

- Buckland, R., P. J. Herbert en K. A. Yeomans (1981), Price discount on new equity issues in the UK and their relationship to investor subscription in the period 1965-75, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 8, nr. 1, pp. 79-95.
- Chalk, A. J. en J. W. Peavy (1987), Initial public offerings: daily returns, offering types and the price effect, *Financial Analysts Journal*, september-oktober, pp. 65-69.
- Davis, E. W. en K. A. Yeomans (1976), Market discount on new issues of equity: the influence of firm size, method of issue and market volatility, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 3, nr. 4, pp. 27-42.
- Dawson, S. M. (1987), Secondary stock market performance of initial public offers, Hong Kong, Singapore and Malaysia: 1978-1984, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 14, nr. 1, pp. 65-76.
- Dawson, S. M. en N. Reiner (1988), Raising capital with initial public share issues in Germany 1977-1985, *Management International Review*, vol. 28, nr. 1, pp. 64-72.
- Jog, V. M. en A. L. Riding (1987), Underpricing in Canadian IPOs, *Financial Analysts Journal*, november-december, pp. 48-55.
- Johnson, J. M. en R. E. Miller (1988), Investment banker prestige and the underpricing of initial public offerings, *Financial Management*, vol. 17, summer, pp. 19-29.
- Logue, D. E. (1973), On the pricing of unseasoned equity issues: 1965-1969, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 8, januari, pp. 91-103.
- McDonald, J. G. en A. K. Fisher (1972), New-issue stock price behavior, *The Journal of Finance*, vol. 27, maart, pp. 97-102.
- Merrett, A. J., M. Howe en G. D. Newbould (1967), *Equity issues and the London capital market*, Macmillan, Londen.
- Neuberger, B. M. en C. A. La Chapelle (1983), Unseasoned new issue price performance on three tiers: 1975-1980, *Financial Management*, vol. 12, autumn, pp. 23-28.
- Ritter, J. R. (1984), The 'hot issue' market of 1980, *Journal of Business*, vol. 57, nr. 2, pp. 215-239.
- Rock, K. (1986), Why new issues are underpriced, *Journal of Financial Economics*, vol. 15, maart, pp. 187-212.
- Schmidt, R. H. e.a. (1988), Underpricing bei deutschen Erstmissionen 1984/85, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58 Jg. H. 11, pp. 1193-1203.

Noten

1 Een uitgebreide versie van dit artikel zal worden opgenomen in de binnenkort door Stenfert Kroese uit te geven bundel 'Het financieel systeem in ontwikkeling' onder redactie van A. B. Dorsman, H. G. Eijgenhuijsen, J. Koelewijn en H. Visser. De auteur is de heren Drs. Q. Mulder en A. C. Dibbets dank verschuldigd voor hun medewerking bij het verzamelen en bewerken van het empirisch materiaal.

2 Het 'klaverblad' omvat de Amro Bank met dochter Pierson, Heldring & Pierson alsmede de ABN met dochter Bank Mees & Hope.

Strategische typen in het midden- en kleinbedrijf

Drs. E. Piëst en Dr. P. S. Zwart

1 Inleiding

Onderzoek dat zich richt op prestaties van ondernemingen kan zich de laatste jaren in een warme belangstelling verheugen. Verwonderlijk is dat niet. De turbulentie van de jaren tachtig heeft onder meer als consequentie dat ondernemers niet of nauwelijks kunnen varen op hun ervaring. Routine en intuïtie bieden onvoldoende waarborg om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien. Het is dan ook geen wonder dat succesverhalen van managers gretig aftrek vinden bij een groot publiek. Dergelijke bloemlezingen vormen vaak een bron van inspiratie voor anderen. Echter, vaak wordt duidelijk dat de oorzaken van het bereikte succes ook voor de betrokken managers niet altijd duidelijk zijn en dat de nieuw ingeslagen wegen achteraf vaak als toevalstreffers moeten worden aangemerkt. Er is behoefte aan onderzoek waarin op systematische wijze wordt getracht te achterhalen waarin succesvolle ondernemingen zich onderscheiden van minder succesvolle ondernemingen. Voorliggend artikel stelt enkele relaties tussen ondernemingsprestaties en de door ondernemingen gevoerde strategieën centraal.¹ De aandacht gaat hierbij uit naar

Drs. E. Piëst is verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen met als vakgebied Strategisch Management.

Dr. P. S. Zwart is verbonden aan de Economische Faculteit, sectie Marktkunde en Marktonderzoek. Auteur van het boek 'Methoden van Marktonderzoek'.

Nederlandse produktiebedrijven met minder dan tweehonderd werknemers. In eerste instantie wordt een (korte) literatuurbeschouwing gegeven die uitmondt in de onderzochte onderzoeksvragen. Vervolgens worden de onderzoeksopzet en resultaten beschreven. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies.

