Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/56031

File ID	56031
Filename	12 HYPOTHESEN

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	Dissertation
Title	Koersvorming in Context. Het VOC-onderzoek naar de dynamiek van strategievorming
Author	H.M.J.H. Banens
Faculty	Faculty of Economics and Business
Year	2000
Pages	262 + 149

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/98586

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other then for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

12

HYPOTHESEN

Als sluitstuk van de vooronderzoeksfasen van het VOC-onderzoek zijn de verwachte relaties tussen de kenmerken van de processen van koersvorming en hun context geformuleerd in een aantal hypothesen. In dit hoofdstuk worden ze bij elkaar gebracht en toegelicht.

12.1 INLEIDING

Op basis van het literatuuronderzoek en de diverse empirische vooronderzoeken, is een hypothetisch beeld gecreëerd omtrent de processen van koersvorming bij de drie activiteittypen. Dit beeld wordt weergegeven in twee soorten hypothesen:

- werkhypothesen, die de verwachte kenmerken van de processen van koersvorming per activiteittype beschrijven, en
- basishypothesen, die de verwachte verschillen in kenmerken van de processen van koersvorming tussen de drie activiteittypen verwoorden.

Werkhypothesen en basishypothesen bevatten dezelfde verwachtingen, maar verschillen in presentatievorm. De werkhypothesen hebben als uitgangspunt gediend voor de analyses per case-studie en per activiteittype (hoofdstukken 14, 15 en 16), terwijl de basishypothesen zijn getoetst op basis van de integrale analyse (hoofdstuk 17).

12.2 WERKHYPOTHESEN PRODUCTACTIVITEITEN

Organisaties met productactiviteiten brengen producten op de markt, die door henzelf vooraf zijn gespecificeerd. Dit uitgangspunt leidt naar verwachting tot een aantal specifieke kenmerken voor de processen van koersvorming. Deze zijn uitgewerkt in tien werkhypothesen.

Als gevolg van de commitments waarmee organisaties met productactiviteiten te maken hebben, zullen de consoliderende mechanismen van nature sterk aanwezig zijn. Geïnvesteerd wordt immers in technologie- en productontwikkeling, productiefaciliteiten en marketing en deze investeringen moeten worden terugverdiend. Daarom verandert dit type organisaties niet gemakkelijk van koers, ofwel vormt strategische consolidatie een natuurlijke neiging. Tevens zijn procesconsolidatie en budgettaire consolidatie sterk ontwikkeld (zie werkhypothese 6).

> *VOC-werkhypothese 1:*
> *In organisaties met productactiviteiten heeft de consolidatie het natuurlijke primaat in de koersvorming.*

Het commitment-intensieve karakter van de eigen investeringen brengt met zich mee dat bovenal behoefte bestaat aan visies op toekomstige klantenwensen, markten en mogelijke con-

currentieposities, dus op de externe aandachtsgebieden. Als gevolg van de neiging tot consolidatie zullen deze visies bovendien relatief lang standhouden. Zij krijgen daarmee de vorm van paradigma's. Zelfs wanneer successen uitblijven zal betrekkelijk lang worden vastgehouden aan consoliderende maatregelen als herstructureringen, kostenbeheersing en omzetbevordering, voordat de visie fundamenteel ter discussie wordt gesteld in de vorm van een strategische heroriëntatie.

VOC-werkhypothese 2:
In organisaties met productactiviteiten hebben visies het karakter van elkaar afwisselende paradigma's omtrent de externe aandachtsgebieden. Deze paradigma's komen tot stand op basis van strategische heroriëntaties.

De van nature sterke neiging tot consolidatie binnen organisaties met productactiviteiten leidt tot een zwakkere positie van het ondernemerschap, waardoor noodzakelijke vernieuwingen in het gedrang kunnen komen (zie ook werkhypothese 2). Door middel van visies wordt hieraan een tegenwicht geboden. Wanneer nieuwe visies worden ontwikkeld, hebben deze als doel specifieke vormen van ondernemerschap te ondersteunen en sturen.

VOC-werkhypothese 3:
In organisaties met productactiviteiten is de hoofdfunctie van de visie het stimuleren van en richting geven aan het ondernemerschap, dus het 'uitzetten' van de koers voor de toekomst.

