

De succesfactoren van focusstrategieën

Een onderzoek in de Nederlandse elektronicamarkt

Ed Nijssen, Freek Moor en Koos van Dijken

1 Inleiding¹

Iedere bedrijfstak kent zijn marktleiders en ondernemingen die met deze leiders in concurrentie treden. Naast deze groep bestaan er echter veel ondernemingen die in omvang klein tot middelgroot zijn. Binnen branches, en dus ook binnen het bedrijfsleven als totaal, neemt deze laatste categorie bedrijven een belangrijke plaats in. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) zorgt voor bijna 60% van de werkgelegenheid in het particuliere bedrijfsleven in Nederland en heeft in aantal bedrijven zelfs een aandeel boven de 95%. Ondanks dit belang is er toch maar relatief weinig studie verricht naar de specifieke strategieën die geschikt zijn voor deze bedrijfsklasse (Fiegenbaum en Karnani, 1991; Cooper *et al.*, 1986; Woo en Cooper, 1981). De meeste auteurs en onderzoeken adviseren kleine bedrijven simpelweg niet in directe concurrentie te treden met grote concurrenten. Kleine bedrijven moeten zich specialiseren middels het kiezen voor een 'nis' in de markt, dat wil zeggen kiezen voor een klein deelsegment van de totale markt. De Amerikaanse auteurs Porter (1980) en Kotler (1988) noemen dit type strategieën respectievelijk focus- en nisstrategieën.²

Het doel van deze studie is het verschaffen van nader inzicht in dit specifieke type van strategieën. In verband hiermee worden twee onderzoeksvragen geformuleerd: (1) Welke variabelen bepalen het succes van een focusstrategie? En, (2) Hoe verhoudt de prestatie

van gefocusseerde bedrijven zich tot die van niet-gefocusseerde bedrijven? De opbouw van het artikel is als volgt. Eerst komt de bestaande literatuur over het onderwerp focusstrategieën aan de orde en wordt een aantal hypothesen geformuleerd. Dit laatste geschiedt aan de hand van een onderzoeksmodel dat wordt opgesteld. Daarna wordt de opzet voor het empirisch onderzoek besproken en komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. De studie wordt afgesloten met een discussie, gevolgd door conclusies en aanbevelingen.

2 Theoretisch kader en hypothesen

2.1 Focusstrategieën

Een groot aantal studies heeft een positief verband gevonden tussen marktaandeel en winstgevendheid, hetgeen impliceert dat kleine bedrijven min of meer automatisch minder winstgevend zijn (voor een overzicht zie Szymanski *et al.*, 1993). Porter (1980, 1985) heeft echter aangegeven dat de relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid zeker niet vanzelfsprekend is (Bradford en Ross, 1989). In een markt met verschillende segmenten kan

Dr. E. Nijssen is verbonden aan de vakgroep Commerciële Beleidsvorming van de Erasmus Universiteit (CBV/EUR).

F. Moor studeerde bedrijfseconomie aan de EUR en werkt bij P&O.

Drs. K. van Dijken is verbonden aan het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM).

de aard van de activiteiten van kleine en grote aanbieders zodanig verschillen dat er mobiliteitsbarrières en daarmee strategische groepen ontstaan. Genoemde barrières kunnen kleine bedrijven, en bedrijven met een klein marktaandeel in de totale markt, in staat stellen een goed financieel prestatieniveau te bereiken. Binnen hun deelmarkten kunnen zij eventueel zelfs als een soort van kleine marktleiders opereren (vgl. Cooper *et al.*, 1986).

Porter (1980) noemt de strategie van het specialiseren de 'focusstrategie'. De specialisatie kan plaatsvinden op basis van kopersgroepen, produkttypen, afnemerbehoeften en geografisch afzetgebied. Hierbij dient echter nog wel de keuze gemaakt te worden of, gegeven de specialisatie, het op te bouwen concurrentievoordeel met name middels lage kosten dan wel produktdifferentiatie wordt bereikt. Kotler (1988) gaat in zijn conceptualisering ten aanzien van strategieën voor kleine bedrijven, welke hij 'nisstrategieën' noemt, verder dan Porter. Hij betreft ook de kenmerken van het segment waarin de onderneming opereert in het perspectief (vgl. contingency theorie). Totaal noemt Kotler drie randvoorwaarden. Ten eerste dienen volgens hem de karakteristieken van het segment gunstig te zijn. Het segment moet over voldoende potentie beschikken om interessant te zijn voor de onderneming zelf. Dit wil zeggen, de omvang van de deelmarkt en de groeimogelijkheden daarvan moeten voldoende zijn om ook op langere termijn er winstgevend in te kunnen opereren. Daarbij komt dat het segment tegelijkertijd niet te aantrekkelijk voor, of eenvoudig te betreden moet zijn door grote concurrenten. Immers, dan treedt de positieve relatie marktaandeel-winstgevendheid in werking. Bij vergelijkbare activiteiten kunnen grotere bedrijven namelijk eerder profiteren van schaalvoordelen, leereffecten en dergelijke. Ten tweede is er de mate en de vorm van focusering. Kotler somt een groot aantal alternatieve vormen op hoe een bedrijf zich kan specialiseren. Om de risico's verbonden aan het zich concentreren op één nis te omzeilen adviseert hij een meervoudige

nisstrategie te voeren in plaats van een enkelvoudige nisstrategie. Ten derde heeft focuseren, volgens Kotler, alleen zin als de onderneming óók specifieke vaardigheden – o.a. productie- en marketingvaardigheden – ontwikkelt om het segment te bewerken. De onderneming dient haar kennis en vaardigheden af te stemmen op het bewerken en bedienen van het segment, waardoor zij een duurzaam concurrentievoordeel creëert (Coyne, 1986; vgl. Snow en Hrebiniak, 1980).

2.2 Onderzoek geclassificeerd

Het aantal empirische onderzoeken naar focusstrategieën is beperkt en laat zich globaal in vier groepen indelen. Deze groepen bespreken we kort hieronder.

Ten *eerste* is er een groep van algemene strategie-onderzoeken waarbij ook 'focus' als strategische variant wordt meegenomen. Hierover kunnen we vrij kort zijn. Hoewel bijvoorbeeld de generieke strategieën van Porter diverse malen onderwerp van praktijkonderzoek zijn geweest krijgen de focusstrategieën hierbinnen maar beperkt aandacht (zie bijv. Miller en Friesen 1986, Dess en Davis 1984, Hambrick 1983, Hall 1980).

Ten *tweede* is er een groep studies waar bedrijven met klein marktaandeel centraal staan. Binnen deze groep vinden we de eerste echte poging tot het verkrijgen van inzicht in specifiek voor kleine ondernemingen geschikte strategieën. Deze poging kwam van Hamermesh *et al.* (1978). Deze auteurs stelden vast dat met name de 'creativiteit in het segmenteren/specialiseren' een sleutel tot succes is voor bedrijven met klein marktaandeel. Naast segmentatie komen ook 'goed leiderschap', 'beheerste groei' en 'efficiënt gebruik van onderzoeks- en ontwikkelingsmiddelen' als succesbepalende factoren naar voren. Het vinden van leiderschap als belangrijke variabele sluit aan bij bevindingen van andere studies naar kleine bedrijven. Laatstgenoemde studies stellen dat de ondernemer een zeer bepalende factor is binnen het midden- en kleinbedrijf (Lafuente en Salas, 1989; Haahti, 1989; Hambrick,

1978). Een beperking van het onderzoek van Hamermesh *et al.* is dat een en ander gebaseerd was op casestudies bij slechts drie bedrijven.

