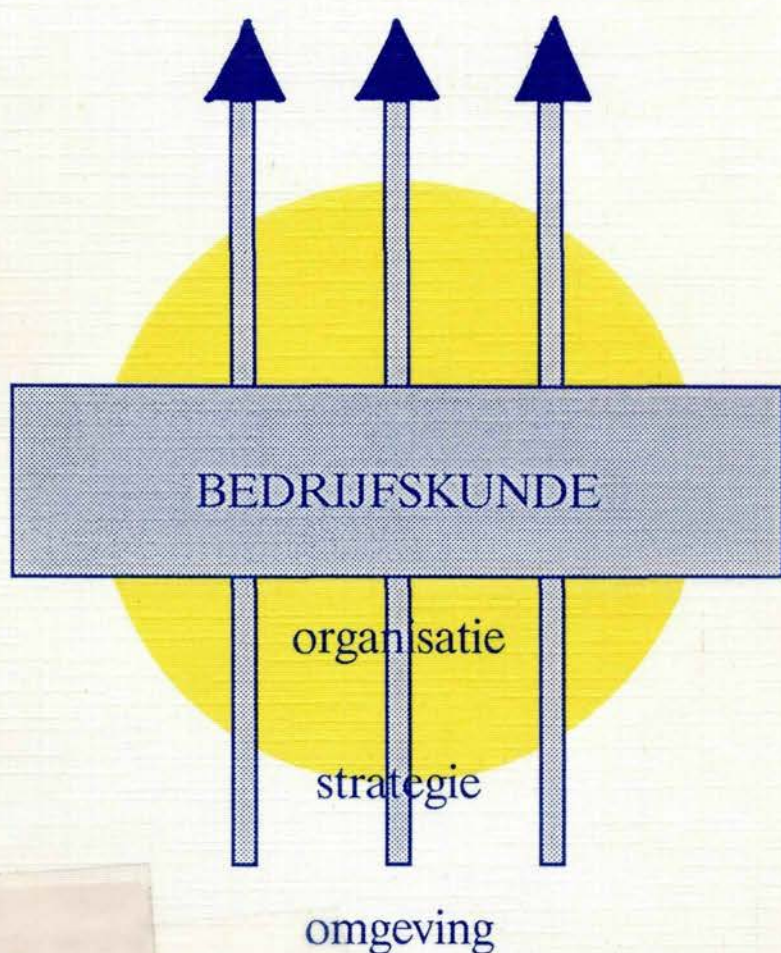


OVER DE GRENZEN VAN ORGANISATIES

Prof. Dr Ing F.A.J. van den Bosch



BIC

REDE

BOSC

OVER DE GRENZEN VAN ORGANISATIES

CHICAGO, ILL., MAY 11, 1938

MEMBER OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION

Subscription price, \$5.00 per annum in advance. Single copies, 15 cents. Entered as second-class matter, October 3, 1917. Postpaid. Accepted for mailing at special rate of postage provided for in Section 1103, Act of October 3, 1917. Authority for mailing at special rate of postage provided for in Section 1103, Act of October 3, 1917, on condition that the magazine accept the obligations of Section 1103, Act of October 3, 1917, and of any amendments thereto. Second-class postage paid at Chicago, Ill., and at additional mailing offices. Postmaster: Send address changes in this journal to THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION, 535 North Dearborn Street, Chicago, Ill. 60610.

Copyright, 1938, by American Medical Association

OVER DE GRENZEN VAN ORGANISATIES

Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving

Rede

Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar
Bedrijfskunde in het bijzonder de externe omgeving aan de Faculteit
Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 25 mei 1989

door

Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch

1989

EBURON DELFT

Copyright © 1989 F.A.J. van den Bosch

Behoudens uitzonderingen door de Wet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de Rechthebbende op het auteursrecht, c.q. de Rechthebbende gemachtigd namens deze op te treden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of anderszins.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, micro-film or any other means without written permission from the publisher.

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
Tekstverwerking en lay-out: Book Factor Delft

ISBN 90-5166-109-6

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	1
2. Huidige inzichten over de grenzen van organisaties	5
3. Over enkele fundamentele vragen	9
4. Op zoek naar integratieve benaderingen: nieuwe ontwikkelingen	10
5. Kandidaten voor een meer integratieve benadering?	12
6. Over de grenzen van organisaties in de toekomst	15
7. Afronding	18
Literatuur	19

Met dank aan Mw. M. Lagrouw-van Weijen voor de tekstverwerking en verzorging van dit manuscript.

Aan mijn ouders en aan Trudy, Hans, Paul en Benny

*Mijnheer de rector magnificus,
Gewaardeerde toehoorders.*

1. Inleiding

Niets is zo praktisch als een goede theorie. En dit geldt ook voor bedrijfskunde als een recente tak van wetenschap. Bedrijfskunde heeft immers als object van studie het vanuit managementsoogpunt benaderen van het functioneren van formele organisaties in relatie tot hun omgeving. Dit ogenschijnlijk praktische vraagstuk blijkt géén eenvoudige opgave te zijn. Goede theorieën zijn daarbij onontbeerlijk.

Alvorens ik mijn onderwerp, namelijk "Over de grenzen van organisaties", wil inleiden zal ik kort stil staan bij de *vier begrippen* in mijn ondertitel: "Bedrijfskunde, organisatie, strategie en omgeving". Ik doe dat om daarmee een kader te scheppen voor mijn bijdrage.

Bij de omschrijving van *bedrijfskunde*, in het Angelsaksisch aangeduid met Business Administration, ga ik te rade bij één van de grondleggers van deze discipline, namelijk de Fransman Fayol. Hij publiceerde in 1916, na een meer dan 50 jarige beroepservaring in leidinggevende functies, zijn boek "Administration Industrielle et Générale", waarvan pas in 1949 de bekende Engelse vertaling onder de titel "General and Industrial Management" verscheen. Fayol stelde dat in elke onderneming zes onderling samenhangende groepen van activiteiten of essentiële functies onderscheiden kunnen worden. Deze zijn: de technische, commerciële, financiële, veiligheids, accounting en last but not least de managementfunctie. Iedereen in een organisatie heeft volgens Fayol met deze zes functies bij het uitoefenen van zijn werkzaamheden te maken. Afhankelijk van de positie in de organisatie zal het relatieve aandeel van elk van de zes functies verschillen. In het algemeen geldt daarbij hoe hoger de positie in de organisatie, hoe groter het aandeel van de managementactiviteiten wordt en hoe belangrijker het beschikken over bekwaamheden in deze is. Zo stelde Fayol dat bijvoorbeeld voor de manager van een grote industriële onderneming de managementbekwaamheid het belangrijkste zou zijn, gevolgd door bekwaamheid inzake de technische en commerciële functie, waarna tenslotte de overige functies volgen.

Naast dit onderscheid in 6 essentiële functies gaf Fayol als eerste een *definitie* van de uit 5 elementen bestaande managementsactiviteiten die tot op de dag van vandaag wordt gehanteerd: "To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control" (Fayol, 1949:5-6). In dit verband is ook Fayol's opvatting over het verwerven van de bekwaamheid voor de managementfunctie interessant. Hij stelde namelijk expliciet dat daarvoor onderwijs noodzakelijk is. Dit onderwijs dient wel te stelen op theoretische inzichten: "without theory, no teaching is possible", luidde zijn opvatting (Fayol, 1949:14-15).