2 Strategie en ondernemingsprestaties

Kwantitatief onderzoek dat de relaties tussen strategie en ondernemingsprestaties tracht bloot te leggen, kan in stadia worden ingedeeld. In het eerste stadium staan de relaties tussen de primaire strategie en de ondernemingsprestaties centraal. De primaire strategie refereert aan de keuzes die een onderneming maakt ten aanzien van de te bestrijken produkt-markt combinaties. Dit type beslissingen worden in de literatuur eveneens aangehaald als 'domain definition' (Bourgeois, 1980), 'corporate strategy' (Ansoff, 1965) en 'entrepreneurial problem' (Miles & Snow, 1978). Onderzoek richt zich in deze fase met name op de vraag of ondernemingen die nieuwe produkt-markt combinaties betreden financieel beter presteren dan ondernemingen die in mindere mate diversificeren. Rhoades (1973) vindt een zwakke negatieve relatie tussen diversificatie en ondernemingsprestaties. Rumelt (1974) heeft negen categorieën van diversificatie ontwikkeld. Uit zijn onderzoek blijkt dat met name ondernemingen die diversificeren langs de lijnen van de oorspronkelijke produkt-markt combinaties financieel goed presteren. Zijn resultaten moeten echter met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Christensen & Montgomery (1981) constateren namelijk dat de resultaten afhankelijk zijn van het type omgeving waarin de onderneming opereert.

Aan het eind van de jaren zeventig wordt een tweede stadium zichtbaar. Onderzoek gaat zich steeds meer richten op de relaties tussen de secundaire strategie en de ondernemingsprestaties. Onder secundaire strategie moet worden begrepen de manier waarop een onderneming binnen een gekozen produkt-markt combinatie tracht zich een concurrentievoordeel te verwer-

ven. Dit type strategie richt zich op het niveau van de 'business unit', dat wil zeggen een organisatorische eenheid die zich met enkele nauw aan elkaar verwante produkten richt op een bepaalde groep afnemers. Elke business-unit kent zijn eigen missie, afnemersgroepen en concurrenten. Strategieën moeten daarom per business-unit worden vastgesteld. In de literatuur wordt dit type strategie ook wel aangeduid als 'domain navigation' (Bourgeois, 1980). Nadrukkelijk wordt getracht de ondernemingsprestaties te verklaren. Met name de onderzoeken die zijn gebaseerd op het PIMS data-bestand zijn bekend. Op basis van gegevens van meer dan 2000 business units blijkt dat de variantie in de ROI (return on investment) kan worden verklaard door investeringsintensiteit, marktaandeel, produktkwaliteit, marketing- en R&D uitgaven (Schoeffler, Buzzell, Heany, 1974; Buzzell, Gale, Sultan, 1975). Ook in het onderzoek van Zwart (1988) werd getracht ondernemingssucces te verklaren.

Een aantal kritiekpunten op de PIMS onderzoeken heeft zich in de loop der tijd laten formuleren (Anderson & Paine, 1978; Ramanujam & Venkatraman, 1984; Leeftang, 1986). Veel van de kritiek kan worden teruggebracht tot het feit dat in de onderzoeken slechts naar een statistische verklaring van ondernemingsprestaties wordt gezocht. De betekenis die managers aan de resultaten kunnen ontleenen is veel geringer. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het feit dat voornamelijk wordt getracht het afzonderlijke effect van de verklarende variabelen te bepalen. De interacties tussen de verklarende variabelen wordt niet expliciet in de analyses betrokken of worden als niet aanwezig beschouwd. De strategie van een onderneming wordt echter gevormd door het samenspel van een reeks variabelen die te zamen een consistent geheel vormen. Mintzberg (1978) bijvoorbeeld spreekt over strategie als een 'patroon aan handelingen'. Voor management-doeleinden is daarom niet zozeer het geïsoleerde effect van één of enkele variabelen relevant maar de interactie tussen meerdere relevant geachte variabelen en het simultane effect daarvan op de ondernemingsprestaties.

Mede naar aanleiding van deze kritiek is een derde stroom publikaties tot stand gekomen waarin meer dan voorheen expliciet rekening is gehouden met de interacties tussen de verklarende variabelen (Galbraith & Schendel, 1983; Hambrick, 1983; Dess & Davis, 1984). In deze onderzoeken wordt getracht een typologie op basis van ondernemingsstrategieën op te stellen. Verschillen tussen de ondernemingsstrategieën zijn in de regel te groot om algemeen geldende uitspraken te kunnen doen over het belang van strategische kenmerken voor het succes van ondernemingen. Met behulp van een typologie wordt getracht de grote variëteit in ondernemingsstrategieën te reduceren. Uitgangspunt hierbij is de gedachte dat de ondernemingsstrategieën in hun verschijningsvormen zijn te clusteren in een beperkt aantal 'basisvormen' (typen). Elk type wordt getypeerd naar zijn meest karakteristieke strategische kenmerken. Vervolgens kan worden bekeken of de verschillende typen een samenhang vertonen met de ondernemingsprestaties. Dit betekent dat niet langer wordt gezocht naar een statistische verklaring van ondernemingsprestaties. Binnen dit type onderzoek wordt in die zin een stap teruggedaan dat primair wordt gekeken naar de associatie tussen een cluster verklarende variabelen (de ondernemingsstrategie) en ondernemingsprestaties. Het voordeel van het ontwikkelen van een typologie is dat de strategische kenmerken van een onderneming kunnen worden vergeleken met de in de typologie ontwikkelde strategische profielen. In feite wordt de strategie van een onderneming vergeleken met een ideaal-typische strategie, waardoor vlug en adequaat tot een beoordeling van de betreffende ondernemingsstrategie kan worden gekomen. Voor ondernemingen die een strategische heroriëntatie overwegen kan de typologie eveneens waardevol zijn. Op basis van de typologie kan een beeld worden verkregen van de consequenties van de voorgestelde veranderingen.

