

Een typologie van marketingstrategieën in Nederland

Dr. K.J. Alsem en Prof. Dr. J.C. Hoekstra

MARKETING

1 Inleiding

De keuze van de ondernemings- en marketingstrategie is een cruciaal element in het strategische planningproces. Door pro-actief in te spelen op verwachte omgevingsontwikkelingen en op verwacht gedrag van concurrenten, door de eigen sterke punten uit te buiten in het streven naar concurrentievoordeel en zich daarbij te richten op de in de bedrijfstak geldende of verwachte succesbepalende factoren, dienen de gestelde doelen te worden gerealiseerd. De belangrijkste richtlijn bij de keuze van de strategie wordt gevormd door een verondersteld effect van de strategie op de doelstellingsmaatstaf of -maatstaven. Inzicht in dergelijke verbanden is de basis voor een succesvolle strategiekeuze.

Aan het identificeren van een typologie van marketingstrategieën en het evalueren van deze strategieën in termen van behaald resultaat, wordt in de marketingliteratuur veelvuldig aandacht besteed (zie bijvoorbeeld Douglas en Rhee, 1989; Hooley et al., 1992; Hooley et al., 1993; Walker en Ruekert, 1987). Het onderzoek dat hieraan ten grondslag ligt maakt echter zonder uitzondering gebruik van gegevens die op niet-Nederlandse markten betrekking hebben. De vraag is dan ook of dergelijke typologieën ook in Nederland worden aangetroffen.

In dit artikel wordt een typologie van marketingstrategieën ontwikkeld die van toepassing is op de Nederlandse markt. Er wordt gebruikgemaakt van gegevens die in 1994 binnen het Nederlandse bedrijfsleven zijn verzameld. Alvorens in te gaan op de opzet en de resultaten van het onderzoek, beschrijven we eerst in paragraaf 2 een aantal in de literatuur genoemde strategietypologieën. In paragraaf 3 besteden we aandacht aan de gehanteerde onderzoeksmethode. Paragraaf 4 bevat een overzicht van de kenmerken van de steekproef en in paragraaf 5 worden de resultaten van de studie beschreven. We sluiten het artikel in paragraaf 6 af met enkele slotopmerkingen.

2 Strategietypologieën

Voor de identificatie van strategietypologieën worden in essentie twee benaderingen gehanteerd. De eerste betreft het formuleren van een *a priori* typologie, gebaseerd op theoretische uitgangspunten en op algemene (case) observaties. De tweede benadering is *post hoc*: typologieën worden gezocht door op basis van empirische data patronen te ontdekken (zie bijvoorbeeld Douglas en Rhee, 1989; Hooley et al., 1992; Hooley et al., 1993).

Voorbeelden van *a priori* geformuleerde strategietypologieën zijn die van Miles en Snow (1978), Porter (1980), Walker en Ruekert (1987) en Treacy en Wiersema (1993). Miles en Snow (1978) baseren hun typologie op de strategische ambitie die ondernemingen hebben in hun benadering van de markt. Zij komen hierbij tot vier typen:

- 'prospectors': ambitieuze ondernemingen die continu op zoek zijn naar nieuwe producten en markten;

Dr. K.J. Alsem is universitair docent strategische marketing en marketingcommunicatie aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. J.C. Hoekstra is bijzonder hoogleraar Direct Marketing aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam en universitair hoofddocent Marktkunde aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.

- ‘defenders’: ondernemingen die hun marktpositie trachten te verdedigen;
- ‘analyzers’: ondernemingen die een positie innemen tussen de prospectors en de defenders in;
- ‘reactors’: ondernemingen die geen duidelijke marketingstrategie volgen maar vooral reageren op activiteiten van concurrenten.

Porter (1980, 1985) onderscheidt twee dimensies in een marketingstrategie: de keuze van het verdedigbaar concurrentievoordeel (differentiatie versus lage kosten) en de keuze van de product/markt (de gehele markt versus een niche). De combinatie van beide dimensies leidt tot vier mogelijke strategieën: differentiatie op de gehele markt of op een niche en kostenleiderschap op de gehele markt of op een niche. Deze vier strategieën worden niet nader benoemd.

Walker en Ruekert (1987) combineren de eerstgenoemde dimensie van Porter met de typologie van Miles en Snow en komen hierbij tot zes typen: prospectors (die per definitie een differentiatiestrategie kiezen), differentiated analyzers, low-cost analyzers, differentiated defenders, low-cost defenders en reactors (die per definitie geen concurrentievoordeel kiezen).

Een enigszins andere benadering is geïntroduceerd door Treacy en Wiersema (1993). Zij gaan ervan uit dat ondernemingen streven naar het leveren van ‘superior customer value’ en stellen dat succesvolle ondernemingen zich onderscheiden door te kiezen voor één van drie zogenoemde ‘value disciplines’:

- ‘operational excellence’: het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen, geleverd met zo weinig mogelijk ongemak;
- ‘product leadership’: voortdurende innovatie op basis van marktonderzoek, gebruikmakend van creativiteit en het snel commercialiseren van nieuwe ideeën;
- ‘customer intimacy’: het voortdurend aanpassen van producten/diensten aan de wensen van de klant op basis van gedetailleerde kennis van individuele afnemerswensen, waardoor wordt voorzien in heterogene behoeften.

Evenals Porter stellen zij dat het voor het succesvol opereren op markten noodzakelijk is dat ondernemingen uitblinken in ten minste één van de drie disciplines. Op de beide andere terreinen

moet volgens de in de bedrijfstak geldende norm worden gepresteerd.