Ondernemerschap heeft relatief weinig 'vrije ruimte' en heeft derhalve de steun nodig van sponsors op hoog niveau binnen de organisatie. De visies van deze sponsors en hun invloed op de gemeenschappelijke visies zijn bepalend voor de mogelijkheden van het ondernemerschap. Bovendien ligt de aanleiding voor ondernemende initiatieven overwegend intern, omdat de klant in deze fase geen directe betrokkenheid heeft. Ondernemingen zijn daardoor genoodzaakt hun investeringen te baseren op eigen visies op verwachte marktontwikkelingen. Alleen initiatieven die aansluiten bij deze visies zullen een kans maken het besluitvormingsproces te overleven.

VOC-werkhypothese 4:
In organisaties met productactiviteiten is ondernemerschap intern georiënteerd en sterk door visies gestuurd.

Binnen organisaties met productactiviteiten zijn 'echte' ondernemers moeilijk aan te wijzen. Als gevolg van een functionele organisatiestructuur hebben de primaire processen een geïntegreerd karakter, vrijwel alle afdelingen leveren er een bijdrage aan. Ook vernieuwende initiatieven zullen op een geïntegreerde wijze tot ontwikkeling moeten komen, en in brede teams worden voorbereid en gerealiseerd. Initiatiefnemers zullen vooral te vinden zijn op afdelingen die in contact staan met de buitenwereld, dus in de commercie (marketing of sales), of in research & developmentgroepen, maar zij vormen slechts een schakel in een veel groter proces.

VOC-werkhypothese 5:
In organisaties met productactiviteiten is ondernemerschap moeilijk individueel aanwijsbaar. Initiatieven worden in de commercie of R&D genomen, maar de realisatie is het resultaat van teamwork.

De operationele processen zijn op efficiency georiënteerd en gebaseerd op gestandaardiseerde werkwijzen, procedures en routines. Veelal zijn ze systeem- of machinegestuurd. Door het

geïntegreerde karakter van de processen zijn planning en control door middel van periodieke budgetten dé manier om de resultaatontwikkeling beheersbaar te houden.

VOC-werkhypothese 6:
In organisaties met productactiviteiten is de aandacht voor procesconsolidatie, in de vorm van routinevorming en standaardisaties, van nature groot. Budgettaire consolidatie is gebaseerd op omzet en afdelingskosten

Als gevolg van de commitments vergt de bedrijfsvoering van organisaties met productactiviteiten een lange termijn perspectief. Hierdoor ligt een relatief zwaar accent op strategische planvorming. Deze planvorming leidt echter niet zozeer tot het daadwerkelijk plannen van de activiteiten, als wel tot de vorming van gemeenschappelijke visies, die weer de basis vormen voor investeringsbeslissingen.

VOC-werkhypothese 7:
In organisaties met productactiviteiten is strategische planvorming vooral gericht op visievorming.

Gezien de hoge commitments die gemoeid kunnen zijn met investeringen in product- en marktontwikkeling en de relatief lange terugverdientijd die hiermee samenhangt, kunnen dergelijke investeringsbeslissingen worden beschouwd als de meest koersbeïnvloedende besluiten. Zij worden met de nodige zorgvuldigheid omringd, en gebaseerd op plannen met uitvoerige analyses omtrent benodigde investeringen, commerciële mogelijkheden en gevolgen voor de organisatie, processen en systemen.

VOC-werkhypothese 8:
In organisaties met productactiviteiten hebben de meest koersbeïnvloedende besluiten de vorm van investeringsbeslissingen. Deze worden altijd genomen op basis van een uitgewerkt, meerjarig actieplan.

De risico's en onzekerheden rond de koersbeïnvloedende investeringsbesluiten zijn groot en bovendien hebben klanten of andere stakeholders er doorgaans geen directe invloed op. Dit maakt investeringen tot onderwerpen met een 'vortex' karakter (zie hoofdstuk 5) en leidt tot een naar binnen gekeerd besluitvormingsproces, dat aanleiding geeft tot een langdurig en politiek getint spel, waarin veel verschillende informatie wordt ingebracht en veel persoonlijk en informeel overleg plaatsvindt. Een en ander wordt nog versterkt door de functionele organisatievorm, die gemakkelijk belangen- en inzichtsverschillen teweegbrengt.

VOC-werkhypothese 9:
In organisaties met productactiviteiten is koersbeïnvloedende besluitvorming een intern gericht, politiek beladen en langdurig proces.