Deze inzichten van Fayol zijn mijns inziens in de *wetenschappelijke Bedrijfskunde opleiding* terug te vinden. Het onderzoek en de opleiding zijn gestructureerd rond de zes eerder genoemde essentiële functies binnen elke organisatie. Vijf van de zes essentiële functies worden aangeduid met de functionele gebieden. Afhankelijk van tijd en plaats kunnen deze overigens een enigszins andere invulling krijgen. Zo wordt momenteel informatievoorziening daartoe gerekend. Aan de zesde essentiële functie, de managementfunctie, wordt bij Bedrijfskunde vanzelfsprekend bijzondere aandacht besteed. Bedrijfskunde probeert daarmee op systematische wijze kennis en inzichten uit zowel de vijf functionele gebieden, als uit de vijf elementen waaruit de managementfunctie zelf is opgebouwd, te integreren.

Deze noodzaak tot *integreren van kennis en inzichten* komt voort uit het feit dat bedrijfskunde als tak van wetenschap een object wetenschap pretendeert te zijn. En anders dan bijvoorbeeld de economische wetenschap - die een aspect van de werkelijkheid, namelijk het economische bestudeert - zich niet restrictief gedraagt. Vandaar de grote behoefte aan integratieve kaders.

Net als bij een weefsel waarbij de verticale draden, de schering, hun functie verkrijgen in het weefsel door de horizontale draden, de inslag. Zo zouden mijns inziens de diverse monodisciplines, als schering, nog meer moeten samenwerken in het ontwikkelen van *trans- of interdisciplinaire* begrippen, als inslag, bij de verklaring van het complexe weefsels als organisaties. Daarvoor zijn integratieve benaderingen en zo mogelijk trans- of interdisciplinaire begrippen van het grootste belang voor bedrijfskunde en meer in het algemeen voor de wetenschap. Ik zal in mijn bijdrage deze noodzaak tot een integratieve benadering dan ook als uitgangspunt nemen. En vanuit mijn vakgebied onderzoeken in hoeverre een bijdrage daartoe kan worden geleverd.

Het tweede begrip in mijn ondertitel, *organisatie*, verwijst naar één van de vijf elementen uit de managementfunctie: to organize. Het opbouwen, verbouwen en soms ook afbouwen van organisaties, meer in het algemeen het organiseren, is een wezenlijke managementactiviteit. En daarmee een kernonderdeel binnen Bedrijfskunde. Kennis en inzicht in het functioneren van organisaties en in hun grenzen is van doorslaggevend belang voor onze welvaart. Niet voor niets beschouwden Marshall en Schumpeter organisaties als een belangrijke productiefactor naast de meer bekende als grond, arbeid en kapitaal. Dat wordt momenteel nog weleens over het hoofd gezien bij beschouwingen over versterking van de economische structuur, over de economische groei, ook bij internationaal vergelijkend onderzoek.

De laatste twee begrippen in mijn ondertitel, *strategie en omgeving*, verwijzen naar drie van de vijf elementen uit Fayol's definitie van de managementfunctie, namelijk: "to forecast and plan, to coordinate and to control". Strategie zou ik daarbij globaal willen aanduiden als de dynamische koppeling van een organisatie met zijn omgeving. Overigens bestaan er verschillende opvattingen over de relatie strategie-omgeving waarop ik hier niet zal ingaan (Smirich, Stubbart, 1985). Dat organisaties begrensd zijn, wordt doorgaans aangenomen. Dat wil zeggen, dat in principe is aan te geven waar de organisatie ophoudt en waar zijn omgeving begint. Over dit grensgebied, "Over de grenzen van Organisaties", de titel van mijn oratie, wil ik het vanmiddag met u hebben.

Het aardige van deze titel is, dat ik er meerdere samenhangende onderwerpen mee kan behandelen. Zo zou ik in het voetspoor van Ter Heide (1975) op de *relatie tussen maatschappij en onderneming* in kunnen gaan. En met name op het door hem in deze aangegeven drieluik. Namelijk: (1) de eisen die de maatschappij aan de onderneming stelt, (2) de mogelijkheden voor verantwoording aan de maatschappij door de onderneming en (3) hoe een en ander in het bedrijfskundig onderwijs en onderzoek te integreren als een bijdrage aan de professionalisering van het beroep van manager. Bij deze benadering wil ik aansluiten maar wel duidelijk een stap verder gaan. Niet alleen omdat inmiddels de nodige literatuur hierover is verschenen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de bekende tekstboeken over "Business and Society", zoals bijvoorbeeld Frederick e.a. (1988). Daarin komt een bonte verzameling van maatschappelijke problemen waarmee het bedrijfsleven wordt gekonfronteerd aan de orde. En wordt getracht tussen maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van organisaties en strategisch management een verbinding te leggen. Ik wil om een tweetal redenen een stap verder gaan dan zo'n benadering.

Op de eerste plaats is er mijns inziens een grote behoefte aan een *verdere theoretische onderbouwing en verdieping* van dit terrein. Een opsomming en beschrijving van factoren, dimensies, sectoren en wat al niet meer in de omgeving van organisaties is een eerste noodzakelijke stap in een wetenschappelijke benadering. Maar daarmee kan niet worden volstaan. Op de tweede plaats vind ik het noodzakelijk dat met deze theoretische onderbouwing en verdieping een brug geslagen wordt naar zowel de andere managementsactiviteiten, met name organisatie en strategie, als naar de eerder vermelde functionele gebieden. Mede daardoor krijgt de externe omgeving van organisaties - en daarmee het extern organiseren - een meer hechte verankering.

Omdat ik deze tweede reden zo wezenlijk vind, zal ik e.e.a. nader preciseren. Onder een *integratieve benadering* versta ik het zoeken naar concepten, analysekaders en zo mogelijk theorieën die bruikbaar zijn op de diverse deelgebieden van de Bedrijfskundige discipline. En deze daarmee als het ware door een rode draad tesamen verder binden tot een hechtere "body of knowledge".

De vijf eerder genoemde functionele gebieden hanteren namelijk tot op zekere hoogte hun eigen concepten en theorieën. Dit geldt eveneens voor de vijf elementen waaruit de managementfunctie is opgebouwd. Een en ander brengt met zich mee dat bijvoorbeeld de "theoretische koppeling" zwak ontwikkeld is tussen wat ik maar gemakshalve wil aanduiden met "extern management" - de strategische afstemming van een organisatie met zijn omgeving en "intern management".

Idealiter zou de door mij beoogde integratieve benadering zijn bereikt met concepten en theorieën die zowel bruikbaar zijn voor de vijf functionele gebieden als voor de vijf elementen van de managementfunctie. Dit ideaal zal niet snel of mogelijk zelfs nooit worden bereikt. Ook reeds lang gevestigde disciplines worstelden lang, of eigenlijk beter, blijven worstelen met soortgelijke problemen (Robbins, 1935; Koopmans, 1957).

Aan een integratieve benadering als kompas of richtingaanwijzer hecht ik evenwel grote waarde. En vind ik elke stap in de aangegeven richting een stap vooruit. Meer in het bijzonder heb ik daarbij belangstelling voor de versterking van de koppeling tussen concepten, analysekaders en theorieën op het gebied van het "intern" met die op het gebied van het "extern" management.

Vanuit dit perspectief wil ik denkend "Over de grenzen van organisaties" een *drietal*, naar zal blijken onderling samenhangende, *vraagstukken* aansnijden. Als we *over* de grenzen van organisaties heen kijken, zien we de omgeving van organisaties. Deze *omgeving*, voor zover van betekenis voor organisaties, vormt mijn eerste vraagstuk. Meer in het bijzonder ben ik daarbij geïnteresseerd in omgevingsconcepten, omgevingstheorieën en omgevingsanalyses en de implicaties daarvan voor strategie en organisatie. Bij die implicaties ben ik met name geïnteresseerd in wat ik wil aanduiden met transmissiemechanisme of communicatiekanalen die de wisselwerking tussen een organisatie en zijn omgeving vorm kunnen geven.