Zoals gesteld worden *a priori* typologieën ontwikkeld op basis van economisch-theoretische concepten en op basis van algemene waarnemingen uit case-studies. Zo stelt Porter (1980, blz. IX) dat zijn bevindingen zijn gebaseerd op ‘statistically based scholarly research in the traditional sense but also on studies of hundreds of industries that have been the result of preparation of teaching materials, my own research, supervision of dozens of industry studies by teams of MBA students, and my work with US and international companies’. De typologie van Treacy en Wiersema (1993) is gebaseerd op ‘a three-year study of 40 companies that have redefined performance expectations in their markets. Through this research we have come to understand what each value discipline demands of an organization and why’. De waarde van dergelijke typologieën neemt uiteraard toe wanneer de aangetroffen indelingen empirisch worden getoetst. Zo is bijvoorbeeld in studies van Shortell en Zajac (1990) en Nijssen (1993) de typologie van Miles en Snow empirisch ondersteund.

De *post hoc* benadering voor het formuleren van strategietypologieën is gebaseerd op kwantitatieve analyse van omvangrijke datasets die op één of meer bedrijfstakken betrekking kunnen hebben. Alvorens gegevens worden verzameld, worden op basis van theoretische overwegingen de relevant geachte strategiedimensies vastgesteld. Analyse vindt veelal plaats met behulp van technieken die het mogelijk maken patronen in de verzamelde gegevens te ontdekken. Clusteranalyse is in dit kader een veelvuldig toegepaste techniek. Cool en Schendel (1987) baseerden hun analyse op variabelen als de aard van de geleverde producten, het belang van research en development, het belang van marketing en de omvang van de onderneming. Zij verrichtten hun studie binnen één bedrijfstak. Douglas en Rhee (1989) bestudeerden meerdere bedrijfstakken op variabelen als het relatieve belang van de marketinginstrumenten, de relatieve breedte van het assortiment en de mate van synergie met andere bedrijfsonderdelen. Hooley et al. (1992) onderzochten eveneens meerdere bedrijfstakken, maar namen een groter aantal marketingvariabelen mee. Zij vonden vijf strategietypen (aangeduid als Generic Marketing Strategy GMS 1 tot en met 5):

- GMS1: agressieve groei-doelstellingen door

- middel van een hoge prijs/kwaliteitspositionering;
- GMS2: geleidelijke afzetgroei door een gesegmenteerde marktbenadering en een hoge prijs/kwaliteitspositionering;
- GMS3: geleidelijke afzetgroei door een gesegmenteerde marktbenadering en een gemiddelde prijs/kwaliteitspositionering;
- GMS4: geleidelijke afzetgroei door een gesegmenteerde marktbenadering en het aanbieden van producten met een hoge kwaliteit;
- GMS5: defensieve doelstellingen door kostenreductie en het verbeteren van de productiviteit.

Door elk van de strategietypen te koppelen aan resultaatmaatstaven konden zij vaststellen dat de eerstgenoemde strategie de meest succesvolle was, gevolgd door de tweede. De laatstgenoemde was de minst succesvolle strategie.

In de navolgende studie wordt gebruikgemaakt van de *post hoc* benadering.

3 Methode van onderzoek

International Marketing Effectiveness Project

Het onderzoek naar strategietypologieën waarover in dit artikel wordt gerapporteerd maakt deel uit van het International Marketing Effectiveness Project (IMEP), gecoördineerd door Prof. Dr. G.J. Hooley van de Aston University in Birmingham (UK) (zie bijvoorbeeld Hooley et al. 1990). Dit project onderzoekt de marktomgeving, de marketingoriëntatie, de organisatie van en verantwoordelijkheid voor marketingactiviteiten, en de marketingdoelstellingen en -strategieën. Doel van het project is onder meer inzicht te krijgen in het bestaan van strategietypologieën en in de relatie tussen de gevolgde strategie en het behaalde resultaat. Tot dusverre is onderzoek verricht in 18 landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, de USA, Canada, Japan, Ierland, Nieuw Zeeland, Australië, en Rusland.

Gegevensverzameling en -analyse

De gegevensverzameling voor het Nederlandse onderzoek heeft plaatsgevonden in 1994. De steekproef omvat 3003 Nederlandse bedrijven (alleen NV's en BV's), random getrokken uit het

Dun & Bradstreet-bestand en gestratificeerd naar ondernemingsgrootte (drie categorieën: 5-99, 100-499 en 500 of meer werknemers met respectievelijk 1200, 1200 en 600 verzonden vragenlijsten) en naar industriële sector (Standard Industrial Code).

De gegevensverzameling vond plaats door middel van een schriftelijke enquête, gericht aan marketingmanagers, of indien niet aanwezig, aan de verkoopmanager of directeur. Aangezien – zoals gesteld – dit onderzoek deel uitmaakt van het IMEP-project, en vergelijkbaarheid van resultaten over verschillende landen vereist is, geldt de door Hooley ontwikkelde vragenlijst als de basis voor het onderzoek. De lijst is op enkele punten uitgebreid, en aangepast aan de Nederlandse situatie. De vragenlijst bestaat uit 61 vragen verdeeld over vijf onderwerpen:

- algemene gegevens van de onderneming, zoals aantal werknemers, jaarlijkse omzet, branche;
- marketingvisie (waar ligt de focus van de marketingactiviteiten op het continuüm van transacties tot relaties, en in welke mate bepaalt 'marketing' de ondernemingsfilosofie) en marketingorganisatie (zoals flexibiliteit en verantwoordelijkheden);
- veranderende marktomgeving, zoals koopgedrag, concurrentie, technologie;
- marketingstrategieën: doelstellingen, marktwerking en positionering;
- resultaten: omzet, winst, marktaandeel, ROI.

De vraagstelling heeft betrekking op de SBU of divisie, of – waar een dergelijke structuur niet aanwezig is – op de gehele organisatie.

