

Een empirische toetsing van de strategietypologie van Miles & Snow

Dr. Ing. E.J. Nijssen

Inleiding¹

De door de onderneming impliciet danwel expliciet gekozen koers om aan het afstemmingsvraagstuk tussen de onderneming en haar veranderende omgeving het hoofd te bieden wordt strategie genoemd. Verschillende auteurs hebben in het kader van de bestudering van het strategieprobleem typologieën ontwikkeld. Daarmee proberen ze aan de strategie gerelateerde kenmerken in een 'wetmatig' patroon te plaatsen. Het doel is de identificatie van succesvolle strategietypen en de beantwoording van de vragen wat dergelijke strategieën kenmerkt en hoe tot dergelijke strategieën te komen. De centrale veronderstelling van het denken in strategietypen of 'strategische groepen' is dat de doorgaans duidelijk van elkaar verschillende aanbieders op de markt in meer homogene clusters zijn in te delen.

Een zeer bekende strategietypologie is die van Porter. Porter (1980) onderscheidt een aantal generieke strategieën – kostenleider, differentiatie, focus – dat tot succes leidt. Het cluster van 'strategieën' dat gedoemd is tot slecht presteren noemt hij 'stuck in the middle'. Het verschil tussen succes en falen ligt volgens Porter in het al dan niet maken van belangrijke strategische keuzen. Met name de keuze voor of efficiënt opereren of effectief opereren is hierbij relevant.

Een minder bekende typologie is die van Miles en Snow (1978) bestaande uit prospectors, analyzers, defenders en reactors. Interessant aan de typologie van Miles en Snow is het brede organisatie-perspectief waarvan wordt uitgegaan; de

auteurs vinden een consistente omgang met markt-strategische, technologische en bestuurlijke problemen een vereiste om tot een goed strategisch profiel te kunnen komen en dus goed te kunnen presteren.

Opvallend bij zowel de typologie van Porter als die van Miles en Snow is dat het succes van de onderscheiden strategietypen niet zo expliciet wordt verbonden aan een bepaalde omgevings-situatie. Hiermee wordt in zekere mate afgeweken van de breed geaccepteerde visie dat strategietypen meer of minder optimaal zijn afhankelijk van de omgevings-situatie.

Om de toepasbaarheid van de minder bekende Miles en Snow-typologie op de Nederlandse situatie te onderzoeken werd een onderzoek uitgevoerd binnen twee Nederlandse branches: de turbulente computerbranche en de stabiele meubelbranche. Eén en ander maakte het ook mogelijk de invloed van de omgevingscomponent op de typologie nader te bekijken.

Typologie van Miles & Snow

Miles en Snow (1978) onderscheiden vier strategietypen, te weten defenders, prospectors, analyzers en reactors. *Defenders* hebben een vrij smal

Dr. Ing. E.J. Nijssen (1963) studeerde Bedrijfskunde aan de HTS te Eindhoven. Vervolgens was hij gedurende een periode van vijf jaar verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant (KUB). In deze periode schreef hij zijn proefschrift. Begin 1992 maakte hij de overstap naar de vakgroep Commerciële Beleidsvorming (CBV) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Nijssen is voorzitter van de Nima-B examencommissie.

produkt/markt-domein en zoeken doorgaans niet actief naar nieuwe mogelijkheden buiten dit gebied. Het accent ligt op produktie en verbetering van de efficiency. *Prospectors* zoeken daarentegen juist steeds naar nieuwe kansen in de markt. Zij zijn innovatief bezig en veroorzaken meestal de veranderingen in de branche waar anderen op moeten reageren. Marketing en Research & Development zijn hier dominante functies. *Analyzers* hebben zowel kenmerken van defenders als van prospectors in zich. Zij zijn in feite een soort tussenvorm (hybride). In meer stabiele marktgebieden richten zij zich voornamelijk op elementen als produktie-efficiency en lage kosten, terwijl zij in meer turbulente markten nauwlettend de nieuwe ontwikkelingen volgen om er eventueel snel op in te spelen. *Reactors* zijn bedrijven zonder een duidelijke strategie. Binnen hun inspanningen ontbreekt het aan consistentie. Er zijn geen duidelijke lijnen in hun strategie, vaardigheden en structuur te herkennen. Zij slagen er daardoor niet in om adequaat op omgevingsontwikkelingen in te spelen.

Miles en Snow stellen dat de door hen geformuleerde strategietypen onder alle omstandigheden zullen voorkomen. Het aantal defenders, analyzers en prospectors zal binnen een branche vrijwel gelijk zijn en duidelijk uitstijgen boven het aantal reactors (vgl. ook Snow en Hrebiniak, 1980:320). Bovendien zullen de defenders, analyzers en prospectors altijd (financieel) goed presteren. De reactors zullen qua prestatie achterblijven. Hun inconsistente benadering is hier debet aan. Miles en Snow beredeneren verder dat bedrijven een strategietype voor langere periode aanhangen. Bedrijven hebben wel strategische keuzevrijheid, maar doordat zij zich organisatorisch en met hun vaardigheden op een bepaalde strategie instellen ontstaan er barrières en weerstanden tegen verandering.

Hypothesen

In de loop der tijd is er redelijke empirische ondersteuning voor de typologie van Miles en Snow gevonden (zie onder andere Shortell en

Zajac, 1990; McKee c.s., 1989; McDaniel en Kolari, 1987; Snow en Hrebiniak, 1980).² Echter, bijna alle studies hebben betrekking op Amerikaanse organisaties. Omdat de wijze waarop mensen organisaties inrichten cultureel bepaald is (zie Hofstede, 1980:42) en de Miles en Snow-typen in oorsprong een ex-post verklaring zijn van bedrijven in de Amerikaanse uitgeverwereld, staat de toepasbaarheid van de Miles en Snow-typologie op niet-Amerikaanse bedrijven ter discussie. Er in principe van uitgaande dat de typologie ook op Nederlandse bedrijven toepasbaar is, zijn de volgende hypothesen te formuleren:

- H1 *De strategietypen van Miles en Snow zijn ook binnen Nederlandse bedrijfstakken terug te vinden.*
- H2 *De strategietypen hebben de door Miles en Snow (en andere onderzoekers) gehypothetiseerde/gevonden onderscheidende organisatiekenmerken.*
- H3 *Er geldt dat de prospectors, defenders en analyzers relatief goed en de reactors minder goed presteren.*