Bij mijn tweede vraagstuk wil ik het over de *grenzen* van organisaties zèlf hebben. Vragen waarin ik geïnteresseerd ben zijn in dit verband: welke zijn de determinanten van de grenzen van organisaties met hun omgeving en wat verklaart de dynamiek daarin? Mijn derde vraagstuk gaat over de grenzen van organisaties in de betekenis van "*begrenstheid*". Organisaties kunnen wel veel, maar niet alles. Het betreft hier het vraagstuk waarom, en onder welke omgevingsvoorwaarden, voor organisaties alternatieven, zoals markten, bestaan.

Zoals opgemerkt beperk ik mij hier tot deze drie vraagstukken. Op een aantal met mijn onderwerp verwante vraagstukken zoals de geografische dimensie van de grenzen van organisaties zal ik niet ingaan. Alhoewel dit een belangwekkend onderwerp is zeker voor de Europese en met name voor de global corporations. Wij komen dan op het terrein van de internationale omgeving waar mijn eerder genoemde drie vraagstukken een extra dimensie erbij krijgen (Hofstede, 1983).

Gewaardeerde toehoorders,

Na deze inleiding wil ik met u in een vijftal stappen of onderdelen op de bovenstaande vraagstukken ingaan.

2. Huidige inzichten over de grenzen van organisaties

In het eerste onderdeel wil ik aan de hand van de *literatuur* laten zien welke inzichten bestaan ten aanzien van de drie door mij aangegeven vraagstukken. Dat is geen gemakkelijke taak, omdat de literatuur uit een bonte verzameling van theorieën bestaat.

Hierin kan wat orde worden aangebracht door theorieën die eenzelfde benadering voorstaan zo goed mogelijk te groeperen. Of vanuit eenzelfde perspectief organisatie, strategie en omgeving benaderen. Ik volsta hier met het aangeven van een viertal indelingen (Scott, 1987; Astley, van de Ven 1983). De eerste is die in open en gesloten systeembenaderingen. In de open systeembenadering worden organisaties expliciet in relatie met hun omgeving beschouwd. Dit in tegenstelling tot de gesloten systeembenadering, die o.i.v. het begrip autopoiesis een zekere revival ondergaat (Morgan, 1986 en Rapoport, 1986). De tweede indeling is die in "rational system", waarin rationeel gedrag of meer precies "bounded rationality" als uitgangspunt wordt gekozen, en die in "natural systems". In de laatste benadering ligt de nadruk meer op organisaties als sociale, organische systemen. De derde indeling is naar niveau van analyse. Daarbij claimen theorieën op het macro-niveau dat slechts inzicht in organisaties, strategie en omgeving kan worden verkregen door onderling samenhangende verzamelingen van organisaties te bestuderen. Theorieën op het micro-niveau, die de individuele organisatie centraal stellen, claimen juist het omgekeerde. De vierde indeling tenslotte is die in deterministisch georiënteerde theorieën en theorieën waarin de keuzevrijheid van individuen en de door hen gecreëerde organisaties juist wordt benadrukt.

Een paar *kanttekeningen* bij dit viertal indelingen lijkt op zijn plaats. De eerste is, dat elk van deze indelingen uit elkaar onderling uitsluitende of op zijn minst konflikerende benaderingen bestaat. Zo staat een gesloten systeembenadering haaks op een open systeembenadering. Elk van deze indelingen representeert verschillende wijzen van kijken naar de realiteit, als het ware door twee afzonderlijke brillen waardoor we verschillende dingen gaan zien. Vier indelingen geven daarmee acht brillen, waarmee deels strijdige, deels overlappende en deels aanvullende partiële kijken op de realiteit worden gecreëerd.

Is dat niet veel, lastig of al te gek? Dat hangt er wederom van af hoe je naar de realiteit wilt kijken. Ik ben van mening dat het begrijpen van zoiets complex, ambigu en paradoxaals als organisaties geen eenvoudige zaak is. Niet voor niets plaatste Boulding sociale systemen als organisaties op het achtste van de negen door hem onderscheiden oplopende niveau's van ingewikkeldheid van systemen. Waarbij overigens de eerste drie niveau's betrekking hebben op de fysische systemen (Boulding, 1956). Als organisatie, strategie en omgeving dan geen eenvoudige zaken zijn, is het derhalve zaak, dunkt mij, om met deze complexiteit te leren omgaan (Morgan, 1986:17). Een van de vereisten is dan het leren hanteren van de verschillende brillen. Het streven naar, en het verder ontwikkelen van, een meer integratieve bena-

dering, zoals ik hiervoor heb beschreven, vind ik eveneens een belangrijke vereiste. Ik kom daarop nog terug. Gezien de hierboven aangeduide verscheidenheid van benaderingen, lijkt het een hopeloze zaak een overzicht te geven van de inzichten die reeds bestaan ten aanzien van de drie door mij aangegeven vraagstukken. Het valt gelukkig echter wel mee. Enerzijds komt dat omdat via een aantal brillen mijn vraagstukken überhaupt niet worden onderkend. Anderzijds komt dat door mijn opstelling. Zoals gezegd vind ik een integratieve benadering van groot belang en naar zal blijken wordt daar in de literatuur nog niet veel aandacht aan besteed.

Over mijn *eerste vraagstuk*, de omgeving van organisaties en de implicaties daarvan voor strategie en organisatie, is sinds de zestiger jaren een uitgebreide literatuur ontstaan. Met de komst van de open systeembenadering in de literatuur is de illusie verdwenen dat er een voor alle tijden en plaatsen geldig beste organisatiemodel zou bestaan. Kort samengevat met: "There is no one best way to organize". Het hieraan gewijde onderzoek vind ik bijzonder rijk aan uiteenlopende klassificatiesystemen, zoals naar analyseniveau, naar karakter en naar dimensie van de omgeving etc. (zie Scott, 1987) en aan empirische resultaten. Goed beschouwd komt uit veel van dit onderzoek - het meest duidelijk in de publicaties van Cyert en March (1963) en van Pfeffer en Salancik (1978) - een tweetal fundamentele grootheden naar voren, namelijk *onzekerheid en afhankelijkheid* (Fahey, Narayanan, 1986:11). Van die twee is met name onzekerheid van belang, in de betekenis die Knight (1948:233) er aan gaf. Wat ik evenwel in belangrijke mate mis zijn integratieve benaderingen en/of theorieën, waarin onzekerheid en afhankelijkheid expliciet een rol spelen. En die zich voor toetsing lenen.

Laat ik de zogenaamde contingency-theorie als voorbeeld nemen (Lawrence, Lorsch, 1967). Deze theorie stelt onder meer dat tussen de structuur van effectieve organisaties en hun omgeving een duidelijke "fit" aanwezig moet zijn. Een groot aantal empirische onderzoeken handelen over deze kwestie en pretenderen in het algemeen deze theorie te bevestigen. De theoretische opbrengst van al dit werk is mijns inziens toch beperkt gebleven, zeker in het door mij eerder geschetste integratieve perspectief. Ik sta niet alleen in deze opvatting. Zo concludeerde Schoonhoven een aantal jaren geleden in de *Administrative Science Quarterly* dat de contingency theorie "is not a theory at all" "It is more an orienting strategy ..." (Schoonhoven, 1981:35). Ook anderen hebben de theoretische onderbouwing van de contingency theorie bekritiseerd (Mintzberg, 1979).

