

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'.

tal werknemers. Mulder is van mening dat het hier gaat om de *voornaamste* conclusie van het artikel.

Wij geven aan het eind van het artikel inderdaad weer dat bepaalde typen oververtegenwoordigd zijn in een bepaalde branche en dat de gemiddelde bedrijfsomvang varieert tussen de typen. Mulder wijst er terecht op dat in het verleden onderzoek is verricht waarin soortgelijke conclusies zijn getrokken. Mulder merkt echter ten onrechte op dat het de *voornaamste* conclusie in het artikel is.

Mulder moet helaas onzorgvuldigheid en onvolledigheid worden verweten. Onzorgvuldigheid omdat een ondergeschikt element van het artikel ten onrechte tot *voornaamste* conclusie wordt gepromoveerd. Onvolledigheid omdat niet wordt waargemaakt dat een methodologische fout aan de conclusies ten grondslag ligt.

2 De kern van het artikel

Hoewel het fundament onder het commentaar van Mulder wegvalt en derhalve de functie van zijn commentaar in het ongewisse blijft, zijn de opmerkingen die Mulder maakt interessant genoeg om daarop nader in te gaan.

Laten we nog eens beknopt de kern van het artikel samenvatten. De vraagstelling die in het artikel centraal staat is of er strategische verschillen bestaan tussen snel groeiende en langzaam groeiende ondernemingen. Met name vanuit het paradigma van de 'business policy' wordt aandacht gevraagd voor strategische aspecten van de bedrijfsvoering in een poging de verschillen in prestaties tussen ondernemingen te verklaren. In de jaren zeventig werd vooral getracht door middel van een regressie- of discriminantanalyse meer zicht te krijgen in de strategische verschillen tussen succesvolle en minder succesvolle ondernemingen. Deze vorm van onderzoek kent echter als belangrijk nadeel dat strategisch relevant geachte variabelen geïsoleerd worden gerelateerd aan een prestatie maatstaf. Galbraith & Schendel (1983, p. 155) merken over deze vorm

van onderzoek terecht op: *'Although these past studies have contributed greatly to the understanding of strategic behaviour, specifying strategy variables as independent forces neglects a fundamental theoretical point; strategies represent a network of interactions among the various constituent elements that ultimately make up a business strategy.'*

Hoewel verschillende variabelen elk voor zich een positieve invloed kunnen hebben op de prestaties van een onderneming, mag niet van de veronderstelling worden uitgegaan dat een onderneming die hoge scores heeft op elk van die variabelen dan dus ook een succesvolle onderneming is. Het negeren van de onderlinge relaties tussen de variabelen die gezamenlijk de strategie van een onderneming vormen, doet geen recht aan de gedachte dat de strategie van een onderneming een patroon van beslissingen is. Hambrick (1983, p. 696) drukt dit treffend uit: *'But, because regression quite literally identifies the isolated effects of each independent variable, nothing is known about whether it makes sense to pursue these characteristics in concert. It may be that this combination of attributes in a single business actually leads to very low performance or, more likely, that this combination simply is not very feasible.'*

Een operationalisering van het begrip strategie moet dan ook oog hebben voor de onderlinge relaties van de relevant geachte strategische variabelen. Galbraith & Schendel (1983, p. 156) zeggen hierover: *'The strategy construct, like any complex system, does not permit independent study of its constituent elements – the nature of which exists only as a unitas multiplex.'*

Wanneer we bereid zijn het begrip strategie te aanvaarden als een patroon van beslissingen (wij hebben dit in het artikel aanvaard) dan moeten we ook bereid zijn te aanvaarden dat er verschillende patronen van beslissingen kunnen bestaan (verschillende strategieën). Niet elk patroon zal echter succesvol zijn. Om succesvol te kunnen zijn, moeten de variabelen die gezamenlijk de strategie vormen, een interne consistentie vertonen (Porter, 1976, p. 71). De veronderstelling is der-

halve dat er meerdere intern consistente patronen kunnen bestaan (succesvolle strategieën) en meerdere intern niet-consistente patronen (niet-succesvolle strategieën).

In ons onderzoek hebben we bestudeerd of de patronen (strategieën) van snel groeiende ondernemingen anders te typeren zijn dan de patronen van langzaam groeiende ondernemingen. De conclusie die wij in het artikel trekken is dat de strategieën tussen beide groepen ondernemingen inderdaad van elkaar verschillen. Deze verschillen kunnen, hetzij op enigszins intuïtieve manier, 'logisch' worden geïnterpreteerd. Met andere woorden, de resultaten zijn zodanig dat de vragen waarom bepaalde strategieën succesvol zijn en waarom bepaalde strategieën minder succesvol zijn, zich relatief makkelijk laten interpreteren.

