

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE
ACADEMIEJAAR 2004-2005

Managementuitdagingen bij “strategic renewal”

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Kevin Van Boven

onder leiding van
Prof. Dr. A. Heene

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE
ACADEMIEJAAR 2004-2005

Managementuitdagingen bij “strategic renewal”

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Kevin Van Boven

onder leiding van
Prof. Dr. A. Heene

PERMISSION

Woord vooraf

Het volgen van managementgerelateerde vakken die vaak op een kritische, niet conformistische wijze onderwezen werden aan de faculteit economie en bedrijfskunde, zorgden bij mij voor een uitgesproken interesse in strategie en het algemeen beheer van organisaties. De mogelijkheid om een scriptie te schrijven in dit domein, die zowel een interessant onderwerp met ruimte voor eigen interpretatie als een grondige studie van de managementliteratuur inhield, heb ik dan ook met beide handen aangegrepen.

Bij deze wens ik mijn promotor Prof. Dr. A. Heene te danken voor de kans om dit onderwerp op een eigen manier uit te werken en steeds op een snelle en grondige wijze opmerkingen te verschaffen betreffende de ingediende documenten.

April 2005

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	I
INHOUDSOPGAVE	II
LIJST MET DE GEBRUIKTE FIGUREN	V
LIJST MET DE GEBRUIKTE TABELLEN	V
INLEIDING	1
DEEL I: CONCEPT STRATEGISCHE VERNIEUWING	2
Inleiding	2
Hoofdstuk 1: Definitie van strategische vernieuwing	3
Hoofdstuk 2: Modellen van strategische vernieuwing	7
2.1 Basismodel van strategische vernieuwing	8
2.1.1 Context voor strategische verandering	9
2.1.2 Organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing	11
2.1.3 Proces strategische vernieuwing	12
2.1.3.1 Competence building en competence leveraging	12
2.1.3.2 Competence definition	13
2.1.3.3 Competence modification	14
2.1.3.4 Competence deployment	16
2.1.3.5 Evolutionair proces	17
2.2 Managementrollen bij de strategische vernieuwing subprocessen	18
2.2.1 Competence definition	19
2.2.2 Competence modification	20
2.2.3 Competence deployment	20
2.2.4 Algemeen	20

DEEL II: MANAGEMENTUITDAGINGEN BIJ STRATEGISCHE VERNIEUWING	22
Inleiding	22
Hoofdstuk 3: Overzicht managementuitdagingen bij strategische vernieuwing	23
Hoofdstuk 4: Managementuitdagingen bij het competence definition subproces	26
4.1 Opvolgen	26
4.1.1. Constante omgevingsanalyses	26
4.1.2. Occasionele omgevingsanalyses	28
4.1.3 Algemeen	29
4.2 Bevestigen en ondersteunen	30
4.3 Articuleren van de strategische intentie	32
4.4 Centrale uitdaging bij het competence definition subproces	33
4.5 Valkuilen bij de overgang van de competence definition naar de competence modification fase	33
4.5.1 Taalbarrières	33
Hoofdstuk 5: Managementuitdagingen bij het competence modification subproces	34
5.1 Mengen van strategische en operationele informatie	34
5.2 Herkennen van het strategische potentieel	35
5.3 Strategische richting uitzetten	36
5.4 Bemachtigen en in staat stellen	37
5.5 Centrale uitdaging bij het competence modification subproces	38
5.6 Valkuilen bij de overgang van de competence modification naar de competence deployment fase	39

5.6.1 Tegenstrijdige gemeenschappelijke gronden	39
Hoofdstuk 6: Managementuitdagingen bij het competence deployment subproces	40
6.1 Plannen	40
6.2 Implementeren	45
6.3 Herzien en aanpassen	49
6.4 Centrale uitdaging bij het competence deployment subproces	51
Hoofdstuk 7: Algemene managementuitdagingen	52
7.1 Creatie van een lerende organisatie	52
7.1.1 Flexibiliteit van de cognitieve managementprocessen	53
7.1.2 Verankeren van de individuele leerervaringen	54
7.1.3 Rol van human resource management	54
7.2 Managen van snelheid	55
7.2.1 Snelheidsbepalende managementvariabelen	56
7.2.2 Kenmerken van hoge versus lage processnelheid	57
7.3 Relatie van snelheid en organisationeel leren	58
ALGEMEEN BESLUIT	61
LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN	VI

LIJST MET DE GEBRUIKTE FIGUREN

Figuur 1: Algemeen model voor strategische verandering	10
Figuur 2: Soorten organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing	11
Figuur 3: Model geleidelijke strategische verandering	13
Figuur 4: Model eerste twee fases strategische vernieuwing	15
Figuur 5: Model derde fase strategische vernieuwing	17
Figuur 6: Managementrollen per strategische vernieuwingsfase	19
Figuur 7: Leidraad voor de bespreking van de managementuitdagingen	25
Figuur 8: Strategische logica	43

LIJST MET DE GEBRUIKTE TABELLEN

Tabel 1: Kenmerken verschillende soorten strategische verandering	4
Tabel 2: Samenvatting van de relevante modellen betreffende strategische vernieuwing	7
Tabel 3: Externe omgevingsveranderingen	9
Tabel 4: Overzicht managementuitdagingen	23
Tabel 5: Kenmerken vernieuwingsklimaat	46
Tabel 6: Kenmerken leerklimaat	55
Tabel 7: Kenmerken en voor- en nadelen van hoge versus lage processnelheid	57
Tabel 8: Overzichtstabel belangrijkste strategische managementuitdagingen bij strategische vernieuwing	60

Inleiding

Strategische vernieuwing (“strategic renewal”) is een term die in de managementliteratuur veelal door een sluier van onduidelijkheid wordt omringd. Verschillende auteurs gebruiken deze term om de ‘verouderde’ term strategische verandering te vervangen. Andere auteurs gebruiken strategische vernieuwing eerder als aanvulling op strategische verandering. Om duidelijkheid te scheppen werden er verschillende modellen gecreëerd om het strategische vernieuwingsproces te omschrijven maar deze zijn steeds gekoppeld aan uiteenlopende visies.

Omwille van de onduidelijkheid betreffende de exacte omschrijving van het concept strategische vernieuwing en de vrij uitgebreide strategische vernieuwingsliteratuur, ontstaat een interessante opportuniteit om een eigen, kritische visie over strategische vernieuwing naar voor te brengen in deze scriptie.

In het eerste deel ‘concept strategische vernieuwing’ wordt op basis van syntheses uit de literatuur, die steeds onderbouwd worden met elementen uit het nieuwe strategische denken, een basisdefinitie opgesteld en een model ontwikkeld dat het strategische vernieuwingsproces zo volledig mogelijk omschrijft. Het doel van het eerste deel is een volledig, theoretisch gefundeerd kader te ontwikkelen betreffende het strategische vernieuwingsproces zodat de verschillende managementuitdagingen hierin duidelijk gesitueerd kunnen worden.

In het tweede deel worden de managementuitdagingen per fase van het strategische vernieuwingsproces uitgebreid besproken. Naast de uitdagingen die toegewezen kunnen worden aan een specifieke fase worden er ook algemene managementuitdagingen besproken die doorheen het gehele vernieuwingsproces gemanaged dienen te worden. Deze informatie werd verzameld op basis van de literatuur betreffende strategieontwikkeling en strategieimplementatie.

Het uiteindelijke doel van deze scriptie is een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing door eerst een theoretisch gefundeerd kader te ontwikkelen betreffende het strategische vernieuwingsproces en vervolgens de verschillende managementuitdagingen doorheen dit vernieuwingsproces te omschrijven.

Deel I: Concept strategische vernieuwing

Inleiding

In de literatuur wordt het concept strategische vernieuwing op zeer uiteenlopende wijzen gedefinieerd en vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd. Vooraleer het mogelijk is om een grondige studie uit te voeren betreffende de managementuitdagingen is het noodzakelijk om een duidelijke definitie van strategische vernieuwing naar voor te brengen. Op basis van een literatuurstudie wordt een overzicht gegeven van de verschillende definities betreffende strategische vernieuwing die geformuleerd zijn over de tijd. Op basis van deze definities en de literatuur betreffende het proces van strategische vernieuwing zal een overzicht gegeven worden van de elementen die het meest relevant zijn om strategische vernieuwing te definiëren. Deze elementen zullen een basisdefinitie vormen die doorheen de verdere scriptie gebruikt zal worden.

Eens een duidelijke definitie ontwikkeld is zullen verschillende modellen betreffende strategische vernieuwing naar voor gebracht worden. Deze modellen worden ingedeeld op basis van drie verschillende dimensies die het concept strategische vernieuwing in al zijn facetten belichten. Hierdoor wordt het mogelijk om de meest relevante modellen te selecteren en het strategische vernieuwingsproces zowel op een dynamische, systemische, cognitieve als holistische manier te beschrijven en dus rekening te houden met de nieuwste ontwikkelingen in het strategische denken.

Het doel van dit eerste deel is het opstellen van een theoretisch gefundeerd kader waarin de managementuitdagingen zowel op basis van de fase in het strategische vernieuwingsproces als het managementniveau dat geconfronteerd wordt met de uitdaging geplaatst kunnen worden. Dit zal ervoor zorgen dat het volgende deel: managementuitdagingen bij strategische vernieuwing duidelijk gestructureerd uitgewerkt kan worden.

Hoofdstuk 1: Definitie van strategische vernieuwing

Om het concept strategische vernieuwing zo duidelijk mogelijk te definiëren dient er vooreerst een onderscheid gemaakt te worden tussen strategische vernieuwing en strategische verandering. Deze voorgaande twee zijn op hun beurt te onderscheiden van organisationele verandering. Tussen deze drie concepten blijkt een duidelijk verband te bestaan maar in de literatuur worden deze termen soms vrij breed geïnterpreteerd.

De meest eenduidige definities zijn als volgt:

Organisationele verandering is een verandering van de staat van de organisatie waar strategische verandering en vernieuwing een verandering is in de richting van de organisatie (Mintzberg en Westley, 1992). Organisationele verandering kan in deze context zowel de oorzaak of het gevolg zijn van de strategische verandering of vernieuwing (Burgelman, 1983).

Strategische verandering kan gedefinieerd worden als een verschil in vorm, kwaliteit of staat over de tijd (Van de Ven & Poole, 1995) in de allignering van de organisatie met zijn externe omgeving. Waar allignering met de omgeving wordt gedefinieerd als: ‘het fundamentele patroon van huidige en toekomstige uitoefeningen van middelen en interacties met de omgeving die aangeven hoe de organisatie zijn objectieven zal bereiken’ (Hofer & Schendel, 1978: 25).

Strategische verandering kan zich voordoen op twee niveaus: er bestaat geleidelijke en revolutionaire verandering (Huff, Huff & Thomas, 1992). Bij geleidelijke verandering is de verandering continu en gradueel, opbouwend op vroegere veranderingen. De organisatie ondergaat continue verbetering, leren en aanpassing (Huff, Huff & Thomas, 1992) en de verandering gebeurt binnen het huidige paradigma. Revolutionaire verandering is volgens Nelson en Winter (1982) een radicale verandering van routines en werkpraktijken die voortkomen uit verschillende verstorende gebeurtenissen of krachten. Dit onderscheid wordt tevens empirisch bevestigd, er bestaat een significant verschil tussen de dramatische richtingsveranderende vernieuwingsinspanningen en andere, minder dramatische, maar even belangrijke veranderingen in de strategie die de algemene richting van de strategie niet veranderen (Huff, Huff, Thomas, 1992).

Strategische vernieuwing is conceptueel onder te brengen onder de tweede vorm van strategische verandering en er wordt dus verondersteld dat strategische vernieuwing steeds een vorm van strategische verandering is.

Strategische verandering	
Geleidelijke strategische verandering	Strategische vernieuwing
<ul style="list-style-type: none"> • continue en graduele verandering • verandering binnen huidig paradigma 	<ul style="list-style-type: none"> • radicale verandering • paradigmaverschuiving

Tabel 1: Kenmerken verschillende soorten strategische verandering

Bron: Eigen synthese

Hierna volgt een kort overzicht van de definities betreffende strategische vernieuwing die expliciet terug te vinden zijn in de literatuur. Uit deze definities en de literatuur over het proces van strategische vernieuwing worden de belangrijkste elementen weerhouden en wordt een zo volledig mogelijke definitie opgesteld.

1. Succesvolle strategische vernieuwing overwint de inerte krachten belichaamd in de gevestigde strategie van de organisatie en dicht de kloof tussen de bestaande kerncompetenties en de evoluerende basis van competitieve voordelen in de industrie. (Burgelman, 1991, 1994; Huff, Huff & Thomas, 1992; Hurst, Rush & White, 1989).
2. Vernieuwing is een interactief proces van geloof, actie en leren, met het doel de strategie van de organisatie te allignieren met de veranderende omgeving. (Doz, 1996; Huff, Huff & Thomas, 1992; Johnson 1988).
3. Strategische vernieuwing is een evolutionair proces geassocieerd met promoten, accommoderen en gebruiken van nieuwe kennis en innovatief gedrag om verandering aan te brengen aan de kerncompetenties van de organisatie en/of verandering in zijn productdomein (Floyd & Lane, 2000; Burgelman, 1991 ; Huff, Huff & Thomas, 1992 ; Hurst, Rush & White, 1989).
4. Strategische vernieuwing kan algemeen worden gedefinieerd als de activiteiten die de organisatie onderneemt om zijn padafhankelijkheden te veranderen. (Volberda et al., 2001).

5. Strategische vernieuwing is het lange termijn georiënteerde proces van kwalitatieve en fundamentele verandering van de middelen en bekwaamheden van de organisatie en/of managementprocessen inclusief de processen van competence building, competence maintenance en competence leveraging (Heene, 2003)

Het feit dat strategische vernieuwing een evolutionair proces is blijkt uit verschillende definities. Het revolutionaire karakter dat strategische vernieuwing onderscheidt van geleidelijke strategische verandering wordt benadrukt door het feit dat padafhankelijkheden worden veranderd en men op een nieuw evolutionair pad terechtkomt.

De vernieuwing houdt een verandering in op het gebied van strategische positie en/of kerncompetenties. Volgens Floyd & Lane (2000) dient een definitie van het concept strategische vernieuwing steeds verandering in kerncompetenties en verandering in strategische functie in te houden omwille van het feit dat:

- Kerncompetenties sociale complexe combinaties van middelen, kennis en vaardigheden zijn die de basis vormen voor de mogelijkheid van de organisatie om waardevolle producten en diensten aan te bieden en die de organisatie helpen om zich te onderscheiden van de concurrentie. (Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1990).
Strategische positie verwijst naar de positie binnen het productmarktdomein ingenomen door een onderneming, zoals bepaald door zijn productgebied en zijn relatieve middelenontplooiing ten opzichte van de concurrentie. (Porter, 1980)
Deze twee facetten verschillen in hun tijdshorizon maar zijn verbonden omdat kerncompetenties ontwikkelen door padafhankelijke interacties met factor- en productmarkten als de organisatie bepaalde manieren zoekt om klantenwaarde te creëren of deze waarde efficiënt te verdelen. (Hamel & Prahalad, 1990).
- Een brede definitie maakt het mogelijk om recente conceptuele ontwikkelingen in de strategietheorie te integreren (vb. kerncompetenties en vernieuwing) met administratieve systemen en management gedrag nodig om die concepten te ondersteunen. (Chakravarthy & Doz, 1992)

De vernieuwing wordt ingegeven doordat de huidige strategie niet meer adequaat de veranderingen in de omgeving en de organisatie zelf kan volgen. Dit houdt verband met het feit

dat de interactie tussen ‘stress’ (de mate van ontevredenheid i.v.m. de huidige strategie door de veranderingen in de omgeving en organisatie) en ‘inertia’ (de mate van binding t.o.v. de huidige strategie) een bepaald kritisch punt bereikt waar men start met het definiëren van nieuwe strategische ideeën (Huff, Huff, Thomas, 1992).

Deze vernieuwing houdt tevens steeds het nemen van gerichte acties in die gebaseerd zijn op en zelf de basis vormen voor organisationeel leren en ontleren. Organisationeel leren is cruciaal omdat ‘double loop’ leren noodzakelijk is voor het opstellen van nieuwe strategieën (Leavy, 1998) waarop de nodige acties om strategische vernieuwing mogelijk te maken zullen gebaseerd zijn. Daarnaast zal er steeds de nood zijn om bepaalde zaken te ontleren als organisatie (Nystrom & starbuck, 1984) omdat de ideologie van de organisatie verandert door strategische vernieuwing.

Door het samennemen van de belangrijkste elementen is het mogelijk volgende basisdefinitie naar voor te brengen die gebaseerd is op zowel systemische, dynamische, holistische als cognitieve componenten:

Strategische vernieuwing is een evolutionair proces van opeenvolgende veranderingen in de strategie van een organisatie die elk een revolutionair karakter hebben ten opzichte van de vorige strategie. Deze veranderingen in strategie hebben als doel de kerncompetenties en/of de strategische positie te allignieren met de veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie en worden ondersteund door gerichte acties gebaseerd op organisationeel leren.

Hoofdstuk 2. Modellen van strategische vernieuwing

Het proces van strategische vernieuwing wordt in de literatuur op verschillende wijzen beschreven. Het is mogelijk om de verschillende modellen te categoriseren op basis van drie dimensies. Er bestaat een tijdsdimensie die de verschillende fasen in het vernieuwingsproces identificeert, een organisationele dimensie waar de verschillende organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing worden besproken en een dimensie die zich focust op managementrollen bij strategische vernieuwing (Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000).

De modellen gevonden in de literatuur m.b.t. strategische vernieuwing en strategische verandering die relevant zijn om het concept strategische vernieuwing duidelijk te omschrijven zullen worden weergegeven in tabel 2 op basis van de drie verschillende dimensies. Op basis van deze tabel zal het proces van strategische vernieuwing omschreven worden (tijdsdimensie) over de verschillende managementrollen heen (managementrollen dimensie) voor de meest relevante organisationele vorm (organisatiedimensie), zodat het mogelijk wordt om de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing duidelijk te kaderen in het concept strategische vernieuwing.

Tijdsdimensie	Managementrollen dimensie	Organisatiedimensie
Van de Ven & Poole 1988 Huff, Huff, & Thomas 1992 Sanchez & Heene 1996 Rajagopalan & Spreitzer 1996	Bower 1970 Bartlett & Groshal 1993	Burns & Stalker 1961 Miles & Snow 1986 Baden-Fuller & Volberda 1997
Burgelman 1983 Floyd & Lane 2000	Chandler 1962 Volberda, Baden-fuller & van de Bosch 2001	
Wielemaker, Elfring & Volberda 2000		

Tabel 2: Samenvatting van de relevante modellen betreffende strategische vernieuwing

Bron: Eigen synthese op basis van Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000

Het model van Wielemaker, Elfring & Volberda (2000) blijkt op basis van de literatuur het meest complete aangezien het rekening houdt met de drie dimensies en een kader schept om strategische vernieuwing beter te begrijpen. Maar het sluit niet volledig aan bij de basisdefinitie

van strategische vernieuwing en zal niet gebruikt worden als kader om de managementuitdagingen weer te geven omdat het:

- niet het evolutionaire karakter van strategische vernieuwing verantwoordt (dynamische karakter).
- de impact van de interne en externe omgeving op de strategie niet onderzoekt (systemische karakter)
- het cognitieve karakter van strategische vernieuwing niet aanhaalt.
- de managementrollen slechts op een beperkte manier weergeeft (holistische karakter).

Het is belangrijk dat voorgaande elementen ook vervat zijn in een model om het proces van strategische vernieuwing te beschrijven. Op die manier wordt het mogelijk om de managementuitdagingen in alle aspecten van het vernieuwingsproces theoretisch verantwoord naar voor te brengen.

2.1 Basismodel van strategische vernieuwing

Het model van strategische vernieuwing dat het kader vormt voor de managementuitdagingen zal besproken worden op basis van de drie dimensies: organisationele vorm, tijd (de verschillende subprocessen) en managementrollen. Hiervoor worden volgende modellen gebruikt uit tabel 2:

- Burgelman, 1983
- Huff, Huff & Thomas, 1992
- Rajagopalan & Spreitzer, 1996
- Sanchez & Heene, 1996, 2004
- Floyd & Lane, 2000
- Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000

Door deze modellen samen te voegen en niet enkel het model van Wielemaker, Elfring & Volberda (2000) over te nemen zal het dynamische, systemische, cognitieve en holistische karakter van strategische vernieuwing in rekening genomen worden en zal een zo volledig mogelijke beschrijving van het concept tot stand komen.