Zijn de omgevingsconcepten en omgevingstheorieën derhalve vatbaar voor een verdere theoretische uitbouw, dit geldt mijns inziens des te meer voor omgevingsanalyses. Dit kan ook haast niet anders omdat deze analyses gebaseerd moeten zijn op de eerder vermelde concepten en theorieën. En daar ontbreekt het nogal eens aan. Zo merkt Mintzberg hierover op: "What concerns us is the real environment to which the organization must respond, not the one the president happens to describe on the abstract seven-point scales of questionnaires mailed to him" (Mintzberg, 1979:269-270).

Over mijn *tweede vraagstuk*, de grenzen of boundaries van organisaties, de dynamiek daarin, alsmede de determinanten daarvan, is, in tegenstelling tot het eerste vraagstuk, aanzienlijk minder literatuur voor handen. Literatuur die bovendien nog gekenmerkt wordt door verschillende, elkaar deels uitsluitende, benaderingen. Zo zijn er benaderingen die de organisatie zelf, het individu, coalitievorming (Cyert en March, 1963), of de beheersing van gedragingen als uitgangspunt kiezen. Dan wel in plaats van over de grenzen zelf, aan de pogingen om deze te beheersen aandacht te besteden. Bijvoorbeeld door interne arbeidsmarkten, samenwerkingsvormen met andere organisaties, e.d. Een benadering waarop ik nog terugkom is die van Mitroff, die tot een organisatie tevens de relaties met zijn stakeholders rekent (1983:22). Dit overziende kan ik mij niet aan de indruk onttrekken dat de theorievorming op het terrein van dit vraagstuk nog bescheiden is. Scott merkt dan ook niet ten onrechte op dat: "Establishing the boundaries of organization is a difficult business, raising both theoretical and empirical problems" (Scott, 1987, 171). Eigenlijk is dit wel opmerkelijk! Het denken over organisaties en het onderzoek ernaar verrichten, vooronderstelt dat het identificeerbare, dat wil zeggen te onderscheiden entiteiten betreft.

Mijn *derde vraagstuk* behelst de "begrensdheid" van organisaties in de zin dat organisaties niet alles kunnen en de omgevingsvoorwaarden waaronder voor organisaties alternatieven, zoals markten, bestaan. Ook methodologisch vind ik dit vraagstuk van groot belang. Ik denk namelijk dat we onze kennis en inzicht van organisaties en hun omgeving kunnen vermeerderen door alternatieven voor organisaties te bestuderen. Door een dergelijke comparatieve benadering zou wel eens meer licht op organisaties en hun omgeving kunnen worden geworpen dan ons uitsluitend tot dit onderwerp te beperken. En dat laatste is naar mijn mening eigenlijk wel het geval in de hoofdstroom van de literatuur over organisatie en omgeving. Daar wordt het bestaan van organisaties doorgaans als uitgangspunt genomen. En komt mijn vraagstuk daarmee niet of in ondergeschikte zin aan de orde.

3. Over enkele fundamentele vragen

In het voorgaande onderdeel heb ik naar bijdragen voor de drie door mij geformuleerde vraagstukken gezocht in de hoofdstroom van de literatuur over organisatie en omgeving. De opbrengst daarvan bleek niet bijzonder groot. Weliswaar zijn op onderdelen inzichten beschikbaar. Maar belangrijke vragen over de grenzen van organisaties blijven onderbelicht. Meer integratieve benaderingen ontbreken eveneens vooralsnog. Hoe komt dat? Is dan een voor de hand liggende vraag. Zou Pfeffer gelijk hebben toen hij enige jaren geleden stelde dat de ontwikkeling van theorieën over organisatie en omgeving niet leken op de groei van een boom. Met een ordelijke structuur van stam, takken en zijtakken e.d. Maar daarentegen meer weg heeft van een braamstruikenbos? (Pfeffer, 1981:411-412). En wie ooit zelf bramen heeft geplukt, begrijpt de betekenis van dit beeld.

Dit roept de vraag op waar zijn we naar op zoek? Of anders geformuleerd, wat zijn eigenlijk de meest *fundamentele vragen*, op het niveau van de organisatie, waarin we geïnteresseerd zijn? Buiten de hoofdstroom van de literatuur zijn daarvoor wel aanknopingspunten te vinden. De meest fundamentele vraag vind ik zelf die Coase (1937) zich zo'n 50 jaar geleden stelde, namelijk: "Why is there any organisation?"

Coase stelde deze vraag expliciet in het kader van organisatie resp. onderneming als alternatief coördinatiemechanisme ten opzichte van het alom bekende coördinatiemechanisme van de markt. Ik zou deze meest fundamentele vraag dan ook in dit comperatieve kader willen houden. En deze als volgt willen formuleren: "Waarom bestaan zowel organisaties als markten en wat verklaart hun dynamiek?" Zoals gewoonlijk ligt tussen deze twee theoretische basisvormen van coördinatie het brede middengebied van de praktijk. Zo zijn markten deels georganiseerd, of geïnstitutionaliseerd zoals Lambers (1958) aanduidde. En kunnen organisaties bijvoorbeeld door transfer-pricing markt-elementen binnen hun grenzen halen. Het lijkt daarom nuttig in ieder geval een tussenliggende, derde basisvorm, te onderscheiden, namelijk die van coördinatie over de grenzen van organisaties. In navolging van H.W. de Jong (1981) zal ik deze vorm met samenwerking tussen organisaties aanduiden (zie ook P.J. Buckley, 1988:139. Netwerken (Wassenberg, 1988) en federaties (Daems, 1983) zijn hiervan voorbeelden.

Deze meest fundamentele vraag doet mij overigens denken aan de beweging van de slinger van een klok. De beide uiterste posities van de coördinatie-mechanisme slinger zijn de ideaaltypen van resp. organisatie en markt.

Tussen deze twee polen beweegt de praktijk zowel naar tijd als plaats. De analyse van dit dynamische gedrag behoort mijns inziens tot deze eerste fundamentele vraag. In het bijzonder ben ik daarbij geïnteresseerd in de invloed van de omgeving van organisaties op het proces van verorganisering of internalisering, en, de andere kant op, het proces van vermarkten of externalisering. Uit deze meest fundamentele vraag vloeien vervolgvragen voort. In mijn kader zijn dat er een tweetal. Als je een organisatie opvat als een onderling samenhangende verzameling van elementen, bijvoorbeeld activiteiten en/of transacties en/of contracten e.d., dan heeft deze verzameling een complement, namelijk een omgeving. En is er tegelijkertijd ook sprake van een grens tussen beide. De vraag naar de betekenis van de omgeving van organisaties en naar hun gemeenschappelijke grensgebied zijn daarmee de tweede en derde fundamentele vraag (zie ook Barney en Ouchi, 1986:XII).

Dit drietal onderling samenhangende fundamentele vragen ligt in het verlengde van de drie eerder door mij geformuleerde vraagstukken. Ik stelde namelijk de omgeving, de grens en de alternatieven voor organisaties aan de orde. "Over de grenzen van organisaties"-kijken en denken leidt kennelijk tot een bezinning op fundamentele vragen!

4. Op zoek naar integratieve benaderingen: nieuwe ontwikkelingen

In dit derde onderdeel wil ik nagaan of er in de literatuur *nieuwe ontwikkelingen* zijn aan te wijzen die aan een tweetal criteria voldoen. Ten eerste: méér bevredigende antwoorden geven op de fundamentele vragen, en daarmee op de eerder geformuleerde drie vraagstukken, dan tot nu toe in de hoofdstroom van de literatuur het geval is. En ten tweede, dat deze nieuwe theoretische ontwikkelingen een bijdrage kunnen leveren aan een meer integratieve benadering in de Bedrijfskunde. Overigens ben ik mij ervan bewust dat deze criteria een keuze betekenen. Het eerste criterium deel ik echter met een groeiende stroom vakgenoten. Voor de keuze van mijn tweede criterium kan ik evenwel naar weinig andere studies verwijzen.