Hypothese 2 valt nader te specificeren. Gebaseerd op bevindingen van diverse onderzoeken (met name Miles en Snow, 1978; Snow en Hrebiniak, 1980; Meyer, 1982; McKee c.s., 1989) blijkt het dat prospectors, defenders, analyzers en reactors duidelijke verschillen vertonen qua competenties, organisatiestructuur en bedrijfsprocessen. *Defenders* leggen de nadruk op efficiënt produceren, hetgeen resulteert in een sterk ontwikkeld algemeen management, financieel management en produktie-apparaat. De structuur is meer mechanistisch/complex en de besluitvorming centraal. De personele verhoudingen zijn formeel. *Prospectors* leggen daarentegen de nadruk op de produkt-markt effectiviteit van hun bedrijf. Zij ontwikkelen een organisatie met een sterk algemeen, Research & Development- en marketing/verkoop-management. Het financieel management lijkt een minder sterk punt (zie Miles en Snow, 1978; Hambrick, 1983; McKee c.s. 1989). Dit hangt samen met de in (risicovolle) R&D gestoken financiële middelen. De processen van de prospector zijn, door de nadruk op

het voorop lopen bij de marktontwikkelingen, minder efficiënt en de structuur is meer flexibel/simpel. Samenhangend met het benodigde contact met de markt is de besluitvorming meer decentraal en zijn de onderlinge verhoudingen informeel. *Analyzers*, als tussenvorm, combineren de vaardigheden van defenders en prospectors. Zij scoren vrij hoog op de specifieke vaardigheden van de defenders en de prospectors. Zij zullen op de meeste variabelen daarom als 'goede tweede' uit de bus komen (Smith c.s., 1989). Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van McKee c.s. (1989) naar het adaptieve vermogen van de onderneming, waarbij de ordening prospector, analyzer, defender, reactor inderdaad een afnemende mate van adaptiviteit weerspiegelt. Door het samenbrengen van de kenmerken van defenders en prospectors is echter wel de complexiteit van de organisatiestructuur van de analyzer het hoogst (Meyer, 1982). De *reactors*, tot slot, hebben geen consistent gedragspatroon. Zij weten zich dan ook niet (duidelijk) positief te onderscheiden op punten van competentie, structuur en proces. In tabel 1 staan de, uit het vorenstaande afgeleide, deelhypothese ten aanzien van hypothese 2 verkort weergegeven.

De omgevingssituatie van het bedrijf blijft bij

Miles en Snow grotendeels buiten het theoretische kader. Dit strookt niet met de meer reguliere strategische visie die zegt dat het succes van een strategie afhangt van de mate waarin de strategie aansluit bij de heersende en aan verandering onderhevige omgeving (contingency school). Onderzoeken die de strategietypen van Miles en Snow hebben bestudeerd in relatie met de omgevingscontext hebben tot op heden geen eenduidig antwoord opgeleverd (zie Zahra en Pearce, 1990). Sommige studies wijzen er op dat er meer analyzers/prospectors zijn in turbulente markten en meer defenders in stabiele markten (Zajac en Shortell, 1989; Hambrick, 1983). Dit sluit aan op de gedachte dat de kosten-georiënteerde defenders beter geëquipeerd zijn voor een meer stabiele omgeving en de innovatieve prospectors beter geschikt zijn om te functioneren in een turbulente omgeving. Toch wijst een grote algehele vergelijking uit, aan de hand van de meeste tot nu toe uitgevoerde empirische onderzoeken, dat de waarschijnlijkheidsverdeling van de strategietypen tussen omgevingen met verschillende mate van dynamiek niet significant verschilt (Zajac en Pearce, 1990). Het feitelijke bewijs dat de genoemde typen onder de 'beter passende' omstandigheden ook beter presteren is eveneens mager (zie bijvoorbeeld McKee c.s.,

Tabel 1: Organisatiekenmerken van de strategietypen

AFHANKELIJKE VARIABELE	SUBHYPOTHESEN*	
COMPETENTIE		
algemeen management	H2a	P, A, D > R (M&S78; S&H80)
financieel management	H2b	D, A > P, R (M&S78; Hamb83)
research en development management	H2c	P > A > D > R (M&S78; McK89)
personeelsmanagement	H2d	D > A, P, R (vgl. S&H80)
inkoop/materialsmanagement	H2e	D, A > P, R (M&S78)
marketing/verkoop management	H2f	P > A > D > R (Hamb83; McK89)
PROCES		
productie	H2g	D, A > P > R (M&S78)
produktiemiddelen, e.d.	H2h	D, A > P > R (M&S78)
STRUCTUUR		
structuur (mate complexiteit)	H2i	A > D > P (M&S78; Mey82)
controle/gezagsverhouding (mate centraliteit)	H2j	D > A > P (M&S78; Mey82)

* P = Prospector; A = Analyzer; D = Defender; R = Reactor.

Referenties: M&S78 = Miles & Snow, 1978; S&H80 = Snow en Hrebiniak, 1980; Mey 82 = Meyer, 1982; Hamb83 = Hambrick, 1983; McK89 = McKee c.s., 1989.

1989). Tegengestelde resultaten zijn zelfs aangetroffen. Zo vond bijvoorbeeld Hambrick (1983) dat defenders zelfs in innovatieve markten financieel beter presteerden dan prospectors.

Een studie naar het effect van de omgevingssituatie op de marketingkarakteristieken van de strategietypen wijst verder op een algemeen effect van de omgeving op de (marketing)kenmerken van de strategietypen. De omgeving lijkt géén invloed te hebben op de relatie tussen de strategietypen en hun marketingkarakteristieken. Dit wil zeggen, het is niet zo dat bepaalde strategietypen onder bepaalde omstandigheden bepaalde vaardigheden meer benadrukken dan andere typen (McKee c.s., 1989).

De conclusie is dat er wel een zekere invloed van de omgeving op de distributie van de strategietypen, hun onderliggende competenties en hun presteren uitgaat, maar dat deze niet zo sterk is als op grond van de contingency theorie verwacht zou mogen worden. Bij de formulering van de hypothese toch het contingency-perspectief als uitgangspunt nemend, valt één en ander als volgt weer te geven:

H4a In een meer stabiele branche opteren bedrijven eerder voor het defender-type, terwijl in een meer turbulente branche de analyser- en prospector-typen vaker worden aangetroffen.

H4b De omgeving beïnvloedt in beperkte mate direct de organisatiekenmerken van de strategietypen. Er is geen invloed van de omgeving op de relatie tussen strategie en organisatiekenmerken.

H4c In een relatief turbulente omgeving presteren prospectors beter dan defenders, terwijl in een relatief stabiele markt defenders beter presteren dan prospectors.

