

Lezers reageren

Het onderzoek naar de factoren achter succes

Drs. M. Mulder**1 Inleiding**

In het artikel 'Strategische typen in het midden- en kleinbedrijf' van Piëst en Zwart (MAB, april 1989) wordt gepoogd een antwoord te geven op de vraag of 'succesvolle ondernemingen anders te typeren zijn dan minder succesvolle ondernemingen'. De voornaamste conclusie die de auteurs op basis van hun onderzoek trekken is dat '... een aantal typen beschreven kan worden op basis van de branche, waartoe de ondernemingen behoren en/of de omvang van het bedrijf, gemeten naar het aantal werknemers'. Op grond van deze conclusie pleiten de auteurs voor verder onderzoek naar de invloed van bedrijfsomvang en branche op de strategie en het ondernemings-succes. Deze conclusie had zonder genoemd onderzoek reeds getrokken kunnen worden; sterker nog, deze conclusie is door velen reeds lang getrokken. In het vervolg van mijn reactie wil ik aangeven door welke methodologische fout Piëst en Zwart tot hun 'open-deur'-antwoord zijn gekomen.

2 De inhoud van 'Strategische typen in het midden- en kleinbedrijf'

In het artikel van Piëst en Zwart wordt eerst de historie van het onderzoek naar de relatie tussen strategie en ondernemingsprestatie geschetst, waarna de opzet en de resultaten van het eigen onderzoek worden gepresenteerd. Aan de hand van deze driedeling zal ik het artikel samenvatten.

2.1 De historie

De achtergrond van het artikel is de drijfveer om op systematische wijze te achterhalen waarin succesvolle ondernemingen zich onderscheiden

van minder succesvolle ondernemingen. In de afgelopen decennia is door velen reeds getracht deze problematiek kwantitatief te benaderen. In de jaren zestig/zeventig richtte de aandacht in het onderzoek zich hoofdzakelijk op de keuzes die een onderneming maakt ten aanzien van de produkt-markt-combinaties. De resultaten van dit type onderzoek zijn zwak. Aan het eind van de jaren zeventig verschoof de aandacht naar de manier waarop een onderneming binnen een gekozen produkt-markt-combinatie zich concurrentievoordelen weet te verschaffen. Dit type onderzoek richtte zich vooral op het bepalen van de invloed van de afzonderlijke factoren op de ondernemingsprestaties. De resultaten van dit type onderzoek zijn aanzienlijk beter: door diverse onderzoekers werd een verband aangetoond tussen Return On Investment en investeringsintensiteit, marktaandeel, produktkwaliteit, marketing en R&D-uitgaven. Van diverse zijden is deze methode bekritiseerd om de louter statistische benadering, die voor de ondernemingsleiding tot niet te hanteren conclusies leidde. Voor de ondernemingsleiding is immers het gezamenlijke effect van de factoren op de ondernemingsprestaties van belang. Dit mankement in deze methode werd grotendeels veroorzaakt door het feit dat de interacties tussen de verklarende variabelen niet in de analyse werden betrokken. In het begin van de jaren tachtig leidde deze kritiek tot een type onderzoek, waarin men een rela-

Drs. M. Mulder (1960) studeerde algemene economie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is in 1985 afgestudeerd op een onderzoek naar de verschillen in industriële ontwikkeling tussen Nederland en de BRD. Tot 1989 stafmedewerker bij de Raad voor het midden- en kleinbedrijf; nu wetenschappelijk onderzoeker Financieringen en Sectorstudies bij het Landbouwkundig Economisch Instituut.

tie zoekt tussen ondernemingsprestaties enerzijds en het geheel van de daarop van invloed zijnde factoren anderzijds. Op deze manier meent men rekening te kunnen houden met de interacties tussen de verklarende variabelen. Het centrale begrip in deze benadering is strategie, dat gedefinieerd wordt als een patroon van handelingen (op het gebied van produktietechniek, marketing, enzovoort). Uitgangspunt is dat de grote variatie aan ondernemingsstrategieën te herleiden is tot een beperkt aantal basisstrategieën (typen). Onderzocht wordt of de verschillen in ondernemingsprestaties verband houden met het type strategie.

2.2 De opzet

Piëst en Zwart hebben op basis van de laatst genoemde benadering onderzocht of Nederlandse produktiebedrijven (ondernemingen met minder dan 200 werknemers in de voedings- en genotmiddelenindustrie en de machine-industrie) in een beperkt aantal strategische typen kunnen worden ingedeeld en of er een relatie bestaat tussen strategische type en de mate van ondernemingssucces. Voor het beantwoorden van deze vragen hebben zij de clusteranalyse toegepast.