Probeer ik de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van organisatie, strategie en omgeving met behulp van de genoemde criteria te overzien, dan springt wat mij betreft een tweetal theoretische benaderingen in het oog, namelijk: de transactie kostentheorie en de agency theorie. Van elk zal ik een korte schets geven.

De *transactie kostentheorie* stelt zich expliciet tot taak een antwoord te geven op de meest fundamentele vraag waarom er eigenlijk organisaties zijn. Centraal staat daarbij de vraag waarom activiteiten die ook via de markt gecoördineerd zouden kunnen worden, desondanks geïnternaliseerd, d.w.z. binnen organisaties plaatsvinden. Op basis van een aantal uitgangspunten wordt naar een verklaring daarvoor gezocht. Belangrijke uitgangspunten zijn bijvoorbeeld de transactie als eenheid van analyse in plaats van de organisatie. Ook wordt verondersteld, dat individuen over een beperkte rationaliteit beschikken en een zeker opportunistisch gedrag vertonen. De frequentie waarmee transacties plaatsvinden, de onzekerheid en de mate waarin sprake is van transactie-specifieke investeringen spelen een bepalende rol. En tenslotte wordt bij het vergelijken van verschillende mogelijkheden van internalisering en externalisering die organisatievorm gekozen, die vanuit efficiency oogpunt het beste voldoet. Op basis daarvan kan een verklaring worden gegeven van de eerste fundamentele vraag. Ook de grens van organisaties is daarmee - in theorie althans - eenduidig bepaald. Volgens Arrow (1971:232) wordt deze gevormd door de lijn waar voorbij transacties via de markt plaatsvinden. Ook ten aanzien van de invloed van de omgeving op organisaties is mijns inziens conceptualisering van het transmissiemechanisme mogelijk. Namelijk via factoren, zoals onzekerheid en opportunistisch gedrag, die de transactiekosten beïnvloeden.

De tweede theoretische benadering, de *agency theorie* handelt over de vormgeving van de contractuele relatie tussen twee partijen. De ene partij, aangeduid met principaal, laat in opdracht een andere partij, de agent, bepaalde activiteiten verrichten in ruil voor een overeen te komen beloning. De essentie van deze relatie is de delegatie van een deel van de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming van de principaal aan de agent. Het contract zou zo moeten worden vormgegeven, dat de ruimte die de agent daarmee krijgt, niet in het nadeel van de principaal wordt aangewend. Dit is een probleem. Omdat de principaal in het algemeen niet met volledige zekerheid en zonder kosten de activiteiten van de agent en de informatie waarover hij beschikt kan nagaan. Er is zowel ex ante als ex post sprake van asymmetrische informatie tussen beide partijen. De agency theorie stelt, dat contractuele relaties de essentie vormen van een organisatie resp. onderneming. Niet alleen met de leden van de organisatie, maar ook met betrokkenen daarbuiten zoals stakeholders. Hetgeen overigens consequenties heeft voor de grenzen van organisaties. Aan het management de taak om dit samenstel van contracten vorm te geven en te onderhouden. En daarbij de z.g. agency-kosten van alternatieve vormen van contracten, en de daarmee gepaard gaande organisatorische implicaties, in beschouwing te nemen.

Naast de transactiekosten- en agency-theorie zie ik overigens in de reeds langer bestaande *netwerkbenadering* goede mogelijkheden. Ik beschouw daarbij deze benadering niet zo zeer als een theoretisch alternatief voor beide eerstgenoemde theorieën. Wel kunnen deze bijdragen aan de verdere theoretische onderbouwing van de netwerkbenadering (Johanson, Mattson, 1987).

Alvorens dit onderdeel af te sluiten wil ik *enkele kritische opmerkingen* maken over de transactiekosten- en agency-theorie. Op de eerste plaats stel ik vast dat beide theorieën niet zoiets complex als een formele organisatie in samenwerking met zijn omgeving integraal kunnen verklaren. Daarvoor blijft bij een object wetenschap bepaald meer nodig. Hierop aansluitend, is op de tweede plaats een belangrijk punt van kritiek de nadruk die beide theorieën leggen op het efficiency criterium. Dat wil zeggen, op het doelmatig vormgeven van organisaties. Aan hiermee rivaliserende uitgangspunten, zoals met name die gebaseerd op machtsverhoudingen, wordt grotendeels voorbijgegaan. Misschien hangen deze verschillen in uitgangspunten ook samen met verschillen in de lengte van de analyseperiode (Francis et.al., 1983:7). Hiermee kom ik op mijn derde punt van kritiek en wel het feit dat beide theorieën meer gemeen hebben met een comparatief-statische, dan met een door mij gewenste dynamische analyse. Als vierde punt van kritiek wijs ik op het feit dat beide theorieën in hun uitwerking nogal ingewikkeld zijn. Dat geldt zeker voor de agency-theorie. Zelfs zo, dat Arrow (1985) hierover opmerkte, dat de agency theorie enerzijds meer complex is dan de praktijk die daarmee in kaart wordt gebracht. Anderzijds worden zijns inziens belangrijke grootheden uit de empirie, zoals de sociale context, buiten beschouwing gelaten. "The real world still escapes our models", verzuchtte Cyert (1988:73) al. Dit brengt ons weer terug bij onze toetssteen: de praktijk. Daar zal moeten blijken of beide theorieën als waardevol kunnen worden aangemerkt.

5. Kandidaten voor een meer integratieve benadering?

In het vorige onderdeel heb ik een tweetal benaderingen geselecteerd en kort besproken. In dit vierde onderdeel wil ik nagaan of dit tweetal mogelijke *kandidaten* zijn voor een meer integratieve benadering in de Bedrijfskundige discipline. In het bijzonder ben ik daarbij geïnteresseerd in de vraag of een bijdrage wordt geleverd aan de koppeling op theoretisch niveau van wat ik eerder heb aangeduid met "intern" en "extern" management. Mijn oordeel daarover kan niet anders dan voorlopig zijn. Net zoals overigens elke wetenschappelijke uitspraak of benadering.

De *transactiekosten-theorie* heeft als eenheid van analyse de transactie naar voren geschoven. Via dit transmissiekanaal kunnen dan ook de potenties voor een integratieve benadering worden geanalyseerd. Voor het extern management biedt deze benadering zeker aanknopingspunten. Williamson's (1985) uiteenzetting op het gebied van "Corporate Governance" is daarvan een voorbeeld. Stakeholders die organisatie specifieke investeringen plegen komen daarmee in beeld. Binnen de organisatie spelen transacties eveneens, zowel bij alle functionele gebieden van management als bij de management-functie zelf, een zeer belangrijke rol. Voor het intern management biedt deze benadering dan ook goede aanknopingspunten. Zo is de vertaalslag naar functionele gebieden als productie, marketing, accounting, human resource management reeds verkend en heeft een eerste toetsing plaatsgevonden. Ik concludeer, dat deze theorie bepaald niet op gespannen voet met mijn criteria lijkt te staan.

De *agency-theorie* heeft als eenheid van analyse de relatie tussen principaal en agent. Van zo'n relatie is reeds sprake wanneer een individu of organisatie afhankelijk is van de activiteiten van een ander individu of organisatie. Degene die de activiteiten onderneemt, is de agent. Degene die daarvan afhankelijk is, kan als principaal worden beschouwd (Pratt, Zeckhauser, 1985:2). In deze meer algemene formulering zie ik zeer zeker aanknopingspunten met omgeving, strategie, organisatie en diverse functionele gebieden (Douma, 1983; Strong, Waterson, 1987:19; Eisenhardt, 1989).