In eerste instantie wordt een model van Rajagopalan & Spreitzer (1996) gebruikt om een kader te scheppen om het concept van strategische verandering te linken met omgevingsveranderingen en organisationele veranderingen. Hier zal een eerste maal het belang van de cognitieve processen van managers aangehaald worden en de nood voor het opzetten van een lerende organisatie. De verschillen tussen organisationele vormen zullen besproken worden op basis van het model van Wielemaker, Elfring & Volberda (2000). Daarna zal op basis van modellen gekoppeld aan de tijdsdimensie en die verschillende subprocessen identificeren het verschil tussen strategische verandering en strategische vernieuwing (Floyd & Lane, 2000; Sanchez & Heene, 1996; Huff, Huff, Thomas, 1992) verduidelijkt worden. Door vervolgens de managementrollen dimensie te koppelen aan de tijdsdimensie zal een kader opgesteld worden om de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing in te situeren (Floyd & Lane, 2000).

2.1.1. Context voor strategische verandering

De aanleiding om de strategie te veranderen komt voort uit de interne en externe omgeving van de organisatie (Rajagopalan & Spreitzer, 1996), waarbij de omgeving wordt verondersteld dynamisch en onzeker te zijn. Interne veranderingen in de organisatie kunnen zich voordoen op het vlak van: grootte, leeftijd, prestaties, topmanagement karakteristieken en beleidsstructuur (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Externe veranderingen in de omgeving kunnen opgesplitst worden in institutionele veranderingen, extra-institutionele veranderingen en industriële veranderingen (Lewin, Long & Caroll, 1999; Porter, 1980).

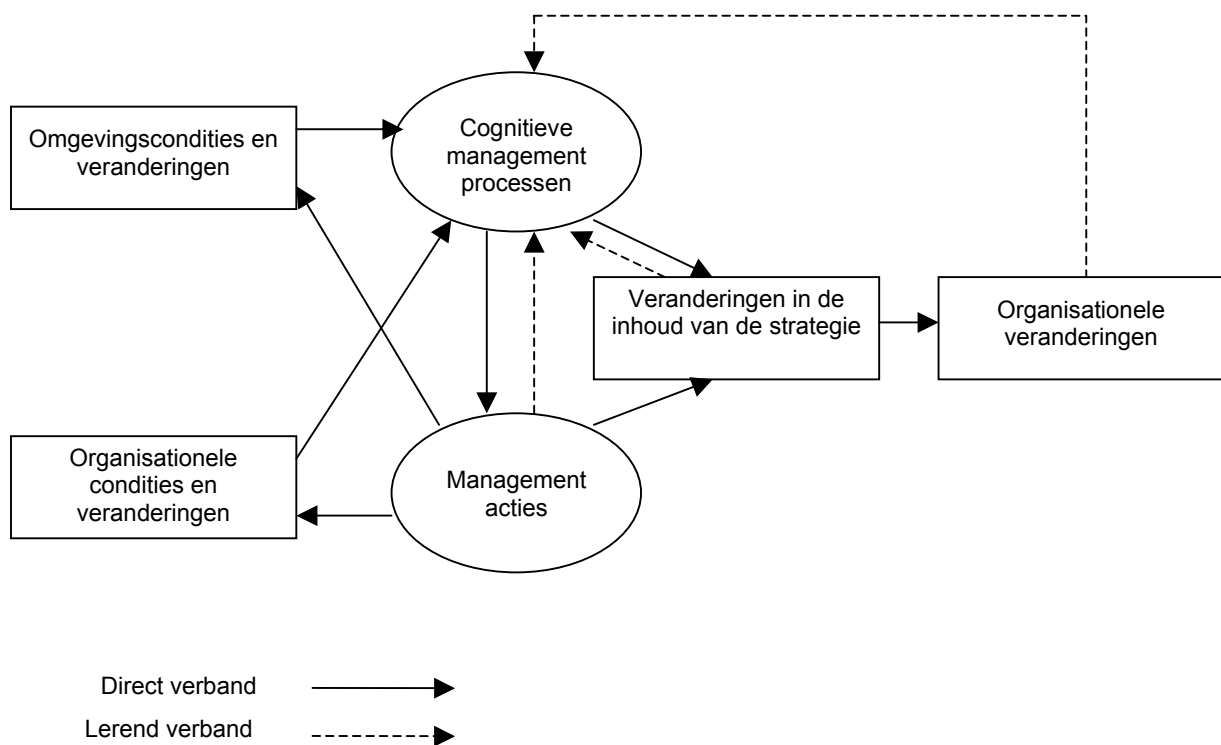
institutionele veranderingen	extra-institutionele veranderingen	industriële veranderingen
Regelgeving	Technologische vooruitgang	Klanten (productmarkten)
Kapitaalmarkten	Demografie	Leveranciers (middenmarkten)
Onderwijssysteem	Sociale verschuivingen	Concurrentie
Overheidsstructuur	Globale onderlinge afhankelijkheid	Substituten
		Nieuwe toetreders

Tabel 3: Externe omgevingsveranderingen

Bron: Eigen synthese: Lewin, Long & Caroll, 1999; Porter, 1980

Deze omgeving en de veranderingen in de omgeving kunnen niet objectief worden gedetermineerd en worden geïnterpreteerd volgens de cognitieve processen van managers (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). De cognitieve processen van managers bepalen dus of er een

verandering in de strategie doorgevoerd zal worden en of deze verandering voortbouwt op de huidige strategie of ze een strategische vernieuwing inhoudt. Kleine veranderingen in cognitieve processen zullen eerder leiden tot gewone, geleidelijke strategische verandering terwijl een grondige verschuiving in de cognitieve processen van managers zal leiden tot strategische vernieuwing. Deze verandering in cognitieve processen dient vertaald te worden in acties zodat de strategie daadwerkelijk veranderd kan worden (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). De managementacties kunnen natuurlijk ook een direct effect hebben op de omgeving en de organisatie zonder enige verandering in de strategie zoals blijkt uit figuur 1. De veranderingen in de inhoud van de strategie (de richting van de organisatie) zullen leiden tot organisationele veranderingen (de staat van de organisatie). Op basis van de ondernomen managementacties en veranderingen in de organisatie zullen de cognitieve processen van managers gedefinieerd als: de kennis structuren, kernovertuigingen en oorzaak -en gevolg relaties (Walsh, 1995) veranderen. Dit is het leerproces dat de organisatie ondergaat indien ze strategische verandering implementeert en is gebaseerd op ‘double loop’ leren (Leavy, 1998). Dit leerproces is een cruciaal gegeven bij strategische verandering omdat het de mogelijkheid verschaft om te gaan met steeds veranderende omgevingen (Jaw & Liu, 2003) en dus het succes en de overleving van de organisatie te verzekeren.

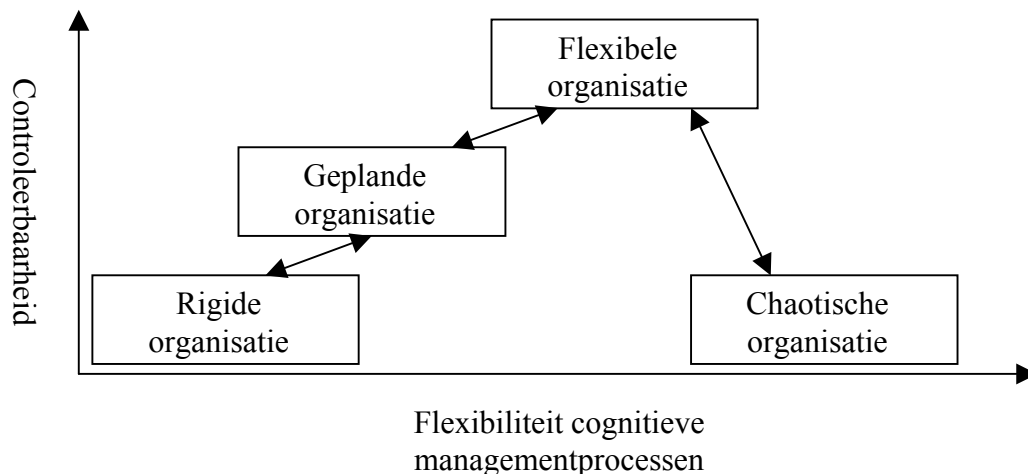


Figuur 1: Algemeen model voor strategische verandering

Bron: Rajagopalan & Spreitzer, 1996

2.1.2. Organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing

Er blijkt uit figuur 1 duidelijk dat de organisationele vorm, volgens Wielemaker, Elfring & Volberda (2000) en Volberda (1996) bepaald door de organisationele condities en de cognitieve processen van managers, een determinerende impact heeft op strategische verandering. Het wordt aldus mogelijk om de verschillende organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing te categoriseren op basis van: de controleerbaarheid van de organisatie bepaald door de organisationele condities en de flexibiliteit van de cognitieve processen van managers. Hierdoor kunnen vier organisationele vormen onderscheiden worden die weergegeven zijn in figuur 2.



Figuur 2: Soorten organisationele vormen onderhevig aan strategische vernieuwing

Bron: Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000; Volberda, 1996

Indien de cognitieve processen van managers een hoge mate van flexibiliteit kennen en de organisationele condities controleerbaar zijn dan heeft men te maken met een flexibele organisatie die openstaat voor strategische verandering.

Indien de cognitieve processen van managers minder flexibel zijn gekoppeld aan een lagere mate van controleerbaarheid dan ontstaat er een organisationele vorm die een hogere waarde hecht aan planning en minder snel geneigd zal zijn om strategische verandering te ondernemen.

Als de flexibiliteit van managers nog lager is zal men te maken hebben met een rigide organisatie die quasi niet openstaat voor strategische veranderingen. Het andere uiterste is een chaotische vorm die zeer flexibele denkpatronen heeft gekoppeld aan een lage controleerbaarheid. Deze

vorm staat in hoge mate open voor strategische verandering maar, indien men effectief de strategie zou veranderen zou het proces totaal oncontroleerbaar blijken.

Deze verschillende organisationele vormen scheppen de context om de twee volgende dimensies (tijdsdimensie en managementrollen dimensie) te onderzoeken. Elk van deze twee dimensies zal in bepaalde mate verschillen inhouden naargelang de organisationele dimensie. De twee dimensies zullen verder besproken worden op basis van de flexibele organisatie omdat deze de creatie van het meest volledige kader mogelijk maakt om de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing in te situeren. Een hoge mate van controleerbaarheid van de externe en interne omgeving van de organisatie en een hoge flexibiliteit van de cognitieve processen van de managers.

2.1.3. Proces van strategische vernieuwing

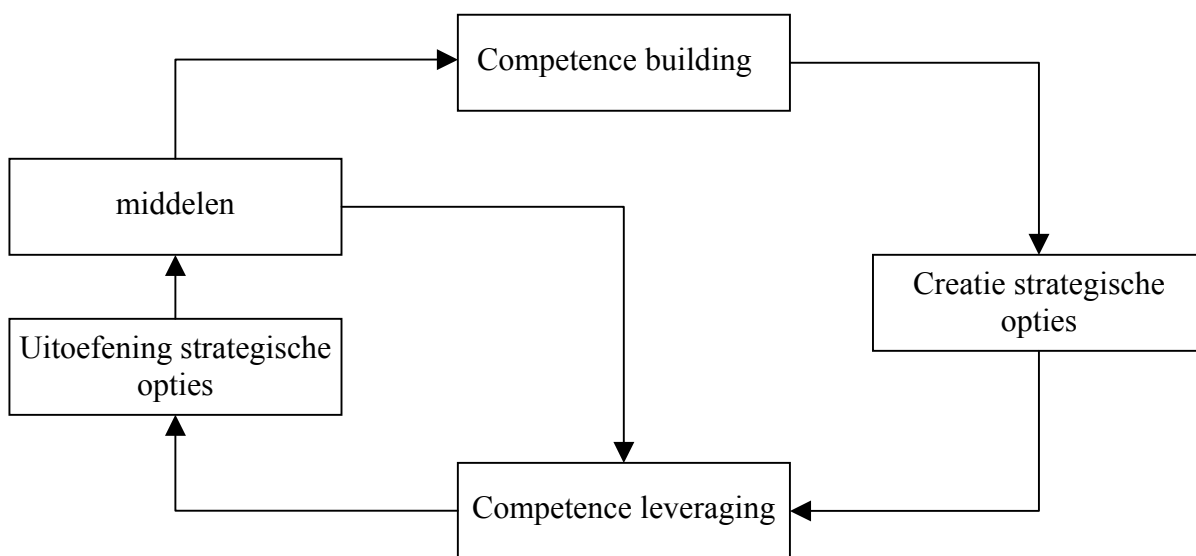
Wat de veranderingen in de inhoud van de strategie drijft blijkt duidelijk uit figuur 1 maar wat het proces is dat de strategie van een organisatie ondergaat indien ze veranderd, dient verder onderzocht te worden. Het proces zal in verschillende subprocessen worden opgesplitst zodat:

- het verschil tussen geleidelijke strategische verandering en revolutionaire strategische vernieuwing duidelijk verklaard wordt,
- het mogelijk wordt om het evolutionaire aspect van strategische vernieuwing naar voor te brengen,
- de managementrollen over de subprocessen heen kunnen afgebeeld worden.

2.1.3.1. competence building en competence leveraging

Een organisatie is verankerd in zijn omgeving en afhankelijk van veranderingen in deze omgeving (supra, § 2.1.1). Teneinde competitief te blijven dient de strategie van de organisatie mee te evolueren met deze veranderingen. De organisatie tracht volgens Sanchez en Heene (1996, 2004) door competence building competitief te blijven door nieuwe strategische opties te creëren en deze uit te oefenen door middel van competence leveraging. De opties gecreëerd door competence building bestaan uit kwalitatieve veranderingen in middelen gebruikt door de organisatie en de ontwikkeling van nieuwe bekwaamheden om te coördineren (Sanchez & Heene, 2004). Door competence leveraging oefent het management de strategische opties uit

waardoor er middelen ontstaan die het management kan gebruiken voor verdere competence building en om het proces van competence leveraging te onderhouden. Hierdoor wordt een strategisch evenwicht gerealiseerd dat ervoor zorgt dat de organisatie haar doelstellingen op continue wijze kan bereiken (Sanchez & Heene, 2004) door geleidelijke strategische veranderingen. Dit proces wordt weergegeven in figuur 3. Het is belangrijk in te zien dat de verandering in middelen en bekwaamheden die resulteert uit competence building bij geleidelijke strategische verandering enkel opties creëert die in het verlengde liggen van de huidige strategie en dienen om de huidige strategie beter te allignieren met de algemene omgevingsevoluties.



Figuur 3: Model geleidelijke strategische verandering

Bron: Sanchez & Heene, 2004

2.1.3.2. Competence definition

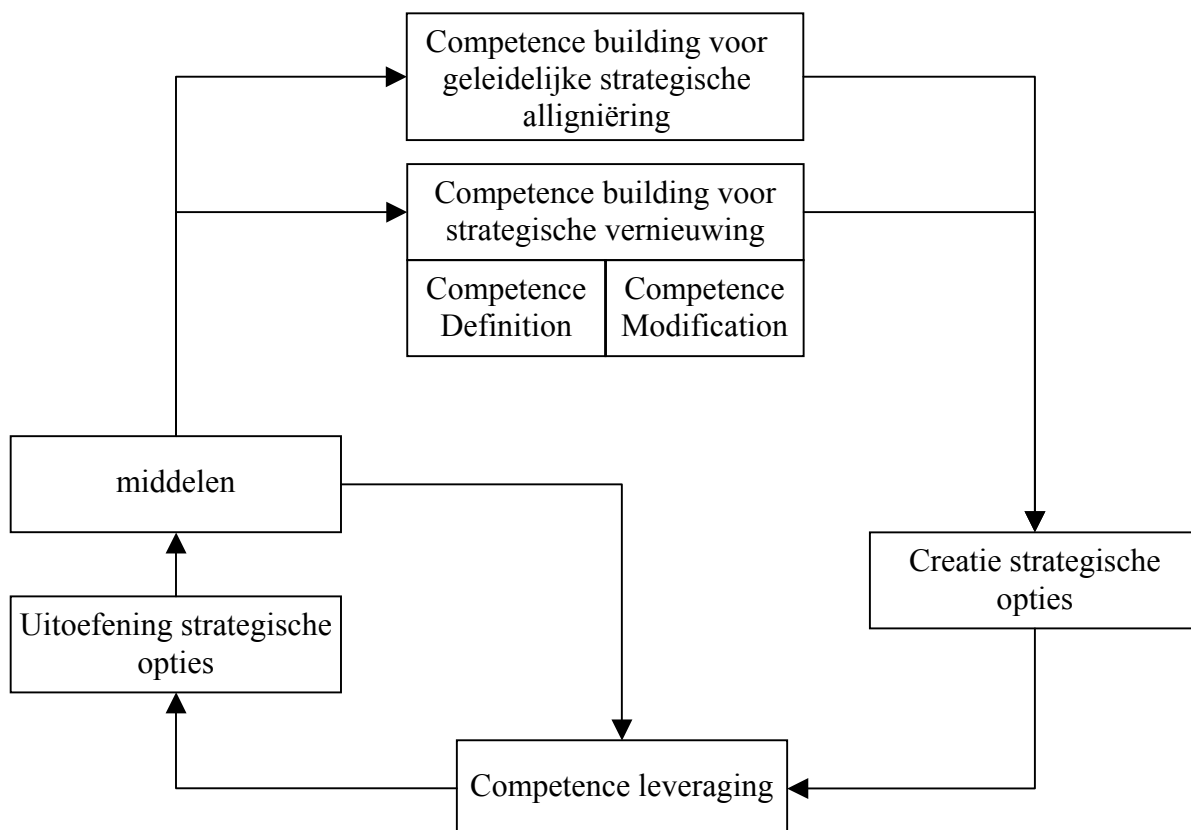
De nood voor geleidelijke aanpassing van de strategie zoals blijkt uit figuur 3 dient duidelijk onderscheiden te worden van significante strategische vernieuwing. De strategische vernieuwing dient uitgeoefend te worden indien er een significante kloof ontstaat tussen de evolutie van de strategie van de onderneming en de evolutie van de omgeving. Ondanks het voortdurende proces van competence building dat de organisatie ondergaat kan het zijn dat de strategische opties gecreëerd door competence building processen die in de lijn liggen van de huidige strategie geen adequate oplossing meer kunnen bieden voor de veranderingen in de omgeving. De mate van ‘stress’ gedefinieerd als: de mate waarin de huidige strategie niet voldoet om op de

veranderingen in de omgeving te reageren (Huff, Huff, & Thomas, 1992), van de huidige strategie neemt toe. Op dat punt zullen lagere en hogere orde 'control loops' (infra, § 4.1) een signaal geven dat er competenties opgebouwd moeten worden die niet in de lijn liggen van de huidige strategie. 'Hierdoor start de strategische vernieuwing omdat men een waaier van nieuwe initiatieven begint te onderzoeken, waarvan elk initiatief verschillende veronderstellingen maakt, verschillende problemen identificeert en verschillende oplossingen voorstelt' (Floyd & Lane, 2000: 156). Deze nieuwe initiatieven kunnen volgens Burgelman (1983) omschreven worden als autonome initiatieven die een significante wijziging van de strategie voorstellen. Er worden uit deze autonome initiatieven nieuwe competenties gedefinieerd waarvan verwacht wordt dat ze de organisatie beter in staat zullen stellen om te reageren op de veranderingen in de omgeving. In dit subproces zal experimenteren met nieuwe bekwaamheden en het verkennen van nieuwe markt opportuniteiten bemoedigd worden: 'zowel de formele ondernemingsdefinitie (strategische positie) en hoe de organisatie concurreert zijn bekritiseerbaar' (Floyd & Lane, 2000: 156). Het strategische management zal in de eerste fase van de strategische vernieuwing de initiatieven ratificeren die het meeste potentieel hebben om te reageren op de uitdagingen van de veranderende omgeving. Het is noodzakelijk dat het competence definition proces het competence modification proces vooraf gaat, want succesvolle veranderingen in het organisationele domein dienen voorafgegaan te worden door 'bottom-up' leren en interne selectie (Burgelman, 1983; 1991) en deze worden geïnitieerd in het competence definition proces.