Het verrassende van het onderzoek is dat door de drie strategische dimensies (op basis waarvan de strategische typen zijn geconstrueerd) expliciet aan elkaar te koppelen, een verhelderend inzicht wordt verkregen in de relatie tussen strategie en de ondernemingsprestaties. In traditioneel onderzoek zou zijn gebleken dat de drie strategische dimensies alle drie op een positieve manier samenhangen met groei. Uit ons onderzoek blijkt echter dat de snel groeiende ondernemingen slechts op één van de drie strategische dimensies een concurrentievoordeel verwerven. De langzaam groeiende ondernemingen hebben geen uitgesproken voordeel op één van de drie dimensies of proberen een voordeel te realiseren op meerdere dimensies (de twijfelaar). De resultaten van het onderzoek zijn ons inziens dan ook beter te interpreteren dan de resultaten van traditioneel onderzoek waarin de effecten van geïsoleerde strategische variabelen op een prestatie maatstaf worden bepaald.

3 Branche en bedrijfsomvang

Mulder is van mening dat de prestaties van een onderneming in belangrijke mate worden bepaald door de branche waartoe een onderneming behoort en de bedrijfsomvang. Wij kunnen het

daar van harte mee eens zijn. Mulder heeft gelijk dat reeds in de jaren zestig studies zijn verricht waaruit de invloed van deze twee variabelen op de door ondernemingen gerealiseerde prestaties tot uitdrukking komt. Mulder gaat echter te ver in het op basis van deze kennis, trekken van conclusies. Twee uitspraken van Mulder verdienen nadere aandacht:

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

Het is jammer dat Mulder het betoog niet uitgebreider documenteert. Het commentaar zou daardoor aan kracht en vooral aan nuance hebben gewonnen. Hoewel het zonder enige twijfel zo is dat de variabelen branche en bedrijfsomvang van invloed kunnen zijn op de door ondernemingen gerealiseerde prestaties, is op zijn minst enige relativering geboden. Reeds in de jaren zestig concludeert Marcus (1969, p. 104) in een evaluatie van onderzoek waarin wordt getracht een relatie tussen bedrijfsomvang en ondernemingsprestaties te leggen: *'These studies did not, however, provide definitive evidence on the validity of the hypothesis; they lacked consensus on their major findings, and their methodology and data were subject to several shortcomings.'* Met betrekking tot de invloed van de variabele branche op de door ondernemingen gerealiseerde prestaties kan worden opgemerkt dat de kracht van de marktstructuur als verklarende factor voor ondernemingsprestaties zeer beperkt is (Vernon, 1972; Grether, 1970; Philips, 1976).

Desalniettemin zijn wij met Mulder bereid te accepteren dat de twee variabelen een zelfstandige invloed kunnen uitoefenen op de door ondernemingen gerealiseerde prestaties. In het

onderzoek zijn wij er zelfs van uitgegaan dat deze invloed mogelijk is. Mulder heeft dan ook verzuimd op te merken dat wij in het onderzoek hebben gecorrigeerd voor het effect van de branche op de groei van ondernemingen (zie p. 131 van het artikel). Met betrekking tot de zelfstandige invloed van de variabele bedrijfsomvang merken we op dat we hebben getracht de bedrijfsomvang zo homogeen mogelijk te maken in het onderzoek (maximaal 200 werkzame personen). Door de versturende invloed van deze twee variabelen zoveel mogelijk te vermijden ontstaat juist meer inzicht in de relatie tussen de door de ondernemingen gevoerde strategieën en de gerealiseerde groei.

Mulder stelt aan het slot dat de strategie van een onderneming in belangrijke mate wordt bepaald door de bedrijfsomvang, de branche en de plaats van vestiging. Vooropgesteld, wij ontkennen niet dat deze variabelen tot op zekere hoogte de strategische opties van ondernemingen kunnen beperken. Het voert echter veel te ver om te veronderstellen dat de strategie in belangrijke mate door deze variabelen wordt bepaald.

- Op zijn minst valt een wederkerige relatie te verwachten tussen de variabele bedrijfsomvang en de door de ondernemingen gevoerde strategieën. De veronderstelling van Mulder dat er slechts éénrichtingsverkeer is (de omvang van het bedrijf beïnvloedt de strategie) is te beperkt. De conclusie van Mulder om ondernemingen desgewenst te adviseren om groter te worden, doet daarom nogal academisch aan. Het is veel relevanter te weten welke strategie moet worden gevoerd om te kunnen groeien.
- De veronderstelling van Mulder dat de branche waartoe een onderneming behoort in belangrijke mate de strategie van een onderneming bepaalt, gaat ons eveneens te ver. In de eerste plaats mag niet worden vergeten dat de collectieve strategieën de uiteindelijke marktstructuur bepalen. Een éénrichtingsweg in de zin van branche bepaalt de strategie is dan ook te beperkt. In de tweede plaats mag er niet zonder meer van worden uitgegaan dat de omgeving waarbinnen de onderneming opereert een

dominante invloed heeft op de door de ondernemingen te ontwikkelen strategieën.