Deze conclusie reikt derhalve verder dan de meer traditionele en vergaand geformaliseerde toepassing van de *agency-theorie* op de relatie tussen management en aandeelhouders. De minder vergaand geformaliseerde zogenaamde "positieve *agency theorie*" biedt dan ook betere aanknopingspunten (Williamson, 1985:28). *Agency* relaties zijn er namelijk volop, zowel binnen de organisatie, bijvoorbeeld de relatie werkgever-werknemer en de relatie concernleiding en divisies, als in de wisselwerking met de omgeving. Voorbeelden van de laatste daarvan zijn relaties met andere organisaties in netwerken en met stakeholders. Toepassing van deze benadering in het kader van "Business & Society" beschouw ik als een uitdaging. Speciaal de elementen van asymmetrische informatie, afhankelijkheid, onzekerheid en het vormgeven van een adequate incentive- en controle-structuur lijken mij daarvoor geschikt.

Ik constateer, dat net als bij de *transactiekostentheorie*, ook in de *agency-theorie* onzekerheid en afhankelijkheid een cruciale rol spelen. Dezelfde twee begrippen behoren mijns inziens tot de fundamentele grootheden in theorieën over de externe omgeving. Dit biedt derhalve perspectieven.

Over perspectieven gesproken, gezien mijn belangstelling voor een integratieve benadering, ligt eigenlijk ook de vraag naar de overeenkomsten en verschillen tussen de transactiekosten- en agency-theorie voor de hand. Als je daarvoor naar de literatuur kijkt dan lijkt er echter sprake van twee afzonderlijke theorieën. Ook in overzichten over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van economische organisatievormen of van de "theory of the firm" worden beide theorieën doorgaans afzonderlijk behandeld (Barney, Ouchi, 1986 en Schreuder, 1983). Ik ben evenwel van mening, dat beide theorieën nogal wat overeenkomsten bezitten zoals de cruciale rol van onzekerheid en afhankelijkheid en de nadruk op efficiency overwegingen. Ook nemen beide het contract resp. de transactie als eenheid van analyse (Williamson, 1985:26-29). Ik kan mij dan ook niet aan de indruk onttrekken dat beide theorieën elkaar deels overlappen en deels complementair zijn (zie ook Moerland, 1989:41; Alchian, Woodward, 1988; Clarke, McGuinness, 1987:170). Bevestiging van dit vermoeden door voortgezet theoretisch en empirisch onderzoek zou hun bijdrage aan een integratieve benadering verder kunnen vergroten. Daaruit zouden mogelijk voor de Bedrijfskunde nieuwe trans- of interdisciplinaire begrippen en theorieën kunnen voortkomen. Een aantal van mijn promovendi zijn op dit terrein werkzaam.

Of zulks in het verschiet ligt, hangt af van de resultaten van voortgezet theoretisch en empirisch onderzoek. De eerder vermelde *netwerkbenadering* kan daarbij van grote betekenis zijn. Netwerken visualiseren als het ware de relaties tussen organisaties. Het vanuit managementsoogpunt beïnvloeden van deze relaties, aan de hand van transactie- en agencykosten, is een belangrijk middel tot beheersing van de twee kerndimensies van de omgeving, namelijk onzekerheid en afhankelijkheid. Bij deze beheersing is een integratieve benadering onontbeerlijk. Omgeving, strategie en organisatie zijn immers daarbij alle drie, *simultaan*, in het geding.

Een *voorbeeld* hiervan is een netwerk met een zogenaamde "hub firm" of centrale onderneming met subcontractors of comakers als satelieten er omheen. In zo'n netwerk heeft geen der organisaties alle basisfuncties meer in huis. Ze hebben er een of meerdere afgestaan en zijn daarmee als het ware "geamputeerd". Ieder specialiseert zich slechts op enkele functionele gebieden, zoals productie of research en development. Deze "geamputeerde" organisaties vormen tesamen een netwerk, waarvan het geheel meer is, en kan, dan de som van de afzonderlijke, niet "geamputeerde", organisaties. Door deze vorm van externalisering kan een concurrentievoordeel ten opzichte van de niet deelnemers worden behaald. Uit recent onderzoek van Teece (1987: 217) naar technologische innovatie blijkt bijvoorbeeld, dat de bewuste keuze van de grenzen van organisaties een cruciale strategische variabele is.

De netwerkbenadering is om nog een reden van grote betekenis. En wel, omdat in die benadering efficiency niet als enige uitgangspunt wordt gekozen. Ook het verminderen van opportunistisch gedrag door het creëren van vertrouwen en het onderling spreiden van risico's spelen een belangrijke rol (Jarillo, 1988:36-38). Evenals trouwens oog voor machtsverhoudingen, speltheorieën en onderhandelingsgedrag, zoals bijvoorbeeld uit onderzoek van Wassenberg (1988) blijkt.

Samenvattend concludeer ik, dat een combinatie van de transactiekosten - en de agency-theorie met de netwerkbenadering een stap op de weg naar een integratieve aanpak zal zijn; in het bijzonder ten aanzien van omgeving, strategie en organisatie.

6. Over de grenzen van organisaties in de toekomst

In dit vijfde en laatste onderdeel wil ik het onderwerp over de grenzen van organisaties *in de toekomst aansnijden*. Om ook vanuit dat perspectief iets over de relevantie van mijn drie vraagstukken op te merken. En daarmee tevens voor het huidige Bedrijfskundig onderzoek en onderwijs. Bedacht moet immers worden, dat degenen die nu wetenschappelijk onderwijs volgen, na het jaar 2000 mede verantwoordelijk zullen zijn voor het reilen en zeilen van met name het Nederlandse en Europese bedrijfsleven. En daarmee voor onze toekomstige welvaart.

Bij het nadenken over de grenzen van organisaties in de toekomst, springen bij mij *twee benaderingen* naar voren. De eerste karakteriseer ik met het zoeken naar konstanten te midden van beweging. Deze bij uitstek wetenschappelijke benadering vereist, zoals bekend, theorievorming. De tweede benadering is het onderkennen van lange termijn trends, en het maken van een creatieve vertaalslag daarvan naar het onderwerp waarin je geïnteresseerd bent. Ook deze benadering vergt een theoretische georiënteerde bril of instelling, zonder welke slechts een ongeordende collectie van feiten zich aan ons voordoet. Beide benaderingen doen derhalve een beroep op theoretische inzichten. Gezien mijn eerder overzicht van de huidige stand van zaken op dat terrein, zou ik mij op glad ijs gaan bewegen, als ik mij bij elk van de hiervoor aangeduide benaderingen niet tot een enkele kanttekening zou beperken.

Mijn *eerste kanttekening* heeft betrekking op de konstanten te midden van beweging. En wel op de eerder geïntroduceerde coördinatieslinger met zijn twee polen organisatie en markt. Ik verwacht dat deze slinger de komende

periode in de richting van externalisering, d.w.z. samenwerking tussen organisaties (ook Broekstra (1989) heeft onlangs hierop gewezen) en markten, weer zal terugbewegen (Pfeffer, 1987:133). Inderdaad, weer terugbewegen, omdat deze slinger al weer meer dan een eeuw grosso modo de richting van internalisering resp. verorganisering was opgegaan. Van de "invisible hand" naar de "visible hand", zoals beschreven in de werken van Chandler. Een belangrijke verklaring daarvoor, moet m.i. worden gezocht in de toenemende onzekerheid in de omgeving van organisaties, voortvloeiend uit de versneld voortschrijdende internationalisering en globalisering ervan. Ook ontwikkelingen in de technologie en telecommunicatie die de transactiekosten en agency-kosten systematisch kunnen verlagen, zullen hierbij een rol spelen.