2.1.3.3. Competence modification

'Op het moment dat de huidige routines steeds meer in vraag worden gesteld door de herhaalde competence definition zal het strategische management de nood voor strategische vernieuwing herkennen, de bestaande strategie en/of competenties in vraag stellen en gedragsaanpassingen bemoedigen' (Huff, Huff & Thomas, 1992: 61). De mate van stress t.o.v. de huidige strategie neemt nog verder toe en er zal overgegaan worden tot competence modification (Floyd & Lane, 2000). Er wordt gestart met de creatie van strategische opties gebaseerd op autonome strategische initiatieven. De creatie van strategische opties die gesteund zijn op geïnduceerd strategisch gedrag en enkel dienen voor strategische allignering binnen het kader van de huidige strategie (Burgelman, 1983) zonder significante verandering, blijven in deze fase van de strategische vernieuwing nog steeds doorgaan. Er is namelijk nog niet besloten om daadwerkelijk strategische opties van de nieuwe strategie uit te oefenen. Er worden vooral

strategische opties uitgeoefend die gesteund zijn op competence building processen gebaseerd op de huidige strategie. De mate van ‘inertia’ of binding t.o.v. de huidige strategie blijkt nog te hoog om over te gaan tot een uitoefening van strategische opties gebaseerd op autonome strategische initiatieven buiten het kader van de huidige strategie. Er bestaat in deze fase van de strategische vernieuwing een hoge mate van ambiguïteit in de organisatie (Floyd & Lane, 2000). Enerzijds worden er nog steeds strategische opties gecreëerd die in het verlengde liggen van de huidige strategie maar er worden ook middelen aangewend om competenties te modificeren zodat er strategische opties ontstaan die de strategische vernieuwing mogelijk maken. Er is dus een zeer hoge mate van flexibiliteit en pragmatisme nodig in de organisatie. Deze situatie is niet houdbaar op lange termijn. ‘Zonder een duidelijke strategie en gefocuste inzet van middelen zullen organisaties snel achteruitvallen op de leercurve, geen voordeel kunnen halen uit relevante economische voordelen en snel minder efficiënt worden dan hun concurrenten’ (Floyd & lane, 2000: 156).



Figuur 4: Model eerste twee fases strategische vernieuwing

Bron: Eigen synthese model Sanchez & Heene, 2004 en Floyd & Lane, 2000

2.1.3.4. Competence deployment

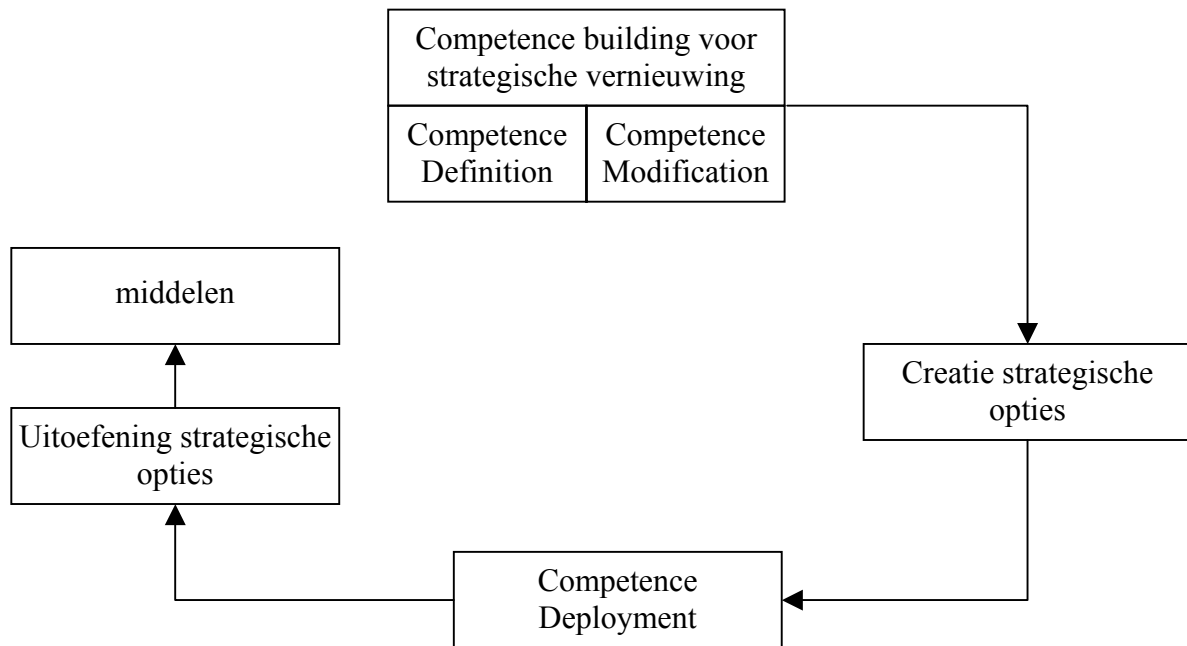
Doordat er steeds meer strategische opties gecreëerd worden gebaseerd op autonome strategische initiatieven neemt de mate van flexibiliteit van de organisatie toe (Sanchez, 1993). Deze toegenomen flexibiliteit in combinatie met de nood voor strategische vernieuwing zoals deze naar voor komt uit de externe en interne omgeving van de organisatie, zal er voor zorgen dat het strategische management overgaat tot competence deployment gebaseerd op strategische opties die niet in de lijn van de huidige strategie liggen. De interactie tussen stress en inertia bereikt hier een kritiek punt en er zal volgens het model van Huff, Huff & Thomas (1992) overgegaan worden tot de uitoefening van de nieuwe strategie.

Competence deployment wordt gebruikt als term om dit proces te omschrijven in tegenstelling tot competence leveraging waar de strategische opties die uitgeoefend worden wel in lijn liggen van de huidige strategie en geen strategische vernieuwing inhouden, enkel een geleidelijke strategische verandering. De mate van 'inertia' is bij competence leveraging nog te hoog en de 'stress' te laag om opties uit te oefenen die niet in de lijn van de huidige strategie liggen.

Competence deployment dient duidelijk voorafgegaan te worden door competence definition en competence modification want: 'vooraleer men overgaat tot competence deployment dient de organisatie de nodige competenties al geleerd te hebben, anders zal er een strategie worden uitgevoerd zonder de benodigde middelen' (Floyd & Lane, 2000: 156). Dit leerproces wordt voor het grootste gedeelte gerealiseerd in de competence definition en competence modification subprocessen van strategische vernieuwing waar door de communicatie van informatie over de verschillende managementniveaus heen (infra, § 7.1) een lerende organisatie wordt opgebouwd. De beslissing om nieuwe strategische opties uit te oefenen is steeds gebaseerd op de cognitieve processen van managers en deze cognities dienen dus eerst een verandering te ondergaan. Door competence deployment wordt de strategische vernieuwing uitgeoefend waardoor de organisatie in staat is om nieuwe productmarkten te betreden of de huidige positie in de productmarkt beter te ondersteunen (Floyd & Lane, 2000: 156). De strategie van de onderneming komt zo terug in lijn met de evolutie van de omgeving.

Er dient echter vermeld te worden dat succesvolle implementatie van de nieuwe strategie door competence deployment een proces van trial en error is. Het is dus waarschijnlijk dat een relatief lange periode nodig zal zijn voordat de organisatie terugkeert naar de gewone gang van zaken. Er

bestaat in deze fase ook steeds het risico dat de nieuwe strategie niet voldoet en men terug dient over te gaan tot een aanpassing van de strategie (Huff, Huff & Thomas, 1992).



Figuur 5: Model derde fase strategische vernieuwing

Bron: Floyd & Lane, 2000

2.1.3.5. Evolutionair proces

Indien de nieuwe strategie succesvol is geïmplementeerd dient het proces van competence building en leveraging voor deze strategie hernomen te worden. Er dient dus terug een strategisch evenwicht gerealiseerd te worden door gebruik te maken van de middelen die voortkomen uit de uitoefening van de nieuwe strategische opties (Sanchez & Heene, 2004). Op termijn kan het probleem van inadequate competence building gesteund op de nieuwe strategie ontstaan en de nood voor een nieuwe strategische vernieuwing zich terug voordoen (Huff, Huff & Thomas, 1992).

Er ontstaat dus een natuurlijk patroon dat begint met het strategische evenwicht tussen competence leveraging en competence building. Als de evolutie van de omgeving niet adequaat kan gevolgd worden door de creatie van nieuwe strategische opties gesteund op de huidige strategie, zal er overgegaan worden tot competence definition waar nieuwe competenties en strategieën voorzien en ontwikkeld worden (Floyd & Lane, 2000). De nood om de strategie aan

te passen wordt herkend in de competence modification fase waardoor er nieuwe strategische opties gecreëerd worden die niet meer in de lijn liggen van de huidige strategie. Als de flexibiliteit van de organisatie voldoende hoog is (lage mate van 'inertia') en de nood voor strategische vernieuwing acuut (hoge mate van 'stress') zal er overgegaan worden tot competence deployment waar de nieuwe strategische opties uitgeoefend worden en de nieuwe strategie wordt geïmplementeerd (Huff, Huff & Thomas, 1992; Floyd & Lane 2000).

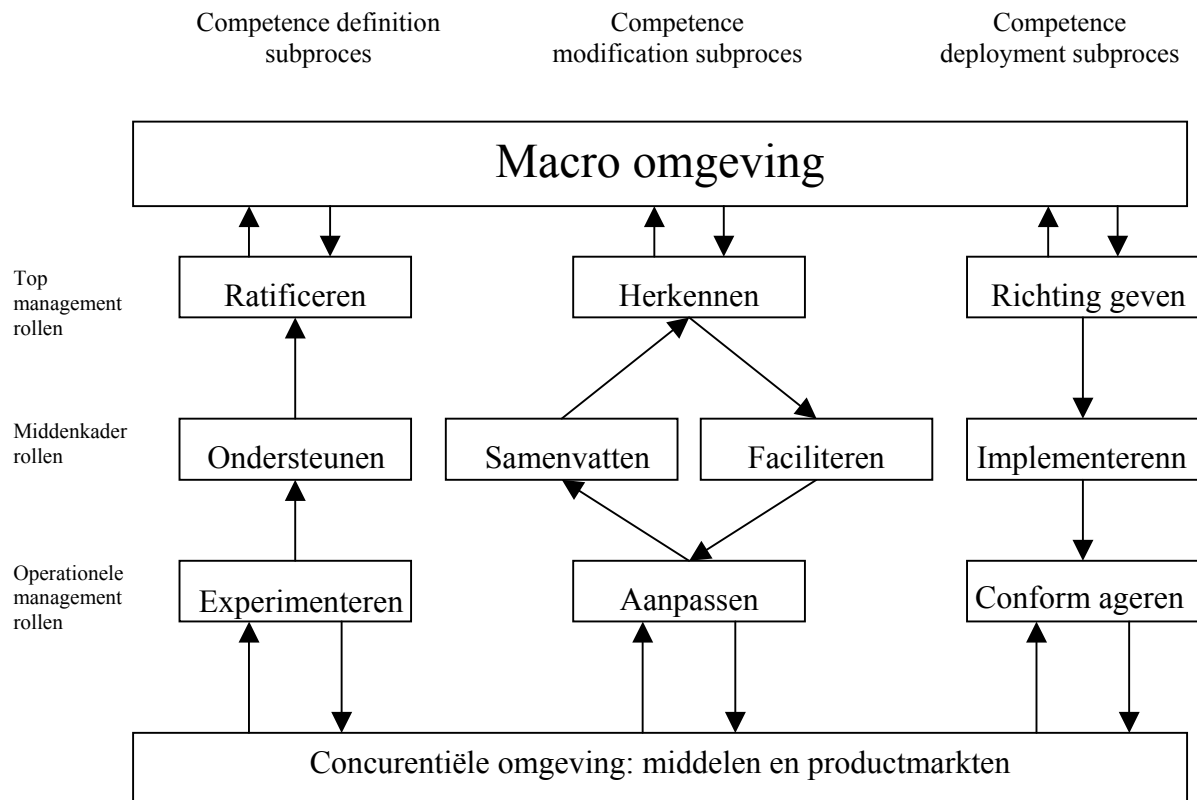
Er blijkt duidelijk dat de uitoefening van de strategische vernieuwing revolutionair is ten opzichte van de vorige strategie maar het gehele vernieuwingsproces heeft een duidelijk evolutionair, terugkerend karakter.

2.2. Managementrollen bij de strategische vernieuwing subprocessen

Een vernieuwingsproces wordt in de literatuur beschreven als een intens sociaal proces waar verschillende cruciale interacties tussen managementniveaus zich voordoen (Floyd & Lane, 2000; Hurst, Rush & White, 1989). Hierdoor is het mogelijk om strategische managementrollen toe te schrijven, over de managementniveaus heen, aan de verschillende strategische vernieuwing subprocessen van: competence definition, competence modification en competence deployment. De tijdsdimensie wordt in dit model op duidelijke wijze gekoppeld aan de managementrollen dimensie.

De managementrollen zoals weergegeven in Figuur 6, hebben elk hun specifieke uitdagingen in het strategische vernieuwingsproces, op deze manier wordt het mogelijk om de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing duidelijk en gestructureerd weer te geven.

Er dient opgemerkt te worden dat dit model afwijkt van de realiteit omdat de uitwisseling van informatie (voorgesteld door pijlen op een sequentiële, lineaire manier) normalerwijze simultaan en iteratief verloopt. Tevens worden niet alle informatiestromen weergegeven, enkel deze die het belangrijkste zijn voor het vernieuwingsproces op het organisatieniveau (Floyd & lane, 2000).



Figuur 6: Managementrollen per strategische vernieuwingsfase

Bron: Floyd & Lane, 2000

De managementrollen worden volgens Floyd & Lane (2000) op volgende wijze gesitueerd in elk strategische vernieuwing subproces:

2.2.1. Competence definition

Het is moeilijk om te voorspellen welke competenties waardevol zullen zijn in toekomstige concurrentiële omgevingen. Beslissingen om de nieuwe middelen en vaardigheden te verkrijgen worden geïnitieerd op het operationele niveau door managers die beginnen te *experimenteren* met nieuwe oplossingen voor opduikende problemen. Gebaseerd op hun grotere kennis van de strategische context van de organisatie zal het middenkader in staat zijn om de lange termijn implicaties van zulke experimenten te evalueren en zij zullen de meest belovende initiatieven *ondersteunen* naar het topmanagement toe. Het topmanagement heeft het meest complete beeld van de strategische context. Hierdoor zijn zij in staat om nieuwe initiatieven die het meeste potentieel hebben op adequate wijze te *ratificeren* en nieuwe competenties te ontwikkelen. Als

het aantal initiatieven stijgt, zal het topmanagement geneigd zijn om de officiële strategie te herdefiniëren. (Floyd & lane, 2000)

2.2.2. Competence modification

Door de ratificatie van nieuwe initiatieven zullen bestaande routines veranderen. Daardoor moeten operationele managers hun eigen gedrag en het gedrag van hun ondergeschikten *aanpassen*. Het middenkader dient de nodige organisationele flexibiliteit te *faciliteren* zodat deze ongeplande activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Zij dienen formele controles te modificeren en te vertrouwen op gezamenlijke aanpassingen om de activiteiten te coördineren. Als omstandigheden de bestaande routines blijven uitdagen zullen managers beginnen met het herevalueren van de bestaande strategie. Het middenkader bevindt zich in de ideale positie om het patroon van de activiteiten te overzien en zullen een cruciale rol spelen in het *samenvatten* van relevante informatie voor het topmanagement. Het topmanagement zal onder die omstandigheden moeten *herkennen* of de situatie een slechts een geleidelijke strategische verandering vereist of een significante strategische vernieuwing. (Floyd & lane, 2000)

2.2.3. Competence deployment

De ontplooiing van organisationele competenties begint met het *richting geven* aan de allocatie van middelen in navolging van of voor de versterking van een bepaalde strategische positie. Eens de verbintenis van significante middelen gemaakt is zal het middenkader de nodige structuren, mensen en systemen in plaats brengen om de nieuwe strategie te *implementeren*. Operationele managers dienen hun operationele procedures en beleid aan te passen om te verzekeren dat hun eenheden *conform* de nieuwe strategie opereren. (Floyd & lane, 2000)

2.2.4. Algemeen

Elk van de tien rollen houdt het verwerken van informatie in die een verandering aanbrengen in de cognitieve processen van de managers en het nemen van acties om organisationele verandering te faciliteren.

Er blijkt dat de topmanagement rollen vooral beslissingsnemende rollen zijn. De middenkader rollen vooral gericht zijn op het communiceren van informatie en de operationele rollen vooral

bezig zijn met het reageren op informatie van hogere managementniveaus en midden- en productmarkten. Deze rollen geven duidelijk de meest belangrijke activiteiten weer van het management in het strategische vernieuwingsproces.

De verschillende activiteiten zoals ze naar voor komen uit het model van Floyd & Lane (2000) hebben hun verschillende uitdagingen en het is nu mogelijk om deze theoretisch gefundeerd op basis van de organisatie, tijd en managementrollen dimensie naar voor te brengen in het volgende deel: Managementuitdagingen bij strategische vernieuwing.

Deel II: Managementuitdagingen bij strategische vernieuwing

Inleiding

In het vorige deel werd het concept strategische vernieuwing op een duidelijke manier gedefinieerd en is onderzocht hoe strategische vernieuwing de strategie van de organisatie terug in lijn brengt met de evolutie van de omgeving. Hierdoor wordt het mogelijk om de verschillende managementuitdagingen doorheen het gehele proces van strategische vernieuwing te beschrijven.

De methode die gebruikt wordt om de managementuitdagingen te onderzoeken kent twee dimensies: zowel uitdagingen die naar voor komen uit de theorie en die duidelijk vervat kunnen worden in modellen als de uitdagingen die voornamelijk uit case studies naar voor komen en niet duidelijk in modellen vervat zijn zullen beschreven worden. Het onderzoek werd gevoerd op basis van de literatuur betreffende de ontwikkeling en implementatie van strategieën bij strategische vernieuwing en strategische verandering.

Om de gevonden managementuitdagingen duidelijk en theoretisch gefundeerd te situeren in het strategische vernieuwingsproces wordt er gebruik gemaakt van het ontwikkelde strategische vernieuwingsmodel uit deel I. In eerste instantie zullen vooral managementuitdagingen besproken worden die duidelijk toegewezen kunnen worden aan een specifieke fase van het vernieuwingsproces. Hierdoor wordt het tevens mogelijk om per afzonderlijke fase een centrale managementuitdaging af te leiden. Daarna worden de algemene managementuitdagingen die over de afzonderlijke fases van het strategische vernieuwingsproces uitstijgen onderzocht

De relaties tussen de specifieke en algemene managementuitdagingen worden weergegeven in een samenvattende tabel op het einde van dit deel om een duidelijk overzicht te kunnen geven van de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing.

Hoofdstuk 3: Overzicht managementuitdagingen bij strategische vernieuwing

Per strategische vernieuwing subproces kunnen er verschillende managementuitdagingen beschreven worden, die uitdagingen kunnen daarnaast nog eens onderverdeeld worden per managementniveau en managementrol. Uit de literatuur komen volgens Floyd & Lane (2000) volgende uitdagingen naar voor:

Management niveau	Managementrol	Uitdaging	Documentatie
Top management	Ratificeren	Articuleren van strategische intentie Opvolgen Bevestigen en ondersteunen	Hamel & Prahalad (1989) Burgelman (1983a) Hart (1992)
	Herkennen	Herkennen strategisch potentieel Strategische richting uitzetten Bemachtigen en in staat stellen	Burgelman (1991) Mintzberg (1983) Hart (1992)
	Richting geven	Plannen Middelen inzetten Instructies geven	Ansoff (1987) Schendel & Hofer (1979) Bourgeois & Brodwin(1984)
Middenkader	Ondersteunen	Koesteren en bepleiten Ondersteunen Alternatieven aanbrenge aan het topmanagement	Bower (1970) Burgelman (1983a,b; 1991) Woolridge & Floyd (1990)
	Samenvatten	Onderwerpen categoriseren Onderwerpen doorschuiven naar topmanagement Mengen van strategische en operationele informatie Samenvatten	Dutton & Jackson (1983) Dutton & Ashford (1993) Nonaka (1988) Floyd & Woolridge (1992)
	Faciliteren	Aanpassingen aanbrenge en activiteiten ondersteunen Informatie delen Aanpassingen gidsen leren faciliteren	Bower (1970) Mintzberg (1978) Chakravarthy (1982) Chakravarthy (1982)
	Implementeren	Implementeren Herzien en aanpassen Coachen	Schendel & Hofer (1979) Nutt (1987) Hart (1992); Quinn (1980)
Operationeel management	Experimenteren	Leren en verbeteren Technische kunnen en nood linken Autonome initiatieven initiëren Experimenteren en risico's nemen	Argyris & Schön (1978) Burgelman (1983a,b) Burgelman (1991) Hart (1992)

	Aanpassen Conform ageren	Reageren op de uitdaging Een goede pion zijn Het systeem volgen	Hart (1992) Bourgeois & Brodwin(1984) Hart (1992)
--	-----------------------------	---	---

Tabel 4: Overzicht managementuitdagingen

Bron: Floyd & Lane, 2000

Doorheen de verdere scriptie wordt steeds de terminologie van Floyd & Lane (2000) gebruikt betreffende de managementniveaus. Deze terminologie stelt dat het hoogste managementniveau in de organisatie overeenkomt met het topmanagement. Het middenkader neemt vervolgens de positie in tussen het topmanagement en het operationele management. Ten slotte worden de lagere managementniveaus betrokken door operationele managers (i.p.v. de term lager management).