3 Onderzoeksoptzet

3.1 Onderzoeksvragen en dataverzameling

In onderhavig onderzoek wordt geanalyseerd of Nederlandse productiebedrijven in een beperkt

aantal strategische typen kunnen worden ingedeeld. Centraal staat daarbij de vraag of succesvolle ondernemingen anders zijn te typeren dan minder succesvolle ondernemingen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden de in het onderzoek betrokken ondernemingen in twee categorieën ingedeeld, te weten de succesvolle en de niet of minder succesvolle ondernemingen. Vervolgens zal dan worden onderzocht welke strategische typen in beide categorieën zijn te onderscheiden. Tevens zal dan worden geanalyseerd of de binnen de categorie succesvolle ondernemingen onderscheiden typen afwijken van de strategische typen die binnen de categorie niet of minder succesvolle ondernemingen zijn verkregen.

De voor het onderzoek benodigde gegevens zijn verkregen door een vragenformulier te sturen naar ondernemers uit de voeding- en genotsmiddelenindustrie en ondernemers uit de machine-industrie. Het betreft hier ondernemingen tot 200 werkzame personen. In totaal hebben 189 ondernemers aan het onderzoek meegewerkt.

3.2 Strategische dimensies en ondernemingsprestaties

Belangrijk in het construeren van strategische typen zijn de dimensies op basis waarvan classificatie plaatsvindt. In het voorgaande is naar voren gebracht dat een strategie wordt gepresenteerd door een verzameling interacterende variabelen. Een onderneming kan echter verschillende accenten aanbrengen in de ondernemingsstrategie. Anders gesteld, er kunnen verschillende dimensies aan de ondernemingsstrategie worden ontleend op basis waarvan de onderneming verschillende concurrentievoordelen kan trachten na te streven. De typologie wordt geconstrueerd op basis van drie frequent in de literatuur genoemde en vooral voor kleine en middelgrote ondernemingen relevante concurrentiestrategieën:

- Het accent in de ondernemingsstrategie kan liggen op *innovatie*. Een ondernemingsstrategie die is gebaseerd op innovatie beschrijft de mate waarin een onderneming nieuwe of fundamenteel herziene producten in de markt introduceert. Deze strategie gaat vaak samen

met het veroveren van voor de onderneming nieuwe marktsegmenten. Research en Development neemt een belangrijke plaats in de onderneming in. Deze strategie wordt in de literatuur onder meer beschreven door Miles en Snow (1978), Porter (1980) en Miller (1987).

- Ondernemingen kunnen ook zogenaamde *commitment*-strategieën hanteren. Hieronder wordt verstaan de mate waarin een onderneming het belangrijk vindt dat een positie op een bepaalde markt wordt ingenomen. De onderneming kan kiezen voor een sterke commitment en kan dan proberen een markt of een deel daarvan zo intensief mogelijk te bewerken. Een geringe commitment kan het gevolg zijn van de geringe vooruitzichten die op de markt worden geboden, sterke concurrentiedruk, geringe expertise die in de onderneming aanwezig is, enz. Deze vorm van ondernemingsstrategie is onder meer beschreven door Jain (1985), Leeflang en Beukenkamp (1987) en Miller (1987).
- Ondernemingen kunnen een strategie volgen die zich laat omschrijven als een *focus*-strategie. Een focusstrategie kan meerdere vormen aannemen. In de literatuur worden zowel ondernemingen met een beperkt produktsortiment als ondernemingen met een beperkt afzetgebied voorgesteld als bedrijven die een focus-strategie hanteren. In dit onderzoek heeft het begrip focus betrekking op het zich richten op een beperkt aantal afnemers. Deze betekenis is ook nauw verwant met het door Abell & Hammond (1979) gehanteerde begrip 'scope'. De veronderstelling is dat een onderneming een beperkte groep afnemers effectiever en efficiënter kan bewerken dan wanneer de omzet afkomstig moet zijn van een groot afnemersbestand. Een focusstrategie is onder meer beschreven door Porter (1980), Hambrick (1983) en Miller (1987).

De beschreven strategieën sluiten elkaar niet uit. Een onderneming kan innovatief zijn en zich richten op een beperkt aantal afnemers. Een onderneming kan een hoge commitment nastreven en slechts in geringe mate innovatief zijn. In de strategische typologie worden de verschillende stra-

tegische kenmerken met elkaar in verband gebracht en wordt bestudeerd welke combinaties frequent voorkomen en of de gevonden configuraties van succesvolle ondernemingen anders zijn dan van minder succesvolle ondernemingen. In tabel 1 staat aangegeven hoe de verschillende strategische dimensies zijn geoperationaliseerd.