De operationele processen zijn uitvoerend van aard en ingericht om op effectieve en efficiente wijze veel van hetzelfde te produceren en te verkopen. Wát er geproduceerd of verkocht wordt, wordt niet binnen deze processen zelf bepaald, waardoor zij geen zelfstandige rol in de koersvorming van de organisatie spelen.

VOC-werkhypothese 10:
In organisaties met productactiviteiten hebben de operationele processen geen directe invloed op de koersvorming.

12.3 WERKHYPOTHESEN PROJECTACTIVITEITEN

Organisaties met projectactiviteiten realiseren projectresultaten, die door klanten vooraf worden gespecificeerd. De verwachte specifieke kenmerken die dit voor de processen van koersvorming tot gevolg heeft, worden weer uitgewerkt in tien werkhypothesen.

De continuïteit van organisaties met projectactiviteiten is direct afhankelijk van de mate waarin ze erin slagen nieuwe projecten binnen te halen. Projectacquisitie is een algemeen geaccepteerde prioriteit. Verantwoordelijk hiervoor is het ondernemerschap. Aangezien de koers van dit type organisaties in feite wordt bepaald door een aaneenschakeling van projecten, heeft het ondernemerschap op de koersvorming een grote, zelfstandige invloed.

VOC-werkhypothese 11:
In organisaties met projectactiviteiten heeft het ondernemerschap het natuurlijke primaat in de koersvorming.

De concurrentiekracht van dit type organisaties is primair afhankelijk van het vermogen om specifieke projecten op betrouwbare wijze uit te voeren. Dit vermogen is voornamelijk door middel de projectuitvoeringen in het verleden opgebouwd. Op basis van de hiermee opgedane kennis en ervaring profileren organisaties zich bij de acquisitie van nieuwe projecten. Visies richten zich dan ook niet zozeer op de markt, als wel op de organisatie zelf, haar competenties, ervaringen en processen van projectrealisatie.

VOC-werkhypothese 12:
In organisaties met projectactiviteiten is de visie gericht op de interne aandachtsgebieden, dus op de ontwikkeling van de organisatie zelf.

Als gevolg van het primaat van het ondernemerschap bestaat er in een organisatie met projectactiviteiten een natuurlijke neiging uiteenlopende activiteiten op te pakken. Consolidatie krijgt hierdoor minder kans om tot ontwikkeling te komen. Vanuit de visie wordt aan deze natuurlijke neiging tegenwicht geboden. Visies zijn gericht op het uitbouwen van eerder opgedane kennis en ervaring, en op het versterken van de standaardisaties, kwaliteit en efficiency.

VOC-werkhypothese 13:
In organisaties met projectactiviteiten is de hoofdfunctie van de visie het versterken van de consolidatie, dus het 'bestendigen' van een reeds gerealiseerde koers.

Het acquireren van nieuwe projecten gebeurt in nauwe relatie met de markt. Door middel van een contactennetwerk met potentiële opdrachtgevers tracht men tijdig op de hoogte te zijn van nieuwe projectmogelijkheden. De aanleiding voor ondernemende initiatieven ligt derhalve vooral extern. Binnen de organisatie stelt het ondernemerschap zich op als de vertolker van de specifieke behoeften en eisen van de klant, en laat zich relatief weinig door visies sturen.

VOC-werkhypothese 14:
In organisaties met projectactiviteiten is ondernemerschap extern georiënteerd en autonoom.

Het verwerven van projectopdrachten is grotendeels gebaseerd op vertrouwen, omdat een klant, in tegenstelling tot bij een product, het eindresultaat niet vooraf kan beoordelen. Vertrouwen kan alleen worden bereikt wanneer op voldoende hoog niveau binnen de organisatie

betrokkenheid bij het project wordt getoond en persoonlijke garanties worden afgegeven. Hierdoor ontstaat een duidelijk aanwijsbaar ondernemerschap in de top van de organisatie.

VOC-werkhypothese 15:
In organisaties met projectactiviteiten is het ondernemerschap op individueel niveau aanwijsbaar bij hooggeplaatste lijnmanagers.

Het financiële resultaat van een organisatie met projectactiviteiten is in principe een optelsom van de financiële resultaten van alle individuele projecten. Meestal bestaan daarnaast contractuele verplichtingen om een projectresultaat op een specifieke datum en met een bepaalde kwaliteit op te leveren. Een optimale operationele en financiële beheersing van het proces van projectrealisatie is dus een topprioriteit. Deze projectbeheersing wordt bereikt door het standaardiseren van de projectaanpak en de bijbehorende rapportagestructuur.

