

Tilburg University

De strategie van bedrijven

Nijssen, Edwin Jacob

Publication date:
1992

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Nijssen, E. J. (1992). *De strategie van bedrijven: modificatie en empirische toetsing van de strategietypologie van Miles & Snow*. Lemma.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

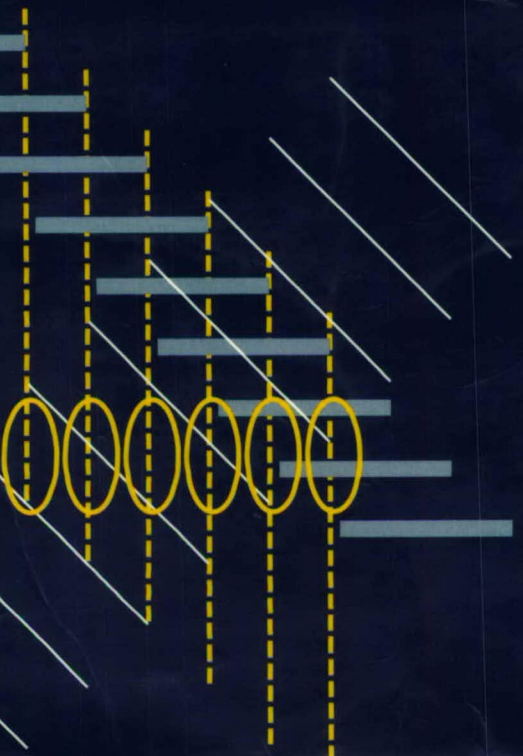
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E.J. NISSEN

DE STRATEGIE VAN BEDRIJVEN

*Modificatie en
empirische toetsing van
de strategie typologie
van Miles & Snow*



DE STRATEGIE VAN BEDRIJVEN

Modificatie en empirische toetsing
van de strategietypologie van Miles & Snow

Proefschrift ter verkrijging van de graad van
doctor aan de Katholieke Universiteit Bra-
bant, op gezag van de rector magnificus,
prof. dr. L.F.W. de Klerk, in het openbaar
te verdedigen ten overstaan van een door
het college van dekanen aangewezen com-
missie in de aula van de Universiteit op

vrijdag 24 april 1992 te 14.15 uur

door

Edwin Jacob Nijssen

geboren te Maarheeze.

*Promotoren: prof. dr. S.W. Douma
prof. dr. J.J.J. van Dijck*

ISBN 90 5189 118 0

© 1992 E.J. Nijssen, Tilburg en
Uitgeverij LEMMA B.V., Postbus 3320, 3502 GH Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Omslagontwerp: Twin Design, Culemborg

Voorwoord

Dit boek is het resultaat van een aantal jaren studie en onderzoek naar het intrigerende probleemveld van de strategie van bedrijven, uitgevoerd aan de Katholieke Universiteit Brabant (KUB). Het vertrekpunt voor het onderzoek was breed. Vele strategische aspecten en problemen werden bestudeerd. Dit heeft geresulteerd in een aantal tijdschriftartikelen over uiteenlopende strategische onderwerpen (privatisering, distributiekanaal, strategische planning, technologiemanagement etc.). Een en ander doet voor de inhoud van dit boek misschien een breed beschouwend verhaal vermoeden. Niets is minder waar. Het voor u liggende manuscript dekt een vrij specifiek gebied af, te weten de strategietypologie van Miles en Snow (1978). Deze typologie kent vier strategietypen: de innovatieve prospectors, de efficiënte maar op veelbelovende nieuwe ontwikkelingen inspelende analyzers, de efficiënte en binnen een smal domein opererende defenders en de qua strategische oriëntatie inconsistente reactors. Vanuit de literatuur valt het onderzoek naar deze typologie als een aparte onderzoeksstroom te bestempelen. Een belangrijke motivatie om de Miles en Snow-typologie nader te bestuderen was het feit dat tot op heden er binnen Europa maar weinig aandacht aan is besteed. Door het integrale karakter dat de visie van Miles en Snow en hun strategietypen typeert, komt toch een relatief groot aantal strategische (deel-) aspecten in deze studie aan de orde. Het boek heeft, mijn inziens, dan ook zeker waarde waar het gaat om het verschaffen van een goed inzicht in het strategische denken in haar algemeenheid en het strategisch handelen en gedrag van bedrijven in het bijzonder.

Gedurende de jaren dat ik aan dit boek werkte heb ik met veel mensen te maken gehad. Dankzij de ondersteuning van velen is het tot een goed einde gekomen. Enkele mensen wil ik speciaal noemen en bedanken. Ik dank op de eerste plaats mijn promotoren, Sytse Douma en Jules van Dijck, die mij de kans boden in korte tijd dit resultaat te behalen. Aan het overleg met hen en hun commentaar heb ik veel gehad. Ten tweede zijn er natuurlijk mijn collega's (en ex-collega's) van de sectie Marketing en Marktonderzoek van de KUB. Goede contacten en een prettige werksfeer zijn zonder meer kenmerkend voor deze kleine groep enthousiastelingen. Mijn collega en vriend Ruud Frambach wil ik in het bijzonder bedanken voor de vele gedachtenwisselingen

die we voerden en de activiteiten die we samen ondernamen en ondernemen. Marco Versteijne en Wal Oomens hebben mij achtereenvolgens geholpen met algemene adviezen en ondersteuning op statistisch gebied. Marcel Wollaert was behulpzaam met het doorlezen van het manuscript en Theo Verhallen gaf commentaar op de grote lijn van het verhaal. Ten derde ben ik de brancheverenigingen Vifka, Cosso en CBM zeer erkentelijk. Hun medewerking, en met name de sponsoring door Vifka en Cosso van het empirische onderzoek, mag niet onvermeld blijven. Ten vierde een woord van dank aan Arie Kaptein. In de eerste plaats voor de kans die hij mij bood om een proefschrift te schrijven aan de KUB. In de tweede plaats voor zijn actieve ondersteuning bij het vinden van goede begeleiding. Ten vijfde wil ik de overige medewerkers van de vakgroep bedrijfeconomie met wie ik ben opgetrokken --in het bijzonder de leden van de sectie financiering en de secretaresses-- bedanken, alsmede de AIO's van de economische faculteit. Ook zij waren bepalend voor het prettige werkklimaat en de nodige sfeer. Ten slotte bedank ik mijn ouders. Zij hebben mij altijd ondersteund, gestimuleerd en alle kans geboden.

Ed Nijssen

INHOUDSOPGAVE

| | pag. |
|--|------|
| Voorwoord | |
| 1. INLEIDING | |
| 1.1 Ontwikkeling in het strategische denken | 1 |
| 1.2 Strategietypologieën | 3 |
| 1.3 Miles en Snow's visie | 4 |
| 1.4 Probleemstelling | 5 |
| 2. THEORETISCHE ACHTERGROND | |
| 2.1 Miles en Snow-typologie | 9 |
| 2.2 Validiteit van de typologie | 15 |
| 2.3 Invloed van de omgeving | 18 |
| 2.3.1 Strategie en omgeving | 18 |
| 2.3.2 Verandering van strategietype | 20 |
| 2.4 Relatie met de typologieën van Mintzberg en Porter | 22 |
| 2.5 Naar een verdere theoretische verankering | 26 |
| 3. ONDERZOEKSMODEL EN HYPOTHESEN | |
| 3.1 Onderzoeksmodel | 34 |
| 3.2 Hypothesen | 36 |
| 4. ONDERZOEKSMETHODE | |
| 4.1 Steekproef | 42 |
| 4.1.1 Inleiding | 42 |

| | | |
|---------|--|----|
| 4.1.2 | Branche-keuze | 43 |
| 4.1.3 | Dataverzameling | 44 |
| 4.1.4 | Steekproeftrekking | 45 |
| 4.1.4.1 | Meubelbranche | 45 |
| 4.1.4.2 | Computerbranche | 47 |
| 4.2 | Meten | 48 |
| 4.2.1 | Inleiding | 48 |
| 4.2.2 | Strategietypen | 49 |
| 4.2.3 | Intentionele strategiekarakteristieken | 51 |
| 4.2.4 | Reële organisatiekarakteristieken | 53 |
| 4.2.5 | Bedrijfsprestatie | 53 |
| 4.2.6 | Verwacht strategietype | 54 |
| 4.3 | Analyse-methode | 55 |
| 4.3.1 | Inleiding | 55 |
| 4.3.2 | Inzet technieken | 55 |

5. ANALYSE EN RESULTATEN

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.1 | Inleiding | 60 |
| 5.2 | Toetsing Miles en Snow-strategietypologie | 61 |
| 5.2.1 | Aanwezigheids- en profielanalyse | 61 |
| 5.2.1.1 | Inleiding | 61 |
| 5.2.1.2 | Reductie intentionele strategiekarakteristieken | 63 |
| 5.2.1.3 | Resultaten meubelbranche | 66 |
| 5.2.1.4 | Resultaten computerbranche | 79 |
| 5.2.1.5 | Invloed omgeving | 91 |
| 5.2.1.6 | Discussie | 96 |
| 5.2.2 | Prestatie-analyse | 106 |
| 5.2.2.1 | Inleiding | 106 |
| 5.2.2.2 | Resultaten meubelbranche | 107 |
| 5.2.2.3 | Resultaten computerbranche | 108 |
| 5.2.2.4 | Invloed omgeving | 109 |
| 5.2.2.5 | Discussie | 110 |
| 5.2.3 | Evaluatie Miles en Snow's strategietypologie | 113 |
| 5.3 | Toetsing gemodificeerde strategietypologie | 114 |
| 5.3.1 | Inleiding | 114 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.3.2 | Profielanalyse | 115 |
| 5.3.2.1 | Intentionele strategiekarakteristieken | 115 |
| 5.3.2.2 | Reële organisatiekarakteristieken | 119 |
| 5.3.3 | Prestatie-analyse | 123 |
| 5.3.4 | Evaluatie gemodificeerde strategietypologie | 124 |
| 5.4 | Verwachte veranderingen in strategietype | 126 |
| 5.4.1 | Inleiding | 126 |
| 5.4.2 | Relatie omgeving - verwachte strategie | 126 |
| 5.4.3 | Relatie huidige strategie - verwachte strategie | 129 |
| 5.4.4 | Relatie huidige prestatie - verwachte strategie | 129 |
| 5.4.5 | Evaluatie veranderingen in strategietype | 131 |

6. SLOT

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.1 | Inleiding | 133 |
| 6.2 | Samenvatting onderzoek en resultaten | 133 |
| 6.2.1 | Inleiding | 133 |
| 6.2.2 | Empirisch onderzoek | 134 |
| 6.2.3 | Resultaten | 135 |
| 6.2.4 | Algemene strategische beschouwing resultaten | 139 |
| 6.3 | Aandachtspunten voor toekomstig onderzoek | 142 |
| 6.3.1 | Inleiding | 142 |
| 6.3.2 | Strategie-onderzoek naar volwassenheid | 142 |
| 6.3.3 | Probleemvelden en aandachtsvelden voor de toekomst | 143 |
| 6.4 | Afsluiting | 147 |

| | |
|--------------------|-----|
| Referenties | 149 |
|--------------------|-----|

| | |
|-------------------|-----|
| Appendices | 156 |
|-------------------|-----|

| | |
|----------------|-----|
| Summary | 163 |
|----------------|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| Trefwoordenlijst | 166 |
|-------------------------|-----|

Hoofdstuk 1

INLEIDING

1.1 Ontwikkeling in het strategische denken

Het afstemmingsprobleem tussen de onderneming en haar omgeving wordt met de term strategieprobleem aangeduid (Eppink, 1979). Dat dit afstemmingsprobleem de afgelopen jaren steeds meer aandacht heeft gekregen hangt samen met diverse ingrijpende ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Voorbeelden zijn verminderde economische groei, technologische vooruitgang, deregulering, vergrijzing van de bevolking en toenemende internationale concurrentie (Piëst, 1988; Ansoff, 1984; Day en Wensley, 1983). Daarnaast speelt mee dat het algemeen bewustzijn bij managers en wetenschappers is toegenomen omtrent het belang om aan de onderneming gerelateerde problemen in een strategisch perspectief te bezien (vgl. Beck, 1982). De door de onderneming impliciet danwel expliciet gekozen koers om aan het genoemde strategieprobleem het hoofd te bieden wordt strategie genoemd. Wanneer een en ander wordt bestudeerd op het niveau van produkt/markt-combinaties spreken we over bedrijfsstrategie.

In de tijd zien we een ontwikkeling van wat heet 'strategische planning' naar 'strategisch management'. De eerste ideeën omtrent het omgaan met het strategieprobleem van ondernemingen kenmerkten zich door een sterk planmatige aanpak (jaren '60 - '70). Het maken van plannen voor de lange termijn stond voorop. Steeds meer werd echter duidelijk dat het formuleren van strategische plannen niet los te zien was en is, van het vraagstuk omtrent organisatorische implementatie c.q. de feitelijke uitvoering van de strategie. In verband hiermee is de strategische management-benadering nadrukkelijk op de voorgrond getreden (jaren '80 - heden).

Met het zich verder ontwikkelen van het strategische management zijn twee concepten steeds meer centraal komen te staan binnen het denken omtrent strategie en het excelleren van bedrijven, te weten 'distinctive competence' (onderscheidende competentie) en 'competitive advantage' (concurrentievoordeel) (zie bijv. Grant, 1991; Day, 1990; Kerin c.s., 1990). Bij 'distinctive competence' gaat het om vermogens (competenties) welke concurrenten niet hebben en die de strategie van de onderneming ten goede komen. De oorsprong van de term ligt bij Selznick (1957). Selznick introduceerde het begrip om het karakter van een organisatie te beschrijven. Hij refereerde er mee aan de opkomst van specifieke organisatorische vaardigheden alsmede beperkingen als gevolg van institutionaliseringsprocessen. Opgenomen door de literatuur op het gebied van de strategie kreeg 'distinctive competence' steeds meer de betekenis van dat wat de organisatie specifiek goed kon in verhouding tot haar concurrenten (zie Snow en Hrebiniak, 1980:317). Het lijkt logisch te veronderstellen dat in deze ontwikkeling --ten minste gedeeltelijk-- de bron van verwarring ligt tussen 'distinctive competence' en het tweede begrip in de strategietheorie: 'competitive advantage'. Day en Wensley (1988) signaleren deze onduidelijkheid en gaan er dieper op in. Zij schrijven: "There is no common meaning for "competitive advantage" in practice or in marketing strategy literature. Sometimes the term is used interchangeably with "distinctive competence" to mean relative superior skills and resources. Another widespread meaning refers to what we observe in the market -- positional superiority, based on the provision of superior customer value or the achievement of lower relative costs, and the resulting market share and profitability performance. Neither of these meanings gives a complete picture, but taken together they describe both the state of advantage and how it was gained.". Met andere woorden, 'distinctive competence' en 'competitive advantage' zijn geen substituten maar complementaire begrippen, ze vullen elkaar aan. Superieure vaardigheden (kennis, kunde en middelen, zie ook Frambach en Nijssen, 1990a) zijn te zien als een vereiste om te kunnen komen tot een superieure positie in de markt en dus concurrentievoordeel.¹

¹ Storm (1985) heeft in feite het verschil tussen distinctive competence en competitive advantage op dezelfde wijze uitgelegd. Door-filosofierend over het begrip onderscheidende competentie werpt hij de vraag op waarom nooit geprobeerd is middels het sociologische machtsparadigma tot nieuwe strategische inzichten te komen. Net als dat concurrentievoordeel stoelt op onderscheidende competenties en middelen is ook macht verankerd in onderscheidende 'vermogens' (bijv. financiën, kennis en individuele prominentie). Bovendien is macht een relationeel

1.2 Strategietypologieën

Verschillende auteurs hebben in het kader van de bestudering van het strategieprobleem typologieën ontwikkeld. Deze typologieën proberen de samenhang van kenmerken in een 'wetmatig' patroon te plaatsen en daarmee een mechanisme te verschaffen waarmee verschillende strategieën of patronen van strategisch gedrag gemeten en geklassificeerd kunnen worden.² Het in bredere groepen indelen van de diverse benaderingswijzen die in de tijd naar voren zijn gebracht is moeilijk en steeds voor discussie vatbaar. Regelmatig vinden we in de literatuur elkaar overlappende of tegensprekende indelingen (zie bijv. White, 1986 versus Robinson en Pearce, 1988). Grofweg lijken er drie categorieën te onderscheiden.³ *Ten eerste* is er de 'business matrix'-benadering (incl. portfolio's) waarbij de bedrijfsactiviteiten in een twee dimensionele matrix worden geplaatst. Eén as verwijst naar de attractiviteit van de bedrijfstak/markt. De andere houdt verband met de relatieve positie van de onderneming ten opzichte van concurrenten (o.a. Henderson, 1970; Buzzell, Gale en Sultan, 1975). De aanpak is vrij pragmatisch en vooral geschikt voor vraagstukken omtrent welke 'businesses' of produkt(groep)en uit te bouwen en welke af te bouwen. *Ten tweede* zijn er de typologieën die nadrukkelijker verbonden zijn aan de strategie van bedrijven binnen een bepaalde bedrijfstak. De inslag van de aanpak is doorgaans meer theoretisch van aard, hoewel de feitelijke ideeën omtrent de afgeleide strategieën aan de praktijk kunnen zijn ontleend (o.a. Miles en Snow, 1978; Porter, 1980, Ansoff, 1984). Binnen deze groep valt een nader onderscheid te maken tussen die auteurs die de nadruk leggen op

fenomeen. Een actor heeft nooit macht op zich maar altijd over een andere actor of actoren. Hij is in zekere mate afhankelijk van de impliciete danwel expliciete legitimeringen van zijn macht door de relevante omgevingspartijen (vgl. Pfeffer en Salancik, 1978). Toepassing van het machtsparadigma kan de sociale dimensie van het strategievraagstuk meer tot zijn recht doen komen.

² Meestal is hierbij de veronderstelling dat de doorgaans duidelijk van elkaar verschillende aanbieders in meer homogene strategische clusters in te delen zijn.

³ Het onderscheid tussen de benaderingswijze van de 'industrial organization' en die van de 'business policy' komt in de hier weergegeven indeling minder tot zijn recht. De industriële organisatie bestudeert het presteren van ondernemingen in het licht van de branchestructuur c.q. de kenmerken van de omgeving waarin de onderneming opereert. De management-benadering legt daarentegen de nadruk op het strategische gedrag van de onderneming als verklaring voor waargenomen verschillen in ondernemingsprestatie (zie bijv. Piëst en Zwart, 1991; van Cayseele en Schreuder, 1989; Zahra, 1987).

(aspecten van) de strategie zelf en zij die in termen van organisatietypen denken (strategic archetypes; gestalten). *Een derde benaderingswijze* is de empirisch-statistische aanpak. Startend vanuit een relatief groot aantal (20 of meer) variabelen welke het strategische gedrag van ondernemingen meten wordt achtereenvolgens gezocht naar bredere, onderliggende strategische factoren en clusters van bedrijven met vergelijkbaar strategisch gedrag. Zo probeert men algemene strategietypologieën af te leiden (bijv. Dess en Davis, 1984; Miller en Friesen, 1986a,b; Smith en Grimm, 1987; Smith c.s., 1989; Nijssen, 1991). Het nadeel van deze werkwijze is dat de uitkomsten zich soms moeilijk laten interpreteren en vaak bedrijfstak-specifiek zijn. De relatie met de theorie (vgl. de typologieën van de tweede genoemde groep) staat daardoor vaak onder druk.⁴

1.3 Miles en Snow's visie

Hoewel alle drie de genoemde benaderingswijzen hun eigen plaats hebben binnen het denken omtrent strategie is vooral de plaats van de tweede categorie van typologieën een belangrijke. Dit komt omdat hier, meer dan bij de andere twee categorieën, gezocht wordt naar een breder theoretisch kader met betrekking tot strategie (inhoud) en organisatiekenmerken. Van de binnen de tweede groep ontwikkelde typologieën hebben sommige echter beduidend meer aandacht gekregen dan anderen. Eén van de typologieën die relatief veel onderzoekers heeft aangetrokken om er over te schrijven of er nader onderzoek naar te doen, is die van Miles en Snow (1978). De interesse binnen de literatuur voor de typologie van Miles en Snow hangt waarschijnlijk samen met haar brede theoretische uitgangspunten. De organisatie wordt beschouwd als compleet en geïntegreerd systeem dat op dynamische wijze interacteert met haar omgeving. Er wordt gelijktijdig gekeken naar de wijze waarop de mensen in de onderneming omgaan met vraagstukken van ondernemerschap, technologie en bestuur ('problems of entrepreneurial, technological and administrative nature'). Met name de verschillende 'distinctive competences' die een onder-

⁴ Wanneer de empirisch-statistische aanpak wordt ingezet ter toetsing van typologieën uit de tweede groep zijn de resultaten doorgaans zeer interessant. Dit vereist wel het specifiek operationaliseren van de aan laatstgenoemde typologieën verbonden variabelen (vgl. Dess en Davis, 1984).

neming in het licht van haar strategie ontwikkelt staan hierbij centraal. Bij een goede strategie zullen deze competenties consistent zijn en elkaar aanvullen.

De Miles en Snow-typologie bestaat uit vier strategietypen die op basis van case-studies bij een beperkt aantal Amerikaanse (V.S.) bedrijven in de uitgeversbranche werden geformuleerd. Deze typen zijn achtereenvolgens: de defenders, de prospectors, de analyzers en de reactors. Defenders hebben een vrij smal produkt/markt-domein en zoeken doorgaans niet actief naar nieuwe mogelijkheden buiten dit gebied. De 'focus' is 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. Zij zijn de voortrekkers van vernieuwing. Analyzers hebben zowel kenmerken van defenders als van prospectors in zich. Zij zijn in feite een soort tussenvorm. 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 zodra een belovende trend zich aandient. Reactors zijn bedrijven zonder een duidelijke strategie. Binnen hun inspanningen ontbreekt het aan consistentie. Zij slagen er daardoor niet in om adequaat op omgevingsontwikkelingen in te spelen. Dit werkt, in negatieve zin, door in hun prestatie.

In de loop der tijd is er redelijk wat empirische ondersteuning voor de typologie gevonden. De aandacht van de uitgevoerde onderzoeken is met name gericht op de relatie tussen de strategietypen, de onderscheidende competenties van de onderneming en haar (financiële) prestatie. Recent onderzoek spitst zich toe op validiteitsaspecten ten aanzien van de typologie (Shortell en Zajac, 1990; Conant c.s., 1990; Smith c.s., 1989) en contingency vraagstukken. Bij dit laatste gaat het om het adaptieve vermogen van de verschillende strategietypen en de mate waarin zij hun strategie aanpassen aan de omgeving en omgevingsveranderingen (McKee c.s., 1989; Zajac en Shortell, 1989).

1.4 Probleemstelling

Hoewel er vrij veel onderzoek is gedaan naar de strategietypen van Miles en Snow en er redelijk veel ondersteuning voor de typologie is gevonden, wachten diverse vragen nog op een antwoord. Soms omdat problemen niet of (nog) niet

afdoende zijn onderzocht, soms omdat resultaten elkaar tegenspreken of niet eenduidig zijn (zie o.a. Zahra en Pearce, 1990).

Zoals reeds opgemerkt is de Miles en Snow-typologie in oorsprong een ex-post verklaring van strategisch gedrag van ondernemingen in de uitgeversbranche in de Verenigde Staten, hoewel Miles en Snow aansluitend --aan de hand van een theoretisch kader-- bedrijven uit een drietal andere branches in de V.S. bestudeerden. Verdere empirische toetsingen die in de loop der tijd door onderzoekers zijn uitgevoerd blijken eveneens in hoofdzaak van Amerikaanse origine te zijn. Omdat de wijze waarop mensen organisaties inrichten cultureel bepaald is (zie Hofstede, 1980:42) werpt een en ander de vraag op of de Miles en Snow-typologie succesvol kan worden toegepast op niet-Amerikaanse bedrijven. Te meer, daar in de onderzoeken bij niet-Amerikaanse bedrijven het validatie-vraagstuk tot nu toe onderbelicht is gebleven (bijv. Üsdiken c.s., 1988; Segev, 1987b). Met andere woorden de generaliseerbaarheid van de typologie staat ter discussie, ook naar andere bedrijfstakken toe. Bovendien is door haar inductieve wijze van totstandkoming de theoretische onderbouwing van de typologie beperkt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de gebrekkige scheiding tussen de strategische en organisatorische aspecten binnen het model (White, 1986:219). Het integrale karakter van de Miles en Snow-typologie, dat door menigeen als haar sterkte wordt aangemerkt, vormt hierdoor eigenlijk tegelijkertijd haar zwakte. Een betere scheiding tussen met name het element strategie enerzijds en de elementen structuur en proces anderzijds lijkt vereist (zie bijv. Zahra, 1987:74). Ook blijft de omgevingsituatie van het bedrijf (grotendeels) buiten het theoretische kader. Miles en Snow redeneren namelijk dat bedrijven een bepaald strategietype voor een lange(re) periode aanhangen en dat het aanhangen van een consistent strategietype altijd tot goede prestaties zal leiden. Dit strookt echter 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). Gegeven deze gedachte zullen bepaalde strategietypen ook meer dan anderen onder bepaalde omstandigheden voorkomen. Onderzoeken die de strategietypen van Miles en Snow hebben bestudeerd in relatie met de omgevingscontext, hebben tot op heden echter geen eenduidig antwoord opgeleverd. Hoewel sommige typen geschikter lijken voor een meer dynamische danwel voor een meer stabiele omgeving (respectievelijk bijv. prospectors en defenders, zie Zajac en Shortell, 1989), ontbreekt het

feitelijke bewijs dat deze typen onder deze omstandigheden ook beter presteren (McKee c.s., 1989). Tegengestelde resultaten zijn zelfs aangetroffen (Hambrick, 1983). In feite staat hiermee nog steeds de veronderstelling van Miles en Snow (1978) overeind, dat het met name de al of niet consistente invulling van de strategie is die het verschil maakt tussen relatief goed of relatief slecht presteren. Nader onderzoek op dit gebied is gewenst.

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. Dit hangt samen met de dominante coalitie die zich in verband met een bepaald strategietype ontwikkelt, het machtsmomentum dat deze coalitie opbouwt (de gevestigde orde) en 'organisatie-leerproblemen' die veranderingen in de weg kunnen staan (zie bijv. Argyris and Schön, 1978). Er is echter nauwelijks kwantitatief onderzoek gedaan naar het door organisaties veranderen van hun marktstrategie. Slechts twee onderzoeken zijn bekend (Zajac en Shortell, 1989; Smith en Grimm, 1987). Het overheersen van cross sectie-onderzoek binnen de strategieliteratuur (d.i. het maken van een dwarsdoorsnede van een bedrijfstak op een bepaald moment in de tijd) is als belangrijkste oorzaak aan te wijzen. Het bestuderen van de mate en wijze waarin organisaties van strategie veranderen vraagt gedegen longitudinaal onderzoek om het dynamische proces (causale relaties) in kaart te kunnen brengen (Zajac en Shortell, 1989). Wil men ondanks het verzamelen van data op een bepaald moment in de tijd toch enig licht werpen op het vraagstuk omtrent het door organisaties veranderen van hun strategie, dan is het bijvoorbeeld mogelijk te vragen naar de aanpassingen in strategische koers welke naar verwachting in de nabije toekomst gemaakt zullen worden.

Vanuit het voorgaande dient zich een vierledige probleemstelling aan. Deze is als volgt te formuleren:

- *Heeft de typologie van Miles en Snow --ondanks het feit dat zij is opgesteld en getoetst in (met name) de Verenigde Staten-- ook gelding voor niet-Amerikaanse bedrijven?*
- *Wat is de invloed van de omgevingsdynamiek op de mate van voorkomen, de profielkarakteristieken en de mate van presteren van de strategietypen?*
- *Kan aan de strategietypen van Miles en Snow een aanvullende theoretische verankering worden gegeven en tot wat voor modificatie(s) leidt dit?*

- *Waarom en in welke mate veranderen bedrijven van strategietype en, wanneer zij veranderen, voor welk strategietype opteren zij dan?*⁵

Toetsing bij Nederlandse bedrijven kan bijdragen aan het inzicht rond de algemene toepasbaarheid van de Miles en Snow-typologie. Het aanbrengen van een afdoende scheiding tussen de strategiev variabelen enerzijds en de structuur- en procesvariabelen anderzijds is hierbij gewenst. Het doel van het bewerkstelligen van een extra theoretische verankering van de typologie is te komen tot nieuwe, aanvullende strategische inzichten. Natuurlijk is het hierbij op voorhand niet uit te sluiten dat dit leidt tot aanpassing van de typologie zelf. Deze eventuele aanpassing zal echter niet te rigoureu s mogen zijn om de vergelijkbaarheid tussen de uitwerking van dit gedeelte van de probleemstelling en de resultaten van voorgaand onderzoek niet in gevaar te brengen. Met name het beter incorporeren van de omgevingsdimensie lijkt gewenst.

⁵ Het vraagstuk van de mate en richting waarin bedrijven van strategie veranderen vormt binnen deze studie een aanvullend element. Dit hangt samen met het feit dat gedegen onderzoek op dit gebied --zoals vermeld-- longitudinaal onderzoek vereist terwijl voor de andere vraagstellingen met cross sectie-onderzoek kan worden volstaan. Met de beperking tot cross sectie-onderzoek is slechts het registreren van vermeende historische veranderingen en/of verwachte veranderingen mogelijk.

Hoofdstuk 2

THEORETISCHE ACHTERGROND

2.1 Miles en Snow-typologie

Van de verschillende strategietypologieën die in de loop der tijd ontwikkeld zijn heeft die van Miles en Snow (1978) relatief veel aandacht gekregen. Dit komt waarschijnlijk door haar brede theoretische uitgangspunten. Ook de empirische ondersteuning die door de tijd heen voor deze typologie is gevonden speelt mee. De typologie van Miles en Snow is in zekere zin uniek omdat zij de organisatie als compleet en geïntegreerd systeem beschouwt dat op dynamische wijze interacteert met haar omgeving. De theoretische achtergrond van de typologie laat zich herleiden tot Child's (1972) 'strategic choice'-denken en Argyris (1977) 'organizational learning'-benadering. Child benadrukt de keuzevrijheid van de onderneming bij het bepalen van haar strategie. Ondanks het feit dat de omgeving misschien bepaalde eisen stelt danwel lijkt te stellen aan het strategische profiel van de organisatie, is er zeker geen sprake van determinisme. Argyris vult echter aan dat een organisatie bij het omgaan met het strategievraagstuk wel te maken kan hebben met leerproblemen. Bij ingrijpende strategische veranderingen in de omgeving werken bestaande routinematige oplossingen vaak niet meer. Een nieuwe probleemanalyse en -aanpak is nodig. Oude normen en veronderstellingen, welke hun realiteitszin hebben verloren, dienen te worden aangepast of te worden vervangen. Dit vereist een duidelijke terugkoppeling in de zin van een evaluatie van de effectiviteit van de ondernomen acties. De mate waarin de organisatie leert omtrent haar eigen leren is hierbij belangrijk.

In hun boek 'Organizational Strategy, Structure, and Process' (1978) komen Miles en Snow (via inductie op basis van waarnemingen in de uitgeversbran-

che in de Verenigde Staten) tot de conclusie dat het strategische gedrag van ondernemingen binnen een bedrijfstak in vier categorieën valt in te delen. Uitgangspunt hierbij is de wijze waarop mensen in ondernemingen, deels volgtijdelijk¹, omgaan met een drietal strategische vraagstukken: (1) het 'entrepreneurial problem' dat gaat over de definitie van het produkt/markt-domein waarin het bedrijf moet opereren; (2) het 'engineering problem' waarbij keuzen omtrent de voor produktie en distributie te gebruiken technologieën aan de orde zijn; en (3) het 'administrative problem' dat betrekking heeft op elementen zoals de selectie, ontwikkeling en beheersing van de organisatiestructuur en de inrichting van de beleidsprocessen. De vier afgeleide strategietypen zijn: de defender, de prospector, de analyzer en de reactor. De eerste drie typen kenmerken zich door een consistente invulling van de eerdergenoemde strategische vraagstukken c.q. -problemen. Bij het laatste type ontbreekt een dergelijke consistentie.

Defenders hebben een vrij smal produkt/markt-domein en zoeken doorgaans niet actief naar nieuwe mogelijkheden buiten dit gebied. Het accent ligt op produktie en verbetering van de efficiency. De besluitvorming wordt in verband hiermee gedomineerd door experts op het gebied van financiële- en produktievraagstukken en is centraal geregeld. De coördinatiemechanismen zijn sterk ontwikkeld c.q. mechanistisch van aard. Prospectors zoeken daarentegen juist steeds naar nieuwe kansen in de markt. Zij zijn doorgaans de veroorzakers van veranderingen in de branche. Marketing en Research & Development zijn hier dominante functies. De besluitvorming is meer decentraal en de coördinatie- en communicatiestructuur is simpel. De reden hiervoor hangt samen met de voor dit type vereiste voeling met de markt en de marktontwikkelingen. Analyzers zijn een hybride- oftewel tussenvorm. Zij liggen qua strategische oriëntatie in tussen de twee uitersten van de stabiele, efficiënte defenders en de dynamische, meer effectieve prospectors. Zij verenigen de kenmerken van beide typen in zich: In meer stabiele marktgebieden stellen zij zich namelijk als een soort defender op en richten zich voornamelijk op elementen als produktie-efficiency en lage kosten. In meer turbulente markten volgen zij nauwlettend de nieuwe ontwikkelingen, om er (selectief) op in te springen zodra er zicht ontstaat op een succesvolle trend. De analyzer neemt dus niet, zoals de prospector, het voortouw maar probeert

¹ Miles en Snow spreken hierbij over een 'adaptive cycle' (zie Miles en Snow, 1978:24).

wel als 'tweede' op de markt te zijn. Door haar hybride aard laat de structuur van de analyzer zich als complex karakteriseren en is de samenstelling van haar dominante coalitie vrij breed. Reactors zijn in feite het 'rest'-type in de Miles en Snow-typologie. Dit zijn bedrijven waarbij een consistente invulling van de eerder geïdentificeerde strategische vraagstukken ontbreekt, hetgeen tot uiting komt in een gebrek aan eenduidigheid in hun produkt/marktbenadering en organiseren. Zij reageren slechts op omgevingsontwikkelingen wanneer zij hiertoe min of meer gedwongen worden en ook dan nog slechts moeizaam. Er zijn geen duidelijke lijnen in hun strategie, vaardigheden, structuur en processen te herkennen.