Tabel 1: Operationalisering van ondernemingsstrategieën

Innovatie

- Uitgaven aan R&D in een percentage van de omzet.
- Percentage van de omzet afkomstig van nieuwe of fundamenteel herziene producten.
- Percentage van de omzet afkomstig van nieuw geworven afnemers.

Commitment

- Reclame als percentage van de omzet.
- Het onderscheiden van afzonderlijke marktsegmenten en het toepassen van verschillende verkoopbenaderingen.
- Het variëren van de bezoeksfrequentie naar rato van het belang van de afnemer.
- Frequentie waarmee promotionele activiteiten worden georganiseerd.
- Aantal media gehanteerd voor verkoopbevordering.

Focus

- Omzetaandeel van de drie grootste afnemers.
-

Het begrip ondernemingsprestaties kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken (Piëst, 1988). In dit onderzoek worden de ondernemingsprestaties geoperationaliseerd door de gemiddelde omzetgroei over een periode van drie jaar. Met andere woorden de prestaties van een onderneming worden belicht vanuit het perspectief van omzetgroei. Deze maatstaf wordt in belangrijke mate ook door ondernemers uit kleine en middelgrote ondernemingen gehanteerd wanneer ze hun eigen prestaties evalueren (Unni, 1981).

De prestatie maatstaf omzetgroei geeft echter geen volledig beeld van de mate waarin ondernemingen succesvol zijn. Immers, succes veronderstelt meer dan uitsluitend groei. Vandaar dat bij het bespreken van de resultaten niet wordt gesproken over succesvolle en niet of minder succesvolle ondernemingen maar over snel

groeïende en langzaam groeïende ondernemingen. Als snel groeïende ondernemingen worden die ondernemingen gerekend die een gemiddelde omzetgroei hebben gerealiseerd die minimaal 10% boven het gemiddelde ligt van de branche waartoe ze behoren. Indien de gemiddelde omzetgroei minimaal 20% beneden het branchegemiddelde ligt worden de ondernemingen als langzame groeiers gekarakteriseerd.

3.3 Gehanteerde analysetechniek

De belangrijke vraag is hoe op elkaar lijkende ondernemingsstrategieën in één klasse of type kunnen worden ondergebracht. Een geschikte analysetechniek hiervoor vormt de clusteranalyse. Met behulp van de clusteranalyse wordt een classificatie verkregen van ondernemingsstrategieën waarbij het aantal klassen niet van tevoren bekend is. Het doel van clusteranalyse is om ondernemingsstrategieën in klassen in te delen op een zodanige wijze dat de strategische profielen van ondernemingen binnen een klasse meer op elkaar lijken dan de profielen tussen de klassen. Voor het clusterproces is gebruik gemaakt van de Ward's method. Uitgangspunt hierbij is de 'error sum of squares' (ESS). Deze wordt gedefinieerd als de som van de afstanden van de objecten (ondernemingen) tot het zwaartepunt van het cluster waartoe ze behoren. Bij elke clustering worden twee clusters zodanig samengevoegd dat de toename van de ESS zo klein mogelijk is. Het aantal clusters dat uiteindelijk wordt geanalyseerd is bepaald door een aantal overwegingen.

- Een breekpunt in de ESS bij afname van het aantal clusters vormt een indicatie omtrent het aantal wezenlijk van elkaar verschillende clusters.
- Een cluster dient voldoende waarnemingen te bezitten om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.
- Het doel is groepen van ondernemingen te benoemen op basis van hun strategische profielen. Dit is slechts mogelijk als de gevormde clusters op zinvolle wijze geïnterpreteerd kunnen worden.

Er kunnen een tweetal criteria worden gehanteerd om te bepalen door welke variabelen een cluster wordt gekenmerkt, namelijk de F-ratio en de T-waarde (Zwart, 1983):

$$F\text{-ratio} = V(C, J)/V(J)$$

$$T\text{-waarde} = [X(C, J) - X(J)]/V(J)$$

waarbij:

$V(C, J)$ = de variantie van variabele J binnen cluster C;

$V(J)$ = de totale variantie van J;

$X(C, J)$ = het gemiddelde van variabele J binnen cluster C;

$X(J)$ = het totale gemiddelde van J.

De F-ratio is een maatstaf voor de homogeniteit van de bedrijven in hetzelfde cluster ten opzichte van de betreffende variabele. Des te kleiner de F-waarde, des te homogener is de groep met betrekking tot die variabele. De T-waarde geeft de mate van belangrijkheid van de variabele aan. Wanneer per variabele de T-waarden van elk cluster met elkaar worden vergeleken, dan is de variabele voor het cluster met de hoogste T-waarde het meest belangrijk. Bij de benoeming van de clusters wordt met beide ratio's rekening gehouden. De in de tabellen onderstreepte waarde hebben zowel een hoge T-waarde als een lage F-ratio. Tevens is gekeken of de clusters samenhangen met het aantal werknemers en de branche waartoe de ondernemingen behoren. Deze variabelen zijn in de analyse betrokken als achtergrondvariabelen.