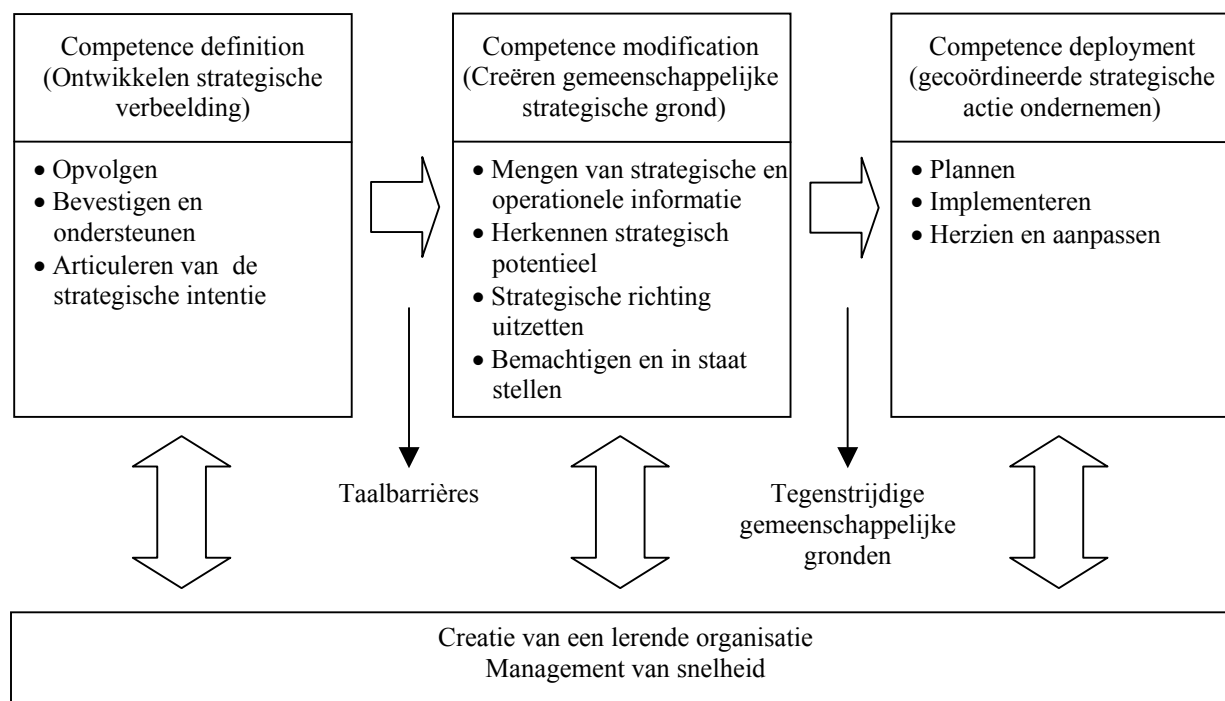
De managementuitdagingen die naar voor komen uit tabel 4 zijn elk op een verschillende manier gerelateerd aan het strategische vernieuwingsproces. De topmanagementuitdagingen zijn duidelijk van beslissingsnemende aard met de hoogste directe strategische impact op het strategische vernieuwingsproces (Floyd & Lane, 2000). Deze uitdagingen zullen uitvoerig besproken worden zodat de uitdagingen bij het nemen van beslissingen op het hoogste managementniveau zo duidelijk en volledig mogelijk naar voor kunnen komen.

De uitdagingen waarmee het middenkader wordt geconfronteerd corresponderen duidelijk met het communiceren van informatie tussen het topmanagement en het operationele management (Floyd & Lane, 2000). Deze uitdagingen worden niet elk afzonderlijk besproken vanwege de lagere strategische relevantie maar het samenvatten van strategische en operationele informatie, de implementatie van de strategie en het herzien en aanpassen worden wel verder onderzocht. Deze uitdagingen vatten bij ons inziens de taak van het middenkader in het strategische vernieuwingsproces het beste samen zodat de overige uitdagingen elk onder deze drie kunnen gecategoriseerd worden.

Het operationele management heeft geen directe impact op het strategische aspect van strategische vernieuwing omdat hun acties slechts via het middenkader een invloed kunnen uitoefenen op de vorming van de strategie. De overeenkomstige uitdagingen zullen niet specifiek besproken worden, maar onder de uitdagingen voor het middenkader zullen de relevante aspecten van de uitdagingen voor het operationele management worden aangehaald. Dit in de mate waarin ze een impact hebben op het strategische aspect van de strategische vernieuwing.

Naast de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing die specifiek aan een subproces kunnen toegewezen worden dient er in elke fase van de strategische vernieuwing rekening gehouden te worden met algemene uitdagingen: het managen van de snelheid van de strategische vernieuwing en het creëren van een lerende organisatie. Deze kunnen namelijk elk een competitief voordeel verschaffen met betrekking tot het strategische vernieuwingsproces (Mahnke & Aadne, 1998; Leavy, 1998). Deze twee uitdagingen worden uitvoerig besproken en hun onderlinge relatie wordt onderzocht.

Figuur 7 geeft een overzicht van de meest relevante managementuitdagingen bij strategische vernieuwing ingedeeld volgens subproces met hun logische onderlinge relaties. Deze figuur vormt de leidraad voor de bespreking van de managementuitdagingen doorheen de volgende vier hoofdstukken. De managementuitdagingen zullen in de volgorde besproken worden waarin ze zich voordoen in het strategische vernieuwingsproces. Dit maakt het mogelijk om het proces van strategische vernieuwing zoals omschreven in deel I op basis van de verschillende managementuitdagingen in detail naar voor te brengen en dus een volledig beeld te scheppen van alle mogelijke managementuitdagingen bij strategische vernieuwing.



Figuur 7: Leidraad voor de bespreking van de managementuitdagingen

Bron: Eigen synthese

Hoofdstuk 4. Managementuitdagingen bij het competence definition subproces

In de eerste fase van het strategische vernieuwingsproces kan men drie uitdagingen onderscheiden. De eerste uitdaging is het opvolgen van de huidige situatie van de organisatie, zowel intern als extern. Hierdoor wordt het mogelijk om problemen in de organisatie te identificeren. Als volgende stap dienen de geïdentificeerde problemen bevestigd te worden zodat de nood ontstaat om nieuwe veelbelovende initiatieven te ondersteunen. Door ratificatie van de problemen en initiatieven door het topmanagement wordt het duidelijk dat het noodzakelijk is om de ondernemingsdefinitie (strategische positie) en/of de manier waarop de organisatie concurreert bij te sturen (Floyd & Lane, 2000). Dit komt tot uiting in de articulatie van een hernieuwde strategische intentie die aangeeft wat de uiteindelijke doelstelling van de organisatie is.

4.1. Opvolgen

Het uiteindelijke doel van strategische vernieuwing zoals volgt uit de basisdefinitie is: het allignieren van de kerncompetenties en/of strategische positie met de veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie. Uit deze definitie volgt de eerste belangrijke managementuitdaging bij strategische vernieuwing: de nood voor het opvolgen van de relevante ontwikkelingen in de interne en externe omgeving van de organisatie en het noodzakelijke karakter van constante omgevingsanalyses die de aanzet kunnen geven voor het proces van strategische vernieuwing.

Voor het opvolgen van de interne en externe omgeving van de organisatie worden in de literatuur verschillende strategische middelen aangereikt. Deze middelen zullen kort beschreven worden en hun specifieke relevantie voor het strategische vernieuwingsproces wordt verder onderzocht.

4.1.1. Constante omgevingsanalyses

Het is noodzakelijk dat het topmanagement de huidige toestand van de middelen van de organisatie en de prestaties van individuen, teams en groepen kan opvolgen. Volgens Sanchez & Heene (2004) kan dit gerealiseerd worden door het opstellen van een controlesysteem dat bestaat

uit vier controlemechanismen die formele en/of informele data verzamelen. Onderstaande controlemechanismen zijn beschreven op basis van Sanchez & Heene, 2004, pp 97-99.

Marktcontrolemechanismen

Deze controlemechanismen bieden het management van de organisatie een extern perspectief op de waarde creërende en verdelende processen van de organisatie. Er worden signalen verzameld die de opinies uit de markt over producten en bekwaamheden van de organisatie weergeven en een indicatie kunnen geven over de vooruitzichten voor de organisatie. Deze signalen kunnen voortkomen uit verschillende markten. Signalen uit productmarkten geven de tevredenheid van de huidige en potentiële klanten weer over de producten en diensten van de organisatie. Financiële markten geven een indicatie van de risico's gepaard met de korte en lange termijn activiteiten van de organisatie. Arbeidsmarkten geven de mogelijkheid weer om werkrachten aan te trekken en in welke mate de organisatie aanzien wordt als een goede werkgever. De mogelijkheid om materialen, componenten en diensten aan te trekken wordt weerspiegeld in leveranciersmarkten en de interesse van geografische markten om de operaties van de organisatie daar te vestigen wordt weergegeven in signalen uit locatiemarkten.

Outputcontrolemechanismen

De effectiviteit en efficiëntie van een organisatie bij het produceren van zijn producten en diensten wordt weergegeven door outputcontrolemechanismen. Deze signalen bestaan uit meer kwantitatieve data zoals arbeid –en kapitaalproductiviteit.

Bureaucratische controlemechanismen

Bij het opstellen van een planning dienen er budgetten, schema's en procedures opgesteld te worden die de activiteiten van de organisatie ondersteunen. Indien een bepaald budget of schema overschreden wordt zal er een signaal vertrekken vanuit deze bureaucratische controlemechanismen en het management van dit probleem verwittigen.

Cultuurcontrolemechanismen

Binnen een organisatie bestaan verschillende normen en waarden die samen de bedrijfscultuur omschrijven. Ten opzichte van deze normen en waarden wordt het mogelijk om het gedrag en de prestaties van werknemers te evalueren. Indien het gedrag van een werknemer afwijkt van de organisationele norm zal door middel van het cultuurcontrolemechanisme een signaal verstuurd worden dat aangeeft dat er zich een probleem binnen de organisatie voordoet.

4.1.2. Occasionele omgevingsanalyses

De in de organisatie aanwezige controlemechanismen kunnen aangevuld worden met andere, formele omgevingsanalyses die meestal niet of slechts deels op constante basis uitgevoerd worden. Indien de controlemechanismen een probleem in de omgeving van de organisatie identificeren wordt het mogelijk om dit probleem beter te analyseren door middel van benchmarking en SWOT-analyses. Hierdoor wordt het mogelijk om de omgeving op constante basis te onderzoeken en indien er problemen opgemerkt worden deze grondiger te analyseren.

Benchmarking

Benchmarking wordt volgens Dervitsiotis (2000) gedefinieerd als het systematisch onderzoeken en vergelijken van de prestatie-indicatoren van de organisatie met deze van de concurrentie en anderen die worden aanschouwd als de besten in een bepaalde functie. Het doel is het identificeren van prestatieverschillen (externe dimensie) en potentiële mogelijkheden om te verbeteren (interne dimensie). Daarnaast dient een onderscheid gemaakt te worden tussen operationele benchmarking en strategische benchmarking. Bij operationele benchmarking is het mogelijk om een direct verband te leggen tussen de eerder eenvoudig meetbare aspecten van de operaties van de organisatie zoals: de snelheid van productintroducties en de algemene prestaties van de organisatie. Strategische benchmarking biedt een grotere uitdaging omdat elke onderneming een specifieke set van interne en externe condities heeft die geïdentificeerd kunnen worden door een SWOT-analyse en moeilijk vergelijkbaar zijn over verschillende organisaties. (Yasin, 2002)

SWOT-analyse

SWOT-analyses werden traditioneel aanschouwd als een kader opgebouwd door het formeel groeperen van variabelen (strengths, weaknesses, opportunities and threats) die belangrijk geacht worden om de strategische situatie van de organisatie in de omgeving te bepalen (Porter, 1981). Zowel de interne (strengths en weaknesses) als externe (opportunities en threats) omgeving van de organisatie wordt onderzocht en dit kan interessante vragen over de allignering van de strategie met de omgeving naar voor brengen (Novicevic, Harvey, Autry & Bond, 2004).

4.1.3. Algemeen

Door gebruik te maken van strategische omgevingsanalyses kan het topmanagement kennis nemen van de problemen in de externe en interne omgeving van de organisatie. De omgeving wordt op een constante manier opgevolgd door controlemechanismen die in de routine van de organisatie zijn ingebouwd en indien er problemen worden geïdentificeerd dan kan een grondigere analyse doorgevoerd worden door benchmarking en SWOT-analyses. De feedback van strategische en operationele data verzameld door controlemechanismen en verdere analyses gebeurt volgens Sanchez & Heene (2004) door 'control loops'. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen hogere en lagere orde 'control loops'. Hogere orde 'control loops' geven eerder zachte en meer kwalitatieve informatie, lagere orde 'control loops' verschaffen het management met harde, kwantitatieve data. Voor de uiteindelijke identificatie van problemen in de externe en interne omgeving van de organisatie kan het management dus een beroep doen op twee verschillende datastromen.

Volgens Sanchez & Heene (2004) zijn beide datastromen echter niet even relevant voor het identificeren van problemen in de strategie van de organisatie. Operationele benchmarking bijvoorbeeld steunt op harde, kwantitatieve data en de gecreëerde data zal verzameld worden door lagere orde 'control loops'. Volgens verschillende studies kan dit geen betrouwbare indicatie geven hoe de toekomstige concurrentiële omgeving eruit zal zien (Yasin, 2002) en dus geen goede basis voor strategische beslissingen vormen. Veranderingen in de strategie van de organisatie dienen dus gedreven te zijn door problemen in kerncompetenties en/of strategische positie geïdentificeerd door hogere orde 'control loops'.

Aangezien hogere orde 'control loops' data verzamelen die niet kwantitatief is en openstaat voor interpretatie spelen de cognitieve processen van managers een belangrijke rol bij de identificatie van strategische problemen in de externe en interne omgeving van de organisatie (Rajagopalan &

Spreitzer, 1996; Sanchez & Heene, 2004). Het belang van de flexibiliteit van de cognitieve processen van managers bij strategische vernieuwing wordt verder besproken onder: ‘Creatie van een lerende organisatie (§ 7.1)’.

Doordat er in de organisatie controlemechanismen worden gecreëerd die formele en informele data verzamelen en de mogelijkheid bestaat om bepaalde aspecten van de omgeving grondiger te analyseren wordt het mogelijk om via hogere orde ‘control loops’ problemen in de kerncompetenties en/of strategische positie van de onderneming te onderscheiden. Het accurate opvolgen van de omgeving is dus een eerste managementuitdaging om het proces van strategische vernieuwing van start te laten gaan.

4.2. Bevestigen en ondersteunen

Indien er bepaalde problemen in de omgeving van de organisatie worden geïdentificeerd dan is het de taak van het topmanagement om deze te bevestigen en nieuwe initiatieven te ondersteunen (Floyd & Lane, 2000).

Nieuwe initiatieven zullen zich voordoen op alle managementniveaus en kunnen ingedeeld worden op basis van de relatie met de huidige strategie (Burgelman, 1983). Er bestaan volgens Burgelman (1983) door de huidige strategie geïnduceerde strategische initiatieven en autonome strategische initiatieven die buiten het kader van de huidige strategie vallen. Indien er zich een bepaald probleem voordoet in de externe of interne omgeving van de organisatie zullen verschillende individuen deze stimulus op uiteenlopende wijzen interpreteren, gebaseerd op hun gevestigde cognitieve map (Barr, Stimpert & Huff, 1992). Dit zal ervoor zorgen dat er voor eenzelfde probleem zowel geïnduceerde en autonome initiatieven naar voren zullen komen. Deze autonome strategische initiatieven zorgen ervoor dat het huidige strategieconcept onder steeds meer druk komt te staan en vormen eigenlijk de basis voor strategische vernieuwing. Ze verschaffen de organisatie een intern zicht op potentiële variaties in markten en technologie en vormen de basis voor de creatie van nieuwe strategische opties (Burgelman, 1983, 1991). Bij het ondersteunen van nieuwe initiatieven dient het topmanagement dus een keuze te maken tussen geïnduceerd of autonoom strategisch gedrag (Burgelman, 1983, 1991; Huff et al., 1992).

De keuze tussen geïnduceerd en autonoom strategisch gedrag hangt in grote mate samen met de flexibiliteit van de cognitieve processen van managers (Burgelman, 1991). Autonoom strategisch

gedrag vereist een hogere flexibiliteit omdat het buiten het kader van de huidige strategie valt en zal dus sneller afgewezen worden dan geïnduceerd strategisch gedrag. Het belang van het opvolgen van de omgeving van de organisatie kan hierbij een belangrijke rol spelen. Indien uit een accurate opvolging van de omgeving blijkt dat er significante problemen zijn in de omgeving van de organisatie dan zal dit werken als een katalysator op de flexibiliteit van de cognitieve processen van managers (Nystrom & Starbuck, 1984). Autonomoos strategisch gedrag zal in dit geval meer kans krijgen om zich te ontwikkelen en zulke initiatieven zullen in grotere mate ondersteund worden, de nood voor een vernieuwing van de strategie zal steeds duidelijker worden. Dit proces zal zichzelf versterken doorheen het proces van strategische vernieuwing omdat autonome strategische initiatieven ook potentieel bieden voor organisationeel leren (Burgelman, 1991) en een verdere verandering in cognitieve processen van managers teweeg zullen brengen.

Naast de keuze voor geïnduceerd of autonomoos strategisch gedrag bij het ondersteunen van nieuwe initiatieven dient het topmanagement er ook voor te zorgen dat er een zo groot mogelijke variatie ontstaat in nieuwe initiatieven (Mahnke & Aadne, 1998). Deze toegenomen variatie zal ervoor zorgen dat er meer onenigheid en confrontaties zullen zijn betreffende welke initiatieven het meest gepast zijn bij het uitzetten van een specifieke strategische richting, maar dit hoeft volgens Bartlett & Ghoshal (1995) geen gevaar in te houden voor het strategische vernieuwingsproces. Een toegenomen variatie zal enkel bijdragen tot hogere mate van strategische verbeelding en bijdragen tot de creatie van een lerende organisatie (infra, § 7.1).

Het creëren van een zo groot mogelijke variatie in initiatieven houdt volgens Burgelman (1991) in dat er zoveel mogelijk autonome strategische initiatieven ondersteund dienen te worden. Deze zullen namelijk in grotere mate dan geïnduceerde strategische initiatieven variatie bijbrengen aan het proces van strategieontwikkeling. Het topmanagement dient dus een organisationele context te creëren waar autonomoos strategisch gedrag bemoedigd en ondersteund wordt. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er in deze fase van de strategische vernieuwing ook reeds de nood ontstaat voor het opstellen van interne selectie mechanismen. Deze interne selectiemechanismen zorgen ervoor dat er een zekere mate van coherentie zal ontstaan in de autonome strategische initiatieven. Anders kan het zijn dat de ontwikkeling van een nieuwe strategie niet uit de startblokken geraakt (Mintzberg, 1978).

De uitdaging voor het topmanagement bij het bevestigen en ondersteunen is de aard van de problemen juist inschatten en onderzoeken of de oplossing te vinden is in geïnduceerd of autonoom strategisch gedrag. Als blijkt dat de huidige strategie geen oplossing kan bieden voor de huidige en verwachte problemen dan dienen er zoveel mogelijk autonome initiatieven ondersteund te worden met als doel de creatie van een zo groot mogelijke strategische verbeelding. Een bijkomende uitdaging bij het ondersteunen van autonome initiatieven is het bereiken van een maximale variatie bij een bepaalde graad van coherentie opdat er een relevante collectieve, strategische verbeelding ontstaat. Deze strategische verbeelding die ontstaat doorheen de organisatie, is volgens Mahnke & Aadne (1998) een voorwaarde is om over te kunnen gaan naar de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces.

4.3. Articuleren van de strategische intentie

Als het aantal autonome initiatieven toeneemt en de mate van stress met de huidige strategie als gevolg hiervan stijgt, zal het topmanagement geneigd zijn om een nieuwe strategische richting uit te zetten (Burgelman, 1983, 1991). Volgens Hamel & Prahalad (1989) dient deze strategische richting gekoppeld te zijn aan een hernieuwde strategische intentie die gezien kan worden als de lange termijn missie van de onderneming. Deze strategische intentie dient duidelijk te zijn over welke algemene doelstellingen bereikt dienen te worden maar flexibel betreffende de middelen die daarvoor gebruikt moeten worden (Hamel & Prahalad, 1989). Het doel van een strategische intentie is dus niet het specificeren welke strategische opties ontwikkeld moeten worden in de volgende fases van het strategische vernieuwingsproces, maar het creëren van een sfeer van verandering door een nieuwe doelstelling te formuleren en het motiveren van alle werknemers in de organisatie om bij te dragen tot de ontwikkeling van een strategische verbeelding die als basis kan dienen voor de nieuwe strategische richting (Hamel & Prahalad, 1989; Nonaka, 1988).

