Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/56039

File ID	56039
Filename	18 CONCLUSIES

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 than for strictly personal, individual use.

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

18

CONCLUSIES

Het VOC-onderzoek is opgezet om een bruikbaar inzicht te creëren in de werkelijke processen van koersvorming binnen organisaties en hun samenhang met de situationele context (hoofdstuk 1). Deze hoofddoelstelling is vertaald in een viertal centrale vraagstellingen. Op basis van alle voorgaande theorievorming en analyses zijn in dit hoofdstuk de antwoorden op deze vraagstellingen kort samengebracht in een aantal conclusies. De achtergronden van deze conclusies worden verder belicht in de evaluatie (hoofdstuk 19), terwijl de bruikbaarheid van de opgebouwde inzichten de kern vormt van het afsluitende hoofdstuk 20.

18.1 HET KRACHTENSPEL BIJ KOERSVORMING

Een uitgangspunt van het onderzoek was dat koersvorming het resultaat is van een complex krachtenspel. De eerste centrale vraagstelling luidt dan ook: *'op welke wijze kan het krachtenspel dat binnen organisaties leidt tot koersvorming (lees: koerswijzigingen) worden benoemd en onderzocht?'*. Om deze dynamiek in kaart te brengen is het VOC-model uitgewerkt. Dit model laat zien dat een koers het resultaat is van een drietal samenhangende processen, die zich in een spanningsveld tussen verandering en continuïteit voortdurend ontwikkelen. Dit spanningsveld wordt in het model weergegeven door de basiskrachten ondernemerschap en consolidatie. Hun invloed wordt 'bestuurd' door een derde basiskracht, visie, die staat voor het bewustzijn van de identiteit van een organisatie en van de gewenste ontwikkelingsrichting voor haar kenmerken en activiteiten. In het case-studie onderzoek werd het VOC-model toegepast en getest op zijn bruikbaarheid. De conclusie is:

> *Het VOC-model is een bruikbaar, geabstraheerd model om de dynamiek van de koervorming van organisaties te benoemen en te analyseren.*

18.2 DE PATRONEN VAN KOERSVORMING

Een ander uitgangspunt was dat koersvorming niet in alle organisaties hetzelfde procesverloop laat zien. De tweede centrale vraagstelling sluit hierbij aan: *'welke patronen zijn te herkennen in de koersvorming van organisaties?'* Uit het onderzoek blijkt dat koersvormende patronen op twee aspecten fundamenteel van elkaar kunnen verschillen:

- koersvorming kan *gestuurd* zijn of *autonoom*; zij kan vooraf met behulp van visies worden bedacht en daarna geïmplementeerd, of zij kan als een organisch groeiproces ontstaan,
- koersvorming kan daarnaast *geïntegreerd* of *geïsoleerd* van karakter zijn; zij kan de organisatie als geheel betreffen, zodat één (of enkele) geïntegreerde koers(en) ontstaan, of zij kan voor onderdelen van een organisatie losse, onafhankelijke koersen opleveren.

	Geïntegreerd karakter	Geïsoleerd karakter
Gestuurde koersvorming	planmatig patroon van koersvorming	convergerend patroon van koersvorming
Autonome koersvorming	organisch patroon van koersvorming	divergerend patroon van koersvorming

figuur 18.1: patronen van koersvorming.

Wanneer deze twee aspecten tegen elkaar worden afgezet, ontstaat een matrix met vier patronen van koersvorming (figuur 18.1). Het geïntegreerde of geïsoleerde karakter van de koersvorming hangt vooral af van het soort activiteiten dat een onderneming uitvoert. Gestuurde patronen komen voor in organisaties waar goed ontwikkelde visies een relatief grote invloed hebben op de diverse processen van koersvorming. Autonome patronen treft men daarentegen aan in organisaties met minder uitgesproken visies en meer vrije ruimte voor het ondernemerschap. Alle vier patronen konden tijdens het case-studie onderzoek goed van elkaar worden onderscheiden. De conclusie is:

In de koersvorming van organisaties zijn vier patronen te herkennen, een planmatig, een organisch, een divergerend en een convergerend patroon.

18.3 DE BASIS ACTIVITEITEN TYPOLOGIE

Vanaf het begin van het onderzoek werd er tevens vanuit gegaan dat een relatie zou bestaan tussen koersvorming en de context waarin deze gestalte krijgt. De definitie van deze context vormde de kern van de derde centrale vraagstelling: *'op welke wijze kan een voor de processen van koersvorming relevante situationele context worden gedefinieerd?'* In het onderzoek wordt de context van de koersvorming gedefinieerd aan de hand van de Basis Activiteiten Typologie. Deze typologie maakt, op basis van fundamenteel verschillende verhoudingen tussen aanbiedende organisaties en hun klanten, onderscheid tussen drie (marktgerichte) hoofdtypen van activiteiten:

- *productactiviteiten*, waarbij een organisatie waarde realiseert in een vorm waarbij zij zelf producten specificeert, ontwikkelt en op een markt afzet,
- *projectactiviteiten*, waarbij een organisatie een unieke en eenmalige waarde realiseert op basis van vooraf door een opdrachtgever helder geformuleerde specificaties, en
- *inspanningsactiviteiten*, waarbij een organisatie waarde realiseert op basis van een inspanningsverplichting, waartoe door een opdrachtgever vooraf wel een doel wordt gesteld, maar heldere specificaties ontbreken.

De Basis Activiteiten Typologie is bepalend geweest voor de structuur van het case-studie onderzoek. Organisaties van de drie activiteittypen verschillen in vele opzichten sterk van elkaar, bijvoorbeeld in organisatie, aansturing, control en flexibiliteit. Deze verschillen vertalen zich in de processen van koersvorming. De conclusie is:

Met de Basis Activiteiten Typologie wordt op een relevante, fundamentele wijze onderscheid gemaakt tussen strategisch verschillende contexten.