De vragenlijst is in twee golven verzonden. De eerste golf werd verzonden in april 1994 en leverde een respons op van 397 bruikbare enquêtes. Hoewel de vragenlijst anoniem werd ingevuld, konden non-respondenten worden geïdentificeerd doordat de respondenten (separaat) een formulier toezonden waarmee ze verzochten om een samenvatting van de resultaten. In mei 1994 volgde een herinneringsmailing aan ruim 2600 bedrijven. In totaal waren 550 geretourneerde enquêtes bruikbaar, een respons van 18,3 %. In dit artikel wordt uitsluitend gerapporteerd over de 484 ondernemingen die over alle in de – in het onderstaande te beschrijven – clusteranalyse meegenomen variabelen gegevens verstrekten.

De representativiteit van de respons komt in paragraaf 4 van dit artikel aan de orde.

In de analyse van de gegevens staan vijf componenten van de marketingstrategie centraal: marketingdoelstellingen, strategische focus, wijze van segmenteren, kwaliteitspositionering en prijspositionering. Elk van deze componenten wordt door verschillende variabelen gemeten. De *marketingdoelstellingen* hebben betrekking op handhaven/verdedigen van de positie, geleidelijke groei en agressieve groei. Er worden drie soorten *strategische focus* onderscheiden: uitbreiden van de totale markt, het uitbreiden van marktaandeel en kostenreductie en/of productiviteitsverbetering. De *wijze van segmenteren* wordt beschreven in drie categorieën: een oriëntatie op de gehele markt, het benaderen van geselecteerde marktsegmenten en het concentreren op specifieke, individuele afnemers. De *kwaliteitspositionering* en de *prijsprioritering* (hoog, gemiddeld of laag) worden gemeten omdat deze variabelen inzicht geven in de promotionele en imago-elementen van de strategie.

Behalve de vijf componenten van de marketingstrategie spelen ook de *resultaten* van de strategie een belangrijke rol in de analyses. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de behaalde resultaten wordt gebruikgemaakt van objectieve maatstaven én beoordelingsmaatstaven. De objectieve maatstaven bestaan uit omzet, marktaandeel, winst en return on investment. Bij de beoordelingsmaatstaven werd aan de respondenten gevraagd de vier genoemde maatstaven op een driepuntsschaal (beter-hetzelfde-slechter) te vergelijken met de belangrijkste concurrenten, de resultaten van het voorgaande jaar en de doelstellingen. Deze maatstaven zijn ontleend aan de door Hooley ontwikkelde vragenlijst. Bij het beantwoorden van de vraag of men het beter doet dan vorig jaar of volgens de begroting speelt het ambitieniveau uiteraard een belangrijke rol. Is dit gering, dan is men eerder tevreden dan wanneer sprake is van een hoge ambitie. Omdat de ambitie niet afzonderlijk is gemeten, is deze mogelijke verstoring niet uit de resultaten te isoleren.

Aangezien de respons op de objectieve maatstaven laag is, wordt in de analyse gebruikgemaakt van de beoordelingsmaatstaven die in een hogere frequentie gespecificeerd werden. Het is denkbaar dat de antwoorden op deze subjectieve maatstaven in positieve zin zijn vertekend. De lage respons op

de objectieve maatstaven biedt hiervoor een indicatie. Het doel van dit onderzoek is evenwel het leggen van relaties tussen variabelen (vertekeningen hebben geen invloed op de sterkte van het verband) en het maken van vergelijkingen met andere landen (waar dezelfde afwijking in positieve zin kan worden verondersteld). De verstoring zoals genoemd heeft dan ook waarschijnlijk geen invloed op de uitkomsten van het onderzoek.

Analyse

Om inzicht te krijgen in de kenmerken van de steekproef zijn de gegevens geanalyseerd met behulp van Chi-kwadraatanalyse en t-toets. Hierover wordt in paragraaf 4 gerapporteerd. Vervolgens is een clusteranalyse uitgevoerd teneinde een typologie van marketingstrategieën te achterhalen. De gehanteerde clustermethode wordt beschreven in paragraaf 5. Paragraaf 6 beschrijft de resultaten van de clusteranalyse.

4 Kenmerken van de steekproef

De responderende bedrijven kunnen worden beschreven aan de hand van hun achtergrondkenmerken, hun marktpositie en de succesbepalende factoren die gelden op de markten waarop de ondernemingen werkzaam zijn.

De achtergrondkenmerken zijn weergegeven in tabel 1 (volgende pagina). Zoals reeds vermeld zijn de grotere ondernemingen oververtegenwoordigd in de steekproef. In de steekproef hebben de bedrijfsactiviteiten in meer dan de helft van de gevallen betrekking op productie (53%). In een kwart van de ondernemingen is de dienstverlening de hoofdactiviteit. De overige 21% houdt zich bezig met distributie. Bij acht van de tien bedrijven staat het hoofdkantoor in Nederland. Andere vestigingsplaatsen zijn de rest van Europa (14%), de USA (6%) en andere delen van de wereld (1%). Meer dan een kwart van de bedrijven (29%) voert meer dan 75% van de omzet uit. Een op de vijf bedrijven exporteert helemaal niet.