Voortbouwend op voornoemde studie hebben Cooper en Woo (1981) in een grootschaliger onderzoek geprobeerd nader inzicht te verschaffen in de variabelen die succesvolle bedrijven met klein marktaandeel van onsuccesvolle bedrijven met klein marktaandeel onderscheiden. Zij maken hierbij ook een vergelijking met effectieve en minder effectieve bedrijven met groot marktaandeel. De gedefinieerde effectieve bedrijven met een klein marktaandeel voeren een strategie die zich kenmerkt door 'lage prijs en hoge kwaliteit' in combinatie met 'beperkte uitgaven aan marketingactiviteiten', 'redelijke/hoge uitgaven voor produktontwikkeling', 'beperkte uitgaven voor procesontwikkeling' en 'minder verticale integratie'. Deze bedrijven hebben hiermee een duidelijk ander profiel dan de effectieve bedrijven met een groot marktaandeel. Dit in tegenstelling tot minder effectieve bedrijven met een klein marktaandeel. Hun bedrijfsprofiel loopt juist parallel aan dat van de succesvolle grote bedrijven. Daar waar de succesvolle bedrijven met klein marktaandeel dus een soort van 'nisspelers' lijken te zijn, lijken de onsuccesvolle bedrijven met klein marktaandeel niet meer dan kleine(re) uitvoeringen van grote bedrijven. Voor deze laatste groep geldt daarom het positieve verband marktaandeel-winstgevendheid, waarbij de kleine bedrijven in het nadeel zijn (Raynor, 1992). Twee belangrijke beperkingen aan de studie van Woo en Cooper, welke ook door de auteurs zelf worden genoemd zijn: het feit dat hun databestand met name divisies van grotere bedrijven (strategische bedrijfseenheden) bevat in plaats van zelfstandige kleine bedrijven; en dat de interpretatie van de begrippen 'markt' en 'bediende markt' aan de respondent zelf zijn overgelaten.

Een *derde* groep van studies wordt gevormd door onderzoeken die niet het kleine marktaandeel centraal stellen maar de kleine onderneming zelf als uitgangspunt nemen. In

grote lijn komen deze studies tot vergelijkbare conclusies als de studies uit de tweede groep. De reden hiervoor is waarschijnlijk de positieve relatie tussen bedrijfsomvang en marktaandeel.

Chaganti en Chaganti (1983) kijken met name naar de factoren die succesvolle kleine bedrijven onderscheiden van minder succesvolle kleine bedrijven. Als belangrijkste sterke punten van de succesvolle bedrijven worden 'financieel management' en 'innovatievermogen van de onderneming' genoemd, op enige afstand gevolgd door 'het type markten dat men bedient' en 'de beheersing van produktiekosten'. Opvallend is het feit dat de gemiddelde produktkwaliteit bij de succesvolle groep bedrijven lager blijkt te zijn dan bij die van de minder succesvolle groep in het onderzoek. Uit dit laatste concluderen Chaganti en Chaganti dat de succesvolle kleine bedrijven toch beter in staat zijn voor zichzelf een nis te formuleren. De niet succesvolle of verliesgevendende kleine bedrijven leveren dan wel een hoge kwaliteit maar kunnen een en ander niet concurrerend produceren. Tot slot, is het opvallend dat de succesvolle bedrijven een bredere produktlijn blijken te hanteren. Een beperking in het artikel van Chaganti en Chaganti is dat de werkelijke waarde van de uitgevoerde statistische analyses niet is in te schatten.³

Een ander onderzoek van recente datum, binnen deze derde groep, is het onderzoek van Steiner en Solem (1988) naar de succesfactoren van kleine productiebedrijven. Zij vinden met betrekking tot de strategie van de succesvolle bedrijven dat deze bedrijven in alle gevallen een duidelijk identificeerbaar concurrentievoordeel hebben, dat gestoeld lijkt te zijn op een concentratie op een deelmarkt en op afnemersspecialisatie. Verder vinden zij de mate van innovativiteit als belangrijke verklarende variabele en wel in de vorm van een hogere mate van verandering in produktmix en produktietechnologie. Succesvolle kleine bedrijven zijn innovatiever. Opvallend bij de minder succesvolle bedrijven is het hoge percentage dat zegt niet in staat te zijn de inves-

teringen in een nieuwe of verbeterde technologie te kunnen dragen, en aangeeft moeite te hebben met het aantrekken van goed personeel. Nadeel aan de studie van Steiner en Solem is (wederom) het zeer beperkte aantal bedrijven waarop een en ander is gebaseerd (n=22).

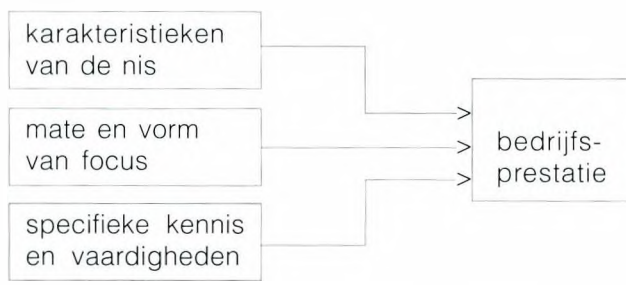
Als aparte, *vierde* groep, valt tot slot het onderzoek van Bradburd en Ross (1989) te noemen. Bij hen vormt 'focus', in combinatie met ondernemingsgrootte het uitgangspunt. Zij zoeken een antwoord op de vraag hoe het succes c.q. het bedrijfsresultaat van kleine bedrijven zich verhoudt ten opzichte van dat van de grotere aanbieders op de markt. Zij concluderen dat, hoewel de prestatie van de kleine bedrijven steeds lager ligt dan die van de marktleiders, de kleine bedrijven naar verhouding toch effectiever zijn zodra zij qua activiteiten zich méér onderscheiden van de grote(re) bedrijven. Op dat moment ligt het niveau van hun financiële prestatie op hetzelfde niveau als dat van de top vier of top acht van bedrijven in de branche. Ten opzichte van de marktleider is er enige achterstand. Echter, omdat Bradburd en Ross (1989) focus zeer eng definiëren ('lines of business') blijft de vraag hoe algemeen dit beeld is en of kleine bedrijven door creatieve segmentatie en focusering, zoals Hamermesh *et al.* (1978) opmerken, niet toch tot een werkelijk zelfde prestatieniveau kunnen komen als de zeer succesvolle niet-gefocusseerde grote bedrijven.

2.3 Onderzoeksmodel en hypothesen

In het kader van het voorgaande werd besloten nader onderzoek te doen naar focusstrategieën. Hierbij werd beoogd de focusstrategie zelf centraal te stellen. Als onderliggend model van onderzoek werd het model van Kotler (1988) genomen (zie figuur 1). Mede aan de hand van dit model werden vier relevante hypothesen geformuleerd.

De eerste hypothese heeft betrekking op het relatieve prestatieniveau van de gefocusseer-

Figuur 1: Een model ter verklaring van het presteren van gefocusseerde ondernemingen (gebaseerd op Kotler, 1988)



de onderneming. De veronderstelling is dat het voor gefocusseerde bedrijven mogelijk is om door middel van specialisatie een goede prestatie in de markt neer te zetten. Een prestatie die qua niveau vergelijkbaar is met die van niet-gefocusseerde succesvolle concurrenten. Bradburd en Ross (1989) hebben hiervoor de initiële ondersteuning geleverd. Hypothese één luidt in verband hiermee als volgt:

H 1: Succesvolle gefocusseerde ondernemingen zullen een (financiële) bedrijfsprestatie hebben die gelijk ligt met die van succesvolle bedrijven zonder focusstrategie.

Ten aanzien van de invloed van de wijze en mate van focuseren op de bedrijfsprestatie is het moeilijk op voorhand uitspraken te doen omtrent de richting van het verband. Er lijken nauwelijks richtlijnen voorhanden behoudens Kotlers opmerking dat een 'multiple nis'-benadering te prefereren is boven een 'single nis'-benadering. Dit lijkt te suggereren dat een duidelijke doch gematigde focusstrategie de voorkeur verdient. Enige ondersteuning vinden we bij Chaganti en Chaganti (1983).

Zij vonden dat minder winstgevende kleine bedrijven lokaal/nationaal opereerden maar met een relatief smalle produktlijn ondanks het feit dat men 'customized' produkten zei te leveren, terwijl de meer winstgevende tegenhangers lokaal opereerden met een bredere produktlijn.

Dit leidt tot hypothese twee:

H 2: Succesvolle gefocusseerde ondernemingen zullen een meer gematigde focus hebben dan minder succesvolle gefocusseerde ondernemingen.

Met betrekking tot de karakteristieken van het segment valt te anticiperen dat naar mate deze karakteristieken gunstiger zijn (omvang en groei), alsmede naar mate dat het moeilijker is voor concurrenten om toe te treden tot het deelsegment, de prestatie van het zich op het betreffende deelsegment focuserende bedrijf beter zal zijn (vgl. Kotler, 1988). Met andere woorden, er dient sprake te zijn van een echte en lucratieve nis. Hypothese drie luidt daarom als volgt:

H 3: De nissen waarop succesvolle gefocusseerde ondernemingen zich richten kenmerken zich door een gunstiger omvang, groei en afscherming van concurrenten dan de nissen van minder succesvolle gefocusseerde ondernemingen.