Ten aanzien van de mate waarin bedrijven van strategietype veranderen hebben Miles en Snow (1978) gehypothetiseerd dat ondernemingen een bepaald strategietype voor langere tijd aanhangen. Er is echter nauwelijks kwantitatief onderzoek gedaan naar het door organisaties veranderen van hun marktstrategie. Slechts twee ('managerial') onderzoeken zijn bekend (Zajac en

Shortell, 1989; Smith en Grimm, 1987). Deze wijzen op een redelijk grote neiging bij organisaties (ca 55%) om van strategie te veranderen in het geval van een belangrijke omgevingsverandering. De organisaties die veranderen kiezen voor beter bij de omgevingssituatie aansluitende strategieën. In verband met het voorgaande veronderstellend dat in een turbulente markt bedrijven sneller een strategische heroriëntatie overwegen dan in een meer stabiele markt, valt de volgende hypothese te formuleren:

H5a In een turbulente markt zijn er meer bedrijven die te kennen geven van strategietype te zullen veranderen dan in een stabiele markt.

H5b Bij het rapporteren van een verwachte toekomstige verandering opteren ondernemingen in een stabiele branche eerder voor het defender-type, en in een turbulente branche voor de analyzer- en prospector-typen.

Onderzoeksmethode

Dataverzameling

De data voor het onderzoek werden verzameld middels een schriftelijke enquête, gehouden in de turbulente computerbranche en de stabiele meubelbranche. Alle data werden verzameld door gebruik te maken van een *sleutel-respondent* bij de onderzochte ondernemingen. Het ging om algemeen directeuren en commercieel directeuren/managers. De vragenlijst werd ingevuld in het bijzijn van een enquêteur. Het steekproefkader vormde de ledenbestanden van de computerbrancheverenigingen Cosso en Vifka en van de Centrale Bond van Meubelfabrikanten (CBM). Van de 213 aangeschreven computerbedrijven reageerden er 61 (29%). Van de telefonisch benaderde meubelbedrijven deden 68 van de 91 benaderde organisaties mee (75%). In beide gevallen verschilden de responderende organisaties niet significant van de non-respondenten qua bedrijfsomvang en aard van het bedrijf.

Meten

Het vaststellen van het huidige en het verwachte

strategietype van de bedrijven gebeurde aan de hand van korte standaard omschrijvingen van de strategietypen (vgl. onder andere Snow en Hrebiniak, 1980). Om de toegankelijkheid te verbeteren werden de omschrijvingen als lijstjes van kenmerken gepresenteerd. Verder was er tijdens het invullen van de vragenlijst een interviewer aanwezig. Deze controleerde en begeleidde de respondent (bijvoorbeeld convergentie naar het best passende type). Om de juistheid van de verkregen indeling van de bedrijven naar strategietype te kunnen controleren werd aanvullende informatie ingewonnen. Voor een dertigtal intentionele strategievariabelen werd vastgesteld in welke mate het bedrijf hier de afgelopen drie jaar nadruk op had gelegd (vgl. Dess en Davis, 1984).³

De operationalisering van de organisatiekenmerken (competentie- en de proces-variabelen) gebeurde in de trant van een sterkte/zwakte-analyse. Op een 5-puntsschaal moest worden aangegeven of het eigen bedrijf zwakker, gelijk of sterker scoorde dan de belangrijkste concurrenten (vgl. Snow en Hrebiniak, 1980). Voor het meten van de elementen met betrekking tot de organisatiestructuur (organisatiestructuur en controle-/gezagsverhouding) werden aparte 5-puntsschalen gecreëerd (respectievelijk flexibel-rigide en los-strak).

De bedrijfsprestatie van de ondernemingen werd met diverse criteria gemeten. De relatieve algehele bedrijfsprestatie, het relatieve bruto winstpercentage en de relatieve omzetontwikkeling werden gemeten op een 5-puntsschaal, stapsgewijs oplopend van; 'behorend tot de laagste 20% van de bedrijven in de branche' tot 'de bovenste 20%' (Dess en Robinson, 1984). Verder werd, via een zestal subvragen en middels zelfprojectie, een algemeen 'stakeholder' oordeel vastgesteld ('goodwill'). Hierbij werd gemeten op 7-puntsschalen in verband met de gevoeligheid van de vragen en het verkrijgen van een betere spreiding in de antwoorden. Alle prestatievragen hadden betrekking op het afgelopen jaar.

Het vraagstuk van de operationalisering van de mate van omgevingsturbulentie werd gekoppeld aan dat van het meten binnen meer branches. Het meten binnen één branche kent als voordeel een grotere uniformiteit in de dataset. Het intro-

duceert echter al snel het probleem van weinig fluctuatie tussen de ondernemingen qua kwalitatieve omgevingsdynamiek. Het meten in twee branches met verschillende mate van turbulentie (technologie en marktontwikkelingen) biedt hier uitkomst. Het introduceert echter aanvullende omgevingsaspecten door het inbrengen van specifieke branchekenmerken. De variabele 'omgevingsturbulentie' wordt hierdoor in feite verbreed tot een variabele 'omgevingscontext'.

Analyses en resultaten

Strategietypen (H1)

Van de onderzochte bedrijven in de meubelbranche waren er 12 reactor, 31 defender, 19 analyzer en 6 prospector. In de computerbranche was de verdeling: 9 reactors, 22 defenders, 23 analyzers en 7 prospectors (zie tabel 2, p. 48). De uitkomsten van de controle-procedures om de kwaliteit van de groepsindeling volgens de Miles en Snow-typologie te toetsen waren gunstig, hetgeen hypothese 1 ondersteunde. Ten eerste meldten de enquêteurs dat de respondenten weinig moeite hadden gehad hun bedrijven volgens de voorgedragen typen in te delen. Ten tweede bleek, op basis van de aanvullend verzamelde gegevens (het dertigtal intentionele strategievariabelen), dat de groepen significant verschilden en qua karakterisering overeenkwamen met de door Miles en Snow afgegeven type-omschrijvingen.⁴

Organisatiekenmerken (H2)

Na het onderzoek naar het 'bestaan' van de strategietypen binnen de beide branches volgden analyses toegespitst op de organisatiekenmerken. Hierbij werd steeds per organisatiekenmerk gekeken of de gemiddelde groepsscores van de strategietypen onderling verschilden (enkelvoudige variantie-analyse, zie bijvoorbeeld Backhaus c.s., 1989). De resultaten van de uitgevoerde analyses staan weergegeven in de tabellen 3 en 4 (p. 48 en p. 49). Zij geven aan dat er duidelijke verschillen in onderscheidende competenties, organisatiestructuur en productieproces zijn waar te nemen tussen de strategietypen. We bespreken de resultaten per branche.