Wanneer Mulder zich beroept op literatuur van vooral de jaren zestig, is zijn stellingname echter wel begrijpelijk. Met name vanuit het paradigma van de 'industrial organization' (industriële economie) is in die tijd nogal wat onderzoek verricht naar de effecten van de marktstructuur op de prestaties van ondernemingen. Hierbij dient overigens te worden opgemerkt dat het perspectief van waaruit deze onderzoeken zijn verricht, een ander is dan het perspectief van het reeds eerder genoemde paradigma van de 'business policy'. De aanhangers van de 'business policy' trachten zicht te krijgen op de mogelijkheden de prestaties van de individuele onderneming te verbeteren. Zij leggen met name de nadruk op het strategisch gedrag van ondernemingen (de prestaties van ondernemingen is een functie van het strategisch gedrag). In de benadering van de 'industrial organization' werd daarentegen de analyse-éénheid aanvankelijk gevormd door de branche waarbinnen ondernemingen opereren. Binnen de traditionele benadering van de 'industrial organization' wordt de invloed bestudeerd van marktstructurele kenmerken op het collectieve prestatieniveau (het gemiddelde prestatieniveau in een branche). De resultaten van de benadering van de 'industrial organization' worden vooral gehanteerd door bestuurders binnen de overheid om ongewenste concurrentie-praktijken binnen een branche tegen te gaan.

In de jaren zeventig is de benadering van de 'industrial organization' onder zware druk komen te staan. De kern van deze benadering wordt gevormd door de veronderstelling dat elementen van de marktstructuur het (strategisch) gedrag van ondernemingen bepalen (voor een overzicht zie bijvoorbeeld Porter, 1981). Om de prestaties van ondernemingen te verklaren zou dus uitsluitend de marktstructuur te hoeven worden geanalyseerd. Deze veronderstelling is echter niet houdbaar gebleken. De traditionele 'industrial organization' wordt een deterministische inslag verweten. Child (1972) concludeert dat gegeven een bepaalde marktstructuur, ondernemingen

verschillende gedragingen kunnen vertonen ('strategic choice'). Bourgeois, III (1984, p. 589) drukt de kritiek op deze benadering als volgt uit: *'... the strategy of a firm cannot be predicted nor is it predetermined; the strategic decisions made by managers cannot be assumed to be the product of deterministic forces in their environments.'* Bass, Cattin & Wittink (1978, p. 3) uiten ook de nodige kritiek op de klassieke 'industrial organization'. In de inleiding van hun artikel staat vermeld: *'The authors review the framework and empirical results of studies based on the paradigm, identify and demonstrate shortcomings of results in this area,....'*

De ontwikkelingen binnen de benadering van de 'industrial organization' hebben onder meer geleid tot het begrip strategische groep. Wanneer voor alle ondernemingen die in een bedrijfstak opereren strategische profielen worden opgesteld, dan valt het op dat er een grote variëteit bestaat. Naast de verschillen bestaan er echter ook gelijkenissen tussen ondernemingen. De ondernemingen die een min of meer gelijksoortige concurrentiestrategie gekozen hebben, kunnen gegroepeerd worden. Op die manier kunnen er in een bedrijfstak verschillende groepen worden geïdentificeerd. Zulke groepen kunnen dan worden aangeduid als strategische groepen (Porter, 1980; Daems & Douma, 1984).

Het begrip strategische groep vertoont nauwe verwantschap met het begrip strategische type zoals wij dat in het onderzoek hebben omschreven. Het is relevant te weten dat het begrip strategische groep wel degelijk in verband wordt gebracht met de door ondernemingen te realiseren prestaties. Caves & Porter (1977, p. 251): *'Because of their structural similarity, group members are likely to respond in the same way to disturbances from inside or outside the groups, recognizing their interdependence closely and anticipating their reactions to one another's moves quite accurately. Profit rates may differ systematically among the groups making up an industry, the differences stemming from competitive advantages that a group may possess against others.'*

Voor een overzicht op het gebied van literatuur met betrekking tot strategische groepen en de relatie tussen strategische groepen en ondernemingsprestaties, verwijzen wij naar McGee & Thomas (1986).