Tabel 2.1: Samenvatting van de strategietypen van Miles en Snow (1978).

| Strategietype | Karakterisering |
|----------------------|---|
| prospector | innovatief |
| analyzer | efficiënt en adaptief |
| defender | efficiënt met smal produkt/markt-gebied |
| reactor | zonder consistente strategie |

Miles en Snow (1978) redeneren dat bedrijven een bepaald strategietype (zie tabel 2.1) voor een *langere periode* aanhangen. Doordat bedrijven zich namelijk organisatorisch en met hun vaardigheden op een bepaalde strategische oriëntatie instellen ontstaan er zekere barrières en weerstanden tegen verandering. Bedrijven kunnen enerzijds --via hun strategie-- hun omgeving kiezen en er naar eigen inzicht op inspelen (vgl. Weick, 1977; Child, 1972). Anderzijds worden zij echter in hun handelen beperkt door geïnstitutionaliseerde normen en waarden (ideologie), de organisatiestructuur (en -processen) en de macht van de gevestigde orde (vgl. Crozier, 1964; Argyris en Schön, 1978; Pfeffer, 1981). Ten aanzien van ondernemingsprestatie hebben Miles en Snow gehypothetiseerd dat de min of meer stabiele strategietypen van defenders, prospectors en analyzers een gelijke kans hebben goed te presteren, *onafhankelijk* van de omgevingssituatie. Reactors, daarentegen, zullen altijd slecht presteren. Een en ander hangt samen met de consistente marktbenadering van de eerstgenoemde groep (defenders, prospectors en analyzers) en de inconsis-

tente oriëntatie van de reactors. De reactors slagen er niet in een geschikt antwoord te vinden op de ontwikkelingen in hun omgeving, hetgeen negatief reflecteert op hun bedrijfsprestatie.

Door middel van case-studies in de electronica-industrie, voedingsmiddelen-industrie en de gezondheidszorg, alsmede aanvullende statistische analyses, leverden Miles en Snow het initiële bewijs dat de strategietypen ook in andere branches (dan de uitgeversbranche) waren terug te vinden en dat de strategietypen aan de type-omschrijvingen c.q. -kenmerken voldeden. Sindsdien zijn er door onderzoekers diverse studies gedaan naar de relatie tussen respectievelijk de strategietypen van Miles en Snow, hun 'distinctive competences' en andere karakteristieken. Een overzicht van de uitgevoerde empirische studies staat weergegeven in tabel 2.2.²

Tabel 2.2: Overzicht empirische toetsingen van de Miles en Snow-typologie.

| auteur(s) (jaar) | type (aantal ondernemingen*) | bedrijfsomvang | onderwerp |
|-------------------------|--|---|--|
| Miles & Snow (1978) | V.S. uitgevers (16); electronica (22); food-proces. (27); gezondh.zorg (19) | 40-700 werknemers 20-35000 200-33000 middelgroot, 100-400 bed. | algemene toetsing |
| Snow & Hrebiniak (1980) | V.S. automotive (8); luchttransport (29); plastics (17); halfgeleiders (12) | klein/midden/groot resp. <400; 400-3000; >3000 werknemers | invl.omge- ving; dist. competence; prestatie |
| Meyer (1982) | V.S. gezondh.zorg (19) | middelgroot, 100-400 bedden | aanpassing aan omgevings- fluctuaties °) |
| Hambrick (1983) | PIMS (850 resp. 148 SBU's) | ? | invl.omgeving; funct. attribu- ten; prestatie †) |

² Voor een aanvulling op deze lijst zie Zahra en Pearce (1990:754). De referentie van laatstgenoemde auteurs naar Odom en Boxx (1988) blijkt onjuist. Het aangehaalde artikel gebruikt noch verwijst naar de Miles en Snow-typologie. Volgens Zahra (1987) zou het gaan om Odom en Boxx (1984).

(vervolg tabel 2.2)

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Segev (1987b) | Israelische industriële ondernemingen, 'Kibbutz-owned' (single ind.) (126) | ? | strat. besluitvorming; prestatie |
| McDaniel & Kolari (1987) | V.S. banken (310) | klein/midden/groot resp. < \$50; \$50-1000; > \$1000 mln. 'assets' | marketing strategie °) |
| Zahra (1987) | V.S. gezondh.zorg (66) | ? | mgt. perceptie; filosofie; doelstellingen; prestatie |
| Üsdiken, Sözen & Enibiyaoğla (1988) | Turkse aannemers (20) | 0.55-17.3 mln. assets (local currency) | mate 'sub-contracting' |
| Namiki (1989a) | V.S. halfgeleiders (106) | gem. 300-400 werknemers | validiteit; geperc. onzekerheid; prestatie |
| McKee, Varadarajan & Pride (1989) | V.S. banken (333) | ? (hoewel gecontroleerd voor 'firm size') | aanpassingsvermogen; prestatie |
| Smith, Guthrie & Chen (1989) | V.S. electronica producenten (47) | klein/midden/groot resp. < 30; 30-300; > 300 werknemers | validiteit; bedrijfsomvang; prestatie |
| Zajac & Shortell (1989) | V.S. gezondh.zorg (570) | 21-873 bedden | veranderen v. strategie; prestatie |
| Shortell & Zajac (1990) | V.S. gezondh.zorg (570) | 21-873 bedden | validiteit °) |
| Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) | V.S. gezondheidsorganisaties (47) | ? | validiteit; marketing competenties |

*) Waar de 'vestigingsplaats' van de onderzochte bedrijven niet expliciet vermeld stond is de werkplaats van de auteur(s) als indicator genomen.

°) Studie waarin het strategietype reactor niet is opgenomen.

†) Studie waarin de strategietypen reactor/analyser niet zijn opgenomen.

Uit al deze onderzoeken komt eigenlijk naar voren dat de onderzochte bedrijven zich steeds in de begripsomschrijvingen van de Miles en Snow-typologie herkennen danwel laten indelen. Daarnaast blijken de aangegeven relaties tussen de type-omschrijvingen, de functionele- en organisatiekenmerken³ voor een belangrijk deel werkelijk terug te vinden (zie bijv. McDaniel en Kolari, 1987:28; Meyer, 1982:523). Zo blijkt bijvoorbeeld de volgorde reactor-defender-analyzer-prospector de door Miles en Snow gesuggereerde oplopende mate van strategische adaptiviteit te weerspiegelen (McKee c.s., 1989; vgl. ook Ansoff en McDonnal, 1990:38). Er zijn echter aanwijzingen dat het niet in hoofdzaak de afzonderlijke (functionele) vaardigheden zijn die discrimineren tussen de strategietypen. Het is eerder het patroon van scores op een serie van variabelen die een strategietype zijn specifieke profiel en dus kenmerken meegeeft (bijv. Snow en Hrebiniak, 1980; zie ook Venkatraman en Prescott, 1990).

Hoewel Miles en Snow (1978) niet expliciet hebben aangegeven wat zij onder het begrip 'prestatie' verstaan is er ook onderzoek gedaan naar de samenhang tussen de strategietypen en 'succes' c.q. 'performance' in objectieve termen. De meeste operationalisering van prestatie zijn hierbij op basis van financiële criteria (bijv. Snow en Hrebiniak, 1980; Segev, 1987a,b; Conant c.s., 1990). De onderzoeken hebben aangetoond dat reactors het financieel inderdaad steeds beduidend slechter doen dan de drie stabiele strategietypen (zie o.a. Segev, 1987a,b; McKee c.s., 1989; Smith c.s., 1989; Conant c.s., 1990). Een uitzondering vormt de situatie van sterk gereguleerde markten (bijv. via de overheid). Zowel uit werk van Hrebiniak en Snow (1980) als dat van Smith en Grimm (1987) blijkt dat reactieve strategieën onder dergelijke omstandigheden bijzonder geschikt en winstgevend kunnen zijn. Verder zijn er nog aanwijzingen dat de analyzers in totaliteit de beste prestatie neerzetten. Het bewijs hiervoor is echter te beperkt om er harde conclusies aan te kunnen verbinden (zie bijv. Hambrick, 1983; McKee c.s. 1989).

De empirische toetsingen die met betrekking tot de strategietypen van Miles

³ Soms worden in de onderzoeken meerdere functionele taakgebieden samen onderzocht (bijv. Snow en Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983). Steeds vaker zien we echter een bepaald functiegebied uitgelicht. Zo proberen met name marketing-strategische 'scholars' inzicht te krijgen in hoe de vier strategietypen qua marketing-competenties ten opzichte van elkaar verschillen. (bijv. Conant c.s., 1990; McDaniel en Kolari, 1987).

en Snow zijn gedaan hebben in hoofdzaak plaatsgevonden bij bedrijven in de Verenigde Staten, hetgeen blijkt uit tabel 2.2 (zie kolom 2 van links). Samen met het feit dat (1) de typologie een ex-post verklaring is van strategisch gedrag van Amerikaanse bedrijven en (2) in de operationalisering bij niet-Amerikaanse bedrijven er weinig aandacht is voor het validiteitsaspect, roept dit (nog steeds) vragen op ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten in de richting van niet-Amerikaanse ondernemingen.⁴ Te meer daar 'Many of the differences in employee, management styles, and organizational structures of companies throughout the world can be traced to differences in the collective mental programming of people in different national cultures.' (Hofstede, 1980:42).

2.2 Validiteit van de typologie

Recentelijk is binnen het onderzoek naar de Miles en Snow-strategietypen de (interne) validiteit van deze typologie tot discussiepunt gemaakt. Conant c.s. (1990) hebben de validiteit van de paragraafmethode ter operationalisering van de Miles en Snow-strategietypen nader onderzocht. Bij de paragraafmethode delen respondenten hun organisatie in op basis van korte textuele omschrijvingen van de individuele strategietypen. In de omschrijvingen ligt de nadruk op elementen van de dimensie 'produkt/markt' (entrepreneurial) terwijl elementen van de overige dimensies uit het Miles en Snow-model (technological and administrative) onderbelicht blijven. Uit het onderzoek van Conant c.s. blijkt dat er een grote overlap bestaat tussen de paragraafmethode en de door hen voorgestelde 'multiple-item'-schaal op basis van vragen gerelateerd aan zowel het 'entrepreneurial, engineering and administrative problem' (overlap 75%). Daarenboven laat het verschil zich niet volledig eenduidig verklaren. Ook Shortell en Zajac (1990) hebben met behulp van een 'multiple item'-

⁴ We zien dat, waar expliciet vermeld, de bedrijfsomvang van de onderzochte industriële bedrijven voor Nederlandse begrippen relatief groot is. De verdeling van bedrijven over de verschillende bedrijfsgrootte-klassen (gemeten in aantal werkzame personen) in de Nederlandse industrie was in 1989 als volgt: 0-49 88.9%; 50-99 3.2%; 100 en meer 3.0%; onbekend 4.9% (Kamer van Koophandel, 1989a).

De banksector in de V.S. is als gevolg van de 'unit banking laws' juist een gefragmenteerde bedrijfstak. 'States with unit banking laws restrict banks to a single primary location, though they permit the use of auxiliary teller operations (including automated teller machines) within a limited geographic area' (McKee c.s., 1989).

schaal de Miles en Snow-typologie nader onderzocht. Zij doen dit aan de hand van zowel subjectieve als objectieve data, maar beperken zich tot elementen gerelateerd aan de 'entrepreneurial and administrative'-vraagstukken. Een belangrijke vooronderstelling in hun aanpak vormt het plaatsen van de defenders en prospectors op een continuüm --zoals Miles en Snow (1978) zelf ook insinueren-- met de analyzers in het midden. De reactors laten zij buiten beschouwing. Hun uiteindelijke conclusie luidt: 'Overall, the results provide strong support for the measurement validity of Miles en Snow's (1978) strategic types' (Shortell en Zajac, 1990:828). In een validatie-onderzoek van Smith c.s. (1989), tenslotte, worden met behulp van clusteranalyse op inductieve wijze vier strategische groepen geïdentificeerd. Deze strategische groepen vertonen sterke overeenkomsten met de Miles en Snow-strategietypen. De clusteranalyse wordt uitgevoerd op een 20-tal variabelen die alle drie de strategische beslissingsvelden van de Miles en Snow-typologie omvatten.⁵ Ook hier worden de defenders en prospectors als de schaaluiteersten beschouwd. Uit de resultaten blijkt dat de 'analyzers' en 'prospectors' nauw aansluiten bij de door Miles en Snow gegeven type-omschrijvingen. De 'defenders' tonen echter aanzienlijke discrepanties met het model op onder andere de dimensies breedte van marktdefinitie (incl. aantal producten), productiefilosofie en R&D-budget. Het profiel van de 'reactors' strookt weer wel met de theorie.

Een belangrijk probleem ten aanzien van deze validatie-onderzoeken is de geringe mate waarin rekening gehouden wordt met de scheiding tussen de elementen strategie, structuur en proces. Binnen de door Miles en Snow aangedragen visie is namelijk het onderscheid tussen strategie c.q. de strategietypen enerzijds en de variabelen structuur en proces anderzijds nogal diffuus (zie White, 1986:219). Miles en Snow onderkennen dit ook en lossen het conceptueel als volgt op: '...one can conceptually associate strategy with *intent* and structure with *action*' (Miles en Snow, 1978:7). Met andere woorden het profiel van de strategietypen kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Ten eerste zijn er de *intentionele* profielkarakteristieken, welke direct gekoppeld zijn aan de strategietypen. Hierbij gaat het om de concrete invulling die een bedrijf aan haar strategie probeert te geven door er al of geen nadruk op te leggen ('intent'). Centraal staan die elementen die refereren aan de middels

⁵ Zie ook Namiki (1989a). Hij past eveneens clusteranalyse toe, maar richt zich uitsluitend op de 'entrepreneurial dimension'. De bevindingen zijn vergelijkbaar met die van Smith c.s. (1989).

de strategie nagestreefde of te behalen concurrentievoordelen (vgl. nagestreefd 'competitive advantage'). Ten tweede zijn er de *reële* profielkarakteristieken. Deze bestaan uit de feitelijke organisatorische vermogens welke concurrenten niet hebben. Bedrijven die een bepaald strategietype nastreven zullen namelijk --door hun acties-- een relatief duurzaam patroon van onderscheidende vaardigheden en middelen ontwikkelen (vgl. 'distinctive competence'; zie ook Day en Wensley, 1988; Snow en Hrebiniak, 1980). Ook de bedrijfsprocessen en de organisatiestructuur kunnen hiertoe gerekend worden.⁶

Terugkerend naar de genoemde validatie-onderzoeken stellen we vast dat (althans een deel van) de variabelen ter controle van de validiteit van de strategietypen als strategische werkelijkheden en niet als intenties worden opgevat c.q. geïnterpreteerd. Dit blijkt met name uit de wijze van operationaliseren van de verschillende items door Smith c.s. (1989) en Conant c.s. (1990). Enkele citaten: 'For example, in reference to an entrepreneurial problem, respondents were asked: '...except for normal economic expansion and contraction, the customer base *we sell to* is?' (Smith c.s., 1989:67); 'In comparison to other HMO's [American Health Maintenance Organizations] the service which *we provide to* our members are best characterized as...?' (Conant c.s., 1990:381) [nadruk toegevoegd]. Bij Shortell en Zajac (1990) speelt dit probleem niet/minder omdat deze onderzoekers werken met data van twee verschillende tijdsperiodes.⁷ Bij een toekomstige operationalisering van de Miles en Snow-strategietypen zal echter meer expliciet rekening moeten worden gehouden met het onderscheid tussen strategische intenties en organisatorische realiteiten dan tot op heden is gedaan. Alleen dan is er inzicht te krijgen in het feit of de typologie ook de intentionele strategie afdekt (zie ook Zahra, 1987:74; Zahra en Pearce, 1990).

⁶ Een en ander sluit in zekere zin aan bij de wijze waarop Mintzberg strategie definieert c.q. opsplijst. Mintzberg (in Quinn c.s., 1988) onderscheidt 'intended strategy' en 'realized strategy'. Het eerste verwijst naar de plannen van de onderneming, het tweede naar het patroon in het feitelijke gedrag van de onderneming. De 'realized strategy' is geen exacte copie van de strategische plannen. Het is een mengsel van 'expliciete besluiten' ('deliberate strategy' -- voortkomend uit de 'intended strategy') en 'impliciete keuzen' ('emergent strategy' -- patronen die zich ontwikkelen los van de strategische intenties). Gezegd moet worden dat de externe omstandigheden natuurlijk mede de strategische uitkomst zullen bepalen.

⁷ Shortell en Zajac rapporteren met betrekking tot het voorliggende probleem: 'The[se] results represent a predictive validity test that takes into account the possible time lag effects between intended en realized strategies...' (Shortell en Zajac, 1990:825).

2.3 Invloed van de omgeving

2.3.1 Strategie en omgeving

Miles en Snow verbinden het succes van de strategietypen niet aan de omgeving c.q. de omgevings situatie. Zij stellen dat de 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. Verder zullen de consistente typen altijd goed presteren, mits de strategie goed wordt geïmplementeerd (vgl. Porter, 1980). Deze visie gaat echter in tegen de meer 'traditionele' opvatting dat een bedrijf bij de formulering van haar strategie nadrukkelijk rekening zal moeten houden met de omgeving waarin zij opereert om succesvol te kunnen zijn. Laatstgenoemde benadering wordt als de 'contingency'-benadering aangeduid.

De contingency theorie gaat er vanuit dat er een nauwe relatie is tussen de kenmerken van de omgevingscontext en de mate van presteren van bepaalde combinaties van strategie, structuur en processen (vgl. Zeithaml c.s., 1988:37). De onderneming moet rekening houden met c.q. zich aanpassen aan de specifieke eisen die de omgeving stelt. Het contingency perspectief trekt hierbij het bestaan van één of meer strategische ideaaltypen die onder alle omstandigheden goed zullen presteren in twijfel. Per situatie zal een strategie meer of minder optimaal zijn.

Onderzoek wijst uit dat de relatie tussen de strategietypen en de omgeving inderdaad meer complex is dan Miles en Snow veronderstellen, maar ook weer niet zo complex als de contingency theorie doet vermoeden. Bedrijven lijken onder andere omgevingsomstandigheden eerder voor een bepaald strategietype te opteren (Zajac en Shortell, 1989; Hambrick, 1983). De prospector- en analyzer-typen zijn meer verbonden met situaties van hoge marktdynamiek en het defender-type komt vaker voor in meer stabiele markten.⁸ Verder lijkt er

⁸ Toch zijn de 'overall' resultaten niet overduidelijk. Zahra en Pearce (1990) hebben in hun overzichtsartikel de vraag of bepaalde strategieën significant samenhangen met zekere omgevingskenmerken nader onderzocht. Zij deden dit op basis van in eerdere empirische onderzoeken gerapporteerde bevindingen. Aan de hand van hun analyses komen Zahra en Pearce tot de volgende uitspraak: 'We interpreted these results as indicating a lack of an overall association between the characteristics of the industries and the representation of different strategic types' (Zahra en Pearce, 1990: 760). Echter, 'The results on the proportion of the four types should be

een algemeen effect uit te gaan van de omgevingsomstandigheden op de strategietypen. Zo vinden McKee c.s. (1989) dat in meer turbulente markten *alle* strategietypen een significant hogere distributie-intensiteit hebben. De mate waarin dit soort 'hoofdeffecten' optreedt (d.w.z. alle typen ontwikkelen een bepaalde eigenschap meer of minder) is echter maar beperkt. Slechts twee van de acht onderzochte marketing variabelen blijken rechtstreeks door de mate van turbulentie van de omgeving te worden beïnvloed. Ook de interactie-effecten tussen de strategietypen en marktturbulentie werden onderzocht. Hierbij gaat het om de vraag of misschien het strategietype en de mate van marktturbulentie *samen* de score op een bepaalde profielkarakteristiek bepalen c.q. verklaren (bijv. dat een bepaald strategietype in een bepaalde omgevingssituatie een bepaalde karakteristiek meer of minder benadrukt ten opzichte van de andere typen). Geen enkele significante strategie-markt interactie werd echter door McKee c.s. waargenomen. Dit suggereert dat de relatie tussen organisatiestrategie en marketingkarakteristieken robuust is voor marktturbulentie (McKee c.s., 1989:28). Deze resultaten lijken er op te wijzen dat de invloed van de mate van omgevingsturbulentie op de verschillende strategiekenarakteristieken wel aanwezig, maar tegelijkertijd beperkt is.

Ook de veronderstelling dat de verschillende strategietypen onder bepaalde omstandigheden (bijv. prospectors in turbulente markten en defenders in stabiele markten) relatief beter presteren, heeft tot op heden geen eenduidige ondersteuning gekregen. In een studie van Hambrick (1983) waarin hij prospectors en defenders onderling vergelijkt onder vier verschillende omgevingscondities (growth- innovative; growth - non-innovative; mature - innovatieve; mature - non-innovative) tonen defenders zich, zelfs in de innovatieve markten, superieur qua 'Return On Investment' en 'Cash Flow on Investment'. Alleen op de prestatie-variabele 'Change in Market Share' blijken de prospectors in de innovatieve markten de defenders te verslaan. De conclusie luidt dat prospectors schijnbaar sterke negatieve gevolgen kunnen ondervinden van de risicovolle investeringen die zij doen. Ook McKee c.s. (1989) komen, uitgaande van verschillende mate van omgevingsdynamiek, met resultaten die in deze richting wijzen. Zajac en Shortell (1989) vinden echter dat in een sterk veranderende markt organisaties met prospector- en analyzer-strategieën het

interpreted with caution because of the tendency among researchers to classify industries broadly (e.g. stable vs. dynamic).'

financieel beter doen dan defenders. Verder blijkt uit onderzoek van Snow en Hrebiniak (1980) dat er aanwijzingen zijn dat reactors niet altijd slecht presteren. Onder sterk gereguleerde omstandigheden lijken reactors --zoals reeds eerder opgemerkt-- tot goede prestaties te kunnen komen (vgl. ook Smith en Grimm, 1987).⁹

2.3.2 Verandering van strategietype

De geringe aandacht binnen het empirisch onderzoek voor (een kwantitatieve bestudering van) het vraagstuk omtrent de mate en richting waarin bedrijven van strategie veranderen lijkt samen te hangen met het overheersen van de cross sectie-aanpak binnen de studies naar strategie (Zajac en Shortell, 1989:413; Ginsberg, 1988:559). Het meten op één tijdstip leent zich minder goed voor het onderzoeken van een dynamisch vraagstuk. Zajac en Shortell (1989) vormen, met hun quasi-longitudinale studie (twee 'meetpunten') naar de strategische veranderingen door organisaties, als antwoord op een ingrijpende (structurele) verandering in hun omgeving, een belangrijke uitzondering. Zij hanteren hierbij de Miles en Snow-strategietypen. Uit hun resultaten blijkt dat bedrijven in het licht van een veranderende omgeving inderdaad hun strategie aanpassen. Er wordt geopteerd voor beter op de omgevings situatie aansluitende strategietypen (meer contingente typen); minder contingente strategieën worden verruild voor meer contingente alternatieven, en reeds contingente strategieën worden gehandhaafd. De veranderingen in strategische oriëntatie blijken echter niet ten goede te komen aan het financiële presteren van de bedrijven, of zoals Zajac en Shortell zelf zeggen: 'The clear pattern of strategy changes indicates that most hospitals have changed to strategies that they perceive will allow for a more proactive stance vis-à-vis the environment. ...the hospitals' perception of the Defender strategy is not as viable in the new health care environment seems to be borne out in terms of actual financial performance. ...the results showing that organizations changing strategies did

⁹ Aanvullend valt nog te melden dat Smith c.s. (1989) de relatie tussen de strategie en bedrijfsomvang hebben getest. Zij concluderen: 'Overall, there is little support for any of the hypothesized contingency relationships. In fact, the results are completely opposite to expectations with regard to the defender and prospector strategies. Defenders tend to perform better as smaller firms and this is particularly true with regard to profits. Furthermore, prospectors perform significantly better as larger firms on all measures. For analyzers, the coefficient is positive, as expected, but size does not significantly impact the analyzer-performance relationship' (Smith c.s., 1989:76).

not outperform organizations that did not change suggests that simply changing strategies when faced with an environmental shift is not a good predictor of performance differences.¹⁰ (Zajac en Shortell, 1989:427). Hoewel de auteurs opperen dat de richting van verandering belangrijk zou kunnen zijn, vinden zij hiervoor geen ondersteuning in de prestatiecijfers. In een ander onderzoek vinden Smith en Grimm (1987), ook gebruikmakend van een quasi-longitudinale aanpak,¹¹ overigens wel ondersteuning voor het feit dat Amerikaanse spoorwegmaatschappijen die in het licht van dereguleringsmaatregelen hun strategie aanpassen beter presteren dan zij die dit niet doen. Hoewel de auteurs niet de Miles en Snow-strategietypen hanteren, zien we wel dat met name innovatie- en contingency-strategieën onder de nieuwe omstandigheden succesvol zijn. In een overzichtsartikel met betrekking tot verandering van strategie meldt Ginsberg dat de huidige empirische literatuur geen algemene conclusie met betrekking tot het effect van verandering in strategie op prestatie toe laat (Ginsberg, 1988:568).

Uit bovengenoemde onderzoeken blijkt naar voren te komen dat bedrijven in de tijd opteren voor meer contingente strategietypen. Dat wil zeggen, dat bij een relatief stabiele- c.q. stabiliserende markt de bedrijven in een branche qua strategie in de richting van een defender-strategie zullen bewegen terwijl zij in een relatief turbulente markt eerder voor een bijstelling in de richting van het meer adaptieve prospector-type zullen kiezen (uitgaande van een oplopende mate van adaptiviteit bij de strategietypen reactor-defender-analyzer-prospector). Een en ander werkt door in de strategische koers die het management van een bepaald bedrijf verwacht in de (nabije) toekomst te gaan volgen. De meest voor de hand liggende motivaties om van strategie te veranderen zijn volgens de literatuur --los van eventuele organisatie-interne oorzaken zoals bijvoorbeeld een wisseling in het top-management team-- de mate van presteren (de huidige effectiviteit/efficiency) en het behouden van een goede

¹⁰ De vraag is natuurlijk in welke mate we (Amerikaanse) ziekenhuizen met ondernemingen/bedrijven kunnen vergelijken. 'Anecdotal evidence suggests that this environmental shift [The Medicare Prospective Payment System introduced in 1983] has led hospitals to adopt a more 'business-like' posture, not unlike the reaction of organizations in other industries experiencing deregulation, e.g. airlines, banking, telecommunications and trucking.' (Zajac en Shortell, 1989:414).

¹¹ Bij Zajac en Shortell (1989) vinden we een tijdsinterval van circa 2 jaar (binnen de vragenlijst), bij Smith en Grimm (1987) bedraagt de tijdsperiode circa 3 jaar.

afstemming tussen de organisatie en de omgeving (zie Ginsberg, 1988).¹² In een stabiele markt zullen het met name de bedrijven zijn die slecht presteren die op zoek gaan naar nieuwe en betere strategieën.¹³ Gezien de relatief geringe omgevingsontwikkelingen is de noodzaak tot verandering voor goed presterende bedrijven veel kleiner. De kans van een plotselinge toekomstige 'mismatch' is klein. In een turbulente markt daarentegen zullen ook de goed presterende bedrijven alert moeten zijn en een grotere neiging tot strategische heroriëntatie tonen. Dit houdt in dat de kans dat bedrijven in een meer turbulente markt in een transitiefase verkeren relatief hoog is. Het onderscheid tussen de prospectors, analyzers, defenders en reactors kan hierdoor vager zijn in een turbulente omgeving dan in een meer stabiele markt.

2.4 Relatie met de typologieën van Mintzberg en Porter

In verband met het aanscherpen van het theoretische kader van de Miles en Snow-typologie werd al gewezen op het aanbrengen van een betere scheiding tussen de strategische en organisatorische aspecten. Voorgesteld werd de strategiecomponent nadrukkelijk als een samenstel van intenties te zien. Het is ook mogelijk de onderliggende dimensies van de typologie c.q. de configuraties zelf nog eens nader te bekijken, in een poging het omgevingsaspect --dat binnen de typologie toch minder sterk aanwezig is-- meer naar voren te halen.

¹² 'The relationship between pressures for, and resistance to, changes in strategy is a function of general managers' continual need to minimize two kinds of costs --those of being mismatched with the economic and sociopolitical environment, and those of changing to avoid the mismatch (Miller and Friesen, 1984). ...Performance outcomes may influence changes by providing feedback that indicates whether or not the current strategy is effective or efficient.' (Ginsberg, 1988:562-563).

¹³ De resultaten en veronderstellingen met betrekking tot de relatie tussen een slechte/teruggelopen prestatie en de neiging tot strategische verandering lopen uiteen. 'The effect of poor performance...may be either positive or negative... In providing feedback regarding the current strategy, it may create pressure for change; in providing feedback regarding resource scarcity it may create resistance to change' (Ginsberg, 1988: 563, 566). Uitgaande van de gedachte dat het aantal ondernemingen met extreem negatieve bedrijfsresultaten binnen een populatie beperkt is werd geopteerd voor het in de tekst genoemde 'eenvoudige' verband waarbij een tegenvallende prestatie de bereidheid tot verandering zal vergroten.

Op zoek naar een betere theoretische verankering van de Miles en Snow-typologie is het goed eerder onderzoek van Segev (1987a,b; 1989) als uitgangspunt te nemen. Segev heeft namelijk diverse studies gewijd aan de relatie tussen de Miles en Snow-strategietypen en andere strategietypologieën, te weten die van Mintzberg (1973) en Porter (1980). Hij heeft gezocht naar overeenkomsten in de zienswijze van de genoemde auteurs. Omdat in de onderhavige studie de inhoud van de strategie (vgl. Porter) centraal staat, en niet het proces van strategieformulering (vgl. Mintzberg), is met name de relatie tussen Miles en Snow en Porter relevant. Te meer, daar Porter zijn typologie een (industriële) economische onderbouwing meegeeft, waardoor zij meer deductieve kracht lijkt te bezitten. We beginnen echter met een korte uiteenzetting van de resultaten van het onderzoek naar de relatie tussen de typologie van Miles en Snow en die van Mintzberg. Een en ander wijst nogmaals op het verband dat er is tussen de visie van Miles en Snow, het 'strategic choice'-denken en de 'organizational learning'-benadering.

In 1987 verschenen er twee publicaties over de relatie tussen de inhoudsgeoriënteerde strategiebenadering van Miles en Snow en de proces-benadering van Mintzberg (Segev, 1987a,b). De motivatie voor het onderzoek was de volgende: 'While Miles en Snow and others were studying strategy as part of a broader holistic approach to the organization-environment adaption cycle, other researchers were addressing the same question from a different point of view, and developing a parallel typology to describe the strategy-making process.' (Segev, 1987a). Uitgaande van drie door Mintzberg (1973) onderscheiden typen van 'strategy making' --te weten 'entrepreneurial, planning and adaptive'-- en de Miles en Snow-typologie slaagde Segev er inderdaad in een verband tussen beide aan te tonen. Het innovatieve prospector-type hanteert meer een 'entrepreneurial mode' van strategieformulering, terwijl het analyzer-type wordt geassocieerd met zowel de 'entrepreneurial'- als de 'planning mode'. De reactors blijken bij de totstandkoming van hun strategie meer adaptief te werk te gaan. Voor de gehypothetiseerde relatie tussen het defender-type en de 'planning mode' ontbreekt ondersteuning (Segev, 1987b).

De relatie tussen de Miles en Snow-typologie en Porter's generieke strategieën is, tot voor kort, nooit serieus onderzocht. Porter's typologie bestaat uit de typen 'differentiation, cost-leader, cost-focus and differentiation-focus' (zie figuur 2.1). Differentiation staat hierbij met name voor unieke producten. De

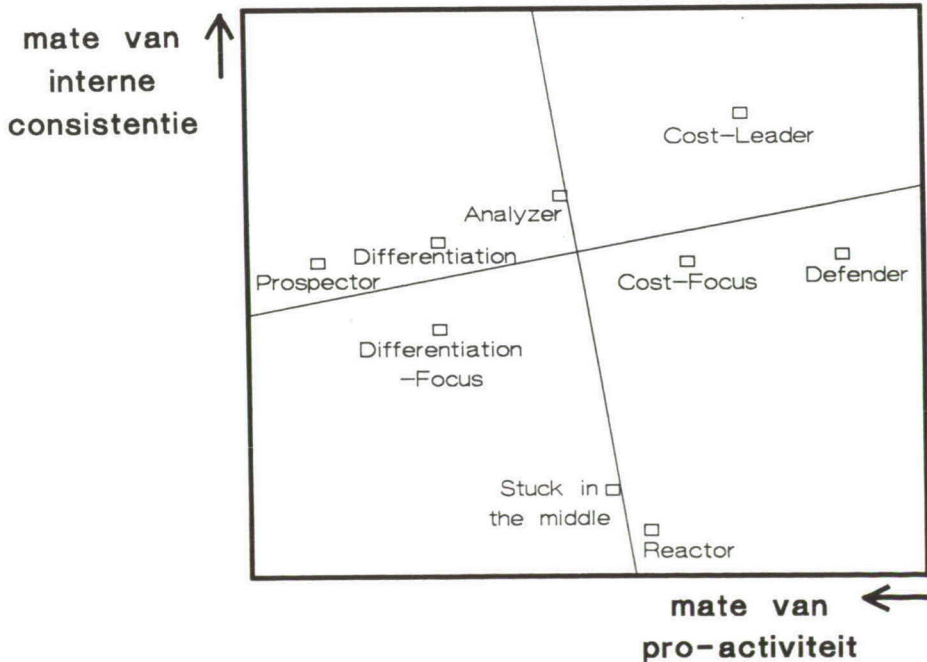
rest-categorie binnen Porter's typologie heet 'stuck in the middle'. Het betreft (m.n.) bedrijven die geen duidelijke strategische keuze weten te maken tussen het concurreren op basis van kosten of op basis van differentiatie.

| | kosten | differentiatie |
|--------------|----------------------|-----------------------------|
| breed domein | <i>kosten-leider</i> | <i>differentiatie</i> |
| smal domein | <i>kosten-focus</i> | <i>differentiatie-focus</i> |

Figuur 2.1: Porter's strategietypologie.

Het onderzoek naar beide typologieën heeft zich apart van elkaar ontwikkeld en heeft geleid tot enigszins gefragmenteerde en onderling niet uitwisselbare resultaten (Segev, 1989:488). De reden hiervoor lijkt het feit dat de Miles en Snow-typologie niet rechtstreeks correspondeert met die van Porter. Hoewel beide elkaar niet uitsluiten benadrukken zij in zekere mate andere aspecten van een complex fenomeen. Segev's (1989) publikatie over de relatie tussen de Miles en Snow-typologie en de generieke strategieën van Porter is in feite de eerste serieuze poging de kloof tussen beide typologieën te overbruggen. Zij is echter empirisch gezien beperkt. Segev maakt namelijk gebruik van 25 eindexamen MBA-studenten die zich in zowel de Miles en Snow- als de Porter-typologie hebben ingelezen om beide typologieën te beoordelen. De vergelijking vindt plaats aan de hand van een 6-tal 'meta-variabelen', te weten: omgeving, strategie-inhoud, strategieformuleringsproces, organisatiestructuur, prestatie en organisatiekarakteristieken. De conclusie is dat de typologie van Miles en Snow breder van opzet is en dus meeromvattend is dan die van Porter. Dit geldt in zekere mate voor de omgevingsvariabelen maar met name voor de aspecten refererend aan de strategieformulering.