Wat betreft de representativiteit van de respondenten kan worden opgemerkt dat een vergelijking van de eerste en de tweede golf niet wijst op verschillen in achtergrondkenmerken van de respondenten. Als de tweede golf wordt beschouwd als een aselechte steekproef uit de non-

Tabel 1: Steekproef karakteristieken

	<i>Frequentie (n=484)</i>
GROOTTE VAN DE ONDERNEMING	
Klein (5 tot 100 werknemers)	30,7%
Middel (100 tot 500 werknemers)	43,1%
Groot (meer dan 500 werknemers)	26,2%
AARD VAN DE ONDERNEMING	
Volgens eigen opgaaf:	
Productie/fabricage	53,2%
Distributie	21,4%
Diensten	25,4%
Volgens gegevens SIC-codes:	
0-3 Bouw, industrie	52,8%
4-5 Nut, vervoer, handel, horeca	33,2%
6-9 Diensten, overheid, diversen	13,8%
LAND VAN MOEDERORGANISATIE	
Nederland	79,3%
Europa (excl. NL)	13,7%
Noord Amerika	6,0%
Japan	0,6%
Overig	0,4%
MATE WAARIN GEËXPORTEERD WORDT	
0%	19,1%
1-10%	14,6%
11-25%	9,4%
26-50%	10,3%
51-75%	16,4%
>75%	30,2%

* Verdeling wijkt op 0.01 niveau niet af van gehele Nederlandse populatie.

respons van de eerste golf wijst dit derhalve op een representatief beeld van de gehele populatie. Dit beeld wordt bevestigd door een analyse van de SIC-codes van de bedrijven. Daartoe is de verdeling over SIC-codes uit de steekproef (zie tabel 1: aard van de onderneming - SIC-codes) vergeleken met de totale populatie uit 1994 volgens gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. De berekende chi-kwadraatwaarde bedraagt 9,6 (signifcant op 2%-niveau), hetgeen impliceert dat er op 0.05 niveau geen afwijking is tussen steekproefverdeling en populatieverdeling.

Wel hebben naar verhouding in beide golven meer grote ondernemingen gerespondeerd (21% van aan grote ondernemingen verstuurd vragenlijsten), hetgeen wellicht te verklaren is uit de

omstandigheid dat kleinere ondernemingen zich minder aangesproken voelen door het onderwerp 'marketing' dan grotere ondernemingen. In dit opzicht is de steekproef derhalve niet representatief voor het Nederlandse bedrijfsleven.

De respondenten zijn werkzaam op markten voor consumentengoederen, industriële goederen en diensten. De grootste categorie produceert en/of distribueert duurzame industriële goederen (zie tabel 2). De respondenten zien hun positie op de markt overwegend als marktleider of uitdager (zie tabel 3).

De succesbepalende factoren van de markten waarop de respondenten zich bewegen, zijn met name de kwaliteit van het product, concurrerende prijzen, het hebben van goed contact met de belangrijkste klanten en de reputatie van de onderneming of het merk. De succesbepalende factoren zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 5 geeft weer dat de respondenten zich in hun marktbenadering overwegend concentreren op bepaalde segmenten, hoewel ook bijna 40% een oriëntatie op de gehele markt voert. Zij streven in meerderheid een stabiele groei van de verkopen na. In de gehanteerde strategieën ligt het accent op het uitbreiden van de totale markt (nieuwe producten en/of nieuwe afnemers: 61%). In de positionering streven zij in vergelijking met de concurren-

Tabel 2: Type markt

<i>Type markt</i>	<i>Frequentie</i>
Duurzame consumptiegoederen	12,9%
Fast moving consumer goods	9,9%
Niet duurzame industriële goederen	12,1%
Duurzame industriële goederen	26,5%
Industriële dienstverlening	15,1%
Consumenten dienstverlening	5,7%
Andere markten	17,8%

Tabel 3: Positie op de markt

<i>Marktpositie</i>	<i>Frequentie</i>
Marktleider	31,8%
Uitdager	30,3%
Volger	23,7%
Marktnicher	14,2%

ten zowel een hogere als een vergelijkbare kwaliteit na, met in de meeste gevallen (59%) een vergelijkbare prijs.

In tabel 6 (volgende pagina) zijn de door de respondenten gerapporteerde financiële resultaten op drie manieren weergegeven: ten opzichte van de geformuleerde doelstellingen, ten opzichte van het vorige boekjaar en ten opzichte van de concurrenten. Vooral ten opzichte van de concurrenten worden betere resultaten behaald.

5 Analysemethode clustervorming

Kernprobleem in deze studie is het identificeren van een strategietypologie voor Nederlandse bedrijven door het analyseren van de verzamelde gegevens. Een daarvoor geschikte methode is het toepassen van een clusteranalyse op het verzamelde datamateriaal. Clusteranalyse is een techniek die zoekt naar groepen respondenten die op een door de onderzoeker aangegeven aantal variabelen min of meer vergelijkbare antwoorden/scores geven. Het toepassen van een clusteranalyse vereist het maken van keuzes met betrekking tot onder meer de clustermethode, het aantal clusters en de wijze van validatie van de uitkomsten

Tabel 4: Succesbepalende factoren

<i>Succesbepalende factoren</i>	<i>Frequentie</i>
Kwaliteit van het product	59,3%
Prijsstrategie (concurrerende prijzen)	45,5%
Goed contact met de belangrijkste klanten	44,0%
Reputatie van de onderneming/ het merk	42,1%
Product Performance	33,9%
Reactiesnelheid op wensen van de afnemer	30,8%
Persoonlijke Verkoop	29,8%
Distributienetwerk	21,3%
Aangeboden Productassortiment	22,3%
After Sales Service	17,4%
Reclame en Promotie	13,6%
Kostenvoordeel in de productie	12,8%
Product Design	7,9%
Vooraf gedaan marktonderzoek	6,6%
Goed contact met toeleveranciers	6,6%
Kredietfaciliteiten voor de klant	5,0%
Superieure Marketinginformatiesystemen	4,3%
Andere Factoren	3,9%
Superieure Verpakking	1,7%

Tabel 5: Marketingdoelstellingen en -strategieën, marktbenadering en positionering

