baden-Fuller, Tom Elfring en Eva Henniger.

gekeken hoe vernieuwingen tot stand komen en wat de rol is van de verschillende management niveaus. Door tevens projectteams c.q. *ventures* te selecteren die zich in verschillende fasen bevinden wordt geprobeerd succesvolle vernieuwingstrajecten vast te stellen. Beter inzicht in de paradox van stabiliteit en vernieuwing is van groot belang voor moderne grote complexe bedrijven als zowel het vakgebied strategisch management.