4 Resultaten

4.1 Clusteranalyse snel groeïende ondernemingen

Van de 66 snel groeïende ondernemingen bleken er 62 door 4 clusters beschreven te kunnen worden. Gezien het geringe aantal ondernemingen in cluster IV ($n = 6$), moet de beschrijving van dit cluster met enige reserve worden bekeken.

Cluster I: de verkoop-gerichte onderneming

De ondernemingen binnen dit cluster hebben een relatief klein budget voor R&D en de omzet is voor slechts een gering deel afkomstig van nieuw geïn-

introduceerde of grondig herziene produkten. Kortom, de ondernemingen binnen dit cluster trachten niet een concurrentievoordeel te halen door nieuwe produkten te ontwikkelen. Ze trachten dit te compenseren door de verkoop van produkten effectief te organiseren. Deze ondernemingen onderscheiden namelijk verschillende marktsegmenten en passen daarop verschillende verkoopbenaderingen toe. Het zijn met name de

Tabel 2: Clusteranalyse snel groeiende ondernemingen

Variabelen	T-waarden in clusters			
	I	II	III	IV
<i>Innovatie</i>				
aantal nieuwe produkten	- 0,76	0,71	- 0,38	0,41
aantal nieuwe klanten	- 0,51	0,42	- 0,08	0,10
R en D uitgaven	- 0,55	0,59	- 0,28	- 0,02
<i>Focus</i>				
aantal grote afnemers	0,51	0,19	0,83	- 0,95
<i>Commitment</i>				
promotionele activiteiten	0,81	- 0,39	- 0,51	0,13
mediabereik	- 0,16	0,28	- 0,77	1,07
reclame-uitgaven	- 0,13	- 0,29	- 0,31	2,21
bezoeksfre-	0,17	0,25	- 0,92	0,46
quentie	0,60	0,34	1,57	0,15
marktsegmentatie				
aantal werknemers	0,73	- 0,34	- 0,45	- 0,01
branche	- 0,85	0,42	0,22	0,51
	n=19	n=24	n=13	n=6

ondernemingen in de voedings- en genotmiddelenindustrie die tot dit cluster behoren.

Cluster II: de innovator

In tegenstelling tot cluster I trachten de ondernemingen binnen dit cluster een concurrentievoordeel te verwerven door de nadruk te leggen op R&D en het introduceren van nieuwe produkten. Het zijn innovatieve ondernemingen. De kwaliteit of het unieke karakter van hun aanbod lijkt garant te staan voor de afzet. Ze hoeven blijkbaar geen overmatige marketing-inspanningen te leveren. Het zijn met name de kleinere ondernemingen die een innovatie-strategie voeren.

Cluster III: de focus-gerichte onderneming

Binnen dit cluster is het omzetaandeel van de drie grootste klanten bijna 60%. De lage scores op de commitmentvariabelen wekken dan ook weinig verbazing. Het frequent organiseren van promotionele acties lijkt een wankel basis voor samenwerking met een klein aantal belangrijke klanten. Het langs verschillende kanalen bevorderen van de verkoop en het accent leggen op reclame zijn eveneens weinig efficiënte manieren om het kleine klantenbestand op de hoogte te brengen van het aanbod.

Cluster IV: de onderneming met een hoge commitment

De ondernemingen in dit cluster adverteren via veel verschillende media en besteden een relatief groot deel van hun omzet aan reclame. Deze inspanningen lijken onder meer noodzakelijk omdat de omzet van de ondernemingen verspreid is over veel afnemers. Niet elke (potentiële) afnemer rechtvaardigt een intensieve benadering (de ondernemingen variëren de bezoekfrequentie naar rato van het belang van de afnemer). Om toch in contact met (potentiële) klanten te kunnen komen lijkt het via verschillende media trachten de verkoop te bevorderen een zinvolle zaak. Hoewel de ondernemingen in dit cluster relatief veel nieuwe produkten introduceren, kunnen zij dat in onvoldoende mate als concurrentie-wapen hanteren. De ondernemingen in cluster II (de innovator) slagen hier beter in. Deze ondernemingen doen meer aan R&D dan de ondernemingen in dit cluster. Waarschijnlijk is het innoverende karakter van de door de ondernemingen in dit cluster geïntroduceerde produkten van een minder gehalte dan dat van de innovators in cluster II. Om toch hun omzet te realiseren moeten zij de nadruk leggen op verschillende aspecten van verkoopbevordering.

5.2 Clusteranalyse langzaam groeiende ondernemingen

Op basis van de omzetgroei zijn 104 ondernemingen als langzaam groeiende ondernemingen geclassificeerd. Hier konden twee ondernemingen niet aan één van de 4 clusters worden toegevoegd.