Voor wat betreft de invloed van de specifieke bedrijfsvaardigheden is het vanuit het contingency perspectief logisch te veronderstellen dat naar mate het bedrijf meer specifieke vaardigheden heeft ontwikkeld om op het deelsegment in te spelen het bedrijfssucces groter zal zijn (Kotler, 1989). Specifiek voor kleine bedrijven leveren Covin en Slevin (1989) hiervoor enige ondersteuning. Zij vonden dat de prestatie van kleine bedrijven in veranderlijke omgevingen positief gerelateerd was aan zaken als een organische structuur, een ondernemende houding van het management, een lange-termijnnoriëntatie en aandacht voor trends in de industrie. In weinig veranderlijke omgevingen werd het prestatieniveau juist positief beïnvloed door bijvoorbeeld een mechanistische structuur, een conservatieve houding van het management en een korte-termijnnoriëntatie. Dit leidt tot hypothese vier:

H 4: Succesvolle gefocusseerde ondernemingen beschikken over specifiekere kennis en vaardigheden om de nissen waarin zij opere-

ren te bewerken dan minder succesvolle gefocusseerde ondernemingen.

3 Methode en steekproef

3.1 Dataverzameling

De dataverzameling voor het onderzoek vond plaats medio 1993 binnen de Nederlandse industriële elektronica-branche bij componenten/systemen producerende bedrijven. Deze branche kenmerkt zich door 'business-to-business' leveringen en veel kleine aanbieders. Als steekproefkader diende het ledenbestand van de branche-organisatie Holland Elektronika (FME) aangevuld met niet-leden getrokken uit de bedrijfsbestanden Kompas en de ABC-produktengids.

Voor het onderzoek werd gebruik gemaakt van een computergestuurde vragenlijst. Deze werd, na een pilot, afgenomen door het professionele telefoonpanel van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM). De vragenlijst was gericht op de algemeen directeur/eigenaar van de onderneming (vgl. Conant *et al.*, 1990; McDaniel en Kolari, 1987).

3.2 Variabelen

De diverse variabelen uit het te onderzoeken model werden als volgt gemeten:

Mate en vorm van focus: Voor het bepalen van de mate en vorm van focuseren werd naar een aantal zaken gekeken, te weten de breedte in activiteiten/produktcategorieën (1 = focus op één segment, 6 = niet-gefocusseerd); het aantal produktlijnen en -varianten ten opzichte van de concurrent (beide: 1 = veel kleiner, 5 = veel groter); de ordergrootte (1 = één stuks; 5 = massa); en het geografisch gebied van opereren (1 = Nederland, 2 = Benelux, 3 = Europa, 4 = gehele wereld). Wanneer het bedrijf op ten minste één van de genoemde variabelen een score van 1 behaalde werd het als gefocusseerd aangemerkt. Omdat de elektronicamarkt een vrij gefragmenteerde markt

is lag het in de verwachting dat het aantal bedrijven in de focusgroep groot zou zijn.

Bedrijfsprestatie: De bedrijfsprestatie werd gemeten door middel van een totaal oordeel over de prestatie van het bedrijf en het bruto-winst-percentages over de jaren 1990 en 1992 (beide: 1 = laagste prestatie in branche, 5 = hoogste prestatie in branche) alsmede de verandering in marktaandeel over de afgelopen twee jaren (1 = sterk gedaald, 5 = sterk gestegen).

Karakteristieken van de nis: Het in kaart brengen van de karakteristieken van de nis waarin het bedrijf actief is geschiedde aan de hand van de volgende vier elementen: de afzetmogelijkheden over de afgelopen twee jaar (1 = slecht, 5 = uitstekend); het al dan niet gemakkelijk kunnen toetreden door concurrenten gegeven specifiek vereiste vaardigheden (1 = erg moeilijk, 5 = erg gemakkelijk); de mate waarin de technologische ontwikkelingen in het voor- of nadeel van concurrenten werken (1 = sterk in nadeel van concurrenten, 5 = sterk in voordeel van concurrenten); en het groeipotentieel van het segment (1 = laag, 5 = hoog).

Kennis en vaardigheden: Voor het meten van de kennis en vaardigheden van de onderneming werd gekeken naar de diverse functionele gebieden van de onderneming, waaronder onderzoek en ontwikkeling (O&O), productie en marketing. Per functiegebied werden twee of meer indicatoren geformuleerd (1 = geen specifieke vaardigheid van het bedrijf, 5 = in sterke mate specifieke vaardigheid van het bedrijf). Aparte schalen waren er voor de aanvullende elementen planning en leiderschap.

3.3 Gehanteerde analyses

Het lag in de bedoeling meer en minder effectieve *gefocusseerde bedrijven* met meer en minder effectieve *niet-gefocusseerde bedrijven* te vergelijken. De niet-gefocusseerde groepen werden met name meegenomen als

referentiepunt. Het verschil tussen de verschillende groepen diende nader te worden bekeken voor de verklarende variabelen binnen het model, te weten de mate en wijze/vorm van focus, de karakteristieken van de nis waarin de bedrijven opereren en de mate waarin de bedrijven specifieke kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld. Dit gebeurde door per variabele steeds het groeps-gemiddelde tussen de groepen te vergelijken door middel van variantie-analyse, inclusief paarsgewijze vergelijking tussen de groepen (methode Duncan).

4 Resultaten

4.1 Respons

Bij 120 ondernemingen werd een vragenlijst volledig ingevuld. Hiermee lag het responspercentage op 44,6 procent, hetgeen zonder meer goed te noemen is. Na het elimineren van de cases met onbeantwoorde vragen ('missing values') resulteerden uiteindelijk 107 bruikbare cases voor analyse.

4.2 Groepsindeling

Allereerst moesten de groepen van meer en minder effectieve gefocusseerde bedrijven en meer en minder niet-gefocusseerde bedrijven worden gecreëerd. De scheidingsprocedure resulteerde in een groep 'focus' en een groep 'niet-focus' met een respectievelijke omvang van 72 en 35 ondernemingen (zie par. 3.2). Het grote aantal gefocusseerde bedrijven sloot aan bij de verwachting uitgesproken naar aanleiding van het feit dat was gekozen voor een branche met veel kleine, gespecialiseerde bedrijven. Daarna werden de focusgroep en de niet-focusgroep verder onderverdeeld naar meer en minder effectieve bedrijven. Dit gebeurde op basis van het relatieve (financiële) prestatieniveau. Het resultaat was dat de focusgroep werd uitgesplitst naar 26 bedrijven met lage prestatie en 46 bedrijven met hoge prestatie (respectievelijk F_{LP} en F_{HP}) en de niet-

focusgroep naar 11 bedrijven met lage prestatie en 24 bedrijven met hoge prestatie (respectievelijk NF_{LP} en NF_{HP}). (Voor een uitgebreide bespreking van de scheidingsprocedure en de uitkomsten van de uitgevoerde controles, zie de Appendix).⁴

Om vast te stellen of het verschil focus/niet-focus samenhangt met het onderscheid kleine-/groter(re) bedrijven werd voor de onderscheiden groepen ook het gemiddelde personeelsaantal berekend en onderling vergeleken. De focusgroep had gemiddeld genomen inderdaad een kleinere bedrijfsomvang dan de niet-focusgroep. Op het niveau van de verdere onderverdeling naar prestatie bleken de niet-gefocusseerde bedrijven nog steeds qua absoluut aantal werknemers groter te zijn. Echter, het verschil tussen de groepen NF_{HP} en F_{LP} is niet significant. Het gemiddelde aantal personeelsleden van de hoog presterende focus-

groep (F_{HP}) is, ondanks dat het verschil niet significant is, opmerkelijk laag vergeleken bij dat van de laag presterende focusgroep (F_{LP}) (gemiddelde werknemersaantallen voor 1992 respectievelijk 59,7 en 121,5).⁵

4.3 Analyse van de groepsverschillen

Relatieve niveau bedrijfsprestatie gefocusseerde ondernemingen

In hypothese 1 werd gesteld dat succesvolle gefocusseerde bedrijven een (financiële) bedrijfsprestatie zullen hebben die gelijk ligt aan die van succesvolle niet-gefocusseerde bedrijven. In verband hiermee zijn de groepsgemiddelden voor de gecreëerde groepen per prestatievariabele berekend en onderling vergeleken. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 4.1. Er blijken duidelijke prestatieverschillen tussen de groepen aanwezig te zijn (criteria: $F > 2.0$ en $F.\text{prob} < 0.1$). Dit geldt voor alle

