

De strategie van bedrijven

Strategisch management is volop in beweging. In deze boekbespreking geeft A. van Witteloostuijn eerst een overzicht van het vakgebied. Vervolgens wordt het proefschrift van E.J. Nijssen besproken. Bedrijven in de Nederlandse computer- en meubelbranches blijken geïntegreerd te kunnen worden aan de hand van de vier strategietypen van Miles en Snow. Toevoeging van een vijfde strategietype blijkt minder zinvol.

Strategisch management

Het vakgebied strategisch management is jong. Vroege bijdragen aan deze nieuwe loot aan de bedrijfs-economische stam zijn gepubliceerd in de jaren zestig. Hoewel ondernemers en managers natuurlijk altijd al strategieën formuleerden en uitvoerden, kan in de jaren zestig van een versnelling worden gesproken – in zowel de theorie, door pioniers als Ansoff en Chandler, als de praktijk, via adviesbureaus zoals Arthur D. Little en de Boston Consulting Group.

Door de Boston Consulting Group (en vele navolgers) werd in een periode van stabiele industriële ontwikkeling een aantal concepten geïntroduceerd dat behulpzaam was bij het formuleren, analyseren of verbeteren van een ondernemingsstrategie: on-

der meer de ervaringscurve, segmentatie in 'strategic business units' en de portfoliobenadering (bij voorbeeld de 'growth and market share'-matrix). Vooral in de jaren tachtig heeft het vakgebied een belangrijke plaats binnen de bedrijfseconomie verkregen. De oprichting van het *Strategic Management Journal* in 1979 symboliseert deze institutionalisering.

De centrale vraag in het strategisch management is: hoe moeten bedrijven inspelen op de bedreigingen en kansen die liggen besloten in (veranderingen in) de omgeving. Het karakter van het vakgebied is pluriform. Twee verschijningsvormen van strategisch management vallen vooral op: *strategiekeuze als inhoudelijke koersbepaling* versus *strategievorming als besluitvormingsproces*. Strategiekeuze als inhoudelijke koersbepaling richt zich op de samenhangende verzameling van acties waarmee een onderneming de buitenwereld tegemoet treedt: moeten de prijzen omhoog of omlaag?; moet de productiecapaciteit wel of niet worden uitgebreid?; is het verstandig een diversificerende acquisitie te ondernemen?; welke buitenlandse markten moeten worden gepenetreerd?; in welke richting moeten innovatie-activiteiten zich ontwikkelen?; enz. Bij de beantwoording van deze vragen zijn met name de economische wetenschappen een belangrijke inspiratiebron.

In de tweede variant van het strategisch management staat de wijze waarop strategische besluiten worden genomen en geïmplementeerd cen-

traal: in welke mate moet de besluitvormingsprocedure formeel worden gegeven?; hoe liggen de machtsverhoudingen binnen het topmanagement?; hoe belangrijk is de rol van de werkvloer?; is het wenselijk consensus na te streven?; en welke interne weerstanden kunnen worden verwacht? Binnen de procesbenadering is vooral het psychologische perspectief dominant¹.

Het vak strategisch management, en de plaats daarbinnen van inhoud- en procescomponenten, kan worden geïllustreerd aan de hand van de weergave van een ideaaltypisch stappenmodel van strategische besluitvorming (zie figuur 1).

Natuurlijk komen de aangegeven stappen in het proces van strategische besluitvorming in het algemeen niet in hun zuivere vorm voor: strategische besluitvorming is in veel gevallen een diffuus en iteratief proces waarbij de onderscheiden stappen gelijktijdig, meerdere malen of in omgekeerde volgorde de revue passeren. Uit een oogpunt van analyse is het echter nuttig om ideaaltypische elementen in de strategievorming te onderscheiden. De inhoud van strategie-bepaling is met name terug te vinden in de stappen 2 t/m 6, terwijl de procesmatige elementen vooral zijn weerspiegeld in de stappen 1, 7 en 8.

Het hier te bespreken proefschrift van Nijssen, *De strategie van bedrijven: modificatie en empirische toetsing van de strategietypologie van Miles en Snow*, richt zich vooral op de de stappen 2 en 5. De studie is daarmee een bijdrage aan de literatuur over strategie-inhoud.

