

Een empirische studie naar strategisch gedrag, planning en prestatie

Ing. E. J. Nijssen

1 Inleiding¹

In een studie naar geplande patronen van strategisch gedrag en hun relatie met het presteren van bedrijfseenheden, hanteren Robinson en Pearce (1988) een inductieve benadering; vanuit rapportages van productiebedrijven omtrent de wijze waarop zij hun strategie vormgeven, worden op succesvolle wijze de onderliggende strategische factoren afgeleid en groepen van bedrijven met vergelijkbaar strategisch gedrag bepaald. Tussen de geïdentificeerde groepen blijken duidelijke verschillen in bedrijfsprestatie aanwezig. Bovendien toont de mate van planning, in samenhang met de kwaliteit van de strategie van de bedrijven, zich een belangrijke determinant van het bij hen waargenomen prestatieniveau. In een meer recent, vergelijkbaar onderzoek komt Piëst (1990) daarentegen tot minder bemoedigende resultaten. Hij treft geen significante prestatieverschillen aan tussen de afgeleide strategische groepen, terwijl de ondersteuning voor het verband tussen planning en prestatie binnen deze groepen slechts zeer beperkt is. Gezien deze 'wisselende' resultaten lijkt aanvullend onderzoek gewenst.

De concrete aandacht van deze studie concentreert zich op een vijftal punten: (1) het achterhalen van onderliggende strategische factoren in een te onderzoeken branche, (2) het identificeren van groepen van bedrijven met vergelijkbaar (intentioneel) strategisch gedrag, (3) het onderling vergelijken van deze groepen met betrekking tot hun presteren, (4) het bestuderen van de invloed van planning op het presteren van de bedrijven

gegeven hun strategie, en (5) het interpreteren van de resultaten in het licht van de strategie-theorie. In plaats van productiebedrijven worden ondernemingen uit een meer op zakelijke/industriële dienstverlening ingestelde branche als uitgangspunt genomen. Dit noopte tot een enigszins aangepaste interpretatie van de bedrijfsprestatie. Door het (deels) immateriële karakter van het aangeboden produkt en het belang van (persoonlijke) relaties geldt voor dienstverlenende bedrijven en bedrijven opererend op industriële markten 'goodwill' als een belangrijke prestatiedimensie.

2 Theoretische achtergrond

Terugkijkend op het afgelopen decennium valt er een toenemende aandacht te ontdekken voor het afstemmingsvraagstuk tussen de onderneming en haar omgeving. Enerzijds hangt dit samen met diverse ingrijpende ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Voorbeelden zijn verminderde economische groei, technologische vooruitgang – specifiek bijvoorbeeld de flexibele productie-automatiseringstechnieken – deregulering en toenemende internationale concurrentie (zie bijvoorbeeld Piëst, 1988). Anderzijds speelt het grotere algemene bewustzijn omtrent het belang om aan de onderneming gerelateerde problemen in een strategisch perspectief te bezien een belangrijke

Ing. E. J. Nijssen studeerde bedrijfskunde aan de HTS te Eindhoven. Sinds 1986 is hij als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant (KUB). Zijn onderzoeksinteresse ligt met name op het gebied van de marktstrategie, technologie & strategisch management en privatisering.

rol (vergelijk Beck, 1982). Het genoemde afstemmingsprobleem tussen de onderneming en haar omgeving wordt ook wel met de term strategieprobleem aangeduid (Eppink, 1979). De door de onderneming impliciet dan wel expliciet gekozen koers om aan dit probleem het hoofd te bieden wordt strategie genoemd.

Met de toegenomen interesse voor het strategieprobleem is een omvangrijke hoeveelheid literatuur ontstaan. Een belangrijk deel van deze literatuur houdt zich bezig met het ontwikkelen van typologieën als een middel om het concept 'strategie' op het 'business'-niveau te bestuderen (dat wil zeggen meten en classificeren). Steeds is hierbij de veronderstelling dat de doorgaans duidelijk van elkaar verschillende aanbieders in meer homogene strategische clusters zijn in te delen.²

Robinson en Pearce (1988) onderscheiden drie groepen van benadering. De eerste groep betreft kwalitatieve karakterisering van het strategische gedrag van ondernemingen, startend vanuit een brede basis (bijvoorbeeld Miles en Snow, 1978; Hofer en Schendel, 1978; Porter, 1980). De tweede groep wordt gevormd door typologieën die zijn opgebouwd rond enkele (meestal twee) strategische dimensies om de strategische situatie van een bedrijf te beschrijven (bijvoorbeeld Buzzell c.s., 1975; Zeithaml en Fry, 1984). De aanhangers van deze benadering bouwen voort op het werk van de auteurs van de eerste groep. In hoofdzaak wordt geprobeerd via toevoeging van een beperkt aantal meetbare variabelen tot een operationalisering van de verschillende strategieën te komen. De derde groep bestaat uit strategietypologieën afgeleid uit de bestudering van een relatief groot aantal (20 of meer) variabelen die het strategische gedrag van ondernemingen meten. De onderzoekers zoeken (langs statistische weg) achtereenvolgens naar bredere, onderliggende strategische factoren en clusters van bedrijven met vergelijkbaar strategisch gedrag (bijvoorbeeld Hambrick 1983b; Dess en Davis, 1984; Miller en Friesen, 1986; vergelijk Smith en Grimm, 1987, Smith c.s., 1989). De gevolgde aanpak is duidelijk inductief (dat wil zeggen startend vanuit de empirie). Het nadeel is

dat de uitkomsten zich soms moeilijk laten interpreteren en vaak bedrijfstakspecifiek zijn. De relatie met de theorie (vergelijk de typologieën van de eerstgenoemde groep) lijdt hieronder.

Binnen het denken omtrent strategie neemt het onderzoek naar de relatie tussen het planningsgedrag en presteren een belangrijke plaats in. Dit komt mede door het feit dat een positief verband tussen de mate waarin bedrijven aan strategische planning doen en hun uiteindelijke mate van presteren, zo voor de hand ligt. Empirisch onderzoek naar het verband tussen planning en prestatie wijst echter op een meer complexe relatie (Rhyne, 1986: 423-427). Greenley (1986), bijvoorbeeld, maakt in zijn literatuuroverzicht omtrent onderzoeken naar de relatie tussen strategische planning en prestatie melding van een negental empirische studies. Vijf hiervan rapporteren dat bedrijven die meer aan strategische planning doen een hogere algemene/financiële prestatie laten zien. De vier overige studies maken echter geen melding van een dergelijk positief verband. De oorzaak van dit teleurstellende resultaat hangt mogelijkerwijs samen met het feit dat de mate van planning niet in samenhang met de strategische oriëntatie van de bedrijven werd bekeken.³ Zo stellen Robinson en Pearce (1988) dat het onderzoeken van de invloed van planning op prestatie niet los gekoppeld kan en mag worden van het strategie-vraagstuk, hoewel dit in empirisch onderzoek wel de gewoonte is. Het is plausibel dat een goede planning niet of nauwelijks voor een slechte strategie zal kunnen compenseren (vergelijk Lorange, 1980). Het empirische onderzoek dat Robinson en Pearce (1988) in verband met deze 'hypothese' uitvoeren heeft betrekking op Amerikaanse productiebedrijven uit een zestigtal verschillende industrieën. Zij hanteren de eerder genoemde inductieve onderzoeks aanpak. Resumerend komt deze neer op het achtereenvolgens toepassen van factoranalyse (ter bepaling van de onderliggende strategische factoren uit een relatief groot aantal relevante strategische variabelen), clusteranalyse (ter bepaling van de strategische groepen) en variantie-analyse (ter bepaling van eventuele prestatieverschillen tussen de onderscheiden strategische groepen, en

ter vaststelling van het interactie-effect tussen de strategische oriëntatie van de bedrijven en de mate waarin zij aan planning doen). Specifiek rekening houdend met de strategie van de onderzochte ondernemingen, vinden Robinson en Pearce (1988) duidelijke aanwijzingen dat naar mate een onderneming meer aan strategische planning doet zij gemiddeld ook een betere algemene prestatie behaalt. Piëst (1990) komt in een vergelijkbaar onderzoek binnen de Nederlandse machine-industrie tot minder bemoedigende resultaten.⁴ Tussen de door hem gedestilleerde strategische groepen blijken geen significante prestatieverschillen waarneembaar. Voor de hypothese dat de relatie tussen het planningsproces en de ondernemingsprestatie onder invloed staat van de primaire strategie van de onderneming, wordt slechts zeer beperkte ondersteuning gevonden. De veronderstelling dat bedrijven met een meer omvangrijk en 'turbulent' produkt/klanten-bestand meer van planning zouden kunnen profiteren vindt weinig bevestiging (Piëst, 1990:189 e.v.).