Tabel 4.1: Vergelijking groepsgemiddelden voor bedrijfsprestatie

groep: aantal ondernemingen:	Groepsgemiddelden				F	F.prob	PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
	Focus F_{LP}	F_{HP}	Niet-Focus NF_{LP}	NF_{HP}			
Variabelen:	(26)	(46)	(11)	(24)			
Prestatie							
– totale prestatie 1992	2.62	4.02	2.73	3.79	31.45	.00	a) $F_{HP} > NF_{HP} > F_{LP} > NF_{LP}$
– totale prestatie 1990	2.69	3.52	2.09	3.33	8.98	.00	a) $F_{HP} > F_{LP} > NF_{LP} > NF_{HP}$ b) $NF_{HP} > F_{LP}$ c) $F_{LP} > NF_{LP}$
– brutowinstperc. 1992	2.19	3.46	2.00	3.63	18.03	.00	a) $F_{HP} > NF_{HP} > F_{LP} > NF_{LP}$
– brutowinstperc. 1990	2.62	3.35	2.18	3.42	5.09	.00	a) $F_{HP} > NF_{HP} > NF_{LP}$ b) $F_{HP} > NF_{LP}$
– marktaandeelontwik. laatste 2 jaar	3.31	3.76	3.18	3.67	2.11	.10	a) $F_{HP} > F_{LP} > NF_{LP}$
* Duncan: significantieniveaus a) $p < 0.01$ b) $p < 0.05$ c) $p < 0.10$							

Het lezen van de tabel:

In de tabel staan de groepen Focus-laag presteren (F_{LP}), Focus-hoog presteren (F_{HP}), Niet-Focus-laag presteren (NF_{LP}) en Niet-Focus-hoog presteren (NF_{HP}) centraal. Voor deze groepen is de gemiddelde groepsscore op de links vermelde variabelen uitgerekend (in dit geval 'totale prestatie 1992' t/m 'marktaandeelontwikkeling laatste 2 jaar'). Deze gemiddelde score bedraagt voor bijvoorbeeld de groep F_{LP} voor wat betreft 'totale prestatie 1992' 2.62 (op een 5 puntsschaal, zie par. 3.2: wijze meten variabelen). De laatste twee kolommen verwijzen naar de uitgevoerde statistische toetsen. De kolom met F-waarde zegt iets over het 'overall'-verschil tussen de groepsgemiddelden per regel. Een F-waarde > 2 wijst op significante verschillen. Welke deze verschillen precies zijn staat in de kolom 'paarsgewijze vergelijking'. Hier lezen we onder andere dat de 4.02 van de groep F_{HP} en de 3.79 van de groep NF_{HP} significant hoger is dan de 2.62 van groep F_{LP} (namelijk: $F_{HP} > NF_{HP} > F_{LP}$).

prestatiecriteria. De paarsgewijze vergelijkingen geven aan dat de prestatieverschillen tussen de groepen zich als volgt laten samenvatten: $F_{HP}, NF_{HP} > F_{LP} > NF_{LP}$. Het blijkt dus dat er geen verschil is tussen het prestatieniveau van de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) en de hoog presterende niet-focusgroep (NF_{HP}); Noch qua totaal c.q. algemeen bedrijfspresteren, noch qua winstniveau of ontwikkeling in marktaandeel. *De bevindingen ondersteunen dus hypothese 1.*⁶

Invloed mate en vorm focuseren op prestatieniveau

Aan hypothese 2 lag de vraag ten grondslag of de hoog presterende gefocusseerde bedrijven zich gematigder dan wel sterker focuseren dan hun laag presterende tegenhangers. De stelling is dat een gematigde focus de voorkeur heeft. Om dit te onderzoeken werden de groepsgemiddelden per focuseringsvorm nader bestudeerd. In tabel 4.2 staan de resul-

taten hiervan. Deze resultaten wijzen uit dat de F_{HP} -groep inderdaad een meer gematigde wijze van focuseren kent dan de F_{LP} -groep. De hoog presterende focusgroep (F_{HP}) heeft significant meer produktlijnen dan de laag presterende focusgroep (F_{LP}) alsmede een wat breder geografisch gebied van opereren.⁷ Desondanks laat toch ook de specialisatie van de hoog presterende focusgroep niets te wensen over. De significante verschillen tussen de F_{HP} -groep en de NF-groepen wijzen hierop. *Hypothese 2 wordt dus ondersteund.*⁸

Invloed niskarakteristieken op prestatieniveau

Hypothese 3 had betrekking op het feit dat meer gunstige karakteristieken van de nis zullen bijdragen aan een hogere prestatie van de ondernemingen die zich er met een focusstrategie op richten. De resultaten van de uitgevoerde analyses staan in tabel 4.3. Zij geven aan dat de invloed van de segmentkarakteristieken beperkt is bij het verklaren van de ver-

Tabel 4.2: Vergelijking groepsgemiddelden per focus-variabele

		Groepsgemiddelden						
	groep: aantal ondernemingen:	Focus F _{LP}	F _{HP}	Niet-Focus NF _{LP}	NF _{HP}	F	F.prob	PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
Variabelen:		(26)	(46)	(11)	(24)			
Focus-vormen								
– activiteiten/produkt- categorieën (Kompas)		2.27	2.52	4.64	3.29	6.96	.00	a) NF _{LP} >F _{LP} , NF _{HP} b) NF _{LP} >NF _{HP} c) NF _{HP} >F _{HP}
– aantal produktlijnen t.o.v. concurrent		2.96	3.63	3.63	3.92	2.06	.11	b) NF _{HP} >F _{LP} c) F _{HP} >F _{LP}
– aantal produktvarianten t.o.v. concurrent		3.42	3.89	3.45	3.67	0.85	.47	
– orderomvang		2.27	2.74	3.64	3.46	5.61	.00	a) NF _{HP} , NF _{HP} , F _{LP} b) NF _{HP} , NF _{LP} , F _{HP} a) F _{LP} >F _{HP} >NF _{LP} , NF _{HP}
– export (1=ja, 2=nee)		1.69	1.37	1.00	1.00	15.41	.00	
– geografische spreiding (4 zones)		0.77	1.46	2.36	2.54	12.62	.00	a) NF _{HP} >F _{LP} , F _{HP} , NF _{LP} >F _{LP} b) NF _{LP} >F _{HP} >F _{LP}

* Duncan: significantieniveaus a) $p < 0.01$ b) $p < 0.05$ c) $p < 0.10$

Tabel 4.3: Vergelijking groepsgemiddelden voor de niskarakteristieken

Variabele:	groep: aantal ondernemingen:	Groepsgemiddelden				F	F.prob	PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
		Focus		Niet-Focus				
		F_{LP}	F_{HP}	NF_{LP}	NF_{HP}			
		(26)	(46)	(11)	(24)			
Karakteristieken van de nis								
– afzetmogelijkheden		2.76	2.89	2.55	3.21	1.31	.28	
– het toetreden van concurrenten		2.96	2.26	2.27	2.54	0,98	.40	
– technologische vooruitgang		3.00	2.48	2.64	2.58	1.51	.22	c) $F_{LP} > F_{HP}$
– groeipotentie van de deelmarkt		2.31	2.96	2.73	2.71	1.96	.12	b) $F_{HP} > F_{LP}$
* Duncan: significantieniveaus a) $p < 0.01$ b) $p < 0.05$ c) $p < 0.10$								

schillen tussen de groepen. Slechts bij de paarsgewijze vergelijkingen treffen we verschillen aan. Twee van de vier variabelen tonen hier een verschil, te weten 'technologische vooruitgang' en 'groeipotentieel van de deelmarkt'. In beide gevallen gaat het erom dat de F_{HP} -groep een voordeel behaalt over de F_{LP} -groep zoals geanticipeerd; het groeipotentieel van hun segment ligt hoger, en in hun nis werkt de technologische vooruitgang niet (zozeer) in het voordeel van de concurrenten. *Hypothese 3 wordt dus deels ondersteund.*⁹

Invloed specifieke vaardigheden op prestatieniveau

Hypothese 4 ging over het verwachte positieve verband tussen speciaal door het bedrijf, in het licht van zijn strategie, ontwikkelde vaardigheden en bedrijfsprestatie. De resultaten van de uitgevoerde analyses staan in tabel 4.4. De resultaten vallen enigszins tegen: Slechts 4 van de in totaal 32 indicatoren zijn significant. Bij de paarsgewijze vergelijkingen treffen we wat meer onderlinge verschillen tussen de groepen aan. Op één na wordt hier voor alle onderzochte functiegebieden ten minste één verschil gevonden. We bespreken de belangrijkste bevindingen per functiegebied.