Het onderlinge vergelijken van de strategietypen wijst op een relatie waarbij de defender en prospector een continuüm vormen met in het midden de analyzer. Porter's differentiation en differentiation-focus liggen in tussen de analyzer en de prospector terwijl de cost-leader en cost-focus beiden het midden houden tussen het analyzer- en het defender-type. De reactor komt duidelijk overeen met wat Porter betitelt als 'stuck in the middle'. Wanneer weergegeven in een twee dimensionale ruimte (zie figuur 2.2) laten de (orthogonale) assen zich benoemen als: de mate van interne consistentie (vertikaal) en de mate van proactiviteit (horizontaal). De gezamenlijke zeven successtrategieën van Miles en Snow en Porter scoren hoog op interne consistentie terwijl het de twee onsuccesvolle strategieën aan consistentie ontbreekt; De prospectors en differentiatie-typen zijn het meest proactief, de analyzers gemiddeld en de defenders en kosten-typen zijn het minst proactief. Deze interpretatie sluit aan bij bevindingen van diverse empirische onderzoeken (o.a. Shortell en Zajac, 1990; Smith c.s., 1989; McKee c.s., 1989).



Figuur 2.2: Monotone Multidimensionale schaaloplossing van de relatieve verschillen in profiel tussen de Miles en Snow- en Porter-strategieën.

(2-dimensies: coefficient of alienation=0.04; overgenomen uit Segev, 1989:496)

Segev geeft verder aan dat de dimensies van interne consistentie en proactiviteit ook in termen van respectievelijk prestatie- en risiconiveau kunnen worden geïnterpreteerd. Het feit dat alle consistente strategieën goed presteren wijst op een gelijk gemiddeld risico voor deze strategieën. Hierbij valt te beredeneren dat de defender, cost-leader en cost-focus een geringer korte termijn risico hebben en een groter lange termijn risico, terwijl dit bij de prospector, differentiation en differentiation-focus juist andersom ligt (Segev, 1989:489 e.v.).

2.5 Naar een aanvullende theoretische verankering

Hoewel de vergelijkende studie van Segev (1989) extra licht werpt op de relatie tussen de meer 'eenduidige' Porter-typologie en de complexe typologie van Miles en Snow, zien we toch dat de interpretatie ten aanzien van de consistente strategietypen niet verder komt dan wat empirische bevindingen reeds hebben aangetoond: de trits defender-analyzer-prospector is een oplopend continuüm van mate van proactiviteit (zie o.a. McKee, 1989; Shortell en Zajac, 1990) terwijl de strategietypen van Porter (1980) hier min of meer doorheen lopen.

Om tot nader inzicht omtrent de consistente strategietypen van de Miles en Snow-typologie te komen, alsmede de relatie tussen Miles & Snow en Porter, lijkt het beter de dimensie van adaptiviteit te ontleden in een economische en een sociale/sociologische component.¹⁴ In zekere zin heeft Segev reeds een aanzet hiertoe gegeven door aanvullend de relatie te leggen met het risiconiveau van de strategieën en dus impliciet met de economische dimensie (efficiency en effectiviteit). Met het toevoegen van de sociale/sociologische dimensie wordt de weg vrijgemaakt voor het expliciet maken van de dynamische aspecten van het interacteren van bedrijven op de markt en in de bedrijfsomgeving. De sociologische dimensie ligt opgesloten in de mate waarin de verschillende strategietypen zich al dan niet conformeren aan de op de

¹⁴ De vraag wat als de centrale dimensie(s) bij de Miles en Snow-typologie gezien moet worden is een vraag die meer wetenschappers heeft bezig gehouden: '...remaining unknown is whether the Miles and Snow continuum (product innovation) is the strongest or most pervasive strategic determinant of functional characteristics. Would some other dimension (e.g., relative capital intensity or relative employee productivity) be a more powerful "root dimension" on which to consider strategies?' (Hambrick, 1983:24).

markt geldende 'normen en waarden' en dus hun gedrag laten sturen door het binnen een branche reguliere strategische gedrag. Deze dimensie is in feite zeer prominent aanwezig binnen de Miles en Snow-typologie. De defenders opereren op relatief conservatieve wijze binnen een nauw gedefinieerd, stabiel produkt/markt-domein. De prospectors, daarentegen, initiëren veranderingen waarop andere bedrijven uit de branche moeten inspelen. We werken een en ander nader uit.

Het door Segev (1989) aangegeven verband tussen de dimensie proactiviteit en risiconiveau (samen met prestatie) wijst in feite op een dilemma met een economische ondertoon. Het korte termijn-risico refereert namelijk aan het gevaar voor een onderneming om niet efficiënt genoeg te werken ten opzichte van haar concurrenten. Het lange termijn-risico verwijst daarentegen juist naar het gevaar niet langer effectief te zijn wanneer er een verandering in de bedrijfsomgeving optreedt. De defenders, prospectors en analyzers tonen (onderling) een duidelijk andere houding ten aanzien van dit economische dilemma dat ook wel business-dilemma wordt genoemd (zie bijv. Nijssen en Reijnders, 1988).

Wel verwant aan, maar in feite toch los van het vraagstuk of een onderneming streeft naar effectiviteit of efficiency, staat de vraag hoe de organisatie dit tracht te bereiken: via aanpassing of via *feitelijke* proactiviteit. Met dit laatste wordt bedoeld het actieve streven naar verandering danwel beheersing van de marktsituatie. Hiermee raken we aan de reeds genoemde sociale/sociologische component. De onderliggende gedachte is simpel en terug te vinden in bijvoorbeeld de literatuur van de netwerkvorming (bijv. Burt, 1982), de machtsliteratuur (bijv. Pfeffer en Salancik, 1978; MacMillan, 1978; Bauer en Cohen, 1983) en werken met betrekking tot markt- en competitieve strategieën (bijv. Kotler, 1988; Buaron, 1981).

Op een markt ontmoeten diverse partijen elkaar. Door socialisering ontwikkelen zij meer stabiele gedragspatronen oftewel regels: '...pattern[s] of behavior that become[s] institutionalized and serve[s] to constrain subsequent behavior' (Thomas en Soldow, 1988:63-64). Deze regels liggen verankerd in gemeenschappelijke normen en waarden van de betreffende organisaties, die daarmee een branche of zelfs een soort van strategische groep vormen (vgl. ook Porter, 1980: good/bad competitors). Het belang van gedeelde normen en waarden ligt in de notie dat zonder een minimum aan coördinatie tussen actoren er

geen sprake kan zijn van (betekenisvolle) sociale interacties en transacties (Habermas, 1981; Koningsveld en Mertens, 1986). Bedrijven kunnen zich in meer of mindere mate door deze normen en waarden laten leiden bij hun strategieformulering (Huff, 1982).

Spender (1980) betreft een en ander op branches en hun specifieke ontwikkelingen. In verband hiermee introduceert hij de term 'industrial recipes'. Dit zijn patronen van gemeenschappelijk oordelen (van managers in ondernemingen) die nauw verbonden zijn met het ervaringsgebied waarin deze tot stand zijn gekomen. Dergelijke 'recipes' ontwikkelen zich vanuit de alledaagse praktijk van zaken doen en raken geïnstitutionaliseerd naar mate branches naar hun volwassenheid toe groeien. Zij weerspiegelen de wijze waarop en de condities waaronder dit proces zich voltrekt of heeft voltrokken. Na institutionalisering veranderen zij nog slechts moeilijk. Dit komt omdat de geïnstitutionaliseerde normen en waarden de mate van strategische keuzevrijheid (van de participanten) van de ondernemingen 'onbewust' beperken (vgl. group think (Janis, 1971); organizational learning problems (Argyris en Schön, 1978)).

Binnen de notie van het bestaan van marktregels hebben bedrijven strategisch gezien --los van eventuele leerproblemen-- de optie om binnen de heersende marktregels te opereren of deze regels te veranderen/beheersen. Buaron (1981) spreekt van 'winning by redefining the game'. '...companies [throw] off the constraints imposed by preconceived notions of the nature of the market and the way business is done. [They rewrite]...the rules in such a way as to capitalize on their unique strengths and catch competitors off guard.' (Buaron, 1981:9). Het bewerkstelligen van nieuwe marktregels geschiedt door 'innovaties',¹⁵ het vinden van potentieel succesvolle nieuwe combinaties van kennis, kunde en middelen (vgl. Bauer en Cohen, 1983). Naast de op vernieuwing gerichte innovatieve strategieën zijn het echter ook de zogenaamde machtsstrategieën die direct op de marktregels zelf aangrijpen. De acties beperken zich niet tot de optie van het veranderen van marktregels in het eigen voordeel. Ook pogingen tot handhaving of beheersing van bestaande regels, met als doel de eigen sterkten beter of langduriger te kunnen uitbuiten, vallen hieronder. Natuurlijk kan een bedrijf als éénling op de markt opereren en trachten de marktregels te manipuleren of beïnvloeden. De onderneming kan daarentegen ook proberen dit te doen met of via anderen. Hierbij valt te denken aan andere marktpartijen, de brancheorganisatie(s) of zelfs het hogere

¹⁵ Zie ook de innovatietheorie t.a.v. marktdynamiek (o.a. Schumpeter, in Brouwer, 1986).

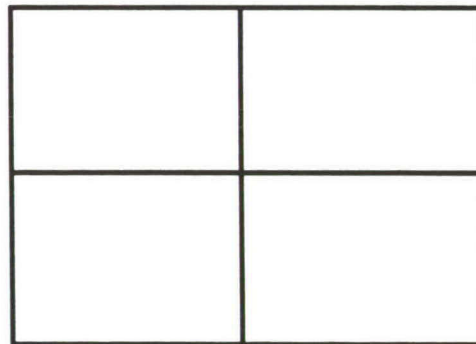
politiek-juridische systeem (zie Pfeffer en Salancik, 1978; MacMillan, 1978). Een en ander doet ons belanden op het terrein van de coalitievorming en samenwerkingsverbanden.

De afgeleide economische- en sociale component zijn nu te combineren tot een assenstelsel (zie figuur 2.3). Hoewel beide dimensies eigenlijk continue schalen hebben, is --in verband met de doelstelling de relatie met de Miles en Snow-typologie te handhaven-- voor een dichotome schaalindeling gekozen. Direct valt natuurlijk op dat er binnen het gecreëerde stelsel ruimte is voor vier strategietypen. We zullen proberen de Miles en Snow-typen in het assenstelsel te plaatsen. We beginnen met de meer extreme typen binnen de typologie, de prospectors en defenders.

**SOCIALE
DIMENSIE**

regel-
adaptief

regel-
proactief



efficiënt

effectief

**ECONOMISCHE
DIMENSIE**

Figuur 2.3: De economische en sociale dimensie gevisualiseerd als assenstelsel.

De prospector wordt door Miles en Snow beschreven als een 'trendsetter'. Het gaat om een innovatief-type dat vaak de verandering en dus de onzekerheid in de branche veroorzaakt: '...the Prospector is a *creator* of change in the industry...' (Miles and Snow, 1978:73). De prospector verandert dus de regels van de markt of tracht ze te beïnvloeden. De anderen in de branche worden hierbij regelmatig gedwongen te volgen. Doordat de prospector steeds op zoek is naar

nieuwe potentiële ontwikkelingen is dit type --voor wat betreft de economische dimensie-- eerder effectief dan efficiënt bezig. De samenhangende flexibele opstelling brengt namelijk enigszins hogere kosten met zich mee. Een en ander plaatst de prospector aan de rechterkant van onze economische as. De genoemde effectiviteit is echter maar relatief. Zij kan te leiden hebben onder technologie-gedreven research (technology push) (vgl. bijvoorbeeld Hambrick, 1983: 19-20). Toch is de prospector in basis op effectiviteit georiënteerd. Het type is, een en ander samenvattend, gepositioneerd in het kwadrant: regel proactief - effectief van figuur 2.3 (rechtsonder, zie figuur 2.3).

De defender wordt door Miles en Snow als de tegenhanger van de prospector gezien. Zij schetsen dit type organisatie als relatief behoudend en op kostenbeheersing gericht. Dit plaatst de defender duidelijk aan de 'efficiency'-kant van de economische as. Het is echter onduidelijk in welke mate de defender de marktreghs probeert te manipuleren. Acties die de defender onderneemt beperken zich tot het huidige, smalle produkt/markt-domein en de huidige technologie. De concurrentie wordt steeds op het vlak van de (interne) efficiency opgevangen. Het feit dat defenders doorgaans kleinere bedrijven zijn (zie Miles en Snow, 1978:31 e.v.; Smith c.s., 1989) lijkt hun kracht tot manipulatie te beperken. Normaal gesproken bezitten namelijk vooral grote ondernemingen het vermogen om de omgeving in meer of mindere mate te beïnvloeden (Jacquemin en de Jong, 1977, in Piëst en Zwart, 1991:190). Acties in de politieke sfeer schijnen dan ook bij defenders relatief weinig voor te komen (vgl. Miles en Snow, 1978:36; McKee c.s., 1989:28). Een en ander leidt tot de conclusie dat defenders niet echt manipulators van de algemene marktreghs zijn, hoewel zij wel kunnen proberen binnen hun beperkte segment het 'reilen en zeilen' in zekere mate te controleren. Enige voorzichtigheid in acht nemend lijkt de doorsnee defender toch relatief adaptief-efficiënt te werk te gaan. Dit plaatst hem in het kwadrant linksboven van figuur 2.3. Hiermee wordt de defender ook binnen het gecreëerde assenstelsel tot een 'tegenhanger' van de prospector.

Van de consistente strategietypen uit de Miles en Snow-typologie resteert nu nog de analyzer terwijl in het assenstelsel twee kwadranten leeg zijn. Er, in eerste instantie, van uitgaande dat de kwadranten potentiële successtrategieën vertegenwoordigen valt dit probleem op te lossen door de hybride analyzers uit te splitsen in twee groepen. Een en ander sluit aan bij de roep van Zahra

en Pearce (1990) om onderzoek te doen naar 'within group variations' van de strategietypen van Miles en Snow (Zahra en Pearce, 1990:765) en Porter's standpunt met betrekking tot de noodzaak voor het maken van strategische keuzen (Porter, 1980:41).

Volgens Miles en Snow is het zo dat de analyzers in stabiele markten meer kostengeoriënteerd opereren terwijl zij tegelijkertijd in dynamische markten als tweede in de markt proberen te zijn. Aan de hand van het assenstelsel kunnen we nu veronderstellen dat bedrijven toch meer naar de ene òf naar de andere kant zullen neigen. Deze redenering sluit aan bij Porter (1980:41) die stelt dat een strategie, om succesvol te kunnen zijn, een accent dient te hebben richting efficiency òf effectiviteit. In feite bestaan er dan twee typen analyzers, namelijk: (a) *meer op kosten georiënteerde analyzers* die in tegenstelling tot de defenders juist proberen wèl de regels van de markt te beïnvloeden of te controleren, en (b) *meer op aanpassing georiënteerde analyzers* die in tegenstelling tot de prospectors binnen de heersende, met name door de prospectors geïntroduceerd, regels van de markt opereren.

- ✘ De op aanpassing georiënteerde analyzer lijkt het meeste overeen te komen met de analyzer zoals door Miles en Snow (1978) bedoeld. Dit type speelt volgens de regels van de markt maar verliest haar effectiviteit niet uit het oog. Er wordt niet voorop gelopen maar wel snel op belovende nieuwe ontwikkelingen ingespeeld. Deze opstelling maakt het voor dit type mogelijk om, beter dan onder een prospector-strategie, de kosten in de gaten te houden. De karakteristieken luiden dan ook: regel adaptief-effectief, waarmee dit type de plaats rechtsboven in figuur 2.3 bezet.

De op kosten georiënteerde analyzer staat voor efficiënt (cost) en proactief (leader). Zijn plaats is linksonder in figuur 2.3. Het betreft een op kosten concurrerend strategietype dat de marktregels tracht te domineren. Het aan een monopolie-achtige onderneming appellerende beeld betekent een tegemoetkoming in de richting van Porter's 'cost-leader'-strategie die overigens in Segev's (1989) onderzoek de minste verwantschap vertoont met *alle* Miles en Snow-strategietypen (zie figuur 2.2). Segev's aanvullende theoretische interpretatie wijst verder uit, dat voor zover er parallellen te onderkennen zijn tussen de Miles en Snow-typologie en de typologie van Porter, de cost-leader de sterkste overeenkomst vertoont met de analyzer (Segev, 1989:493 e.v.). De wetenschap dat analyzers over het algemeen relatief grote bedrijven zijn (Smith c.s., 1989:75-76; Meyer, 1982:523) sluit aan bij het idee van het behalen

van eventueel kostenvoordeel middels omvang. Daarenboven beïnvloedt de grootte van de bedrijfsomvang positief de mogelijkheid van een organisatie om invloed op zijn omgeving uit te oefenen (Jacquemin en de Jong, 1977, in Piëst en Zwart, 1991:190). Grote ondernemingen slagen er beter in hun omgeving te manipuleren. In verband met het op de beheersing van kosten en het domineren van marktregels ingestelde gedrag zullen we dit strategietype voortaan met de naam **controller** aanduiden.¹⁶ Dit ter onderscheid van de meer traditionele c.q. op aanpassing georiënteerde analyzer, die we **analyzer** zullen blijven noemen.

Het mag duidelijk zijn dat het nieuw gecreëerde strategietype als een *aanvulling op en nadere specificering van de bestaande Miles en Snow-typologie* moet worden gezien. Als het goed is zal de nieuwe categorie van de controllers bedrijven onttrekken aan de oorspronkelijke groep van analyzers. Het is echter ook mogelijk dat een aantal van de traditionele defenders zich met het nieuwe strategietype identificeert.¹⁷ Defenders zijn, net als het nieuwe type, nadrukkelijk kostengeoriënteerd. Hun doorgaans kleinere omvang zal echter hun kans op het concreet kunnen ingrijpen op of beheersen van de marktregels doen afnemen. Van de prospectors valt weinig overloop te verwachten gezien hun duidelijke positionering als effectief - regel proactief.

Empirisch onderzoek zal moeten aantonen of de gecreëerde alternatieve basisstrategie ook daadwerkelijk --zoals initieel verondersteld-- een potentiële successtrategie is, vergelijkbaar qua prestatie met de oorspronkelijke consistente strategietypen van Miles en Snow. Gezien de parallel tussen de controller en Porter's cost-leader lijkt een goede bedrijfsprestatie op voorhand wel aannemelijk. Het kan echter zo zijn dat --net als Hambrick (1983) heeft opgemerkt ten aanzien van de prospector-strategie-- de controller-strategie, gezien haar monopolistische/manipulistische wijze van opereren, een minder geschikte strategie is om voor lange(re) tijd aan te hangen. Een dergelijke

¹⁶ Ook een parallel met de meer algemene marktleider (zie Kotler, 1988:318) dringt zich op.

¹⁷ De controllers werden dus niet slechts als subgroep van de oorspronkelijke analyzers gezien maar als vijfde, volwaardige hoofdgroep; De gemaakte toevoeging betrof dus meer dan slechts het onderscheid tussen kleine en grote analyzers. Om nader inzicht te krijgen in de relatie tussen het strategietype (m.n. controller) en bedrijfsomvang werden aanvullende analyses gepland en uitgevoerd (zie Appendix A).

strategie zou kwetsbaar kunnen zijn binnen een turbulente markt en te lijden kunnen hebben onder 'countervailing power' van andere markt- en omgevingspartijen. Wanneer de controller-strategie werkelijk een consistente strategie is zal zij geen reactors uit de oorspronkelijke typologie mogen aantrekken.

Samengevat is de gemodificeerde Miles en Snow-typologie als volgt weer te geven (zie figuur 2.4). De eerder gemelde mogelijkheid om zaken alleen (d.w.z. individueel) na te streven danwel met of via anderen (vgl. o.a. Pfeffer en Salancik, 1978; MacMillan, 1978), valt hierbij als een soort van derde dimensie te zien. In het licht van de strategietypen van Miles en Snow (en het niet te ver afdwalen ervan) moeten de extra opties die hierdoor ontstaan echter meer als een verdieping van de 'bestaande' strategieën worden beschouwd dan als nieuwe basisstrategieën.

Tot slot is te stellen dat de aangebrachte modelmodificatie in twee opzichten waarde heeft. Ten eerste draagt zij bij aan een nadere theoretische overdenking en discussie van de Miles en Snow-typologie. Zij vormt een serieuze poging om te komen tot een betere theoretische verankering van de strategietypen, daarbij de (sociale) omgeving beter incorporerend. Ten tweede helpt de aangebrachte modificatie mogelijkwerwijs de discrepantie tussen de typologieën van Miles en Snow (1978) enerzijds en Porter (1980) anderszijds te verkleinen.

**SOCIALE
DIMENSIE**

regel-
adaptief

| | |
|-------------------|-------------------|
| <i>defender</i> | <i>analyzer</i> |
| <i>controller</i> | <i>prospector</i> |

regel-
proactief

efficiënt

effectief

**ECONOMISCHE
DIMENSIE**

Figuur 2.4: De gemodificeerde Miles en Snow-typologie.

ONDERZOEKSMODEL EN HYPOTHESEN

3.1 Onderzoeksmodel

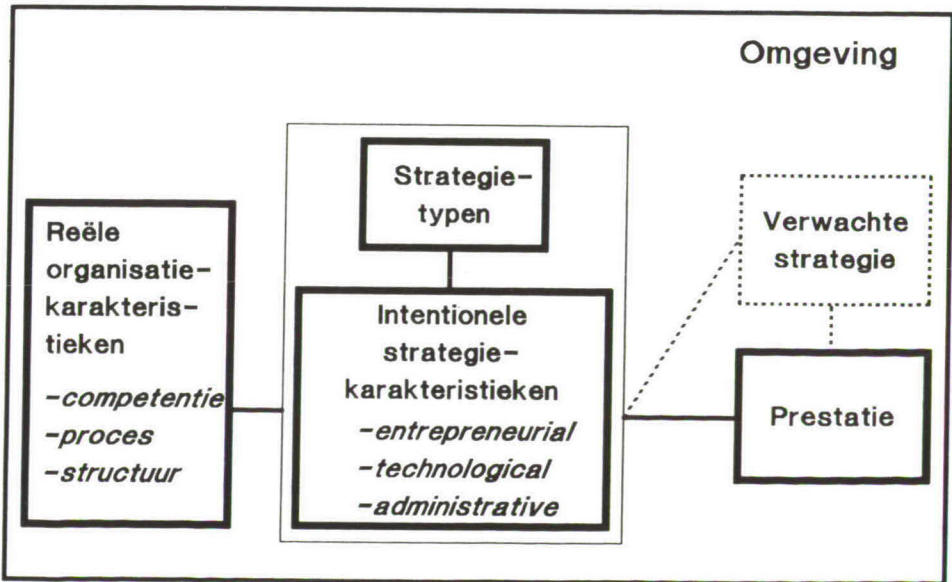
Ter verduidelijking van de totale problematiek die in deze studie centraal staat is in figuur 3.1 de relatie tussen de verschillende modelvariabelen weergegeven. De ontleding van de strategische configuraties van Miles en Snow is duidelijk zichtbaar. In verband met de speciale aandacht voor de strategiecomponent is een scheiding tussen de intentionele strategiekenmerken en de reële organisatiekenmerken gemaakt. De intentionele kenmerken --welke betrekking hebben op de 'entrepreneurial, technological and administrative problem sets'-- zijn direct aan de strategietypen gekoppeld. Zij zullen dienen ter validering van de typen.¹ Links in het model zien we de relatie tussen de reële, organisatorische profielkenmerken en de strategietypen gemodelleerd. Rechts in het model staat het verband tussen de strategietypen en hun mate van presteren weergegeven. De omgevingssituatie is als een algemene achtergrond variabele gemodelleerd. Met andere woorden, steeds wordt voor omgevingseffecten gecontroleerd. Hoewel misschien niet direct uit het model af te leiden, geldt dit controleren voor omgevingseffecten ook met betrekking tot de mate van voorkomen van de strategietypen alsmede de relatie tussen de strategietypen en de intentionele strategiekenmerken.

Verder staan er naast doorgetrokken lijnen nog stippellijnen in de figuur getekend. Deze verwijzen naar verbanden die betrekking hebben op de toekomstige situatie. Het gaat om de invloed van het huidige strategietype, de

¹ De strategietypen worden dus als intentionele strategie- en niet zo zeer als organisatietypen gezien.

omgeving en de huidige prestatie op de *verwachte* strategische koers (het strategietype) van de onderneming.

Bij het formuleren van het doel van dit onderzoek kwamen vier aspecten naar voren. We sommen ze nog even op: (1) het toetsen van de typologie van Miles en Snow in een niet-Amerikaanse situatie, (2) het onderzoeken van de invloed van de omgevingsdynamiek op de mate van voorkomen, de profielkarakteristieken alsmede de mate van presteren van de strategietypen, (3) het bewerkstelligen van een nadere theoretische verankering van de Miles en Snow-typologie, inclusief het eventueel aanbrengen van een modificatie, en (4) het nader bestuderen van de redenen, mate en richting van (verwachte) strategische veranderingen bij de bedrijven in de tijd. In het licht van de voorgaande theoretische uiteenzetting en het opgestelde onderzoeksmodel kunnen we nu overgaan tot het formuleren van concrete hypothesen, gerelateerd aan deze onderzoeksvragen.



Figuur 3.1: Het onderzoeksmodel.

3.2 Hypothesen

Als gevolg van het feit dat de Miles en Snow-typologie tot stand is gekomen als een ex-post verklaring van het strategisch gedrag van bedrijven in één Amerikaanse bedrijfstak, staat de toepasbaarheid ervan in andere landen, zoals bijvoorbeeld Nederland, ter discussie. Dit komt mede omdat de uitgevoerde toetsingen met name uit de Verenigde Staten afkomstig zijn en de niet-Amerikaanse onderzoeken nauwelijks aandacht hebben besteed aan de validiteit van de operationalisering van de strategietypen. In dit kader is een aantal hypothesen op te stellen. Bij de uitwerking ervan zal een afdoende scheiding tussen strategische intenties en organisatorische realiteiten bewerkstelligd moeten worden. De hypothesen luiden:

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

Met het rechtstreeks koppelen van de strategie aan de strategische intenties van de onderneming kunnen de intentionele strategiekarakteristieken worden gebruikt ter validering van de strategietypen (hypothese 1). In principe is een zeer groot aantal relevante operationeel-strategische variabelen te identificeren dat verband houdt met de intentionele strategie van de bedrijven (vgl. Dess en Davis, 1984). In het licht van het theoretische kader van de Miles en Snow-typologie dienen zowel elementen verwijzend naar intenties van de organisatie ten aanzien van de 'entrepreneurial, technological and administrative problem set' aanwezig te zijn. Door het grote aantal variabelen zijn specifieke hypothesen per variabele moeilijk op te stellen. Hier komt bij dat de invloed van nationale- en bedrijfstakverschillen op het intentionele strategieprofiel onduidelijk is. Het ligt meer voor de hand een brede algemene lijst van variabelen te formuleren en de scores van de verschillende strategietypen op deze strategievariabelen te vergelijken met de algemene omschrijvingen van

de strategietypen (alsmede onderling).

Ten aanzien van de reële, organisatiekenmerken (competenties, structuur en proces) is het beter mogelijk nadere subhypothesen te formuleren (hypothese 2). Het aantal variabelen waar we hier mee te maken hebben is meer beperkt (vgl. Snow en Hrebiniak, 1980). Startend vanuit een situatie waarbij de typologie in afdoende mate is terug te vinden, is bovendien de kans groot dat de betreffende kenmerken gelijk zijn aan die welke door Miles en Snow (1978) werden gehypothetiseerd en in eerdere (Amerikaanse) onderzoeken zijn geregistreerd. De meer duurzame, onderliggende aard van de (functionele) organisatiekenmerken verkleint --naar verwachting-- de invloed van nationale- en bedrijfstakverschillen.

Aanvullende subhypothesen

Gebaseerd op bevindingen van diverse onderzoeken (m.n. 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, structuur en proces. Defenders leggen de nadruk op efficiënt produceren, hetgeen resulteert in een sterk ontwikkeld algemeen management, financieel management en produktie. De structuur is meer mechanistisch/complex en de besluitvorming centraal. De personele verhoudingen zijn formeel. Prospectors leggen daarentegen de nadruk op de produktmarkt effectiviteit van hun bedrijf. Zij ontwikkelen een organisatie met een sterk algemeen-, Research & Development- en marketing/verkoop-management. Het financieel management lijkt (i.t.t. de bevindingen van Snow en Hrebiniak, 1980) 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 de benodigde voeling met de markt is de besluitvorming meer decentraal en zijn de onderlinge verhoudingen vrij informeel. Analysers, 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 3.1 staan de, uit het bovenstaande afgeleide, deelhypothesen ten aanzien van hypothese 2 verkort weergegeven.

Tabel 3.1: Organisatorische profielkenmerken 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) |
| productiemiddelen 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; Mey82 = Meyer, 1982; Hamb83 = Hambrick, 1983; McK89 = McKee c.s., 1989.

Zoals ter sprake is gekomen zijn er aanwijzingen dat bij het bestuderen van de Miles en Snow strategietypen een contingency perspectief zou moeten worden

gehanteerd. Er dient expliciet rekening te worden gehouden met de mate van stabiliteit/dynamiek van de omgeving. De omgevings situatie bepaalt namelijk --zij het misschien beperkt-- mede (a) de mate waarin bedrijven voor een bepaald strategietype opteren, (b) de specifieke profielkarakteristieken/kenmerken die de strategietypen ontwikkelen en (c) de mate waarin de verschillende typen succesvol zijn qua presteren. Organisaties zullen met name die bedrijfsfuncties en dus karakteristieken (verder) ontwikkelen die goed aansluiten bij de heersende of geanticipeerde omgevingsomstandigheden. Een beter op de omgeving en omgevingsomstandigheden afgestemde strategie en strategisch profiel vergroten de kans op een goede prestatie. De hypothesen omtrent de invloed van de omgeving laten zich als volgt verwoorden:

- H4a) *In een meer stabiele branche opteren bedrijven eerder voor het defender-type, terwijl in een meer turbulente branche de analyzer- en prospector-typen vaker worden aangetroffen.*
- H4b) *De omgevings situatie heeft een zekere, maar beperkte invloed op de verschillende strategische- en organisatorische karakteristieken alsmede op de relatie tussen de strategietypen en hun karakteristieken. In een turbulente omgeving krijgen adaptieve functies c.q. functie-elementen meer nadruk terwijl onder relatief stabiele omstandigheden efficiëncy georiënteerde zaken meer aandacht krijgen.*
- H4c) *In een relatief turbulente omgeving presteren prospectors beter dan defenders, terwijl in een relatief stabiele markt defenders beter presteren dan prospectors.*

Ook ten aanzien van het nieuwe, extra geformuleerde strategietype, de controller, is een hypothese op te stellen. Gezien het exploratieve karakter van de toetsing ten aanzien van dit type zal deze hypothese een brede formulering dienen te hebben.

Vanuit de theoretische onderbouwing veronderstelden we dat de controller een reëel strategisch alternatief is met karakteristieken van een 'cost-leader'. Het domineren van de marktregels verwijst naar monopolioïde gedrag. Met betrekking tot de mate van voorkomen van dit strategietype is het moeilijk om voorspellingen te doen daar binnen het geschapen theoretische kader geen specifieke veronderstellingen ten aanzien van de 'scope' van handelen van de

controller zijn gemaakt. Er is echter minder ruimte voor bedrijven om te concurreren op kosten dan op differentiatie. Zijn er bij differentiatie meer aspecten waar nadruk aan gegeven kan worden (bijv. imago, service, functionaliteit etc.) bij een kosten-oriëntatie is er in principe maar één aspect, namelijk de (kost)prijs. Naar verwachting zal het aantal controllers procentueel dan ook beperkt zijn. Daarenboven lijkt een op kosten gerichte strategie meer contingent met een relatief stabiele omgeving. Een en ander is als volgt in een hypothese te vangen:


H5) *De controller komt als consistent strategietype naar voren. Er is dus sprake van een relatief goede prestatie. De controller komt meer, zij het ook beperkt, voor in een relatief stabiele markt. Het profiel vertoont kenmerken van een 'cost leader': een kosten-oriëntatie gekoppeld aan pogingen tot het domineren van de marktregels.*

Met betrekking tot de verwachte toekomstige strategische koers² van de onderneming is er een drietal aspecten dat om aandacht vraagt: (1) de mate waarin bedrijven van strategietype willen veranderen; (2) hun motivatie tot strategische heroriëntatie, en (3) de richting waarin de verandering wordt gezocht.

In een redelijk stabiele omgeving is er voor bedrijven die goed presteren weinig aanleiding hun strategie (ingrijpend) te veranderen. Immers, er zijn geen of weinig belangrijke strategische omgevingsontwikkelingen waarop geanticipeerd moet worden. Slecht presterende bedrijven zullen echter, gegeven het tegenvallen van het resultaat van hun huidige inspanningen, wel pogen tot een meer effectieve/efficiënte strategie te komen. In een meer turbulente omgevings situatie wordt de noodzaak om naar de toekomst toe aansluiting met de omgeving te houden in algemene zin actueel. Alle bedrijven zullen alert moeten zijn om een 'mismatch' te voorkomen. De kans dat naast bedrijven die slecht presteren nu ook bedrijven die goed presteren te kennen geven van strategietype te zullen veranderen neemt hierdoor toe. Contingente strategietypen, dat wil zeggen strategietypen die aansluiten bij de omgevingsomstandigheden en -ontwikkelingen, zijn waarschijnlijk favoriet door hun

² Ook hier worden dus (min of meer) *intenties* centraal gesteld.

grotere kans op levensvatbaarheid en succes. De bovenstaande redenering levert de volgende hypothese op:

- 
- H6a) *In een turbulente markt zijn er meer bedrijven die te kennen geven van strategietype te zullen veranderen dan in een stabiele markt.*
 - H6b) *In een meer stabiele markt geven met name de qua prestatie minder succesvolle ondernemingen te kennen van strategietype te willen veranderen; In een meer turbulente markt is het verschil in verwachte neiging tot strategische heroriëntatie, tussen minder succesvolle en succesvolle ondernemingen, minder groot.*
 - H6c) *Bij het rapporteren van een verwachte verandering van strategietype voor de (nabije) toekomst opteren ondernemingen voor meer contingente strategietypen. In een meer stabiele branche opteren bedrijven --naar de toekomst toe-- eerder voor het defender-type, terwijl in een meer turbulente branche de analyzer- en prospector-typen vaker worden gekozen.*

Hoofdstuk 4

ONDERZOEKSMETHODE

4.1 Steekproef

4.1.1 Inleiding

Voor de toetsing van de opgestelde hypothesen zijn concreet de volgende gegevens nodig: (1) het strategietype van het bedrijf, (2) de score van het bedrijf op een aantal intentionele strategische variabelen, (3) de score van het bedrijf op een aantal reële, organisatorische variabelen, (4) de (relatieve) bedrijfsprestatie, en (5) het verwachte toekomstige strategietype van het bedrijf. Verder dient er (6) informatie omtrent de mate van omgevingsturbulentie te zijn, om hiervoor te kunnen controleren c.q. de invloed ervan te kunnen bepalen.