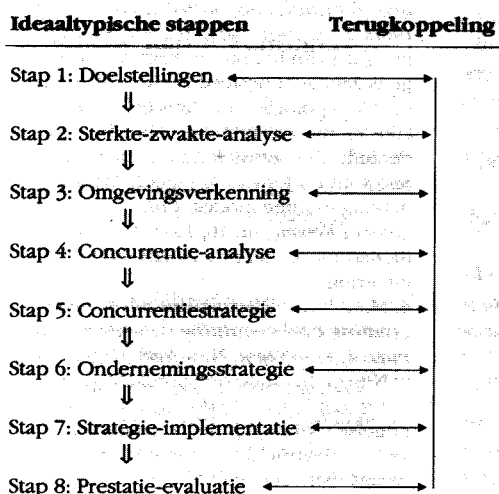
Classificatie in vier typen

Het proefschrift doet verslag van een empirische studie naar de strategietypologie van Miles en Snow². In termen van populariteit in de weten-

1. Overigens floreren bij voorbeeld ook sociologische benaderingen van strategie-inhoud en economische theorieën van het strategieproces. Zie hierover respectievelijk C. Boone en A. van Witteloostuijn, *Industrial organization and organizational ecology: the potentials for cross-fertilization*, te verschijnen in *Organization Studies*, 1994; S. Douma en H. Schreuder, *Economic approaches to organizations*, Prentice-Hall, New York, 1991.

2. R.E. Miles en C.C. Snow, *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York, 1978.

Figuur 1. Overzicht 'strategisch management' aan de hand van een ideaaltypisch stappenmodel met terugkoppelingen



schappelijke literatuur is deze typologie vermoedelijk goede tweede, na de indeling van Porter³.

Porter

Porter heeft een invloedrijke vierdeling van generieke strategieën voorgesteld, die voortvloeit uit het onderscheiden van twee kenmerkende dimensies: de reikwijdte van de strategie (breed versus smal) en de bron van het concurrentievoordeel (kosten versus differentiatie). Na een vergelijking met de typologie van Porter kiest Nijssen ervoor zijn onderzoek te funderen op de classificatie van Miles en Snow met het argument dat deze breder van opzet en meeromvatter is dan die van Porter, omdat Miles en Snow kenmerken van de interne organisatie verwerken in hun indeling.

E.J. Nijssen, De strategie van bedrijven: modificatie en empirische toetsing van de strategie-typologie van Miles en Snow, Lemma, Utrecht.

Dit argument is echter twijfelachtig. In 1985 heeft Porter in zijn boek *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, uitgebreid aandacht besteed aan de relatie tussen generieke strategieën enerzijds en kenmerken van de interne organisatie anderzijds⁴. Het is opvallend dat Nijssen niet naar deze bijdrage van Porter verwijst.

Miles en Snow

Miles en Snow hebben vier strategieprofielen geïntroduceerd: de 'analyzer', 'defender', 'prospector' en 'reactor'⁵. De eerste drie profielen zijn consistent: de definitie van het produkt-marktdomein, de keuze van produktie- en distributietechnologieën en het ontwerp van de organisatiestructuur sluiten goed op elkaar aan. Zo is de 'prospector' voortdurend op zoek naar vernieuwingen in turbulente markten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een decentrale structuur, met een dominante rol voor marketing- en o&o-functies, die het innovatieve vermogen van de organisatie zoveel mogelijk stimuleert. Alleen de 'reactor' is inconsistent. Omgeving,

Tabel 1. Ondernemingen uit de meubelindustrie en de computerbranche, onderverdeeld naar strategietype

	Meubelindustrie		Computerbranche	
'Analyzer'	12	(17,6%)	9	(14,8%)
'Defender'	30	(44,1%)	21	(34,4%)
'Prospector'	17	(25,0%)	22	(36,1%)
'Reactor'	6	(8,8%)	7	(11,5%)
'Controller'	3	(4,4%)	2	(3,3%)
Totaal	68	(100%)	61	(100%)

strategie en structuur sluiten niet goed op elkaar aan. Een voorbeeld is een onderneming die een innovatief profiel nastreeft in een stabiele markt, met gebruikmaking van een gecentraliseerde en bureaucratische organisatiestructuur.

De 'analyzer' is efficiënt en adaptief, de 'defender' efficiënt en gespecialiseerd, en de 'prospector' innovatief, terwijl de 'reactor' een consistente strategie ontbeert. Nijssen voegt aan dit viertal een vijfde toe: de 'controller'. De 'controller' is, in termen van (toch) Porter, een grote onderneming die kostenleiderschap nastreeft. Volgens Nijssen is de introductie van de 'controller' een logische vervolgstap bij de uitbouw van de typologie van Miles en Snow⁶.