*Tabel 2: Verdeling van de onderzochte bedrijven naar strategietypen per branche**

INDUSTRIE:	Reactors	Defenders	Analyzers	Prospectors
meubelbranche (n=68)	12 17.6%	31 45.6%	19 27.9%	6 8.8%
computerbranche (n=61)	9 14.8%	22 36.1%	23 37.7%	7 11.5%

Chi² 2.04 (n.s.); Tau-B 0.102 (n.s.); Tau-C 0.113 (n.s.)

* In de tabel staan absolute aantallen bedrijven en rij-percentages.

Tabel 3: Verschillen in onderscheidende competenties, proces en structuur tussen de strategietypen in de meubelbranche (n=68)

VARIANTIE-ANALYSE		GROEPSGEMIDDELDEN				F	F-prob.*	DUNCAN**
		R	D	A	P"			
AFH. VARIABLE:								
COMPETENTIE								
algemeen management		2.50	3.81	3.42	3.00	7.26	a	d D > R [†] ; A > R [†] ; e D > P [†]
financieel management		3.50	3.90	3.74	2.50	3.50	b	d D > P [†] ; e A > P [†] ; R > P [†]
R&D management		2.83	3.48	3.37	4.33	3.47	b	d P > R [†] ; e P > A [†] ; P > D [†]
personeelsmanagement		2.83	3.03	2.83	2.33	1.48	–	f D > P [†]
inkoop/materialsmanagement		3.17	3.58	3.47	3.17	1.04	–	–
marketing/verkoopmanagement		2.33	3.39	3.26	3.83	7.77	a	d P > R [†] ; D > R [†] ; A > R [†]
PROCES								
productieproces		2.50	3.45	3.37	3.50	3.64	b	d D > R [†] ; e P > R [†] ; A > R [†]
productiemiddelen		2.75	3.35	3.05	3.33	1.55	–	f D > R [†]
STRUCTUUR								
structuur		2.42	2.13	2.90	1.50	1.01	–	–
controle-/gezagsverhouding		2.75	2.97	2.68	2.00	1.43	–	f D > P [†]

R = reactor; D = defender; A = analyzer; P = prospector

sign.niveaus F-waarden: a) p < 0.01; b) p < 0.05; c) p < 0.1; – p > 0.1

sign.niveaus Duncan's paired comparison test: d) p < 0.01; e) p < 0.05; f) p < 0.1; – p > 0.1

† gehypothetiseerde relatie

– niet gehypothetiseerde relatie

Voor de meubelbranche wordt een belangrijk aantal significante verschillen tussen de strategietypen gevonden (zie tabel 3). Het grote aantal significante F-waarden getuigt hiervan. De meeste verschillen hebben betrekking op één of meer van de consistente strategietypen en de reactors. Steeds zien we dat deze laatste groep zich in negatieve zin onderscheidt. Een aantal van de

significante verschillen heeft ook betrekking op de prospectors. Deze groep scoort beter ten opzichte van de andere typen waar het 'R&D-management' betreft maar scoort slechter op de variabelen 'algemeen management', 'financieel management' en 'controle/gezagsverhoudingen'. Terugkoppeling van de resultaten naar de geformuleerde hypothesen 2a tot en met 2j (zie tabel 1) wijst uit dat alle hypothesen in hoofdlijn worden ondersteund. In enkele gevallen zijn de gevonden verbanden echter niet sterk genoeg om significante verschillen aan te tonen (bijvoorbeeld ten aanzien van inkoop/materialsmanagement). De volgorde van de aangetroffen gemiddelden zijn – enkele uitzonderingen daar gelaten⁵ – wel steeds in

de gehypothetiseerde richting. Verder is er een aantal wel significante verschillen af te lezen dat niet gehypothetiseerd werd. Zo blijken de prospectors qua algemeen- en financieel management achter te blijven; de prospectors scoren respectievelijk slechter dan de defenders en de defenders/analyzers/reactors. Zeker dit laatste (slechter dan reactors) is opmerkelijk.

De resultaten ten aanzien van de reactors, defenders, analyzers en prospectors in de computerbranche, staan in tabel 4. De 'overall'-scheiding van de geoperationaliseerde organisatiekenmerken blijkt tegen te vallen. Slechts twee van de zes competentie-variabelen en geen van de twee

Tabel 4: Verschillen in onderscheidende competentie, proces en structuur tussen de strategietypen in de computerbranche (n=61)

VARIANTIE-ANALYSE		GROEPSGEMIDDELDEN				F	F-prob.*	DUNCAN**
AFH. VARIABLE:		R	D	A	P			
COMPETENTIE								
algemeen management		2.11	3.68	3.22	3.57	7.25	a	d D > R ⁺ ; P > R ⁺ ; A > R ⁺
financieel management		3.22	3.86	3.74	3.14	1.85	–	f D > A ⁺
R&D management		2.44	3.09	3.22	3.86	3.61	b	f D > R ⁺ d P > R ⁺ e A > R ⁺ f P > D ⁺ ; P > A ⁺ ; D > R ⁺
personeelsmanagement		2.67	3.14	3.22	3.43	1.51	–	f P > R ⁺ ; A > R ⁺
inkoop/materialsmanagement		2.89	3.09	3.17	3.00	0.34	–	–
marketing/verkoopmanagement		2.67	3.41	3.48	3.71	1.95	–	e A > R ⁺ f P > R ⁺ ; D > R ⁺
PROCES								
productie/dienstverl.proces		2.89	4.09	3.57	3.71	4.85	a	d D > R ⁺ e D > A ⁺ ; A > R ⁺ f P > R ⁺
productiemiddelen/onderst. middelen dienstverl.proces		2.56	3.45	3.13	3.71	3.76	b	d P > R ⁺ ; D > R ⁺ f A > R ⁺
STRUCTUUR								
structuur		2.56	2.27	2.35	2.29	0.13	–	–
controle-/gezagsverhouding		2.67	2.82	2.78	2.86	0.06	–	–