Tabel 3: Clusteranalyse langzaam groeiende ondernemingen

Variabelen	T-waarden in clusters			
	I	II	III	IV
<i>Innovatie</i>				
aantal nieuwe produkten	0,44	- 0,52	0,42	- 0,86
aantal nieuwe klanten	0,40	- 0,53	0,55	- 0,93
R en D uitgaven	- 0,02	- 0,42	0,34	- 0,33
<i>Focus</i>				
aantal grote afnemers	- 0,21	0,30	- 0,04	- 0,12
<i>Commitment</i>				
promotionele activiteiten	- 0,68	1,11	- 0,18	- 0,78
mediagebruik	- 0,13	- 0,20	0,88	- 0,63
reclame-uitgaven	- 0,36	- 0,44	1,36	- 0,39
variëren bezoeksfrequentie	- 0,16	0,17	0,66	- 1,22
marktsegmentatie	0,00	0,32	0,42	- 1,66
aantal werknemers	- 0,12	0,01	0,40	0,32
branche	0,34	- 0,84	0,53	0,33
	n=35	n=33	n=23	n=11

Cluster I: de onherkenbare onderneming

De ondernemingen in dit cluster vertonen eigenlijk alleen ten aanzien van het organiseren van promotionele activiteiten een afwijkende negatieve waarde. De overige variabelen hebben een score die overeenkomt met de gemiddelde waarde van de variabelen in het gehele bestand. De ondernemingen binnen dit cluster hebben dus niet een uitgesproken concurrentievoordeel. Ze zijn niet innovatiever dan de gemiddelde onderneming. Een hoge commitment wordt door deze ondernemingen eveneens niet gezien als een instrument om de verkoop te bevorderen. De hypothese van Porter (1980) dat ondernemingen die niet een uitgesproken concurrentie-voordeel weten te verwerven, minder presteren dan ondernemingen die dit wel weten te realiseren, lijkt door de kenmerken van deze ondernemingen te worden bevestigd.

Cluster II: de actie-gerichte onderneming

De kenmerken van de ondernemingen binnen dit cluster vertonen in grote mate overeenkomsten met de snel groeiende verkoop-gerichte ondernemingen. Beide clusters worden gekenmerkt door een klein R&D budget en gerekend naar

omzet, weinig succesvolle produkintroductions. Bij de snelgroeiende ondernemingen wordt dit 'goedgemaakt' door veel aan marktsegmentatie te doen, terwijl de langzaam groeiende ondernemingen veel promotionele acties organiseren. Aangezien het niet zonder meer duidelijk is waarom het onderscheiden van segmenten tot betere resultaten zou leiden dan veel promotionele acties, is het dan ook onduidelijk waarom de ondernemingen binnen dit cluster een lage omzetgroei hebben. Een verklaring hiervoor kan zijn dat aan de waarden van de variabelen niet kan worden afgelezen in hoeverre de instrumenten effectief worden ingezet.

Cluster III: de twijfelaar

Ten opzichte van de overige langzaam groeiende typen schenken de ondernemingen in dit cluster relatief veel aandacht aan produktontwikkeling en kennen een relatief hoge instroom van nieuwe klanten. Echter ten opzichte van de snel groeiende innovators is het budget dat voor R&D wordt uitgetrokken laag. De omzet afkomstig van nieuwe of grondig gewijzigde produkten is eveneens beduidend lager. De ondernemingen binnen dit cluster lijken ten aanzien van innovatie als wapen in de concurrentiestrijd net tekort te schieten. Wellicht dat de bedrijven ter compensatie hiervan hoog scoren op enkele variabelen die een commitment-strategie representeren. Op dit terrein moeten ze echter de concurrentiestrijd aanbinden met de ondernemingen die succesvol een commitment-strategie voeren en die meer doen aan verkoopbevordering en reclame dan de ondernemingen binnen dit cluster. Het op twee fronten strijd leveren kost veel. Gezien de geringe omzetgroei die de ondernemingen in dit cluster realiseren blijkbaar te veel. Het zijn met name ondernemingen uit de machine-industrie die als twijfelaar kunnen worden aangemerkt.

Cluster IV: de passieve onderneming

Binnen de langzaam groeiende ondernemingen, werd cluster I getypeerd als de onherkenbare onderneming, omdat de bedrijven geen uitgesproken voordeel ten opzichte van de concurrenten wisten te behalen. In dit cluster lijkt het erop dat de ondernemingen op alle fronten slechts

nadelen ten opzichte van de concurrenten bezitten. Op vrijwel alle variabelen die betrekking hebben op het innovatieve karakter van de onderneming en de variabelen die een commitment-strategie representeren scoren de ondernemingen binnen dit cluster laag. Het wekt dan ook geen verbazing dat door de passieve houding van deze bedrijven slechts een gering deel van de omzet afkomstig is van nieuw geworven afnemers. Het zijn met name de kleinere bedrijven die zich passief opstellen.

5 Conclusies

In dit artikel is bestudeerd in hoeverre het mogelijk is om binnen een groep snel groeiende en binnen een groep langzaam groeiende ondernemingen verschillende strategische typen te onderscheiden. Daarbij is tevens geanalyseerd of de strategische typen die binnen de groep snel groeiende ondernemingen zijn verkregen afwijken van de typen binnen de groep langzaam groeiende ondernemingen. In het onderzoek zijn kleine en middelgrote ondernemingen betrokken uit twee branches, te weten de voeding- en genotsmiddelen industrie en de machine-industrie.