Er werd voor gekozen om de genoemde gegevens te achterhalen via de --voor dit type probleem-- veelgebruikte methode van het cross sectie-onderzoek (zie Zajac en Shortell, 1989:413). Een en ander komt in feite neer op het maken van een dwarsdoorsnede van de bedrijven in een branche op een bepaald moment in de tijd. Hoewel cross sectie-onderzoek geschikt is voor het onderzoeken van de meeste opgeworpen onderzoeksvragen is dit niet het geval voor de vragen met betrekking tot de mate waarin de bedrijven in de tijd van strategietypen veranderen. Hiervoor is longitudinaal onderzoek het geëigende instrument (zie ook Zajac en Shortell, 1989). Als compromis werd gekozen voor het bijstellen c.q. beperken van dit onderzoeksvraagstuk door te vragen naar het strategietype dat de onderneming naar *verwachting* de komende paar jaar zou gaan voeren. Feitelijke veranderingen zouden dus niet worden

geregistreerd.¹ Het 'dynamische vraagstuk' werd als aanvullend probleem beschouwd.

4.1.2 Branche-keuze

Een centrale vraag was of de benodigde data binnen één of meer branches verzameld moesten worden. Aan beide alternatieven kleefden voor- en nadelen. Het meten binnen één branche kent als voordeel een grotere uniformiteit in de dataset. Het introduceert echter al snel het probleem van weinig fluctuatie tussen de ondernemingen qua kwalitatieve omgevingsdynamiek en een beperkt aantal waarnemingen, zeker wanneer de respons laag uitvalt. Het meten in twee branches met verschillende mate van turbulentie 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'. Een en ander afwegend werd toch besloten in twee branches te meten: één met een meer veranderlijke omgeving en één met een meer stabiele omgeving. Met name het potentiële probleem van een te gering aantal waarnemingen lag hieraan ten grondslag. Bij veel bedrijven blijkt er namelijk vandaag de dag sprake van enquête-moeheid. Het eventueel meer nadrukkelijk aanwezig zijn van omgevingsverschillen als gevolg van brancheverschillen, werd verondersteld het contingency aspect alleen maar verder te benadrukken. Om toch de vergelijkbaarheid tussen de branches in zekere mate te waarborgen ging de voorkeur uit naar twee branches bestaande uit productiebedrijven.

Om het empirische onderzoek uit te voeren werd vervolgens gezocht naar geschikte *Nederlandse branches*. Beide branches dienden een redelijk aantal ondernemingen te bevatten (beperkte concentratiegraad) in verband met een afdoende steekproefomvang. Aan de hand van branche-informatie (NMB, 1988; Kamer van Koophandel [ERBO], 1989b), gesprekken met mensen van overkoepelende organisaties alsmede medewerkers van het Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf (EIM) werd een beperkt aantal meer en minder turbulente branches geïdentificeerd (o.a. afgaande op technologische en marktontwikkelingen). Vervolgens werd de medewerking van de betreffen-

¹ Organisatie-leerproblemen en de heersende machtsorde kunnen geplande en benodigde strategische veranderingen in de weg staan. Ook kunnen er nieuwe omgevingsontwikkelingen ontstaan die tot een alternatief strategietype doen besluiten. Bijgevolg is een behoorlijke discrepantie tussen de geregistreerde, verwachte strategietypen en de uiteindelijke werkelijkheid mogelijk. Hiermee dient bij de interpretatie van de gegevens rekening te worden gehouden.

de branche-organisaties gezocht. Een positief oordeel vanuit de overkoepelende organen zou de kans van slagen van de beoogde dataverzameling sterk vergroten. Diverse branche-organisaties weigerden echter medewerking. De redenen waren uiteenlopend van aard.² Hierdoor was het noodzakelijk de eis van twee productie-gerichte bedrijfstakken te versoepelen.

Het onderzoek vond uiteindelijk plaats in de meer stabiele hout-meubelindustrie en de relatief turbulente computerbranche (hardware/software/diensten). De eerste bestaat duidelijk uit productiebedrijven. De bedrijven uit de tweede branche zijn doorgaans meer dienstverlenend bezig, hoewel er veelal sterke 'physical cues' aanwezig zijn (bijv. hardware).³

4.1.3 Dataverzameling

De data werden in de eerste helft van 1990 verzameld via een gesloten vragenlijst. Hoewel dit 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 standaard-toelichting op de vragenlijst worden verschaft en was het mogelijk 'missing values' te voorkomen. Iedere afspraak betekende in feite een ingevulde vragenlijst.⁴ 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

² Onder andere enquête-moeheid bij de leden, slechte ervaringen met eerdere verlening van medewerking aan enquêtes, een principe-standpunt niet meer mee te werken aan extern geïnitieerde onderzoeken en zojuist een vergelijkbaar onderzoek afgesloten.

³ In diverse onderzoeken met behulp van c.q. naar de Miles en Snow strategietypen zien we verschillende, qua aard van het produkt uiteenlopende branches tegen elkaar afgezet. Een voorbeeld hiervan is de studie van Snow en Hrebiniak (1980) welke de uitgeversbranche, de electronica-industrie, de 'food processing'-industrie en de gezondheidszorg omvat.

⁴ Bij de computers werd één waarneming 'afgevoerd'. De 'core'-activiteit van het betreffende bedrijf was wel gerelateerd aan, maar behoorde niet tot de computerbranche. Mede hierdoor waren er problemen gerezen bij het invullen van de vragenlijst.

marketing- en organisatieniveau (vgl. Conant c.s., 1990:371).⁵ 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 voorgelegde strategische- en prestatievariabelen.⁶ Diverse onderzoekers melden ten aanzien van deze aanpak dat dit een vrij goede, en efficiënte manier van gegevensverzameling is voor dit doel (zie o.a. Shortell en Zajac, 1990; Conant c.s.,1990; McDaniel en Kolari, 1987; Snow en Hrebiniak,1980).

De vragenlijst was qua bewoording enigszins aangepast aan de specifieke eisen van de branches. Zo werd bijvoorbeeld in de vragenlijst van de meubelbranche slechts gesproken over produkten terwijl voor de computerbranche rekening was gehouden met het (deels) dienstgeoriënteerde produkten-aanbod alhier. De vragenlijst werd in beide gevallen vooraf getest (pilot study) bij een tweetal bedrijven in de betreffende branches.⁷ Dit resulteerde slechts in bijstelling op enkele kleine punten.⁸ Vanwege de geanticiperde moeilijkheden van het hanteren van één en dezelfde vragenlijst voor zeer kleine en grotere bedrijven binnen de arbeidsintensieve meubelindustrie, viel het besluit organisaties met minder dan 10 werknemers in deze branche buiten beschouwing te laten.

4.1.4 Steekproeftrekking

4.1.4.1 Meubelbranche

De hout-meubelindustrie is een vrij traditionele bedrijfstak. Zij telt vele kleinere en middelgrote ondernemingen (<100 werknemers) en heeft een lage concentratiegraad (zie Daems en Douma, 1984; Kamer van Koophandel, 1989). De productieprocessen zijn doorgaans nog mechanisch van aard. Het

⁵ Veel kleine(re) bedrijven hebben geen commercieel directeur. Daarom werden ook marketing/verkoop managers meegenomen.

⁶ De vragenlijst moest worden betrokken op de hoofdactiviteit c.q. hoofdproduktgroep van het bedrijf.

⁷ De vragenlijst was ook getest bij bedrijven in een derde branche.

⁸ Zo werd bijvoorbeeld besloten de paragraafstroken ter identificering van de strategietypen om te vormen tot clusters van 'statements' (zie tabel 4.1, par. 4.2.2).

opleidingsniveau van het management is globaal genomen te karakteriseren als laag/middelbaar en de financiering van het bedrijf gebeurt in hoge mate met eigen vermogen. Begin jaren '80 was een relatief moeilijke tijd voor de houtmeubelindustrie. Veel aanbieders vielen af. De afgelopen jaren (eind jaren '80) heeft de vraag naar houten meubelen zich echter hersteld. Bijna alle bedrijven profiteren van de huidige conjuncturele opleving. Structureel is er -- in algemeenheid-- echter sprake van een verzadigde markt. Verder valt de concentratie(tendens) binnen het meubelhandelskanaal op (woonboulevards).⁹

Het grote aantal producenten in de meubelbranche gaf uitzicht op een redelijk aantal 'waarnemingen'. Een vereiste bleef natuurlijk een goede respons. Daarom werd besloten de bedrijven via de branche-organisatie CBM (Centrale Bond van Meubelfabrikanten) te benaderen. Het adressenbestand van deze organisatie (dat een zeer brede dekking kent) fungeerde als steekproefkader. Omdat de branche-organisatie geen schrijven aan haar leden wenste te doen werden de bedrijven vanuit de universiteit telefonisch benaderd. Bij toezegging om aan het onderzoek mee te werken werd een afspraak gemaakt om een enquêteur langs te sturen.

De steekproef hield het midden tussen een 'judgement sample' (o.b.v. informatie van de branche-organisatie) en een 'convenience sample' (o.b.v. lokatie in verband met de bedrijfsbezoeken). De respons onder de bedrijven was zondermeer hoog: 68 van de 91 benaderde bedrijven oftewel 74.7%. Dit pleit voor de gevolgde aanpak. Om vervolgens na te gaan of de resulterende lijst van bedrijven ook representatief was volgde een vergelijking van de responderende en niet-responderende bedrijven op bedrijfsomvang (aantal werknemers) en bedrijfstype. In beide gevallen werd geen afwijking aangetroffen. Een Chi²-test ten aanzien van bedrijfsomvang en bedrijfstype wees uit dat de bedrijven die responderden niet belangrijk verschilden van de non-respondenten: Chi² respectievelijk 0.44 ($p < 0.80$) en 0.08 ($p < 0.96$).¹⁰ Ook vergelijking --door de branche-organisatie CBM-- van de respondenten ten opzichte van alle

⁹ Voor een uitgebreidere beschrijving van de meubelbranche zie o.a. Nijssen (1991b).

¹⁰ Alleen het bedrijfstype 'interieurbouwers' was ondervetegenwoordigd. Het aantal bedrijven uit deze 'groep' was echter beperkt gehouden vanwege haar enigszins atypische aard van werkzaamheden.

bedrijven in het steekproefkader, op voornoemde criteria, wees op een representatieve afspiegeling.

4.1.4.2 Computerbranche

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 produkten en diensten gaan aanbieden op het gebied van hardware, software, diensten en onderhoud. Bijna alle bedrijven zijn hierdoor wel in zekere mate dienstverlenend bezig (bijv. opleidingen), hoewel er vaak sterke 'physical cues' aanwezig 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 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. Het opleidingsniveau van het management in de computerbranche is --samenhangend met de materie-- te karakteriseren als middelbaar/hog. De marktgroei is de afgelopen jaren vrij stabiel en aanzienlijk. Het belang van de hardware neemt hierbij echter af terwijl dat van de software toeneemt. Dit komt in belangrijke mate door de behoefte-verschuiving bij de afnemers van algemene automatisering naar specifieke informatisering.¹¹

Bij de computerbranche vormden de adressenbestanden van de beide computerbrancheverenigingen VIFKA (Vereniging van Importeurs en Fabrikanten van Kantoormachines, deelbestanden: software, computers 1 en computers 2) en COSSO (vereniging van Computer Service- en Software bureaus) het steekproefkader.¹² Deze twee branche-organisaties benaderden zelf hun leden middels een schrijven. Hierin werden de bedrijven om hun medewerking verzocht. Bij toezegging werd een enquêteur langs gestuurd. In tegenstelling tot bij de meubelbranche was hier dus wel sprake van expliciete medewerking van de branche-organisaties.

Het responspercentage bij de computerbedrijven was bevredigend te noemen.

¹¹ Voor een nadere beschouwing omtrent de computerbranche zie o.a. Nijssen (1991a, 1991c).

¹² Doordat de branche-organisaties hun leden integraal aanschreven was er in feite geen sprake van het trekken van een steekproef.

Het bedroeg 29% bij in totaal 213 aanschrijvingen, oftewel 61 bedrijven. Ter controle van de representativiteit werd ook hier de samenstelling van de lijst van deelnemende bedrijven qua omvang (aantal werknemers) en bedrijfs-aard vergeleken met de totale verdeling van de bedrijven in het steekproefkader (bestanden VIFKA en COSSO). Een Chi²-test ten aanzien van de bedrijfs-omvang en het bedrijfstype wees uit dat de bedrijven die repondeerden niet belangrijk/significant verschilden van de non-respondenten: Chi² respectievelijk 2.96 (p < 0.81) en 0.35 (p < 0.95).¹³ 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 termen van marktaandeelen* niet representatief is.¹⁴ Het effect op de geplande analyses is echter gering. IBM had --wanneer wel aanwezig-- in principe slechts als één (ongewogen) waarneming doorgewerkt.

4.2 Meten

4.2.1 Inleiding

Voor de toetsing van de opgestelde hypothesen waren --zoals reeds gesteld-- de volgende gegevens benodigd: (1) het strategietype van het bedrijf, (2) de score van het bedrijf op een aantal intentionele strategische variabelen, (3) de score van het bedrijf op een aantal organisatorische variabelen (o.a. onderscheidende competenties), (4) de (relatieve) bedrijfsprestatie, en (5) het voor de (nabije) toekomst verwachte strategietype van het bedrijf. Het achterhalen van al deze gegevens geschiedde via *zelf-typing* door de (commercieel)

¹³ 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).

¹⁴ IBM had in 1989 een omzet die groter was dan de nummers twee (Digital), drie (Unisys) en vier (Philips) in de branche samen (resp. 2.052 versus (700+583+550=) 1.833 miljoen gulden) (bron: IDC, IT-omzet).

directeur of de marketing/verkoop manager van het bedrijf.¹⁵ Het feitelijke meten van de verschillende elementen gebeurde als volgt.¹⁶

4.2.2 Strategietype

Het vaststellen tot welk strategietype een bedrijf behoorde gebeurde middels de veel gebruikte paragraafmethode (zie Conant c.s., 1990:369, 370). Hierbij typeert iemand uit de onderzochte organisatie de eigen organisatie door een keuze te maken uit een aantal korte (standaard) type-omschrijvingen.¹⁷ Voor het nieuwe strategietype, controller, werd in de lijn met de theoretische onderbouwing (zie paragraaf 2.5) een overeenkomstige omschrijving geformuleerd. De feitelijk gehanteerde omschrijvingen voor de overige strategietypen werden zo veel mogelijk gelijk gehouden met de doorgaans gebruikte paragraafstrofen (vgl. Snow en Hrebiniak, 1980:336; Miles en Snow, 1978:29). Het doel was de vergelijkbaarheid van de resultaten met die van bestaande onderzoeken naar c.q. met behulp van de Miles en Snow-typologie, zo goed mogelijk te bewaren. Wel werd er voor gekozen de tekst als verzamelingen van 'statements' te presenteren. Dit vergrootte de overzichtelijkheid (zie tabel 4.1; n.b. in de vragenlijst stonden de namen van de strategietypen niet ver-

¹⁵ De veronderstelling bij deze methode is dat de zelf-typering voldoende realiteitsgehalte bezit voor wat betreft de zaken die worden beoordeeld. Ten aanzien van bijvoorbeeld bedrijfsprestaties blijkt zelf-rapportage valide (zie Dess en Robinson, 1984).

¹⁶ Hoewel de Miles en Snow-typologie wordt gezien als een 'business'-concept (zie o.a. McKee c.s., 1989:22; Hambrick, 1983:7) zien we in empirisch onderzoek regelmatig dat organisaties toch in hun totaliteit (vgl. ondernemingsniveau) worden getypeerd. Voor een overzicht zie Zahra en Pearce (1990:754). Het onderscheid corporate niveau - business niveau lijkt minder een probleem bij kleinere ondernemingen omdat hier het verschil tussen de diverse strategie-niveaus in praktische zin vaak onduidelijk zo niet afwezig is.

¹⁷ Snow en Hambrick (1980) hebben vier manieren onderscheiden om strategische groepen te operationaliseren: (a) zelftypering door de respondent; (b) typering door de onderzoeker; (c) identificatie door experts; (d) empirische afleiding op basis van indicatoren. Elk van deze methoden heeft zijn sterke en zwakke punten. In de hier gevolgde aanpak werd er naar gestreefd om aan een aantal belangrijke punten van kritiek op de 'self typing'-methode het hoofd te bieden. Het ging m.n. om een betere controle op en een goede begeleiding van de respondent. Verder stond een validering van de uiteindelijk afgeleide groepsindeling, op basis van een aantal intentionele strategiekarakteristieken, voor ogen. Om een volledig beeld te kunnen krijgen dienden de opgenomen variabelen alle drie de probleemvelden van de Miles en Snow-typologie te omvatten (entrepreneurial, technological and administrative).

meld). In eerste instantie werd de respondent gevraagd uit de vijf strategische opties het best passende alternatief te kiezen. In die gevallen waarbij de respondent koos voor het strategietype 'controller' werd vervolgens nagegaan welk van de andere vier strategietypen het meeste met de gevolgde koers van het bedrijf overeenstemde.

Conant c.s. (1990) hebben de validiteit van de paragraafmethode nader onderzocht. Uit hun onderzoek komt naar voren dat er een grote overlap bestaat tussen de paragraafmethode en de door deze auteurs voorgestelde 'multiple-item'-schaal. De paragraafmethode is tot op heden echter meestal toegepast in combinatie met een, via de post afgehandelde, schriftelijke enquête. Een dergelijke werkwijze bemoeilijkt de controle op een juiste 'afhandeling'. Doordat in ons geval een enquêteur ter plaatse was, was er geen misverstand mogelijk omtrent wie de vragenlijst invulde. Ook kon een persoonlijke begeleiding van de respondent worden geboden (o.a. persoonlijke standaard toelichting). Verder was de juiste bepaling van het strategietype van de onderneming beter gegarandeerd. Aan de interviewers was gevraagd vast te stellen of de respondent al dan niet moeite had één van de type-omschrijvingen te kiezen. In die gevallen waarbij problemen werden waargenomen diende de respondent aan te geven welke items wel en welke items niet op zijn bedrijf van toepassing waren, opdat --zo weloverwogen mogelijk-- tot het best passende strategietype kon worden gekomen. Hiermee werd het automatisch terugvinden van de voorgelegde indeling gerelativeerd.

Tabel 4.1: Paragraaf-'statements' ter bepaling van het strategietype.

Type 1 (defender):

- bekwaam in beperkt veld van opereren
- goed managen bedrijfsprocessen
- hoge kwaliteit tegen gunstige prijzen
- vinden nieuwe mogelijkheden buiten huidige domein geen prioriteit
- tracht zo (zie vorige punten) enigszins concurrentie te ontwijken/beperken

Type 2 (reactor):

- weinig consistentie in produkt/markt-oriëntatie
- niet zo aggressief, noch veel risico nemend
- produktieproces en produkten vergelijkbaar met gemiddelde in branche
- aanpassen pas wanneer de omgeving ertoe dwingt

(vervolg tabel 4.1)

Type 3 (controller):

- tracht controle over omgeving te krijgen
- concurrenten op basis van kosten uit de markt dringen
- beheersen toeverlijnen en controleren distributeurs/afnemers
- beïnvloeden situatie via bijvoorbeeld overheid en branche-organisaties

Type 4 (analyzer):

- staat open voor dynamiek van de markt
- vaak als 'tweede' in de markt met meer kosten-efficiënte producten
- behoefden afnemers centraal
- differentiatie in het producten-aanbod trefwoord

Type 5 (prospector):

- grote dosis ondernemerschap
 - is veelal veroorzaker van onzekerheid in de branche
 - sterke aandacht voor produktinnovaties
 - vooraanstaande plaats Research & Development
 - minder nadruk op efficiency
-

4.2.3 Intentionele strategiekarakteristieken

Voor het meten van de intentionele karakteristieken van de strategietypen werd gebruik gemaakt van de wijze van operationaliseren van intentioneel strategisch gedrag toegepast door Dess en Davis (1984) en Robinson en Pearce (1988). Deze auteurs vragen naar de mate waarin bedrijven bepaalde strategische aspecten *de afgelopen paar jaren* al dan niet benadrukt hebben. De feitelijke intenties oftewel de geleverde strategische inspanningen van de bedrijven worden dus geregistreerd. Dit gebeurt aan de hand van een 20-tal operationeel georiënteerde variabelen. Uitgaande van deze variabelen werd -- andere relevante strategieliteratuur in ogenschouw nemende en acht slaande op de drie probleemvelden van 'entrepreneurial, technological and administrative'-- een definitieve lijst met 30 items samengesteld. Deze is terug te vinden in tabel 4.2. De schaal van meten was 5-punts. De schaaluiteinden waren benoemd als 'geen nadruk' en 'veel nadruk'. Een uitzondering vormde het item 'omgevingsscanning'. De vraag omtrent de mate waarin de bedrijven aan uitgebreide omgevings-/markt-'monitoring' deden luidde: 'meer dan eens per

jaar', 'eens per jaar', 'eens in de 1 à 2 jaar', 'soms, maar minder dan eenmaal per 2 jaar' en 'niet expliciet/nooit'.

Tabel 4.2: Meetvariabelen intentionele strategiekarakteristieken van de bedrijven over de afgelopen drie jaar.*)

prijzen lager dan concurrenten
brede produkt-lijn
smalle/diepe produktlijn
nadruk op het voortbrengen uniek produkt
produkten in hogere prijssegmenten
produkten in lagere prijssegmenten
promotie-uitgaven hoger dan directe concurrenten
zich duidelijk van de concurrenten onderscheidende produkten
het opbouwen van produkt/merk-identificatie bij de afnemers
sterke invloed over het distributiekanaal
bedient slechts specifiek marktsegment
behoorlijke inspanning zekerstellen toevoer componenten, hulpmiddelen etc.
regelmatig nieuwe markten betreden
voordeel behalen door contracten met toeleveranciers en/of afnemers
uitgebreide serviceverlening aan klanten
zeer strikte-kwaliteitscontrole-procedures
continue en prevalerende aandacht voor de laagste kosten per eenheid produkt
up to date produktiemiddelen c.q. ondersteunende middelen dienstverleningsproces
beheersen goederen-/werkstroom
ontwikkelen en verbeteren van bestaande produkten
ontwikkelen van echt nieuwe produkten
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
afnemer-georiënteerde organisatiestructuur
zorgzaam zijn voor de organisatiefamilie (bijv. werknemers, management, aandeelhouders)
het onderhouden van relaties met derden (bijv. vakbond, consumentenorganisaties, overheid)
aanzienlijke uitgaven aan PR-activiteiten
weinig omgeving-/marktscanning**)

*) 5-puntsschaal: 1=geen nadruk; 5=veel nadruk.

**) Afwijkende 5-puntsschaal: 1=meer dan eens per jaar; 5=nooit/niet expliciet.

4.2.4 Reële organisatiekarakteristieken¹⁸

Als 'indirect' aan de strategietypen gerelateerde elementen werden behalve onderscheidende competenties ook enkele variabelen gerelateerd aan 'process and structure' meegenomen. De basis hiervoor was reeds gelegd in de sub-hypothesen ten aanzien van de reële, min of meer onderliggende, organisatiekenmerken (zie tabel 3.1, paragraaf 3.2). Alle (in tabel 3.1) opgevoerde aspecten werden rechtstreeks gemeten ('one item scales'). De wijze van meten was voor de onderscheidende competenties en de proces-gerelateerde variabelen in de trant van een sterkte/zwakte-analyse. Op een 5-puntsschaal moest de respondent voor deze aspecten aangeven of het eigen bedrijf zwakker, gelijk of sterker scoorde dan de belangrijkste concurrenten. Deze methode is vergelijkbaar met de operationalisering die is toegepast door Snow en Hrebiniak (1980) in een onderzoek naar de relatie tussen onderscheidende competenties, strategie en prestatie. De 5-puntsschaal garandeerde een betere spreiding in antwoorden dan de door Snow en Hrebiniak (1980) in hun onderzoek gehanteerde 3-puntsschaal. Voor het meten van de elementen met betrekking tot de organisatiestructuur (organisatiestructuur en controle-/gezagsverhouding) werden aparte schalen gecreëerd. Hierbij werd gekeken naar de onderzoeken van Miles en Snow (1978) en Meyer (1982). De respectievelijke (dichotome) benoemingen van de schaaluiteinden was: 'zeer flexibel'-'zeer rigide'; en 'zeer los'-'zeer strak'. Ook hier ging het om 5-puntsschalen.

4.2.5 Bedrijfsprestatie

Bedrijfsprestatie is een multidimensionaal fenomeen (zie Chakravarthy, 1986, Snow en Hrebiniak, 1980) waarbij het prestatie-oordeel kan verschillen afhankelijk van het ingenomen standpunt (aandeelhouder, werknemer, afnemer, milieu-activist etc.). Daarom werd gemeten met behulp van diverse criteria. Naast de relatieve totale bedrijfsprestatie (aan de respondent verwoord als het algehele oordeel voor de financiële bedrijfsprestatie en prestaties t.a.v. relatiemanagement/reputatie) werden ook het relatieve bruto winstpercentage, de relatieve omzetontwikkeling en de 'goodwill' van het bedrijf meegenomen. De eerste drie items werden gemeten op een 5-puntsschaal,

¹⁸ Er was in de vragenlijst duidelijk ruimte gelaten tussen deze vraag en de vraag naar het intentionele strategische gedrag van het bedrijf. De scheiding bestond uit de vraag die betrekking had op het huidige en verwachte toekomstige strategietype van het bedrijf (zie par. 4.2.2 en 4.2.6).

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 (zie ook de validatie door Pearce, Robbins en Robinson, 1987:129). Een 6-tal subvragen moest de 'goodwill' van de onderneming in kaart brengen. Bij het beoordelen diende de respondent zich te verplaatsen in de gedachte van zijn afnemers (projectietechniek). De 6 subvragen waren: 1) De zorgzaamheid voor de werknemers; 2) De zorgzaamheid voor management en aandeelhouders; 3) De vriendelijkheid naar, en aandacht voor klanten; 4) De vriendelijkheid naar, en aandacht voor (andere) externe geïnteresseerden; 5) De betrouwbaarheid voor crediteuren, en 6) De (lokale) maatschappelijke betrokkenheid (vgl. Robin en Reidenbach, 1987). Bij de meubelbranche werd er nog één subvraag aan toegevoegd, namelijk met betrekking tot het milieubewustzijn en de bescherming van het milieu. De gehanteerde schalen waren 7-punts, met de uitersten en het midden benoemd (slecht, redelijk, goed) (vgl. Nijssen, 1991c). 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.

4.2.6 Verwacht strategietype

Het bepalen van het toekomstige strategietype van de onderneming beperkte zich tot het operationaliseren van het *verwachte* strategietype. Nadat de respondent het huidige strategietype van het bedrijf had bepaald werd hem/haar gevraagd of naar zijn/haar verwachting het bedrijf in de toekomst dezelfde strategische koers zou blijven volgen, of dat er reden was te veronderstellen dat de koers zou worden bijgesteld binnen nu en drie jaar tijd. Net als het huidige strategietype van het bedrijf, werd ook hier de paragraafmethode voor vijf categorieën toegepast (zie nogmaals tabel 4.1). Een reductie tot vier categorieën bleef achterwege. Het moge overigens duidelijk zijn dat door het vragen naar een verwachting het hier gaat om de registratie van een *intentie* naar de toekomst toe en *niet* om het vaststellen van een *feitelijke verandering* van het strategietype. De vastgestelde veranderingsgeneigdheid zal hierdoor waarschijnlijk een 'positieve afwijking' hebben. Bedrijven zullen meer goede voornemens hebben dan zij zullen en kunnen realiseren (bijv. als gevolg

van leerproblemen van de organisatie).

4.3 Analyse-methode

4.3.1 Inleiding

Hieronder wordt ingegaan op de verschillende geplande analyses ter controle en toetsing van de diverse, binnen het onderzoeksmodel geïdentificeerde verbanden. Naast een schets van het totale traject van analyse is een korte omschrijving van de aard van de verschillende analyse-methoden opgenomen.

4.3.2 Inzet technieken

Doordat het strategietype per bedrijf vooraf bekend was (paragraafmethode) was het mogelijk om de groepsindeling van bedrijven op basis van de Miles en Snow-typologie (hypothese 1), nader te onderzoeken met behulp van discriminantanalyse.¹⁹ Discriminantanalyse formuleert aan de hand van scores van bedrijven (cases) op een reeks van relevante variabelen, één of meer lineaire functies (discriminantfuncties) om een reeds bekende groepsindeling op haar significantie te testen (zie bijv. Backhaus c.s., 1989; Pinches, 1980).²⁰ De variabelen worden hierbij *gelijktijdig* in de beschouwing betrokken. In het onderhavige geval maakten de discriminantanalyses steeds gebruik van de, met betrekking tot de intentionele strategische variabelen²¹ verzamelde --voor correlaties gecorrigeerde²²--, bedrijfsscores.

¹⁹ Voor een eerdere toepassing van discriminantanalyse in samenhang met de Miles en Snow-typologie zie Zajac en Shortell (1989).

²⁰ 'For the linear discriminant function to be "optimal", that is, to provide a classification rule that minimizes the probability of misclassification, certain assumptions about the data must be met. Each group must be a sample from a multivariate normal population, and the population covariance matrices must all be equal.' (Norusis, 1988:B-1).

²¹ Omdat discriminantanalyse 'input' van metrisch niveau vraagt werden de analyses uitgevoerd onder de aanname van gelijke afstanden tussen de punten van de gehanteerde ordinale schalen.

²² De intentionele strategievariabelen werden vooraf aan de discriminantanalyse middels factoranalyse gereduceerd. Factoranalyse zoekt, op basis van de samenhang c.q. correlatie tussen variabelen, naar onderliggende factoren (zie bijv. Backhaus c.s., 1989). Variabelen die sterk met elkaar verband houden komen samen in één factor. De interne consistentie van de afgeleide factoren werd vervolgens met behulp van Cronbach α gecontroleerd.

Aan de hand van de afgeleide discriminantfuncties kan behalve de mate van groepsscheiding ook het groepslidmaatschap van ongeklasseerde cases worden achterhaald. De functies doen dan dienst als beslissingsregel oftewel voorspelregel. De mate waarin waarnemingen goed kunnen worden geklassificeerd danwel goed kunnen worden geherklasseerd geldt als maatstaf voor de kwaliteit van de afgeleide functies. Dit laatste noemen we ook wel de *trefquote*. Het referentiepunt hierbij vormt het percentage cases dat op basis van toeval goed zou worden toegedeeld. Toepassing van het proportionele kanscriterium²³ wordt hierbij geadviseerd wanneer de groepen qua omvang sterk uiteen lopen en men als onderzoeker in alle aanwezige groepen geïnteresseerd is (Morrison, 1969:158).

Wanneer klassificatie plaatsvindt met dezelfde waarnemingen als waarmee de functies zijn geschat (d.w.z. *herklassificatie*) is er een grote kans op overschatting van de trefquote. Dit is met name het geval bij kleinere steekproeven omdat hierbij ieder element een wezenlijk effect heeft op de coëfficiënten van de discriminantfunctie(s). Wanneer in een kleine steekproef een element zowel aanwezig is in de groep waarnemingen waarmee de discriminantfunctie(s) worden geschat alswel in de groep waarnemingen die wordt gebruikt voor (her)klassificatie dan is de kans op juiste categorisering van het betreffende element positief vertekend. Een gedeeltelijke oplossing voor dit probleem vormt het toepassen van de 'holdout' of 'split half'-methode. Hierbij wordt een gedeelte van de waarnemingen gebruikt om de discriminantfuncties te schatten terwijl het resterende gedeelte dient ter bepaling van de (objectieve) trefquote. In het geval van een kleine steekproef is het aantal waarnemingen echter doorgaans te beperkt om een dergelijke splitsing toe te staan. De schatting van de discriminantfunctie(s) zou er onder lijden. Een meer efficiënte manier van omgaan met de beschikbare informatie is hier nodig. Toepassing van de U-methode biedt bij kleine steekproeven uitkomst (vgl. 'jackknife' of 'leaving one out'-methode, zie Crask en Perreault, 1977; Norusis, 1988:B-12). Hierbij wordt steeds één observatie (of een kleine deelverzameling) van de steekproef apart gehouden om vervolgens op basis van de overgebleven observaties de discriminantfunctie of functies te berekenen. Met behulp van deze functies kan daarna

²³ In feite gaat het om het om de kans een element uit een willekeurige groep te trekken en het vervolgens weer in dezelfde groep terug te plaatsen, gesommeerd over de groepen, oftewel

$$K \sum_{k=1} (\text{aantal waarnemingen}_k / \text{totale steekproefaantal})^2 * 100\%, \text{ met } k \text{ de verschillende groepen.}$$

k=1

de groep worden bepaald waartoe de uitgesloten waarneming (deelverzameling) behoort. Door deze procedure te herhalen voor alle observaties binnen de steekproef ontstaat zicht op een 'geschoonde' trefquote.

Behalve het komen tot een duidelijk zicht op het feit hoe goed de meegenomen variabelen in staat zijn de verschillende groepen te scheiden is ook vaak een interpretatie van de specifieke karakteristieken van de groepen gewenst. Aan de hand van de discriminantfuncties en de gemiddelde scores van de groepen op de functies is dit mogelijk. Hiertoe moeten echter wel eerst de discriminantfuncties worden 'benoemd'. Dit kan door te kijken naar de vertegenwoordiging van de diverse variabelen in de functie(s). Een dergelijke benoeming is een van de moeilijkere zaken van discriminantanalyse, zeker in het geval van slechts enkele functies en een vrij groot aantal uiteenlopende variabelen.

Daar de opgenomen variabelen meestal in zekere mate gecorreleerd zijn is het vaststellen van de discriminatorische kracht van de individuele variabelen binnen een functie aan de hand van de functie-coëfficiënten moeilijk. De hoogte van de coëfficiënt van een variabele hangt dan mede af van de coëfficiënt van één of meer andere variabelen. In verband hiermee wordt aangeraden de discriminantladingen of structuurcorrelaties --dat zijn de correlaties tussen de functie(s) en de variabelen-- in de beschouwing te betrekken (Norusis, 1988:B-15, B-16).