⁺ R = reactor; D = defender; A = analyzer; P = prospector
^{*} sign.niveaus F-waarden: a) p < 0.01; b) p < 0.05; c) p < 0.1; – p > 0.1
^{**} sign.niveaus Duncan's paired comparison test: d) p < 0.01; e) p < 0.05; f) p < 0.1; – p > 0.1
⁺ gehypothetiseerde relatie
[–] niet gehypothetiseerde relatie

structuur-variabelen hebben een significant F-waarde. Wel zijn er bij de meeste variabelen een flink aantal paarsgewijze verschillen tussen de strategietypen aanwezig. In hoofdzaak blijken deze (net als bij de meubels) in lijn te liggen met de eerder opgestelde subhypothesen 2a tot en met 2j. De geregistreerde verschillen beperken zich echter doorgaans tot het significant minder sterk zijn van de reactors. Toch komt ook hier de volgorde van de meeste groepsgemiddelden van de strategietypen wel overeen met de in de genoemde hypothesen neergelegde verbanden. Verder valt met name de relatief hoge gemiddelde score van de prospectors op de proces-variabelen en de structuur-variabele 'controle-/gezagsverhoudingen' op. Bij de proces-variabelen scoren hiermee alle consistente strategietypen significant hoger dan de reactors. Drie keer wordt een niet gehypothetiseerd significant verschil geregistreerd. De analyzers tonen zich qua 'algemeen management' en 'productie-/dienstverleningsproces' significant minder sterk dan de defenders. Verder zijn de

prospectors met betrekking tot hun 'personeelsmanagement' sterk.

De conclusie ten aanzien van hypothese 2 luidt voor beide branches dat de strategietypen in zeer belangrijke mate de gehypothetiseerde organisatiekenmerken hebben.

Presteren (H3)

Vervolgens werden ook per prestatie criterium de groepsgemiddelden van de strategietypen onderling vergeleken (zie tabel 5). De resultaten hiervan wijzen uit dat qua presteren de inconsistente reactors inderdaad steeds achterblijven bij (minstens één van) de drie consistente strategietypen. Dit is in lijn met hypothese 3. Serieuze aanwijzingen voor het feit dat één van de consistente typen superieur is aan één of meer andere typen zijn er niet. Wel lijkt het groepsgemiddelde van de prospectors voor brutowinst-percentages en omzetontwikkeling in de meubelbranche laag.

Tabel 5: Prestatieverschillen tussen de strategietypen per branche

VARIANTIE-ANALYSE	GROEPSGEMIDDELDEN				F	F-prob.*	DUNCAN**
	R	D	A	P"			
AFH. VARIABELE:							
MEUBELBRANCHE							
algeheel presteren	3.17	4.00	4.05	4.00	3.78	b	d A > R ⁺ ; D > R ⁺ f P > R ⁺
bruto-winst %	2.92	3.65	3.84	3.17	2.03	—	e A > R ⁺ f D > R ⁺
omzetontwikkeling	2.92	3.65	4.05	3.17	3.81	b	d A > R ⁺ e D > R ⁺ f A > P ⁺
goodwill	5.00	5.48	5.44	5.36	1.28	—	f D > R ⁺
COMPUTERBRANCHE							
algeheel presteren	3.00	3.64	3.65	3.86	1.21	—	—
bruto-winst %	2.89	3.82	3.39	3.71	1.75	—	f D > R ⁺
omzetontwikkeling	2.89	3.68	3.30	4.00	2.39	c	e P > R ⁺ f D > R ⁺
goodwill	4.48	5.36	5.48	5.40	5.36	a	d A > R ⁺ ; P > R ⁺ D > R ⁺
R = reactor; D = defender; A = analyzer; P = prospector sign.niveaus F-waarden: a) p < 0.01; b) p < 0.05; c) p < 0.1; — p > 0.1 sign.niveaus Duncan's paired comparison test: d) p < 0.01; e) p < 0.05; f) p < 0.1; — p > 0.1 + gehypothetiseerde relatie - niet gehypothetiseerde relatie							

Omgevingsinvloed (H4)

Kijkend naar de mate van vóórkomen van de strategietypen in beide omgevingen blijkt dat er procentueel meer reactors en meer defenders in de meubel- dan in de computerbranche zijn (zie tabel 2). In de computerbranche is daarentegen het procentuele aandeel van de analyzers duidelijk hoger dan bij de meubels. Ook zijn er hier meer prospectors. Dit lijkt te wijzen op een zekere mate van contingency. Statistisch bezien blijkt de afhankelijkheid echter niet significant (zie χ^2). Met andere woorden, hypothese 4a omtrent de afhankelijkheid tussen de verdeling van de strategietypen en de mate van omgevingsturbulentie, wordt niet ondersteund.⁶

Om meer specifiek de invloed van de omgevingsvariabele op de strategietypen te kunnen bepalen waren aanvullende analyses nodig. De bedrijven uit beide branches werden hiertoe samengevoegd. De invloed op de organisatiekenmerken en prestatievariabelen werd vervolgens uiteengehaald naar omgeving (hoofdeffect), strategietype

(hoofdeffect) en het gezamenlijke effect van omgeving en strategietype (interactie-effect) (ANOVA, zie bijvoorbeeld Backhaus c.s., 1989). Hierbij werd wel de veronderstelling ingebouwd dat de strategietypen reactor-defender-analyzer-prospector een oplopende mate van adaptiviteit hebben (vgl. McKee c.s., 1989).

De resultaten ten aanzien van de organisatiekenmerken wijzen er op dat het strategietype een meer significante invloedsfactor is dan de omgeving (zie tabel 6). De omgevingscontext treedt slechts in drie gevallen als significante factor op in het verklaren van de variatie van de organisatiekenmerken, namelijk bij 'R&D-management', 'inkoop/materialsmanagement' en 'productie-/dienstverleningsproces'. Concreet gaat het om het volgende: alle strategietypen in de meubelbranche scoren hoger op 'R&D-management' en 'inkoop/materialsmanagement', terwijl in de computerbranche alle strategietypen een sterker 'productie-/dienstverleningsproces' laten noteren (vgl. tabel 3 en 4). In deze resultaten lijkt het verschil productie-versus dienstverleninggericht van respectievelijk

Tabel 6: Reële organisatiekenmerken verklaard door de strategietypen, de omgevingssituatie en de interactie strategie-omgeving (n=129)

DRIEWEG ANOVA RESULTATEN:^a

Afh. Variabele:	Volledig model	Strategie-type	Omgevings-situatie	Strategie-omgeving interactie
COMPETENTIE				
algemeen management	11.31***	14.81***	0.41	1.05
financieel management	3.97***	5.29***	0.02	0.71
R&D management	5.93***	6.88***	4.03**	0.27
personeelsmanagement	1.45	1.05	2.42	2.04
inkoop/materialsmanagement	2.62**	1.20	6.65**	0.20
marketing/verkoopmanagement	6.38***	8.16***	0.48	0.79
PROCES				
productie/dienstverl.proces	7.55***	7.64***	7.44***	0.53
productiemiddelen/ondersteunende middelen dienstverl.proces	3.49***	4.58***	0.29	0.33
STRUCTUUR				
structuur	1.06	0.77	2.25	0.39
controle-/gezagverhouding	0.52	0.69	0.07	0.85

^a In de tabel staan F-waarden
^b Significantiëniveaus F-waarden: * p < 0.1; ** p < 0.05; *** p < 0.01.