Gezien de 'wisselende' resultaten van de onderzoeken naar de relatie tussen strategie, planning en prestatie lijkt nader onderzoek gewenst. In tegenstelling tot voornoemde auteurs wordt beoogd in dit onderzoek beduidend meer aandacht te schenken aan de relatie tussen de inductief af te leiden strategische groepen en de binnen de strategieliteratuur bekende strategietypologieën (met name Porter, 1980; Miles en Snow, 1978). Een dergelijk streven komt de theorievorming ten goede. Verder is het de bedoeling meer op dienstverlening ingestelde ondernemingen te onderzoeken. Met name met betrekking tot het vraagstuk van presteren kent dit type bedrijven haar eigen specifieke problemen. Het is bekend dat het meten van prestatie een moeilijke zaak is (zie bijvoorbeeld Snow en Hrebiniak, 1980; Dess en Robinson, 1984; Chakravarthy, 1986). Vaak varieert het prestatie-oordeel met het ingenomen perspectief (aandeelhouder, werknemer, afnemer, milieu-activist enzovoort). Zeker is dat prestatie een multidimensionaal fenomeen is. Uit de literatuur op het gebied van de diensten- en industriële marketing (zie bijvoorbeeld Kotler,

1988) volgt dat, door het belang van de (persoonlijke) relaties met afnemers en het immateriële karakter van diensten, de 'reputatie' van het bedrijf een belangrijke indicator van haar presteren is (vergelijk ook Storm, 1987; Nijssen, Frambach en Versteijne, 1991). Met andere woorden, bij dit soort bedrijven verdient het verschijnsel bedrijfsprestatie een bredere interpretatie. Het ontwikkelen van een meetvariabele voor 'goodwill' is daarom vereist.

De (algemene) hypothese van dit onderzoek ligt in de lijn van die van Robinson en Pearce (1988) en Piëst (1990). De hypothese luidt: *dat de relatie tussen strategische planning en bedrijfspresteren positief is, maar beïnvloed wordt door de strategische oriëntatie van de onderneming.*

3 Data en steekproef

Metten

De voor het beoogde strategisch onderzoek naar de aanbodzijde van de markt benodigde data, vallen in drie categorieën uiteen: (1) gegevens omtrent de wijze waarop de bedrijven de afgelopen paar jaren hun strategie concreet probeerden vorm te geven, (2) gegevens over hun huidige presteren, en (3) informatie met betrekking tot de mate waarin door de bedrijven aan (strategische) planning werd gedaan.

Om de *strategie* van de bedrijven in kaart te brengen werd een lijst met relevante vragen samengesteld. Dit gebeurde aan de hand van de door Robinson en Pearce (1988) in hun empirisch onderzoek meegenomen elementen ten aanzien van de intentionele strategieën van de bedrijven over de afgelopen drie jaar (zie ook Dess en Davis, 1984). Uiteindelijk resteerden 21 vragen. De doorgevoerde veranderingen en aanpassingen hielden bovenal verband met de specifieke eisen van de uiteindelijk gekozen – sterk op dienstverlening ingestelde – branche. Een overzicht van de meegenomen elementen staat weergegeven in tabel 1. De schaal waarop de elementen werden gemeten was een 5-puntsschaal waarvan de uitersten benoemd waren als respectievelijk 'geen nadruk' en 'veel nadruk'.

Tabel 1: Meetvariabelen ten aanzien van de strategische inspanning van de bedrijven over de afgelopen drie jaar

prijzen lager dan concurrenten*
brede 'produkt'-lijn
smalle, doch diepe 'produkt'-lijn
'produkten' in hogere prijssegmenten
'produkten' in lagere prijssegmenten
promotie-uitgaven hoger dan directe concurrenten
zich duidelijk van de concurrenten onderscheidende producten/diensten
het opbouwen van 'produkt'/merk-identificatie bij de afnemers
sterke invloed over het distributiekanaal
bedient slechts specifiek marktsegment
behoorlijke inspanning beschikbaarheid componenten, hulpmiddelen enzovoort zeker te stellen
uitgebreide serviceverlening aan klanten
zeer strikte kwaliteitscontrole-procedures
continue en prevalerende aandacht voor de laagste kosten per eenheid 'produkt'
ontwikkelen en verbeteren van bestaande producten/diensten
ontwikkelen van echt nieuwe producten/diensten
grote uitgaven aan voortbrengingsproces-gerichte R&D
innovatie van het voortbrengingsproces
innovatie in marketingtechnieken en -methoden
specifieke inspanningen om verzekerd te zijn van goed gekwalificeerd personeel
duidelijke inspanning om goede reputatie op te bouwen in branche en maatschappij

* Gemeten op schaal oplopend van 1 t/m 5 met de uitersten benoemd als respectievelijk geen nadruk – veel nadruk.

Het meten van het *presteren* van de bedrijven gebeurde met behulp van diverse criteria. Naast de relatieve totale bedrijfsprestatie (aan de respondent verwoord als het algehele subjectieve oordeel omtrent de financiële bedrijfsprestatie en de neergezette prestatie met betrekking tot relaties/reputatie) werden ook het relatieve bruto winstpercentage, de relatieve omzetontwikkeling en de 'goodwill' van het bedrijf meegenomen. De eerste drie elementen werden gemeten op een 5-puntsschaal, stapsgewijs oplopend van: 'behorend tot de laagste 20% van de bedrijven in de branche' tot 'de bovenste 20%'. Dit subjectieve zelf-rapportage instrument is ontwikkeld door Dess en Robinson (1984). Deze auteurs stellen vast dat managers goed in staat zijn de prestatie

van hun bedrijf te evalueren ten opzichte van anderen in hun regio of branche, gezien het feit dat hun subjectieve beoordelingen sterk correleren met objectieve data.

Een zestal subvragen moesten de 'goodwill' van de onderneming in kaart brengen (vergelijk Robin en Reidenbach, 1987). Bij het beoordelen diende de respondent zich te verplaatsen in de gedachte van zijn afnemers (projectietechniek). De gehanteerde schaal was 7-punts, met de uitersten en het midden benoemd (slecht, kan beter, goed). Deze schaal werd gekozen in verband met de (mogelijkerwijs) gevoelige aard van de vragen en het verkrijgen van een betere spreiding in de antwoorden. Alle prestatievragen hadden betrekking op het afgelopen jaar. Een opsomming van de gehanteerde prestatie-meetvariabelen staat in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2: Meetvariabelen ten aanzien van de huidige prestatie van de bedrijven

Relatieve totale bedrijfsprestatie
Relatief bruto winstpercentage
Relatieve omzetontwikkeling*
De zorgzaamheid voor de werknemers
De zorgzaamheid voor management en aandeelhouders
De vriendelijkheid naar, en aandacht voor klanten
De vriendelijkheid naar, en aandacht voor (andere) externe geïnteresseerden
De betrouwbaarheid voor crediteuren
De (lokale) maatschappelijke betrokkenheid**

* Set vragen gemeten op schaal oplopend van 1 t/m 5 benoemd als laagste 20% t/m hoogste 20% van de bedrijven in de branche.

** Set vragen gemeten op schaal oplopend van 1 t/m 7 waarvan de uitersten en midden benoemd als 'slecht', 'kan beter', 'goed'.

De *planningsvraag* bestond uit een vijftal omschrijvingen, waarbij sprake was van een oplopende mate van inhoudelijke gesofisticeerdheid van de (strategische) planning van de onderneming (vergelijk ook Business Week, 1984). De indeling was zo gekozen dat er bij de eerste twee opties niets op schrift stond en bij de overige drie opties wel (vergelijk Robinson en Pearce, 1988). De concrete vraag was, welke omschrijving het

beste de planningsactiviteiten van het bedrijf over de afgelopen drie jaar karakteriseerde (zie tabel 3).

Tabel 3: Antwoordmogelijkheden ten aanzien van de vraag omtrent de mate van planning over de afgelopen drie jaar.