Anticiperend op moeilijkheden bij de interpretatie van de resultaten van de discriminantanalyse werd besloten, als aanvulling, ook per intentionele strategievariabele te kijken of de geïdentificeerde groepen van defenders, analyzers, prospectors en reactors aan de door Miles en Snow geformuleerde karakteristieken voldeden. Dit gebeurde met behulp van (enkelvoudige) variantie-analyse en 'paired comparison tests'.²⁴ Beide technieken vergelijken groepsgemiddelden met elkaar. Bij variantie-analyse gebeurt dit voor alle aanwezige groepen (in ons geval de strategietypen) tegelijk (zie Backhaus c.s., 1989). Bij een 'paired comparison test' gebeurt dit steeds per twee groepen (twee-aan-twee), waardoor meer gedetailleerd inzicht ontstaat (zie Norusis,

²⁴ Analyse-technisch was het waarschijnlijk meer plausibel geweest de analyses/resultaten in omgekeerde volgorde te rapporteren, daar enkelvoudige variantie-analyse van een lagere orde is dan de multivariate discriminantanalyse-techniek. Aangezien echter de algehele validiteit van de groepen het centrale uitgangspunt voor de analyses vormde werd besloten de discriminantanalyse als uitgangspunt te zien en de variantie-analyses als een aanvulling te beschouwen.

1988:B-158). In de uitgevoerde analyses vormden de vier strategietypen de onafhankelijke variabele en de intentionele strategiekenmerken de afhankelijke variabelen.

Met het karakteriseren van de in het empirische onderzoek geïdentificeerde strategische groepen middels zowel de discriminantfuncties als de intentionele strategievariabelen afzonderlijk, werd een *validering* van deze groepen beoogd. Met andere woorden, waren met het 'meten' van deze groepen ook werkelijk prospectors, analysers, defenders en reactors vastgesteld?

Het geplande onderzoek naar de relaties tussen de strategietypen en respectievelijk de organisatorische variabelen en de prestatie-variabelen vond volledig plaats met behulp van enkelvoudige variantie-analyse (hypothesen 2 en 3). Om de invloed van de omgeving op de verschillende variabelen te toetsen werden 3-weg ANOVA's toegepast (hypothese 4). Dit specifieke type variantie-analyse legt hoofdeffecten (bijv. de invloed van strategie op prestatie) en interactie-effecten (bijv. de gezamenlijke invloed van omgeving en strategie op prestatie) bloot.

Het toetsen van de gemodificeerde typologie (hypothese 5) verliep gelijk aan de wijze van toetsen van de oorspronkelijke Miles en Snow-typologie, zoals hierboven beschreven. Het onderzoek naar de profielkenmerken concentreerde zich hierbij op het nieuwe toegevoegde strategietype, de controller. Een probleem bij de uitvoering van al deze toetsingen vormde echter het (te) geringe aantal waarnemingen van dit nieuwe strategietype. In feite was het alleen mogelijk de als controllers geïdentificeerde bedrijven kwalitatief te beschrijven.

De hypothesen met betrekking tot de mate en de richting van verandering van strategietype door de bedrijven (hypothesen 6) gebeurde met behulp van enkelvoudige variantie-analyse, χ^2 , Cramer's V en Kendall's Tau-B en -C toetsen. De drie laatstgenoemde toetsen dienen om de sterkte van een verband tussen twee variabelen te meten. χ^2 is alleen geschikt om de (on)afhankelijkheid tussen variabelen van een nominaal meetniveau vast te stellen. Het is geen goede maatstaf voor de aard van de afhankelijkheid. χ^2 zegt ten eerste niets over de richting van het verband. Verder valt de mate van afhankelijkheid moeilijk af te lezen omdat het een ongestandaardiseerd criteri-

um betreft. Met betrekking tot de mate van afhankelijkheid biedt onder andere de op Chi^2 gebaseerde coëfficiënt Cramer's V meer houvast. Cramer's V kan waarden aannemen tussen 0 (geen afhankelijkheid) en 1 (afhankelijkheid). Kendall's Tau-B en -C zijn ook maatstaven voor de mate van afhankelijkheid maar vereisen een ordinaal meetniveau van de variabelen. Bovendien geven zij de richting van het verband aan. Tau-B en -C kunnen (globaal) variëren tussen -1 en 1.

Voor de toetsing van de hypothese met betrekking tot de invloed van de mate van presteren op het wel of niet veranderen van strategietype werd variantie-analyse aangewend. Met behulp van (Chi^2 en) Cramer's V werd vervolgens onderzocht of het huidige strategietype een goede voorspeller was voor de richting van de verandering van strategietype. Cramer's V leent zich namelijk --zoals reeds aangegeven-- om de mate van samenhang te toetsen tussen variabelen met een nominaal meetniveau. Omdat echter de omgevingsvariabele (dummy-variabele) en de strategietypologie van Miles en Snow (de sequentie: reactor, defender, analyzer, prospector) ook als ordinale variabelen te interpreteren zijn was ook de toepassing van analyses op dit niveau mogelijk. Kendall's Tau-B en -C werden hier gebruikt.

Hoofdstuk 5

ANALYSE EN RESULTATEN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de resultaten van het uitgevoerde empirische onderzoek binnen de meubel- en de computerbranche. De rapportage is omvangrijk en bestaat uit drie delen. De indeling is als volgt:

- (a) de toetsing van de strategietypen van Miles en Snow (hypothese 1, 2, 3),
- (b) de toetsing van de gemodificeerde strategietypologie (hypothese 5), en
- (c) de bestudering van de door de bedrijven verwachte verandering in strategische koers (hypothese 6).

De analyses en interpretaties ten aanzien van de invloed van de omgeving op de strategietypen (hypothese 4) komen, in meer en mindere mate, in alle delen terug. Per onderdeel wordt steeds eerst verslag gedaan van de analyse-resultaten zelf. Daarna volgt een nadere interpretatie waarbij ook de relatie met de resultaten van in de literatuur bekende onderzoeken aan de orde komt. Voor deze, rond de onderzoeksvragen opgebouwde, opzet is gekozen om een en ander zo overzichtelijk mogelijk te houden.

Vooraf moet op een belangrijke beperking van de uitgevoerde analyses worden gewezen. Onderzoek naar bedrijven heeft vaak te kampen met een klein aantal waarnemingen, zo ook dit onderzoek. Een en ander wordt veroorzaakt door een beperkt aantal bedrijven per branche gekoppeld aan een meer of minder beperkt responspercentage. Uit het voor deze studie ondernomen empirische onderzoek resulteerden uiteindelijk 68 waarnemingen voor de

meubelbranche en 61 bedrijven voor de computerbranche. De steekproefomvang/branche-verhouding steekt hiermee redelijk gunstig af bij andere, voorgaande onderzoeken (zie tabel 2.2, paragraaf 2.1). Toch zijn de aantallen klein voor de beoogde statistische analyse-methoden.

Alle statistische analyses werden uitgevoerd met behulp van het software-pakket SPSS-PC+ (versie 3.1).

5.2 Toetsing Miles en Snow-strategietypologie

5.2.1 Aanwezigheids- en profielanalyse

5.2.1.1 Inleiding

Per bedrijf vond de registratie van het strategietype steeds plaats via de paragraafmethode en in het bijzijn van een enquêteur. Uit de reacties van de enquêteurs bleek dat in zowel de meubel- als de computerbranche de respondenten nauwelijks moeite hadden gehad om hun bedrijf aan één van de strategietypen toe te delen en weinig kanttekeningen bij de typenomschrijvingen maakten. Een redelijk betrouwbare groepsindeling leek hiermee voorhanden. Dit wetende werd een begin gemaakt met de beoogde analyses.

Op basis van de voorhanden groepsindeling en de 30 intentionele strategievariabelen (zie hoofdstuk 4, tabel 4.2) konden discriminantanalyses worden uitgevoerd om de significantie van het verschil tussen de groepen vast te stellen. Hoewel werd voldaan aan de eis dat bij discriminantanalyse een steekproef minimaal tweemaal zo groot dient te zijn als het aantal variabelen (Backhaus c.s., 1989:213) viel met een 'ondergedefinieerd' zijn van de probleemsituatie rekening te houden omdat de steekproefomvang toch betrekkelijk klein was. Middels factoranalyse werd daarom gezocht naar bredere onderliggende constructen. Het reduceren van de correlaties tussen de variabelen zou de stabiliteit van de discriminantcoëfficiënten ten goede komen. Het meenemen van een kleiner aantal variabelen zou bovendien de interpreteerbaarheid van de te genereren discriminantfuncties kunnen vergemakkelijken (Morrison, 1969:162).

Tabel 5.1: Principale componenten factoranalyse met varimax rotatie uitgevoerd over de meubel- en computerbranche heen: factorstructuur bij 8 factoren (n = 129).

| | FACTOREN | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| | fact1 promo- tie/ markt- benader. | fact2 prijs/ positio -nering | fact3 R&D | fact4 bedrijfs -proces -sen | fact5 produkt -lijn/ focus | fact6 perso- neel -mgt. | fact7 logis- tiek/ kosten | fact8 relatie -mgt. |
| STRATEGIEVARIABLEN | | | | | | | | |
| veel aandacht/uitgaven PR | .68* | .03 | .19 | .05 | -.13 | .10 | -.07 | .05 |
| relatief hoge promotieuitgaven | .59* | .13 | .13 | -.04 | -.15 | -.32 | .17 | .21 |
| invloed over distributiekanaal | .57* | -.11 | .11 | .03 | .14 | .02 | .33 | .18 |
| nieuwe markten betreden | .56* | -.10 | -.04 | .17 | -.31 | -.02 | .08 | -.35 |
| onderscheidende producten | .54* | .46 | .26 | .05 | .18 | -.02 | -.04 | -.06 |
| innovatie marketing | .53* | .03 | .13 | .24 | .16 | .35 | -.17 | .20 |
| produkt/merk-identificatie | .45 | .40 | .37 | -.00 | .09 | .19 | .10 | .14 |
| weinig omgevingsscanning") | -.42 | -.05 | .11 | -.16 | .12 | -.24 | .42 | -.24 |
| in lagere prijssegmenten | -.02 | -.81* | .11 | -.08 | .01 | .06 | .01 | .06 |
| in hogere prijssegmenten | .11 | .79* | .11 | -.08 | .04 | .14 | .11 | .16 |
| lage prijs | .10 | -.72* | .00 | -.26 | .02 | .10 | .07 | -.09 |
| unieke/bijzondere producten | .25 | .52* | .39 | .05 | -.04 | .33 | .18 | -.16 |
| proces-gerichte R&D | .11 | -.00 | .78* | .00 | -.14 | -.07 | -.02 | .02 |
| ontwikkelen nieuwe producten | .27 | .14 | .66* | -.01 | .01 | -.04 | -.16 | -.18 |
| innovatie productie | -.10 | -.08 | .63* | .28 | -.07 | .05 | .20 | .25 |
| verbeteren best. producten | .21 | .04 | .57* | .25 | .12 | .20 | -.08 | .11 |
| kwaliteitscontrole-procedures | .15 | .19 | .01 | .81* | -.02 | -.02 | .05 | -.07 |
| uitgebreide serviceverlening | -.04 | .05 | .20 | .68* | .09 | .10 | -.01 | .08 |
| up to date produktiemiddelen | -.09 | .04 | .08 | .51* | .03 | -.03 | .30 | .36 |
| beheersen goederenstroom | .18 | -.10 | .04 | .49 | .20 | .29 | .24 | -.00 |
| afnemegerichte org.structuur | .24 | .12 | .31 | .41 | .07 | .14 | .06 | .15 |
| brede produktlijn | .12 | -.06 | .12 | -.01 | -.86* | .06 | -.01 | .06 |
| smalle/diepe produktlijn | .03 | -.04 | -.03 | .16 | .84* | .11 | .14 | -.08 |
| specifiek marktsegment-gericht | -.04 | .09 | .25 | .07 | .47 | -.44 | .02 | .39 |
| verzekerd zijn goed personeel | .03 | .06 | .10 | .15 | .01 | .78* | -.02 | .22 |
| contracten toelever./afnemers | .05 | .06 | .11 | .08 | .07 | -.02 | .68* | -.05 |
| zekerstellen toevoer(lijnen) | .05 | .12 | -.16 | .18 | .04 | .05 | .61* | .10 |
| laagste kosten/eenh. produkt | .17 | -.31 | -.15 | .32 | -.02 | .07 | .40 | .01 |
| goede relaties met derden | .22 | .03 | .05 | .04 | -.06 | .09 | -.05 | .70* |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | .11 | .09 | -.03 | .32 | -.15 | .11 | .14 | .47 |
| Eigenwaarde: | 2.86 | 2.72 | 2.54 | 2.43 | 2.05 | 1.73 | 1.66 | 1.59 |
| % verklaarde variantie: | 9.5 | 9.1 | 8.5 | 8.1 | 6.8 | 5.8 | 5.6 | 5.4 |
| cum.% verkl. variantie: | 9.5 | 18.6 | 27.1 | 35.2 | 42.0 | 47.8 | 53.4 | 58.8 |

*) ter indicatie factorlading ≥ 0.5

*) afwijkende 5-puntsschaal: 1= meer dan eens per jaar; 5=niet expliciet/nooit

5.2.1.2 Reductie intentionele strategiekarakteristieken

Een exploratieve factoranalyse werd uitgevoerd om de 30 variabelen van de intentionele strategiekarakteristieken in aantal terug te brengen, rekening houdend met hun onderlinge correlaties. De factoranalyse maakte gebruik van de principale componenten-methode gevolgd door varimax rotatie (zie Norusis, 1988:B-40 e.v.). Het resultaat was een reductie van de oorspronkelijke 30 variabelen tot 8 onderliggende factoren (zie tabel 5.1).¹ Het bepalen van het aantal factoren gebeurde op basis van een drietal overwegingen: eigenwaarde $> 1,000$, de scree-test² en de theoretische interpreteerbaarheid van de factoren.³ Aan de hand van de strategische variabelen met hoge factorladingen (criterium factorlading: $\geq 0,5$) lieten de factoren zich als volgt benoemen: 1) promotie/marktbenadering; 2) prijs/positionering; 3) Research & Development; 4) bedrijfsprocessen; 5) productlijn/focus; 6) personeel-management; 7) logistiek/kosten; 8) relatie-management.

In feite waren hiermee de onderliggende strategische constructen geïdentificeerd (vgl. Robinson en Pearce, 1988), over beide branches heen. Er diende echter te worden gecontroleerd of deze constructen voor beide branches afdoende van toepassing waren.⁴ Dit vereiste een nadere test op interne consistentie voor de, uit meer variabelen samengestelde, factoren per branche.

¹ In de tabel kunnen we zien welke variabelen sterk samenhangen met een bepaalde factor. Een score naderend naar nul duidt op een lage correlatie tussen een variabele en een factor. Een score naderend naar één wijst op een hoge correlatie. Doorgaans wordt een factor benoemd op basis van die variabelen die een factorscore hebben $\geq 0,5$.

² Bij een scree-test worden de eigenwaardes van de middels factoranalyse gedestilleerde factoren in een grafiek uitgezet naar afnemende grootte. Vervolgens wordt door de eigenwaardes met een lage waarde een rechte lijn getrokken. Het 'knikpunt' dat hierdoor in de grafiek ontstaat, d.w.z. het punt waar de meerwaarde van een extra factor sterk afneemt, geldt als grenswaarde voor het aantal mee te nemen factoren (zie Backhaus c.s., 1989:100-101).

³ Verdere reductie van het aantal factoren ging ten koste van de interpreteerbaarheid van de factoren. Zodoende werd ondanks het feit dat op de laatste factoren betrekkelijk weinig variabelen hoog laadden toch voor de oplossing met 8 factoren gekozen.

⁴ Voor de genoemde aanpak (branche overstijgende factoranalyse gevolgd door tests op interne consistentie van de factoren per branche) werd gekozen i.v.m. de beoogde onderlinge vergelijkbaarheid van de resultaten tussen de branches.

Hiertoe werden Cronbach α 's⁵ uitgerekend voor die variabelen die zowel volgens de factoranalyse als op basis van de theorie bij elkaar genomen zouden kunnen worden (vgl. McKee c.s., 1989). Het uiteindelijk resultaat is terug te vinden in tabel 5.2. De conclusie van de test op interne consistentie was dat de meeste variabelen, binnen de belangrijkste factoren, inderdaad (afdoende) hetzelfde meetten (criterium: $\alpha \geq 0.65$) en dus samen te nemen waren (vgl. Norusis, 1988:B-210). Dit laatste gebeurde door het ongewogen gemiddelde van deze variabelen te bepalen.⁶ Hiermee werden in feite --aan de factoranalyse gerelateerde-- alternatieve 'factoren' geformuleerd met een grotere eenduidigheid en grotere betekenis per branche afzonderlijk. In deze afweging speelde mee dat wanneer men nieuwe cases, waarvan het groepsledenmaatschap onbekend is, wil klassificeren middels discriminantanalyse dit alleen kan op basis van de scores op de oorspronkelijke variabelen omdat de factorscores van deze cases onbekend zijn.

De resulterende alternatieve factoren op een rijtje zettend --te weten, promotie/marktbenadering, prijs/positionering, R&D, bedrijfsprocessen en productlijn-- viel op dat in zekere mate zowel elementen verwijzend naar Miles en Snow's 'entrepreneurial, technological' en 'administrative problem set' aanwezig waren. Zo verwijst de factor 'promotie/marktbenadering' bijvoorbeeld zeer nadrukkelijk naar het 'entrepreneurial'-vraagstuk, terwijl de factor 'bedrijfsprocessen' elementen van de andere twee probleemgebieden omvat.⁷ Een en ander betekende een gunstig uitgangspunt voor de beoogde discriminantanalyses. Bij voorkeur dient de 'input' voor een discriminantanalyse namelijk een beperkt aantal variabelen te zijn met een theoretische ondergrond (Pinches, 1980:433).

⁵ 'Alpha (or α) is based on the "internal consistency" of a test. That is, it is based on the average correlation of items within a test, if the items are standardized to a standard deviation of 1; or on the average covariance among items on a scale, if the items are not standardized. ...The average correlation of an item with all other items in the scale tells us about the extent of common entity. ...Since α can be interpreted as a correlation coefficient it ranges in value from 0 to 1.' (Norusis, 1988:B-206, B-207).

⁶ Voor een vergelijkbare aanpak bij de (voor)bewerking van de 'input' voor discriminantanalyse zie Zirger en Maidique (1990:875-876).

⁷ De totale inhoud van de factoren nader beschouwend lijkt wel de 'entrepreneurial problem set' het sterkst vertegenwoordigd.

Tabel 5.2: Cronbach α 's voor de onderliggende constructen per branche.

| Samengestelde variabele | samenstelling | α *) | |
|-------------------------------|--|-------------|---------|
| | | Computers | Meubels |
| Promotie/markt- benadering | veel aandacht/uitgaven PR relatief hoge promotieuitgaven invloed over distributiekanaal nieuwe markten betreden 'onderscheidende produkten' innovatie marketing produkt/merk-identificatie | 0.67 | 0.77 |
| Prijs/positionering') | produkten in hoge prijssegmenten**) produkten in lage prijssegmenten prijs lager dan concurrenten | 0.66 | 0.82 |
| R&D | verbeteren bestaande produkten ontwikkelen nieuwe produkten productieproces-gerichte R&D innovatie productie | 0.73 | 0.65 |
| Bedrijfsprocessen | strikte kwaliteitscontrole-procedures uitgebreide service-verlening up-to-date onderst. c.q. produktiemiddelen beheersen goederenstroom afnemergerichte organisatiestructuur | 0.67 | 0.70 |
| Produktlijn") | brede produktlijn**) smalle doch diepe produktlijn | 0.70 | 0.86 |
| ----- | | | |
| Logistiek/kosten | contracten met toel./afnemers zekerstellen toevoer(lijnen) | 0.52 | 0.41 |
| Relatie-management | goede relaties met derden zorgzaam voor organisatiefamilie | 0.20 | 0.56 |

*) De scheidingslijn markeert de α -waarde 0.65. Alle waarden boven deze scheidingslijn werden, gegeven de meer inductieve werkwijze, acceptabel bevonden. Zij benaderen de doorgaans gehanteerde grenswaarde 0.7 (Nunnally, 1978). (Cronbach's α is echter afhankelijk van het aantal items, zie Norusis, 1988:B-207).

**) Schaal geconverteerd i.v.m. tegengesteld teken.

') Incl. de variabele 'uniek/bijzonder produkt' bedroeg α resp. 0.52 en 0.83. Er bleek overigens wel een aparte 'factor' c.q. samengestelde variabele 'produkt' af te leiden. De α voor de elementen 'onderscheidende produkten' en 'unieke/bijzondere produkten' samen, bedroeg namelijk resp. 0.68 voor de computer- en 0.73 voor de meubelbranche.

") Incl. de variabele 'specifiek segment' bedroeg α resp. 0.54 en 0.75.

Voor de individuele variabelen welke niet binnen één van de geïdentificeerde bredere constructen vielen, werd per branche apart onderzocht of ze van betekenis konden zijn voor de discriminantanalyse. De definitieve keuze om binnen de discriminantanalyse voor een branche een bepaalde variabele wel of niet mee te nemen gebeurde op basis van drie criteria: (1) de bijdrage van de variabele aan de scheiding tussen de groepen (F-waarde⁸ en F-probability), (2) het (aanvullende) theoretische belang van de variabele, en (3) het bewerkstelligen/behouden van een zekere inhoudelijke/theoretische balans tussen de verschillende variabelen. Zowel bij de meubel- als de computerbranche werden uiteindelijk twee (zij het verschillende) enkelvoudige variabelen toegevoegd.⁹ Welke dit waren is in de nu volgende uitwerking terug te vinden.

5.2.1.3 Resultaten meubelbranche

Strategietypen

In de meubelbranche werden 12 reactors, 31 defenders, 19 analyzers en 6 prospectors geregistreerd. Dit komt overeen met een procentuele verdeling van respectievelijk 18% (reactors), 45% (defenders), 28% (analyzers) en 9% (prospectors). Opvallend was het relatief beperkte aantal prospectors en het relatief hoge aantal defenders en reactors.

Het feit dat op voorhand de groepsindeling bekend was maakte het toepassen van discriminantanalyse mogelijk om de kwaliteit van de groepsindeling te toetsen. Het schatten van de discriminantfuncties gebeurde --na het reduceren van de variabelen (zie vorige paragraaf)-- met behulp van de directe methode (forced entry). Onder de opgenomen variabelen waren naast de 5 samenge-

⁸ 'De totale variantie is...opgebouwd uit de tussenvariantie (de variantie tussen steekproeven) en de binnenvariantie (de variantie binnen steekproeven). Blijkt nu dat de tussenvariantie groter is dan de binnenvariantie, dan kan dit aanleiding zijn tot het vermoeden dat de steekproeven significant van elkaar verschillen. Met behulp van de F-toets kunnen we nagaan of er sprake is van een significant verschil tussen steekproefvarianties... We berekenen hiertoe: $F = (S^2\text{-tussen}/S^2\text{-binnen})$ waarin $S^2 =$ de variantie. Deze berekende F-waarde vergelijken we met de theoretische F-waarde, die voortvloeit uit de betrouwbaarheid die we willen hechten aan het kunnen accepteren van de nul-hypothese. Indien de berekende F groter is dan de theoretische, bestaat er een significant verschil tussen de steekproefgemiddelden.' (Zwart, 1989:176).

⁹ Met andere woorden, hier werd --i.t.t. bij het bepalen van de factoren (zie voetnoot 5)-- wel variatie in de onderliggende strategische structuur tussen beide branches toegestaan.

stelde variabelen, welke waren voortgekomen uit de factoranalyse uitgevoerd over beide branches heen (de constructen 'promotie/marktbenadering', 'prijs/positionering', 'R&D', 'bedrijfsprocessen' en 'produktlijn'), nog 2 aanvullende enkelvoudige variabelen ('zorgzaam voor de organisatiefamilie' en 'weinig omgevingscanning').¹⁰ Omdat er geen informatie beschikbaar was omtrent de mate van voorkomen in de meubelbranche van de verschillende strategietypen werden de steekproefproporties als indicator c.q. schatter gebruikt binnen de discriminantanalyse (zie Eisenbeis, 1977:890).

Tabel 5.3: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow-strategie-typen in de meubelbranche (n=68): Gestandaardiseerde canonische discriminantfunctie-coëfficiënten van de scheidingsvariabelen.

| | Functie 1 | Functie 2 | Functie 3 | Totale discriminerende waarde*) |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|
| sterke promotie/marktbenadering | 0.82 | 0.02 | 0.06 | 0.41 |
| beheersing bedrijfsprocessen | 0.07 | 0.55 | -0.01 | 0.21 |
| veel R&D | 0.10 | -0.80 | 0.19 | 0.34 |
| lage prijs/positionering | -0.06 | -0.41 | 0.75 | 0.31 |
| bepaalde produktlijn | -0.01 | 0.39 | 0.23 | 0.17 |
| weinig omgevingscanning | -0.36 | 0.04 | -0.07 | 0.20 |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | -0.16 | 0.42 | 0.71 | 0.35 |
| Eigenwaarde: | 0.52 | 0.34 | 0.22 | |
| % verklaarde variantie: | 48.1 | 31.3 | 20.6 | |
| cum. % verkl. variantie: | 48.1 | 79.4 | 100.0 | |
| Wilks' Lambda: | 0.40 | 0.61 | 0.82 | |
| Chi ² : | 56.4 | 30.5 | 12.5 | |
| vrijheidsgraden: | 21 | 12 | 5 | |
| significantie: | 0.0000 | 0.0024 | 0.0291 | |

*) $b_j = \sum_{k=1}^K |b_{jk}| \cdot EA_k$, met b_{jk} = gestandaardiseerde discriminantcoëfficiënt voor beschrijvende variabele j m.b.t. discriminantfunctie k, en EA_k = eigenwaarde-aandeel discriminantfunctie k (zie Backhaus c.s., 1989:201).

¹⁰ Voor de F-waarden en F-probabiliteiten van de toegevoegde enkelvoudige variabelen zie tabel 5.7 verderop in deze paragraaf.

Uiteindelijk resulteerden drie significante discriminantfuncties (significantie-niveaus resp. 0.0000; 0.0024; 0.0291) bestaande uit de eerder genoemde 7 scheidingsvariabelen (zie tabel 5.3).¹¹ Gezamenlijk hebben de drie discriminantfuncties 100% verklaarde variantie, hetgeen logisch is omdat 4 groepen altijd door 3 lineaire functies volledig gedetermineerd zijn. Het resultaat duidt op een significante scheidbaarheid van de geregistreerde Miles en Snow-strategietypen in de meubelbranche.¹²

De interpretatie van (gestandaardiseerde) discriminantfunctie-coëfficiënten, zoals hierboven weergegeven, is vergelijkbaar met die bij meervoudige regressie-analyse. In het geval de variabelen onderling gecorreleerd zijn is de relatieve impact van de individuele variabelen echter moeilijk te bepalen. De waarde van een coëfficiënt voor een bepaalde variabele hangt dan namelijk mede af van één of meer andere variabelen (zie Norusis, 1988:B-15). In het onderhavige geval waren de correlaties tussen de variabelen vooraf wel gereduceerd door toepassing van de factoranalyse, maar de toevoeging van de enkelvoudige variabelen ('weinig omgevingsscanning' en 'zorgzaam voor de organisatiefamilie') introduceerde wederom enige onderlinge afhankelijkheid.¹³ De waarde van de coëfficiënten van de variabelen binnen de discriminantfuncties als graadmeter voor hun bijdrage aan de groepsscheiding was daardoor beperkt. Hetzelfde was waar voor het getal voor de totale discriminerende waarde, welke de over de drie functies heen gesommeerde

¹¹ 'There are several ways to test equality of the group covariance matrices. ...Box's M test...is based on the determinants of the group covariance matrices. ...the significance probability is based on an F transformation. A small probability might lead us to reject the null hypothesis that the covariance matrices are equal. ...The test is also sensitive to departures from multivariate normality.' (Norusis, 1988:B-31).

De resultaten van de test op gelijkheid van de covariantie van de discriminantfuncties, m.b.t. de meubelbranche luiden: Box's M 23.345; Approx. F 1.113; vrijheidsgraden 18 1707.1; Significantie 0.33.

¹² 'It is important to remember that even though Wilks' Lambda may be significant, it provides little information about the effectiveness of the discriminant function in classification. It only provides a test of the null hypothesis that the population means are equal. Small differences may be statistically significant but still not permit good discrimination among the groups.' (Norusis, 1988:B-14).

¹³ Het resultaat van de factoranalyse wijst er op dat bijvoorbeeld de variabele 'omgevingsscanning' correleert met de factor 'promotie/marktbenadering' (zie tabel 5.1, factor 1).

bijdrage van de variabelen weergeeft (zie meest rechtse kolom, tabel 5.3). De nodige reserve in acht nemend lijkt de variabele 'sterke promotie/marktbenedering' in deze branche de grootste scheidende kracht te bezitten tussen de groepen. Deze heeft de hoogste totale discriminerende waarde (0.41).

Een andere manier om de discriminantfuncties te interpreteren is aan de hand van de correlaties tussen de verschillende scheidingsvariabelen en de discriminantfuncties. Deze correlaties of 'discriminantladingen' zijn te interpreteren als factorladingen bij het bepalen van de relatieve contributie van een variabele aan een discriminantfunctie.

De opbouw van de drie discriminantfuncties bestuderend (zie tabel 5.4, structuurmatrix) zien we dat functie 1, globaal gesproken, is opgebouwd rond elementen verwijzend naar produkt- en marktontwikkeling. De variabelen 'promotie/marktbewerking', 'scanning' en 'R&D' zijn het sterkste gecorreleerd met deze functie (resp. 0.93*, -0.50* en 0.45*). De eerder gesignaleerde prominente scheidingskracht van 'promotie/marktbewerking' blijkt dus juist te zijn. Binnen functie 2 lijken het 'beheersen van de bedrijfsprocessen' en de 'beperkte produktlijn' centraal te staan (resp. 0.41* en 0.30*). De negatieve lading van de variabele R&D (-0.42) sluit in zekere zin bij deze interpretatie aan. Immers, voor zover het produkttechnische vernieuwingen betreft leidt een en ander tot wijzigingen in de produktie welke de efficiency van de bedrijfsprocessen doorgaans nadelig beïnvloeden. Functie 3, tot slot, draait om 'lage prijs' (0.63*) en het goed zorgen voor alle bij de organisatie betrokken partijen (0.64*).

Het aardige is dat nu de groepen nader te evalueren zijn aan de hand van hun gemiddelde scores op de benoemde drie functies. Door per groep het groeps-gemiddelde per functie te bekijken ontstaat een eerste inzicht in het profiel van het strategietype. Als het goed is sluiten de opgeroepen beelden aan bij de type-omschrijvingen van respectievelijk de reactors, de defenders, de analyzers en de prospectors. In tabel 5.5 staan de groeps-gemiddelden van de vier strategietypen weergegeven. Zij zijn speciaal onder de structuurmatrix geplaatst om de interpretatie te vergemakkelijken.

Tabel 5.4: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow-strategie-typen in de meubelbranche (n = 68): structuurmatrix.⁷

| | Functie 1 <i>produkt-/ markt- ontwik.</i> | Functie 2 <i>beheersen processen /pr.lijn</i> | Functie 3 <i>lage prijs/ zorgz. org. familie</i> |
|---------------------------------|--|--|---|
| sterke promotie/marktbenadering | 0.93* | 0.06 | 0.04 |
| weinig omgevingsscanning | -0.50* | -0.01 | -0.22 |
| veel R&D | 0.45* | -0.42 | 0.17 |
| beheersing bedrijfsprocessen | 0.29 | 0.41* | 0.15 |
| beperkte produktlijn | -0.10 | 0.30* | 0.12 |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | 0.19 | 0.40 | 0.64* |
| lage prijs/positionering | 0.38 | -0.36 | 0.63* |

- ’) In de tabel staan correlaties tussen functies en variabelen, d.i. de ‘pooled-within-groups’-correlaties tussen iedere onafhankelijke variabele en de canonische discriminantfuncties.
*) Variabelen geordend op basis van aandeel van de correlatie binnen de functies.

Tabel 5.5: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow-strategie-typen in de meubelbranche (n = 68): groepsgemiddelden voor de canonische discriminantfunctie.

| | Functie 1 | Functie 2 | Functie 3 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| reactors | -1.37 | -0.39 | -0.29 |
| defenders | 0.23 | 0.53 | -0.21 |
| analyzers | 0.10 | -0.19 | 0.72 |
| prospectors | 1.24 | -1.33 | -0.60 |

Beginnend met de groepsgemiddelden van de prospectors blijkt dat deze groep hoog scoort op functie 1 (1.24, zie tabel 5.5), welke staat voor veel inspanningen op het gebied van de produkt- en marktontwikkeling. Sterke negatieve scores (resp. -1.33 en -0.60) noteren we voor de prospectors op de andere twee functies. Deze hebben respectievelijk te maken met het beheersen van de bedrijfsprocessen/produktlijn (functie 2) en lage prijs/zorgzaam voor de organisatiefamilie (functie 3). De analyzers scoren het hoogste van alle typen op functie 3 (0.72). Zij tonen verder de één na hoogste score op functie 2 (-

0.19) en de één na laagste score op functie 1 (0.10). Dit betekent dat de analyzers een lage prijs combineren met een relatief sterke produktie (lage kosten per eenheid produkt) en een zich minder onderscheidende produkt-/marktbenadering. Bij de defenders staat het goed managen van de bedrijfsprocessen centraal. De hoogste score op functie 2 (0.53) getuigt hiervan. De beperkte c.q. smalle produktlijn die de defender doorgaans kent draagt bij aan deze gunstige score. De tweede positie die de defenders verder behalen op functie 1 (0.23) lijkt er op te wijzen dat, net als de prospectors, ook deze groep behoorlijk wat aandacht besteedt aan een onderscheidende produkt-/marktbenadering. De prijs lijkt navenant iets te worden aangepast, want in tegenstelling tot de analyzers ligt er veel minder nadruk op een lage prijs/zorgzaamheid voor de organisatiefamilie oftewel functie 3. De reactors, tot slot, scoren negatief op alle drie de discriminantfuncties. De laagste waarde geldt functie 1 (-1.37) welke betrekking heeft op de produkt-/marktbenadering van het bedrijf. Ook ten aanzien van het beheersen van de bedrijfsprocessen (functie 2) en de prijsstelling (functie 3) komen de reactors er relatief slecht van af. In beide laatstgenoemde gevallen worden alleen de prospectors voorbij gestreefd. Van dit laatste type weten we echter dat niet het excelleren op de functies 2 en 3, maar op functie 1 het doel is. Op deze functie scoorden de reactors nu juist extreem laag. Samenvattend betekent dit dat de reactors noch qua effectiviteit noch qua efficiency/prijs zich onderscheiden.