VOC-werkhypothese 16:
In organisaties met projectactiviteiten is de aandacht voor procesconsolidatie, in de vorm van standaardisatie van de projectaanpak en control op de projectuitvoering, van nature groot. Budgettaire consolidatie is gebaseerd op projectcalculaties.

Daar de continuïteit van een organisatie met projectactiviteiten afhankelijk is van een continue projectenstroom wordt naar verwachting veel aandacht besteed aan de planning van het onderhanden werk en de acquisitie. De orderportefeuille wordt regelmatig geanalyseerd, prospects worden geïnventariseerd en inschattingen worden gemaakt van de kansen voor nieuwe projecten. Ook de strategische planvorming zal met name hierop gericht zijn.

VOC-werkhypothese 17:
In organisaties met projectactiviteiten is strategische planvorming vooral gericht op de beheersbaarheid van het huidige en toekomstige onderhanden werk.

De besluitvorming die de meeste invloed heeft op de koersvorming betreft concrete projectaanbiedingen. Met deze besluiten bouwt de organisatie projectgerelateerde commitments op en zij worden dan ook met de nodige zorgvuldigheid genomen. Projectaanbiedingen worden goed voorbereid in de vorm van een (voorlopig) projectplan, waarin op meer of minder gedetailleerde wijze staat aangegeven op welke wijze het project kan worden gerealiseerd, tegen welke kosten (voorcalculatie) en binnen welke tijdslijnen.

VOC-werkhypothese 18:
In organisaties met projectactiviteiten hebben de meest koersbeïnvloedende besluiten de vorm van projectaanbiedingen. Deze besluiten worden altijd genomen op basis van een (voorlopig) projectplan.

Besluitvorming over projectaanbiedingen kan tot discussies leiden over risico's en haalbaarheid, maar niet over specificaties, omdat deze door de klant zijn vastgesteld. Projectaanbiedingen zijn daarom meer 'tractable' van karakter en leiden tot doelgerichte besluitvormingsprocessen die relatief weinig ruimte bieden voor belangentegenstellingen, cultuurverschillen en verschillen in visies. Bovendien vinden zij altijd onder de tijdsdruk van het aanbiedingstraject plaats.

VOC-werkhypothese 19:
In organisaties met projectactiviteiten is koersbeïnvloedende besluitvorming een extern gericht, open en snel proces.

In organisaties met projectactiviteiten wordt in de operationele processen onder leiding van een projectleider uitvoering gegeven aan een projectplan, dat in de voorbereidende fase is

opgesteld. Hierbij kan de nodige inventiviteit en flexibiliteit noodzakelijk zijn, maar de processen hebben nauwelijks of geen invloed op de koersvorming als zodanig.

VOC-werkhypothese 20:
In organisaties met projectactiviteiten hebben de operationele processen geen directe invloed op de koersvorming.

12.4 WERKHYPOTHESEN INSPANNINGSACTIVITEITEN

Organisaties met inspanningsactiviteiten realiseren een waarde die op het moment van de transactie niet kan worden gedefinieerd. Organisaties gaan een inspanningsverplichting aan om een door de klant aangegeven doel zo dicht mogelijk te benaderen. Naar verwachting leidt ook dit uitgangspunt weer tot een aantal specifieke kenmerken voor de processen van koersvorming. In tien werkhypothesen worden deze uitgewerkt.

De continuïteit van een organisatie met inspanningsactiviteiten is direct afhankelijk van het tijdig binnenhalen van nieuwe opdrachten. Deze opdrachten hebben in de regel een beperkte omvang, zodat een continue acquisitie-inspanning noodzakelijk is. De opdrachtenstroom, die hiervan het gevolg is, vormt in feite de koers van de organisatie. Het ondernemerschap dat de acquisitie uitvoert heeft dus natuurlijkerwijs de grootste invloed op de koersvorming.

VOC-werkhypothese 21:
In organisaties met inspanningsactiviteiten heeft het ondernemerschap het natuurlijke primaat in de koersvorming.