- 1 Het bedrijf kent geen expliciet vastgelegde doelstellingen maar drijft op de impliciete visie van de directeur(en).
- 2 Het bedrijf kent geen expliciet vastgelegde doelstellingen maar drijft op de expliciete visie van de directeur(en). De directie communiceert regelmatig de door de onderneming te varen koers naar de voor de uitvoering verantwoordelijke mensen toe.
- 3 Het bedrijf heeft een formeel planningsproces dat leidt tot op schrift gestelde plannen voor de korte termijn (circa 1 jaar).
- 4 Het bedrijf heeft een formeel planningsproces dat leidt tot op schrift gestelde plannen voor de lange termijn (3 tot 5 jaar).
- 5 Het topmanagement heeft een ondernemingsklimaat gecreëerd dat de planningsinspanningen ondersteunt. De expliciet vastgelegde doelstellingen en bedrijfsplannen worden gebruikt om de managementprestatie te beoordelen.

Steekproef en methodiek

De branche die voor het onderzoek werd gekozen was de computerbranche (hardware/software/diensten). De computerbranche is een ondoorzichtige en turbulente bedrijfstak. Het eerste volgt uit het feit dat in de loop der tijd het onderscheid tussen hardware en software is vervaagd. Veel aanbieders (fabrikanten/leveranciers en tussenhandelaren) zijn een combinatie van verschillende producten en diensten gaan aanbieden op het gebied van hardware, software, diensten en onderhoud. Bijna alle bedrijven zijn hierdoor in sterke mate dienstverlenend (bijvoorbeeld opleidingen) bezig (hoewel er vaak sterke 'physical cues' zijn). Daarnaast opereren de meeste organisaties ook nog in hoofdzaak op industriële markten, hetgeen volgt uit het feit dat men met name aan andere bedrijven en/of aan de overheid levert. De genoemde turbulentie in de bedrijfstak hangt nauw samen met de impact van de technologische vooruitgang op de branche in meest brede zin. Beide kenmerken maakten de (bedrijven in de) computerbranche tot een voor het

gestelde doel geschikt en interessant empirisch studie-object.⁵ Geopteerd werd voor een cross-sectione aanpak (vergelijk momentopname/dwarsdoorsnede van de branche).

Hoewel de gesloten vragenlijst misschien een schriftelijke enquête doet vermoeden werden de bedrijven door een enquêteur bezocht. De hoop was dat deze persoonlijke aanpak de respons positief zou beïnvloeden. Tevens kon een standaardtoelichting op de vragenlijst worden verschaft en was het mogelijk 'missing values' te voorkomen. Iedere afspraak betekende in feite een ingevulde vragenlijst.⁶ In het bijzijn van de enquêteur werd de vragenlijst door de (commercieel) directeur of de marketing/verkoop manager van het deelnemende bedrijf ingevuld. Alhoewel doorgaans de (algemeen) directeur het meest geschikt wordt geacht om een valide antwoord te geven op vragen betrekking hebbende op constructen van organisatieniveau, werden ook commercieel directeuren en marketing/verkoop managers meegenomen als potentiële respondenten. Zij spelen meestal namelijk een actieve rol in zowel de strategieformulering op marketing- en organisatieniveau (vergelijk Conant c.s., 1990:371). De zelf-typering werd dus afgegeven door iemand met goed zicht op de strategische koers van de organisatie. Het resultaat was een subjectief oordeel voor het bedrijf op de voorgestelde strategische en prestatie-variabelen.⁷ Diverse onderzoekers melden ten aanzien van deze aanpak dat dit een vrij goede en efficiënte manier van gegevensverzameling is voor dit doel (zie bijvoorbeeld Conant c.s., 1990; McDaniel en Kolari, 1987; Snow en Hrebiniak, 1980).

Het 'steekproefkader' vormde de adressenbestanden van de beide computerbranche-verenigingen VIFKA (deelbestanden: software, computers 1 en computers 2) en COSSO. Deze twee branche-organisaties benaderden hun leden door middel van een schrijven, waarin zij de bedrijven om hun medewerking verzochten. Het responspercentage bedroeg 29%⁸ bij in totaal 213 aanschrijvingen, oftewel 61 bedrijven. Er volgde een controle op de representativiteit van de lijst van bedrijven die hadden deelgenomen. Een Chi²-test ten aanzien van bedrijfsomvang

(aantal werknemers) en bedrijfsaard wees uit, dat de bedrijven die respondeerden niet belangrijk/significant verschilden van de nonrespondenten: χ^2 respectievelijk 2,70 ($p < 0,15$) en 0,35 ($p < 0,05$).⁹

Verder werd de lijst bedrijven nog voorgelegd aan een tweetal branche-experts. Ook zij achtten het (in meer algemene zin) een realistische afspiegeling van de bedrijven in de branche. Alleen de afwezigheid van gigant IBM viel op. Daarop werd nogmaals contact gezocht met IBM. Medewerking van dit bedrijf bleef echter ook nu uit. De consequentie hiervan is dat de steekproef *in deze zin* niet representatief is.¹⁰ Het effect op de geplande analyses is echter gering. IBM had – wanneer wel aanwezig – in principe slechts als één ongewogen waarneming doorgewerkt.

4 Analyse en resultaten

Onderliggende strategische factoren

Veel boeken en artikelen over strategie spreken van 'strategische succesfactoren' (bijvoorbeeld Porter, 1980; Peters en Waterman, 1982; Zwart, 1988). Hiermee worden die factoren bedoeld die met name van belang zijn om tot een goede strategische positie en prestatie te komen. Op zoek naar factoren die een parallel vertonen met dit soort 'succesfactoren', kunnen we trachten de onderliggende strategische factoren binnen de computerbranche te achterhalen. Dit kan op basis van de door de bedrijven uit de branche verschaftte enquête-gegevens, welke betrekking hebben op de wijze waarop zij hun strategie concreet proberen vorm te geven. De bewerking die moet worden toegepast is het reduceren van een groot aantal manifeste variabelen (de elementen uit tabel 1) tot een veel kleiner aantal latente variabelen. De geëigende statistische procedure om dit te bereiken is factoranalyse (zie onder andere Backhaus c.s., 1989). De in tabel 4 weergegeven resultaten van de uitgevoerde factoranalyse zijn verkregen door middel van toepassing van de principale componentenmethode gevolgd door varimax rotatie (zie Norusis, 1988). Hierdoor zijn de factoren in de tabel orthogonaal, hetgeen wil zeggen dat zij volledig onafhankelijk van elkaar zijn.¹¹

De factoranalyse blijkt de oorspronkelijke 21 variabelen te reduceren tot 7 onderliggende factoren (criterium: eigenwaarde $> 1,000$). Deze laatsten hebben gezamenlijk 66,6 procent verklaarde variantie, hetgeen als redelijk goed te bestempen is. De vraag is nu of we de gevonden factoren ook zinvol kunnen benoemen. Dit is doorgaans het moeilijkste aspect van factoranalyse. Normaal gesproken wordt er per factor gekeken naar die variabelen die een factorlading hebben van 0,5 of meer. Hier lijkt het vanuit verklaringstechnisch oogpunt (de benoeming van de factoren) echter meer zinvol 0,55 als grenswaarde te hanteren. Met name kijkend naar de gemarkeerde factorladingen blijken de factoren nu vrij gemakkelijk te benoemen:

- factor 1: produktinnovatie
- factor 2: reputatie, kwaliteit, kosten
- factor 3: breedte produktlijn
- factor 4: innovatie dienstverleningsproces
- factor 5: prijs
- factor 6: promotie
- factor 7: marktfocus, service

Uit tabel 4 lezen we verder af dat de factor 'produktinnovatie' de belangrijkste (strategische) factor is, met het hoogste percentage verklaarde variantie (12,9%). Het verschil met de andere factoren is echter – deels mede door de toegepaste varimax rotatie – niet zo groot. Er is sprake van een vrij gelijkmatige spreiding van de verklaarde variantie over de factoren.¹² Zo leveren bijvoorbeeld de factoren 2, 3 en 4 respectievelijk 11,6, 9,5 en 9,1 procent extra verklaarde variantie.