Terugkoppelend naar de profielomschrijvingen die Miles en Snow (1978) de strategietypen hebben meegegeven, blijkt de evaluatie van de groepsgemiddelden aan de hand van de structuurmatrix van de discriminantfuncties hier redelijk goed bij aan te sluiten. De breedte van de variabelen binnen de afzonderlijke discriminantfuncties staat echter een gedetailleerde interpretatie in de weg. Zo valt bijvoorbeeld --als gevolg van compensatorische effecten binnen functie 1-- niet vast te stellen in welke mate analyzers meer of minder dan defenders aan R&D doen. De karakteristieken van de prospectors, analyzers en reactors lijken duidelijk in de juiste richting te gaan.

Een *klassificatie*-procedure --dat wil zeggen het voorspellen van het groepslidmaatschap van de cases-- moest nader inzicht brengen in de kwaliteit van de afgeleide discriminantfuncties. Hierbij werd rekening gehouden met de individuele varianties binnen de vier groepen (zie Backhaus c.s., 1989; Norusis,

1988).¹⁴ De 'prior probabilities' van de strategietypen werd gelijkgehouden aan die van de oorspronkelijke steekproef. De klassificering middels de U-methode¹⁵ (vgl. 'Jackknife'; 'leaving one out') leverde --gebruikmakend van alle drie de significante functies-- een trefquote van 51.5% op (zie tabel 5.6). Dit cijfer vergelijkend met de 32.5%¹⁶ goed geklassificeerde cases waarop 'random toedeling' van de bedrijven aan de vier groepen zou uitkomen betekende dit een relatieve informatiewinst van 58.5%, namelijk $\{(51.5 - 32.5) / 32.5 * 100\} = 58.5\%$. Dit percentage stijgt ruimschoots uit boven de grove 25%-indicatie (voorgesteld door Hair c.s., 1979; vermeld in Zajac en Shortell: 1989:424) waaronder interpretatie van de resultaten misleidend kan worden. Uit de detail-resultaten van de klassificatie (zie nogmaals tabel 5.6) blijkt dat de klassificering de prospectors het verste achterblijft en dus het moeilijkste is. Slechts 1 (d.w.z. 16.7%) van de 6 bedrijven die zichzelf als prospector klassificeerden komt bij de klassificatie ook als zodanig uit de bus. Kijken we echter binnen de groep van voorspelde prospectors dan valt deze ene goed geklassifi-

¹⁴ Voor het geval de covariantie-matrices ongelijk zijn biedt SPSS de mogelijkheid te klassificeren op basis van de lineaire discriminantfuncties. '...if the covariance matrices are not too dissimilar the linear discriminant function performs quite well, especially if the sample sizes are small...' (Norusis, 1988:B-31).

¹⁵ Zoals in Hoofdstuk 4 vermeld, wordt bij deze methode een kleine deelverzameling uit de steekproef uitgesloten bij het schatten van de discriminantfuncties. De achtergehouden waarneming(en) wordt vervolgens met behulp van de gedestilleerde functies geklassificeerd. Door deze procedure voor alle deelverzamelingen te herhalen komt men tot een objectieve trefquote. Voor een meer uitgebreide toelichting zie paragraaf 4.3.2. In het onderhavige geval werd er steeds één waarneming apart gehouden. De keuze voor het aantal van één element hield verband met het beperkte aantal waarnemingen binnen sommige groepen en dus het potentiële gevaar --bij het uitsluiten van grotere deelverzamelingen-- om geen 'afdoende' groeps-grootte over te houden om de functies te schatten.

¹⁶ Het gaat hierbij om een vergelijking met het proportionele kanscriterium dat gebruikt dient te worden als de groepen een ongelijke omvang hebben en het de bedoeling is het groeps-lidmaatschap van de waarnemingen in het licht van alle aanwezige groepen vast te stellen. Een en ander wordt als volgt berekend:

$$K = \sum_{k=1} (\text{aantal waarnemingen}_k / \text{totale steekproefaantal})^2 * 100\%, \text{ met } k \text{ het strategietype.}$$

De gekwadrateerde kans waarmee een groep binnen de populatie voorkomt moet hierbij worden geïnterpreteerd als: de kans om een element uit een bepaalde groep te trekken *maal* de kans om het element weer in dezelfde groep --d.w.z. de goede groep-- terug te plaatsen. In het onderhavige geval is de som van deze gekwadrateerde kansen: $((31/68)^2 + (12/68)^2 + (19/68)^2 + (6/68)^2) * 100\% = 32.48\%$.

ceerde waarneming mee. Van de 3 bedrijven die door de voorspelling als prospector worden aangemerkt is er 1 correct (1 uit 3 oftewel 33.3%, zie meest rechtse kolom tabel 5.6). Dit steekt gunstig af tegen de slechts 9% die de groep prospectors binnen de totale populatie vertegenwoordigt (zie Morrison, 1969:160). Men dient zich overigens te realiseren dat het totale absolute aantal prospectors maar klein is. Het percentage foutief geklassificeerde cases loopt dus snel op. De overige resultaten overziend valt verder het hoge percentage analyzers dat als defender wordt ingeschat nog op (47.4%).

Tabel 5.6: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow strategietypen in de meubelbranche (n=68): Klassificeringsresultaten op basis van 'leaving one out'.*)

| Initiële groep | aantal bedrijven | VOORSPELDE GROEP | | | |
|----------------|------------------|------------------|-------------|------------|------------|
| | | reactor | defender | analyzer | prospector |
| reactor | 12 | 5 41.7% | 4 33.3% | 3 25.0% | 0 0.0% |
| defender | 31 | 2 6.5% | 22 71.0% | 5 16.1% | 2 6.5% |
| analyzer | 19 | 3 15.8% | 9 47.4% | 7 36.8% | 0 0.0% |
| prospector | 6 | 1 16.7% | 3 50.0% | 1 16.7% | 1 16.7% |
| --- | 68 | 11 | 38 | 16 | 3 |

% correct geklassificeerde cases: 51.5%

*) In de tabel staat steeds het aantal bedrijven dat in de voorspelde groep terecht is gekomen vermeld (absolute cijfers). Daarnaast staat dit cijfer uitgedrukt als percentage van het aantal bedrijven dat volgens de oorspronkelijk indeling tot deze categorie behoorde (bijv. $5/12 \cdot 100\% = 41.7\%$).

Afgaande op het voorgaande valt de conclusie ten aanzien van hypothese 1 positief uit: *de strategietypen van Miles en Snow zijn binnen de Nederlandse hout-meubelindustrie significant van elkaar te onderscheiden. Het correct klassifi-*

ceren van bedrijven aan de hand van de afgeleide discriminantfuncties gaat redelijk goed.

Intentionele strategiekarakteristieken

Uit de resultaten van de discriminantanalyse waren reeds aanwijzingen omtrent de validiteit van de vier strategietypen verkregen. De groepsgemiddelden lieten zich aan de hand van de structuurmatrix (discriminantladingen) afdoende interpreteren en toonden karakteristieken die in algemeenheid goed overeen leken te komen met de door Miles en Snow afgegeven typenomschrijvingen. Om echter meer gedetailleerd inzicht te krijgen was nader onderzoek nodig. Er volgden variantie-analyses met het strategietype (reactors, defenders, analyzers en prospectors) als onafhankelijke variabele en de verschillende intentionele strategiekarakteristieken als afhankelijke variabelen. Bij deze laatste werd wederom de voor correlaties gereduceerde lijst met samengestelde variabelen als uitgangspunt genomen. Eén samengestelde variabele werd echter toegevoegd, namelijk de 'factor' produkt bestaande uit het ongewogen gemiddelde van de items 'onderscheidend produkt' en 'uniek/bijzonder produkt' (Cronbach's α computer- en meubelbranche resp. 0.68 en 0.73). Deze factor werd niet meegenomen binnen de discriminantanalyse omdat, binnen de factoranalyse met 8 factoren, het item 'onderscheidend produkt' reeds aanwezig was in de factor 'promotie/marktbewerking'. Met als doel een *meer gedetailleerd inzicht* te krijgen in de verschillen tussen de groepen ten aanzien van de afzonderlijke variabelen/factoren leek het echter nu wel toepasselijk om 'het produkt' (d.i. de mate van produktonderscheid) als apart, aanvullend element mee te nemen. Alle overige variabelen werden als enkelvoudige variabelen gehandhaafd en nader bestudeerd. Gehoopt werd ook aan de gemiddelde groepsscores op deze variabelen aanvullende inzichten te kunnen ontleen. In verband hiermee werd overigens bovendien nog de enkelvoudige variabele 'smalle/diepe produktlijn' extra toegevoegd. Deze variabele bleek additionele informatie te bevatten ten opzichte van de samengestelde variabele 'produktlijn'.

De resultaten van de op de samengestelde en enkelvoudige variabelen toegepaste variantie-analyses zijn terug te vinden in tabel 5.7. Ook de resultaten van de 'paired comparison tests' (*Duncan's multiple-range test*, zie Norusis, 1988:B-158) staan vermeld. Getuige het aantal significante F-waarden (crite-

rium: $F\text{-prob.} < 0.1$) en de verschillen tussen de paren, is de scheidingskracht van de diverse variabelen redelijk goed te noemen. Opvallend is het grote aantal significante verschillen waarbij het reactor-type in negatieve zin betrokken is. De gevonden onderlinge verschillen in strategiekarakteristieken blijken zich wederom goed te laten interpreteren in het licht van de Miles en Snow-typologie en sluiten in hoofdlijn aan bij de in de literatuur bekende empirische resultaten. Een nadere bespreking van de resultaten volgt.

Uit de tabel blijkt (zie tabel 5.7) dat op het gebied van de intentie om te komen tot onderscheid in produkt zowel de prospectors, defenders als analyzers de reactors verslaan. Alle drie de consistente typen streven naar een zekere 'produktdifferentiatie' buiten het prijselement om. Dit blijkt ook uit de scores van de verschillende typen op de variabele 'promotie/marktbewerking'. Hoewel de samengestelde variabele 'produktlijn' geen significante verschillen vertoont, blijkt uit de enkelvoudige variabele 'smalle/diepe produktlijn' dat de produktlijn van de prospectors toch beduidend breder is dan die van de andere 'strategic postures'. De hoge score van de defenders op de enkelvoudige variabele 'specifiek segment gericht' wijst er verder op dat de defenders inderdaad in een relatief smal domein opereren. Bij de (samengestelde) variabele 'prijs' zien we dat het de analyzers en de reactors zijn die een lage prijsstelling hanteren. De prospectors en defenders zitten qua prijs hoger. De achterliggende verklaring hiervoor is echter verschillend voor deze twee groepen, zoals blijkt uit de variabelen 'R&D' en 'bedrijfsprocessen', waarbij in herinnering moet worden geroepen dat deze laatste variabele ook de elementen service/kwaliteit omvat; de prospectors lijken een hogere prijs te vragen in verband met de innovativiteit van hun produkten terwijl de defenders dit doen in samenhang met de door hen geleverde extra kwaliteit/service en accuraatheid. Het is verder belangrijk op te merken dat niet de defenders maar de analyzers de laagste gemiddelde score op de enkelvoudige variabele 'laagste kosten per eenheid produkt' laten noteren. Dit sluit voor wat de analyzers betreft weer goed aan bij de door dit type gehanteerde prijsstelling. De analyzers lijken namelijk sterk op prijs te concurreren, zoals blijkt uit de nadruk die hierop wordt gelegd. Op de variabele 'R&D' scoren de prospectors het beste, met naar het lijkt de analyzers op een goede tweede plaats. De volgorde van de gemiddelden van alle 'strategische groepen' volgt de doorgaans veronderstelde oplopende volgorde in strategische adaptiviteit: reactor-defender-analyzer-prospector. De bevindingen ten aanzien van de samengestel-

de variabele 'promotie/marktbewerking' en de enkelvoudige variabele 'omgevingsscanning' sluiten hier redelijk tot goed bij aan.

Tabel 5.7: Verschillen in intentionele strategiekarakteristieken tussen de strategietypen van de Miles en Snow-typologie in de meubelbranche (n=68) (validiteitstest).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|--------------------------------|-------------------|------|------|-----------------|------|---------------|--------------------------------|
| | R | D | A | P ^{o)} | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | |
| SAMENGESTELD | | | | | | | |
| produkt (5=onderscheid) | 2.79 | 3.65 | 3.58 | 4.08 | 2.47 | c | e P>R;D>R f A>R |
| produktlijn (5=breed) | 2.79 | 2.61 | 2.74 | 3.58 | 0.82 | - | - |
| prijs (5=laag) | 2.83 | 1.90 | 2.84 | 1.94 | 4.44 | a | d A>D e R>D f A>P;R>P |
| promotie/marktbew. (5=hoog) | 2.01 | 3.04 | 2.95 | 3.57 | 9.60 | a | d P>R;D>R; A>R f P>A;P>D |
| bedrijfsprocesses (5=goed) | 3.38 | 3.95 | 3.82 | 3.60 | 2.32 | c | e D>R f A>R |
| R&D (5=hoog) | 2.96 | 3.22 | 3.51 | 4.08 | 3.72 | b | d P>R e P>D f A>R |
| ENKELVOUDIG | | | | | | | |
| smalle/diepe produktlijn | 3.25 | 3.32 | 3.42 | 2.17 | 1.33 | - | f A>P;D>P |
| spec. marktsegment gericht | 3.67 | 4.13 | 3.47 | 3.83 | 1.25 | - | f D>A |
| zekerstellen toevoer(lijnen) | 2.83 | 3.90 | 3.05 | 3.33 | 2.74 | b | e D>R;D>A |
| contracten toelever./afnemers | 2.50 | 3.48 | 3.37 | 3.17 | 1.97 | - | e D>R f A>R |
| laagste kosten/eenheid produkt | 2.33 | 3.00 | 3.37 | 2.50 | 2.56 | c | e A>R f D>R |
| weinig omgevingsscanning | 3.50 | 2.39 | 2.21 | 1.83 | 3.05 | b | e R>P;R>A; R>D |
| verzekerd zijn goed personeel | 3.50 | 3.45 | 3.42 | 2.67 | 0.95 | - | - |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | 3.08 | 3.74 | 4.00 | 3.00 | 3.48 | b | e A>P;A>R; D>R f D>P |
| goede relaties derden | 2.17 | 2.35 | 2.79 | 2.83 | 0.97 | - | - |

^{o)} 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

Van de resterende enkelvoudige variabelen valt op dat de defenders en analyzers het met name goed doen waar het gaat om het stroomlijnen van het productieproces (zie zekerstellen toevoerlijnen, contracten toeleveranciers/afnemers en laagste kosten/eenheid produkt). Hierbij lijkt het belang van het laag houden van de kosten belangrijker voor de analyzers dan voor de defenders gezien de eerder waargenomen scores voor 'produkt' en 'prijs'. De opgetekende verschillen zijn overigens alleen maar significant met de reactors. De prospectors blijven ten opzichte van de defenders en de analyzers opvallend genoeg niet ver achter, waar het aan de bedrijfsprocessen en logistiek gerelateerde variabelen betreft. Sprekend over de prospectors valt verder met name de uitkomst voor 'inspanningen om verzekerd te zijn van goed gekwalificeerd personeel' op. Hoewel het verschil met de andere groepen niet significant is ligt het gemiddelde van de prospectors beneden dat van alle andere strategietypen. Dit lijkt in te gaan tegen de opvatting dat prospectors, gezien de aard van hun werkzaamheden, specifieke aandacht zouden hebben voor hun personeel (Miles en Snow, 1978:128-129). De variabele 'zorgzaam voor organisatiefamilie' (werknemers, managers, aandeelhouders e.d.) laat een vergelijkbaar beeld zien. De prospectors blijven hier, samen met de reactors, significant achter ten opzichte van de analyzers en defenders. De variabele 'relaties met derden' (branche-organisaties, overheid, belangengroepen e.d.) lijkt er op te wijzen dat naar mate een organisatie zich meer adaptief opstelt 'politieke aspecten' aan belang winnen, hoewel geen significante verschillen worden genoteerd.

De samenvattende conclusie luidt dat het totaalbeeld van de intentionele karakteristieken van de strategietypen in de meubelbranche vrij goed strookt met de theorie en de omschrijvingen van Miles en Snow (1978) ten aanzien van de verschillende typen. Dit geeft --samen met de eerdere resultaten van de interpretatie van de profielkarakteristieken van de strategietypen aan de hand van de discriminantanalyse-- aan, dat *de klassificering van de bedrijven in de vier Miles en Snow-typen als valide kan worden beschouwd.*

Reële organisatiekarakteristieken

Na het onderzoek naar het 'bestaan' van de strategietypen binnen de Nederlandse meubelbranche volgde een analyse toegespitst op de reële organisatorische kenmerken van de defenders, prospectors, analyzers en reactors. De

resultaten van de uitgevoerde enkelvoudige variantie-analyses staan weergegeven in tabel 5.8. Zij geven aan dat er duidelijke verschillen in onderscheidende competenties, organisatiestructuur en productieproces zijn waar te nemen tussen de vier strategietypen.

Tabel 5.8: Verschillen in onderscheidende competenties, proces en structuur tussen de strategietypen van de Miles en Snow-typologie in de meubelbranche (n = 68).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABELE: | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|-----------------------------|-------------------|------|------|-----------------|------|---------------|---|
| | R | D | A | P ^{o)} | | | |
| COMPETENTIE | | | | | | | |
| algemeen management | 2.50 | 3.81 | 3.42 | 3.00 | 7.26 | a | d D>R ⁺ ;A>R ⁺ ; e D>P ^{o)} |
| financieel management | 3.50 | 3.90 | 3.74 | 2.50 | 3.50 | b | d D>P ⁺ ; e A>P ⁺ ;R>P ^{o)} |
| 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

o) niet gehypothetiseerde relatie

De meeste verschillen zijn er wederom tussen (één van) de consistente strategietypen en de reactors. Vrijwel steeds zien we dat deze laatste groep zich in negatieve zin onderscheidt. Een aantal van de significante verschillen hebben ook betrekking op de prospectors. Deze groep scoort beter ten opzichte van de andere typen waar het 'R&D-management' betreft maar doet het wat minder op de variabelen 'algemeen management' ($D > P$), 'financieel management' ($D > P$, $A > P$ en $R > P$) en 'controle/gezagsverhoudingen' ($D > P$). Terugkoppeling van de resultaten naar de geformuleerde hypothesen 2a tot en met 2j (zie tabel 3.1, paragraaf 3.2) wijst uit dat alle hypothesen in hoofdlijn worden ondersteund (zie '+' en '°' in tabel 5.8). In een aantal gevallen zijn de gevonden verbanden echter niet sterk genoeg om significante verschillen aan te tonen (bijv. t.a.v. inkoop/materialsmanagement). De volgorde van de aangetroffen gemiddelden zijn --enkele uitzonderingen daar gelaten¹⁷-- wel steeds in de gehypothetiseerde richting. Verder zijn er een aantal wel significante verschillen af te lezen die niet gehypothetiseerd werden. 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 conclusie ten aanzien van hypothese 2 luidt: *de strategietypen binnen de meubelbranche vertonen in zeer belangrijke mate de door Miles en Snow (en andere onderzoekers) gehypothetiseerde en gevonden organisatiekenmerken.*

5.2.1.4 Resultaten computerbranche

Strategietypen

In de computerbranche werden 9 reactors, 22 defenders, 23 analyzers en 7 prospectors aangetroffen. De procentuele verdeling kwam hiermee uit op respectievelijk: 15% (reactors), 36% (defenders), 38% (analyzers) en 11% (prospectors). Ook in deze omgeving waren dus het defender- en analyzer-type favoriet. Hoewel we hier met een duidelijk meer turbulente markt te maken hebben blijft het percentage prospectors beperkt.

¹⁷ 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.

Om de kwaliteit van de groepsindeling te toetsen werd wederom een discriminantanalyse uitgevoerd, gebruikmakend van de directe methode (forced entry). Onder de opgenomen variabelen waren de 5 samengestelde variabelen die waren voortgekomen uit de factoranalyse uitgevoerd over beide branches heen (de constructen 'promotie/marktbenadering', 'prijs/positionering', 'R&D', 'bedrijfsprocessen' en 'produktlijn') en 2 enkelvoudige variabelen ('contracten toeleveranciers/afnemers', 'uniek/bijzonder produkt').¹⁸ Op basis van de genoemde 7 variabelen konden drie discriminantfuncties worden afgeleid.¹⁹ De steekproefproporties van de strategietypen dienden hierbij als indicator c.q. schatter voor de verdeling van de typen in de populatie. Van de drie gevonden discriminantfuncties was er slechts één significant (sign. niveaus resp. 0.0257; 0.8549; 0.9086). Het percentage verklaarde variantie van deze ene functie bedroeg 83.5% (zie tabel 5.9). Een en ander wees op een significant verschil tussen de vier strategietypen binnen de computerbranche.

Ten aanzien van de interpretatie van de bijdrage van de verschillende variabelen aan de scheiding van de groepen moest wederom enige voorzichtigheid worden betracht. Een zekere correlatie van (met name) de extra toegevoegde enkelvoudige variabelen met sommige van de andere variabelen viel te verwachten.²⁰ De grootte van de coëfficiënten vormde dus slechts een beperkte indicator voor de bijdrage van de verschillende variabelen aan de scheidingskracht van de functie (zie Norusis, 1988:B-15). Om tot nader inzicht te komen was het beter te kijken naar de structuurmatrix en haar correlaties. Het feit dat uiteindelijk slechts één functie resulteerde bemoeilijkte de interpretatie. Door het samenkomen van de diverse uiteenlopende variabelen in één functie was deze laatste vrij pluriform van aard.

¹⁸ Voor de opbouw van de verschillende constructen alsmede hun Cronbach α 's zie tabel 5.2.

¹⁹ Resultaten van de test op gelijkheid van de covariantie van de discriminantfuncties m.b.t. de computerbranche: Box's M 5.1566; Approx. F 1.6526; vrijheidsgraden 3 3003.7; Significantie 0.18.

²⁰ De variabele 'uniek/bijzonder produkt' correleerde volgens de factoranalyse met de factor 'prijs/positionering' (zie tabel 5.1, factor 2).

Tabel 5.9: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow strategietypen in de computerbranche (n=61); Gestandaardiseerde canonische discriminantfunctie-coëfficiënten van de scheidingsvariabelen.

| | Functie 1 |
|---------------------------------|-----------|
| sterke promotie/marktbenadering | 0.14 |
| beheersing bedrijfsproces | 0.30 |
| veel R&D | 0.34 |
| lage prijs/positionering | 0.34 |
| smalle produktlijn | 0.29 |
| contracten toel./afnemers | 0.46 |
| uniek/bijzonder produkt | 0.44 |
| Eigenwaarde: | 0.68 |
| % verklaarde variantie: | 83.5 |
| cum. % verkl. variantie: | 83.5 |
| Wilks' Lambda | 0.52 |
| Chi ² : | 35.4 |
| vrijheidsgraden: | 21 |
| significantie: | 0.0257 |

De structuurmatrix met de correlatiecijfers tussen de onafhankelijke variabelen en de discriminantfunctie staat in tabel 5.10. Met het gegeven dat de variabelen die de functie opspannen verwijzen naar het totaal aan problemen waarvoor de organisatie zich geplaatst ziet ('entrepreneurial, technological and administrative'), ligt de benoeming van deze functie als 'algemene bedrijfsvoering' waarschijnlijk nog het meeste voor de hand. In welke mate de functie naar een eenduidige invulling van de strategie verwijst is onduidelijk door de pluriformiteit van de functie en dus het gebrek aan gedetailleerd inzicht. We lopen de samenstelling en discriminantladingen van de verschillende variabelen even na.

De waardes nader beijkend zien we dat binnen de functie de variabele 'uniek/bijzonder produkt' de hoogste discriminantlading heeft (0.68), gevolgd door de aan het organisatieproces gerelateerde variabelen 'beheersing bedrijfsprocessen' en 'contracten toeleveranciers/afnemers' (resp. 0.59 en 0.45). Ook 'R&D' scoort een redelijke discriminantlading (0.45). Het element 'promotie/marktbenadering' toont een minder sterke correlatie met de discriminant-

functie (0.36), terwijl 'de breedte van de produktlijn' en de prijs-variabele de hekkeluiters zijn (resp. 0.22 en 0.14).

Na het benoemen c.q. beschrijven van de discriminantfunctie kunnen nu de strategische groepen in de door deze functie opgespannen ruimte worden geplaatst om een profielbeschrijving voor de groepen af te leiden (zie tabel 5.11). De interpretatie zal natuurlijk lijden onder het diffuse karakter van de gedestilleerde discriminantfunctie. Hierdoor zal het in sommige gevallen in zekere mate nodig zijn naar de karakteristieken van de verschillende 'strategische postures' toe te redeneren. De eerste indruk is dat een relatief hoge score op de functie gunstig(er) is.

Tabel 5.10: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow-strategietypen in de computerbranche (n=61): structuurmatrix.')

| | Functie 1 <i>Algemene bedrijfsvoering</i> |
|-------------------------------------|--|
| uniek/bijzonder produkt | 0.68 |
| beheersing bedrijfsprocessen | 0.59 |
| contracten toeleveranciers/afnemers | 0.45 |
| veel R&D | 0.45 |
| promotie/marktbewerking | 0.36 |
| beperkte produktlijn | 0.22 |
| lage prijs/positionering | 0.14 |

')

In de tabel staan correlaties tussen functies en variabelen, d.i. de 'pooled-within-groups'-correlaties tussen iedere onafhankelijke variabele en de canonische discriminantfuncties.

*) Variabelen geordend op basis van aandeel van de correlatie binnen de functies.

Tabel 5.11: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow-strategietypen in de computerbranche (n=61): groepsgemiddelden voor de canonische discriminantfunctie.

| | Functie 1 |
|-------------|-----------|
| reactors | -1.81 |
| defenders | -0.03 |
| analyzers | 0.55 |
| prospectors | 0.61 |

De ligging van de groepsgemiddelden op de discriminantfunctie toont twee uitersten. Enerzijds de reactors die zeer sterk negatief scoren (-1.81) en anderzijds de analyzers en prospectors met duidelijke positieve scores (resp. 0.55 en 0.61). De defenders tonen een score die tussen deze twee uitersten in ligt (-0.03). Het gemiddelde van de laatst genoemde groep ligt overigens wel dicht bij dat van de analyzers/prospectors dan bij dat van de reactors, hetgeen het onderscheid tussen de drie consistente strategietypen en de inconsistente reactors onderstreept. De ordening van de gemiddelden volgt de lijn van oplopende adaptiviteit: reactors, defenders, analyzers en prospectors.

De sterk negatieve score van de reactors op de discriminantfunctie is overduidelijk. Met andere woorden, de reactors scoren verre weg het slechtste op de door de functie weergegeven combinatie van strategische variabelen. Schijnbaar hebben de reactors geen uniek/bijzonder produkt, houdt de beheersing van de bedrijfsprocessen niet over, is hun R&D-inspanning beperkt en blinken zij ook qua prijsstelling en promotie niet uit. De analyzers en prospectors scoren het hoogste op de discriminantfunctie en ontlopen elkaar niet veel (0.55 versus 0.61). Aan de hand van de breed georiënteerde functie kan helaas niet worden afgelezen of de prospectors inderdaad meer doen aan R&D en de analyzers --in hun hybride benadering-- nadrukkelijk meer oog hebben voor het controleren van de bedrijfsprocessen. De compensatorische effecten verdoezelen het beeld en geven alleen aan dat in totaliteit de prospectors een nog iets zwaardere inspanning (lijken te) leveren dan de analyzers. Het wat lager liggende groepsgemiddelde van de defenders valt te verklaren uit het gewicht van een aantal variabelen binnen de discriminantfunctie c.q. hun coëfficiënten/discriminantladingen. Hoewel de defenders volgens de theorie hoog scoren op de variabele 'smalle produktlijn' heeft deze variabele maar een zeer bescheiden gewicht binnen de functie (discriminantlading 0.22). Verder behalen de defenders, wanneer zij inderdaad minder adaptief zijn dan analyzers en prospectors, minder 'punten' via de variabelen 'R&D' en 'promotie'. Althans, het verlies dat hier wordt opgelopen wordt kennelijk niet gecompenseerd door de eventueel hogere score van dit type op de variabele 'beheersing bedrijfsprocessen'. Een en ander zorgt er gezamenlijk voor dat het groepsgemiddelde van de defenders op de discriminantfunctie lager uitkomt dan dat van de analyzers en prospectors.

Wanneer we het resultaat nu vergelijken met de beschrijvingen van de strategietypen zoals door Miles en Snow (1978) afgegeven, dan blijkt er sprake van

een redelijk goede overeenkomst. Hierbij gaat het natuurlijk met name om het onderscheid tussen de consistente typen (defenders, analyzers en prospectors) enerzijds en de inconsistente reactors anderzijds. Opvallend is natuurlijk verder de oplopende lijn in de ordening van de strategietypen (reactors, defenders, analyzers, prospectors) welke de doorgaans veronderstelde oplopende mate van adaptiviteit volgt. Het pluriforme karakter van de afgeleide significante discriminantfunctie bemoeilijkte echter een meer specifieke interpretatie.

De *klassificatie*-procedure die volgde maakte uitsluitend gebruik van de significante discriminantfunctie en hield specifiek rekening met de individuele varianties binnen de groepen. De resultaten van tabel 5.12 laten een --met behulp van de U-methode-- afgeleide trefquote zien van 52.5%. Gegeven het feit dat bij toedeling van de bedrijven aan de vier categorieën volgens het proportionele kansmodel de kans op goed klassificeren 30.7%²¹ bedroeg, betekende dit een relatieve informatiewinst van $\{(52.5 - 30.7) / 30.7 * 100\% \} = 71.0\%$. 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 ook nu ruimschoots gehaald.

De detail-resultaten laten zien dat de discriminantfunctie er niet in slaagt om het groepslidmaatschap van de aanwezige prospectors goed te voorspellen. Geen van alle prospectors komt als prospector uit de bus. De indeling luidt òf defender òf analyzer (resp. 57.1% en 42.9%). Dit is een teleurstellend resultaat, hoewel de hoogte van de percentages foutief geklassificeerde cases weer moet worden gerelativeerd. Door de kleine absolute aantallen nemen de percentages snel toe. De klassificering van prospectors als analyzer komt niet onverwacht omdat de analyzer als meest adaptief wordt gezien na de prospector. Hierboven zagen we al dat de groepsgegevens van de prospector en analyzer zeer dicht tegen elkaar aanlagen. Verder weten we dat de analyzer in veel grotere aantallen voorkomt binnen de populatie dan de prospector (38%

²¹ De proportionele random trefkans bedraagt:

$$K \sum_{k=1}^K (\text{aantal waarnemingen}_k / \text{totale steekproefaanal})^2 \times 100\%, \text{ met } k \text{ het strategietype. Toege-}$$

past op de situatie van de computerbranche luidt de uitkomst: $((9/61)^2 + (22/61)^2 + (23/61)^2 + (7/61)^2) \times 100\% = 30.7\%$.

versus 11%). Het percentage correct geklassificeerde analyzers geeft aan dat eveneens het goed classificeren van dit type vrij moeilijk is (43.5% goed geklassificeerd). Vooral een sterke overloop richting defenders valt op (43.5%). Van de reactors die foutief worden 'benoemd' komt het merendeel als defender uit de bus. Het type dat het beste te classificeren blijkt is de defender. Voor ruim 80% van de defenders wordt ook voorspeld dat zij defender zijn.

Tabel 5.12: Discriminantanalyse ten aanzien van de Miles en Snow strategietypen in de computerbranche (n=61): Klassificeringsresultaten op basis van 'leaving one out'.*)

| Initiële groep | aantal bedrijven | VOORSPELDE GROEP | | | |
|----------------|------------------|------------------|-------------|-------------|------------|
| | | reactor | defender | analyzer | prospector |
| reactor | 9 | 5 55.6% | 3 33.3% | 1 11.1% | 0 0.0% |
| defender | 22 | 1 4.5% | 17 77.3% | 4 18.2% | 0 0.0% |
| analyzer | 23 | 3 13.0% | 10 43.5% | 10 43.5% | 0 0.0% |
| prospector | 7 | 0 0.0% | 5 71.4% | 2 28.6% | 0 0.0% |
| | 61 | 9 | 35 | 17 | 0 |

% correct geklassificeerde cases: 52.5%

*) In de tabel staat steeds het aantal bedrijven dat in de voorspelde groep terecht is gekomen vermeld (absolute cijfers). Daarnaast staat dit cijfer uitgedrukt als percentage van het aantal bedrijven dat volgens de oorspronkelijk indeling tot deze categorie behoorde.

Op basis van de gevonden resultaten luidt de conclusie ten aanzien van hypothese 1 met betrekking tot de computerbranche: *de binnen de computerbranche achterhaalde strategietypen van Miles en Snow laten zich significant van elkaar onderscheiden. Het goed voorspellen van het strategietype van de bedrijven gaat aan de hand van de afgeleide discriminantfunctie beperkt tot redelijk.*

Intentionele strategiekarakteristieken

Om nader inzicht te krijgen in de validiteit van de oorspronkelijk geïdentificeerde categorieën van reactors, defenders, analyzers en prospectors volgde aanvullend onderzoek naar hun onderlinge verhoudingen per intentionele strategievariabele.²² Een en ander gebeurde met behulp van variantie-analyse. Ook nu was het doel vast te stellen of de achterhaalde strategische groepen qua profiel voldeden aan de door Miles en Snow (1978) omschreven karakteristieken. In het onderhavige geval was dit erg belangrijk. De profiel-interpretatie voor de groepen uit de computerbranche met behulp van de discriminant-analyse was door het diffuse karakter van de afgeleide discriminantfunctie beperkt gebleven. De variabele 'hoge promotie-uitgaven' werd in onderstaande analyse overigens als extra variabele, naast de samengestelde variabele 'promotie/marktbewerking', opgevoerd omdat zij aanvullende informatie bevatte.

