

Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive

Dr. M.G. Heijltjes

BOEKBESPREKING

Volberda, H.W. *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, New York: Oxford University Press, 1998, 349 pagina's

Volberda behandelt in zijn boek 'Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive' de vraag hoe ondernemingen flexibiliteit kunnen realiseren zonder dat dit ten koste gaat van efficiëntie en kwaliteit. De assumptie die aan deze vraag ten grondslag ligt, is dat ondernemingen in de hedendaagse concurrentie-omgeving niet meer kunnen overleven wanneer zij slechts aandacht besteden aan één van bovengenoemde aspecten. Wanneer echter aan alledrie aspecten aandacht wordt besteed, belandt de onderneming in een krachtenveld van tegenstrijdige eisen. Enerzijds moet zij een adaptief vermogen ontwikkelen; anderzijds vraagt efficiëntie om verbetering van de status quo. De onderneming moet derhalve leren omgaan met een continue paradox tussen verandering aan de ene kant en stabiliteit aan de andere kant. Het is deze paradox die ten grondslag ligt aan het strategisch raamwerk voor flexibiliteit dat de auteur in de loop van het boek ontwikkelt.

Flexibiliteit wordt in het boek gedefinieerd als de interactie tussen de dynamische vaardigheden van het management enerzijds en de bestuurbaarheid van de organisatie anderzijds. Het ontwikkelen van dynamische vaardigheden is in deze een managementtaak, en de bestuurbaarheid van de organisatie een vraagstuk van organisatie-ontwerp. Het in het boek ontwikkelde model van strategische flexibiliteit bestaat derhalve uit drie bouwstenen:

- 1 de mate van turbulentie in de omgeving (in termen van dynamiek, onvoorspelbaarheid en complexiteit);

- 2 de dynamische vaardigheden van het management (in termen van variëteit in capaciteiten en snelheid van reageren) en
- 3 het organisatie-ontwerp (in termen van technologie, structuur en cultuur).

Het vermogen om deze drie elementen op elkaar af te stemmen – en zo een oplossing te vinden voor de paradox – wordt metaflexibiliteit genoemd. Deze metaflexibiliteit resulteert in een typologie van vier mogelijke flexibele organisatievormen:

- In een stabiele omgeving leidt een optimale configuratie tot de *rigide organisatievorm*, waarin het management weinig dynamische vaardigheden bezit en er sprake is van een mechanische structuur, routine-technologie en conservatieve cultuur.
- In een matig turbulente omgeving leidt een optimale afstemming tot de *planmatige organisatievorm*. In deze organisatie beschikt het management over meer dynamische vaardigheden en wordt gebruikgemaakt van een niet-routinematige technologie in de context van een mechanische structuur en conservatieve cultuur.
- Wanneer de omgeving turbulent te noemen is, voldoet de *flexibele organisatievorm* het best. In deze vorm beschikt het management over

Dr. Mariëlle G. Heijltjes is als universitair docent verbonden aan de sectie Organisatie van de vakgroep Managementwetenschappen van de Universiteit Maastricht. Haar onderzoek- en onderwijsactiviteiten richten zich met name op de gebieden strategisch management, management control en human resource management. Tevens is zij directeur van het Executive MBA Program, Universiteit Maastricht - Haus der Technik.

uitgebreide dynamische vaardigheden, maakt de organisatie gebruik van een niet-routinematige technologie en bezit zij een organische structuur en een innoverende cultuur.

- In de *chaotische organisatievorm* is er eveneens sprake van een turbulente omgeving. Daarnaast bezit het management uitgebreide dynamische vaardigheden. Het organisatieontwerp wordt echter niet gekenmerkt door een bepaalde technologie, stabiele structuur of consistente cultuur. Hierdoor ontbreekt de sturing vanuit de organisatie en wordt zij als het ware beheerst door de omgeving.

De vier genoemde organisatievormen zijn gedocumenteerd met data verzameld in *business units* en divisies bij drie grote ondernemingen in Nederland. De vragenlijsten die hiervoor zijn gebruikt, zijn ook opgenomen in het boek. Deze vormen de basis van de *Flexibility Audit and Redesign* (FAR-)methode. Deze methode kan door ondernemingen worden gebruikt om het flexibiliteitsprofiel van een divisie of *business unit* te beschrijven en te analyseren zodat daarna richting gegeven kan worden aan het ontwikkelingstraject naar één van de vier bovenstaande vormen.

Voor grote *multi-unit*ondernemingen geldt dat binnen het bedrijf combinaties van de bovenstaande vier vormen kunnen voorkomen, aangezien zij te maken kunnen hebben met verschillende soorten omgevingen waarbinnen de mate van turbulentie kan uiteenlopen. De verschillende configuraties van de rigide, planmatige en flexibele vorm binnen een *multi-unit*onderneming leiden tot wederom vier verschillende organisatievormen: 1) de netwerkonderneming, 2) de duale onderneming, 3) de pendule-onderneming en 4) de gebalanceerde onderneming.