Ten aanzien van onderzoek en ontwikkeling blijken met name de F_{HP} -groep en de NF_{HP} -groep de zaak beter te beheersen en te regelen dan de F_{LP} -groep. Dat de gefocusseerde bedrijven, zowel hoog als laag presterend (F_{HP}

en F_{LP}), minder productie-georiënteerd zijn blijkt uit het feit dat zij hier duidelijk lager scoren dan de NF_{HP} -groep. Ten aanzien van de marketingvaardigheden zien we een meer uiteenlopend beeld. Globaal valt echter te stellen dat de F_{HP} -groep en de NF_{HP} -groep het met name beter doen dan de NF_{LP} -groep. Hierbij gaat het vooral om de positionering van de eigen produkten, mede op basis van kennis bij de afnemers. Ook beschikken de hoog presterende bedrijven over een beter verkoopapparaat. Opvallend is de hoge score van de laag presterende focusgroep (F_{LP}) op service. Het kan wijzen op een compenseren van zwak presteren. Qua personeelsmanagement wordt nog een verschil genoteerd tussen de NF_{HP} -groep en de F_{LP} -groep met betrekking tot het kunnen vasthouden van goed personeel. Tot slot blijkt de F_{HP} -groep een goed debiteurenmanagement te hebben in verhouding tot hun niet-gefocusseerde collega's met een lage prestatie (NF_{LP}).

Al met al is *de gevonden ondersteuning voor hypothese 4 matig*, juist door de beperkte scheidingskracht van de indicatoren voor de verschillende vaardigheden tussen de groepen als geheel (weinig $F > 2$, $F_{\text{prob}} < 0.1$).

Planning werd als extra competentie meegenomen in de analyse. Verschillen blijken echter niet of nauwelijks aanwezig (zie tabel 4.5). Alle vier de groepen laten een gemiddeld planingsniveau zien en een gemiddelde plan-

Tabel 4.4: Vergelijking groepsgemiddelden voor de diverse elementen van vaardigheden

Variabele:	groep: aantal ondernemingen:	Groepsgemiddelden				F	F.prob	PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
		Focus F_{LP} (26)	Focus F_{HP} (46)	Niet-Focus NF_{LP} (11)	Niet-Focus NF_{HP} (24)			
Onderzoek en ontwikkeling								
-efficiënt gebruik O&O middelen		2.54	3.24	2.91	3.42	2.83	.04	b) $F_{HP} > NF_{HP} > F_{LP}$
-modulair ontwerpen		2.81	3.09	2.91	3.42	0.80	.49	
-kennis van produktietechnologie		3.21	3.52	3.73	3.75	0.98	.41	
-goede ondersteuning O&O door algemeen management		2.80	3.41	3.27	3.54	2.16	.10	b) $F_{HP} > NF_{HP} > F_{LP}$
-kennis van produktontwikkeling		3.15	3.85	4.09	3.92	2.83	.04	b) $F_{HP} > NF_{HP} > NF_{LP} > F_{LP}$
-het betrekken van afnemers bij O&O proces		3.32	3.37	3.18	3.17	0.14	.93	
Inkoopmanagement								
-het vinden van betrouwbare leveranciers		3.80	3.85	3.73	4.00	0.17	.91	
-bedingen van gunstige inkoopvoorw.		3.76	3.41	3.09	3.88	1.59	.20	
Produktiemanagement								
-bezettingsgraad van productieproces		2.88	2.95	3.09	3.57	1.48	.23	c) $NF_{HP} > F_{LP} > F_{HP}$
-beperken van uitval		3.71	3.48	3.55	3.87	0.51	.68	
-toepassing van 'Just in time'		3.17	3.04	3.18	3.63	0.98	.41	
-kostenbeheersing		3.56	3.76	3.73	3.79	0.22	.88	
-lage omsteltijd		2.83	2.81	3.36	3.65	1.85	.14	c) $NF_{HP} > F_{LP} > F_{HP}$
-kwaliteitsbeheersing		4.00	4.18	4.27	4.17	0.21	.89	
Marketingmanagement								
-duidelijk segmenteren markt		3.12	3.54	3.36	3.43	0.78	.51	
-kennis van specifieke eisen markt		3.46	3.89	3.64	3.71	0.95	.42	
-kennis van concurrenten		3.35	3.46	3.36	3.46	0.06	.98	
-goed opgeleide verkopers		3.12	3.51	2.55	3.46	1.85	.14	b) $F_{HP} > NF_{LP}$ c) $NF_{HP} > NF_{LP}$
-effectiviteit prijsbeleid		3.23	3.44	3.30	3.33	0.23	.88	
-serviceverlening		4.31	4.02	3.55	4.08	1.43	.24	c) $F_{LP} > NF_{LP}$
-effectiviteit reclame- en promotieuitgaven		2.44	2.71	2.50	2.70	0.34	.80	
-formuleren/evalueren marketing progr.		2.40	2.80	2.73	2.57	0.74	.53	
-goed in positioneren eigen produkten		2.79	3.33	2.91	3.64	2.15	.10	b) $NF_{HP} > F_{LP}$
-inzicht toekomstige vraag eind-gebruikers		3.27	3.63	2.91	3.70	1.80	.15	c) $NF_{HP} > F_{HP} > NF_{LP}$
-goed zicht besluitvorming klanten		3.38	3.72	3.09	3.63	1.42	.24	c) $F_{HP} > NF_{LP}$
-goede relatie met klanten		4.50	4.43	4.18	4.29	0.50	.68	
-timing introducties en marketing acties		2.38	2.63	2.30	2.68	0.49	.69	
-marktonderzoek		2.62	2.76	2.45	2.78	0.28	.84	
Personeelsmanagement								
-goed in vasthouden ervaren personeel		3.69	4.07	3.73	4.33	1.80	.15	c) $NF_{HP} > F_{LP}$
-laag houden ziekteverzuim		3.88	3.84	3.91	4.04	0.18	.91	
Financieel management								
-zekerstellen van financiering		3.65	3.78	3.80	3.70	0.09	.97	
-managen van debiteurentermijn		3.96	3.93	3.30	3.80	1.23	.30	c) $F_{HP} > NF_{LP}$

* Duncan: significantieniveaus a) $p < 0.1$ b) $p < 0.05$ c) $p < 0.10$

Tabel 4.5: Vergelijking groepsgemiddelden voor mate van planning

		Groepsgemiddelden						
		Focus		Niet-Focus				
	groep:	F _{LP}	F _{HP}	NF _{LP}	NF _{HP}	F	F.prob	PAARSGEWIJZE
	aantal ondernemingen:	(26)	(46)	(11)	(24)			VERGELIJKING*
Variabele:								
Planning								
– mate/formaliteit planning		2.19	2.35	2.73	2.46	0.78	.51	
– niveau van de inhoud van het plan		1.84	2.26	2.55	2.38	0.63	.60	
– planningshorizon		2.23	2.93	3.73	3.04	1.46	.23	c) NF _{HP} >F _{LP}
* Duncan: significantieniveaus a) p < 0.01 b) p < 0.05 c) p < 0.10								

ningshorizon van tussen de 2 en 4 jaar. Opvallend is dat de groep laag presterende niet-gefocusseerde bedrijven (NF_{LP}) hierbij het hoogste scoort. Ook de gemiddelde waarden van mate/formaliteit en inhoud liggen voor deze groep redelijk hoog.

Omdat vooral bij kleine ondernemingen de rol van directeur/eigenaar van belang is, werden tevens verschillen op management-/persoonsonderzoek als mogelijke verklaringen voor prestatieverschillen tussen de groepen meegenomen. Slechts één van de variabelen uit dit cluster van vaardigheidselementen blijkt significant te zijn, te weten leeftijd (zie tabel 4.6). Het lijkt erop dat de succesvolle bedrijven door oudere, meer ervaren ondernemers/managers worden geleid. Het verschil is ech-

ter alleen significant tussen de F_{HP}-groep en beide laag presterende groepen (F_{LP} en NF_{LP}).