Zowel de transactiekosten - als de agency-theorie zouden bij de verklaring van deze slingerbeweging aannemelijk kunnen maken dat een middels fusies of overnamen steeds groter wordende organisatie, daarop niet altijd het antwoord moet zijn. Maar dat ook samenwerking tussen organisaties, waarbij de analyse van Olson (1971, 1982) en van Axelrod (1984) van belang zijn, en het inschakelen van markten, in overweging moet worden genomen. Van de "make decision" naar de *simultane* "make, cooperate or buy decision" geeft voor Bedrijfskunde zowel de relevantie aan van mijn drie vraagstukken als hun onderlinge samenhang. Ook voor de nabije toekomst. Het is ook deze samenhang, die vraagt om een meer integratieve benadering van "intern" en "extern" management. Theorieën over de externe omgeving, die een koppeling tussen omgeving via strategie met organisaties kunnen maken, spelen hierbij mijns inziens een katalyserende rol.

Mijn *tweede kanttekening* haakt in op een gemeenschappelijk element in studies over toekomstige structurele trends op het terrein van ons onderwerp. Die studies wijzen op een wel een zeer belangrijke omgevingsverandering in de vorm van de komst van een nieuwe sociaal-economische orde. Waarin de rol van het bedrijfsleven, de overheid en de politiek een andere lijkt te gaan worden dan die, waaraan we gewend zijn geraakt. In de Verenigde Staten, die qua ontwikkelingsrichting op meer gebieden de trend lijkt aan te geven, is recentelijk hierover een boeiende publicatie gewijd (Dyer et.al., 1987). Collega's van de Harvard Business School bepleiten daarin het smeden van "strategic alliances" tussen het management, de vakbeweging en de overheid. Zij claimen, dat de aard van de te vormen samenwerking tussen deze drie partners bepalend is voor het soort onderneming, het type werkgelegenheid en de levensstandaard die in de toekomst in het verschiep zullen liggen.

In zijn boeiende studie over Megatrends heeft onder meer ook Naisbitt (1982) op deze structurele trend gewezen. Als eerste megatrend schetste hij namelijk de transitie van een industriële naar een informatiemaatschappij, met de daaruit volgende repercussies voor de sociaal-economische orde. Ook het doordenken van het recente Verenigde Naties Rapport, getiteld "Our Common Future" wijst in die richting (SER, 1989:9). De Franse onderzoeker De Rosnay (1975, 1988) wees overigens reeds in 1975 op de noodzaak van een ontwikkeling in de richting van een post-industriële of eco-maatschappij. Bij zijn benadering maakt hij gebruik van een zogenaamde macroscoop. Een fictief, op de systeembenadering gebaseerd, instrument waarmee complexe zaken, zoals de ontwikkeling in de sociaal-economische orde, wordt geanalyseerd.

Nog onlangs besteedde in ons land de Ridder (1988) van de Stichting Maatschappij en Onderneming aandacht hieraan in een publicatie getiteld: "Ondernemen in een intelligente economie: de opkomst van de eco-maatschappij". Hij benadrukt daarin, dat het onvermijdelijk lijkt dat het bedrijfsleven in deze nieuwe sociaal-economische orde een centrale plaats zal gaan innemen. Dit temeer daar de overheid met een groeiend aantal maatschappelijke problemen is opge zadeld, waarvan ten aanzien van de oplossing meer van hetzelfde, steeds minder blijkt te werken (Storm, 1986).

Ik zie dit probleem onder meer op het terrein van de werkgelegenheid, sociale zekerheid, scholing en milieu. En ik zie ook, dat nu, en in de nabije toekomst het bedrijfsleven een aantal belangrijke taken op deze gebieden op haar bord krijgt en/of zelf gaat leggen. In bijvoorbeeld Rotterdam en de Rotterdamse regio zijn op dit gebied reeds enkele interessante ontwikkelingen te onderkennen (Albeda, 1987; Convenant, 1989). Een en ander zal vermoedelijk belangrijke consequenties voor onze maatschappelijke instituties hebben. Met van Doorn (1988:7) onderschrijf ik dan ook de noodzaak, dat nagedacht moet worden over de nieuwe sociaal-economische orde, die zich onmiskenbaar aankondigt. En meer in het bijzonder over de centrale positie van het bedrijfsleven daarin. Daaraan moet mijns inziens de toenemende invloed van de Europese Gemeenschap nog aan worden toevoegd. Juist nu de economische groei weer structureel lijkt te worden en de daling van de werkloosheid, althans op macro-niveau, een feit lijkt, moet - hoe paradoxaal qua timing dit ook moge zijn - de discussie over dit belangrijke onderwerp worden gestart!

De verleiding was overigens groot om aan dit onderwerp mijn oratie te wijden. En bijvoorbeeld in te gaan op de toenemende betekenis van, en

turbulentie in (Morgan, 1988), de (internationale) omgeving voor organisaties (EFMD, 1981), het vormen en managen van nieuwe stakeholder relaties, de invloed van technologische ontwikkelingen en van de komst van de Interne E.G. markt op organisaties e.d. Ik heb dat echter *niet* gedaan. Niet uit schroom of uit gebrek aan ideeën hierover. Maar uit de behoefte om éérs prioriteit te geven aan ons wetenschappelijk instrumentarium om dergelijke complexe vraagstukken aan te kunnen pakken.

7. Afronding

Gewaardeerde toehoorders, ik kom nu aan mijn afronding:

Met zevenmijlslaarzen aan heb ik u meegenomen over de grenzen van organisaties. Tijdens die tocht is gebleken, dat mijn drie vraagstukken een grensoverschrijdend karakter bezitten. En dat er - gelukkig - nog heel véél te doen is. En naar mijn overtuiging altijd wel zal blijven. Dat is het fascinerende van de karavaan van de wetenschap. We blijven onder weg, grenzen overschrijden, en zoeken in het besef dat alle kennis en de toepassing daarvan een voorlopige is.

Niets is overigens daarbij zo praktisch als goede, integratieve theorieën. En zo eindig ik, waarmee ik ben begonnen. Zij het, dat ik een essentiële Bedrijfskundige variant daarop inmiddels heb aangebracht.

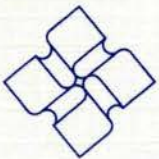
LITERATUUR

- Aldrich, H.E., *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, 1979.
- Aquilar, F.J., *Scanning the business environment*, New York, 1967.
- Ahaus, C.T.B., A. Kastelein, *Ontwikkelingen in de contingency-benadering: enkele kritische kanttekeningen*, *Bedrijfskunde*, deel 1: 1985/5, deel 2: 1986/1.
- Albeda, W., e.a., *Nieuw Rotterdam, Adviescommissie Sociaal-Economische Vernieuwing Rotterdam*, Rotterdam, 1987.
- Alchian, A.A., S. Woodward, *The firm is dead, long live the firm*, *Journal of Economic Literature*, p. 65-79, 1988.
- Arrow, K.J., *Control in large organizations*, *Management Science*, p. 397-408, 1964.
- Arrow, K.J., *The limits of organization*, New York, 1974.
- Arrow, K.J., *The Economics of agency*, p. 37-54, in: Pratt, Zeckhauser (eds.), 1985.
- Astley, W.G., A.H. van de Ven, *Central perspectives and debates in organization theory*, in: *Administrative Science Quarterly*, p. 245-273, 1983.
- Axelrod, R., *The evolution of cooperation*, New York, 1984.
- Barney, J.B., W.G. Ouchi (eds.), *Organizational economics*, San Francisco, 1986.
- Berkel, P. van, *Bedrijfskunde, een voortijdig arrivisme?*, *Bedrijfskunde*, 1985.
- Bomers, G.B.J., *Ontwikkelingen in de bedrijfskunde*, p. 84-94, *Bedrijfskunde*, 1983.
- Boulding, K.E., *General systems theory: the skeleton of science*, *Management Science*, p. 197-208, 1956.
- Broekstra, G., *Het creëren van intelligente organisaties*, Delft, 1989.
- Buckley, P.J., *Organisational forms and multinational companies*, p. 127-144, in: Thompson, Wright (eds.), 1988.
- Centraal Planbureau, *Nederland en Europa '92*, werkdocument no. 28, Den Haag, 1989.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure, chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, 1962.
- Chandler, A.D., *The visible Hand*, Cambridge, 1977.
- Clarke, R., T. McGuinness (eds.), *The economics of the firm*, Oxford, 1987.
- Coase, R.H., *The nature of the firm*, p. 386-405, *Economica*, 1937.
- Convenant, *Inzake de bestrijding van de langdurige werkloosheid*, Rotterdam, 1989.
- Cyert, R.M., *The economic theory of organization and the firm*, New York, 1988.
- Cyert, R.M., J.G. March, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, 1963.
- Daems, H., *The determinants of the hierarchical organization of industry*, p. 35-53, in: A. Francis et al., 1983.