Tabel 7: Bedrijfsprestatie verklaard door de strategietypen, de omgevingssituatie en de interactie strategie-omgeving ($n = 129$)

DRIEWEG ANOVA RESULTATEN:"

AFH. VARIABLE:	Volledig model	Strategie-type	Omgevings-situatie	Strategie-omgeving interactie
Algeheel presteren	4.06***	4.29***	3.89*	0.13
Bruto winst %	2.23*	2.96**	0.01	1.18
Omzetontwikkeling	2.81**	3.55**	0.81	2.38*
Goodwill	4.37***	5.65***	0.87	0.59

In de tabel staan F-waarden

Significantieniveaus F-waarden: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

de Nederlandse meubel- en computerbranche door te klinken.

Van enig interactie-effect tussen strategie en omgeving is géén sprake (zie tabel 6, kolom 'strategie-omgeving interactie'). Het ontbreken van significante waarden alhier, suggereert dat de relatie strategietypen-organisatiekenmerken robuust is voor omgevingseffecten. Met andere woorden, wanneer met een andere omgevings-context geconfronteerd, gaan *alle* en niet slechts één of enkele strategietypen bepaalde organisatiekenmerken meer of minder benadrukken. Het voorgaande ondersteunt de inhoud van hypothese 4b omtrent de invloed van de omgeving op het organisatieprofiel van de bedrijven.

Ook ten aanzien van het presteren van de bedrijven werd de vraag gesteld wat de invloed van de omgevingscontext is. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 7. Steeds valt een sterke significante invloed van het strategietype op de prestatie van de bedrijven waar te nemen. De omgevings-situatie blijkt slechts een geringe rol te spelen bij het verklaren van de gevonden prestatieverschillen. Er wordt slechts één omgevingshoofd-effect waargenomen en één strategie-omgeving interactie-effect. Het aangetroffen directe omgevings-effect op de variabele 'algeheel presteren' blijkt, terugkijkend naar de individuele prestatieresultaten voor beide branches (zie tabel 5), te verwijzen naar het feit dat de respondenten in de meubel-branchen het presteren van hun bedrijven – over

alle strategietypen heen – hoger beoordelen dan de respondenten in de computerbranche. Dit kan echter direct te herleiden zijn op de gehanteerde subjectieve methode van meten.⁷ Het interactie-effect van de omgeving op de relatie strategie-prestatie in de zin van 'omzet-ontwikkeling' blijkt bij nader onderzoek te bestaan uit een beduidend hogere omzetgroei van de analyzers in de meubel- en van de prospectors in de computerbranche. Hiermee is de ondersteuning voor hypothese 4c, omtrent het beter presteren van bepaalde strategietypen onder bepaalde omstandigheden, gering. De resultaten tonen alleen met betrekking tot de variabele 'omzetontwikkeling' enige 'contingency', en wel bij de prospectors en analyzers.

Verwachte strategietype (H5)

De analyses met betrekking tot de door de bedrijven verwachte verandering van strategietype completeren de gegevens met betrekking tot het meer of minder goed aansluiten van bepaalde strategietypen bij bepaalde omgevingssituaties. In de meubelbranche gaf 35.3% van de bedrijven te kennen van strategie te zullen veranderen terwijl dit percentage binnen de computerbranche op 47.5% lag. De relatie omgeving wel/niet veranderen van strategie blijkt echter niet significant (zie χ^2). De bedrijven die zeggen te willen veranderen van strategietype geven te kennen op beter bij de omgevingssituatie aansluitende typen te willen overstappen. Dat wil zeggen, (a) het afzweren van de reactorstrategie en het opteren voor een consistent strategietype, (b) het veranderen in de

Tabel 8: Verdeling van de onderzochte bedrijven naar verwachte strategietypen per branche*

INDUSTRIE:	Reactors	Defenders	Analyzers	Prospectors
meubelbranche (n = 68)	0 (-12) 0.0%	34 (+3) 50.0%	25 (+6) 36.8%	9 (+3) 13.2%
computerbranche (n = 61)	9 (-9) 0.0%	14 (-8) 23.0%	39 (+16) 63.9%	8 (+1) 13.1%

Chi² 11.11 (0.01); Cramer's V 0.29; Tau-B 0.21 (p < 0.01); Tau-C 0.23 (p < 0.01) (berekening excl. kolom reactors)

* In de tabel staan absolute aantallen bedrijven en rij-percentages. De cijfers tussen haakjes geven de mutaties aan ten opzichte van de huidige indeling naar strategietype.

richting van een defender-strategie in de stabiele branche en het veranderen in de richting van een analyzer-strategie in de turbulente branche. De verdeling van de verwachte strategietypen in beide branches blijkt nu wel significant afhankelijk van de variabele 'omgeving' (zie tabel 8). Concluderend valt te stellen dat deze resultaten hypothese 5a, dat meer bedrijven in een turbulente markt zeggen van strategie te zullen veranderen, niet ondersteunen. Wel wordt hypothese 5b, omtrent de richting van verandering, bevestigd (met uitzondering van de onder 5b verwachte toename van het aantal bedrijven met een prospector-strategie in een turbulente omgeving).

Discussie

Uit dit onderzoek blijkt dat de *strategietypen* van Miles en Snow goed toepasbaar zijn op de bedrijven van de Nederlandse meubel- en computerbranche. Het feit dat de respondenten geen problemen hadden bij het maken van een keuze voor een bepaald type en de resultaten van de aanvullende validatie-analyse tonen dit aan.