De uitdaging voor het topmanagement is dus het articuleren van een strategische intentie die ambitieus maar realistisch is zodat ze een leidraad kan vormen voor het uitzetten van de nieuwe strategische richting en tevens een hoge symbolische waarde in zich draagt zodat het de leden van de organisatie inspireert en motiveert om deel te nemen aan het proces van strategische vernieuwing.

4.4. Centrale uitdaging bij het competence definition subproces

Uit bovenstaande bespreking van de managementuitdagingen bij het competence definition subproces blijkt dat er vooral in de eerste fase van het strategische vernieuwingsproces een collectieve, strategische verbeelding dient te ontstaan in de organisatie die het mogelijk maakt om nieuwe kennis te creëren, bewustzijn over mogelijke toekomstige taken te creëren en nieuwe intenties te ontwikkelen. (Mahnke & Aadne, 1998) Deze drie factoren blijken volgens Sanchez, Heene & Thomas (1996) essentieel voor het initiëren van nieuwe competenties in de organisatie. Het ontwikkelen van een collectieve strategische verbeelding blijkt een essentiële, centrale uitdaging om over te kunnen gaan tot de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces.

4.5. Valkuilen bij de overgang van de competence definition fase naar de competence modification fase

4.5.1. Taalbarrières

Een organisatie is een sociaal gegeven en is opgebouwd uit verschillende gemeenschappen en rolpatronen. Deze gemeenschappen spreken, omwille van specialisatie, verschillende talen als ze hun afzonderlijke acties bespreken en coördineren (Mahnke & Aadne, 1998). Hierdoor wordt het moeilijk voor het topmanagement om de ideeën die voortvloeien uit de eerste fase van het strategische vernieuwingsproces samen te voegen in één gemeenschappelijke strategische basis.

In de eerste fase van het vernieuwingsproces dient er namelijk een zo breed mogelijke strategische verbeelding ontwikkeld te worden doorheen de organisatie en de aangebrachte ideeën zullen per gemeenschap geformuleerd worden in verschillende talen. Dit kan volgens Mahnke & Aadne (1998) ervoor zorgen dat sommige, waardevolle ideeën niet de nodige aandacht krijgen en niet verder ontwikkeld zullen worden. Dit probleem wordt des te relevanter als de mate van participatie aan de creatie van een strategische verbeelding groter wordt doorheen de organisatie en snelheid een cruciale factor is in het proces van de strategische vernieuwing. (Mahnke & Aadne, 1998)

De uitdaging voor het topmanagement is dus het oplossen van taalbarrières tussen de verschillende individuen en groepen zodat het mogelijk wordt om alle waardevolle ideeën samen te voegen en te ontwikkelen in de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces.

Hoofdstuk 5: Managementuitdagingen bij het competence modification subproces

In de tweede fase van het strategische vernieuwingsproces wordt de nood voor verandering onderkend en start het management met het doelgericht mengen van strategische en operationele informatie (Floyd & Lane, 2000). Deze uitdaging is vooral gericht naar het middenkader aangezien zij de beste positie bekleden om een globaal beeld te hebben van de gehele organisatie. Het topmanagement dient op basis van de verzamelde informatie het strategische potentieel, zowel extern als intern aan de organisatie te identificeren (Floyd & Lane, 2000) en te onderzoeken welke rol de verschillende middelen en capaciteiten kunnen spelen in het terug in lijn brengen van de kerncompetenties en/of strategische positie van de organisatie met de omgeving. Hierdoor wordt het mogelijk om te starten met de creatie van strategische opties die niet meer in lijn liggen van de vorige strategie, maar die een nieuwe strategische richting volgen. Om deze nieuwe strategische opties te creëren is het noodzakelijk dat er teams binnenin de organisatie gemotiveerd worden en de autoriteit en middelen verkrijgen om te onderzoeken welke opties belangrijk zijn en hoe deze strategische opties gecoördineerde strategische acties kunnen ondersteunen indien zij worden uitgeoefend. Deze teams werken reeds expliciet aan de ontwikkeling van de nieuwe strategie terwijl de rest van de organisatie nog steeds strategische opties uitoefent gebaseerd op de oude strategie.

5.1. Menging van strategische en operationele informatie

De informatie die wordt gecreëerd in de eerste fase van het strategische vernieuwingsproces dient volgens Floyd & Lane (2000) verzameld te worden zodat het mogelijk wordt om een duidelijke strategische richting uit te zetten die de basis vormt voor gecoördineerde strategische actie. Deze strategische managementuitdaging kan het beste uitgevoerd worden door het middenkader omdat zij ideaal gepositioneerd zijn om de waarde van de informatie voor de organisatie te evalueren (Floyd & Woolridge, 1992). Zij hebben een grotere kennis van de strategische situatie van de organisatie dan operationele managers en zijn meer vertrouwd met operationele zaken, factor en productmarkten dan het topmanagement (Walsh, 1995). Er ontstaat een co-ordinerende rol voor het middenkader waar ze mediëren, negotiëren en connecties interpreteren tussen de strategische en operationele managementniveaus van de organisatie (Floyd & Woolridge, 1997). Doordat het middenkader zich in deze positie bevindt zijn zij het die de nood voor strategische vernieuwing als eerste volledig zullen beseffen en de aanzet zullen

geven naar het topmanagement toe dat er gestart dient te worden met de creatie van strategische opties die niet in de lijn liggen van de huidige strategie (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Woolridge, 1997).

Omwille van hun specifieke positie in de organisatie speelt het middenkader een belangrijke rol bij het verzamelen van strategische en operationele informatie in het strategische vernieuwingsproces. In deze context kan volgens Floyd & Woolridge (1997) en Nonaka (1988) een bijkomende uitdaging voor het topmanagement worden omschreven. Het topmanagement dient de taken van het middenkader op een juiste wijze te definiëren en het middenkader te motiveren zodat de strategische en praktische informatie zo volledig mogelijk wordt verzameld. Deze uitdaging wordt verder beschreven onder de managementuitdaging: bemachtigen en in staat stellen (§ 5.4).

5.2. Herkennen van het strategische potentieel

Op basis van de strategische en operationele informatie verzameld door het middenkader dient het topmanagement het strategische potentieel in de externe en interne omgeving van de organisatie te herkennen dat de basis kan vormen voor het uitzetten van een nieuwe strategische richting (Floyd & Lane, 2000; Burgelman, 1991).

Het aanwezige strategische potentieel in de organisatie hangt af van de intrinsieke middelenflexibiliteit gedefinieerd als: het aantal toepassingen van middelen en capaciteiten beschikbaar in en aan de onderneming (Sanchez, 1993; 1995). De informatie betreffende deze middelen en capaciteiten wordt verzameld door het middenkader (supra, § 5.1) en dient geïnterpreteerd te worden door het topmanagement voordat een strategische richting uitgezet kan worden. De mate waarin het strategische potentieel herkend zal worden hangt in grote mate samen met de coördinatieflexibiliteit van managers en de flexibiliteit van hun cognitieve processen. Indien de topmanagers een hoge mate van strategische verbeelding hebben zullen zij zich meer alternatieve strategische mogelijkheden kunnen inbeelden voor de verschillende middelen en capaciteiten aanwezig in de organisatie en zullen zij het strategische potentieel vollediger herkennen (Sanchez & Heene, 1997; Mahnke & Aadne, 1998). Hierdoor stijgt de strategische flexibiliteit van de organisatie en wordt het mogelijk om meer en betere strategische opties te creëren (Sanchez & Heene, 1997; Sanchez, 1993).

Het herkennen van het strategische potentieel van de organisatie is een belangrijke uitdaging voor het topmanagement omdat het de schakel vormt tussen het verkrijgen van informatie van het middenkader en het uitzetten van een strategische richting gebaseerd op die informatie.

5.3. Strategische richting uitzetten

Op basis van de strategische intentie verwoord in de vorige fase van het strategische vernieuwingsproces en het strategische potentieel dat herkend werd uit strategische en operationele informatie wordt het mogelijk om een duidelijke strategische richting uit te zetten (Floyd & Lane, 2000).

Het uitzetten van een strategische richting in het proces van strategische vernieuwing houdt in dat er gestart wordt met de allocatie van middelen en capaciteiten die gebruikt worden om nieuwe strategische opties te creëren maar dat deze opties nog niet worden uitgeoefend. Er wordt enkel weergegeven welke soort autonome strategische initiatieven valabel zijn voor de nieuwe strategie en men start met dergelijke initiatieven verder te ondersteunen en te ontwikkelen. De eigenlijke uitoefening van deze nieuwe strategische opties gebeurt pas in de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces en slechts nadat er voldoende strategische opties gecreëerd zijn om de implementatie van de nieuwe strategie te ondersteunen. De overgang naar de volgende fase is volgens Huff, Huff & Thomas (1992) een logisch gevolg van het uitzetten van een nieuwe strategische richting omdat er steeds meer strategische opties gecreëerd worden gebaseerd op autonome strategische initiatieven en dit zal de mate van 'stress' met de huidige strategie in die mate vergroten dat er uiteindelijk beslist zal worden om over te gaan tot gecoördineerde strategische actie.

De snelheid waarmee overgegaan kan worden naar de uiteindelijke uitoefening van de nieuwe strategische opties is afhankelijk van hoe snel een gemeenschappelijke strategische grond kan gevormd worden doorheen de managementteams die instaan voor het strategische aspect van de vernieuwing (Mahnke & Aadne, 1998) en de lerende capaciteit van de organisatie (infra, §7.1.). De organisatie dient namelijk eerst de nodige competenties te leren vooraleer men over kan gaan tot succesvolle strategische actie (Burgelman, 1983; 1991) en dit proces wordt ondersteund door de creatie van nieuwe strategische opties in de tweede fase van het strategische vernieuwingsproces.

Het vinden van een strategische richting die gesteund wordt door een brede strategische basis is een belangrijke uitdaging voor het topmanagement, zeker als er veel personen deelnemen aan het strategische vernieuwingsproces en snelheid een kritiek gegeven is (Mahnke & Aadne, 1998). Daarnaast dient deze strategische richting rekening te houden met het strategische potentieel aanwezig in de organisatie (Floyd & Lane, 2000) en de basis te vormen voor de creatie van nieuwe, relevante strategische opties die uitgeoefend zullen worden in de volgende fase van de strategische vernieuwing.

5.4. Bemachtigen en in staat stellen

Het verzamelen van relevante strategische en operationele informatie door het middenkader is een belangrijke managementuitdaging in de tweede fase van het strategische vernieuwingsproces (Floyd & Lane, 2000). Volgens Floyd & Woolridge (1997) zullen echter niet alle middenkaders in dezelfde mate deze activiteit uitoefenen, er is namelijk maar een fractie van het middenkader die zich in de juiste positie bevindt om invloedrijk te worden in het proces van strategieontwikkeling. Deze juiste positie wordt door Floyd & Woolridge (1997) gedefinieerd als: een grensoverspannende rol met grotere opportuniteiten voor het mediëren tussen de interne en externe omgeving van de organisatie.

Het topmanagement dient ervoor te zorgen dat managers die zich in zulke grensoverspannende posities bevinden in staat zijn om: de verzamelde informatie betreffende de omgeving van de organisatie en nieuwe autonome strategische initiatieven op een snelle manier samen te vatten en te communiceren naar het topmanagement. Zo kan het strategische potentieel uit deze informatie zo snel mogelijk herkend worden (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Woolridge, 1997; Nonaka, 1988). Het is volgens Burgelman (1991) namelijk niet vanzelfsprekend dat het middenkader in staat is om deze informatie op een constante basis samen te vatten en te communiceren. Dit omwille van het feit dat het niet hun principele taak is om deze informatie te verzamelen en omdat er meestal geen duidelijke structuur aanwezig is om deze informatie te communiceren. Het topmanagement kan dit volgens Spreitzer (1995) oplossen door de middelmanagers te bemachtigen ('empowerment') zodat er een informele structuur ontstaat waar gemotiveerde managers de nood voelen om buiten hun traditionele werkrol te treden en relevante informatie en kennis sneller te communiceren naar de relevante managementniveaus. Het creëren van een omgeving die werknemers op zulke manier motiveert is volgens Jaw & Liu (2003) zelfs een noodzakelijke voorwaarde voor verdere organisationele vernieuwing (infra, § 7.1.3).

Naast het bemachtigen en in staat stellen van het middenkader om relevante informatie te verzamelen en te communiceren, dient het topmanagement ook te starten met de creatie van strategische opties gebaseerd op een nieuwe strategische richting. De beste manier om nieuwe strategische opties te ontwikkelen terwijl de deze nog niet worden uitgeoefend worden kan volgens Smits & Groeneveld (2001) gerealiseerd worden door ‘future centers’ zoals aangetoond bij Rabobank. Hier worden teams van managers en werknemers in staat gesteld door allocatie van middelen naar deze ‘future centers’ om na te denken hoe de strategische intentie effectief gerealiseerd kan worden en in welke mate de al geformuleerde autonome initiatieven een basis kunnen vormen voor de creatie van nieuwe strategische opties (Burgelman, 1991). Deze ‘future centers’ zijn in het geval van Rabobank een omgeving die anders is dan de alledaagse werkplaats en zal een stimulerende impact hebben op het gedrag en ideeën van diegenen die eraan deelnemen. Concreet is deze ‘future center’ een plaats waar werknemers van verschillende functionele eenheden elkaar kunnen vinden in hun zoektocht naar innovaties en verbeteringen (Smits & Groeneveld, 2001). Hier zullen de nieuwe, relevante strategische opties gebaseerd op nieuwe competenties en vaardigheden ontwikkeld worden terwijl de rest van de organisatie nog steeds strategische opties uitoefent gebaseerd op de verouderde strategie.

Het bemachtigen en in staat stellen zorgt er in eerste instantie voor dat er een betere verzameling en communicatie van strategische en operationele informatie ontstaat. Hierdoor kan het topmanagement het strategische potentieel vollediger herkennen en dit zal leiden tot een duidelijkere basis voor de creatie van nieuwe strategische opties. Deze creatie van nieuwe strategische opties dient uitgevoerd te worden door managementteams in de organisatie die hiervoor de nodige middelen krijgen. Er dienen dus in tweede instantie teams gevormd te worden die in staat gesteld worden door het topmanagement om nieuwe opties te creëren en die hiervoor ook de juiste omkadering (strategische richting) en middelen krijgen.

5.5. Centrale uitdaging bij het competence modification subproces

De managementuitdagingen bij het competence modification subproces geven weer dat het noodzakelijk is om een gemeenschappelijke grond doorheen de verschillende managementniveaus (Manhke & Aadne, 1998) betreffende de strategische richting te creëren gebaseerd op strategische en operationele informatie. Hierdoor wordt het mogelijk om een kader

op te stellen voor het ontwikkelen van de strategie (Manhke & Aadne, 1998) die zal uitgevoerd worden in de competence deployment fase van het strategische vernieuwingsproces.

5.6. Valkuilen bij de overgang van de competence modification fase naar de competence deployment fase

5.6.1. Tegenstrijdige gemeenschappelijke gronden

De creatie van een gemeenschappelijke strategische grond is volgens Mahnke & Aadne (1998) een noodzakelijke voorwaarde vooraleer er overgegaan kan worden naar de laatste fase van het strategische vernieuwingsproces en gecoördineerde strategische actie kan ondernomen worden. Het is waarschijnlijk dat in een organisatie verschillende ideeën zullen ontstaan betreffende welke strategische opties gecreëerd moeten worden die uitgeoefend zullen worden in de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces. De uitdaging voor het topmanagement bestaat in dit geval uit het creëren van een duidelijke strategische richting die bepaalt welke strategische opties gecreëerd dienen te worden. De creatie van een strategische richting en een gemeenschappelijke strategische grond is dus de bepalende stap vooraleer er kan overgegaan worden naar de laatste fase van het strategische vernieuwingsproces.

Hoofdstuk 6: Managementuitdagingen bij het competence deployment subproces

Indien er beslist wordt om de nieuwe strategische opties uit te oefenen, wordt er overgegaan tot de derde fase van het strategische vernieuwingsproces. Deze fase wordt gekenmerkt door het nemen van gecoördineerde actie (Mahnke & Aadne, 1998) gebaseerd op de ontwikkelde strategische opties. Er dient dus een duidelijke planning opgesteld te worden die een leidraad vormt door het verdere vernieuwingsproces en gebaseerd is op reeds ontwikkelde strategische opties maar de nodige flexibiliteit kent om nieuwe strategische opties te creëren indien er zich onverwachte problemen voordoen. Op basis van deze planning zal het topmanagement instructies geven en de nodige middelen inzetten (Floyd & Lane, 2000) zodat het mogelijk wordt voor het middenkader om de strategische vernieuwing te implementeren. Deze implementatie zal tevens de nood voor een constante aanpassing en herziening van de planning naar voren brengen. Het is aan alle managementniveaus om op deze uitdaging te reageren en het strategische vernieuwingsproces tot een goed einde te brengen.

6.1. Plannen

De dynamische realiteit van het strategische vernieuwingsproces geeft weer dat de strategie van een organisatie ontstaat uit een stroom van beslissingen en acties. Er wordt een strategische intentie en een strategische richting uitgezet op basis van informatie en autonome strategische acties. Hieruit ontstaan strategische opties die uitgeoefend zullen worden bij de implementatie van de strategie. Om deze implementatie succesvol te laten verlopen dient volgens Brodwin & Bourgeois (1984) een duidelijke planning opgesteld te worden en dient dit planningsproces actief gemanaged te worden. Enkel door deze uitdaging aan te gaan zal de strategie die ontstaat realistisch zijn, niet enkel in termen van de markt, maar ook in termen van de cultuur en de competenties van de organisatie (Brodwin & Bourgeois, 1984). Deze planning dient ten volle rekening te houden met de al gecreëerde strategische opties en de flexibiliteit te hebben om nieuwe strategische opties te creëren indien er zich problemen voordoen bij de implementatie van de strategie (Sanchez, 1993, 1995; Sanchez & Heene, 2004).

Deze bevinding ligt in lijn met de theorie van Mintzberg (1978) dat de uiteindelijke strategie ontstaat uit de strategie als plan maar dat de gerealiseerde strategie steeds een deel ‘deliberate’ en ‘emergent’ is. Het topmanagement dient ten volle in te spelen op deze kennis en een flexibele

planning op te stellen. Dit wordt mogelijk gemaakt door de creatie van strategische opties (Sanchez, 1993). Door het concept van strategische opties aan deze theorie toe te voegen wordt het ook mogelijk om aan te tonen dat de strategie als plan ook reeds het gevolg is van een proces van ‘deliberate’ en ‘emergent’ gedrag. ‘Deliberate’ omdat het topmanagement een strategische intentie en strategische richting uitzet doorheen het strategische vernieuwingsproces en dit vormt een leidraad voor de ontwikkeling van de strategie. De autonome strategische initiatieven zijn deels bepaald en beïnvloed door deze leidraad maar ontstaan juist doordat er geen algemene planning is die het gedrag leidt, dit kan aanzien worden als ‘emergent’ gedrag. Dit ‘emergent’ gedrag dat ondersteund dient te worden door het topmanagement leidt tot de creatie van nieuwe strategische opties die een belangrijke bron van kennis zullen vormen door middel van organisationeel leren (infra, § 7.1) voor het opstellen van de uiteindelijke planning.

Het opstellen van een formele planning om de strategische vernieuwing te implementeren is een belangrijke uitdaging voor het topmanagement. Na een periode van aanzienlijk ambiguïteit over de strategie in de organisatie dient er duidelijk gemaakt te worden dat de organisatie effectief een nieuwe strategische richting uitgaat. Tevens dient er doorheen de organisatie een binding aan deze nieuwe richting te ontstaan (Floyd & Lane, 2000). Deze binding kan gerealiseerd worden door ambitieuze doelstellingen te formuleren in de planning en dit zal tevens leiden tot betere bedrijfsprestaties (Houthoofd, 2001).