De resultaten van de uitgevoerde variantie-analyses met betrekking tot de intentionele strategiekarakteristieken van de groepen in de computerbranche staan in tabel 5.13 (inclusief Duncan's 'paired comparison test'). Een eerste blik op de gevonden waarden laat zien dat de 'overall'-scheiding tussen de groepen wat tegen valt. Dit geldt met name voor de enkelvoudige variabelen. Slechts twee van de meegenomen variabelen hebben hier een significante F-waarde (criterium: F-prob. <0.1), te weten 'contracten toeleveranciers/afnemers' en de additioneel toegevoegde 'hoge promotie-uitgaven'. Bij de samengestelde variabelen is de helft van het aantal F-waarden significant terwijl de F-waarde voor 'promotie/marktbewerking' nog redelijk hoog uitvalt (F=2.03; F-prob. 0.12). Gelukkig zijn de resultaten op het niveau van de paarsgewijze vergelijking 'beter'. Verreweg het grootste deel van de variabelen toont hier significante verschillen. Bij de meesten is het reactortype in negatieve zin betrokken. Over het geheel genomen blijken de aangetroffen strategiekarakteristieken weer goed aan te sluiten bij de Miles en Snow-typologie.

²² Ook hier werd, net als bij de behandeling van de meubelbranche, de *additioneel* afgeleide factor 'produkt' toegevoegd. Het ging om --zoals reeds vermeld-- een factor bestaande uit het ongewogen gemiddelde van de items 'onderscheidend produkt' en 'uniek/bijzonder produkt' (Cronbach's α computer- en meubelbranche resp. 0.68 en 0.73).

Tabel 5.13: Verschillen in intentionele strategiekarakteristieken tussen de strategietypen van de Miles en Snow-typologie in de computerbranche (n=61) (validiteitstest).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|--|-------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|--------------------|
| | R | D | A | P ^{o)} | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | |
| SAMENGESTELD | | | | | | | |
| produkt/dienst (5=onderscheid) | 2.83 | 3.84 | 4.04 | 4.14 | 6.73 | a | d P>R;A>R; D>R |
| produktlijn (5=breed) | 3.72 | 2.80 | 2.98 | 3.43 | 1.66 | - | f R>D |
| prijs (5=laag) | 2.19 | 2.40 | 2.52 | 2.38 | 0.32 | - | - |
| promotie/marktbew. (5=hoog) | 2.67 | 3.25 | 3.19 | 3.37 | 2.03 | - | e D>R;A>R f P>R |
| bedrijfsprocessen (5=goed) | 3.00 | 3.78 | 3.94 | 3.77 | 4.85 | a | d A>R;D>R e P>R |
| R&D (5=hoog) | 3.00 | 3.44 | 3.74 | 4.07 | 3.10 | b | e P>R;A>R f P>D |
| ENKELVOUDIG | | | | | | | |
| hoge promotie-uitgaven | 2.33 | 2.64 | 2.04 | 3.00 | 2.27 | c | e P>A f D>A |
| spec. marktsegment gericht zekerstellen toevoer(lijnen) | 3.33 2.44 | 3.64 2.82 | 3.74 2.70 | 2.43 3.14 | 1.52 0.29 | - | f A>P;D>P - |
| contracten toel./afnemers | 2.78 | 3.55 | 3.96 | 4.14 | 2.78 | b | e P>R;A>R f D>R |
| laagste kosten/'produkt' | 2.33 | 2.59 | 2.87 | 2.29 | 0.81 | - | - |
| weinig omgevingsscanning | 1.67 | 2.18 | 2.35 | 2.29 | 0.76 | - | - |
| verzekerd zijn goed personeel | 3.33 | 4.05 | 4.13 | 4.00 | 1.59 | - | f A>R;D>R |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | 3.11 | 3.64 | 3.87 | 3.86 | 1.42 | - | f A>R |
| goede relaties derden | 2.00 | 2.23 | 2.48 | 2.57 | 0.44 | - | - |

^{o)} 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Ten aanzien van de mate van intentioneel produktonderscheid zien we een significant verschil van alle drie de consistente strategietypen met de reactors. De reactors spannen zich, met andere woorden, op dit punt overduidelijk minder in. Ook voor wat betreft het beheersen van de 'bedrijfsprocessen' en de 'promotie/marktbewerking' blijven de reactors significant achter. Dit geldt

wederom ten opzichte van alle drie de overige typen. Bij de proces-gerelateerde variabelen (bedrijfsprocessen, zekerstellen toevoer(lijnen), contracten toeleveranciers/afnemers) valt het op dat de prospectors --die doorgaans als relatief minder efficiënt worden afgeschilderd-- goed meekomen met de defenders en analyzers. De hoge scores van de prospectors op deze variabelen tonen aan dat de flexibele marktopstelling van dit type zeker geen veronachtzaming van de werk- en goederenstroom betekent, hoewel het nastreven van 'lage kosten per eenheid produkt/dienst' niet prevaleert. De gemiddelde nadruk van de prospectors op deze laatste variabele is laag. De defenders en analyzers leggen hier wel hun accent, hoewel zich geen significante verschillen laten noteren. Terugkerend naar de reactors blijkt deze groep een vrij brede produktlijn te hebben. We zien een significant verschil tussen de reactors en de defenders op de samengestelde variabele 'produktlijn'. Hoewel niet significant geeft het hoge gemiddelde van de prospectors aan dat ook deze groep een vrij diffuus produktenpakket kent. De --ten opzichte van defenders en analyzers-- significant lage score voor het zich beperken tot 'een specifiek segment', en het hoogste gemiddelde voor 'promotie/marktbewerking' (welke de variabele 'het betreden van nieuwe markten' omvat) benadrukken dit. Hoewel 'prijs' schijnbaar in deze branche een minder belangrijke strategische variabele is (F-waarde n.s.), is het wel opmerkelijk dat de reactors ook hier ten opzichte van de andere typen een ongunstig gemiddelde laten noteren. Op 'R&D' scoren zowel de prospectors als de analyzers goed. De reactors blijven wederom het meest duidelijk achter. De volgorde van de groepsgemiddelden volgt --net als in de meubelbranche-- de oplopende lijn: reactor-defender-analyser-prospector. Dit past bij het beeld dat Miles en Snow oproepen als zij spreken over de mate van innovativiteit van de vier strategietypen. Opvallend is dat 'de mate van omgevingscanning' deze lijn niet heeft. De onderlinge verschillen zijn echter niet significant.

Ten aanzien van de resterende enkelvoudige variabelen stellen we vast dat de analyzers significant minder nadruk leggen op 'relatief hoge promotie-uitgaven'. Het verschil met de prospectors en de defenders is significant. Met name dit laatste is opvallend. De hoge promotie-uitgaven van de prospectors zullen waarschijnlijk samenhangen met het feit dat produkten in het begin van hun 'life cycle' extra communicatieve inspanning vereisen om de (potentiële) afnemers op de hoogte te stellen van het bestaan van de produkten en hun gebruiksmogelijkheden. Bij de defenders gaat het waarschijnlijk eerder om een

bijdrage aan hun kwaliteitsimago, hoewel we hier geen specifieke aanwijzingen voor kunnen vinden. Qua 'verzekerd zijn van goed personeel' en 'zorgzaam zijn voor de organisatiefamilie' (werknemers, management, aandeelhouders etc.) noteren we met name een verschil tussen (enkele van) de consistente strategietypen en de reactors. De reactors lijken achter te blijven. De meer omgevingsgeoriënteerde variabele 'goede relaties met derden' toont 'strategiebreed' geen significante verschillen.

Samenvattend blijkt dat ook wanneer de intentionele profielkarakteristieken afzonderlijk worden bekeken er een beeld resulteert per strategietype dat vrij goed bij de typologie aansluit. Meest prominent zijn de achterblijvende profielscores van de reactors. *Bij de computerbedrijven lijkt er sprake van afdoende validiteit met betrekking tot de indeling in prospectors, analyzers, defenders en reactors.*

Reële organisatiekarakteristieken

De resultaten van de variantie-analyses die werden uitgevoerd met betrekking tot de 'onderliggende' organisatiekenmerken van de reactors, defenders, analyzers en prospectors binnen de computerbranche, staan in tabel 5.14. De 'overall'-scheiding van de geoperationaliseerde variabelen van onderscheidende competentie, proces en structuur blijkt hierbij tegen te vallen. Hoewel beide proces-variabelen duidelijke verschillen tussen de groepen tonen zijn slechts twee van de zes competentie-variabelen en geen van de twee structuur-variabelen significant (criterium: F-prob. <0.1). 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 (tabel 3.1, paragraaf 3.2). De geregistreerde verschillen beperken zich echter doorgaans tot het significant minder sterk zijn van de reactors (zie +) in tabel 5.14). Toch komt 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 geanticipeerd c.q. 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 samenvattende conclusie ten aanzien van hypothese 2 luidt: *het profiel van competenties, proces en structuur van de strategietypen binnen de computerbranche volgt in zeer belangrijke mate de door Miles en Snow (en andere onderzoekers) gehypothetiseerde en gevonden organisatiekenmerken.*

Tabel 5.14: Verschillen in onderscheidende competentie, proces en structuur tussen de strategietypen van de Miles en Snow-typologie in de computerbranche (n=61).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|---|-------------------|------|------|-----------------|------|---------------|--|
| | R | D | A | P ^{°)} | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | |
| COMPETENTIE | | | | | | | |
| algemeen management | 2.11 | 3.68 | 3.22 | 3.57 | 7.25 | a | d D>R ⁺ ;P>R ⁺ ; A>R ⁺ f D>A ^{°)} |
| financieel management | 3.22 | 3.86 | 3.74 | 3.14 | 1.85 | - | f D>R ⁺ |
| R&D management | 2.44 | 3.09 | 3.22 | 3.86 | 3.61 | b | 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 ⁺ |
| produkiemiddelen/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-/gezagverhouding | 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

5.2.1.5 Invloed omgeving

Hierboven werden de resultaten steeds per branche gerapporteerd. Om de specifieke invloed van de omgevingsvariabele op de strategietypen te kunnen bepalen waren aanvullende analyses nodig. De bedrijven uit beide branches werden hiertoe samengevoegd, onder toevoeging van een dummy-variabele voor 'omgeving' (0 = de meer stabiele meubelbranche; 1 = de meer turbulente computerbranche).²³

Tabel 5.15: 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.

Kijken we naar de mate waarin de verschillende typen voorkomen in de verschillende omgevingen dan zien we dat er bij de meubels lichtelijk meer reactors en veel meer defenders zijn dan in de computerbranche (defenders: 46% versus 36%) (zie tabel 5.15). In de computerbranche is daarentegen het procentuele aandeel van de analyzers duidelijk hoger dan bij de meubels (38% versus 28%). Ook zijn er hier iets meer prospectors. Een en ander lijkt te

²³ De verhouding tussen het aantal meubel- en computerbedrijven in de steekproef relaterend aan de verhouding tussen de bedrijven in de deelpopulaties (resp. 68/61 en 988/1280, bedrijven met > 5 werknemers (Kamer van Koophandel, 1989)) tekende zich enige ondervertegenwoordiging van het aantal computerbedrijven in dit 'samengevoegde databestand' af.

wijzen op een zekere mate van contingency. Met andere woorden, in een stabiele omgeving opteren bedrijven (bewust of onbewust) eerder voor een reactor- danwel defender-strategie en in een meer turbulente markt eerder voor een analyzer- (primair) danwel prospector-strategie (secundair). Controle van dit verband met behulp van Chi^2 toonde echter geen significante afhankelijkheid aan. Ook de ordinale maatstaven Kendall's Tau-B en -C waren niet significant, hoewel de aangetroffen waarden wel in de richting neigden van het in deze studie gehanteerde significantie-criterium van $p < 0.10$ (Tau-B en Tau-C²⁴ resp. 0.102 ($p < 0.11$) en 0.113 ($p < 0.11$) (p -waarden niet in tabel)).²⁵ Toepassing van laatstgenoemde maatstaven leek plausibel daar zowel de omgevingsvariabele als de strategietypen in zekere zin ordinaal te interpreteren zijn. Zo is de omgevingsvariabele gebaseerd op het onderscheid *stabiel-turbulent* en kent de trits *reactors-defenders-analyzers-prospectors* een oplopende mate van adaptiviteit (zie McKee c.s., 1989).

Vervolgens werden de strategische en organisatorische karakteristieken nader onderzocht waarbij de karakteristieken de afhankelijke variabelen vormden. Het strategietype, de omgeving en het interactie-effect strategie-omgeving werden als de onafhankelijke variabelen beschouwd. De resultaten van de uitgevoerde drieweg ANOVA-analyses staan hieronder vermeld (zie tabellen 5.16 en 5.17).

Intentionele strategiekarakteristieken

Uit tabel 5.16 blijkt dat de invloed van de strategische oriëntatie c.q. het strategietype van het bedrijf op de diverse intentionele strategische karakteristieken groot is. Het grote aantal significante waarden in de kolom 'strategietype' (zie tabel 5.16) wijst hierop. De invloed van de omgeving op de karakteristieken is beperkter. Zo zien we dat bij slechts één van de samengestelde variabelen een significant hoofdeffect wordt geregistreerd, te weten bij 'promotie/marktbewerking' (4.53**) (zie tabel 5.16, kolom 3: omgevings situatie).

²⁴ Kendall's Tau-B en -C kunnen (globaal) variëren tussen -1 en 1 (voor nadere informatie zie o.a. Norusis, 1988:B-103).

²⁵ Ook toen de strategietypen twee-aan-twee samen werden gevoegd (reactors/defenders en analyzers/prospectors) en werden uitgezet tegen de omgevingsvariabele, bleek Chi^2 (1.55 after Yates correction ($p < 0.21$)) niet significant. Kendall's Tau-B en -C (resp. 0.125 en 0.124) waren dit toen wel ($p < 0.08$).

Tabel 5.16: Intentionele strategiekarakteristieken verklaard door de strategietypen van Miles en Snow, de omgevingsituatie en de interactie strategie-omgeving (n = 129).

DRIEWEG ANOVA RESULTATEN:*)

| AFH. VARIABELE: | Volledig model | Strategie-type | Omgevings-situatie | Strategie-omgeving interactie |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------------|-------------------------------|
| SAMENGESTELD | | | | |
| produkt | 6.04*** | 7.04*** | 2.13 | 0.29 |
| produktlijn | 1.69 | 1.64 | 1.61 | 0.59 |
| prijs/positionering | 2.00* | 2.59* | 0.02 | 2.74** |
| bedrijfsprocessen | 4.67*** | 6.14*** | 0.41 | 0.94 |
| promotie/marktbewerking | 9.26*** | 10.49*** | 4.53** | 1.15 |
| R&D | 6.02*** | 7.04*** | 1.34 | 0.15 |
| ENKELVOUDIG | | | | |
| spec. marktsegment gericht | 1.70 | 1.56 | 1.51 | 1.27 |
| zekerstellen toevoer(lijnen) | 2.96** | 1.57 | 6.26** | 1.06 |
| contracten toelever./afnemers | 3.98*** | 4.04*** | 2.86* | 0.79 |
| laagste kosten/eenheid 'produkt' | 2.80** | 2.84** | 3.24* | 0.33 |
| weinig omgevingscanning | 1.04 | 0.77 | 1.63 | 3.30** |
| verzekerd zijn goed personeel | 3.18** | 0.89 | 9.75*** | 1.48 |
| zorgzaam v. organisatiefamilie | 2.69** | 3.57** | 0.00 | 1.05 |
| goede relaties derden | 1.31 | 1.57 | 1.06 | 0.01 |

*) In de tabel staan F-waarden.

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

Bij de enkelvoudige variabelen laat de helft een significant waarde voor de omgevingsituatie zien. Het gaat om de variabelen 'zekerstellen toevoer(lijnen)', 'contracten toeleveranciers/afnemers', 'laagste kosten per eenheid produkt' en 'verzekerd zijn van goed personeel'. De individuele resultaten van de computerbranche en de meubelbranche met elkaar vergelijkend, om het specifieke effect vast te stellen, valt het volgende op (zie voorgaande paragrafen, specifiek tabellen 5.7 en 5.13): Voor wat betreft de 'promotie/marktbewerking' scores (in grote lijn) alle typen uit de computerbranche hoger dan de bedrijven uit de meubelbranche, terwijl verder de onderlinge verschillen tussen de strategietypen binnen de computerbranche beduidend geringer zijn (F-

waarde computers/meubels 2.03 versus 9.60). Ook de enkelvoudige variabelen 'contracten met toeleveranciers/afnemers' en 'het verzekerd zijn van goed personeel' blijken bij de computerbedrijven meer nadrukkelijk in de aandacht te staan. De score met betrekking tot de laatstgenoemde variabele verwijst waarschijnlijk naar de krappe arbeidsmarkt in de bedrijfstak. De variabelen 'zekerstellen van de toevoerlijnen' en 'laagste kosten/eenheid produkt' krijgen in de meubelbranche significant meer nadruk.

Het aantal interactie-effecten tussen strategie en omgeving is duidelijk gering. De omgeving grijpt in maar een tweetal gevallen significant aan op de relatie strategie-profielkarakteristieken, namelijk bij de samengestelde variabele verwijzend naar 'het prijsbeleid' en de enkelvoudige variabele met betrekking tot de mate van omgevingsscanning (zie tabel 5.16, kolom 4: strategie-omgeving interactie). De verschillen nader bekijkend zien we het volgende (vgl. wederom tabellen 5.7 en 5.13). Ten aanzien van het prijsbeleid blijken *defenders* en *prospectors* de grootste verschillen te laten zien *tussen* de twee branches. In de relatief stabiele meubelbranche hanteren beide groepen een beduidend hogere prijs dan in de vrij turbulente computerbranche. Met betrekking tot 'omgevingsscanning' zijn het in hoofdzaak de *reactors* die het geregistreerde effect te weeg brengen. Zij scoren qua 'monitoring' van de omgeving laag in de meubelbranche en hoog in de computerbranche.

Reële organisatiekarakteristieken

Ook de ANOVA-resultaten ten aanzien van de organisatiekenmerken wijzen er op dat het strategietype de meest significante invloedsfactor is met betrekking tot de verschillende variabelen van competentie, proces en structuur (zie tabel 5.17, kolom 2: strategietype). De omgevingscontext treedt slechts in drie gevallen als significante factor op in het verklaren van de variatie van de organisatorische karakteristieken, namelijk bij de afhankelijke variabelen 'R&D-management', 'inkoop/materialsmanagement' en 'productie-/dienstverleningsproces' (zie tabel 5.17, kolom 3: omgevings situatie). 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 5.8 en 5.14). In dit laatste lijkt het overheersende dienstverlenende karakter van de bedrijven in de Nederlandse computerbranche door te klinken.

Tabel 5.17: Reële organisatiekarakteristieken verklaard door de strategietypen van Miles en Snow, de omgevingsituatie en de interactie strategie-omgeving (n= 129).

DRIEWEG ANOVA RESULTATEN:*)

| 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 |
| produkiemiddelen/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 |

*) In de tabel staan F-waarden.

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

Van enig interactie-effect tussen strategie en omgeving is helemaal géén sprake. Het ontbreken van significante waarden alhier (zie tabel 5.17, kolom 4: strategie-omgeving interactie), suggereert dat de relatie strategietypen-organisatiekarakteristieken robuust is voor omgevingseffecten. Met andere woorden, wanneer met een andere omgevingscontext geconfronteerd, gaan *alle* en niet slechts één of enkele strategietypen bepaalde organisatiekenmerken meer of minder benadrukken. Dit laatste komt, zoals zojuist gesignaleerd aan de hand van het relatief kleine aantal omgevingshoofdeffecten, echter ook maar beperkt voor.

Samenvattend valt ten aanzien van het omgevings(hoofd)effect op de strategie- en organisatiekenmerken te *concluderen dat er sprake is van een zekere doch beperkte invloed. Deze invloed geldt in hoofdzaak sterker ontwikkelde adaptieve bedrijfsfuncties in de computerbranche (bijv. promotie/marktbewerking) en meer ontwikkelde kosten/logistiek-georiënteerde elementen in de meubelindustrie (bijv. zekerstellen toevoerblijven en laagste kosten/eenheid produkt). Interactie-effecten op beide typen variabelen blijken zeldzaam.* Bij de onderzochte strategiekenmerken is enig interactie-effect waar te nemen, namelijk bij de variabelen 'prijs/positionering' en 'omgevingsscanning'. Bij de organisatiekenmerken worden géén interactie-effecten vastgesteld. *In grote lijn ondersteunt een en ander de inhoud van hypothese 4b omtrent de invloed van de omgeving op het profiel van de bedrijven.*

5.2.1.6 Discussie

De indeling van de bedrijven middels de paragraafmethode resulteerde in 12 reactors, 30 defenders, 17 analyzers en 6 prospectors in de meubelbranche en 9 reactors, 22 defenders, 23 analyzers en 7 prospectors in de computerbranche. De uitkomsten van de controle-procedures om de kwaliteit van de groepsindeling te toetsen waren gunstig. Ten eerste meldden de interviewers dat de respondenten weinig moeite hadden gehad hun bedrijven te classificeren. Dit pleitte voor de betrouwbaarheid van de verkregen indeling. Ten tweede leidden de discriminantanalyses tot significant scheidende functies. Echter, deze bleken slechts beperkt in staat waarnemingen goed te classificeren. Toch was de relatieve informatiewinst ten opzichte van het proportionele kansmodel zonder meer bevredigend te noemen (59 en 71%). Ten derde wees de interpretatie van het profiel van de groepen, aan de hand van respectievelijk de discriminantfuncties en de op de intentionele karakteristieken afzonderlijk uitgevoerde variantie-analyses, op afdoende validiteit. De geïdentificeerde strategische groepen toonden qua kenmerken een goede overeenkomst met de door Miles en Snow afgegeven typenomschrijvingen voor respectievelijk reactors, defenders, analyzers en prospectors. Gezamenlijk ondersteunen deze resultaten hypothese 1 ten aanzien van het kunnen terugvinden van de Miles en Snow-strategietypen in de onderzochte Nederlandse branches. Een tegenvaller vormde de lage absolute trefquotes van de afgeleide discriminantfuncties.

Statistische ondersteuning voor de veronderstelling dat in een stabiele omge-

ving het defender-type zal overheersen en dat bedrijven in een turbulente omgeving meer de voorkeur zullen geven aan een analyzer- of prospectorstrategie bleek afwezig. Er is geen ondersteuning voor hypothese 4a. De resultaten van de uitgevoerde tests duiden wel in de goede richting maar waren niet significant. Deze uitkomst ligt in de lijn van eerdere empirische bevindingen. Waar sommige onderzoekers (bijv. Zajac en Shortell, 1989; Snow en Hrebiniak, 1980) aanwijzingen vinden voor het meer voorkomen van bepaalde strategietypen onder bepaalde omgevingsomstandigheden toont een nadere analyse van Zahra en Pearce (1990:759-760), uitgevoerd op de bij elkaar gevoegde datasets van eerdere onderzoeken, geen verband aan. Verder lijkt het aangetroffen percentage reactors, in met name de computerbranche, hoog. Ook dit getal is echter vergelijkbaar met bevindingen van eerder empirisch onderzoek. Snow en Hrebiniak (1980) rapporteren bijvoorbeeld percentages van 16 en 24% voor de door lage onzekerheid gekenmerkte 'automotive and air transportation'-industrieën en 14 en zelfs 27% voor de door meer c.q. hogere onzekerheid gekenmerkte bedrijfstakken van 'plastics and semiconductors'. McKee c.s. (1989) trachten dit laatste verschijnsel (incl. het soms goede presteren van reactors onder sterk turbulente condities) te verklaren vanuit het gedrag van managers in turbulente omgevingen. Zij verwijzen hierbij naar een empirische studie van Smart en Vertinsky: 'Smart and Vertinsky (1984) found that when environments are seen as highly complex and turbulent, managers perceive their ability to control events to be limited and respond by retrenching operations.' (McKee c.s., 1989:310).²⁶ Het beperkte aantal prospectors dat in de meubel- en computerbranche werd aangetroffen zou verband kunnen houden met het feit dat het moeilijk is steeds weer met nieuwe ideeën en produkten te komen. Bovendien is natuurlijk de levensruimte voor dit type bedrijven beperkt. Een markt heeft een maximaal absorptievermogen voor en een bepaald veranderingsmomentum tegen innovaties.

²⁶ Zahra en Pearce (1990) melden met betrekking tot het presteren van de reactor: '...the findings about Reactors; performance may best be viewed within the context of Emery and Trist's (1965) assertion that this strategy is viable in placid, randomized environments. Such environments are characterized by a low degree of movement or change among their components and by lack of connection among these components. Emery and Trist note that in this setting firms emphasize unilateral "tactics", whereby they do their best on a case-by-case basis, rather than formulating a coherent grand strategy...' (Zahra en Pearce, 1990:760).

Discriminantanalyse

Uit de discriminantanalyses kwam naar voren dat de groepsscheiding tussen de strategietypen redelijk was. Het vinden van significante discriminantfuncties toonde aan dat de groepen zich statistisch duidelijk van elkaar lieten onderscheiden. De met behulp van de U-methode (vgl. 'jackknife', 'leaving one out') afgeleide percentages voor goed geklassificeerde cases wezen op een hoge relatieve informatiewinst ten opzichte van het proportionele kansmodel. De voor de meubel- en computerbranche gevonden winstpercentages bedroegen respectievelijk 59 en 71%. Zij overschreden ruimschoots de grove 25%-indicatie die Hair c.s. (1979) voorstellen als grenswaarde waaronder interpretatie van de resultaten van een discriminantanalyse misleidend kan worden (zie Zajac en Shortell: 1989:424). De absolute trefquoten waren met 51% voor de meubels en 53% voor de computers beperkt.²⁷ De oorzaak hiervan ligt op de eerste plaats waarschijnlijk in het beperkte aantal waarnemingen op basis waarvan de discriminantfuncties moesten worden geschat, terwijl ook het veronderstelde lineaire karakter van de functies invloed kan hebben. Ten tweede is het mogelijk dat de opgenomen scheidingscriteria de groepen niet adequaat (onderscheidend) beschreven of beschrijven. Dit lijkt echter niet

²⁷ Deze resultaten waren overigens maar beperkt beter dan de in eerste instantie met behulp van de *stapsgewijze maxminf-methode* en het totale aantal van 30 intentionele strategiekarakteristieken gevonden uitkomsten (selectie-regel: maximaliseer de kleinste F-ratio voor paren van groepen. Min. tolerantie-niveau 0.0010; Min. F to enter 1.0000; Max F to remove 1.0000). De maxminf-methode is met name geschikt voor het goed scheiden van de slechts scheidbare groepen en houdt rekening met het eventuele uiteenlopen van het aantal waarnemingen tussen de groepen (zie Norusis, 1988: B-22, B-33). Het uitgaan van alle 30 oorspronkelijke strategievariabelen was mogelijk omdat werd voldaan aan de eis dat bij discriminantanalyse een steekproef minimaal tweemaal zo groot dient te zijn als het aantal variabelen (Backhaus c.s., 1989). Voor de meubelbranche werden middels de stapsgewijze procedure drie functies gevonden, opgebouwd uit 19 variabelen. Alle drie de functies bleken significant ($p < 0.02$). Bij de computerbranche was er ook sprake van drie functies. Deze bestonden uit 18 variabelen. Twee functies hiervan waren echter maar significant ($p < 0.01$). Aan de hand van de significante functies en gebruikmakend van de U-methode bleken de 'geschoonde' trefquoten 48.5% en 50.8% te bedragen voor respectievelijk de meubel- en de computerbedrijven. Aanvullend werden ook discriminantanalyses op basis van de 'oorspronkelijke' 8 factoren uit de factoranalyse doorgerekend. De resultaten vielen iets lager uit dan die welke in de hoofdttekst staan vermeld. Bij de computers bedroeg de trefquote 49.2% (d.w.z. enigszins lager) terwijl de verdeling over de afzonderlijke groepen bij de klassificatieprocedure vergelijkbaar was met die van de in de hoofdttekst gevolgde aanpak. Bij de bedrijven uit de meubelbranche werd een trefquote van 51.5% gevonden (d.w.z. gelijk). Echter, het klassificeringsresultaat per groep was minder fraai. M.n. het aantal goed geklassificeerde reactors bleef achter.

waarschijnlijk.²⁸ De opgenomen intentionele strategische variabelen hadden een zeer brede basis en waren dus veelomvattend. Zowel 'the entrepreneurial, technological and administrative problem sets' waren omsloten. Een derde oorzaak is misschien de methode van operationaliseren van de strategietypen. Deze kan minder goed hebben gewerkt dan verondersteld. Het eventueel onjuist toedelen van één of meerdere bedrijven aan een categorie c.q. groep verstoort de eenduidigheid van de karakteristieken van de strategische groepen en vervaagt de onderlinge verschillen. Een factor die de indeling van een onderneming in een bepaalde strategiecategorie sterk kan bemoeilijken is de omgeving. In een meer turbulente omgeving zijn bedrijven vaker in beweging dan in een stabiele omgeving (vgl. hypothese 6). Dit vergroot de kans dat een bedrijf op een bepaald moment (in meer of mindere mate) in een transitiefase verkeert. Het kan hierbij gaan om een fluctueren rond een bepaald strategietype of het op weg zijn van het ene naar het andere strategietype. Per strategische hoofd-oriëntatie ontstaat hierdoor een meer diffuus beeld (bijv. de univariate resultaten voor de computerbranche). Wanneer echter in een turbulente omgeving bedrijven inderdaad moeilijker te karakteriseren zijn dringt zich de vraag op waarom de interviewers in de computerbranche geen serieuze problemen registreerden ten aanzien van het door de respondenten toedelen van hun bedrijf aan één van de strategiecategorieën én waarom de trefquote in de computerbranche nu juist hoger in plaats van lager uitvalt dan voor de meubelbranche. Tenminste drie verklaringen zijn denkbaar. Ten eerste werd er gevraagd naar de strategische oriëntatie van het bedrijf die gedurende de afgelopen paar jaar had overheerst en niet naar het strategietype van dat specifieke moment. De respondent kon zich dus laten leiden door de grote lijn in de strategie van zijn/haar bedrijf, hetgeen gemakkelijker is. Ten tweede is het gemiddelde opleidingsniveau binnen de computerbranche hoger dan binnen de meubelbranche. Dit betekent een groter conceptueel denk- en analyse-vermogen van de respondenten in de computerbranche en dus een beter probleemoplossend-vermogen. Hierdoor zijn de respondenten misschien nauwkeuriger geweest in hun oordeel. Ten derde kan ook de mate van openhartigheid een rol hebben gespeeld. Tijdens het onderzoek viel op

²⁸ Wel is het zo dat bij het afleiden van de samengestelde variabelen werd uitgegaan van een factoranalyse uitgevoerd over beide branches heen. Het per branche afzonderlijk bepalen van de 'onderliggende constructen' had, bij gebruik van deze factoren in de discriminantanalyses, waarschijnlijk meer gunstige schattingsresultaten opgeleverd. Het was echter ten koste gegaan van de vergelijkbaarheid van de uitkomsten tussen de branches.

dat de bereidheid tot informatiedeling in de computerbranche groter was dan in de meubelbranche (vgl. ook verleende medewerking branche-organisatie(s) meubel- versus computerbranche).

De gevolgde 'gecontroleerde' subjectieve methode voor het bepalen van de strategietypen toont --ondanks de hogere verwachtingen-- een in zekere mate met de traditionele paragraafmethode overeenkomende indelingskwaliteit. De enigszins achterblijvende absolute klassificatiepercentages (50 à 55%) binnen beide branches lijken vergelijkbaar met de resultaten van Conant c.s. (1990) omtrent de validiteit van de paragraafmethode. Bij een vergelijking tussen de paragraafmethode en een 'multiple item'-schaal kwamen deze auteurs tot een overlappingspercentage van 75%.

De resultaten van de variantie-analyses met betrekking tot de intentionele strategische en reële organisatorische kenmerken van de strategietypen laten zien dat bij de computerbedrijven over de gehele linie minder significante waarden werden aangetroffen dan bij de meubelbedrijven.²⁹ Een en ander kan samenhangen met het reeds gesignaleerde probleem van de wat minder eenduidige situatie voor de bedrijven in de vrij turbulente computerbranche. Toch neemt dit niet weg dat ook voor de computerbranche de waargenomen profielen vrij goed de door Miles en Snow afgegeven typenomschrijvingen volgen. Een korte discussie omtrent de aangetroffen intentionele strategische en reële organisatorische profielen volgt.

Intentionele strategiekarakteristieken

Bij de resultaten van de *samengestelde* intentionele strategievariabelen bleken, in beide branches, de gemiddelde scores van de strategietypen op 'R&D' een parallel te vertonen met de vaak veronderstelde oplopende volgorde van strategische adaptiviteit van reactor-defender-analyzer-prospecter (vgl. McKee c.s., 1989; Segev, 1989; Shortell en Zajac, 1990). Een enigszins vergelijkbare lijn registreerden we voor 'de mate van onderscheidend produkt'. Zeer opvallend hierbij was dat het aanwezige verschil tussen alle drie de consistente

²⁹ Het is belangrijk op te merken dat het gelijktijdig in beschouwing nemen van de diverse variabelen (de discriminantanalyses) een wat ander beeld op leverde. Hoewel de trefquote voor de computerbranche zelfs hoger was dan die voor de meubelbranche wezen de detailresultaten per groep --welke m.n. van belang zijn in het geval van ongelijke omvang van de groepen (zie Morrison, 1969)-- uit, dat de discriminantfuncties voor beide branches in hun geheel gezien een vergelijkbare 'performance' kenden.

strategietypen en de reactors een significante waarde kende. Een en ander duidt er op dat behalve de prospectors ook de defenders en analyzers een zekere 'produktdifferentiatie' nastreven los van het prijselement. Met name vanuit Porter's ideeën omtrent strategie is dit opmerkelijk te noemen (zie Porter, 1980). Het wijst erop dat de Miles en Snow-typen minder 'monomaan' zijn dan Porter's generieke strategietypen. Het lijkt dan ook niet voor niets dat de kosten-leiderstrategie zich het moeilijkste met de Miles en Snow-typen laat verenigen (zie Segev, 1989). Hoewel bij de samengestelde variabele 'produktlijn' geen 'overall' significantie werd waargenomen waren hier eveneens de gemiddelde scores goed te interpreteren. Onderlinge vergelijking gaf aan dat de prospectors (en in zekere mate ook de reactors) qua produktlijn breed bezig zijn terwijl de oriëntatie van de defenders enger is.