De uitkomsten ten aanzien van de *organisatiekenmerken* wijzen uit dat waar significante verschillen worden aangetroffen deze bijna allemaal in de gehypothetiseerde richting zijn. Dit geldt voor beide branches. Kijken we meer specifiek naar de resultaten dan valt met name het uitblijven van significante verschillen voor de structuurvariabelen tussen de strategietypen op. Dit resultaat is teleurstellend en volgt niet het verband

waar eerdere kwalitatieve bevindingen van Meyer (1982:523) op duiden. De onderzochte kenmerken met betrekking tot de organisatiestructuur tonen zich niet afhankelijk van het strategietype. Verder komen enkele opmerkelijke uitkomsten ten aanzien van de prospectors in herinnering. Ten eerste was de relatief lage score van deze groep op de competentie-variabele 'financieel management' opvallend. Empirisch onderzoek heeft echter al verschillende keren gevonden dat innovatieve strategietypen financieel minder succesvol kunnen zijn (Hambrick, 1983; McKee c.s., 1989; Nijssen, 1991). Een sterk fluctueren van het financiële resultaat van dit strategietype kan de respondenten van deze organisaties hebben aangezet tot het lager waarderen van de financiële competentie van hun bedrijf (vgl. Zahra, 1987:72). Een andere verklaring is dat de financiële competentie van de prospectors werkelijk zwakker is doordat de financiële functie minder sterk in de dominante coalitie van het bedrijf vertegenwoordigd is (zie Smith c.s., 1989:73; zie ook Hambrick, 1981:263 e.v.). Het tweede opvallende punt ten aanzien van de prospectors is hun relatief goede score op de procesvariabelen. Ondanks hun flexibele opstelling weten zij goed een 'competitive edge' in de productie te handhaven. Op dit punt lijken de prospectors breder qua oriëntatie dan bijvoorbeeld het differentiatie-type van Porter (1980).

Verder is het feit dat de gehanteerde analyses ten aanzien van de organisatiekenmerken duidelijk interpreteerbare resultaten opleverden een belangrijke bevinding. Ter herinnering, per orga-

nisatiekenmerk werden de groepsgegevens van de strategietypen onderling vergeleken (enkelvoudige variantie-analyse). Snow en Hrebiniak (1980) pasten eerder deze techniek toe op de relatie tussen 'distinctive competence' en de Miles en Snow-typologie. Zij vonden dat alleen de factor 'R&D' enige verklarende kracht had tussen de strategietypen en vervolgens met multivariate analyses, welke variabelen gezamenlijk c.q. tegelijkertijd in ogenschouw nemen. De oorzaak voor het verschil in resultaten lijkt te liggen in het feit dat Snow en Hrebiniak de (enkelvoudige) techniek toepasten op een dataset bestaande uit bedrijven uit meer, uiteenlopende bedrijfstakken (Snow en Hrebiniak, 1980:326) hetgeen grote 'moderating effects' teweeg moet hebben gebracht.

De invloed van de *omgeving* op de strategietypen blijkt beperkt. We zien bijvoorbeeld niet duidelijk meer defenders in de stabiele meubelbranche en meer analyzers in de turbulente computerbranche. Wel blijken de strategietypen zich voor wat betreft hun organisatiekenmerken aan te passen aan de omgevingscondities. Het gaat in hoofdzaak om algemene bewegingen. Alle typen, en dus niet zo zeer één of enkele strategietypen, ontwikkelen bepaalde kenmerken in samenhang met de omgevingssituatie. Dit is vergelijkbaar met de gedachte dat in een meer turbulente omgeving *de meeste* bedrijven op een soort 'survival mode' overschakelen terwijl zij onder rustige marktcondities voor een 'self development mode' opteren.

De uitkomsten omtrent het *presteren* van de Miles en Snow-strategietypen leveren hun eigen inzicht op. Duidelijk komt naar voren dat de prospectors, analyzers en defenders, relatief goed presteren in verhouding tot de inconsistente reactors. Aanwijzingen dat sommige typen onder bepaalde omgevingsomstandigheden meer succesvol zijn dan andere, zijn er nauwelijks. Het meest opvallend is nog het achterblijven van de prospectors in de stabiele meubelbranche. Een pure prospector-strategie lijkt minder geschikt in een stabiele markt. Toch wijzen de huidige resultaten erop dat zowel de defenders, de analyzers als

de prospectors voldoen aan de eis van 'critical contingency' in beide branches. Het bewerkstelligen van een consistent strategisch profiel lijkt daarom van *primair* belang om te kunnen komen tot een adequate bedrijfsprestatie (vgl. Miles en Snow, 1978). Het laten aansluiten van de strategie op de specifieke omgevingsomstandigheden van het bedrijf is een *secundaire* eis. Hiermee kan het presteren verder worden verbeterd. Natuurlijk hangt de noodzaak tot congruentie tussen de strategische oriëntatie en de omgeving sterk af van de kritische houding van de afnemers en de inspanningen van de concurrentie.

Zodra bedrijven zeggen te willen *veranderen van strategie* wordt er voor beter op de omgeving afgestemde strategieën gekozen. In de stabiele meubelbranche blijkt het defender-type het meest in trek. In de turbulente computermarkt heeft met name het analyzer-type de voorkeur. Geen enkel bedrijf kiest voor een reactor-strategie. Met andere woorden, hoewel één en ander niet uit de *huidige* verdeling van de strategietypen spreekt, zijn er in de hoofden van de managers wel degelijk verschillen in de mate van levensvatbaarheid en kans op succes tussen de strategietypen aanwezig (vgl. 'cognitive maps'). Er wordt gedacht in lijn met de ideeën van de contingency theorie. We praten echter over verwachtingen. De oorzaak waarom bedrijven in de toekomst toch als reactors uit de bus komen moet gezocht worden in leerproblemen van de organisatie, onjuiste inschattingen van uitkomsten van het eigen handelen, moeilijk overkoombare externe barrières en nieuwe/onvoorziene danwel fout gepercipieerde omgevingsontwikkelingen. Hiermee komen we uit bij de *strategie als proces*.

Samenvatting

In dit artikel stond de strategietypologie van Miles en Snow (1978) centraal. Deze minder bekende typologie kent vier strategietypen: de prospectors, de analyzers, de defenders en de reactors. In deze studie was er met name aandacht voor de toepasbaarheid van de typologie op twee Nederlandse branches en de invloed van de omgeving op de strategietypen.

De typologie bleek goed toepasbaar; De bedrijven lieten zich goed indelen in de vier strategie-categorieën. Ook qua organisatiekenmerken volgden de geïdentificeerde prospectors, analyzers, defenders en reactors de theorie goed. De invloed van de omgeving beperkte zich tot een algemene invloed op de organisatiekenmerken van alle strategietypen. De distributie van de strategietypen binnen de branches liet geen relatie met de omgevingssituatie zien. Desondanks bleek dat in de meer turbulente omgeving de analyzer-strategie door managers als favoriet wordt gezien. Binnen de meer stabiele omgeving gaat hun voorkeur uit naar de defender-strategie. Uit de prestatiemetingen blijkt echter dat zowel de defenders, analyzers als prospectors aan de eis van critical contingency voldoen in beide branches. Reactors blijven qua prestatie steeds achter.