2.3 De resultaten

Een resultaat van deze analyse is dat binnen de groep van succesvolle ondernemingen vier strategische typen kunnen worden onderscheiden: de verkoop-gerichte onderneming, de innovator, de focus-gerichte onderneming en de onderneming met een hoge commitment. Binnen de groep van minder succesvolle ondernemingen worden eveneens vier strategische typen onderscheiden: de onherkenbare onderneming, de actie-gerichte onderneming, de twijfelaar en de passieve onderneming. Geconcludeerd wordt onder meer dat '... een aantal typen beschreven kon worden op basis van de branche waartoe de ondernemingen behoren en/of de omvang van het bedrijf, gemeten naar het aantal werknemers.'

3 Kritiek

Met de auteurs ben ik van mening dat het zinvol kan zijn de strategieën van ondernemingen in te

delen in een aantal typen. Voorts wil ik geloven dat de door hun gegeven indelingen van strategische typen binnen de succesvolle bedrijven en binnen de minder succesvolle ondernemingen op voldoende significantie berusten (hierover worden geen mededelingen gedaan). Oneens ben ik het met de louter bedrijfskundige benadering, waarin de aandacht wordt geconcentreerd op de relatie tussen de strategie van de ondernemingsleiding en de ondernemingsprestaties. Hier wil ik in herinnering roepen de reden voor het ontstaan van dit type onderzoek: de louter statistische benadering die voorheen werd gehanteerd en die conclusies opleverde die voor het management geen praktische betekenis hadden. Met betrekking tot de conclusies van Piëst en Zwart kan eveneens gesteld worden dat deze voor het management geen praktische betekenis hebben. De indeling in strategische typen bleek namelijk voor een groot deel samen te hangen met de branche en/of de bedrijfsomvang. Zo bestaat de groep van snel groeiende focus-gerichte ondernemingen voornamelijk uit kleine ondernemingen. De groep van langzaam groeiende twijfelaars bestaat in belangrijke mate uit middelgrote ondernemingen uit de machine-industrie. De groep van ondernemingen met een hoge commitment bestaat grotendeels uit ondernemingen uit de machine-industrie. De groep van snel groeiende verkoop-gerichte ondernemingen is voor een groot deel samengesteld uit ondernemingen uit de voedings- en genotmiddelenindustrie. De enige aanbeveling die op basis van dit onderzoek aan de leiding van een onderneming kan worden gedaan is: ga na of de onderneming in de juiste sector actief is en de juiste omvang heeft en verander zo nodig van sector en/of omvang. De leiding van een onderneming zal evenwel in veel gevallen willen weten hoe met de gegeven bedrijfsomvang en binnen de sector waarin men actief is, tot betere resultaten kan worden gekomen.

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de strategische-typen-benadering geen zinvolle methode is om te achterhalen door welke factoren het succes van naar omvang en branche verschillende ondernemingen wordt

bepaald. In brede kring is bovendien sinds decennia bekend dat de dimensies omvang en branche van zeer grote invloed zijn op de ondernemingsresultaten. Het door de auteurs bepleite onderzoek naar de invloed van bedrijfsomvang en branche op de strategie en het ondernemingssucces is reeds en wordt nog steeds door vele onderzoekers en onderzoekinstellingen (onder meer het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf) verricht. Op basis van de reeds bestaande kennis wil ik een paar verbanden aangeven tussen bedrijfsomvang en branche enerzijds en de ondernemingsstrategie anderzijds.

3.1 Schaal/branche en strategie

Het grootbedrijf is doorgaans veel minder op een beperkt aantal afnemers gericht dan het midden- en kleinbedrijf. Deze invloed van de schaal op de strategie wordt de laatste jaren nog sterker doordat in veel bedrijfstakken grote bedrijven in het kader van hun concentratie op kernactiviteiten ondernemingen uit het midden- en kleinbedrijf inschakelen als specialistische toeleverancier. Als voorbeeld kan worden genoemd het door Philips afstoten van de vervoersafdeling aan gespecialiseerde transportondernemingen. Een uitzondering op de regel dat grote bedrijven op meer afnemers zijn gericht is de vliegtuigindustrie. Er is een klein aantal kopers van vliegtuigen; dit aantal zal als gevolg van fusies de komende jaren zelfs nog afnemen. Het grootbedrijf Fokker heeft daardoor te maken met een beperkt aantal afnemers. Op het gebied van de innovatiegerichtheid kan eveneens gesteld worden dat het grootbedrijf en het midden- en kleinbedrijf duidelijk van elkaar verschillen. Het midden- en kleinbedrijf blijkt grote moeite te hebben met het toepassen van nieuwe technische vondsten. Een van de oorzaken hiervan is de tekortschietende kennisinfrastructuur. Dit is de reden dat de ondernemingsorganisaties KNOV en NCOV de rol van de brancheorganisaties in het technologiebeleid benadrukt willen zien.