<i>Strategische variabelen</i>	<i>Frequentie</i>
MARKETINGDOELSTELLINGEN	
Behoud/verdediging van de huidige positie	36,6%
Stabiele groei van de verkopen	55,8%
Snelle groei van de verkopen om zo de markt te kunnen gaan domineren	7,6%
MARKETINGSTRATEGIEËN	
Uitbreiden van de totale markt	60,9%
Marktaandeel afnemen van de concurrenten	18,2%
Concentratie op verlaging van de kosten en/of verbetering van de productiviteit	20,9%
MARKTBENADERING	
Oriëntatie op de hele markt	38,0%
Concentratie op bepaalde segmenten/doelgroepen	49,6%
Concentratie op bepaalde individuele klanten	12,4%
KWALITEITSPPOSITIONERING	
Beter dan de concurrenten	53,1%
Vergelijkbaar	45,9%
Slechter dan de concurrenten	1,0%
PRIJSPPOSITIONERING	
Hoger dan de concurrenten	31,4%
Vergelijkbaar	58,7%
Lager dan de concurrenten	9,9%

(Punj, Stewart, 1983). De in deze studie gemaakte keuzes worden hierna toegelicht.

Keuze van de clustermethode

Er bestaan hiërarchische en niet-hiërarchische clustermethoden. Een hiërarchische clustermethode beschouwt als eerste stap alle respondenten als afzonderlijke clusters en voegt vervolgens in een aantal stappen de meest op elkaar lijkende clusters samen. Een niet-hiërarchische methode wijst eerst alle respondenten aan een van te voren bepaald aantal clusters toe en gaat vervolgens net zo lang met de respondenten 'schuiven' totdat een zo optimaal mogelijk resultaat ontstaat. In onze studie is het advies van Punj en Stewart (1983) gevolgd, die aanbevelen om van een combinatie van een hiërarchische en niet-hiërarchische clustermethode gebruik te maken.

Tabel 6: Financiële resultaten: mate waarin beter wordt gescoord

	<i>Ten opzichte van doel- stellingen</i>	<i>Ten opzichte van vorig boekjaar</i>	<i>Ten opzichte van con- currenten</i>
In winst- termen	35,3%	47,7%	59,7%
In verkoop- volume	35,3%	45,3%	48,4%
In markt- aandeel	30,8%	37,9%	45,1%
In ROI	26,3%	36,8%	46,3%
In cash flow	38,4%	43,6%	54,7%

Schaling van de variabelen

De gekozen variabelen ten behoeve van de analyse van strategietypologieën (de 'actieve variabelen' in de clusteranalyse) zijn in paragraaf 3 genoemd: marketingdoelstellingen, strategische focus, segmentatiestrategie, kwaliteitspositionering en prijspositionering. Bij sommige van deze variabelen (met name doelstellingen en positionering) is sprake van een zekere mate van rangorde in de antwoordmogelijkheden, bijvoorbeeld hoge, gemiddelde, lage prijspositionering. Deze variabelen zijn dus ordinaal geschaald. De andere variabelen kennen geen rangorde en zijn dus nominaal geschaald.

In empirische studies is het gebruikelijk ordinale variabelen op te vatten als interval geschaald teneinde het mogelijk te maken parametrische technieken toe te passen. Daarbij wordt de aanname gemaakt dat de afstanden tussen de waarden van de variabele als gelijk kunnen worden beschouwd. Om twee redenen is daarvoor in deze studie niet gekozen. Ten eerste is deze aanname niet voldoende hard te maken. Zo is het onzeker of het verschil tussen een hoge en gemiddelde prijspositionering gelijkwaardig kan worden beschouwd met het verschil tussen een lage en een gemiddelde prijspositionering. Ten tweede zou het gebruik van intervalgeschaalde variabelen ertoe leiden dat verschillend geschaalde variabelen (interval en nominaal) in de clusteranalyse moeten worden gebruikt. Het berekenen van gelijkenis-maatstaven wordt daardoor sterk bemoeilijkt.

Alle vijf actieve variabelen zijn derhalve opgevat als nominaal, waarna de in totaal 15

antwoordmogelijkheden zijn gedichotomiseerd. Elk van de antwoordmogelijkheden is derhalve een dummyvariabele, waarmee het aantal actieve variabelen uitkomt op 15.

Ontbrekende waarnemingen ('missing data')

De studie is begonnen met 550 'cases' (respondenten). Aangezien de gebruikte clusteranalyse geen ontbrekende waarnemingen toelaat, is eerst het databestand daarvoor geschoond. Dit is gedaan in twee stappen. Eerst zijn 18 cases verwijderd omdat deze extreem hoge niveaus van missing data hadden. Vervolgens resteerden nog 48 respondenten met een lager aantal missing values in de actieve variabelen. Onderzocht is (met een chi-kwadraattoets op een aantal achtergrondvariabelen zoals omvang en soort bedrijf) of deze respondenten wel of niet wezenlijk verschilden van de rest van de steekproef. Aangezien dat niet het geval bleek, konden deze 48 respondenten zonder probleem worden verwijderd. Aldus resteert een steekproef van 484 cases.

Sterk afwijkende respondenten ('outliers')

Clusteranalyse is bijzonder gevoelig voor cases die zich sterk anders gedragen dan de rest van de populatie ('outliers'). Outliers verstoren de ware structuur in de data en zorgen ervoor dat de gevonden clusters niet representatief zijn voor de werkelijke populatiestructuur. Bij het toepassen van een hiërarchische clustermethode zullen outliers gewoonlijk als laatste aan bepaalde clusters worden toegewezen. Aan de hand van de antwoorden van de laatst toegevoegde respondenten is onderzocht of zich in de gebruikte dataset outliers bevinden. Dit bleek niet het geval.