Strategische groepen

Om vervolgens groepen van bedrijven te achterhalen met een vergelijkbare strategie kan een clusteranalyse worden uitgevoerd (zie bijvoorbeeld Backhaus c.s., 1989). Een clusteranalyse zoekt namelijk uit welke 'cases' het meeste op elkaar lijken, en dus bij elkaar in een cluster passen. Het programma doet dit op basis van vooraf opgegeven variabelen. Hier werden de geabstraheerde factoren (zie tabel 4) voor dit doel gebruikt.¹³ Uitgaande van de factorscores per bedrijf, bleek clustering met de 'complete link-

Tabel 4: Onderliggende strategische factoren in de computerbranche: de factorstructuur

	FACTOR 1 Produkt- innovatie	FACTOR 2 Reputatie, Kwaliteit, Kosten	FACTOR 3 Breedte produkt- lijn	FACTOR 4 Innovatie- dienstver- lenings- proces	FACTOR 5 Prijs	FACTOR 6 Promotie	FACTOR 7 Markt- focus, Service
'produkt'/merk-identificatie	.74551 *	.05254	.10947	-.06816	.07689	.07374	.10060
verbeteren best. 'produkten'	.75196 *	.13328	.13416	.19879	.00418	.18921	.11581
ontwikkelen nieuwe 'produkten'	.69100 *	-.01496	-.27059	.34245	-.09741	-.04118	.04722
onderscheidende 'produkten'	.42294	.43563	.33707	.19913	-.01807	.15967	-.04169
kwaliteitscontrole-procedures	.14310	.72836 *	.08902	-.10213	-.03360	-.18239	.26573
laagste kosten/eenh. 'produkt'	-.04269	.78672 *	.01860	.00050	.05692	-.08779	-.04499
goede reputatie in branche etc.	.15025	.62658 *	-.28107	.11344	-.01207	.25676	.25676
innovatie marketing	.17774	.50513	.11318	-.27594	-.01744	.37180	.03092
zekerstellen toevoer(lijnen)	-.21770	.47592	.39339	.14676	.14888	.28096	-.35695
brede 'produkt'-lijn	.07011	.15900	-.84494 *	.07521	.12991	.17015	-.10663
smalle/diepe 'produkt'-lijn	.26967	.23127	.74681 *	-.06254	-.13209	.05901	.07232
voortbr. proces-gerichte R&D	.28567	-.02689	-.15874	.73933 *	-.00259	.20420	.08056
innovatie voortbrengingsproces	.31786	.14286	.16888	.66837 *	-.06757	-.07899	.12581
verzekerd zijn goed personeel	.30518	.21495	.18207	-.58819 *	-.06792	.05003	.11411
lage prijs	.21032	-.01099	-.03359	.04016	.79914 *	-.15192	-.36116
in hogere prijssegmenten	.19684	-.03213	.28332	.03539	-.68295 *	.26061	-.24625
in lagere prijssegmenten	.04223	.02462	-.02909	-.00603	.77491 *	.29501	.18171
relatief hoge promotie-uitgaven	.14108	-.04247	-.09804	.14075	-.08246	.85312 *	.04049
invloed over distributiekanaal	.52545	.07634	.03224	-.16202	.24933	.50008	.11375
specifiek marktsegment-gericht	-.02921	.07404	.29127	.45326	.04609	.11965	.55677 *
uitgebreide serviceverlening	.26957	.18852	.03526	.01422	.07994	.03902	.72774 *
Eigenwaarde:	2.7092	2.4307	2.0091	1.9255	1.8693	1.6471	1.4246
% verklaarde variantie:	12.9	11.6	9.5	9.1	8.9	7.8	6.8
cum. % verkl. variantie:	12.9	24.5	34.0	43.1	52.0	59.8	66.6

* ter indicatie factorlading > 0.55

age'-methode (furthest neighbor), 'squared Euclidean distances' (zie Norusis, 1988) en vijf clusters het beste resultaat op te leveren (vergelijk Miller en Friesen, 1984:53; Robinson en Pearce, 1988:51).¹⁴ In tabel 5 staat het aantal bedrijven per cluster vermeld, samen met de gemiddelde factorscores *per cluster* op de – met behulp van factoranalyse – gedestilleerde factoren. Door middel van deze gegevens is het mogelijk de strategische oriëntatie van de clusters te interpreteren en te benoemen.

Uit de gegevens van tabel 5 blijkt dat cluster 1, ten opzichte van de andere clusters, hoog scoort op de factoren 1 en 4.¹⁵ Deze zijn respectievelijk benoemd als produktinnovatie en innovatie van het dienstverleningsproces. De strategische

oriëntatie van cluster 1 is dus sterk op innovatie gericht. We zien verder echter nog een relatief hoge score van dit cluster op de factor prijs (factor 5). Hoewel de relatie 'procesinnovatie-lage prijs' voor de hand ligt, lijkt de relatie 'produktinnovatie-lage prijs' minder plausibel. Zij is echter wel consistent met de aanbeveling van de Boston Consulting Group dat bedrijven hun nieuwe produkten agressief moeten prijzen om snel marktaandeel te kunnen opbouwen (vergelijk Hambrick, 1983a:23-24). Cluster 2 heeft van alle clusters de hoogste score op marktfocus/service (factor 7), hoewel het verschil met de score van onder andere cluster 4 maar beperkt is. Toch ligt de naam 'marktfocus/service' voor dit cluster waarschijnlijk het meeste voor de hand. De belangrijkste scores op de andere factoren blij-

Tabel 5: Gemiddelde factorscores per cluster

		FACT 1 Produkt- innovatie	FACT 2 Reput., Kwali- teit, Kosten	FACT 3 Breedte produkt- lijn	FACT 4 Innovatie dienstver- lenings- proces	FACT 5 Prijs	FACT 6 Promotie	FACT 7 Markt- focus, Service
CLUSTERS:								
(strategische groepen)	n							
1 innovatie	6	.64885	-1.03618	-.67111	.69498	.75165	-.63219	-.27019
2 rep./kosten/marktfocus/service	13	-.08465	.59727	.15043	.16010	-.50914	-.74630	.43718
3 rep./kwal./lage kosten/prijs	25	.09419	1.25465	.38037	-.10929	1.78394	-.26629	-.89308
4 promotie	9	.02486	-.21045	.10224	-.24699	-.13084	.79730	.20210
5 geen duidelijke strategie	8	-1.04010	-1.02213	-.66807	-.13287	-.37097	-.58425	-1.74228
	61							

ken hiermee in overeenstemming. Zo registreren we voor cluster 2 de laagste score van alle clusters op bijvoorbeeld de factor (lage) prijs en tegelijkertijd een nog relatief hoge score op de factor reputatie/kwaliteit/kosten.¹⁶ Het derde cluster geeft weer een meer eenduidig beeld. Hier zijn de scores op de factoren 2 en 5 ten opzichte van de andere clusters overtuigend hoger. De strategische oriëntatie is, met andere woorden, opgebouwd uit reputatie, kwaliteit, lage kosten en een lage prijs. Cluster 4 laat überhaupt weinig fluctuaties zien in zijn scores op de factoren. Alleen de waarde van de factor promotie springt eruit (en de op een na 'hoogste' waarde voor marktfocus/service valt nog op). Het laatste cluster, cluster 5, lijkt geen eenduidige, consistente strategische oriëntatie te hebben. Het enige dat we misschien kunnen zeggen is dat de bedrijven uit dit cluster vrij breed bezig zijn (zie bijvoorbeeld de hoge negatieve score op factor 3) hetgeen het veronderstelde gebrek aan een strategisch accent lijkt te ondersteunen.

De (enigszins gecomprimeerde) benoeming van de strategische oriëntatie van de clusters is dus als volgt:

- cluster 1: innovatie
- cluster 2: marktfocus/service
- cluster 3: reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs
- cluster 4: promotie
- cluster 5: geen duidelijke strategie

Ter controle van de juistheid van de toedeling van de diverse bedrijven aan de verschillende clusters, werd zij voorgelegd aan een branche-deskundige. Deze achtte de indeling in hoofdlijn juist hoewel hij een kanttekening maakte voor een tweetal bedrijven. Na nadere bestudering volgde het besluit om één van de twee bedrijven te elimineren. Reden was het feit dat het bedrijf wél een duidelijke strategie had terwijl het door het statistische programma aan cluster 5 – geen duidelijke strategie – was toebedeeld.¹⁷

De relatie: strategische groepen-presteren

Met de onderverdeling van de bedrijven in strategische groepen is het nu mogelijk deze groepen op onderlinge prestatie-verschillen te onderzoeken. Wat we in feite willen weten is of er significante verschillen bestaan tussen de gemiddelde prestatiecijfers van de groepen c.q. de groepsgegevens. De statistische techniek die een antwoord kan geven op deze 'vraag' heet (enkelvoudige) variantie-analyse (zie onder andere Backhaus c.s., 1989). Het relatief geringe aantal waarnemingen in sommige groepen maant echter tot voorzichtigheid.