Aangezien het midden- en kleinbedrijf voor een relatief groot deel gericht is op de markt van de consumptieve vraag (detailhandel, reparatiebedrijven) is het logisch dat dit deel van het bedrijfsleven relatief sterk op de verkoop is gericht en

relatief zwak op de ontwikkeling van nieuwe producten.

In vergelijking met het grootbedrijf in deze markt (grootwinkelbedrijf) zal het midden- en kleinbedrijf veel minder aan marktsegmentatie doen. Het afzetgebied van het midden- en kleinbedrijf is veelal beperkt tot de directe omgeving.

Het midden- en kleinbedrijf is voorts veel minder dan het grootbedrijf in staat een optimaal reclamebeleid te voeren. Zoals bekend, mag (tot nu toe) de lokale en regionale omroep niet voor reclameboodschappen worden gebruikt. Aangezien voor het grootwinkelbedrijf meer reclamemogelijkheden bestaan, zal het een hogere commitment hebben dan het midden- en kleinbedrijf.

Behalve aan de dimensies schaalomvang en branche moet in dit verband ook gememoreerd worden aan de dimensie regio. Dat ook de plaats van vestiging van betekenis kan zijn, blijkt uit het gegeven dat wanneer een tuinder uit het Westland zou vertrekken naar een tuinbouwgebied in het Noorden van Nederland, maar hetzelfde teelplan en dezelfde bedrijfsomvang zou houden, zijn bedrijfsresultaten ook na de aanpassingsperiode significant lager zijn dan ze voorheen waren.

4 Conclusie

Het bovenstaande samenvattend kan gesteld worden dat de strategie en het succes van een onderneming in belangrijke mate bepaald worden door de bedrijfsomvang, de branche en de plaats van vestiging. Deze reeks van medebepalende factoren kan nog worden aangevuld met de levenscyclus van het produkt en de macro-economische conjunctuur. De strategie van de ondernemingsleiding kan niet los worden gezien van de aard van de onderneming en zijn omgeving. De bedrijfskundige aanpak van Piëst en Zwart kan voor een aantal naar aard en omgeving identieke ondernemingen gehanteerd worden: verschillen in ondernemingsprestaties tussen deze ondernemingen kunnen wellicht verklaard worden uit het beleid dat door de ondernemingsleiding is gevoerd.

Op meso-economisch niveau, waar tussen de ondernemingen grote verschillen bestaan in

onder meer bedrijfsomvang, branche en vestigingsplaats, is het onjuist de verschillen in ondernemingsprestaties te willen verklaren uit de strategie van de ondernemingsleiding. Deze aanpak kan tot niets anders leiden dan de 'open deuren' die de auteurs als de conclusies van hun onderzoek presenteren.

Literatuur

- Ministerie van Economische Zaken, *Ruim baan voor ondernemen*, Den Haag, 1987.
- Post J. H., J. Breedveld, B. van der Ploeg, D. Strijker, J. J. de Vlieger, *Agribusinesscomplexen in Nederland*, Landbouw-Economisch Instituut, juni 1987.
- Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf, *Voorjaarsnota 1987*, Den Haag, 1987.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, *Middenstandsnota 1959, 1959-1960*, stuk 5819, nr. 2.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Op maat van het midden- en kleinbedrijf*, Den Haag, 1987.

Naschrift op artikel van Drs. M. Mulder

De invloed van strategie op onder- nemingsprestaties

Drs. E. Piëst en Prof. Dr. P. S. Zwart

1 Onzorgvuldig en onvolledig

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van het commentaar van Drs. Mulder met betrekking tot het door ons geschreven artikel 'Strategische typen in het midden- en kleinbedrijf'. De kritiek van Mulder richt zich op het 'open deur' antwoord waartoe wij zouden zijn gekomen. Mulder wijt dit aan een methodologische fout die wij zouden hebben gemaakt en wil aangeven welke methodologische fout wij zouden hebben gemaakt.

Om met het laatste (de methodologische fout) te beginnen, Mulder maakt zijn belofte niet waar. Sterker, Mulder komt er niet op terug in zijn betoog. Het geven van een reactie onzerzijds op dit punt is daarom niet mogelijk.

Met betrekking tot het 'open deur' antwoord dat wij in het artikel zouden geven, baseert Mulder zich op de conclusie dat een aantal strategische typen beschreven kan worden op basis van de branche, waartoe ondernemingen behoren en/of de omvang van het bedrijf, gemeten naar het aan-

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'.