Bij het opstellen van een strategische planning moet het topmanagement tevens rekening houden met het feit dat de organisatie bestaat uit verschillende strategieniveaus (Houthoofd, 2001) en dat deze niveaus onderling verbonden zijn. Hieruit volgt dat de planning op verschillende strategische niveaus dient opgesteld te worden. Deze strategieniveaus bestaan uit (Houthoofd, 2001):

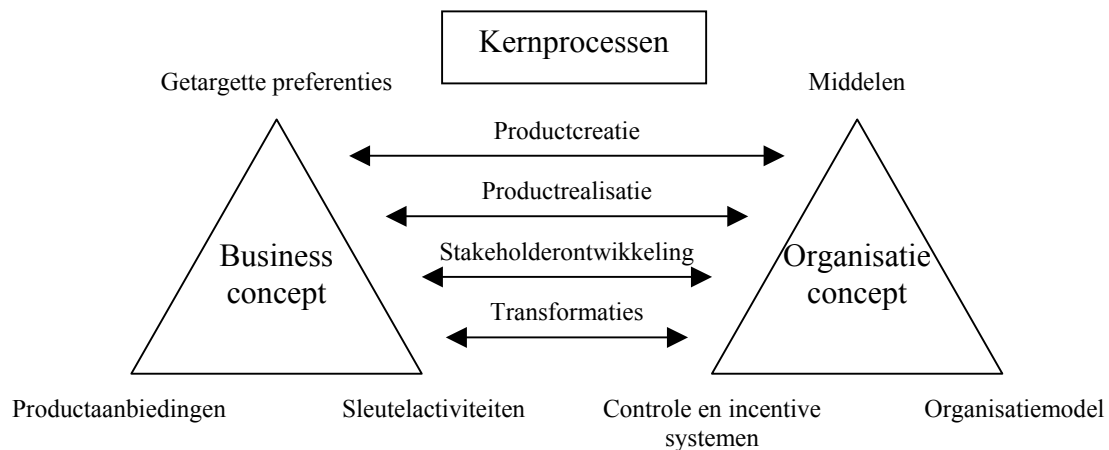
- De ondernemingsstrategie die de product-markt-combinaties bepaalt waarop geconcurrereerd zal worden en hoe de beschikbare middelen gealloceerd zullen worden over de verschillende activiteiten van de organisatie (Hofer & Schendel, 1978; Hax & Maljuf, 1991)
- De concurrentiestrategie die de manier bepaalt waarop de organisatie concurreert in een bepaalde markt en welke concurrentiële voordelen nagestreefd zullen worden (Porter, 1980)

- De functionele strategie die het beleid omvat betreffende productie, research & development, marketing, boekhouding, verkoop, personeel en overige functionele gebieden.

Omdat deze niveaus in elkaar passen (Houthoofd, 2001) zal de omvang van de strategische vernieuwing tot uiting komen in de verandering van de ondernemingsstrategie. Indien de uitoefening van de strategische vernieuwing een volledige verandering van producten en markten vereist dan zal de ondernemingsstrategie significant veranderen en dit zal op zijn beurt een effect hebben op de concurrentiestrategie en functionele strategie. Er dient dus per niveau een planning opgesteld te worden en deze moet ondersteund worden met duidelijke doelstellingen om de implementatie van de nieuwe strategie vlot te laten verlopen.

In grotere ondernemingen kan het opstellen van verschillende plannen leiden tot het ontstaan van strategische bedrijfseenheden met elk hun eigen, formele planning. Dit heeft belangrijke implicaties voor de implementatie van de strategie want er kunnen binnen een organisatie meerdere strategische richtingen gevolgd worden. Een strategische bedrijfseenheid wordt volgens Hax & Maljuf (1991) omschreven als: een operationele eenheid die een bepaalde set van producten verkopen aan een uniforme groep van klanten en tegenover een gedefinieerde set van concurrenten staan. Dit brengt volgens Hamel & Prahalad (1990) het potentiële gevaar met zich mee dat er verschillende kansen onbenut zullen blijven indien er een te grote planningsfocus op de strategische bedrijfseenheden gelegd wordt. Het topmanagement dient dus steeds het bedrijf als een geheel te bekijken bij het opstellen van de strategische planning maar toch duidelijke plannen te maken per strategieniveau.

Het opstellen van een planning bij strategische vernieuwing komt erop neer dat er aanzienlijke wijzigingen doorgevoerd zullen worden in de strategische logica van de organisatie. De strategische logica is de functionele grond van een organisatie om zijn doelstellingen te bereiken door waardecreatie en waardedistributie (Sanchez & Heene, 2004). Deze strategische logica bestaat uit drie gerelateerde componenten zoals voorgesteld in figuur 8.



Figuur 8: Strategische logica

Bron: Sanchez & Heene, 2004

De strategische logica zoals voorgesteld door Sanchez & Heene (2004) biedt een kader om alle aspecten te analyseren waarbij rekening dient gehouden te worden bij de concurrentiële en functionele strategieformulering. Onderstaande elementen van de strategische logica zijn besproken op basis van Sanchez & Heene, 2004, pp 59-61.

Business concept

Het businessconcept definieert de manier waarop geconcurrereerd zal worden in markten van producten en diensten. De organisatie zal waarde creëren door uit te munten in bepaalde sleutelactiviteiten die aanzien kunnen worden als kritische succesfactoren, die essentieel zijn om een bepaald product of dienst aan te bieden aan klanten met bepaalde preferenties. De strategie om te concurreren in productmarkten wordt hier omschreven.

Bij het formuleren van een nieuwe strategie zal het topmanagement, afhankelijk van de omvang van de strategische vernieuwing bepaalde wijzigingen aanbrengen aan elk van de drie componenten van het business concept. Hierbij dient steeds het principe in acht genomen te worden dat deze componenten intern logisch consistent dienen te zijn en dat ze een duidelijke grond voor superieure waardecreatie dienen in te houden.

Organisatieconcept

Het organisatieconcept definieert de structuur van de organisatie waardoor het mogelijk wordt om het businessconcept uit te voeren. Er wordt omschreven welke middelen noodzakelijk zijn om de waardecreërende activiteiten uit te voeren, wat het organisatiemodel zal zijn om het gebruik van middelen te coördineren en welke controlemechanismen en incentives gebruikt zullen worden om het gedrag van managers en werknemers te sturen.

Het is duidelijk dat een volledige strategische planning bij strategische vernieuwing ook rekening dient te houden met de noodzakelijke veranderingen in de bouwstenen van de organisatie. Anders is het mogelijk dat er een valabele strategie geformuleerd wordt om te concurreren in productmarkten maar dat dit niet ondersteund wordt door een strategie om te concurreren in middelenmarkten zoals gedefinieerd door het organisatieconcept. Daarnaast dient ook steeds rekening gehouden te worden met het principe dat de drie elementen van het organisatieconcept steeds intern logisch consistent dienen te zijn.

Kernprocessen

Als het ontwerp van de organisatie om te concurreren in product en middelen markten opgesteld is dient dit ontwerp ook effectief in actie genomen te worden. Hoe dit gebeurt voor elk van de kernprocessen wordt beschreven bij de managementuitdaging: implementeren, § 6.2.

Het opstellen van een planning vereist ook dat er per strategisch niveau verschillende doelstellingen opgesteld worden die aangeven wat verwacht wordt van de prestaties van de organisatie of de bedrijfseenheden (Houthoofd, 2001) bij het implementeren van de strategische vernieuwing. Deze doelstellingen worden opgesteld door het topmanagement en zijn gebaseerd op kennis van de externe en interne omgeving van de organisatie en kennis van de gecreëerde strategische opties uit de vorige fase van het strategische vernieuwingsproces. Daarnaast moet een doelstelling ook een bepaalde mate van stress creëren die omgezet kan worden in nieuwe ideeën en dus individuen doorheen de organisatie kan motiveren (Bartlett & Ghoshal, 1995). Het formuleren van de doelstellingen biedt een kader om de strategische opties uit te oefenen en hun performantie te analyseren. Indien blijkt dat de vooropgestelde doelen niet bereikt worden door de uitoefening van de strategische opties dan kan overgegaan worden tot ofwel de creatie van nieuwe strategische opties, ofwel een aanpassing van de doelstellingen zelf (Houthoofd, 2001; Sanchez & Heene, 2004).

De uitdaging voor het topmanagement is het opstellen van een duidelijke, volledige planning die gebaseerd is op de kennis uit de reeds gecreëerde strategische opties. Deze planning dient zowel in te houden hoe de organisatie zal concurreren in productmarkten als in middenmarkten, wat het organisatiemodel zal zijn en hoe het gedrag van werknemers onder de nieuwe strategie gecoördineerd zal worden (Sanchez & Heene, 2004). De strategieformulering vormt de basis voor de implementatie van de nieuwe strategie en dient voldoende flexibel te zijn om onverwachte ontwikkelingen in de interne en externe omgeving op te vangen door nieuwe strategische opties te creëren maar toch duidelijke doelstellingen in te houden zodat er een consensus is betreffende de nieuwe strategische richting van de organisatie. De planning programmeert en communiceert als het ware de officiële strategische koers teneinde de implementatie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen maar laat dus ook ruimte voor de creatie van nieuwe strategische opties (Burgelman, 1991; Mintzberg & Quinn, 1991).

6.2. Implementeren

Op basis van de geformuleerde strategie worden er acties ondernomen om deze strategie te implementeren (Ansoff, 1987). De strategische opties worden uitgeoefend door het inzetten van middelen en de structuur van de organisatie wordt aangepast om de uitoefening te ondersteunen (Sanchez & Heene, 2004).

Een eerste uitdaging voor het management bij het implementeren van de strategie is het oplossen of minimaliseren van de weerstand tegen verandering van sommige leden van de organisatie. Deze weerstand kan zich uiten in een vertraging van de implementatie tot zelfs een algemene afwijzing van de strategie (Nutt, 1989). Volgens dezelfde auteur is de oorsprong van deze weerstand niet te vinden in logische motieven maar heeft deze eerder een politieke en sociologische aard. Hieruit volgt dat een aanzienlijke mate van energie gewijd zal moeten worden aan het verwijderen van de politieke en sociologische barrières die de implementatie bemoeilijken. De eigenlijke uitdaging voor het management is dus eigenlijk het creëren van een klimaat in de organisatie is waar de strategie vlot geïmplementeerd kan worden.

Volgens Jaw & Liu (2003) dient een klimaat dat vernieuwing ondersteunt gebaseerd te zijn op vijf kenmerken zoals weergegeven in tabel 5.

Kenmerk	Omschrijving
- Innovatie	- Een probleemoplossend idee in gebruik nemen in de organisatie
- Openheid	- Openheid bij nieuwe ideeën en kritische reacties bij slecht nieuws
- Interactieve coöperatie	- Hoge mate van interacties tussen verschillende managementniveaus
- Discipline	- Meer doen dan beleidslijnen volgen en vrijwillig streven naar betere prestaties
- Constructieve confrontatie	- Toelaten van een zekere mate van strategische ambiguïteit en confrontaties hierover zien als bron van nieuwe opportuniteiten

Tabel 5: Kenmerken vernieuwingsklimaat

Bron: Jaw & Liu, 2003

Het creëren van een klimaat van vernieuwing doorheen de organisatie bleek ook belangrijk te zijn in de vorige twee fases van het strategische vernieuwingsproces. Het doel van een vernieuwingsklimaat was in die fases individuen of groepen aan te zetten actief deel te nemen aan het proces van de strategieontwikkeling. Hierdoor werd het mogelijk om een bredere collectieve strategische verbeelding te creëren en een solidere gemeenschappelijke strategische grond te ontwikkelen (Mahnke & Aadne, 1998). De deelname aan het strategieontwikkelingsproces was echter niet verplicht op alle niveaus van de organisatie en de reden om vrijwillig autonome initiatieven aan te brengen en mee te ontwikkelen steunde ofwel op een obligatoire logica of op een consequentiële logica (Burgelman, 1991). Managers die werken binnen het kader van een obligatoire logica ontwikkelen autonome initiatieven omdat dit congruent is met hun zelfbeeld. Andere managers die werken binnen een consequentiële logica zien het aanbrengen van autonome initiatieven als een carrièremogelijkheid. Het topmanagement diende in elk geval een omgeving te creëren die autonoom gedrag aanspoort, maar betrokkenheid was in de vorige strategische vernieuwingsfases enkel noodzakelijk in de hogere managementniveaus en bij bepaalde leden van het middenkader. Er was in zekere mate nog steeds een keuze om deel te nemen aan het ontwikkelen van de strategie doorheen de lagere niveaus van de organisatie.

Bij het implementeren van de nieuwe strategie valt de keuze tot medewerking weg en alle leden van de organisatie worden betrokken bij de nieuwe strategie. Dit zal zorgen voor weerstand bij bepaalde individuen en groepen doorheen de organisatie en het scheppen van een klimaat met de

kenmerken uit tabel 5 dat deze vernieuwing ondersteunt is een belangrijke uitdaging voor het topmanagement bij de implementatie van de strategische vernieuwing. Volgens Jaw & Liu (2003) is deze uitdaging direct gerelateerd aan het opstellen van een human resource systeem dat organisationeel leren ondersteunt. Een dergelijke human resource systeem zal volgens deze auteurs leiden tot een omgeving die organisationeel leren mogelijk maakt. Uit deze omgeving kan zich dan een klimaat ontwikkelen dat het strategische vernieuwingsproces ondersteunt met de kenmerken uit tabel 5. Wat de exacte kenmerken van een human resource systeem noodzakelijk voor het ontwikkelen van een lerende organisatie zijn, wordt besproken onder de algemene managementuitdaging: Creatie van een lerende organisatie, § 7.1.

De creatie van een omgeving die de weerstand tegen de implementatie vermindert zorgt ervoor dat het topmanagement kan overgaan tot de effectieve implementatie. Volgens Floyd & Lane (2000) heeft het topmanagement twee belangrijke taken in deze fase van het strategische vernieuwingsproces: het geven van instructies naar de lagere managementniveaus toe en het alloceren van middelen over de verschillende activiteiten van de organisatie volgens de strategische planning. Dit zijn de uitdagingen voor het topmanagement maar de eigenlijke implementatie van de geformuleerde strategie doorheen de organisatie wordt gestuurd door het middenkader. De uitdagingen voor het middenkader bestaan uit het formuleren van actieplannen gebaseerd op de instructies van het topmanagement en het communiceren van deze actieplannen naar het operationele management toe (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Woolridge, 1997).

Het middenkader is verantwoordelijk voor de eigenlijke acties die ondernomen moeten worden om de strategie te implementeren. Het in actie nemen van een strategie zoals geformuleerd in de planningsfase van het strategische vernieuwingsproces houdt volgens Sanchez & Heene (2004) in dat de kernprocessen van de strategische logica zoals weergegeven in figuur 7 (§ 6.1) uitgevoerd moeten worden. Onderstaande kernprocessen zijn besproken op basis van Sanchez & Heene, 2004, pp 61-62.

Productcreatie

De organisatie moet een product aanbieden waardoor het mogelijk wordt om nieuwe middelen aan te trekken. Bij de implementatie van een nieuw business concept is het zeer waarschijnlijk dat er nieuwe of gewijzigde producten aangeboden zullen worden. Het middenkader is

verantwoordelijk voor de definitie, ontwerp en ontwikkeling van nieuwe producten en processen om het businessconcept uit te voeren.

Productrealisatie

Productrealisatie houdt alle activiteiten in waardoor een organisatie haar productaanbiedingen produceert, verdeelt en ondersteunt. Het middenkader dient hiervoor duidelijke actieplannen op te stellen en deze duidelijk te communiceren naar het operationele management toe. Er dient een productiewijze ontwikkeld te worden die het beste aansluit bij de soort en de hoeveelheid producten die geproduceerd moeten worden volgens de nieuwe strategie. De producten moeten verdeeld en ondersteund worden door een effectieve marketing en moeten tevens een zekere mate van service meekrijgen.

Stakeholderontwikkeling

Ter ondersteuning van de nieuwe strategie dienen nieuwe relaties aangegaan en onderhouden te worden met iedereen die middelen aanbrengt aan de organisatie. Bestaande relaties zullen wijzigen en nieuwe verschaffers van middelen zullen aangetrokken worden om de productcreatie en realisatie mogelijk te maken. Alle managementniveaus zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van goede relaties met de verschillende stakeholders. Het topmanagement zal vooral in contact staan met de aandeelhouders en de raad van bestuur en het operationele management zal vooral de relaties met werknemers, klanten en leveranciers onderhouden. Hieruit blijkt dat ook bij de implementatie van de strategische vernieuwing de rol van het middenkader vooral intermediëren is tussen het topmanagement en operationele management.

Transformaties

Transformatieve processen zoals 'business process reengineering' en 'total quality management' zijn noodzakelijk voor het verbeteren en onderhouden van de competenties van de organisatie. Deze transformatieve processen brengen een verandering aan in de manier waarop de organisatie zijn andere kernprocessen uitvoert. Deze transformaties zijn eerder relevant onder de managementuitdaging 'herzien en aanpassen' omdat de implementatie van een strategische vernieuwing op zichzelf reeds aanzien kan worden als een verandering van de manier waarop

een organisatie denkt en werkt. De implementatie van de vernieuwing kan er wel voor zorgen dat de problemen, onduidelijkheden en inconsistenties in de nieuwe strategie naar voor komen en dat de nood voor transformaties toch noodzakelijk blijkt.

Een eerste uitdaging voor het topmanagement is het opstellen van een vernieuwingsklimaat doorheen de organisatie zodat de weerstand tegen de implementatie geminimaliseerd wordt (Jaw & Liu, 2003). Dit maakt het mogelijk voor het middenkader om de strategie te implementeren. Het topmanagement dient instructies te geven en middelen in te zetten maar het opstellen van actieplannen om de strategie effectief te implementeren kan aanzien worden als een uitdaging die gericht is naar het middenkader (Floyd & Lane, 2000). De planning van de strategie zorgt ervoor dat er een patroon in de uit te voeren actie ontstaat maar het is onmogelijk om een volledige planning op te stellen die alle factoren in rekening neemt. Flexibiliteit werd reeds aangehaald als een sleutelaspect van strategieplanning en hoe deze flexibiliteit effectief benut zal worden wordt besproken bij de volgende managementuitdaging.

6.3. Herzien en aanpassen

Omwille van de structurele en dynamische complexiteit van de organisatie, incomplete en imperfecte informatie en onreducerbare onzekerheid is het onmogelijk om een strategie te formuleren die rekening houdt met alle toekomstige problemen die kunnen opduiken bij de implementatie van deze strategie (Sanchez & Heene, 2004). Hieruit blijkt het belang van het opzetten van controlemechanismen afgestemd op de nieuwe strategie bij de planning van de strategie-implementatie. Een uitvoerige bespreking van controlemechanismen werd reeds gegeven onder de managementuitdaging: Opvolgen, § 4.1. Indien er uit deze controlemechanismen blijkt dat er zich een significant probleem voordoet bij de implementatie van de nieuwe strategie dan is het de taak van het topmanagement om de strategie van de organisatie aan te passen.

Het aanpassen van de strategie houdt in dat er gebruik zal gemaakt worden van strategische opties die tot nu toe nog niet uitgeoefend werden. Deze opties dienden reeds ontwikkeld te zijn voordat het probleem zich voordeed (Sanchez, 1993) en zijn een deel van de strategische planning uit het strategische vernieuwingsproces. Indien de reeds ontwikkelde strategische opties geen oplossing kunnen bieden voor het falen van de strategie dan dienen er nieuwe opties opgebouwd te worden die wel een voldoende oplossing kunnen bieden voor het probleem

(Sanchez & Heene, 2004). Het implementatieproces vormt volgens Floyd & Lane (2000) een belangrijke bron van intern gefocust leren en dit kan de nodige informatie verschaffen betreffende welke opties gecreëerd moeten worden om de strategie wel succesvol uit te voeren.

Indien er zich problemen voordoen als de nieuwe strategie wordt geïmplementeerd dan zullen er vooral strategische opties gecreëerd worden die binnen het kader van de huidige strategie liggen. De laatste fase van het strategische vernieuwingsproces wordt volgens Floyd & Lane (2000) gekenmerkt door een hoge binding met de nieuwe strategie en de initiatieven om de problemen op te lossen zullen geïnduceerd zijn van aard (ten opzichte van de juist geïmplementeerde strategie). Er zal dus een geleidelijke verandering en aanpassing van de strategie plaatsvinden binnen het huidige paradigma. Dit proces van geleidelijke aanpassing van een bestaande strategie werd uitvoerig beschreven onder: Deel I: Proces van strategische vernieuwing, § 2.1.3.

Indien echter blijkt dat geleidelijke strategische aanpassing geen voldoende oplossing blijkt voor de problemen in de externe en interne omgeving van de organisatie dan zal het aantal autonome initiatieven stijgen, het topmanagement zal deze initiatieven ondersteunen en de aanzet voor een nieuwe strategische vernieuwing wordt terug gegeven. Dit geeft het evolutionaire karakter van strategische vernieuwing weer. Er zal na verloop van tijd steeds de nood ontstaan om de strategie van de organisatie op ingrijpende wijze te vernieuwen (Huff, Huff & Thomas, 1992). Hoe lang deze tijdsspanne in beslag neemt hangt af van hoe flexibel de ondernemingsstrategie van de organisatie is opgesteld. Indien deze veel ruimte laat voor de creatie van nieuwe strategische opties binnen het huidige strategische paradigma dan zullen er voldoende mogelijkheden zijn voor geleidelijke strategische verandering. De strategie kan dan relatief eenvoudig herzien en aangepast worden. Indien de nieuw ontwikkelde strategie van de organisatie weinig flexibel is dan zal het autonome strategische gedrag vrij snel naar voor komen en een nieuwe strategische vernieuwing noodzakelijk zijn teneinde als organisatie competitief te blijven (Huff, Huff & Thomas, 1992; Burgelman, 1991).