Organisaties met inspanningsactiviteiten kennen veelal een losse structuur, met onafhankelijk van elkaar opererende organisatie-eenheden, die in principe elk hun eigen koers vormen. Dit stelt het topmanagement voor het strategische vraagstuk hoe het geheel bij elkaar kan worden gehouden en herkenbaar kan blijven voor de klant. Visies richten zich daarom vooral op de vraag wat de organisatie tot een eenheid maakt, dus op haar identiteit en cultuur. Op basis hiervan kan de organisatie zich naar buiten toe onderscheiden.

VOC-werkhypothese 22:
In organisaties met inspanningsactiviteiten is de visie gericht op de identiteit (missie) en de cultuur van de organisatie.

Het ondernemerschap heeft binnen organisaties met inspanningsactiviteiten de neiging steeds nieuwe uitdagingen aan te gaan (zie ook werkhypothese 25). Consolidatie in de vorm van standaardisaties, kwaliteitsbeheersing en efficiency is hierdoor van nature minder sterk ontwikkeld. Vanuit de visie wordt hieraan tegenwicht geboden. Visies bevorderen voorgeprogrammeerde werkwijzen en de 'herhaalfactor' in de opdrachtenstroom.

VOC-werkhypothese 23:
In organisaties met inspanningsactiviteiten is de hoofdfunctie van de visie het versterken van de consolidatie, dus het 'bestendigen' van een reeds gerealiseerde koers.

De acquisitie van opdrachten verloopt middels persoonlijke relaties tussen acquisiteurs en potentiële opdrachtgevers. In deze contacten legt de klant zijn wensen en doelstellingen neer, en krijgt de opdracht vorm. De aanleiding voor koersveranderingen ligt veelal in deze externe contacten. Zij worden nauwelijks gepland en slechts beperkt beïnvloed door de visies van de organisatie. In feite bepalen de ondernemers dus, zonder veel sturing vanuit de organisatie, de koers.

VOC-werkhypothese 24:
In organisaties met inspanningsactiviteiten is ondernemerschap extern georiënteerd en autonoom.

De opdrachten van organisaties met inspanningsactiviteiten vergen, anders dan bij projectactiviteiten, veelal slechts de betrokkenheid van een beperkt aantal personen uit de organisatie. De diverse groepen verzorgen hun eigen acquisitie en zijn verantwoordelijk voor hun eigen resultaat. De acquisitietaak ligt bovenal bij de leiders van deze groepen, maar in de praktijk worden alle medewerkers gestimuleerd om zich commercieel op te stellen.

VOC-werkhypothese 25:
In organisaties met inspanningsactiviteiten bevindt het ondernemerschap zich op alle niveaus van de organisatie. Initiatieven brengen een beperkt commitment mee en kunnen geïsoleerd van andere worden ontwikkeld.

Procesconsolidatie is moeilijk vorm te geven, omdat standaardisaties van de operationele processen onmogelijk zijn, evenals een strikte planning en control van de opdrachtuitvoering. Standaardisatie van methoden en stijlen kan slechts worden gestimuleerd via opleidingen en persoonlijke begeleiding. Budgettaire consolidatie is, op basis van de resultaatverantwoordelijkheid en werkbezetting van de groepen, relatief gemakkelijk uitvoerbaar.

VOC-werkhypothese 26:
In organisaties met inspanningsactiviteiten is procesconsolidatie moeilijk vorm te geven. Budgettaire consolidatie is gebaseerd op de werkbezetting.

Het kortcyclische en weinig commitment-intensieve karakter van de inspanningsactiviteiten brengt met zich mee dat op langere termijn gerichte planningen weinig zinvol zijn. Wel kunnen visies worden geformuleerd en door middel van strategische plannen worden uitgedragen. Op de daadwerkelijke koersvorming hebben deze visies echter slechts een beperkte invloed.

VOC-werkhypothese 27:
In organisaties met inspanningsactiviteiten speelt strategische planvorming voor de koersvorming geen rol van betekenis.

De koersvorming van een organisatie met inspanningsactiviteiten wordt vooral bepaald door het alom aanwezige, autonome ondernemerschap. Hierdoor hangt de koersvorming in hoge mate af van de achtergronden en ideeën van de medewerkers, en dus van de wijze waarop zij worden geselecteerd, opgeleid, begeleid en beloond. Een specifiek element daarbij is de benoeming van partners, vennoten of managers van zelfstandige organisatie-eenheden, omdat zij als eerste verantwoordelijk zijn voor de koersontwikkeling en de personele invulling van hun eenheid.