Keuze voor aantal clusters

Op basis van de eerste stap in de clusteranalyse, de hiërarchische clustering, dient gekozen te worden voor een gewenst aantal clusters. In de literatuur wordt als gebruikelijke methode hiervoor aanbevolen om voor diverse aantallen clusters in een grafiek weer te geven hoe hoog de zogeheten agglomeratiecoëfficiënt is: dit is een maat voor de binnenvariantie in de clusters. In deze 'scree-plot' is gewoonlijk met de toename van het aantal clusters een gestage afname van deze coëfficiënt te zien. De aanbeveling is dan om

te kijken waar deze grafiek een 'knik' vertoont om vervolgens het aantal clusters te kiezen dat in het knikpunt geldt. De ratio hierachter is dat voorbij de knik een hoger aantal clusters nauwelijks tot een verbetering leidt. Een nadeel van deze methode is het subjectieve karakter: het identificeren van een 'knik' is arbitrair. Niettemin wordt deze methode in de literatuur het meeste toegepast.

In onze studie is op basis van deze maatstaf een 3-clusteroplossing het meest plausibel: bij een groter aantal clusters neemt de agglomeratiecoëfficiënt niet sterk meer af. Overigens hebben wij de kwaliteit van diverse clusteroplossingen ook nog op andere wijze onderzocht en wel door op basis van een 'estimation' en 'validation sample' de waarde van de 'goodness of fit'-maatstaf 'kappa' te beoordelen. Hierover wordt elders gerapporteerd (Alsem en Hoekstra, 1998).

Validatie van de clusteroplossing

Een in de literatuur veel toegepaste wijze van valideren van een clusteroplossing is het toepassen van een discriminantanalyse. Daartoe wordt de steekproef respondenten in tweeën gesplitst. Met behulp van de ene helft worden discriminantfuncties geschat, waarmee vervolgens voor de andere helft wordt voorspeld in welk cluster zij terecht zouden moeten komen. Deze voorspelling wordt vergeleken met de werkelijke toedeling volgens de clusteroplossing. In onze studie wordt bij de gevonden 3-clusteroplossing meer dan 90% van de respondenten in het juiste cluster geplaatst. Aangezien bij een 'random' toewijzing de kans op juiste toewijzing $1/n$ is (waarbij n het aantal clusters is) wijst dit resultaat op een bevredigende clusteroplossing.

Naast deze toets wordt gekeken in hoeverre de clusters significant verschillen op de actieve variabelen (chi-kwadraattoets).

Discriminantanalyse met passieve variabelen

In enkele van de eerder in dit artikel beschreven onderzoeken naar strategietypologieën werd getracht een relatie te leggen met resultaatmaatstaven. Ook in onze studie is dat getracht en wel door met behulp van een discriminantanalyse de 3-clusteroplossing te koppelen aan de diverse beoordelingsmaatstaven voor performance.

6 Een strategietypologie voor Nederlandse bedrijven

Tabel 7 bevat de op bovenstaande wijze verkregen 3-clusteroplossing. Uit de tabel blijkt dat de drie clusters sterk verschillen op de meeste van de gehanteerde strategievariabelen.

Tabel 7: Een strategietypologie voor Nederland

<i>Strategievariabelen</i>	<i>MS1</i> <i>(n=212)</i> <i>(43,4%)</i>	<i>MS2</i> <i>(n=129)</i> <i>(26,7%)</i>	<i>MS3</i> <i>(n=143)</i> <i>(29,5%)</i>
MARKETINGDOELSTELLING			
Het behouden/verdedigen van de huidige positie	26,4%	28,7%	58,7%***
Een stabiele groei van de verkopen	64,6%	61,2%	33,0%***
Snelle groei om de markt te gaan domineren	9,0%	10,1%	3,5%
STRATEGISCHE FOCUS			
Uitbreiden van de totale markt	72,6%	63,6%	41,3%***
Marktaandeel afnemen van concurrenten	13,7%	17,8%	25,2%*
Concentratie op kosten en efficiëntie	13,7%	18,6%	33,6%***
MARKTBENADERING			
Oriëntatie op de gehele markt	25,9%	0,0%	90,2%***
Concentratie op bepaalde segmenten	59,0%	89,1%	0,0%***
Concentratie op bepaalde individuele klanten	15,1%	10,9%	9,8%
KWALITEITSPPOSITIONERING			
Beter dan die van de concurrentie	99,5%	0,0%	32,2%***
Gelijk aan die van de concurrentie	0,0%	99,2%	65,7%***
Slechter dan die van de concurrentie	0,5%	0,8%	2,1%
PRIJSPOSITIONERING			
Hoger dan die van de concurrentie	52,4%	14,7%	15,4%***
Gelijk aan die van de concurrentie	42,9%	72,9%	69,2%***
Lager dan die van de concurrentie	4,7%	12,4%	15,4%**

*** = significant op .001 niveau; * = significant op .01 niveau; † = significant op .05 niveau. In vet aangegeven zijn de tussen clusters sterkst afwijkende percentages.

De volgende groepen bedrijven zijn te onderscheiden.

1 'Groei door kwaliteit': geleidelijke afzetgroei door een gesegmenteerde marktbenadering met een hoge kwaliteit en een hoge of gemiddelde prijs.

Dit is het grootste segment. Circa 43% van de bedrijven behoort tot deze groep. Bijna tweederde van deze bedrijven (65%) streeft groei na. Bijna driekwart (73%) tracht dit te bewerkstelligen door de markt te vergroten (dit kan zijn met nieuwe afnemers en/of nieuwe producten). Deze groep richt zich zowel op de hele markt (26%) als op segmenten (59%). Het belangrijkste onderscheidende kenmerk van deze groep is de kwaliteitspositionering: vrijwel alle bedrijven in deze groep (99,5%) geven aan een hogere kwaliteit te bieden dan de concurrentie. Circa de helft van hen (52%) hanteert daarbij eveneens een hoger dan gemiddelde prijs, terwijl 43% aangeeft de hogere kwaliteit te kunnen combineren met een prijs die vergelijkbaar is met die van de concurrentie ('beter, maar niet duurder'). De bedrijven in dit segment zijn derhalve als innovatief te karakteriseren.