Het onderzoeken van de aanwezigheid van prestatieverschillen tussen de groepen gebeurde voor alle vier de aanwezige subjectieve beoordelingen door de respondenten: relatieve totale bedrijfsprestatie, relatief bruto winstpercentage, relatieve omzetontwikkeling en 'goodwill'. Om voor

Tabel 6: Variantie-analyse: vergelijking prestatiecijfers tussen de clusters

RESULTATEN ANOVA:

prestatie criterium:		mean squares	F-ratio	F-prob.
totale prestatie	tussen groepen	1.6972	1.7267	.1572
	binnen groepen	.9829		
bruto winst %	tussen groepen	2.0307	1.7768	.1467
	binnen groepen	1.1429		
omzet-ontwikkeling	tussen groepen	1.3117	1.3438	.2654
	binnen groepen	.9761		
'goodwill'	tussen groepen	2.1302	5.1471	.0014
	binnen groepen	.4139		

RESULTATEN DUNCAN'S MULTIPLE RANGE TEST:

		prestatiegemiddelden			
Strategische groep:	n	totale prestatie"	bruto winst %"	omzetontwikkeling"	goodwill""
cluster 5: geen duidelijke strategie	7	2.8571	2.8571	2.8571	4.5952
cluster 1: innovatie	6	3.3333	3.1667	3.5000	4.6111
cluster 2: marktfocus/service	13	3.5385	3.2308	3.3077	5.2692
cluster 4: promotie	9	3.3333	3.4444	3.3333	5.5370
cluster 3: reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs	25	3.8800	3.8800	3.7600	5.5600
	60	C3>C5**	C3>C5** C3>C2*	C3>C5*	C3>C5;C1*** C4>C5***;C1** C2>C5;C1**

" 1 = laagste 20% t/m 5 = bovenste 20% in de branche.

"" 1 = slecht; 4 = kan beter; 7 = goed; berekend als gemiddelde score op de 6 relatie-reputatie-vragen.

*, **, *** significantieniveaus met: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; C1 t/m C5 resp. cluster 1 t/m cluster 5.

het criterium 'goodwill' tot één waardering te komen werd het gemiddelde van de score op de 6 relatie/reputatie-vragen uit tabel 2, per bedrijf berekend. In tabel 6 zijn de resultaten van de uitgevoerde variantie-analyse weergegeven.

Uit het bovenste gedeelte van tabel 6 blijkt dat de 'overall'-scheiding tussen de groepen, gezien de vrij hoge 'F-probability'-waarden, niet overtuigend is (criterium: F-prob.<0,1).¹⁸ Alleen de prestatievariabele 'goodwill' blijkt een duidelijk significant scheidingscriterium (F-ratio 5.1471; F-prob. 0.0014).

Het paarsgewijs vergelijken van de strategische

groepen met behulp van Duncan's 'paired comparison test' (zie Norusis, 1988) levert meer inzicht. Bij alle vier de prestatiecriteria blijkt er een significant verschil te zijn tussen cluster 3 en cluster 5 (zie onderste gedeelte tabel 6: C3>C5). Met andere woorden, bedrijven zonder een duidelijke strategische oriëntatie presteren significant slechter dan bedrijven met een 'reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs'-strategie. Voor wat betreft het criterium 'relatief bruto winst%' blijkt dit 'achterblijven' qua presteren ook te gelden voor de strategische groep 'marktfocus/service' (zie onderste gedeelte tabel 6: C3>C2). Het significantieniveau ligt hierbij iets lager. De meeste en

meest significante verschillen treffen we aan bij het prestatie criterium 'goodwill'. De clusters 2 (marktfocus/service), 3 (reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs) en 4 (promotie) blijken hierop overtuigend beter te presteren dan de clusters 1 (innovatie) en 5 (geen duidelijke strategie). Een en ander lijkt logisch gezien de nadruk van de groepen 2 en 3 op de factor *reputatie, kwaliteit en lage kosten* en groep 4 op de factor *promotie* (respectievelijk factor 1 en factor 6 uit de factor-analyse; zie tabel 5). Deze 'communicatieve' inspanningen werpen klaarblijkelijk hun vruchten af.

De relatie: planning-presteren

In het onderzoek naar de invloed van planning op presteren, rekeninghoudend met de strategische oriëntatie van de ondernemingen, hanteren Robinson en Pearce (1988) en Piëst (1990) enigszins verschillende methoden van analyse. Beide benaderingswijzen zullen hier worden doorgerekend.¹⁹

Robinson en Pearce (1988) proberen inzicht te verkrijgen in het feit (1) of planning rechtstreeks van invloed is op prestatie en (2) of de variabele planning interacteert met de onafhankelijke variabele 'strategische oriëntatie' (consistentie/'commitment').

Hiertoe vormen zij de strategische groepen om tot een ordinale schaal, getiteld 'consistentie van en commitment aan de strategie', waarbij tegelij-

kertijd de vijf door henzelf afgeleide strategische clusters tot drie (arbitrair gekozen) niveaus worden gereduceerd (Robinson en Pearce, 1988:57). De volgorde van de strategische groepen op deze schaal is bepaald door hun onderlinge mate van presteren (weinig/matig/veel consistentie en commitment, voor respectievelijk laag/matig/hoog presteren). Ook de planningsschaal wordt van vijf naar drie klassen teruggebracht. Vervolgens moet variantie-analyse (het vergelijken van groeps-gemiddelden) uitkomst brengen omtrent de hoofdeffecten van strategische oriëntatie en planning op prestatie en de eventuele aanwezigheid van een interactie-effect (drieweg ANOVA, zie Norusis, 1988). Het interactie-effect verwijst naar de mate waarin strategische oriëntatie en planning *samen* het presteren van de ondernemingen beïnvloeden.

De berekeningen die parallel aan Robinson en Pearce (1988) werden uitgevoerd ondervonden hinder van het kleine aantal waarnemingen. Dit ondanks de reductie van de strategische clusters en de planningsschaal tot drie niveaus (zwakke/matige/sterke strategische oriëntatie respectievelijk clusters 5, 1+2+4 en 3; weinig/matig/veel planning resp. antwoord-categorieën 1+2, 3 en 4+5). De gevonden resultaten staan in tabel 7. Deze bevestigen dat het presteren van de bedrijven door hun strategische oriëntatie wordt beïnvloed. De significante F-waarden tussen 'strategische oriëntatie' en alle vier de prestatiecriteria getuigen hiervan. Verder blijkt er alleen met

Tabel 7: Variantie-analyse: prestatieverschillen verklaard door strategische oriëntatie, planning en interactie strategie-planning⁺

ONAFHANKELIJKE VARIABELE(N):	totale prestatie"	bruto winst %"	omzetont- wikkeling"	goodwill""
volledige model	1.752	1.907	1.538	4.976***
strategische oriëntatie	3.037*	2.856*	2.422*	6.377***
mate van planning	0.304	0.520	0.340	3.516**
strategie-planning interactie	0.317	0.188	1.747	1.066

⁺ In de tabel staan F-waarden.

" 1 = laagste 20 % t/m 5 = bovenste 20 % in de branche.

"" 1 = slecht; 4 = kan beter; 7 = goed; berekend als gemiddelde score op de 6 relatie-reputatie-vragen.

*, **, *** significantieniveaus met: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01.

Tabel 8: Correlatie-coëfficiënten planningsmaatstaf – prestatiecriteria, per cluster

		totale prestatie"	bruto winst %"	omzetont- wikkeling"	good- will""
CLUSTERS:					
(strategische groepen)	n				
1 innovatie	6	-0.40	0.11	-0.29	0.26
2 marktfocus/service	13	-0.06	0.11	0.39*	0.08
3 rep./kwal./lage kosten/lage prijs	25	0.15	0.13	0.08	0.13
4 promotie	9	0.48*	-0.28	0.30	0.54*
5 geen duidelijke strategie	7	-0.44	0.11	-0.75**	0.56*
	—				
	60				

" 1 = laagste 20 % t/m 5 = bovenste 20 % in de branche.

"" 1 = slecht; 4 = kan beter; 7 = goed; berekend als gemiddelde score op de 6 relatie-reputatie-vragen.

*, ** significantieniveaus met: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$.

betrekking tot het criterium 'goodwill' sprake van een significant (hoofd-)effect van 'planning' op presteren (3,516**). Ondersteuning voor enig (significant) interactie-effect tussen 'planning' en 'strategische oriëntatie' ontbreekt.