Op basis van variabelen die een strategie van innovatie, commitment en focus representeren is het mogelijk gebleken verschillende strategische typen op te stellen voor snel groeiende en langzaam groeiende ondernemingen. Aangezien vrijwel alle ondernemingen in een type konden worden ondergebracht en de typen zich makkelijk lieten interpreteren, kan worden geconcludeerd dat het inderdaad mogelijk is gebleken de grote variëteit in ondernemingsstrategieën te reduceren tot een beperkt aantal strategische basisvormen. Dit leidt tevens tot de conclusie dat de drie in het onderzoek betrokken strategische dimensies blijkbaar relevant zijn voor het beschrijven van strategieën in kleine en middelgrote organisaties.

Als zodanig vormt onderzoek waarin naar een samenhang wordt gezocht tussen clusters van strategische variabelen en ondernemingsprestaties een, vanuit het oogpunt van interpretatie, aanmerkelijke verbetering ten opzichte van

onderzoek waarin wordt getracht de ondernemingsprestaties te verklaren. Een statistische verklaring van ondernemingsprestaties, waarnaar met name in de jaren zeventig met behulp van het PIMS data-bestand is gezocht, gaat min of meer voorbij aan de mogelijkheid dat meerdere, duidelijk van elkaar verschillende ondernemingsstrategieën succesvol kunnen zijn. De interactie of samenhang tussen de (verklarende) variabelen wordt in dat type onderzoek nauwelijks bestudeerd of wordt als afwezig verondersteld. In dit onderzoek is juist getracht te achterhalen welke verschillende combinaties van strategische kenmerken bestaan in een groep van snel groeiende en een groep van langzaam groeiende ondernemingen. Door de interacties tussen de verschillende variabelen expliciet in het onderzoek te beschouwen is aansluiting gevonden bij de gedachte dat strategie een patroon van verschillende kenmerken betreft.

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen enkele indicaties worden verkregen omtrent de manier waarop strategische variabelen met elkaar samenhangen en de relatie tussen deze samenhang en ondernemingsprestaties. Om snel te kunnen groeien lijkt het noodzakelijk te zijn een onderscheidend vermogen te hebben ten opzichte van concurrenten. De snel groeiende ondernemingen bezitten een onderscheidend vermogen ten aanzien van één van de in het onderzoek opgenomen strategische dimensies. De verkoop-gerichte onderneming kan de effectiviteit van de verkoop verhogen door de markt te segmenteren (commitment), de innovator heeft een hoge score op twee van de drie innovatievariabelen (aantal nieuwe produkten, aantal nieuwe klanten), de focus-gerichte onderneming beperkt zich tot een gering aantal belangrijke klanten en het laatste type, de onderneming met een hoge commitment, heeft zoals de naam reeds aangeeft, een hoge score op de meeste variabelen die een commitment-strategie representeren. De in dit onderzoek onderscheiden langzaam groeiende ondernemingen kennen daarentegen in veel mindere mate een uitgesproken voordeel ten aanzien van één van de geselecteerde strategische kenmerken. De onherken-

bare onderneming weet op geen van de drie dimensies een voordeel te behalen en de passieve onderneming heeft ten opzichte van de concurrenten slechts nadelen met betrekking tot alle drie strategische dimensies.

Het is opvallend dat de snel groeiende ondernemingen een concurrentievoordeel bezitten ten aanzien van slechts één van de drie strategische dimensies. Geen van de binnen deze groep verkregen typen combineert de concurrentievoordelen van twee of drie van de geselecteerde strategische kenmerken. De ondernemingen die zijn gekarakteriseerd als de twijfelaar en tot de langzaam groeiende ondernemingen moeten worden gerekend, combineren daarentegen wel relatief hoge scores op de variabelen die een strategie van zowel innovatie als commitment operationaliseren. Blijkbaar moeten ondernemingen voorzichtig zijn met het op meerdere fronten trachten te behalen van een concurrentievoordeel.

Bij de snel groeiende ondernemingen zijn enkele interessante conclusies te trekken ten aanzien van de samenhang tussen de verschillende strategische kenmerken. Zowel bij de focus-gerichte onderneming als de onderneming met een hoge commitment valt de negatieve samenhang op tussen de commitment en de focus variabelen. De focus-gerichte onderneming heeft (uiteraard) een hoge score op de variabele die het omzetaandeel van de drie grootste afnemers weergeeft en lage scores op de meeste commitment variabelen. Dit impliceert dat het stimuleren van de verkoop door middel van bijvoorbeeld het frequent organiseren van promotionele activiteiten en het langs verschillende media bekendheid geven aan het produkt, niet de meest voor de hand liggende activiteiten zijn wanneer de onderneming een focus-strategie uitvoert. Een nadeel ten opzichte van concurrenten ten aanzien van de commitment wordt gecompenseerd door de voordelen van een focus-strategie.