De conclusie is dat managers denken in lijn met de contingency theorie. Het feitelijke gedrag wijkt echter af als gevolg van (interne/externe) problemen in de omgang van het strategievraagstuk. Het bewerkstelligen van een consistent strategisch profiel is van *primair* belang om te kunnen komen tot een adequate bedrijfsprestatie. Het laten aansluiten van de strategie op de specifieke omgevingsomstandigheden van het bedrijf is een *secundaire* eis.

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.
- 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: the case of the privately-held firms and conglomerate business units', *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.265-273.
- Ginsberg A. (1988) 'Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions', *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 559-575.
- Hambrick D.C. (1983) 'Some Tests of the Effectiveness and Functional attributes of Miles en Snow's Strategic Types', *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp. 5-26.
- Hofstede G. (1980) 'Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?', *Organization Dynamics*, summer, pp. 42-63.
- 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.
- Meyer A.D. (1982) 'Adapting to Environmental Jolts', *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp. 515-537.
- Miles R.E en Snow C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Morrison D.G. (1969) 'On the Interpretation of Discriminant Analysis', *Journal of Marketing Research*, Vol.6, (may), pp. 156-163.
- Nijssen E.J. (1991) 'Een empirische studie naar strategisch gedrag, planning en prestatie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, jaargang 65, no.7/8, juli/augustus, pp. 347-362.
- Nijssen E.J. (1992) *De Strategie van Bedrijven, Modificatie en empirische toetsing van de strategietypologie van Miles en Snow*, Utrecht: Lemma.
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press (MacMillan).
- Segev E. (1987) 'Strategy, strategy making, and performance - an empirical investigation', *Management Science*, Vol.33, (february), pp. 258-269.
- Segev E. (1989) 'A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies', *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 487-505.
- Shortell S.M. en Zajac E.J. (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.
- 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.
- Snow C.C. en Hambrick D.C. (1980) 'Measuring Organizational Strategies: Some theoretical and methodological problems', *Academy of Management Review*, no.5, pp. 527-538.
- Snow C.C en Hrebiniak L.G. (1980) 'Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, (june), pp. 317-336.
- White R.E. (1986) 'Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation', *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 217-231.
- Zahra S.A. (1987) 'Corporate Strategic Types, Environmental Perceptions, Managerial Philosophies, and Goals: An Empirical Study', *Akron Business and Economic Review*, Vol.18, no.2 (summer), pp. 64-77.
- Zahra S.A. en Pearce II J.A. (1990) 'Research Evidence On The Miles-Snow Typology', *Journal of Management*, Vol.16, no.4, pp. 751-768.
- Zajac E.J. en Shortell S.M. (1989) 'Changing Generic Strategies: Likelihood, direction, and performance implications', *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 413-430.

Noten

1 Dit artikel is gebaseerd op een deel van de dissertatie 'De Strategie van Bedrijven, modificatie en empirische toetsing van de strategietypologie van Miles & Snow', Utrecht: Lemma, 1992 (176 pp./f 45,-).

De auteur bedankt Drs. C.T. van Haastrecht, Drs. P.M. Schoonen, Drs. S. Wijnia (allen vakgroep CBV, EUR) en twee anonieme referenten van het MAB voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

2 Een uitzondering vormen gereguleerde marktsituaties. Hier blijken reactors juist goed te presteren ten opzichte van de andere strategietypen (zie Smith en Grimm, 1987; Snow en Hrebiniak, 1980).

3 Miles en Snow geven zelf aan hoe respectievelijk tegen de strategische en organisatorische variabelen moet worden aangekeken: '...one can conceptually associate strategy with *intent* and structure with *action*' (Miles en Snow, 1978:7). Gegeven dit onderscheid is het mogelijk, wanneer de Miles en Snow-typen als werkelijke strategietypen worden gezien, een groepsindeling te valideren aan de hand van de intentionele strategiekenarakteristieken.

4 Middels discriminantanalyse werden discriminantfuncties afgeleid. Dit gebeurde op basis van de door de respondenten afgegeven klassenindeling van hun bedrijven volgens de Miles en Snow-typologie en de scores van hun organisaties op een dertigtal intentionele strategievariabelen. Alvorens de strategievariabelen in de discriminantanalyse in te voeren werden zij middels factoranalyse (principale componenten, varimax) en het berekenen van maatstaven voor interne consistentie (Cronbach α) gereduceerd (zie Nijssen, 1992:61 e.v.).

Voor de meubelbranche werden twee significante functies afgeleid, voor de computerbranche één. De karakterisering van de geïdentificeerde groepen aan de hand van de groepsgemiddelden en de functies kwam goed overeen met de door Miles en Snow afgegeven type-omschrijvingen voor de strategietypen. De afgeleide functies bleken verder ook redelijk goed het juiste groepslidmaatschap van de bedrijven te kunnen voorspellen. Gebruik makend van de 'leaving one out'-methode waren de trefquotes voor respectievelijk de meubel- en computerbranche 52% en 53%. De relatieve informatiewinst (ten opzichte van het proportionele kanscriterium, zie Morrison, 1969:158) kwam hiermee achtereenvolgens uit op 59% en 71%. De grove 25%-indicatie, voorgesteld door Hair c.s. (1979), waaronder interpretatie van de resultaten misleidend kan worden (in Zajac en Shortell, 1989:424), werd dus ruimschoots gehaald.

5 Het meest opvallende hierbij is dat zowel bij R&D-management als bij Marketing/verkoop de defenders toch een iets hoger gemiddelde laten registreren dan de analyzers.

6 In verband met de vaker veronderstelde oplopende mate van adaptiviteit binnen de sequentie van de strategietypen: reactor-defender-analyzer-prospector werden ook ordinale maatstaven gehanteerd. Kendall's Tau-B en -C tonen zich echter ook niet significant, hoewel de aangetroffen waarden wel in de richting neigen van het in deze studie gehanteerde significantie-criterium van $p < 0.10$ Tau-B en Tau-C respectievelijk 0.102 ($p < 0.11$) en 0.113 ($p < 0.11$) (p-waarden niet in de tabel).

7 De voorhanden secundaire data boden geen tot weinig houvast voor nadere uitspraken.