2 'Groei met een gemiddelde positionering': geleidelijke afzetgroei door een gesegmenteerde marktbenadering met een gemiddelde kwaliteits/prijspositionering.

Tot dit segment behoort ongeveer een kwart van de bedrijven. Op de variabelen doelstellingen en strategische focus is deze groep vergelijkbaar met het eerste cluster: een meerderheid (61%) streeft groei na; 64% van de respondenten trachten dat te bereiken door markuitbreiding. Een grote meerderheid (89%) richt zich op enkele segmenten in de markt. Qua positionering gedragen de bedrijven zich in deze groep niet opvallend: de kwaliteit is bij 99% vergelijkbaar met die van de concurrenten, terwijl 73% ook nog een vergelijkbare prijs hanteert.

3 'Positiebehoud met gemiddelde positionering': defensieve doelstellingen door kostenreductie, het benaderen van de gehele markt en het voeren van een gemiddelde kwaliteits/prijspositionering.

Tot dit cluster behoort bijna 30% van de Nederlandse bedrijven. De bedrijven in deze groep zijn wat minder ambitieus dan de ondernemingen in de andere clusters: 59% is tevreden met

het handhaven van de positie. Naar verhouding kiezen veel bedrijven in deze groep (34%) voor een focus op kostenreductie. Ze richten zich op de gehele markt (90%) en kiezen gewoonlijk voor een gemiddelde kwaliteitspositionering (66%) en ook een gemiddelde prijspositionering (69%).

Al met al kan cluster 1 als het meest ambitieus (groei) en innovatief (onderscheid in kwaliteit) worden gekarakteriseerd. Cluster 2 is eveneens ambitieus maar heeft minder duidelijk een concurrentievoordeel en cluster 3 is in beide opzichten meer behoudend.

Tabel 8: Marktkenmerken, resultaten en strategieclusters

	MS1: groei door kwaliteit	MS2: groei door gemiddelde positionering	MS3: positiebehoud met gemiddelde positionering
MARKTAANDEEL TEN OPZICHTE VAN DOELSTELLING			
Hoger	37,9% ^a	29,6%	21,3% ^{***}
Gelijk	53,3%	52,8%	53,3%
Lager	8,8%	17,6%	25,4%
GROEIVOET VAN DE MARKT			
Nieuw, opkomend	7,2%	3,9%	2,9% ^{***}
Gevestigd, groeiend	37,5%	39,1%	20,6%
Volwassen, stabiel	40,9%	43,8%	54,4%
Krimpnd	14,4%	13,3%	22,1%

^a = 37,9% van de respondenten rapporteert een marktaandeel dat in vergelijking met de doelstelling hoger ligt.

*** = significant op .001 niveau.

Wat betreft de resultaten van de ondervraagde business-units komt uit de discriminantanalyse één performancemaatstaf naar voren die voor deze groepen bedrijven significant verschilt: het *gerealiseerde marktaandeel in vergelijking met de doelstelling*. Met betrekking tot deze variabele blijkt dat cluster 1 het beste presteert: 38% van de bedrijven in deze groep haalt een hoger dan verwacht marktaandeel. Bij cluster 2 ligt dit percentage op 30% en bij cluster 3 op 21%.

Op grond hiervan lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat een combinatie van een ambitieuze (groei) en innovatieve (kwaliteit) strategie het meest succesvol is. Een meer behoudende strategie en/of een strategie waarbij niet duidelijk wordt

gestreefd naar een concurrentievoordeel leidt gemiddeld tot minder goede resultaten.

Een aanvulling is op zijn plaats gegeven de relatie met het marktkenmerk marktgroei. Uit tabel 8 blijkt dat cluster 1 naar verhouding het meest voorkomt in sterk groeiende markten, terwijl cluster 3 zich vaker bevindt op stabiele markten. Dit lijkt ook te verwachten: op markten met weinig groei zullen bedrijven zichzelf gewoonlijk minder ambitieuze doelen stellen dan op groeiende markten. De relatie met de performancemaatstaf 'marktaandeel ten opzichte van doelstelling' wordt hierdoor nog geprononceerder: de in cluster 1 hoger gestelde doelen worden blijkbaar ook nog beter gerealiseerd.

Omdat onze studie is gebaseerd op het in paragraaf 2 van dit artikel beschreven UK-onderzoek van Hooley, vergelijken we deze indeling met die van Hooley. De volgende opmerkingen zijn te maken.

- 1 In Nederland werd in het geheel geen groep 'ambitieuze groeiers' (door Hooley aangeduid als GMS1) gevonden. Dit kan te maken hebben met het jaar waarin het veldwerk werd uitgevoerd: in 1990 in de UK en in 1994 in Nederland. In 1994 was de economische conjunctuur minder gunstig.
- 2 De in Nederland gevonden groepen komen redelijk overeen met de in de UK gevonden groepen. De in deze studie geïdentificeerde groep 3 (behoudend in groei en positionering) komt redelijk overeen met Hooley's GMS5 (defensieve doelen door kostenreductie). De door ons geïdentificeerde groep 2 (groei door gemiddelde positionering) vertoont sterke overeenkomsten met Hooleys GMS3 (groei door segmentatie en gemiddelde prijs/kwaliteitspositionering). De in onze studie gevonden strategiegroep 1 (groei met hoge kwaliteitspositionering en met hoge en gemiddelde prijspositionering) is te beschouwen als een combinatie van de door Hooley gevonden groepen GMS2 (positionering prijs en kwaliteit hoog) en GMS4 (hoge kwaliteit en gemiddelde prijs).
- 3 De relatie met performancemaatstaven is bij Hooley sterker maar wel vergelijkbaar. Hooley vond verschillen met meerdere maatstaven (afzet, marktaandeel, winst), waarbij de als ambitieus aan te merken bedrijven beter presteerden dan de meer behoudende business-units.