Op basis van deze noties komt de opmerking van Mulder dat de enige conclusie die op basis van ons onderzoek zou kunnen worden getrokken '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' merkwaardig over. Vanuit de traditionele benadering van de 'industrial organization' valt een dergelijke (academische) conclusie overigens te verwachten. Met deze conclusie wordt impliciet aangegeven dat de vrijheidsgraden van het management in ondernemingen, gegeven de omgevingsomstandigheden, zeer beperkt zijn. Er wordt namelijk verondersteld dat de mogelijkheden voor het management om door middel van strategische keuzes hun eigen omgeving te definiëren zeer gering dan wel nihil is. Mulder lijkt dan ook in de valkuilen van de traditionele benadering van de 'industrial organization' te zijn gevallen.

Het uitgangspunt in ons onderzoek is een geheel andere: welke succesvolle strategische keuzes zijn mogelijk, gegeven de marktstructuur waarin een onderneming opereert? Welke verschillende acties kan het management ondernemen om succesvol te zijn? Wij onderschrijven niet de stellingname dat managers door de omgeving in een keurslijf worden gedwongen. Het uitgangspunt van het onderzoek is juist geweest te bestuderen welke verschillende opties door managers kunnen worden gevolgd.

De aanbeveling die wij aan het eind van het onderzoek doen omtrent verdergaand onderzoek met betrekking tot de relatie tussen de branche waartoe een onderneming behoort, de bedrijfsomvang, en de mogelijke strategieën waartoe ondernemingen kunnen besluiten, is van harte gemeend. Het feit dat ondanks dat bepaalde strategieën branche en/of bedrijfsomvang specifiek zijn, maakt het des te opvallender dat kan worden geconstateerd dat er toch ondernemingen uit een

andere branche en/of klassegrootte zijn die dezelfde strategie met succes kunnen voeren. Dit is een aspect waar in het verleden niet of nauwelijks onderzoek naar is verricht.

4 Slot

Wij stellen het bijzonder op prijs dat Mulder de moeite heeft genomen om een reactie te geven op ons onderzoek dat is uitgemond in het artikel 'Strategische typen in het midden- en kleinbedrijf'. Het gebeurt ons inziens te weinig dat vakgenoten zich de vrijheid veroorloven om het werk van anderen via publieke media te ventileren. Het voordeel van het leveren van commentaar is dat het noopt tot het nogmaals kritisch overdenken van in het verleden gemaakte keuzes. De vorming van nieuwe inzichten in bestaande theorieën is daarmee gediend. Wij menen echter te moeten opmerken dat het commentaar van Mulder zich helaas niet richt op de kern van ons artikel. Mulders commentaar lijkt te veel aan te sluiten bij de traditionele opvattingen met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op de door ondernemingen gerealiseerde prestaties en is achterhaald door moderne en meer geaccepteerde opvattingen.

Literatuur

- Bass, F. M., P. Cattin, D. R. Wittink (1978), 'Firm Effects and Industry Effects in the Analysis of Market Structure and Profitability', *Journal of Marketing Research*, Vol. XV, February, pp. 3-10.
- Bourgeois, III, L. J. (1984), 'Strategic Management and Determinism', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 586-596.
- Caves, R. E., Porter, M. E. (1977), 'From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, 241-262.
- Child, J. (1972), 'Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice', *Sociology*, Vol. 6., No. 1.
- Deams, H., S. W. Douma (1984), *Concurrentie: Analyse en Strategie*, Deventer, Kluwer.
- Galbraith, C., D. Schendel (1983), 'An Empirical Analysis of Strategy Types', *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 153-173.
- Grether, E. (1970), 'Industrial Organization: Past History and Future Problems', *American Economic Review*, Vol. 60, pp. 83-89.
- Hambrick, D. C. (1983), 'High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries', *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4.
- Marcus, M. (1969), 'Profitability and Size of Firms: Some Further Evidence', *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 51, pp. 104-107.
- McGee, J., H. Thomas (1986), 'Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy', *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 141-160.
- Philips, A. (1976), 'A Critique of Empirical Studies of Relations Between Market Structure and Profitability', *Journal of Industrial Economics*, Vol. 24, pp. 241-249.
- Porter, M. E. (1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Porter, M. E. (1981), 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management', *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620.
- Prescott, J. E. (1986), 'Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 329-346.
- Van Cayseele, P., H. Schreuder (1988), 'Strategiebepaling door Ondernemingen: Een overzicht', *Economische Statistische Berichten*, pp. 1152-1159.
- Vernon, J. (1972), *Market Structure and Industrial Performance: A Review of Statistical Findings*, Boston, Allyn and Bacon.