5 Discussie

Uit de resultaten van deze studie volgt dat de hoog presterende bedrijven met een focusstrategie (F_{HP}) qua prestatie niet onderdoen voor hoog presterende niet-gefocusseerde bedrijven (NF_{HP}). De waargenomen prestatieniveaus liggen gelijk. Dit is in tegenspraak met bevindingen van veel op de PIMS-databank gebaseerde onderzoeken (o.a. Buzzell *et al.* 1975) die een duidelijke positieve relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid rapporteren. De huidige resultaten zijn meer in lijn met

Tabel 4.6: Vergelijking groepsgemiddelden voor type van ondernemerschap

		Groepsgemiddelden						
		Focus		Niet-Focus				
groep:		F _{LP}	F _{HP}	NF _{LP}	NF _{HP}	F	F.prob	
aantal ondernemingen:		(26)	(46)	(11)	(24)			PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
Variabele:								
Karakteristieken van de ondernemer								
– hoogst genoten opleiding		2.12	2.11	2.00	2.92	0.22	.89	c) F _{HP} > F _{LP} , NF _{LP}
– leeftijd		41.8	46.4	39.9	45.0	2.43	.07	
– creatief		3.50	3.91	3.91	3.96	1.29	.28	
– dynamisch		3.73	3.89	3.64	3.96	0.53	.66	
– rationeel		4.00	4.02	3.64	3.96	0.61	.61	
– analytisch		4.12	3.82	3.55	3.96	1.13	.34	
– risicozoekend		2.77	2.85	2.73	3.08	0.40	.76	
* Duncan: significantieniveaus a) p < 0.01 b) p < 0.05 c) p < 0.10								

die van Bradburd en Ross (1989). Deze auteurs concluderen dat kleine, gefocusseerde ondernemingen tot prestaties kunnen komen die vergelijkbaar zijn met die van grote(re) ondernemingen. Ondanks deze bevinding vertoont het gemiddelde prestatieniveau van de gefocusseerde bedrijven in *hun* studie wel een zekere neiging tot achterblijven, wat tot uitdrukking komt in het opgemerkte significante lagere presteren van de meest succesvolle gefocusseerde bedrijven ten opzichte van de marktleider. Hoewel wij geen vergelijking met de marktleider hebben gemaakt (en dus voorzichtigheid geboden is) ligt in het onderhavige onderzoek het groepsgemiddelde van de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) gelijk aan dat van de hoog presterende niet-focusgroep (NF_{HP}). Ook uit onderzoeken van Dess en Davis (1984) en Miller en Friesen (1986) blijkt dat bedrijven met een focusstrategie tot een redelijk goede prestatie kunnen komen. Deze auteurs vinden echter tegelijkertijd dat voor ondernemingen met een focusstrategie, winstgevendheid en een hoge mate van groei van het marktaandeel niet samengaan. Onze bevindingen wijzen anders uit. De groep hoog presterende focusgroep (F_{HP}) heeft een hoge prestatie en een hoge mate van groei van marktaandeel over de afgelopen twee jaar.

Een verklaring voor de gevonden goede prestatie voor de hoog presterende focusgroep ligt in de focusstrategie en de kenmerken van het segment waarop deze bedrijven zich concentreren. Ten eerste zagen we duidelijke verschillen tussen de gefocusseerde bedrijven op basis van de focusvariabelen. Zoals gehypothetiseerd heeft de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) een duidelijke, maar meer gematigde wijze van focussering dan de laag presterende focusgroep (F_{LP}). De aangetroffen, bredere geografische oriëntatie en het grotere aantal produktlijnen dat de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) voert, wijzen in de richting van een 'multiple nis'-benadering. De bedrijven uit de laag presterende focusgroep (F_{LP}) lijken een sterkere focus en daarmee eerder een 'single nis'-oriëntatie te hebben. Hier-

bij is het tevens van belang op te merken dat de hoog presterende focusgroep een en ander met minder mensen lijkt te bereiken (zie Appendix). Een lager personeelsaantal is natuurlijk gunstig voor de kostenpositie van het bedrijf en wijst op een hogere arbeidsproductiviteit.

Ten tweede waren er significante verschillen tussen de laag en hoog presterende focusgroepen aanwezig met betrekking tot de karakteristieken van de nis waarop zij zich concentreren. Bedrijven uit de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) hebben minder last van concurrentie. De technologische voorsprong werkt meer in het eigen voordeel (minder in het eigen nadeel) dan bij de laag presterende focusgroep (F_{LP}). Bedrijven uit de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) profiteren dus meer van toetredings- en mobiliteitsbarrières (Porter, 1980) voor de door hen betrokken nissen. Verder kennen hun nissen meer marktgroei dan die van de bedrijven uit de laag presterende focusgroep (F_{LP}). Een en ander wijst erop dat de segmentkeuze erg belangrijk is voor het bedrijfssucces van de kleine onderneming. Dit sluit weer aan bij eerder onderzoek naar focusstrategieën waarbij de creativiteit van het segmenteren als centrale variabele werd gevonden (Hamermesh *et al.*, 1978).

Het gegeven dat het voor concurrenten moeilijker is toe te treden tot de marktsegmenten van de hoog presterende gefocusseerde ondernemingen wijst op de aanwezigheid van concurrentievoordelen in de zin van vereiste vaardigheden (specialismen) bij deze bedrijven. Toch spreekt het belang van specifiek ontwikkelde kennis en vaardigheden gericht op een gekozen nis minder duidelijk uit de huidige resultaten dan op voorhand werd verwacht. Een mogelijke oorzaak is het feit dat geen rekening is gehouden met de vraag of de bedrijven binnen de groepen op kosten- danwel differentiatiegrondslag concurreren. Een en ander neemt echter niet weg dat er toch significante verschillen tussen de groepen werden aangetroffen, met name bij de paarsgewijze manier van vergelijken.

De verschillen geven aan dat de hoog presterende gefocusseerde bedrijven (F_{HP}) toch over andere vaardigheden beschikken dan hun laag presterende gefocusseerde tegenhangers (F_{LP}). Het gaat bovenal om kennis en vaardigheden met betrekking tot produktontwikkelingsvraagstukken. Niet alleen hebben de hoger presterende gefocusseerde bedrijven meer kennis omtrent produktontwikkeling, ook is er meer ondersteuning vanuit het algemeen management en worden de middelen voor onderzoek en ontwikkeling efficiënter aangewend. Deze bevinding is in lijn met de onderzoeksuitkomsten van Hamermesh *et al.* (1978), Woo en Cooper (1981) en Chaganti en Chaganti (1983).

Ook ten aanzien van de marketingvaardigheden lijken er belangrijke verschillen te zijn, hoewel hier geen direct significante verschillen tussen de hoog en laag presterende focusgroepen worden waargenomen. Toch ligt het groepsgemiddelde van de hoog presterende focusgroep (F_{HP}) op een aantal belangrijke variabelen hoger dan dat van bijvoorbeeld de laag presterende niet-focusgroep (NF_{LP}). Het gaat om een goed zicht op het koopproces bij de afnemer en het bespelen van de afnemers via een goed verkoopapparaat. De bedrijven uit de hoog presterende focusgroep lijken op deze punten meer bedreven. Zeker gegeven het feit dat het onderzoek betrekking heeft op bedrijven die op een industriële markt actief zijn is dit belangrijk. Immers, industriële koopprocessen zijn van een complexe aard omdat er vaak diverse functionarissen van verschillende functiegebieden bij betrokken zijn.

Verder kijkend naar significante verschillen zien we dat de groep laag presterende gefocusseerde bedrijven (F_{LP}) vrij laag scoort op het kunnen vasthouden van ervaren personeel (vgl. Steiner en Solem, 1988:53) en het adequaat positioneren van het eigen produkt. Dat de gefocusseerde bedrijven minder produktiegeoriënteerd zijn blijkt uit het feit dat, zowel de hoog als laag presterende focusgroep (F_{HP} en F_{LP}) dit minder als hun specifieke vaardigheid zien. De gevonden verschillen zijn ech-

ter alleen significant ten opzichte van de hoog presterende niet-focusgroep (NF_{HP}). Toch lijkt een en ander erop te wijzen dat de bedrijven uit de focusgroepen – in termen van Porter (1980) – eerder een differentiatie- dan een kostenfocusstrategie nastreven. Opvallend is verder de relatief hoge score van de laag presterende focusgroep op service. Dit kan echter wijzen op bijvoorbeeld een afhankelijkheid van grotere afnemers die service eisen, danwel een poging om een slechte productie- of produktkwaliteit te compenseren, hetgeen in beide gevallen druk op de financiële resultaten van het bedrijf geeft. De bevinding ten aanzien van de hoge service bij de F_{LP} -groep ligt in lijn met de nadruk die Chaganti en Chaganti (1983) aantreffen op produktkwaliteit bij verliesgevend de kleine bedrijven.