- Dam, C. van (red.), *Bedrijfskunde op weg naar 1992*, Deventer, 1989.
- Doorn, J.A.A. van, *Ondernemen in een intelligente economie*, commentaar, SMO-Berichten, dec. 1988.
- Douma, S.W., *Het agency-paradogma*, p. 3-4, *Bedrijfskunde*, 1983.
- Edelman Bos, J.B.M., *Strategisch management in de gezondheidszorg: mission impossible?*, oratie, Rotterdam, 1987.
- EFMD, *Managers for the XXI century, their education and development*, Brussels, 1981.
- Eisenhardt, K.M., *Agency theory: an assessment and review*, *Academy of Management Review*, p. 57-74, 1989.
- Fahey, L., V.K. Narayanan, *Macro environmental analysis for strategic management*, St. Paul, 1986.
- Fayol, H., *General and industrial management*, London, 1949.
- Francis, A. et.al., *Power, efficiency and institutions*, London, 1983.
- Frederick, W.C. et.al., *Business and Society, Corporate strategy, public policy, ethics*, New York, 1988.
- Groenewegen, J., *Indicatieve planning, industriebeleid en de rol van de publieke onderneming in Frankrijk in de periode 1981-1986*, Delft, 1989.
- Heide, H. ter, *Omgeving en bedrijfskunde*, oratie, Delft, 1975.
- Heijnsdijk, J., *Bedrijfskundige ontwikkelingen in Nederland*, p. 13-19, in: C. van Dam (red.), 1989.
- Hofstede, G.H., *The cultural relativity of organization practices and theories*, *Journal of International Business Studies*, p. 75-89, 1983.
- Johanson, J., G. Mattson, *Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach*, *International Studies of Management & Organization*, p. 34-48, 1987.
- Jong, H.W. de, *Dynamische Markttheorie*, Leiden, 1981.
- Knight, F.H., *Risk, uncertainty and profit*, London, (1921), 1948.
- Koopmans, Tj.C., *Three essays on the state of economic science*, New York, 1957.
- Lambers, H.W., *Over de institutionele markt*, p. 753-775, *De Economist*, 1958.
- Lammers, C.J., *Organisaties vergelijkenderwijs*, Utrecht, 1983.
- Lawrence, P.R., J.W. Lorsch, *Organization and environment*, Boston, 1967.
- Leeuw, A.C.J. de, *Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering; een systeemvisie*, Assen, 1986.
- Maas, A.J.J.A., *Ongedefinieerde ruimten, sociaal-symbolische configuraties*, Delft, 1988.
- Marshall, A., *Principles of economics*, 8 ed. (1920), London, 1972.
- Miles, R.E., Ch.C. Snow, *Organizations: new concepts for new forms*, *California Management Review*, p. 62-73, 1986.
- Mintzberg, H., *The structuring of organization*, Englewood Cliffs, 1979.
- Mitroff, I.I., *Stakeholders of the organizational mind*, San Francisco, 1983.
- Moerland, P.W., *Het ontstaan van een economische organisatietheorie*, p. 39-49, in: C. van Dam (red.), 1989.
- Morgan, G., *Images of organization*, Beverly Hills, 1986.
- Morgan, G., *Riding the waves of change, developing managerial competencies for a changing world*, San Francisco, 1988.

- Muysken, J., H. Schreuder (red.), *Economische wetenschappen: eenheid in verscheidenheid?*, Assen, 1985.
- Naisbitt, J., *Mega trends, ten new directions transforming our lives*, New York, 1984.
- Olson, M., *The logic of collective action, public goods and the theory of groups*, Cambridge, 1971.
- Olson, M., *The rise and decline of nations, economic growth, stagflation and social rigidities*, New Haven, 1982.
- Pfeffer, J., G.R. Salancik, *The external control of organizations, a resource dependency perspective*, New York, 1978.
- Pfeffer, J., *Bringing the environment back in: the social context of business strategy*, p. 119-136, in: D.J. Teece (ed.), 1987.
- Pratt, J.W., R.J. Zeckhauser (eds.), *Principles and agents: the structure of business*, Boston, 1985.
- Pugh, D.S. et.al., *Writers on organizations*, Harmondsworth, 1983.
- Rapoport, A., *General system theory*, Cambridge, 1986.
- Ridder, W.J. de, *Ondernemen in een intelligente economie*, SMO-Boek, Den Haag, 1988.
- Robbins, L., *An essay on the significance of economic science*, London, 1935.
- Rosnay, J. de, *De macrocoop*, Utrecht, 1988.
- Schenk, E.J.J. (red.), *Industrie- en technologiebeleid*, Groningen, 1987.
- Schreuder, H., *Economie (en) bedrijven*, p. 199-223, in: J. Muysken, H. Schreuder (red.), 1985.
- SER, *Advies "Our Common Future"*, publicatie nr. 6, Den Haag, 1989.
- Smirich, L., C. Stubbart, *Strategic management in an enacted world*, *Academy of Management Review*, p. 724-736, 1985.
- Schoonhoven, C.B., *Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory"*, *Administrative Science Quarterly*, p. 349-377, 1985.
- Schreuder, H., *Economic theories of organization: overview and assessment of some recent developments*, V.U. - Research Memorandum 1983-11, Amsterdam, 1983.
- Schumpeter, J.A., *Capitalism, socialism and democracy*, 5 ed., London, 1976.
- Scott, W.R., *Organizations: rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, 1987.
- Teece, D.J., *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, p. 185-220, in: Teece (ed.), 1987.
- Teece, D.J. (ed.), *The competitive challenge*, *Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, 1987.
- Thompson, R.S., M. Wright (eds.), *Internal organization, efficiency and profit*, Oxford, 1988.
- Urwick, L., E.F.L. Brech, *The making of scientific management*, vol. 1, London, 1949.
- Ven, A. v.d., W. Joyce (ed.), *Perspectives on Organization design and behavior*, New York, 1981.
- VSB, *Strategie in Nederland, de povere praktijk van strategische beleidsvorming in een turbulente omgeving*, SMO-Boek, Den Haag, 1988.

- Wasenberg, A.F.P. (red.), Netwerken: organisatie en strategie, Meppel, 1980.
- Wasenberg, A.F.P., Strategie en beleid, onderhandelingsgedrag en netwerken, Vlaardingen, 1988.
- Williamson, O.E., The economic institutions of capitalism, New York, 1985.
- Wolf, P. de, Marktconcentratie en de gevolgen voor winstgevendheid en prijzen, Delft, 1987.



EBURON DELFT

ISBN 90-5166-109-6