Onderzoeksvragen

In de vijftien jaren die inmiddels zijn verstreken sinds de introductie van de typologie, is ten minste een twintigtal onderzoeken verschenen waarin pogingen zijn ondernomen de strategieprofielen van Miles en Snow empirisch te funderen. In het proefschrift wordt geprobeerd aan deze geaccumuleerde kennis nieuwe inzichten toe te voegen aan de hand van de beantwoording van vier vragen:

- is de typologie van Miles en Snow ook geschikt voor het classificeren van niet-Amerikaanse ondernemingen;
- wat is de relatie tussen omgeving, profiel en prestaties;
- is het zinvol de indeling van Miles en Snow uit te breiden; en
- waarom, in welke mate en in welke richting veranderen bedrijven van strategieprofiel?

Uitkomsten

Het proefschrift is een verslag van een poging tot beantwoording van deze vragen op basis van een door-

snede-onderzoek in twee bedrijfstakken, één in een stabiele en één in een dynamische omgeving: de Nederlandse meubel- respectievelijk computerbranche. Managers van 68 meubelondernemingen en 61 computerbedrijven hebben de gegevens gegenereerd aan de hand van een (eenmalige) vragenlijst. In tabel 1 staan het aantal en het percentage ondernemingen per strategieprofiel weergegeven voor beide bedrijfstakken.

Slechts de eerste vraag en een deel van vraag twee kunnen van een duidelijk antwoord worden voorzien. De vier strategieprofielen van Miles en Snow kunnen inderdaad worden gebruikt om de ondernemingen in de Nederlandse meubel- en computerbranche te typeren. Wat betreft het eerste deel van vraag twee, de relatie tussen strategieprofiel en omgeving, blijken de bedrijfstakverschillen niet significant te zijn. Met andere woorden, Nijssen kan niet aantonen dat de verdeling van strategieprofielen in een dynamische omgeving afwijkt van die in een stabiele context.

3. M.E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980. In paragraaf 2.4 van het proefschrift wordt overigens aandacht besteed aan de relaties tussen de typologie van Miles en Snow enerzijds en die van Porter en Mintzberg anderzijds. In tegenstelling tot Miles en Snow en Porter legt Mintzberg (Strategy making in three modes, *California Management Review*, nr. 16, 1973, blz. 44-53) de nadruk op het proces van strategieformulering.

4. M.E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.

5. Nijssen heeft de onhebbelijke gewoonte om zijn betoog te doorspekken met Engelse termen; uit het oogpunt van vergelijkbaarheid is het in deze recensie helaas niet veel beter

6. Zie vooral blz. 32-33.

De andere vragen verlangen een genuanceerder antwoord. De empirische bevindingen inzake het tweede deel van vraag twee ondersteunen slechts in beperkte mate de (honderden malen beproefde) contingentietheorie. Het centrale argument in de contingentietheorie is dat het succes van strategie- en structuurprofielen afhankelijk is van specifieke omgevingskenmerken. Een standaardvoorspelling is bij voorbeeld dat in een dynamische omgeving een onderneming met een innovatieve strategie en een 'organische' structuur (dat wil zeggen met gedecentraliseerde bevoegdheden en weinig bureaucratische regelgeving) de beste prestaties levert. Het krachtigste resultaat van Nijssen is dat de inconsistente 'reactors' minder goed presteren dan de consistente 'analyzers', 'defenders' en 'prospectors'⁷.

De derde vraag heeft betrekking op het door Nijssen aan het raamwerk van Miles en Snow toegevoegde strategieprofiel: de 'controller'. De statistische exercities bieden nauwelijks munitie om het nut van deze toevoeging te rechtvaardigen (zie ook de geringe aantallen in de tabel).

Gezien de doorsnede-opzet van het onderzoek kan de vierde vraag niet werkelijk worden beantwoord. Een gefundeerde analyse van de effecten en verklaringen van veranderingen is alleen goed mogelijk met behulp van tijdreeksgegevens. Op basis van de antwoorden op een enquêtevraag naar verwachte strategische veranderingen worden slechts enkele voorzichtige (en zwakke) bevindingen gerapporteerd. Terecht geeft Nijssen aan dat longitudinaal onderzoek in de nabije toekomst prioriteit verdient.