Piëst (1990) onderzoekt de invloed die strategische planning heeft op het presteren binnen de *individuele* strategische groepen die hij afleidt. Hij gebruikt hiervoor (canonische) correlatie-analyse. Steeds wordt per strategische groep de correlatie tussen de mate van planning en prestatie uitgerekend om inzicht te verkrijgen in de, voor de strategie van de onderneming 'geschoonde', relatie tussen planning en prestatie.

Min of meer parallel aan de benadering van Piëst werden hier – per geïdentificeerd cluster – Pearson's correlatiecoëfficiënten berekend tussen de mate van planning en de afzonderlijke prestatiecriteria. De resultaten van de uitgevoerde analyses staan vermeld in tabel 8.

De gerapporteerde correlatie-coëfficiënten (zie tabel 8) wijzen op enige, zij het slechts zeer beperkte, ondersteuning voor de veronderstelling dat binnen een bepaalde strategische groep de mate van planning positief bijdraagt aan het presteren van de ondernemingen. Dit blijkt uit het geringe aantal significante positieve waarden. Alleen bij de clusters 2 en 4 (marktfocus/service en promotie) zien we een positieve werking van

planning op respectievelijk de omzetontwikkeling (0,39*) en de totale prestatie/goodwill (0,48* en 0,54*). Verwarrend zijn de negatieve coëfficiënten die worden aangetroffen (hoewel de meeste niet significant zijn). De negatieve waarden insinueren dat in sommige gevallen planning 'slecht' in plaats van 'goed' zou zijn voor het presteren van het bedrijf, gemeten volgens de gehanteerde criteria. Voor bedrijven die een innovatie-strategie aanhangen (cluster 1) lijkt de redenering dat strategische planning als een 'rationaliserende' rem kan werken op de ondernemersgeest van het bedrijf plausibel: De omzetontwikkeling ondervindt een negatieve invloed (-0,29) terwijl het brutowinst-percentages een positieve impuls krijgt (0,11). Bij bedrijven zonder een duidelijke strategie zien we een soortgelijk effect. Ook hier drukt planning nadrukkelijk de omzetontwikkeling. De significante hoge correlatie-coëfficiënt van -0,75 getuigt hiervan. Tegelijkertijd is er wel een positieve afstraling richting het prestatiecriterium goodwill (0,56*).²⁰

5 Relativerende opmerkingen en discussie

Een paar belangrijke kanttekeningen ten aanzien van de beperkingen van dit onderzoek lijken op hun plaats alvorens wat nader op de resultaten in te gaan. Ten eerste is het zo dat bedrijven opererend in de hardware-, software- en dienstensfeer zijn samengenomen. De achterliggende

gedachte hierbij is dat deze bedrijven tot één branche te rekenen zijn, hetgeen voor kritiek vatbaar is. Het vinden van goed interpreteerbare resultaten is echter een gunstig teken. Ten tweede zijn de verzamelde gegevens subjectieve beoordelingen van bedrijven verschaft door respondenten uit deze bedrijven. Hoewel diverse onderzoekers melden dat dit een goede en efficiënte methode van dataverzameling is, kent deze methode een aantal nadelen. Voorbeelden zijn de mogelijke terughoudendheid in het typen van de eigen organisatie door de betreffende manager, de neiging eerder de nagestreefde dan de gerealiseerde strategie te rapporteren en het al snel overwaarden van de relatieve bedrijfsprestatie. Hoewel in het onderzoek veel aandacht is besteed aan dergelijke elementen (bijvoorbeeld benaderen bedrijven via de branche-organisaties; duidelijke keuze met betrekking tot welke mensen/functies te interviewen; en het controleren van de vraagstellingen en antwoord-mogelijkheden middels een proefenquête) is enige invloed ervan niet uit te sluiten. Ten derde is de wijze van operationaliseren van de mate van planning beperkt. Ten vierde zijn de variantie- en correlatie-analyses uitgevoerd op, qua aantallen, relatief kleine groepen van waarnemingen (zie ook het eerstgenoemde punt). Dit geldt zeker voor de drieweg ANOVA. Ten aanzien van de gevonden resultaten voor de relaties tussen de strategische groepen en prestatie, alsmede tussen planning en prestatie, moet bijgevolg de nodige voorzichtigheid worden betracht. De uitkomsten gelden als indicatief.

Terugkerend naar de resultaten ten aanzien van de prestatieverschillen tussen de strategische groepen kunnen we – enige terughoudendheid in acht nemend – stellen dat bedrijven 'zonder een duidelijke strategie' op alle prestatiecriteria significant slechter presteren dan (minimaal) één van de andere groepen (zie tabel 6). Opmerkelijk is de sterke 'scheiding' tussen de groepen op basis van het prestatie criterium 'goodwill', hetgeen de impliciet opgestelde hypothese bevestigt dat bij diensten (en industriële produkten) 'reputatie' een belangrijke prestatiemeter is. Beide bevindingen sluiten goed aan bij de theorie.

Zoals reeds eerder gesteld spelen bij diensten en industriële produkten de relatie met de afnemer en reputatie een belangrijke rol (zie bijvoorbeeld Kotler, 1988). Een en ander houdt verband met de aard van het geleverde produkt. Bedrijven zonder een duidelijke strategie weten schijnbaar te weinig 'kwaliteit' en 'goodwill' uit te stralen, hetgeen weer negatief reflecteert op hun financiële prestatie. Het feit dat ook innovatieve bedrijven zich qua 'goodwill' negatief onderscheiden lijkt op het eerste gezicht vreemd. Dit kan echter samenhangen met de gedrevenheid van deze bedrijven door de technologie in plaats van door de markt en haar behoeften ('technology push' versus 'market pull'). Daarenboven brengen dit soort bedrijven misschien wel een aantal interessante produkten voort, maar riskeren zij steeds weer veel door hun relatief hoge uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling (zie ook Hambrick, 1983a:19-20; Miles en Snow, 1978:65). De afnemers zouden in verband hiermee deze categorie van bedrijven als meer afstandelijk en minder stabiel kunnen beoordelen.

Zowel Porter (1980) als Miles en Snow (1978) hebben in hun strategie-typologie ruimte gereserveerd voor bedrijven zonder duidelijke strategische oriëntatie. Porter spreekt in dit kader over bedrijven die 'stuck in the middle' zijn. Het gaat om bedrijven waarvan het management te veel tegelijk wil doen, met als resultaat dat (doorgaans) uiteindelijk noch op het gebied van de kosten noch op het gebied van differentiatie (vergelijk 'uniek produkt') succes wordt geboekt. Bij Miles en Snow heet de vergelijkbare categorie bedrijven 'reactors'. Deze auteurs zeggen hierover dat dit bedrijven zijn die door hun omgeving tot verandering moeten worden gedwongen wil er, op het strategische vlak, wat gebeuren. Zelfs dan blijkt het echter voor het management van deze ondernemingen moeilijk adequaat te reageren.

Empirische onderzoeken van onder andere Snow en Hrebiniak (1980), Miller en Friesen (1986) en McKee, Varadarajan en Pride (1989) bevestigen de door Porter (1980) en Miles en Snow (1978) gehypothetiseerde ondermaatse prestatie van bedrijven die geen duidelijke strategische

oriëntatie hebben. De in het onderhavige onderzoek gevonden resultaten sluiten hierbij aan.

In Porter's visie zou echter de groep 'reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs' het naar verwachting ook slecht moeten doen (zie Porter, 1980:41). Deze groep maakt namelijk, zo Porter voorschrijft, eveneens geen duidelijke keuze tussen significante differentiatie en lage kosten²¹ maar doet beiden tegelijk; de strategische oriëntatie van deze groep stoelt namelijk overtuigend op de factoren 1 en 5 van de factoranalyse die respectievelijk staan voor 'reputatie, kwaliteit, lage kosten' en 'lage prijs' (zie tabel 5). Toch zien we dat nu juist deze groep bedrijven het beste presteert van allemaal (vergelijk ook Dess en Davis, 1984:484). Een en ander noopt ons er toe aansluiting te zoeken bij critici die stellen dat Porter's visie op dit punt enige bijstelling vereist (zie bijvoorbeeld Wright, 1987). Heden ten dage blijkt het steeds vaker en beter mogelijk om op succesvolle wijze een streven naar lage kosten met differentiatie te combineren (vergelijk Frambach, Nijsen en Freytas, 1990).

Een alternatieve uitleg voor het goede presteren van cluster 3 geven echter Miles en Snow binnen hun typologie. Miles en Snow achten het namelijk mogelijk voor een bedrijf om in verschillende markten c.q. marktsegmenten verschillende 'strategic postures' aan te nemen, en aldus tot goede resultaten te komen. Zij noemen dit strategie-type de 'analyzer' (zie ook Hambrick, 1983a).