Ten aanzien van de extra meegenomen vaardigheden planning en leiderschap werden weinig verschillen genoteerd. Het lijkt erop dat de laag presterende focusgroep (F_{LP}) iets minder aan planning doet dan de overige bedrijven. Tegelijkertijd lijkt daarentegen juist de laag presterende niet-focusgroep (NF_{LP}) méér te plannen. Dit laatste kan samenhangen met eisen van geldschieters. Het causale verband zou dus omgekeerd kunnen liggen: Slecht presteren leidt tot meer plannen. Een belangrijke oorzaak voor de enigszins teleurstellende resultaten voor de planningsvariabelen kan de wijze van meten zijn.

Met betrekking tot leiderschap zien we dat de hoog presterende gefocusseerde groep bedrijven (F_{HP}) door wat oudere managers/eigenaars wordt geleid. Deze bevinding wijkt af van die van Steiner en Solem (1988) die in hun onderzoek geen invloed van de leeftijd van de manager op het succes van kleine produktiebedrijven vonden. Van de belangrijke verschillen in ondernemerschap zoals dat in veel onderzoek naar leiderschap bij kleine bedrijven is terug te vinden, komt echter weinig naar voren. Parallel met de bevindingen van Lafuente en Salas (1989) zijn er wel aanwijzingen voor een positieve relatie tussen de risico-georiënteerdheid van leiding van de onderne-

ming en het uiteindelijke prestatieniveau van de onderneming, maar van een positief significant verschil is geen sprake. Voor het niet vinden van verschillen is niet direct een bepaalde oorzaak aan te wijzen, te meer daar de controle op bedrijfsomvang weldegelijk uitwijst dat de gefocusseerde bedrijven gemiddeld genomen kleiner van omvang zijn dan de niet-gefocusseerde bedrijven.

6 Conclusies en aanbevelingen

Effectieve bedrijven met een focusstrategie hebben een bedrijfsprestatie vergelijkbaar met die van hun effectieve niet-gefocusseerde collega's. Het succes van bedrijven met een focusstrategie blijkt te worden bepaald door drie clusters van variabelen. Belangrijk zijn achtereenvolgens:

- a Het feit dat de nis waarin men opereert gunstige karakteristieken heeft zoals: voldoende omvang en marktgroei, alsmede een technologische vooruitgang welke in het voordeel werkt van de eigen onderneming danwel in het nadeel van de concurrentie;
- b Een duidelijke, doch matige wijze van specialisering. Het zich richten op meerdere marktnissen (dat wil zeggen een relatief brede produktlijn en een redelijke geografische spreiding) lijkt te prefereren boven een super focusbenadering.
- c Het ontwikkelen van specifieke kennis en vaardigheden om de nis te bewerken, met name in de sfeer van produktontwikkeling en marketing.

Een goede keuze van nis is essentieel. De nis mag niet gemakkelijk toegankelijk zijn voor concurrenten. Er dienen afdoende toetredings- en mobiliteitsbarrières te zijn. Dit kan deels door de omgevingsomstandigheden bepaald zijn maar ook door het management van het bedrijf zelf worden op- en uitgebouwd. Als er sprake is van een echte nis kan zelfs de directe concurrentie met grote bedrijven die zich toch op de deelmarkt wagen worden aangegaan (Cooper *et al.*, 1986). Echter, zodra de specifieke

vereisten wegvallen, bijvoorbeeld door technologische vooruitgang, dient naar een nieuw marktsegment of nieuw concurrentievoordeel te worden gezocht. Een en ander geldt natuurlijk ook wanneer een nis opgedroogd raakt. Juist om deze redenen hebben waarschijnlijk de hoog presterende gefocusseerde bedrijven een wat bredere produktlijn en een wat breder geografisch gebied van opereren dan hun minder succesvolle gefocusseerde collega's. Hiermee spreiden zij hun risico beter.

Als suggesties voor vervolgonderzoek kan, tot slot, worden gemeld dat de basis van het concurrentievoordeel van de focusstrategie beter in het perspectief zou moet worden betrokken. Zoals Porter (1980) aangeeft kan binnen de focusbenadering gekozen worden voor het concurreren op basis van kosten danwel op basis van differentiatie. Hierdoor kunnen mogelijke verschillen in ontwikkelde bedrijfsvaardigheden in verband met het opereren in een specifiek marktsegment beter worden vastgesteld. Verder dient er onderzoek in andere branches gedaan te worden. Met name is het interessant om vast te stellen of het focusmodel ook voor consumentenmarkten opgaat of dat er andere variabelen van belang zijn.

Appendix

Fase 1: indeling in focus/niet-focus

Allereerst werden de bedrijven uitgesplitst in een groep gefocusseerde en een groep niet-gefocusseerde ondernemingen. Dit gebeurde op basis van de indicatoren voor de mate van focus van het bedrijf (zie paragraaf 3.2). De beslisregel luidde dat wanneer een bedrijf op minimaal één van de indicatoren een waarde 1 scoorde het bedrijf als gefocusseerd werd aangemerkt. De bedrijven die op geen van de focus-indicatoren een 1 scoorden werden in de niet-focusgroep geplaatst.

In tabel A1 staat het resultaat van de uitgevoerde splitsing. Ten eerste valt op dat, gegeven de beslisregel, er relatief veel gefocus-

Tabel A1: Mate van scheiding tussen de groepen focus/niet-focus per focusvariabele

Variabelen:	groep: aantal ondernemingen:	Groepsgemiddelden		F	F.prob
		Focus (72)	Niet-Focus (35)		
focus-vormen:					
activiteiten/produktcategorieën (o.b.v. KOMPAS)		2.43	3.71	14.62	.00
aantal produktlijnen t.o.v. concurrent		3.39	3.82	2.19	.14
aantal produktvarianten t.o.v. de concurrent		3.72	3.60	0.21	.65
orderomvang		2.57	3.51	14.12	.00
export (ja = 1 nee = 2)		1.49	1.00	32.49	.00
geografische spreiding (4 zones)		1.21	2.49	29.97	.00

seerde bedrijven in de steekproef aanwezig zijn ($72/(72+35) \cdot 100\% = 67,3\%$). Ten tweede blijkt de groepsscheiding bijna door alle indicatoren van gefocusseerdheid te worden gedragen. In alle gevallen ligt namelijk de gemiddelde waarde voor de focusgroep onder die van de niet-focusgroep.

Ook een alternatieve indeling in focus/niet-focus werd in de beschouwing betrokken. Hierbij werd het geografische criterium 'het bedrijf opereert niet buiten Nederland' uitgeschakeld. Dit leidde tot een reductie van de focusgroep tot 53 bedrijven, maar leidde in essentie tot dezelfde c.q. vergelijkbare resultaten. (Waar relevant staat in de hoofdttekst met eindnoten aangegeven waar de resultaten uiteen liepen).

Fase 2: nadere onderverdeling in relatief hoog/laag presteren

Vervolgens werden de focusgroep en de niet-focusgroep verder onderverdeeld naar (relatief) hoog en (relatief) laag presteren. Om afdoende groeps grootte te bereiken werd hier de eis gesteld dat een bedrijf minimaal een score 4 moest halen op of de variabele totale bedrijfsprestatie 1992 of op de variabele brutowinstpercentage 1992 om in de groep (relatief) hoog presteren te worden ingedeeld. Alle bedrijven die dit criterium niet haalden werden in de groep (relatief) laag presterenden geplaatst. Tabel 4.1 in de hoofdttekst laat de resultaten van deze verdere scheiding zien, inclusief de kwaliteit van de scheiding tussen

de groepen op basis van de verschillende prestatievariabelen meegenomen in het onderzoek. Uit de resultaten blijkt een redelijk goede spreiding van de waarnemingen over de verschillende groepen. Verder zijn er duidelijke prestatieverschillen tussen de groepen aanwezig gegeven het feit dat alle prestatiecriteria een significante F-waarde hebben.