Het omgekeerde is ook het geval. Ondernemingen die hoog scoren op de commitment-variabelen zijn in het algemeen in geringe mate afhankelijk van een kleine groep afnemers.

De relatie tussen aan de ene kant de variabelen die een innovatie strategie vertegenwoordigen en aan de andere kant de commitment en focus-variabelen is minder sterk. De innovator kent geen duidelijk van het gemiddelde afwijkende waarden ten aanzien van de commitment en focus-variabelen. Omgekeerd geldt hetzelfde. Een uitzondering op deze bevindingen vormt de verkoop-gerichte onderneming, die hoog scoort op de variabele marktsegmentatie (commitment) maar negatieve waarden kent ten aanzien van de innovatie-variabelen. Ten opzichte van z'n concurrenten weet de verkoop-gerichte onderneming zich echter weinig te profileren. Binnen de groep van de snel groeiende ondernemingen kennen de verkoop-gerichte ondernemingen namelijk de laagste omzetgroei.

Uit de resultaten bleek dat een aantal typen kon worden beschreven op basis van de branche waartoe de ondernemingen behoren en/of de omvang van het bedrijf, gemeten naar het aantal werknemers. Het type dat werd genoemd de innovator met een hoge commitment bleek voornamelijk te bestaan uit ondernemingen uit de machine-industrie. De snel groeiende focus-gerichte onderneming bleek voornamelijk uit kleine ondernemingen te bestaan. De langzaam groeiende twijfelaar bestond in belangrijke mate uit middelgrote ondernemingen uit de machine-industrie. De vraag stelt zich waarom bepaalde strategische typen in een bepaalde branche zijn over- of ondervertegenwoordigd en waarom bepaalde typen blijkbaar zijn voorbehouden aan ondernemingen met een zekere omvang. De structuur van de bedrijfstak en de met een bepaalde strategie gemoeide financiële middelen waardoor een bepaalde schaalgrootte van het bedrijf noodzakelijk is, kunnen hiervoor verklaringen zijn. Het verdient daarom aanbeveling nader te onderzoeken waarin branche en/of bedrijfsomvang specifieke typen van elkaar verschillen en wat hiervan de oorzaken kunnen zijn.

Literatuur

- Abell, D. F., J. S. Hammond, (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Anderson, C. R., F. T. Paine, (1978), 'PIMS: A Reexamination', *Academy of Management Review*, July, pp. 602-612.
- Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Bourgeois, III, L. J. (1980), 'Strategy and Environment: A Conceptual Integration', *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39.
- Buzzell, R., B. Gale, R. G. M. Sultan, (1975), 'Market Share – A Key to Profitability', *Harvard Business Review*, 53, pp. 97-106.
- Christensen, H. K., C. A. Montgomery, (1981), 'Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure', *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 327-343.
- Dess, G. G., P. S. Davis, (1984), 'Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488.
- Galbraith, C., D. Schendel, (1983), 'An Empirical Analysis of Strategy Types', *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-173.
- Hambrick, D. C., (1983), 'High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries', *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 687-707.
- Jain, S. C., (1985), *Marketing Planning and Strategy*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Leeflang, P. S. H., P. A. Beukenkamp, (1987), *Probleemgebied Marketing, Een Management-benadering*, H. E. Stenfort Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Leeflang, P. S. H., (1986), 'Strategische Marketing: Recent Ontwikkelde Methoden en Technieken', *Holland Harvard Review*, No. 5, pp. 23-35.
- Miles, R. E., C. C. Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Miller, D., (1987), 'The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy', *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 55-76.
- Mintzberg, H., (1978), 'Patterns of Strategy Formation', *Management Science*.
- Piëst, E., (1988), 'Dimensies van Ondernemingssucces: Een Overzicht', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 62e Jaargang, No. 5, Mei.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Rhoades, S. A., (1973), 'The Effect of Diversification on Industry Profit Performance in 241 Manufacturing Industries: 1963', *Review of Economics and Statistics*, pp. 146-155.
- Ramanujam, V., N. Venkatraman, (1984), 'An Inventory and Critique of Strategy Research Using the PIMS database', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 138-151.
- Rumelt, R. P., (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Schoeffler, S. R., R. Buzzell, D. Heany, (1974), 'Impact of

Strategic Planning on Profit Performance', *Harvard Business Review*, 52, pp. 137-145.

Unni, V. K., (1981), 'The Role of Strategic Planning in Small Business', *Long Range Planning*, April, pp. 54-58.

Zwart, P. S., (1983) *Beslissingsprocessen van Detaillisten: Een Toepassing in de Drogistenbranche*, Proefschrift ter verkrijging van het doctoraat in de economische wetenschappen, Krips Repro Meppel.

Zwart, P. S. (1988). 'Kan Ondernemingssucces Worden Verklaard?', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 62e Jaargang, No. 5, Mei.

Noot

- 1 Dit artikel bouwt voort op de in 1988 over dit onderwerp in het MAB verschenen artikelen van beide auteurs: Piëst (1988), Zwart (1988).