Verder is het, ook weer vanuit Porter geredeneerd, op het eerste gezicht vreemd dat de 'marktfocus/service'-strategie qua bruto winstpercentage achterblijft. We moeten ons echter bedenken dat de benoeming van de strategische oriëntatie van deze groep enige problemen opleverde. De strategie van deze groep was in feite niet overduidelijk uit de gemiddelde factorscores af te leiden (zie eveneens tabel 5). Definitieve conclusies zijn hierdoor moeilijk te trekken. Het is overigens wel opmerkelijk dat Robinson en Pearce in hun onderzoek een cluster met een enigszins vergelijkbare strategische oriëntatie vinden ('service/price and brand/channel influence') dat, naar een parallel met onze strategi-

sche groep 'marktfocus/service', eveneens relatief slecht scoort (zie Robinson en Pearce, 1988:54). Hetzelfde treffen we aan bij Dess en Davis (1984:481 e.v.). Het door deze auteurs geïdentificeerde 'focus'-type scoort wel hoog op omzetgroei maar doet het slecht met betrekking tot 'return on total assets'.

De resultaten ten aanzien van de relatie planning en prestatie, gegeven de strategische oriëntatie van de bedrijven, vielen wat tegen. De drieweg ANOVA-procedure wees nogmaals op de directe invloed van 'strategische oriëntatie' op presteren. Van een eventueel rechtstreeks verband tussen planning en presteren was nauwelijks sprake (alleen een positief significante waarde voor goodwill). De veronderstelling dat strategie en planning samen prestatie zouden beïnvloeden kreeg helemaal geen bevestiging (geen significant interactie-effect). De vervolgens uitgevoerde correlatie-analyse gaf een vergelijkbaar beeld, hoewel hier nog enig verband werd vastgesteld. Binnen twee van de vijf strategische groepen (focus/service en promotie) bleek planning in zekere mate positief gecorreleerd met het presteren van de ondernemingen. Opvallend was het aantreffen van negatieve correlaties. Bij bedrijven zonder een duidelijke strategie drukt een toenevende mate van planning significant de omzetonwikkeling. Ook bij bedrijven met een innovatiestrategie lijkt planning een remmende c.q. rationaliserende werking te hebben. Deze resultaten zijn redelijk in lijn met de (beperkte) bevindingen van Piëst (1990). Ten aanzien van de groep bedrijven met een innovatie-strategie (cluster 1) is het hierbij opmerkelijk dat (hoewel niet significant) Piëst – met betrekking tot de door hem gehanteerde subjectieve prestatie-maatstaf – ook een negatieve correlatie vindt tussen de door hem afgeleide strategische groep 'dynamische innovatie' en 'de uitgebreidheid van het planningsproces'. Hij zegt hierover: 'Wanneer in een proces van strategische planning met veel verschillende factoren rekening moet worden gehouden en de factoren bovendien snel wisselen, lijkt het gebruik van formele procedures een averechts effect te kunnen sorteren. ...Een geformaliseerd planningsproces werkt dan rigiditeit in de hand. ...het

kan...verstikkend werken...' (Piëst, 1990:190, 199). Het is opvallend dat hoewel qua vraagstellingen dit onderzoek dicht aanlag tegen de studie van Robinson en Pearce (1988) hun 'meer bemoedigende' resultaten niet konden worden herhaald binnen één, meer op dienstverlening ingestelde branche.

6 Samenvatting

In de inleiding van dit artikel werd het doel van deze studie geformuleerd. Het ging om het uitvoeren van een inductieve studie naar het strategisch gedrag van bedrijven in een op zakelijk/industriële dienstverlening ingestelde branche, waarbij met name de relatie tussen planning en prestatie aan de orde zouden komen. Voorbeeld waren eerdere studies van Robinson en Pearce (1988) en Piëst (1990).

De onderhavige studie vond plaats bij 61 bedrijven in de computerbranche. Door middel van factoranalyse werden de volgende factoren als onderliggende strategische factoren van deze branche geïdentificeerd: 1) produktinnovatie; 2) reputatie, kwaliteit en kosten; 3) breedte van de produktlijn; 4) innovatie van het dienstverleningsproces; 5) prijs; 6) promotie; en 7) marktfocus en service.

Door het uitvoeren van een clusteranalyse op de genoemde factoren (factorscores) werd vervolgens een vijftal 'strategische groepen' afgeleid. Deze groepen lieten zich qua strategische oriëntatie als volgt benoemen: 1) innovatie; 2) marktfocus/service; 3) reputatie/kwaliteit/lage kosten/lage prijs; 4) promotie; en 5) geen duidelijke strategie. Een nader onderzoek naar de verschillen in algeheel en financieel presteren tussen de groepen toonde aan dat de groep zonder een duidelijke strategie beduidend slechter presteerde op alle gehanteerde prestatiecriteria. De meeste en meest significante verschillen werden aangetroffen bij het prestatiecriterium 'goodwill', hetgeen de vooraf impliciet opgestelde hypothese hieromtrent ondersteunde. De veronderstelde positieve relatie tussen planning en prestatie binnen de strategische groepen werd slechts in zeer beperkte mate bevestigd. De inductief afgeleide strategische groepen lieten zich, over

het algemeen, goed interpreteren aan de hand van de theorieën van onder andere Porter (1980) en Miles en Snow (1978).

Literatuur

- Backhaus K., Erichson B., Plinke W. Schuchard-Fischer Chr. en Weiber R. (1989) *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 5de druk, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Beck P. W. (1982) 'Corporate Planning for an Uncertain Future', *Long Range Planning*, vol.15, no.4, pp. 12-21.
- Business Week (1984) 'A new breed of strategic planner', *Business Week*, 17 september.
- Buzzell R. D., Gale B. T. en Sultan R. G. M. (1975) 'Market share: a key to profitability', *Harvard Business Review*, January-February, 53, pp. 97-106.
- Chakravarthy B. S. (1986) 'Measuring Strategic Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-458.
- Conant J. S., Mokwa M. P. en Varadarajan P. R. (1990) 'Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measures-based study', *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 365-383.
- Dess G. G. en Davis P. S. (1984) 'Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic membership and organizational performance', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 467-488.
- Dess G. G. en Robinson R. B. jr. (1984) 'Measuring organizational performance in the absence of objective measures', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273.
- Eppink D. J. (1979) *Sturen bij het onvoorziene*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Frambach R. T., Nijssen E. J. en de Freytas W. (1990) 'Technology, Strategic Management and Marketing', *congress-paper*, 43ste ESOMAR-conferentie, Monte Carlo.
- Greenley G. E. (1986) 'Does Strategic Planning Improve Company Performance?', *Long Range Planning*, vol.19, no. 2, pp. 101-109.
- Hambrick D. C. (1983a) 'Some Tests of the Effectiveness and Functional attributes of Miles en Snow's Strategic Types', *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 5-26.
- Hambrick D. C. (1983b) 'High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach', *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 687-707.
- Hofer C. W. en Schendel D. E. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing.
- Kamers van Koophandel (1989) *NV Databank adressencatalogus*, Woerden.
- Kotler Ph. (1988) *Marketing Management, analysis, planning and control*, 6de editie, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lorange P. (1980) *Corporate Planning: An Executive View-point*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- McDaniel S. W. en Kolari J. W. (1987) 'Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology' *Journal of Marketing*, vol. 51, (Oct.), pp. 19-30.
- McKee D. O., Varadarajan P. R., en Pride W. M. (1989) 'Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective', *Journal of Marketing*, vol. 53, (July), pp. 21-35.
- Miles R. E. en Snow C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller D. en Friesen P. H. (1986) 'Porter's (1980) Generic Strategies and Performance. Part 1: Testing Porter', *Organization Studies*, vol. 7, pp. 37-55.
- Nijssen E. (1991) 'Strategisch gedrag, planning en prestatie, een inductieve studie binnen de computerbranche', *Research Memorandum*, KUB, FEW 468.
- Nijssen E., Frambach R. en Versteijne M. (1991) 'De 3 R's: Een empirische reflectie', *Tijdschrift voor Marketing*, no. 4 (april), pp. 18-26.
- Norusis M. J. (1988) *SPSS/PC + Basic Manual & Advanced Statistics V2.0*, SPSS Inc.
- Peters T. J. en Waterman R. H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Piëst E. (1988) 'Dimensies van ondernemingssucces', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no. 5, pp. 177-187.
- Piëst E. (1990) *Zoeken, Wegen en Kiezen, relaties tussen planning, strategie en ondernemingsprestatie*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press (MacMillan).
- Rhyne L. C. (1986) 'The Relation of Strategic Planning to Financial Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 423-436.
- Robin D. P. en Reidenbach R. E. (1987) 'Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the gap between concept and application', *Journal of Marketing*, vol. 51 (January), pp. 44-58.
- Robinson R. B. en Pearce J. A. II (1988) 'Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance', *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- Smith K. G. en Grimm C. M. (1987) 'Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation', *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 363-376.
- Smith K. G., Guthrie J. P. en Chen M. (1989) 'Strategy, Size and Performance', *Organization Studies*, Vol.10, pp. 63-81.
- Snow C. C. en Hrebiniak L. G. (1980) 'Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance', *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, (June), pp. 317-336.
- Storm C. M. (1987) 'Competitie en Competentie: van vier P's naar drie R's', *Harvard Holland Review*, no.12, (herfst), pp. 7-17.
- Van Cayseele P. en Schreuder H. (1989) 'Strategische Groepen: een overzicht van het onderzoek', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, november, pp. 497-506.
- Wright P. (1987) 'Research notes and communications; A Refinement of Porter's strategies', *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 93-101.
- Zeithaml C. P. en Fry L. W. (1984) 'Contextual and strategic differences among mature business in four dynamic performance situations', *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 841-860.
- Zwart P. S. (1988) 'Kan ondernemingssucces worden verklaard?', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no. 5, pp. 188-202.