De managementuitdaging: Herzien en aanpassen van de geïmplementeerde strategie is een logisch gevolg van problemen bij de implementatie van de vernieuwde strategie. In de planning werden duidelijke doelstellingen opgesteld en controlemechanismen ontwikkeld om de implementatie op te volgen. Het topmanagement zal reageren op negatieve signalen om bepaalde aspecten van de strategie aan te passen. In eerste instantie zullen deze aanpassingen zich binnen het huidige strategische paradigma bevinden. Na verloop van tijd kan de nood ontstaan voor een

drastische herziening van de strategie en zal dit de aanzet geven voor een nieuw proces van strategische vernieuwing.

6.4. Centrale uitdaging bij het competence deployment subproces

De uitdagingen bij de competence deployment fase kunnen allen gecategoriseerd worden onder de noemer van gecoördineerde strategische actie (Mahnke & Aadne, 1998) en zijn gebaseerd op de resultaten van de competence definition fase (creëren van een collectieve strategische verbeelding) en de competence modification fase (creëren van een gemeenschappelijke strategische grond). De drie strategische vernieuwing subprocessen en hun uitdagingen zijn dus duidelijk onderling gerelateerd en over deze relaties heen is het mogelijk om nog twee bijkomende, algemene managementuitdagingen te onderscheiden.

Hoofdstuk 7: Algemene managementuitdagingen

Om de strategische vernieuwing van de organisatie tot een goed einde te brengen moet het topmanagement rekening houden met twee uitdagingen die doorheen het gehele proces de nodige aandacht dienen te krijgen: de snelheid waarmee de strategische vernieuwing wordt doorgevoerd en de creatie van een lerende organisatie gebaseerd op de individuele cognitieve processen van managers. Deze twee algemene managementuitdagingen zullen in eerste instantie afzonderlijk gedefinieerd en besproken worden maar hun onderlinge relatie zal verder onderzocht worden omwille van de rol van de cognitieve processen van managers in relatie tot tijdsgevoelige processen zoals voorgesteld door Sanchez & Heene (1996). (Mahnke & Aadne, 1998)

7.1. Creatie van een lerende organisatie

In de huidige omgeving, gekenmerkt door constante verandering en economisch onevenwicht, bestaat een groeiend bewustzijn dat de focus voor het opbouwen van competitiviteit niet langer begint met marktselectie en positionering maar met de ontwikkeling en ondersteuning van breed inzetbare, interne capaciteiten die relatief lang in stand kunnen blijven (Leavy, 1998). De ontwikkeling van zulke capaciteiten die de basis vormen voor een strategie komen niet enkel voort uit het formele planningsproces maar worden incrementeel ontwikkeld als het planningsproces op een flexibele en experimentele manier evolueert van brede concepten naar een specifieke, implementeerbare strategie (Leavy, 1998). Hieruit kan afgeleid worden dat het proces van strategieontwikkeling al vanaf de eerste fase gebaseerd dient te zijn op organisationeel leren en dat dit organisationeel leren een complex en dynamisch proces is.

Organisationeel leren zou volgens Leavy (1998) op elk moment dat de organisatie haar activiteiten uitvoert moeten plaatsvinden, maar in realiteit heeft de aanzet voor leren meestal een katalysator nodig die op basis de identificatie van problemen intern en extern aan de omgeving van de organisatie de rigide cognitieve structuren van top managers kan veranderen (Nystrom & Starbuck, 1984). Een dergelijke katalysator kan ondermeer het voeren van een uitgebreide omgevingsanalyse zijn (supra, § 4.1). Dit houdt in dat het proces van strategische vernieuwing op zich al een dynamiek in het organisationele leren teweeg zal brengen en dat er een constante wisselwerking bestaat tussen strategische vernieuwing en organisationeel leren. De verandering in individuele cognitieve structuren van managers wordt geïnitieerd door de identificatie van

problemen (eerste fase strategische vernieuwing) en door dit individuele leren te verankeren in de organisatie ontstaat een volwaardige lerende organisatie (Van Den Broeck, 1995) die het gehele proces van strategische vernieuwing zal ondersteunen.

De uiteindelijke uitdaging voor het topmanagement is dus het scheppen van een leerklimaat in de organisatie waar de cognitieve processen van top managers openstaan voor verandering en de individuele leerervaringen snel verankerd kunnen worden in de organisatie.

7.1.1. Flexibiliteit van de cognitieve managementprocessen

Volgens Sanchez & Heene (1996) zijn de cognitieve processen van managers moeilijker te veranderen dan onaantastbare middelen zoals kennis, tastbare middelen zoals machines en gebouwen of de operaties en producten van de organisatie. De verandering in de cognitieve processen van managers vormt de basis voor organisationeel leren bij strategische vernieuwing dus dient het topmanagement de nodige acties te ondernemen om dit probleem op te lossen.

Volgens Nystrom & Starbuck (1984) dient er eerst een crisis te ontstaan in de interne of externe omgeving van de organisatie vooraleer de cognitieve structuren zullen veranderen. Dit houdt in dat de mate van flexibiliteit van de cognitieve processen van managers doorheen het strategische vernieuwingsproces veranderen en dat de periode voor de start van het strategische vernieuwingsproces gepaard gaat met rigide cognitieve managementprocessen.

Volgens Floyd & Lane (2000) wordt de eerste fase van het strategische vernieuwingsproces gekenmerkt door extern gefocust leren (omgevingsanalyses), innovatie en het nemen van risico's. Deze kenmerken impliceren een toegenomen flexibiliteit van de cognitieve processen van managers. Naarmate het proces van strategische vernieuwing zich verder ontwikkelt zullen de cognitieve processen van managers terug een hogere mate van rigiditeit vertonen omwille van het feit dat er wordt teruggegrepen naar overwegend intern gefocust leren en er een hogere binding ontstaat met de nieuw ontwikkelde strategie. Deze nieuwe strategie zal een nieuw kader ontwikkelen die de cognitieve processen van managers zal afbakenen en de flexibiliteit ervan terug zal doen afnemen.

De flexibiliteit van de cognitieve processen van managers zal tijdens het proces van strategische vernieuwing stijgen over de eerste twee fases en afnemen gedurende de laatste fase. Het

topmanagement dient de toegenomen flexibiliteit in de eerste fases optimaal te benutten zodat er een maximale hoeveelheid kennis kan geaccumuleerd worden. Deze kennis dient op zijn beurt verankerd te worden in de organisatie zodat de daling in flexibiliteit van de cognitieve processen van managers als de strategische vernieuwing zijn einde nadert gecompenseerd kan worden door een hogere mate van kennis doorheen de organisatie. Er wordt dan een lerende organisatie gecreëerd die ervoor zorgt dat de competitiviteit stijgt en op een hoog niveau blijft door het verankeren van individuele leerervaringen (Van Den Broeck, 1995).

7.1.2. Verankeren van de individuele leerervaringen

Een organisatie leert volgens Van Den Broeck (1995) enkel als de kennis die verzameld en ontwikkeld is door de individuele leden wordt toegevoegd aan het collectieve geheugen van de organisatie. Deze toevoeging van kennis gebeurt echter niet vanzelfsprekend en de bereidheid hiertoe hangt in grote mate af van de bedrijfscultuur van de organisatie. Volgens Schein (1996) dient een bedrijfscultuur gebaseerd te zijn op communicatie tussen de verschillende subculturen in de organisatie en over de verschillende managementniveaus heen opdat de individuele leerervaringen verankerd kunnen worden in de organisatie. Deze bedrijfscultuur zorgt ervoor dat er geen formele structuren opgezet moeten worden om organisationeel leren te faciliteren maar dat er een constante, informele stroom van kennis zal zijn naar de beslissingsnemende managementniveaus. Er ontstaan informele en zelf organiserende organisationele leernetwerken (Klimecki & Lassleben, 1998) waardoor de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing efficiënter opgelost kunnen worden. Het zelf organiserende aspect van een lerende organisatie als controlemechanisme is zeer belangrijk omdat niet alle individuele leerervaringen even relevant zijn voor het proces van strategische vernieuwing en individueel leren niet vanzelfsprekend leidt tot intelligent organisationeel gedrag (Leavy, 1998).

7.1.3. Rol van human resource management

Het opzetten van een klimaat dat organisationeel leren in de organisatie bevordert, is de centrale uitdaging bij het creëren van een lerende organisatie.

Uit tabel 5 (supra, § 6.2.) blijkt duidelijk dat een klimaat dat organisationeel leren bevordert ook het strategische vernieuwingsproces ondersteunt. Dit wordt tevens empirisch bevestigd door een

studie van Jaw & Liu (2003). De creatie van een lerende organisatie is dus een belangrijke managementuitdaging om de strategische vernieuwing tot een goed einde te brengen.

De praktische creatie van een klimaat dat organisationeel leren ondersteunt kan volgens Jaw & Liu (2003) gerealiseerd worden door het opstellen van een uitgebreid human resource systeem gebaseerd op 5 kenmerken zoals weergegeven in tabel 6.

Kenmerk	Omschrijving
-Bemachtigen	- Informele structuur creëren waar gemotiveerde medewerkers de nood voelen buiten hun werkrol te treden
-Ondersteunende voordelen	- Een pakket van compatibele voordelen die het welzijn van de werknemer ondersteunen
-Binding bemoedigen	- Verbeteren van coöperatief teamwerk en binding aan de organisatie
-Training	- Opstellen van workshops en formele trainingssessies
-Nadruk op prestaties	- Motiveren door hoge objectieven voorop te stellen en positieve stress te creëren

Tabel 6: Kenmerken leerklimaat

Bron: Jaw & Liu, 2003

De onderliggende uitdaging voor de creatie van een lerende organisatie blijkt het opstellen van een human resource systeem gebaseerd op de kenmerken uit tabel 6. Het topmanagement dient dit systeem op te zetten en actief te verbeteren doorheen het proces van strategische vernieuwing. Hierdoor worden de managementuitdagingen die gerelateerd zijn aan een specifieke fase ondersteund door organisationeel leren en zal de kans op een succesvolle strategische vernieuwing toenemen.

7.2. Managen van snelheid

Het belang van snelheid als strategisch wapen wordt volgens Mahnke & Aadne (1998) in verschillende studies aangehaald en het versnellen van operaties en acties om competitieve voordelen te realiseren wordt algemeen aanbevolen. Vooral in snel en frequent veranderende omgevingen is het argument om strategische beslissingen en acties snel door te voeren volgens Eisenhardt (1989) valabel.

Indien men echter afwijkt van de veronderstelling dat tijd en snelheid steeds objectief bepaald worden en stelt dat de strategie ontwikkeld wordt door de interactie van subjectieve cognitieve processen van managers en de interne en externe omgeving van de organisatie dan wordt het volgens Hurst, Rush & White (1989) moeilijk om een effectieve strategie op te stellen binnen een korte tijdsspanne. Hieruit volgt dat een traag ontwikkelde strategie even ineffectief is als een verkeerde strategie maar dat een snel opgestelde strategie geen garantie is voor effectiviteit (Mahnke & Aadne, 1998). De snelheid waarmee de strategische vernieuwing wordt doorgevoerd dient dus duidelijk gemanaged te worden en stelt een belangrijke uitdaging voor het topmanagement.

7.2.1. Snelheidsbepalende managementvariabelen

De snelheid waarmee overgegaan kan worden naar een volgende fase in het strategische vernieuwingsproces wordt volgens Mahnke & Aadne (1998) bepaald door drie managementvariabelen. Deze variabelen bestaan uit: individuele tijdsperceptie, de mate van strategische betrokkenheid en de mate van interne versus externe kennisbronnen.

Individuele tijdsperceptie

Ieder individu heeft zijn eigen, subjectieve perceptie van tijd en deze heeft een impact op de snelheid waarmee de strategische vernieuwing wordt doorgevoerd (Hurst, Rush & White, 1989). Indien de tijdsperceptie tussen de managers significant verschilt zal het volgens Mahnke & Aadne (1998) moeilijk zijn om snel tot een gemeenschappelijk strategische grond te komen in het proces van strategische vernieuwing en zal het nemen van gecoördineerde strategische actie moeilijker worden.

Mate van strategische betrokkenheid

De snelheid van het strategische vernieuwingsproces wordt bepaald door de vorm en mate van strategische betrokkenheid. Indien verschillende managementniveaus deelnemen aan het strategische vernieuwingsproces en dit resulteert in uiteenlopende perspectieven dan kan dit een negatieve impact hebben op de snelheid van het vernieuwingsproces. Deze negatieve impact dient steeds afgewogen te worden tegen de potentiële voordelen van een bredere participatie in

het strategische vernieuwingsproces. Bredere participatie kan leiden tot een vollediger perspectief van de interne en externe omgeving (Mahnke & Aadne, 1998) en een betere basis vormen voor gecoördineerde strategische actie.

Mate van interne versus externe kennisbronnen

De mate waarin de organisatie beroep doet op interne of externe kennisbronnen kan een invloed hebben op de snelheid waarmee de strategische vernieuwing doorgevoerd wordt. Door het aantrekken van externe kennisbronnen zoals: academici, consultants en cliënten kan externe kennis leiden tot een sneller vernieuwingsproces met meer perspectieven bij de ontwikkeling van de strategische verbeelding en een hogere focus op de meest belangrijke vernieuwingsactiviteiten. Maar de oplossingen aangereikt door deze externe bronnen dienen steeds kritisch benaderd te worden. Dit omwille van het feit dat ze een snelle oplossing kunnen blijken waar er interne onenigheid bestaat over een bepaald probleem maar meestal niet de meest ideale oplossing zijn. (Mahnke & Aadne, 1998)

7.2.2. Kenmerken van hoge versus lage processnelheid

Lage processnelheid		Hoge processnelheid
Kenmerken		
Hoog	Verschillen in tijdsperceptie	Beperkt
Hoog	Mate van betrokkenheid	Beperkt
Beperkt	Mate van externe kennisbronnen	Hoog
Geduldig	Algemene sfeer	Ongeduldig
Voordelen		
Meer variatie in het strategische verbeeldingsproces		Snelheid als strategisch wapen
Ontwikkeling van een bredere gemeenschappelijke strategische grond		Minder problemen met taalbarrières
Duidelijke coördinatie van strategische actie		

Tabel 7: Kenmerken en voor- en nadelen van hoge versus lage processnelheid

Bron: Mahnke & Aadne, 1998

Uit tabel 7 blijkt dat het vertragen van het strategische vernieuwingsproces de kans op een succesvolle strategische vernieuwing verhoogt. Deze optie maakt het mogelijk om snelle en gerichte competitieve acties te ondernemen gebaseerd op coherente beslissingen bij de implementatie van de strategische vernieuwing. Het tijdstip van de implementatie wordt op die manier wel uitgesteld waardoor het mogelijke competitieve voordeel van snelheid verloren gaat. Het topmanagement dient de snelheid van strategische vernieuwing nauwgezet te managen en steeds de verschillende voor- en nadelen van het versnellen en vertragen van het strategische vernieuwingsproces tegen elkaar af te wegen.

De informatie om de beslissing te nemen betreffende het versnellen of vertragen van het strategische vernieuwingsproces komt voort uit de externe en interne omgeving van de organisatie en de kwaliteit van deze informatie hangt samen met de managementuitdaging: creatie van een lerende organisatie. Hieruit blijkt dat de creatie van een lerende organisatie een impact zal hebben op de snelheid waarmee het strategische vernieuwingsproces zal doorgevoerd worden.

7.3. Relatie van snelheid en organisationeel leren

Het versnellen van de verandering van de cognitieve processen van managers en de daaropvolgende ontwikkeling van een lerende organisatie is volgens de Geus (1988) een van de belangrijkste uitdagingen in het proces van strategieontwikkeling. Door deze versnelling wordt het mogelijk om het gehele proces van strategische vernieuwing te versnellen en wordt de trade-off van een lage of een hoge processnelheid bij strategische vernieuwing minder relevant. Er kan dan geopteerd worden voor een hogere processnelheid waardoor men het competitieve voordeel van snelheid optimaal kan benutten en tegelijk zal de creatie van een gemeenschappelijke strategische grond een betere basis vormen voor de gecoördineerde strategische actie (Mahnke & Aadne, 1998). Deze strategische grond zal namelijk gebaseerd zijn op meer variatie in de strategische verbeelding (doordat de cognitieve processen van managers zich sneller aanpassen). De coördinatie van de strategische actie zal dan gesteund zijn op een solide organisationele kennis verkregen door intensieve communicatie doorheen het gehele strategische vernieuwingsproces waardoor de strategische vernieuwing meer succes heeft op slagen (Leavy, 1998; Mahnke & Aadne; Schein, 1996).

Zoals vermeld zal het strategische vernieuwingsproces op zich reeds een verandering toebrengen aan de snelheid waarmee de cognitieve managementprocessen veranderen maar het blijft een uitdaging voor het topmanagement om deze snelheid nog verder op te drijven. Daarnaast dient er een leerklimaat gecreëerd te worden in de organisatie die in het teken staat van vijf specifieke kenmerken (supra, §7.1.3.) zodat individuele leerervaringen op een snelle manier verankerd kunnen worden in het collectieve geheugen van de organisatie. Door het creëren van een lerende organisatie wordt het mogelijk om de uitdaging die de keuze van de processnelheid bij strategische vernieuwing omvat te reduceren omwille van het feit dat de trade-off vervaagt en een combinatie van een snelle én succesvolle strategische vernieuwing mogelijk wordt.

Fase in het proces	Soort opties	Specifieke managementuitdagingen	Centrale uitdaging	Algemene managementuitdagingen	
Competence Definition	Creatie en uitvoering van oude strategische opties	<ul style="list-style-type: none"> •Opvolgen van interne en externe omgeving •Problemen in de omgeving bevestigen •Ondersteunen van autonome strategische initiatieven •Variatie in autonoom gedrag bemoedigen •Articuleren van de strategische intentie •Taalbarrières 	Creëren van een collectieve strategische verbeelding	Creatie van een lerende organisatie = Flexibiliteit van de cognitieve processen van managers verhogen + Verankeren van individuele leerervaringen + Opstellen van een HR-systeem om een leerklimaat te ontwikkelen	Snelheid van het strategische vernieuwingsproces managen
Competence Modification	+ Creatie van nieuwe strategische opties	<ul style="list-style-type: none"> •Mengen van strategische en operationele informatie •Herkennen van het strategische potentieel •Strategische richting uitzetten •Bemachtigen en in staat stellen <ul style="list-style-type: none"> • Middenkader motiveren • ‘Future centers’ opstarten 	Creëren van een gemeenschappelijke strategische grond		
Competence Deployment	Creatie en uitvoering van nieuwe strategische opties	<ul style="list-style-type: none"> •Plannen <ul style="list-style-type: none"> • Strategie formuleren • Doelstellingen opstellen •Implementeren van de nieuwe strategie <ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwingsklimaat creëren • Actieplannen opstellen 	Nemen van gecoördineerde strategische actie		
Competence Leveraging	Creatie en uitvoering van oude strategische opties	<ul style="list-style-type: none"> •Herzien en aanpassen van de geformuleerde strategie •Opvolgen van de externe en interne omgeving 			

Tabel 8: Overzichtstabel belangrijkste strategische managementuitdagingen bij strategische vernieuwing; Bron: Eigen synthese

Algemeen besluit

Basisdefinitie strategische vernieuwing

Het concept strategische vernieuwing (“strategic renewal”) wordt in de literatuur op verschillende wijzen gedefinieerd. Vooraleer de managementuitdagingen bij strategische vernieuwing beschreven kunnen worden is het noodzakelijk dat een basisdefinitie opgesteld wordt zodat het duidelijk wordt wat strategische vernieuwing in een organisatie juist is en wat het onderscheid is met de veelgebruikte term ‘strategische verandering’.

Op basis van de verschillende definities betreffende strategische vernieuwing gevonden in de literatuur (Burgelman, 1991, 1994; Huff, Huff & Thomas, 1992; Hurst, Rush & White, 1989; Doz, 1996; Johnson 1988; Volberda, 2001; Heene, 2003) kan volgende basisdefinitie opgesteld worden:

Strategische vernieuwing is een evolutionair proces van opeenvolgende veranderingen in de strategie van een organisatie die elk een revolutionair karakter hebben ten opzichte van de vorige strategie. Deze veranderingen in strategie hebben als doel de kerncompetenties en/of de strategische positie te allignieren met de veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie en worden ondersteund door gerichte acties gebaseerd op organisationeel leren.

Deze definitie houdt rekening met alle facetten van het nieuwe strategische denken omdat zij zowel systemische, dynamische, cognitieve als holistische aspecten omvat.

Uit deze definitie blijkt tevens dat strategische vernieuwing steeds een revolutionaire verandering aanbrengt in de strategie van een organisatie. Dit maakt het mogelijk om strategische vernieuwing te onderscheiden van geleidelijke strategische verandering. Bij geleidelijke strategische verandering gebeuren de aanpassingen van de strategie binnen het huidige strategische paradigma en is de verandering continu en gradueel (Huff, Huff & Thomas, 1992). Bij strategische vernieuwing is er een radicale verandering van het strategische paradigma en wordt de gehele strategie herzien. Een dergelijk onderscheid wordt tevens empirisch bevestigd (Huff, Huff & Thomas, 1992).