Het is jammer dat de doelgroep van het boek uiteindelijk onduidelijk blijft. Door de beschrijving van de FAR-methode om flexibiliteit te meten lijkt het boek in eerste instantie gericht op managers of adviseurs die hiermee, volgens de auteur, een instrument in handen krijgen om flexibiliteit te meten. De achtergrond van de concepten waaruit het strategisch raamwerk is opgebouwd, is echter dermate theoretisch beschreven dat de toegankelijkheid van de materie wordt beperkt. Bovendien is er – vanuit theoretisch oogpunt – slechts sprake van een zeer losse koppeling tussen de gepresenteerde theorie en de

vragen in het meetinstrument. Dat is jammer, want het meetinstrument als zodanig maakt slechts een uitgebreide inventarisatie van de status quo mogelijk zonder dat de relatie naar flexibiliteit duidelijk wordt. Een voorbeeld hiervan is het *environmental turbulence profile*, een omgevingsprofiel dat voor een *business unit* of divisie gemaakt kan worden en de dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving in kaart brengt. De vragenlijst omvat 58 grotendeels open vragen met betrekking tot elf concurrentiekrachten. Het doorlopen van deze exercitie levert voor een organisatie ongetwijfeld nieuwe en nuttige gezichtspunten op. De concrete vertaling naar het *environmental turbulence profile* – en daarmee naar de vereiste flexibiliteit – blijft echter onduidelijk. In het boek wordt daarvoor verwezen naar de theoretische beschouwing met betrekking tot de omgevingsdimensies dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Deze theoretische beschouwing biedt echter onvoldoende concrete informatie om de resultaten gestructureerd te interpreteren. Het is dan ook zeer de vraag of hiermee het *environmental turbulence profile* daadwerkelijk wordt *gemeten*.

Voor wetenschappers werkzaam op dit vakgebied biedt het boek een overzicht van de bijdragen die theorieën kunnen leveren aan het concept flexibiliteit op het gebied van:

- 1 strategisch management;
- 2 organisatie en omgeving;
- 3 leren, en
- 4 innovatie en ondernemerschap.

De belofte van een strategisch raamwerk dat een brug slaat tussen deze theorieën, die gericht zijn op enerzijds verandering en anderzijds stabiliteit, wekt nieuwsgierigheid. Het is daarom teleurstellend te ontdekken dat deze belofte slechts ten dele wordt nagekomen. Het raamwerk dat uiteindelijk resulteert is namelijk minder vernieuwend dan wordt gesuggereerd. De veronderstelling dat bepaalde configuraties van de drie bouwstenen van het raamwerk resulteren in vier verschillende organisatievormen past in de neo-contingentietheorie, en voert daarmee terug naar de aloude gedachte dat een *fit* tussen omgeving, structuur en strategie leidt tot een bovengemiddeld bedrijfsresultaat terwijl een *misfit* leidt tot een benedengemiddelde prestatie (onder andere Govindarajan, 1988; Venkatraman, 1989; Habib & Victor, 1991; Powell, 1992; Naman & Slevin,

1993; Miles & Snow, 1994; Schroeder, Congden & Gopinath, 1995; and Ward, Bickford & Keong Leong, 1996). Het is dus noodzakelijk om *misfits* te ontdekken, want die geven de richting voor verbetering aan. Volberda beoogt met zijn *Flexibility Audit and Redesign (FAR) Method* hetzelfde: de omgeving bepaalt de gewenste flexibiliteit, de organisatiekarakteristieken bepalen de mogelijke flexibiliteit en de capaciteiten van het management geven de huidige flexibiliteit aan. Wanneer er een *misfit* tussen deze drie elementen bestaat, vormt deze *flexibility gap* het uitgangspunt voor verandering. Een toevoeging van Volberda's strategisch raamwerk aan de neo-contingentietheorie is de expliciete aandacht voor het *proces* van afstemming, de zogenaamde *metaflexibiliteit*. Dit vermogen om de bouwstenen van het model op elkaar af te stemmen stelt eisen aan het lerend vermogen van het management. En ofschoon Volberda de relevantie van leertheorieën in deze context onderkent, zijn deze theoretische ideeën niet verwerkt in de FAR-methode. Dit is jammer want een praktische uitwerking zou additionele inzichten kunnen verschaffen in de ontwikkelingstrajecten tussen organisatievormen. De beperkte aandacht voor dit aspect in de FAR-methode lijkt dan ook een gemiste kans.

Dit neemt niet weg dat het ontwikkelde raamwerk binnen de neo-contingentietheorie enkele additionele inzichten biedt. Het levert een bijdrage aan de vernieuwing van het *strategy-structure-performance* paradigma (Galunic en Eisenhardt, 1994) door een model te ontwikkelen waarbij:

- 1 meerdere externe en interne contingentiefactoren tegelijkertijd kunnen worden geanalyseerd;

- 2 nieuwe typologieën met betrekking tot strategie en managementvaardigheden worden geïntroduceerd;
- 3 de veronderstelling van een statisch evenwicht wordt losgelaten.

LITERATUUR

- Galunic, D.C., K. Eisenhardt, (1994), Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm, in: *Research in Organizational Behavior*, nr. 16, pp. 215-255.
- Govindarajan, V., (1988), A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, in: *Academy of Management Journal*, nr. 31, pp. 828-853.
- Habib, M.M., B. Victor, (1991), Strategy, Structure and Performance of US Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis, in: *Strategic Management Journal*, nr. 12, pp. 589-606.
- Miles, R.E., C.C. Snow, (1994), *Fit, Failure & The Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, New York, The Free Press.
- Naman, J.L., D.P. Slevin, (1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, in: *Strategic Management Journal*, nr. 14, pp. 137-153.
- Powell, T.C., (1992), Organizational Alignment as Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, nr. 13, pp. 119-134.
- Schroeder, D.M., S.W. Congden, C. Gopinath, (1995), Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology, in: *Journal of Management Studies*, nr. 32, pp. 163-189.
- Venkatraman, N., (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, in: *Academy of Management Review*, nr. 14, pp. 423-444.
- Ward, P.T., D.J. Bickford, G. Keong Leong, (1996), Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure, in: *Journal of Management*, nr. 22, pp. 597-626.