VOC-werkhypothese 28:
In organisaties met inspanningsactiviteiten hebben de meest koersbeïnvloedende besluiten de vorm van personele benoemingen. Hun invloed is echter slechts indirect.

Binnen organisaties met inspanningsactiviteiten worden in feite weinig direct koersvormende besluiten genomen. Vanwege de beperkte schaal van de opdrachten hebben besluiten rond de acceptatie hiervan een betrekkelijk lage prioriteit. Zij worden decentraal genomen, in de directe omgeving van de acquisiteurs. Niet zelden ontbreekt (formele) besluitvorming zelfs geheel, omdat acquisiteurs zelfstandig bevoegd zijn afspraken met de klant te maken.

VOC-werkhypothese 29:
In organisaties met inspanningsactiviteiten worden slechts in beperkte mate direct koersbeïnvloedende besluiten genomen. Deze besluitvorming is gedecentraliseerd.

De koersvorming van organisaties met inspanningsactiviteiten wordt sterk beïnvloed door de operationele medewerkers. Opdrachten krijgen namelijk pas in de uitvoeringsfase vaste vorm en daarnaast wordt de acquisitie van nieuwe of vervolgopdrachten veelal ook door de medewerkers in het operationele proces zelf gedaan.

VOC-werkhypothese 30:
In organisaties met inspanningsactiviteiten wordt de koers vooral bepaald binnen de operationele processen.

12.5 VAN WERKHYPOTHESEN NAAR BASISHYPOTHESEN

De dertig geformuleerde werkhypothesen worden in de samenvatting van dit hoofdstuk in tabelvorm bij elkaar geplaatst. Gezamenlijk laten zij een aantal verwachte verschillen tussen de koersvormende processen bij de drie activiteittypen zien. Deze verschillen zijn verwoord in de basishypothesen van het VOC-onderzoek.

VOC-basishypothese 1:
In organisaties met productactiviteiten heeft de consolidatie het natuurlijke primaat in de koersvorming, in organisaties met project- en inspanningsactiviteiten heeft het ondernemerschap dit primaat.

VOC-basishypothese 2:
Visies hebben in organisaties met productactiviteiten het karakter van elkaar afwisselde paradigma's omtrent de externe aandachtsgebieden, terwijl in organisaties met projectactiviteiten visies zijn gericht op de interne aandachtsgebieden. In organisaties met inspanningsactiviteiten staat de identiteit (missie) en de cultuur in de visies centraal.

VOC-basishypothese 3:
In organisaties met productactiviteiten is de hoofdfunctie van de visie het stimuleren van en richting geven aan het ondernemerschap, in organisaties met project- en inspanningsactiviteiten is de hoofdfunctie het versterken van de consolidatie.

VOC-basishypothese 4:
In organisaties met project- en inspanningsactiviteiten is het ondernemerschap extern georiënteerd en autonoom, in organisaties met productactiviteiten intern georiënteerd en sterk door visies gestuurd.

VOC-basishypothese 5:
Ondernemerschap is in organisaties met productactiviteiten moeilijk individueel aanwijsbaar. Initiatieven worden in de commercie of R&D genomen, maar de realisatie is het resultaat van teamwork. In organisaties met projectactiviteiten is ondernemerschap aanwijsbaar bij hooggeplaatste lijnmanagers en in organisaties met inspanningsactiviteiten bevindt het zich op alle niveaus van de organisatie.

VOC-basishypothese 6:
De aandacht voor procesconsolidatie is van nature groot binnen organisaties met product- en projectactiviteiten. In de eerste heeft zij de vorm van routinevorming en standaardisaties, in de tweede van standaardisatie van de projectaanpak en control op de projectuitvoering. In organisaties met inspanningsactiviteiten is procesconsolidatie moeilijk vorm te geven. Budgettaire consolidatie is bij organisaties met productactiviteiten gebaseerd op omzet en afdelingskosten, bij organisaties met projectactiviteiten op projectcalculaties en bij organisaties met inspanningsactiviteiten op de werkbezetting.

VOC-basishypothese 7:
In organisaties met productactiviteiten is strategische planvorming gericht op visievorming, in organisaties met projectactiviteiten op de beheersbaarheid van het huidige en toekomstige onderhanden werk. In organisaties met inspanningsactiviteiten speelt strategische planvorming geen rol van betekenis voor de koersvorming.