Noten

- 1 Dit onderzoek kon plaatsvinden dankzij de steun en medewerking van de branche-organisaties VIFKA en COSSO. Dank gaat verder uit naar Drs. R. Frambach, Dr. W. Oomens, Drs. M. Wollaert (sectie marketing en marktonderzoek, KUB) en de anonieme referent(en) van het MAB voor hun commentaar op een eerdere versie van dit paper.
- 2 Voor een goed overzicht en een evaluatie van het onderzoek naar strategische groepen, zie Van Cayseele en Schreuder (1989).
- 3 Ook de over het algemeen toegepaste cross-sectie methode draagt hier waarschijnlijk aan bij. Onderzoek van Rhyne wijst er op dat ondernemingen die aan strategische planning doen financieel minder wisselvallig presteren dan bedrijven met een meer beperkte planningsvorm (bijvoorbeeld korte/lange termijn planning). Bovendien heeft eerstgenoemde groep een beduidend betere lange termijn prestatie (Rhyne, 1986:432).
- 4 Het is overigens opvallend dat Piëst (1990) in zijn dissertatie het genoemde artikel van Robinson en Pearce (1988) niet in de literatuurlijst heeft opgenomen. Piëst onderzoekt namelijk – net als Robinson en Pearce – de relatie tussen planning en prestatie, specifiek rekeninghoudend met de strategie van de onderneming.
- 5 Om nader inzicht te krijgen in de branchesituatie en de zich voordoende marktontwikkelingen werd een meer algemene verkenning uitgevoerd. Hierbij kwam ook de afnemerszijde van de markt aan de orde. De informatie is vastgelegd in Nijssen (1991) en komt met name voor uit desk research en enkele gesprekken die gevoerd werden met mensen uit de bedrijfstak.
- 6 Eén waarneming werd 'afgevoerd'. De 'core'-activiteiten van het betreffende bedrijf waren wel gerelateerd aan, maar behoorden niet tot de computerbranche. Mede hierdoor waren er problemen gerezen bij het invullen van de vragenlijst.
- 7 De vragenlijst moest worden betrokken op de hoofdactiviteit c.q. hoofdgroep van het bedrijf.
- 8 De response lag iets hoger bij de COSSO- dan bij de VIFKA-leden, respectievelijk $(19/60 * 100\%) = 32\%$ en $(42/153 * 100\%) = 27\%$. Reden is waarschijnlijk het feit dat er bijna alleen grote bedrijven lid zijn van de COSSO, terwijl de VIFKA grote en kleine leden (qua omvang) kent. Bedrijven die lid waren van beide organisaties werden meegerekend bij die branche-organisatie op wiens schrijven zij reageerden. Doordat de namen van de bedrijven bekend waren konden dubbelstellingen worden vermeden.
- 9 Ten opzichte van de totale populatie is er waarschijnlijk wel sprake van een ondervertegenwoordiging van de kleine(re)

bedrijven (< 10 werknemers). (Zie N.V. Databank K.v.K.). Deze groep bedrijven is namelijk slechts beperkt aanwezig in het bestand van de VIFKA en zelfs afwezig in het bestand van de COSSO (het kleinste COSSO-lid telde in 1990 25 werknemers). 10 IBM had in 1989 een omzet die groter was dan de nummers twee (Digital), drie (Unisys) en vier (Philips) in de branche samen (respectievelijk 2.052 versus (700 + 583 + 550=) 1.833 miljoen gulden (bron: IDC, IT-omzet).

11 Wanneer het in de bedoeling ligt conclusies te trekken ten aanzien van de totale populatie is het bij factoranalyse gebruikelijk minstens driemaal zoveel waarnemingen als variabelen in de analyse toe te laten (zie Backhaus c.s., 1989). Gegeven de 61 bedrijven/waarnemingen mocht het aantal variabelen dus maximaal 20 of 21 zijn.

12 Robinson en Pearce vermelden in hun artikel niet de verklaarde variantie van de door hen – door middel van factoranalyse – gevonden factoren. Op zich is dit vreemd. De auteurs leiden het relatieve strategische belang van de gevonden factoren af uit de verschillen in eigenwaarde tussen de factoren: 'The relatively equal eigenvalues suggest that each pattern of strategic behavior is equally important in explaining the variability in strategic behavior among sample firms.' (Robinson en Pearce, 1988:51).

13 Het probleem verbonden aan het clusteren met gecorreleerde data werd hierdoor gereduceerd. Het meenemen van gecorreleerde data in een clusteranalyse kan namelijk de resultaten vertekenen als gevolg van een ongelijke weging van de variabelen (zie Smith c.s., 1989:71). Daarenboven bleek in het onderhavige geval het resultaat van 'rechtstreekse' clustering op de variabelen minder goed interpreteerbaar dan de uitkomst van de clustering over de factoren heen.

14 Het is belangrijk op te merken dat clusteranalyse, in tegenstelling tot veel andere parametrische statistische technieken, niet duidelijk leidt tot een acceptabele of

onacceptabele oplossing. De analyse (en de verschillende resultaten die ermee verkregen kunnen worden) duidt slechts op een structuur van mogelijke relaties. In het onderhavige geval werd per doorgerekend alternatief met name gelet op de verdeling van de waarnemingen over de clusters, het theoretische aantal plausibele clusters alsmede de interpreteerbaarheid van de gemiddelde factorscores per cluster.

15 Als volgt in de tabel terug te vinden: zie bijvoorbeeld de waarden onder factor 1. Cluster 1 blijkt hier ,64885 te scoren terwijl de clusters 2, 3, 4 en 5 respectievelijk 'slechts' – ,08465; ,09419; ,02486 en -1,04010 laten noteren. Vergelijk ook horizontale waarden.

16 Ook de relatief 'hoge' waarde voor de breedte van de produktlijn sluit aan; een na hoogste score, waarbij hoog positief verwijst naar een smalle produktlijn.

17 Zie ook eindnoot 18.

18 Het elimineren van de 'dubieus ingedeelde' waarneming verbeterde overigens inderdaad de scheiding tussen de groepen aanzienlijk. De F-probability-waarden voor totaal prestatie en bruto winst% halveerden bijna: 0,3355 en 0,2691 versus 0,1572 en 0,1467 in de huidige opzet.

19 De werkwijze van Piëst (1990) is in het onderhavige geval beter c.q. meer verantwoord om toe te passen. Dit in verband met het beperkte aantal waarnemingen.

20 De negatieve correlaties met betrekking tot 'totaal presteren' zouden erop kunnen wijzen dat binnen de clusters 'innovatie' en 'geen duidelijke strategie' de respondenten 'omzetontwikkeling' in belangrijke mate hebben laten doorwegen in hun subjectieve prestatie-oordeel ten aanzien van de algehele prestatie van hun bedrijf.

21 Beide opties van lage kosten en significante differentiatie kunnen markt-breed maar ook gefocuseerd (bijvoorbeeld geografisch meer geconcentreerd) worden nagestreefd.