Fase 3: nadere beschrijving van de gecreëerde groepen

Om vast te stellen of het verschil focus/niet-focus samenhangt met het onderscheid kleine/grote(re) bedrijven werd voor de onderscheiden groepen ook het gemiddelde personeelsaantal berekend voor de jaren 1990 en 1992. Het resultaat hiervan is terug te vinden in tabel A2. Het geeft aan dat de groep focusbedrijven gemiddeld genomen inderdaad uit kleinere bedrijven bestaat dan de groep niet-focusbedrijven. Op het niveau van de verdere onderverdeling naar prestatie blijken de niet-gefocusseerde bedrijven nog steeds qua absoluut aantal werknemers groter te zijn. Echter, het verschil tussen de groepen NF_{HP} en F_{LP} is niet significant. Hoewel er geen significante verschillen tussen de focusgroepen (F_{LP} en F_{HP}) zijn ligt het gemiddelde aantal personeelsleden bij de hoog presterende groep (F_{HP}) toch opmerkelijk lager dan dat van de lager presterende groep (F_{LP}).

Tabel A2: Verschil focus/niet-focus groep qua bedrijfsomvang

groepen: aantal ondernemingen: Variabele:	totaal aantal bedrijven (n = 107)		F	F.prob	PAARSGEWIJZE VERGELIJKING*
	Focus (72)	Niet-Focus (35)			
personeelsaantal 1990	79.8	272.1	6.84	.01	
personeelsaantal 1992	82.0	273.1	6.76	.01	
	F _{LP} (26)	F _{HP} (46)	NF _{LP} (11)	NF _{HP} (24)	
personeelsaantal 1990	120.2	57.0	382.9	221.3	2.97 .04 b NF _{LP} > F _{LP} , F _{HP} , NF _{HP} > F _{HP}
personeelsaantal 1992	121.5	59.7	383.4	222.5	2.93 .04 b NF _{LP} > F _{LP} , F _{HP} , NF _{HP} > F _{HP}
Duncan: significantieniveaus a) p < 0.01; b) p < 0.05; c) p < 0.10					

Literatuur

- Bradburd, R.M. en D.R. Ross, (1989), 'Can small firms find and defend strategic niches? A test of the Porter hypothesis', *Review of Economics and Statistics*, vol. 71, nr. 2, pp. 258-262.
- Buzzell, R.D., B.T. Gale en R.G.M. Sultan, (1975), 'Market share: a key to profitability', *Harvard Business Review*, vol. 53, january/february, pp. 588-599.
- Chaganti, R. en R. Chaganti, (1983), 'A profile of profitable and not-so-profitable small businesses', *Journal of Small Business Management*, July, pp. 43-51.
- Conant, J.S., M.P. Mokwa en P.R. Varadarajan, (1990), 'Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measure-based study', *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 365-383.
- Cooper, A.C., G.E. Willard en C.Y. Woo, (1986), 'Strategies of high performing new and small firms: a reexamination of the niche concept', *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 247-260.
- Covin, J.G. en D.P. Slevin, (1989) 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments', *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.
- Coyne, K.P., (1986), 'Sustainable competitive advantage - What it is, what it isn't', *Business Horizons*, february, pp. 54-61.
- Dess, G.G. en P.S. Davis, (1984), 'Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance', *Academy of Management Journal*, vol. 27 nr. 3, pp. 467-488.
- Fiegenbaum, A. en A. Karnani, (1991), 'Output flexibility -A competitive advantage for small firms', *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 101-114.
- Hall, W.K., (1980), 'Survival strategies in a hostile environment', *Harvard Business Review*, vol. 5, september/ oktober, pp. 75-85.
- Hambrick, D.C., (1983), 'High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach', *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 687-707.
- Hamermesh, R.G., Jr. Anderson en J.E. Harris, (1987), 'Strategies for low market share businesses', *Harvard Business Review*, mei/juni, pp. 95-102.
- Kotler, P., (1988), *Marketing Management: Analysis, planning and control*, 6th. edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Lafuente A. en V. Salas, (1989), 'Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms', *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- McDaniel, S.W. en J.W. Kolarie, (1987), 'Marketing strategy implications of the Miles and Snow typology', *Journal of Marketing*, vol. 51, oktober, pp.19-30.
- Miller, D. en P.H. Friesen, (1986), 'Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data. Part I: Testing Porter', *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, D. en P.H. Friesen, (1986), 'Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data. Part II: Performance implications', *Organization Studies*, pp. 255-261.
- Porter, M.E., (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press (McMillan).

- Porter, M.E., (1985), *'Competitive Advantage'*, New York: The Free Press (McMillan).
- Raynor, M.E., (1992), 'The Pitfalls of Niche Marketing', *The Journal of Business Strategy*, March/April, pp. 29-32.
- Snow, C.C. en L.G. Hrebiniak, (1980), 'Strategy, distinctive competence and organizational performance', *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-334.
- Steiner, M.P. en O. Solem, (1988), 'Factors for success in small manufacturing firms', *Journal of Small Business Management*, january, pp. 51-56.
- Szymanski, D.M., S.G. Bharadwaj en P.R. Varadarajan, (1993), 'An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship', *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 1-18.
- Woo, C.Y. en A.C. Cooper, (1981), 'Strategies of effective low share businesses', *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 301-318.

Noten

- 1 Dit onderzoek betreft een samenwerking tussen de vakgroep CBV/EUR, het EIM en de branche-organisatie Holland Elektronika (HE). Speciale dank gaat uit naar drs. Frans Laven, sector manager bij Holland Elektronika, voor zijn actieve ondersteuning van het project. Een managerial rapport van dit onderzoek is verkrijgbaar bij het EIM en HE, beide gevestigd te Zoetermeer. Verder bedanken de auteurs de anonieme referenten van het MAB voor hun waardevolle opmerkingen.
- 2 Om onduidelijkheid uit de weg te ruimen zal in het vervolg van dit artikel de term nis worden gereserveerd voor het marktsegment waarop een bedrijf zich richt. De term focus wordt gekoppeld aan de strategie van het bedrijf. Met andere woorden een bedrijf focuseert zich op een bepaalde nis.
- 3 De statistische analyse-techniek die Chaganti en Chaganti toepassen is discriminantanalyse. Bij kleine aantallen waarnemingen heeft de afzonderlijke waarneming een relatief groot gewicht bij het schatten van de discriminant-

- functies, hetgeen de uitkomsten van een herclassificatie-procedure positief kan vertekenen (zie Morrison, 1969). Chaganti en Chaganti melden in hun artikel echter niet met een en ander rekening te hebben gehouden.
- 4 Zoals in de appendix staat vermeld werd ook een alternatieve groepsindeling (focus/niet-focus) bekeken en doorge-rekend. Hierbij werd het criterium 'bedrijf opereert niet buiten Nederland' buiten beschouwing gelaten. Dit resul-teerde in een verdeling focus/niet-focus van respectievelijk 53 (19 met laag en 34 met hoog prestatieniveau) en 54 bedrijven (18 met laag en 36 met hoog prestatieniveau). De resultaten veranderden nauwelijks, met uitzondering voor de onderzochte niskarakteristieken (zie noot 8).
- 5 Voor de alternatieve groepsindeling is het beeld hetzelfde. Ook hier worden op het laagste groepsniveau geen significante verschillen vastgesteld. De F_{HP} -groep heeft gemiddeld ca. 60 medewerkers. De groepen F_{LP} en NF_{HP} hebben er respectievelijk ca. 150 en 160, terwijl de NF_{LP} -groep er gemiddeld zo'n 250 heeft.
- 6 De uitkomsten voor de alternatieve groepsindeling zijn vergelijkbaar. Wel worden twee opvallende extra significan-te waarden gevonden. Voor de totale bedrijfsprestatie 1992 presteert de groep F_{HP} significant hoger dan de groep NF_{HP} , terwijl voor het brutowinstpercentage het significante verschil net andersom ligt!
- 7 Tweezijdige correlatie-analyses uitgevoerd op de subset van gefocusseerde ondernemingen (tussen de focusvaria-belen en de totale prestatie 1992) bevestigen de gevonden resultaten.
- 8 Bij de alternatieve groepsindeling was de scheiding tussen de groepen beperkter. Alleen de criteria 'orderom-vang' en 'activiteiten/produktcategorieën' waren signifi-cant. Dit is een 'logisch' gevolg van het laten vallen van het geografisch criterium bij het samenstellen van de focus- en niet-focusgroep.
- 9 Voor de alternatieve groepsindeling was de ondersteu-ning voor hypothese 3 sterker. De karakteristieken 'het toetreden van concurrenten' en 'groeipotentieel van de deelmarkt' waren significant, terwijl ook de F-waarde van 'de impact van de technologische vooruitgang' verbeterde ($F=1.96$).