VOC-basishypothese 8:
De meest koersbeïnvloedende besluiten hebben in organisaties met productactiviteiten de vorm van investeringsbeslissingen (altijd op basis van een meerjarig actieplan), in organisaties met projectactiviteiten van projectaanbiedingen (altijd op basis van een projectplan), en in organisaties met inspanningsactiviteiten van personele benoemingen (indirecte invloed).

VOC-basishypothese 9:
Koersvormende besluitvorming is in organisaties met productactiviteiten een intern gericht, politiek beladen en langdurig proces, in organisaties met projectactiviteiten extern gericht, open en snel. In organisaties met inspanningsactiviteiten vindt direct koersbeïnvloedende besluitvorming slechts beperkt plaats, en is dan sterk gedecentraliseerd.

VOC-basishypothese 10:
De operationele processen hebben in organisaties met product- en projectactiviteiten geen directe invloed op de koersvorming. In organisaties met inspanningsactiviteiten wordt de koers vooral in de operationele processen bepaald.

12.6 SAMENVATTING

Volgens de verwachtingen die op basis van het vooronderzoek zijn ontwikkeld, laten de processen van koersvorming voor de drie activiteittypen grote verschillen in kenmerken zien. Deze verschillen zijn in dit hoofdstuk verwoord in werkhypothesen per activiteittype (zie figuur 12.1) en basishypothesen voor de drie typen gezamenlijk (zie 12.5).

		Werkhypothesen Productactiviteiten		**Werkhypothesen Projectactiviteiten**		**Werkhypothesen Inspanningsactiviteiten**
Natuurlijk primaat koersvorming	1.	Natuurlijk primaat in koersvorming bij consolidatie.	11.	Natuurlijk primaat in koersvorming bij ondernemerschap.	21.	Natuurlijk primaat in koersvorming bij ondernemerschap.
Visie	2.	Visie als afwisselende paradigma's omtrent externe aandachts-gebieden.	12.	Visie gericht op interne aandachtsgebieden, de ontwikkeling van de organisatie.	22.	Visie gericht op de identiteit (missie) en cultuur van de organisatie.
Relaties VOC	3.	Visie stimuleert en geeft richting aan ondernemerschap (koers uitzetten).	13.	Visie versterkt consolidatie (besten-diging van reeds gerealiseerde koers).	23.	Visie versterkt consolidatie (besten diging van reeds gerealiseerde koers).
Ondernemer-schap	4.	Ondernemerschap intern en gestuurd.	14.	Ondernemerschap extern en autonoom.	24.	Ondernemerschap extern en autonoom.
Ondernemer-schap en on-dernemers	5.	Ondernemerschap moeilijk individueel aanwijsbaar, resultaat van teamwork.	15.	Ondernemerschap individueel aanwijsbaar en hoog in lijn-management.	25.	Ondernemerschap ge-spreid over organisatie, initiatieven beperkt van commitment.
Vormen van Consolidatie	6.	Veel aandacht voor procesconsolidatie (standaardisaties) en control op omzet- en kostenbudgetten.	16.	Veel aandacht voor budgettaire en procesconsolidatie (projectaanpak en control op uitvoering).	26.	Procesconsolidatie moeilijk vorm te geven, budgettaire consolidatie op basis van werkbezetting.
Strategische planvorming	7.	Strategische planvor-ming gericht op visievorming.	17.	Strategische planvor-ming gericht op beheersbaarheid projectenaanbod.	27.	Strategische planvor-ming speelt geen rol van betekenis.
Koers-beïnvloedende besluiten	8.	Besluiten gericht op investeringen, altijd op basis van een meerjarig actieplan.	18.	Besluiten gericht op projectoffertes, altijd op basis van een (voorlopig) projectplan.	28.	Besluiten gericht op personele benoemin-gen, indirecte invloed op koers.
Besluit-vorming	9.	Besluitvorming intern gericht, politiek bela-den, langdurig proces.	19.	Besluitvorming extern gericht, open en snel proces.	29.	Beperkte direct koersbeïnvloedende besluitvorming.
Rol operatio-nele processen	10.	Operationele processen geen directe invloed op de koersvorming.	20.	Operationele processen geen directe invloed op de koersvorming.	30.	Operationele processen bepalend voor koersvorming.

figuur 12.1: samenvatting van de werkhypothesen van het VOC-onderzoek.