Basismodel strategische vernieuwing

In de literatuur worden verschillende modellen voorgesteld om het strategische vernieuwingsproces te omschrijven (Burgelman, 1983; Huff, Huff & Thomas, 1992; Rajagopalan & Spreitzer, 1996; Sanchez & Heene, 1996; Floyd & Lane, 2000; Wielemaker, Elfring & Volberda, 2000). Hoewel deze modellen elk een belangrijke bron zijn om strategische vernieuwing beter te kunnen begrijpen slaagt bij ons inziens geen enkel model erin om een volledig beeld te scheppen van het vernieuwingsproces en alle aspecten van het nieuwe strategische denken te integreren. Om een zo volledig mogelijke omschrijving te geven van het concept strategische vernieuwing werd geopteerd om een synthese te maken van de meest relevante modellen en zo een kader te scheppen om de managementuitdagingen duidelijk te kunnen situeren in het strategische vernieuwingsproces.

Het strategische vernieuwingsproces wordt volgens dit model opgedeeld in drie verschillende fases waarbij elke fase overeenstemt met een centrale managementuitdaging (Floyd & Lane, 2000; Mahnke & Aadne, 1998). Per fase kunnen vervolgens verschillende managementuitdagingen onderscheiden worden die elk gerelateerd zijn aan een centrale managementuitdaging. Daarnaast wordt het mogelijk om managementuitdagingen naar voor te brengen die niet toegewezen kunnen worden aan een specifieke fase en gemanaged dienen te worden doorheen het gehele strategische vernieuwingsproces.

Managementuitdagingen

Eerste fase strategische vernieuwing

Uit de basisdefinitie volgt dat strategische vernieuwing als doel heeft de kerncompetenties en/of de strategische positie te allignieren met de veranderingen in de externe en interne omgeving van de organisatie. Om deze doelstelling mogelijk te maken dient het management in eerste instantie de omgeving van de organisatie op een accurate manier op te volgen (Floyd & Lane, 2000). Voor het *opvolgen van de omgeving* kan de organisatie gebruik maken van verschillende strategische hulpmiddelen. Er is een geheel nodig van *controlemechanismen* die permanent data verzamelen betreffende de situatie van de organisatie (Sanchez & Heene, 2004). Als er een probleem blijkt uit deze data dient het management een *verdere analyse* uit te voeren op basis van strategische

benchmarking (Dervitsiotis, 2000) of een SWOT-analyse (Novicevic, Harvey, Autry & Bond, 2004) om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de omgeving gebaseerd op strategische informatie.

Als er uit deze strategische informatie blijkt dat er zich een significant probleem voordoet in de strategie van de organisatie dan zal het management dit *probleem bevestigen* en starten met het zoeken van oplossingen (Floyd & Lane, 2000). Doorheen de organisatie zal een stroom van nieuwe initiatieven ontstaan die ofwel een geleidelijke aanpassing van de strategie zullen voorstellen en binnen het huidige strategische paradigma vallen, ofwel een mogelijke oplossing bieden die niet in de lijn ligt van de huidige strategie en dus strategische vernieuwing voorstellen (Burgelman, 1983, 1991). Het topmanagement dient een keuze te maken welk soort *initiatieven* het beste de problemen in de strategie kunnen oplossen en deze daarna te *ondersteunen* (Burgelman, 1983, 1991; Huff, Huff & Thomas, 1992). Het is waarschijnlijk dat initiatieven die niet in de lijn van de huidige strategie liggen minder snel ondersteund zullen worden maar als hun aantal groeit omwille van een inadequate huidige strategie zal de nood voor een strategische vernieuwing steeds duidelijker worden (Huff, huff & Thomas, 1992). Het topmanagement zal in dat geval een nieuwe *strategische intentie formuleren* die het uiteindelijke doel van de strategische vernieuwing omschrijft maar flexibel is betreffende de middelen (Hamel & Prahalad, 1989) zodat een *gevarieerd gamma aan nieuwe initiatieven* doorheen de organisatie ontstaat. In de eerste fase dient er namelijk een zo breed mogelijke strategische verbeelding gecreëerd te worden waaruit geput kan worden om de nieuwe strategie in volgende fases te ontwikkelen (Mahnke & Aadne, 1998).

Tweede fase strategische vernieuwing

Omwille van de hoeveelheid aan nieuwe initiatieven die ontstaat, is het noodzakelijk om deze samen te vatten en te toetsen aan hun strategische relevantie (Floyd & Lane, 2000). Dit *mengen van operationele en strategische informatie* is een uitdaging die het best kan uitgevoerd worden door het middenkader omdat zij ideaal gepositioneerd zijn om de waarde van de informatie voor de organisatie te evalueren (Floyd & Woolridge, 1992). Op basis van de informatie die hieruit voortkomt, wordt het voor het topmanagement mogelijk om op een efficiënte manier het *strategische potentieel* te *herkennen* aanwezig in de externe en interne omgeving van de organisatie (Floyd & Lane, 2000). Concreet zal het topmanagement nu een duidelijk beeld krijgen welke competenties aanwezig zijn in de organisatie die de basis kunnen vormen voor

nieuwe strategische opties. Het topmanagement dient daarna een *nieuwe strategische richting uit te zetten* (Floyd & Lane, 2000; Burgelman, 1991) die gebaseerd is op een gemeenschappelijke strategische grond doorheen de organisatie (Mahnke & Aadne, 1998) zodat er duidelijkheid is welk soort strategische opties belangrijk zullen zijn in het verdere strategische vernieuwingsproces.

Een belangrijke bijkomende uitdaging in de tweede fase van het strategische vernieuwingsproces is het *bemachtigen en in staat stellen* van werknemers in de organisatie om actief mee te werken aan de ontwikkeling van de nieuwe strategie (Floyd & Lane, 2000; Spreitzer, 1995). Betreffende de uitdaging mengen van strategische en operationele informatie is het weinig waarschijnlijk dat het middenkader op eigen initiatief informatie over nieuwe initiatieven zal verzamelen en communiceren omdat dit niet hun principiële taak is (Floyd & Woolridge, 1992; Burgelman, 1991). Het topmanagement moet dit middenkader motiveren om buiten hun traditionele werkrol te treden en actief relevante informatie voor het vernieuwingsproces samen te vatten en te communiceren.

Het bemachtigen van werknemers is tevens belangrijk om relevante nieuwe initiatieven verder te ontwikkelen eens de strategische richting uitgezet is. Het topmanagement moet de leden van de organisatie in staat stellen om over nieuwe, relevante initiatieven verder na te denken en deze ideeën uit te werken in teams die samengesteld zijn uit verschillende functionele domeinen (Smits & Groeneveld, 2001). Op deze manier wordt het mogelijk om meer kennis te vergaren betreffende nieuwe competenties en om relevante strategische opties te creëren die uitgeoefend zullen worden in de volgende fase van het strategische vernieuwingsproces.

Derde fase strategische vernieuwing

Indien beslist wordt om de nieuwe strategische opties uit te oefenen, wordt er overgegaan tot de derde fase van het strategische vernieuwingsproces. Deze fase heeft als centrale uitdaging het nemen van gecoördineerde strategische actie (Mahnke & Aadne, 1998) gebaseerd op de ontwikkelde strategische opties. Een eerste uitdaging hierbij is het *opstellen van een duidelijke planning* (Floyd & Lane, 2000; Brodwin & Bourgeois, 1984) die omvat hoe de strategische opties uitgeoefend zullen worden en welke doelstellingen gerealiseerd dienen te worden op zowel het niveau van de onderneming, eventuele bedrijfseenheden en functionele gebieden (Houthoofd, 2001). De planning dient de leidraad te vormen doorheen de implementatie van de nieuwe strategie maar dient tevens de nodige flexibiliteit te kennen om onverwachte problemen

op te vangen (Mintzberg, 1978) door de creatie van nieuwe strategische opties (Sanchez, 1993). Eens de strategie duidelijk geformuleerd is door het topmanagement en de nodige middelen beschikbaar zijn kan het middenkader overgaan tot het *opstellen van actieplannen* (Sanchez & Heene, 2004) om de strategie effectief te *implementeren*. Bij de implementatie van de nieuwe strategie zal er tevens een bepaalde mate van weerstand ontstaan bij verschillende leden van de organisatie gebaseerd op politieke of sociologische motieven (Nutt, 1989). Een bijkomende uitdaging voor het topmanagement is het *creëren van een vernieuwingklimaat* (Jaw & Liu, 2003) doorheen de gehele organisatie die deze weerstand minimaliseert. Als er problemen blijken bij het implementeren van de strategie, waarbij deze signalen wederom voortkomen uit het opvolgen van de externe en interne omgeving van de organisatie, dan ontstaat de nood om de nieuwe *strategie te herzien en eventueel aan te passen* (Floyd & Lane, 2000). Het conceptuele onderscheid tussen strategische vernieuwing en geleidelijke strategische allignering komt hier duidelijk naar voor. Bij de implementatie van de strategie eindigt in principe het strategische vernieuwingsproces. Indien er daarna aanpassingen aangebracht wordt aan de strategie dan zijn dit aanpassingen binnen het huidige strategische paradigma en spreekt men van geleidelijke strategische allignering.

Dit maakt het mogelijk om het evolutionaire karakter van strategische vernieuwing te verduidelijken. In eerste instantie zullen de initiatieven om de problemen bij de implementatie van de nieuwe strategie op te lossen in de lijn liggen van de huidige strategie. Na verloop van tijd kan het zijn dat dit soort initiatieven geen adequate oplossing meer kunnen bieden voor de problemen in de externe en interne omgeving (Huff, Huff & Thomas, 1992). Hierdoor start het proces van strategische vernieuwing opnieuw. Het topmanagement zal dan initiatieven ondersteunen die niet in de lijn liggen van de huidige strategie (Burgelman, 1983, 1991) en een nieuwe strategische richting uitzetten (Floyd & Lane, 2000; Burgelman, 1991).

Algemene managementuitdagingen

Bepaalde managementuitdagingen kunnen niet onder een specifieke fase gecategoriseerd worden en zijn relevant doorheen het gehele strategische vernieuwingsproces.

Een eerste algemene managementuitdaging is het *creëren van een lerende organisatie* (Leavy, 1998; Klimecki & Lassleben, 1998). Verschillende studies tonen het belang aan van organisationeel leren bij strategische vernieuwing omdat dit een strategisch voordeel kan bieden.

Om een dergelijke lerende organisatie op te stellen dienen verschillende uitdagingen voldaan te worden. De flexibiliteit van de cognitieve processen van het management dient te stijgen (Sanchez & Heene, 2004) zodat de frequentie van het individueel leren stijgt. Deze individuele leerervaringen dienen vervolgens zo volledig mogelijk verankerd te worden in de organisatie zodat het mogelijk wordt om de opgedane kennis te verweven doorheen de gehele organisatie (Van Den Broeck, 1995). Om zowel de flexibiliteit van de cognitieve processen te doen stijgen als de individuele leerervaringen beter te verankeren stellen Jaw & Liu (2003) voor om een leerklimaat in de organisatie op te stellen dat ondersteund wordt door een human resource systeem. Het is tevens door deze auteurs empirisch bevestigd dat een dergelijk leerklimaat een positieve impact heeft op de creatie van een vernieuwingsklimaat en dit toont nogmaals het belang aan van organisationeel leren bij strategische vernieuwing.

Een tweede uitdaging is het *managen van de snelheid* waarmee de nieuwe strategie wordt ontwikkeld en geïmplementeerd (Mahnke & Aadne, 1998). Het versnellen van het strategische vernieuwingsproces biedt een duidelijk competitief voordeel maar volgens Mahnke & Aadne (1998) is de keuze voor een geduldige ontwikkeling en implementatie van de strategie de beste optie. Dit zal namelijk resulteren in een bredere collectieve strategische verbeelding, een relevantere gemeenschappelijke basis en betere gecoördineerde strategische actie.

Deze twee algemene managementuitdagingen blijken tevens in hoge mate gerelateerd. Door het versnellen van de verandering van de cognitieve processen van managers en de daaropvolgende ontwikkeling van een lerende organisatie (De Geus, 1988) wordt het mogelijk om het gehele proces van strategische vernieuwing te versnellen. Deze versnelling kan gerealiseerd worden door de creatie van een leerklimaat in de organisatie (Jaw & Liu, 2003). De keuze tussen een lage of hoge processnelheid wordt dan minder relevant. Zowel het competitieve voordeel van snelheid kan dan benut worden en de coördinatie van de strategische actie zal steunen op een betere strategieontwikkeling. Dit omwille van de toegenomen flexibiliteit van de cognitieve processen van managers en de hogere accumulatie van kennis doorheen de organisatie. Op deze manier wordt het mogelijk om zowel een snelle als een succesvolle strategische vernieuwing door te voeren in de organisatie.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

De ontwikkelde basisdefinitie en het basismodel uit het eerste deel ‘Concept strategische vernieuwing’ zijn een eigen synthese van de omvangrijke literatuur betreffende strategische vernieuwing. Hierdoor werd het mogelijk om het strategische vernieuwingsproces duidelijk afgebakend te omschrijven en de managementuitdagingen hierin te kaderen. Het gebruikte model blijft echter een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en in de praktijk verloopt een strategisch vernieuwingsproces veel minder gestructureerd. Empirisch onderzoek toont aan dat de verschillende fases van het vernieuwingsproces simultaan in plaats van sequentieel verlopen (Burgelman, 1991, 1994). Het ontwikkelde model dat als kader diende om de managementuitdagingen te situeren is dus geschikt om een theoretisch overzicht te geven van de verschillende uitdagingen maar de volgorde waarin ze aangebracht werden is in de praktijk betwistbaar.

De managementuitdagingen beschreven in deze scriptie waren vooral gericht naar het topmanagement en middenkader. Het operationele management werd in grote mate buiten beschouwing gelaten omwille van hun beperkte directe impact op de ontwikkeling van de strategie. De rol van het operationele management kan bij ons inzien nog verder onderzocht worden. Vooral bij het aanbrengen van initiatieven die niet in de lijn liggen van de huidige strategie en bij de implementatie van de strategische vernieuwing.

De managementuitdagingen werden steeds beschreven op basis van de flexibele organisatie zoals omschreven in deel I, § 2.1.2. Dit maakte het mogelijk om een algemeen beeld te scheppen van het strategische vernieuwingsproces en de managementuitdagingen in dit proces. Het strategische vernieuwingsproces zal in grote lijnen hetzelfde zijn per organisationele vorm maar bepaalde managementuitdagingen zullen een grotere mate van aandacht vereisen bij verschillende organisationele vormen. Bv: het creëren van een vernieuwingsklimaat in een rigide organisatie zal een grotere uitdaging vormen dan in een flexibele organisatie. Het belang van elke uitdaging zou mogelijks empirisch verder onderzocht kunnen worden per organisationele vorm.

Lijst van de geraadpleegde werken

Ansoff H.I., 1987, The emerging paradigm of strategic behaviour, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 6, pp.501-515

Baden-Fuller C. & Volberda H.W., 1997, Strategic renewal: how large complex organizations prepare for the future, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, No. 2, pp. 95-120

Barney J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Barr P.S., Stimpert J.L. & Huff A.S., 1992, Cognitive change, strategic action and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 15-36

Bartlett C.A. & Ghoshal S., 1995, Rebuilding behavioural context: turn process reengineering into people rejuvenation, *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 11-23

Brodwin D.R. & Bourgeois L.J., 1984, Five steps to strategic action, *California Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 176-190

Burgelman R.A., 1983, A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70

Burgelman R.A., 1991, Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, pp.239-262

Burgelman R.A., 1994, Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. , pp. 24-56

Chakravarthy B.S. & Doz Y.L., 1992, Strategy process research: focussing on corporate self-renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 5-14

- de Geus A.P., 1988, Planning as learning, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 2, pp. 70-74
- Dervitsiotis K.N., 2000, Benchmarking and business paradigm shifts, Total Quality Management, Vol. 11, No. 4-6, pp. 641-647
- Doz Y.L., 1996, The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes, Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 7, pp. 55-84
- Eisenhardt K.M., 1989, Making fast strategic decisions in high velocity environments, Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 3, pp.543-576
- Floyd S.W. & Lane P.J., 2000, Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 154-177
- Floyd S.W. & Woolridge B., 1997, Middle management's strategic influence and organizational performance, Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 3, pp. 465-485
- Hamel G. & Prahalad C.K., 1989, Strategic intent, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 3, pp. 63-76
- Hamel G. & Prahalad C.K., 1990, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91
- Hax A. & Maljuf N., 1991, The strategy concept and process: a pragmatic approach, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, pg. xv, 430
- Heene A., 2003, Cognitive challenges of "on time" strategic renewal, a competence and sustainability perspective, Seminarie: "Strategic Renewal and the Mind of the Manager"
- Hofer C.W. & Schendel D., 1978, Strategy formulation: analytical concepts, West Publishing Company St. Paul
- Houthoofd N., 2001, Bedrijfsmanagement: strategie, structuur, strijd, Academia Press, pg. 423

Huff J.O., Huff A.S. & Thomas H., 1992, Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 55-76

Hurst D.K., Rush J.C. & White R.E., 1989, Top management teams and organizational renewal, *Strategic management journal*, Vol. 10, pp. 87-105

Jaw B. & Liu W., 2003, Promoting organizational learning and self renewal in Taiwanese companies: the role of HRM, *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 3, pp.223-241

Johnson G., 1988, Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 75-91

Klimecki R. & Lassleben H., 1998, Modes of organizational learning: indications from an empirical study, *Management Learning*, Vol. 29, No. 4, pp 405-430

Leavy B., 1998, The concept of learning in the strategy field: review and outlook, *Management Learning*, Vol. 29, No. 4, pp. 447-466

Lewin A.Y., Long C.P. & Carroll T.N., 1999, The coevolution of new organizational forms, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 535-550

Mahnke V. & Aadne H.A., 1998, Processes of strategic renewal, competencies, and the management of speed, DRUID Working Paper No. 98-20

Mintzberg H., 1978, Patterns in strategy formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948

Mintzberg H. & Quinn J.B., 1991, *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Prentice Hall, London second edition, pg. xix, 1083

Mintzberg H. & Westley F., 1992, Cycles of organization change, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, pp. 39-59

Nelson R. & Winter S., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Cambridge, Mass

Nonaka I., 1988, Toward middle-up-down management: accelerating information creation, *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-18

Novicevic M.M., Harvey M., Autry C.W. & Bond E.U., 2004, Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 1, pp. 84-94

Nutt P.C., 1989, Selecting tactics to implement strategic plans, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 145-161

Nystrom P.C. & Starbuck W.H., 1984, To avoid organizational crises, unlearn, *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 53-65

Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press New York

Porter M.E., 1981, The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp 609-620

Rajagopalan N. & Spreitzer G.M., 1996, Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79

Sanchez R., 1993, Strategic flexibility; firm organisation, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective, *Advances in Strategic Management*, Vol. 9, pp. 251-291

Sanchez R., 1995, Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 135-159

Sanchez R., Heene A., 1996, A systems theory of the firm in competence-based competition, Published in Sanchez, Heene & Thomas (1996), pp. 39-62

Sanchez R., Heene A., 1997, Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 303-317

Sanchez R., Heene A., 2004, *The new strategic management: organization, competition and competence*, John Wiley & Sons, p. 309

Sanchez R., Heene A. & Thomas H, 1996, *dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*, Pergamon Elsevier Science Tarrytown

Schein E, 1996, Drie managementculturen: de sleutel tot bedrijfsleerprocessen, *Holland/Belgium Management Review*, No. 51, pp. 25-35

Spreitzer G.M., 1995, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465

Smits H.N.J. & Groeneveld J.M., 2001, Reflections on strategic renewal at Rabobank: a CEO perspective, *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, pp. 249-258

Van Den Broeck H., 1995, *Lerend management: verborgen krachten van managers en organisaties*, Lannoo, Scriptum Management Tielt

Van de Ven A.H. & Poole M.S., 1995, Explaining development and change in organizations, *Academy of management review*, Vol. 20, No. 3, pp 510-540

Volberda H.W., 1996, Towards the flexible form, how to remain vital in hypercompetitive environments, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 359-374

Volberda H.W., Baden-Fuller C. & van den Bosh F.A.J., 2001, Mastering strategic renewal: mobilising renewal journeys in multi-unit firms, *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, pp. 159-178

Walsh J.P., 1995, Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organizational Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 280-321

Wielemaker M.W., Elfring T. & Volberda H.W., 2000, Strategic renewal in large European firms: investigating viable trajectories of change, *Organization Development Journal*, Vol. 18, No.4, pp. 49-68

Yasin M.M., 2002, The theory and practice of benchmarking: then and now, *Benchmarking*, Vol. 9, No. 3, pp. 217-244