7 Conclusies en slotopmerkingen

In dit artikel is een post hoc benadering toegepast om tot een typologie van marketingstrategieën van Nederlandse bedrijven te komen. Op basis van een omvangrijk in 1994 uitgevoerd veldwerk onder circa 500 business-units uit uiteenlopende bedrijfstakken is met behulp van clusteranalyse aangetoond dat Nederlandse bedrijven gewoonlijk één van de volgende strategieën kiezen:

- groei met hoge kwaliteitspositionering;
- groei met gemiddelde kwaliteitspositionering;
- positiebehoud met gemiddelde positionering.

De eerstgenoemde groep komt het meest voor in bedrijfstakken waar sprake is van marktgroei. Dit is niet onlogisch: bij gunstige marktomstandigheden worden meer ambitieuze doelen gesteld.

Onze studie is op te vatten als een replicatie van de studie die Hooley (1992) verrichtte in onder meer Groot-Brittannië. Als we onze resultaten vergelijken met die van Hooley, blijkt dat wij een redelijk vergelijkbare strategietypologie vinden.

In een eerdere studie in dit tijdschrift geeft Nijssen (1993) de resultaten weer van een empirische toetsing van een andere strategietypologie voor de Nederlandse situatie: de typologie van Miles en Snow (1978) in prospectors, analyzers, defenders en reactors. Nijssen constateert dat deze typologie goed toepasbaar is voor Nederland. Zijn resultaten zijn echter niet vergelijkbaar met die van onze studie omdat Nijssen een *a priori* onderzoeksmethodiek gebruikt: aan bedrijven wordt gevraagd zichzelf in te delen in een voorgelegde typologie. In onze aanpak wordt de typologie opgebouwd vanuit de antwoorden op onderliggende (gedrags)variabelen.

Naast het beschrijven van een strategietypologie is een belangrijk doel van ons onderzoek een relatie te leggen tussen strategische keuzes van ondernemingen en performance-indicatoren. Blijkens een analyse van (door de bedrijven zelf op kwalitatieve wijze gerapporteerde) resultaten kan worden geconcludeerd dat de door ambitieuze bedrijven gestelde hogere doelen (cluster 1) ook vaker worden gehaald dan de doelstellingen van meer behoudende ondernemingen uit bijvoorbeeld de derde door ons genoemde strategische groep. De praktische relevantie van dit resultaat is evident: ambitie en onderscheidendheid leiden

gemiddeld tot betere resultaten dan een meer behoudende opstelling. Dit ligt in de lijn van de theorie van Porter (1980) betreffende concurrentiestrategieën: wie geen keus maakt voor een onderscheidende strategie raakt 'stuck in the middle' met als gevolg een minder dan gemiddeld bedrijfsresultaat.

Terwijl onze typologie op zich redelijk overeenkomt met die van Hooley (1992), blijkt ook de positieve relatie tussen ambitie en innovatie enerzijds en resultaten anderzijds in de lijn te liggen van de bevindingen van Hooley.

Bij onze studie zijn wel enkele kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste wordt uitgegaan van de door de respondenten (managers) zelf aangegeven gedragsvariabelen en subjectieve resultaatmaatstaven. Dit leidt tot een potentiële bias in de antwoorden. Maar aangezien in onze studie een vergelijking met dezelfde aanpak van Hooley centraal staat is dat bezwaar minder relevant. Verder is slechts in beperkte mate stilgestaan bij de relatie tussen de gekozen strategie en de op de verschillende markten heersende marktomstandigheden. Het zou interessant zijn na te gaan in welke mate bedrijven een bij de marktomstandigheden 'passende' strategie kiezen. Ten slotte zou een interessante aanvulling zijn om naast strategie en resultaten nog een cluster vragen op te nemen over marktgerichtheid. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van niet in ons onderzoek gebruikte schalen zoals ontwikkeld door Narver en Slater (1990).

LITERATUUR

- Alsem, K.J., J.C. Hoekstra, (1998), 'On validating cluster analysis solutions', paper in preparation.
- Cool, K.O. en D. Schendel, (1987), 'Strategic Group Formation and Performance; the case of the US Pharmaceutical Industry', *Management Science* 33(9), pp. 1102-1124.
- Douglas, S.P. and D.K. Rhee, (1989), 'Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets', *Journal of International Business Studies*, vol. 50, pp. 437-463.
- Hooley, G.J., J.E. Lynch and D. Jobber, (1992), 'Generic Marketing Strategies', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 75-89.
- Hooley, G.J., J. Beracs, K. Kolos, (1993), 'Marketing Strategy Typologies in Hungary', *European Journal of Marketing* 27, 11/12, pp. 6-20.
- Miles, R.E. and C.C. Snow, (1978), *Organisational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Narver, J.C., S.F. Slater, (1990), 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 45, no. 4, pp. 20-35.
- Nijssen, E.J., (1993), 'Een empirische toetsing van de strategietypologie van Miles & Snow', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, januari/februari 1993, pp. 43-56.
- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Punj, G., D.W. Stewart, (1983), 'Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application', *Journal of Marketing Research*, vol 20, pp. 134-148.
- Shortell, S.M. en E.J. Zajac, (1990), 'Perceptual and Archival Measurement of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity', *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 817-832.
- Treacy, M. en F. Wiersema, (1993), 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, January-February 1993, pp. 84-93.
- Walker, O.C. and R.W. Ruekert, (1987), 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework', *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.