Kritische kanttekeningen

Het proefschrift van Nijssen is een gedegen proeve van bekwaamheid: niet meer, maar zeker ook niet minder. Bij wijze van illustratie kunnen drie kritische kanttekeningen worden geplaatst.

Theoretische fundering

Het theoretische fundament van het proefschrift is niet bijzonder indrukwekkend. Het bestaat uit niet veel meer dan een routinematig overzicht van de literatuur en de toevoeging van een vijfde categorie aan de strategietypologie van Miles en Snow: de

'controller'. Deze toevoeging blijkt weinig zoden aan de dijk te zetten: in de empirische studie speelt de 'controller' een geringe, meestal insignificante, rol.

Empirie

De empirische studie heeft helaas voor het merendeel magere resultaten opgeleverd. Dit hoeft uiteraard geen bezwaar te zijn in de context van een proeve van bekwaamheid. In zijn enthousiasme heeft Nijssen echter de neiging in zijn empirische bevindingen te veel ondersteuning voor zijn hypothesen te zien. Op basis van de gevonden resultaten voert het bij voorbeeld te ver om de 'controller' als afzonderlijk strategieprofiel te handhaven.

Methodologie

Vanuit een methodologisch perspectief kan worden opgemerkt dat Nijssen spijtig genoeg is getrapt in de val die in de literatuur de 'common method variance' wordt genoemd⁸. De beschrijving van de methode van dataverzameling (in paragraaf 4.1.3) wekt de indruk dat alle gegevens afkomstig zijn van één en dezelfde (subjectieve) bron. Steeds is per bedrijf via een mondelinge enquête het subjectieve oordeel over de voorgedragen strategie- en prestatievariabelen verkregen van de algemeen of commercieel directeur. Deze aanpak geeft aanleiding tot artificiële correlatie ten gevolge van de neiging van respondenten om een consistent antwoordenpatroon te genereren.

Deze kritische kanttekeningen laten onverlet dat het proefschrift van Nijssen een stap in de goede richting is. De moderne dissertatie is geen levenswerk, maar in veel gevallen slechts een weerspiegeling van de eerste stappen in de academische onderzoekswereld. In het geval van Nijssen moet het mogelijk zijn langs de ingeslagen weg progressie te boeken.

Accentverschuiving

De Nederlandse traditie in het strategie-onderzoek is sinds jaar en dag gestoeld op de ontwikkeling van verbaal-conceptuele raamwerken en 'toetsing' via kwalitatieve casuïstiek. In een internationale context zijn de bijdragen van Minzberg een goed voorbeeld van deze werkwijze⁹. Het proefschrift van Nijssen sluit daarente-

gen aan bij de internationale verschuiving in de richting van kwantitatief onderzoek.

Is deze internationale verschuiving zinvol, en verdient zij navolging in Nederland? Het antwoord op deze vraag is een volmondig ja. Het voert te ver om op deze plaats uitvoerig in te gaan op het eeuwigdurende debat tussen de voor- en tegenstanders van kwantitatief onderzoek in de bedrijfs-economie in het algemeen en het strategisch management in het bijzonder¹⁰. Het is ook zeker niet zinvol om het kwalitatieve onderzoek van de wereldkaart te laten verdwijnen. In de Nederlandse context is een accentverschuiving in de richting van kwantitatief onderzoek echter op zijn plaats. Het is te hopen dat de kolommen in tijdschriften als het in de inleiding genoemde *Strategic Management Journal* in de komende jaren een grotere bijdrage vanuit Nederland laten zien. Het proefschrift van Nijssen geeft aan hoe dat zou kunnen.

Arjen van Witteloostuijn

De auteur is hoogleraar bedrijfseconomie i.h.b. organisatie aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Limburg.

7. Zie paragraaf 5.3.3.

8. Een overtuigende beschrijving van dit fenomeen staat beschreven in het artikel Self-reports in organizational research: problems and prospects van P.M. Podsakoff en D.W. Organ, *Journal of Management*, nr. 12, 1986, blz. 531-544.

9. Zie voetnoot 3.

10. In dit verband is bij voorbeeld de vraag naar de praktische relevantie van kwantitatief onderzoek relevant. Dat kwantitatief onderzoek de praktijk veel te bieden kan hebben, heeft onder andere Porter keer op keer bewezen. Nijssen gaat aan deze vraag overigens voorbij.