Bij 'prijs' troffen we een wat diffuus beeld aan, hetgeen zich laat verklaren vanuit het gevonden interactie-effect van strategie-omgeving. In de computerbranche zijn er weinig onderlinge verschillen in prijs. Bij de meubelbedrijven blijken er daarentegen wel duidelijke verschillen in prijsstrategie tussen de strategietypen aanwezig. De bevinding luidt dat zowel de defenders als de prospectors hier een hogere prijs hanteren. Dit laatste is in overeenstemming met de bevinding van Hambrick (1983) dat er geen prijsverschillen tussen de defenders en prospectors aanwezig zijn. Hoewel Hambrick dit resultaat destijds vreemd achtte (alleen prospectors zouden een hogere prijs hanteren) blijkt er een verklaring te liggen in de hogere 'kwaliteit/service' die de defenders leveren (zie ook Zahra, 1987:72). De prospectors berekenen waarschijnlijk een hogere prijs in verband met de innovativiteit van hun produkten. Bij de variabele 'beheersen bedrijfsprocessen' (plus bij de variabelen 'contracten toeleveranciers/afnemers' en 'controleren toevoer(lijnen)') viel de zeer redelijke score van de prospectors op. De flexibele produkt/marktbenadering van dit type lijkt niet te moeten worden gezien als het verwaarlozen van de kwaliteit of de afstemming van het productieproces en de werkstroom. Met name in de meer op dienstverlening ingestelde computerbranche werden hoge scores geregistreerd. Het lijkt opmerkelijk dat eerdere studies naar dienstverlenende bedrijven (banken en ziekenhuizen) dit niet hebben gevonden, hoewel natuurlijk de meeste studies dergelijke variabelen niet expliciet hebben meegenomen (zie overzicht Zahra en Pearce, 1990:254).

Bij de enkelvoudige variabelen trok, hoewel niet significant, de waarde van de prospectors op 'inspanningen om verzekerd te zijn van goed gekwalificeerd

personeel' de aandacht in verband met de laagste score van alle typen in de meubelbranche. Miles en Snow stellen namelijk dat prospectors --gezien de aard van hun werkzaamheden-- juist specifieke aandacht zullen hebben voor hun personeel. '...Prospector organizations require Human Resource management whereas Defender organizations allow but do not require it' (Miles en Snow, 1978:128-129). Toch heeft onderzoek van Snow en Hrebiniak (1980) er al op gewezen dat personeelsmanagement lang niet altijd een specifieke sterkte van prospectors is (hiermee werd ook bij de formulering van sub-hypothese 2d rekening gehouden). De in de meubelbranche gevonden gemiddelde groepsscores voor 'verzekerd zijn van goed gekwalificeerd personeel' en 'zorgzaam voor de organisatiefamilie' in samenhang beijkend, kunnen we de veronderstelling uitspreken dat in deze prospector-organisaties de waardering voor de werknemers en managers zich niet expliciet doch slechts impliciet manifesteert. De erkenning zit in de intrinsieke waarde van het werk en niet in extrinsieke beloningen. Vragen die betrekking hebben op de nadruk die het management legt op verschillende personele aspecten registreren bij prospectors waarschijnlijk daarom geen hogere scores. In de computerbranche daarentegen zien we dat de prospectors wel goed op de personeel-gerelateerde variabelen scoren. Een en ander houdt waarschijnlijk weer verband met het meer dienstachtige produkt in deze bedrijfstak.

Al met al viel met name het aantal keren dat de reactor relatief slechter scoorde dan één of meer van de andere, consistente strategietypen op. Dit sluit goed aan op Segev's (1989) bevinding dat het onderscheid tussen consistente strategietypen en inconsistente typen het meest duidelijke is.

De invloed van omgevings(hoofd)effecten alsmede van interactie-effecten op het strategische profiel van de bedrijven bleek beperkt. Voor zover invloed van de omgeving werd waargenomen leek het vooral te gaan om het door *alle* strategietypen meer benadrukken van adaptieve bedrijfs-elementen in een meer turbulente omgeving en kosten/logistieke zaken onder meer stabiele condities. Ten eerste was het aantal omgevingshoofdeffecten groter dan het aantal interactie-effecten tussen omgeving en strategie. Ten tweede liet van de samengestelde intentionele variabelen alleen 'promotie/marktbewerking' een omgevingshoofdeffect zien (4.53**, zie tabel 5.6). Bij dit laatste ging het om het hoger scoren van de computerbedrijven op deze adaptieve variabele. Bij de enkelvoudige variabelen kwamen we nog een 4-tal omgevingshoofdeffecten tegen. De grotere nadruk binnen de computerbranche op de enkelvoudige

variabelen 'verzekerd zijn goed personeel' en 'contracten toeleveranciers/afnemers' zal waarschijnlijk verband houden met de binnen deze bedrijfstak aanwezige krappe arbeidsmarkt, het dienstachtige produktaanbod alsmede de vorming van duurzame (industriële) relaties. De aandacht bij de meubelbedrijven voor 'lage kosten' en 'goede toelevering' sluit aan bij de stabiele omgeving van deze branche. Herleiden ervan op de meer op massa- en serieproductie ingerichte produktieprocessen van de meubelbedrijven ten opzichte van de computerbedrijven lijkt echter ook mogelijk.³⁰ Immers, de omgevingsvariabele is qua inhoud in feite toch breder dan alleen de 'omgevingsturbulentie' (vgl. omgevingscontext, zie par. 4.1.2). Terugkomend op de eerder genoemde bevinding omtrent de beperkte omgevingsinvloed en het directe karakter c.q. het hoofdeffect van de omgeving op de strategische profielen van de strategietypen valt te stellen dat dit resultaat in belangrijke mate overeenkomt met de onderzoeksbevindingen van McKee c.s. (1989) ten aanzien van de invloed van marktturbulentie op een aantal tactische marketingvariabelen. Van de door deze auteurs onderzochte 8 categorieën van marketing-variabelen bleken er slechts twee significant afhankelijk van de factor 'market volatility'³¹ terwijl interactie-effecten van marktturbulentie op de relatie tussen strategie-marketing tactieken überhaupt niet werden waargenomen. In ons onderzoek werd echter wel enig interactie-effect gevonden. Het belangrijkste was dat met betrekking tot het prijsbeleid (samengestelde variabele) van defenders en prospectors in beide branches. In de relatief stabiele meubelbranche registreerden we aanzienlijk hogere prijzen voor deze twee typen dan in de meer turbulente computerbranche. De intensievere concurrentie in de computerbranche is een mogelijke verklaring voor aanwezige prijsdruk, ook aan de bovenzijde van de markt (bijv. A-merken als IBM, Apple en Olivetti). Bij de enkelvoudige variabelen was er een interactie-effect bij de mate van omgevingscanning. Een en ander bleek te herleiden tot de reactors. In de computerbranche blijkt het reactor-type het meest intensief de omgeving in de gaten te houden terwijl in de meubelbranche de gemiddelde reactor juist het minste aan omgevingscanning doet. Dit wijst in de richting

³⁰ Algemene perceptie-verschillen tussen de respondenten van beide branches kunnen eveneens aanwezig zijn (zie problematiek besproken in de paragrafen 4.1.2 en 4.1.3).

³¹ 'Market volatility' was in het betreffende onderzoek kwantitatief (bijv. 'fluctuations in dollar-volume of demand') i.p.v. kwalitatief gemeten (bijv. 'where customer tastes fluctuate') (McKee c.s., 1989:31).

van een passiviteit in 'monitoring' onder stabiele condities door deze groep, en een nerveuse c.q. hyperactieve 'surveillance' in het geval van sterke turbulentie. Deze bevinding is vergelijkbaar met een eerdere observatie van Zahra in de met belangrijke strategische veranderingen geconfronteerde Amerikaanse gezondheidszorg: '...reactors view their environment as more hostile and stable than perceived by other groups' (Zahra, 1987:70).

Het feit van het geringe aantal interactie-effecten laat zich verklaren door algemene bewegingen van alle aanbieders. McKee c.s. (1989) maken in dit kader melding van een studie naar strategische flexibiliteit, waaruit blijkt dat *de meeste* bedrijven in het geval van toenemende turbulentie overschakelen naar een soort van 'survival mode' en bij afnemende omgevingsverandering naar een 'self-development mode' (McKee c.s., 1989:32).³² Wanneer de Miles en Snow-typen als een continuüm worden gezien dan is het mogelijk voor een bedrijf in meer of mindere mate te bewegen in de richting van een aangrenzend type zonder direct van hoofdtype te veranderen (bijv. een defender kan selectief nieuwe produkten en markten gaan verkennen).

Reële organisatiekarakteristieken

De uitkomsten ten aanzien van de organisatiekarakteristieken (o.a. onderscheidende competenties) waren op zich niet opmerkelijk. Bijna alle gevonden significante verbanden waren in de gehypothetiseerde richting en ondersteunden hypothese 2 (2a t/m 2j). Dit gold voor beide branches. Het feit dat geen interactie-effecten werden waargenomen wees er op dat de relatie strategietypen-organisatiekenmerken robuust lijkt voor omgevingsinvloeden. Het aantal omgeving-hoofdeffecten was bovendien beperkt. Het liep daarenboven sterk parallel met de bevindingen rond de intentionele strategiekarakteristieken (bijv. inkoop/material management).

Een totaal oordeel vormend ten aanzien van de invloed van de omgeving moeten we concluderen dat het 'overall'-effect van de omgevingscontext op de profielen van de strategietypen wel aanwezig, maar beperkt is. Voor zover waarneembaar wijst het erop dat alle typen onder bepaalde omstandigheden zaken meer dan wel minder benadrukken. Dit komt overeen met de in hypothese 4b neergelegde veronderstelling, omtrent de invloed van de omgeving op de karakteristieken van de strategietypen.

³² De verwijzing van McKee c.s. naar de oorspronkelijke studie van De Geus (1988) is niet in de literatuurlijst van McKee c.s. (1988) terug te vinden.

Kijken we naar de algemene resultaten ten aanzien van de scores van de strategietypen op de organisatiekenmerken dan valt met name het uitblijven van significante verschillen voor de structuur-variabelen 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. Ons vervolgens richtend op de meer gedetailleerde uitkomsten 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. Met name het feit dat in de meubelbranche een significant negatief verschil met de reactors werd vastgesteld was op het eerste gezicht vreemd. Empirisch onderzoek heeft echter al verschillende keren gevonden dat innovatieve strategietypen financieel minder succesvol kunnen zijn (zie o.a. Hambrick, 1983; McKee c.s., 1989:31; Nijssen, 1991c). 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. Een andere plausibele verklaring is dat de financiële competentie van de prospectors werkelijk zwakker is dan die van de andere bedrijven doordat de financiële functie minder sterk in de dominante coalitie van het bedrijf vertegenwoordigd is (zie Smith c.s., 1989:73). Hambrick (1981) signaleert in een onderzoek naar de relatie tussen strategie en de macht binnen top management-teams, dat er duidelijk minder samenhang is tussen de 'throughput'-functie (incl. 'accounting/finance') en macht binnen de top van de organisatie bij prospectors dan bij defenders (Hambrick, 1981:263 e.v.).³³ Verder wijst een onderzoek naar de rangordening van doelstellingen door de verschillende Miles en Snow-typen erop dat prospectors een neiging tonen relatief minder nadruk te leggen op de doelstelling financiële stabiliteit (Zahra, 1987:72). Het tweede opvallende punt ten aanzien van de prospectors is hun score op de proces-variabelen (productie; produktiemiddelen). Ondanks de flexibele opstelling van de prospectors weten zij zeer goed een 'competitive edge' in het productiegebied te handhaven (vgl. met de resultaten t.a.v. de intentionele strategiekarakteristieken). Een en ander blijkt uit de significante verschillen die tussen de prospectors en de reactors werden gesignaleerd.

³³ Bovendien stelt Hambrick een negatieve relatie tussen macht en het functiegebied 'accounting/finance' vast in de turbulente verzekeringsbranche (Hambrick, 1981:263).

Het feit dat de gehanteerde enkelvoudige variantie-analyses ten aanzien van de organisatiekenmerken duidelijk interpreteerbare resultaten opleverden is eigenlijk nog de belangrijkste en meest opvallende bevinding. Snow en Hrebiniak (1980) pasten eerder enkelvoudige variantie-analyse toe op de relatie tussen 'distinctive competence' en de Miles en Snow-strategietypologie. Zij vonden dat alleen de factor 'R&D' enige verklarende kracht had tussen de strategietypen en vervolgden met multivariate analyses. 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 meerdere, uiteenlopende bedrijfstakken: "This analysis...in which the data were aggregated across all four industries...Essentially...indicate[s] that none of the strategies could be distinguished on the basis of any single distinctive competence, except for product research and development." (Snow en Hrebiniak, 1980:326). De voorliggende resultaten tonen aan dat de door Snow en Hrebiniak gemaakte aggregatie waarschijnlijk grote 'moderating effects' te weeg bracht. Hierdoor zijn de verschillen tussen de strategietypen gereduceerd en 'verloren gegaan'.³⁴

5.2.2 Prestatie-analyse

5.2.2.1 Inleiding

Analyse van de prestatieverschillen tussen de defenders, prospectors, analyzers en reactors gebeurde met behulp van enkelvoudige variantie-analyse op alle vier de aanwezige subjectieve beoordelingscriteria: relatieve totale bedrijfsprestatie, relatief bruto-winstpercentage, relatieve omzetontwikkeling en 'goodwill'. Om voor het criterium 'goodwill' tot één cijfer te komen werd het ongewogen gemiddelde van de scores op de gestelde subvragen per bedrijf berekend.³⁵

³⁴ Het feit dat --hoewel de bedrijven in de computerbranche vrij verschillend van aard waren-- er toch duidelijke, over het algemeen goed interpreteerbare verschillen werden geregistreerd duidt op een plausibele aggregatie voor deze bedrijfstak.

³⁵ De correlaties tussen de 6 subvragen (zie par. 4.2.5) bleken beperkt. Dit ging ten koste van de interne consistentie van de gecreëerde factor. Het gemiddelde werd echter berekend in het kader van het komen tot een *brede* prestatiewaardering, rekening houdend met het gezichtspunt van diverse 'stakeholders'. Door gebruik te maken van het rekenkundig gemiddelde waren (ongewogen) compensatorische effecten mogelijk.

5.2.2.2 Resultaten meubelbranche

De resultaten van de uitgevoerde variantie-analyses om de relatieve prestatieverschillen van de strategietypen in de meubelbranche vast te stellen staan weergegeven in tabel 5.18. Zij laten zien dat twee van de vier prestatiecriteria significant zijn van zichzelf met dien verstande dat hun F-waarden significant zijn (F-prob. < 0.05). Het gaat hierbij om de criteria 'algeheel presteren' en 'omzetontwikkeling'. Het paarsgewijze vergelijken van de strategietypen met behulp van Duncan's 'paired comparison test' levert meer gedetailleerde informatie. Alle vier de prestatiecriteria laten nu significante verschillen registreren. De reactors blijven met hun 'algeheel presteren' achter ten opzichte van zowel de defender-, analyzer- als de prospector-groep. Bij het 'bruto-winstpercentage' blijkt het verschil met de defenders en analyzers nog wel, maar met de prospectors niet meer significant, hoewel het gemiddelde van deze laatste groep toch boven dat van de reactors ligt. Qua 'omzetontwikkeling' scoren de analyzers het beste. Het verschil met zowel de reactors als de defenders is significant. Tot slot zien we dat ook op het prestatie-criterium 'goodwill' de reactors het laagste scoren. Het verschil met de als stabiel en degelijk te karakteriseren defenders is significant.

Tabel 5.18: Prestatieverschillen tussen de strategietypen van de Miles en Snowtypologie in de meubelbranche (n=68).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABELE: | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F-prob.*) | DUNCAN**) |
|--------------------|-------------------|------|------|-----------------|------|-----------|---|
| | R | D | A | P ^{o)} | | | |
| 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 A>D ^{o)} |
| goodwill | 5.00 | 5.48 | 5.44 | 5.36 | 1.28 | - | f 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

o) niet gehypothetiseerde relatie

In totaliteit *ondersteunen deze resultaten met betrekking tot de meubelbranche hypothese 3 omtrent het achterblijven qua presteren van het reactor-type.*

5.2.2.3 Resultaten computerbranche

De gegevens met betrekking tot het relatieve presteren van de defenders, analyzers, prospectors en reactors in de computerbranche staan vermeld in tabel 5.19. Ook hier laten de strategietypen bij twee prestatiecriteria een significante 'overall'-scheiding zien, namelijk bij 'omzetontwikkeling' en 'goodwill' (F-prob. respectievelijk <0.1 en <0.01). Op de meetvariabele 'goodwill' worden duidelijk de grootste verschillen tussen de groepen waargenomen (F-ratio 5.36; F-prob. <0.01). Dit kan samenhangen met het deels immateriële karakter van het door de computerbedrijven aangeboden produkt.

Tabel 5.19: Prestatieverschillen tussen de strategietypen van de Miles en Snow-typologie in de computerbranche (n=61).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | F | F-prob.*) | DUNCAN**) |
|--------------------|-------------------|------|------|-----------------|------|-----------|--|
| | R | D | A | P ^{o)} | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | |
| 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

o) niet gehypothetiseerde relatie

De specifieke resultaten van de 'paired comparison tests' verschaffen inzicht in de specifieke onderlinge verhoudingen tussen de strategietypen. We zien dat op 'goodwill' alle drie de consistente strategietypen de qua strategische

oriëntatie inconsistente reactors verslaan. Met betrekking tot het prestatie criterium 'omzetontwikkeling' is de score van de defenders en prospectors ten opzichte van de reactors positief en significant. Met name het hoge gemiddelde van de prospectors valt op. Bij 'bruto-winstpercentage' weten alleen de defenders zich nog maar statistisch van de reactors te onderscheiden. Met betrekking tot het criterium 'algeheel presteren' worden helaas geen significante onderlinge verschillen geregistreerd. De managers van de verschillende strategietypen evalueren --zoals blijkt-- de 'overall performance' van hun bedrijven gelijk.

Nogmaals kijkend naar de diverse gemiddelde prestatiescores van de strategietypen in de computerbranche op alle vier de prestatie meters valt op dat steeds de reactors de laagste scores laten noteren van alle vier de strategietypen, ook voor 'algeheel presteren'. Dit is in lijn met hypothese 3.

5.2.2.4 Invloed omgeving

Ook ten aanzien van het presteren van de bedrijven werd de vraag gesteld wat de invloed van de omgevingscontext was. Hierbij viel er wederom onderscheid te maken tussen (1) de directe invloed van de omgeving op de verschillende prestatievariabelen, en (2) de invloed van de omgeving op de relatie tussen de strategietypen en prestatie. Om een antwoord op deze vraagstukken te krijgen volgden, net als in verband met de strategie- en organisatiekarakteristieken, diverse drieweg ANOVA-procedures. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 5.20.

In alle gevallen valt een sterke significante invloed van het strategietype op de prestatie van de bedrijven waar te nemen (zie kolom 'strategietype', tabel 5.20). De omgevings situatie blijkt slechts een geringe rol te spelen bij het verklaren van de gevonden prestatieverschillen. Er wordt slechts één omgevingshoofdeffect waargenomen (namelijk m.b.t. 'algeheel presteren' 3.89*) en één strategie-omgeving interactie-effect (namelijk m.b.t. 'omzetontwikkeling' 2.38*). Het aangetroffen directe omgevingseffect op de variabele 'algeheel presteren' blijkt, terugkijkend naar de individuele prestatieresultaten voor beide branches (zie tabellen 5.18 en 5.19), te verwijzen naar het feit dat de respondenten in de meubelbranche 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.³⁶ Het interactie-effect van de omgeving op de relatie strategie-prestatie in de zin van 'omzetontwikkeling' blijkt bij nader onderzoek (zie tabellen 5.18 en 5.19) 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 gering c.q. nauwelijks aanwezig. Het ging hierbij om de veronderstelling dat defenders beter zouden presteren dan prospectors in een stabiele omgeving en prospectors het beter zouden doen in een meer dynamische context. De resultaten tonen alleen met betrekking tot de variabele omzetontwikkeling enige 'contingency', en wel bij de prospectors en analyzers.

Tabel 5.20: Bedrijfsprestatie verklaard door de strategietypen van Miles en Snow, de omgevingsituatie en de interactie strategie-omgeving (n = 129).

DRIEWEG ANOVA RESULTATEN:*)

| A.F.H. 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.

**) Zowel bij Computer- als Meubelbranche berekend o.b.v. het ongewogen gemiddelde van de eerste 6 relatie/reputatie-vragen.

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

5.2.2.5 Discussie

We kunnen ons nu een totaal-oordeel vormen omtrent het relatieve presteren van de diverse strategietypen van de Miles en Snow-typologie. Dit kan vervolgens worden afgezet tegen de hypothese dat de consistente typen beter presteren dan de reactors (hypothese 3), en de veronderstelling dat de consi-

³⁶ De voorhanden secundaire data boden geen tot weinig houvast voor nadere uitspraken.

stente typen verschillende mate contingent zijn met betrekking tot de omgeving; dat wil zeggen prospectors presteren beter in een meer turbulente markt en defenders in een meer stabiele omgeving (hypothese 4c).

Uit de resultaten van de meegenomen prestatiecriteria spreekt duidelijk dat de consistente strategietypen het beter doen dan de inconsistente reactors. Dit geldt voor beide branches. Het ondersteunt de basis-hypothese van Miles en Snow (1978) omtrent het presteren van hun strategietypen (hypothese 3). Aanwijzingen voor de veronderstelling dat bepaalde typen beter zouden presteren onder meer of minder turbulente omstandigheden blijken beperkt. Alleen de prospectors scoren qua omzetontwikkeling in de turbulente computerbranche beduidend hoger dan in de meubelbranche. Deze uitkomst vertoont een parallel met de bevinding van Hambrick (1983) die significante positieve veranderingen in marktaandeel registreerde voor prospectors in innovatieve markten. Een en ander is natuurlijk niet vreemd omdat prospectors steeds op zoek zijn naar 'new business'. De aangetroffen tendens tot beter presteren van de prospectors in de computer- en slechter presteren in de meubelbranche, komt terug in de prestatievariabele 'bruto-winstpercentage'. De verschillen zijn echter niet significant. Deze resultaten zijn wel in lijn met in de literatuur vermelde bevindingen die tot de gedachte hebben geleid dat de prospectorstrategie misschien minder geschikt is voor een stabiele omgeving.

De analyzers laten verder --beide branches met elkaar vergelijkend-- een enigszins wisselend presteren zien. In de meubelbranche lijkt dit type de beste prestatie neer te zetten met het hoogste gemiddelde op de criteria 'algeheel presteren', 'bruto-winstpercentage' en 'omzetontwikkeling' alsmede significante verschillen ten opzichte van de reactors. In de computerbranche zijn de gemiddelde scores daarentegen matig en noteren we alleen een significant verschil met de reactors op 'goodwill'. Dit laatste is opvallend, te meer daar de als minder adaptief bekendstaande defenders wel in beide branches goed blijken te presteren (vgl. Hambrick, 1983:16-17).

Empirisch onderzoek heeft reeds diverse malen gevonden dat innovatieve strategietypen financieel soms minder succesvol zijn (zie o.a. Hambrick, 1983; McKee c.s., 1989:31; Nijssen, 1991c). Hambrick (1983) merkt in dit kader op dat dit (mogelijkerwijs) samenhangt met zware R&D-inspanningen, de relatief grote marktrisico's die gelopen worden en een agressief prijsbeleid om marktaandeel op te bouwen. Hij trekt Miles en Snow's visie in twijfel dat de

prospector-strategie een goede 'all time strategy' is: 'The advantage of the prospector strategy might be clearer if one assumed the strategy to be temporary. Such a model fits with much of the strategy literature, in which short term financial sacrifices are made in a period of growth or rapid technological change, in order to build a strong future position from which cash and profits can be reaped...' (Hambrick, 1983:19).³⁷ De risicobalans ten aanzien van het dilemma: noodzaak tot innoveren in verband met continuering van commercieel succes en het gevaar van kapitaalvernietiging in het geval er geen commercialiseerbare ideeën ontstaan c.q. vondsten worden gedaan (Frambach en Nijssen, 1990b:464) ligt in een stabiele en turbulente markt ook wezenlijk anders. In een stabiele markt is de noodzaak tot vernieuwing geringer en zijn (doorgaans) de kansen op een innovatieve doorbraak kleiner. Stil staan is vrijwel gelijk aan in de pas lopen met de marktontwikkeling. In een turbulente markt, daarentegen, is vernieuwing essentieel. Hier betekent stil staan nadrukkelijk achteruitgang.

Ook het goede presteren van de defenders in zowel de meer stabiele als de meer turbulente markt komt overeen met de resultaten van eerder onderzoek. Hambrick (1983) vond dat defenders betere financiële resultaten behaalden dan prospectors in zowel groeiende als volwassen markten. McKee c.s. (1989:29 e.v.) rapporteren eveneens vrij goede prestatiecijfers voor defenders binnen markten met verschillende mate van 'volatility'. Als verklaring voor het goede presteren van defenders in een sterk wisselende/groeiende markt verwijzen deze auteurs naar bevindingen met betrekking tot het gedrag van managers in turbulente omgevingen afkomstig uit empirisch onderzoek van Smart en Vertinsky (1984). Managers schijnen in een sterk turbulente markt de neiging te hebben activiteiten te beperken en te concentreren (vgl. 'verschansing'). Dit hangt samen met de gepercipieerde complexiteit van de problematiek en het gevoel de ontwikkelingen niet makkelijk te kunnen controleren. Het succes van de defender kan hierbij liggen in het, bij een sterk veranderende omgeving, concentreren van de strategische aandacht van het bedrijf op enkele cruciale punten (McKee c.s., 1989:31). Met meer zekerheid kan zo in deze gebieden de benodigde 'critical mass' (Ansoff, 1984) worden ontwikkeld en omgezet in succes.

³⁷ Vergelijk met de eerdergenoemde 'survival mode' (McKee c.s., 1989:32).

Over het geheel genomen blijken er, ondanks voorgaande discussie, nauwelijks (significante) prestatieverschillen tussen de *consistente* strategietypen van de Miles en Snow-typologie aanwezig. Wel is duidelijk dat de inconsistente reactors qua presteren achter blijven. Misschien had het meenemen van objectieve en eventueel andere indicatoren tot meer verschillen geleid. Bovendien blijkt de impact van de omgeving op de prestatiecijfers van de reactors, defenders, analyzers en prospectors binnen deze studie zeer beperkt. Dit overigens in tegenstelling tot bevindingen van McKee c.s. (1989). Deze onderzoekers registreerden juist veel omgevings- en interactie-effecten met betrekking tot prestatievariabelen en tegelijkertijd weinig directe invloed van het strategietype op presteren. De in het onderhavige onderzoek gevonden resultaten lijken wat dat betreft meer de onderzoeksuitkomsten van Hambrick (1983) te volgen.

5.2.3 Evaluatie Miles en Snow's strategietypologie

Hoewel de Miles en Snow-typologie haar oorsprong vindt in de Verenigde Staten en de meeste toetsingen ook hier vandaan komen, tonen de gevonden onderzoeksresultaten aan dat de typologie ook buiten de V.S. verklarenskracht heeft. De opgestelde (basis) hypothesen werden in hoofdlijn geaccepteerd. Dat wil zeggen: 1) De Miles en Snow-typologie blijkt zowel binnen de Nederlandse hout-meubelindustrie als binnen de computerbranche terug te vinden; 2) De indirecte organisatiekenmerken komen in hoofdlijn overeen met de door Miles en Snow en andere auteurs gehypothetiseerde karakteristieken; 3) De reactors presteren significant slechter dan alle drie de consistente strategietypen, te weten de defenders, analyzers en prospectors, en 4) De invloed van de omgeving blijkt beperkt maar wel aanwezig. Op dit laatste gaan we iets verder in. Bij de mate waarin de diverse typen voorkomen onder de twee onderzochte omgevingscondities lijken de resultaten enige contingency te insinueren, hoewel er geen sprake is van een significant verband. De strategische en organisatorische karakteristieken van de strategietypen staan wel duidelijk bloot aan omgevingseffecten. Voor zo ver aanwezig gaat het met name om directe- c.q. hoofdeffecten. De invloed van de omgeving op de *relatie* strategietype-profielkenmerk is minimaal. Ten aanzien van het presteren van de typen valt de relatie tussen de prospector-strategie en de omgeving nog het meeste op. Een pure prospector-strategie lijkt minder geschikt in een stabiele markt. Toch wijzen de huidige resultaten uit dat alle drie de consistente strategietypen, dat wil zeggen defenders, analyzers en prospectors, zeker

voldoen aan de eisen van 'critical contingency' in beide onderzochte omgevingen. Het geven van een consistente invulling aan een strategie is in verband hiermee te benoemen als de belangrijkste randvoorwaarde om tot een redelijke/goede bedrijfsprestatie te komen. Het laten aansluiten van de strategie op de specifieke omgevingsomstandigheden van het bedrijf vormt een secundaire eis, in die zin dat het de prestatie (verder) kan doen verbeteren. Natuurlijk wordt een en ander beïnvloed door de relatieve inspanning en prestatie die de concurrenten neerzetten. Naarmate iedereen meer consistent en contingent werkt komen de eisen die een bedrijf aan de eigen strategie moet stellen hoger te liggen.

5.3 Toetsing gemodificeerde strategietypologie

5.3.1 Inleiding

De uit vijf categorieën bestaande gemodificeerde typologie genereerde een zeer beperkt aantal waarnemingen in de extra toegevoegde strategische groep 'de controller'. De verdeling van de waarnemingen uit de twee branches over de vijf categorieën staat weergegeven in tabel 5.21. Hierin zijn ook de *verschuivingen* ten opzichte van de verdeling van de waarnemingen over de oorspronkelijke vier strategietypen van Miles en Snow te zien (cijfers tussen haakjes). Een en ander geeft inzicht in waar de waarnemingen van de controllers vandaan komen. Zoals verwacht zijn de controllers afkomstig uit de oorspronkelijke categorieën 'analyzers' en 'defenders' (zie vet gedrukte waarden).

Het beperkte aantal controllers bemoeilijkte nadere analyses en uitspraken. De geplande statistische analyses konden niet doorgaan omdat niet aan de, door de methoden, gestelde vereisten werd voldaan. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de op controle van de groepsscheiding gerichte discriminantanalyses en de variantie-analyses. Ook het langs statistische weg analyseren van eventuele omgevingsinvloeden was niet mogelijk gegeven het feit dat de kleine aantallen überhaupt geen generalisaties omtrent de algemene karakteristieken van de controllers toelieten. Een beperking tot het nader *beschrijven* van de *geïdentificeerde case-elementen* c.q. steekprofelementen van het type controller drong zich op.

De nu volgende analyses moeten worden opgevat als een kwalitatieve beschrij-

ving van de aangetroffen controllers. Het ondanks de kleine aantallen toch gebruiken van enkelvoudige variantie-analyse gebeurde om een hulpmiddel te hebben bij het identificeren van *verschillen tussen de steekprofelementen van de controllers en de andere strategietypen.*

Tabel 5.21: Verdeling van de onderzochte bedrijven naar strategietypen per branche.*)

| | Reactors | Defenders | Controllers | Analyzers | Prospectors |
|---------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| INDUSTRIE: | | | | | |
| meubelbranche (n=68) | 12 (0)* 17.6% | 30 (-1) 44.1% | 3 (+3) 4.4% | 17 (-2) 25.0% | 6 (0) 8.8 % |
| computerbranche (n=61) | 9 (0) 14.8% | 21 (-1) 34.4% | 2 (+2) 3.3% | 22 (-1) 36.1% | 7 (0) 11.5% |

*) In de tabel staan absolute aantallen bedrijven en rij-percentages. De cijfers tussen haakjes geven de verandering t.o.v. de indeling van de waarnemingen/bedrijven over de oorspronkelijke Miles en Snow strategietypen aan (zie tabel 5.15).

5.3.2 Profielanalyse

5.3.2.1 Intentionele strategiekarakteristieken

De resultaten van de uitgevoerde variantie-analyses voor respectievelijk de meubel- en computerbranche staan vermeld in de tabellen 5.22 en 5.23. Het doel is het identificeren van eventuele karakteristieken van de steekprofelementen van het type controller. De enkelvoudige variabele 'invloed over de distributie' werd als extra, aanvullende variabele meegenomen bovenop de samengestelde factor 'promotie/marktbewerking'. Dit in verband met de specifieke relatie van deze variabele met het aspect van het trachten greep te krijgen op en het manipuleren van de op de markt geldende competitieve verhoudingen.

Tabel 5.22: Verschillen in intentionele strategiekarakteristieken tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de meubelbranche (n=68).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|-----------------------------------|-------------------|------|----------------|------|----------------|------|---------------|---|
| | R | D | C ⁾ | A | P ⁾ | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | | |
| SAMENGESTELD | | | | | | | | |
| produkt (5=onderscheid) | 2.79 | 3.67 | 3.33 | 3.59 | 4.08 | 1.89 | - | e P>R;D>R f A>R |
| produktlijn (5=breed) | 2.79 | 2.63 | 2.50 | 2.74 | 3.58 | 0.60 | - | - |
| prijs (5=laag) | 2.83 | 1.88 | <u>4.00</u> | 2.63 | 1.94 | 4.87 | a | d C>D;C>P e C>R;R>D; A>D |
| promotie/marktbewerk. (5=hoog) | 2.01 | 3.03 | <u>3.10</u> | 2.93 | 3.57 | 7.12 | a | d P>R;D>R; A>R e C>R f P>A;P>D |
| bedrijfsprocessen (5=goed) | 3.38 | 3.93 | <u>4.20</u> | 3.80 | 3.60 | 1.89 | - | e D>R f C>R |
| R&D (5=hoog) | 2.96 | 3.20 | <u>3.92</u> | 3.46 | 4.08 | 3.17 | b | d P>R e P>D f P>A;C>R; A>R |
| ENKELVOUDIG | | | | | | | | |
| invloed over distributie | 2.42 | 3.37 | <u>4.00</u> | 3.35 | 3.67 | 1.89 | - | e D>R;A>R f C>R;P>R |
| spec. marktsegment gericht | 3.67 | 4.13 | 3.33 | 3.53 | 3.83 | 0.90 | - | - |
| zekerstellen toevoer(lijnen) | 2.83 | 3.87 | 4.00 | 3.00 | 3.33 | 2.06 | c | e D>R;D>A |
| contracten toel./afnemers | 2.50 | 3.50 | 3.67 | 3.29 | 3.17 | 1.55 | - | e D>R |
| laagste kosten/product | 2.33 | 2.97 | <u>4.00</u> | 3.29 | 2.50 | 2.34 | c | e C>R;A>R f C>P |
| weinig omgevingscanning | 3.50 | 2.40 | 2.00 | 2.24 | 1.83 | 2.29 | c | e R>P;R>A; R>D |
| verzekerd goed personeel | 3.50 | 3.43 | 3.67 | 3.41 | 2.67 | 0.74 | - | - |
| zorgzaam organisatiefamilie | 3.08 | 3.77 | 3.67 | 4.00 | 3.00 | 2.53 | b | e A>P;A>R; D>R |
| goede relaties derden | 2.17 | 2.37 | 2.33 | 2.82 | 2.83 | 0.74 | - | - |

⁾ R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

⁾ cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

^{*)} 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

Meubelbranche

De cursief gedrukte/onderstreepte waarden in tabel 5.22 laten zien dat de controllers een strategisch profiel oproepen dat doet denken aan een op kosten georiënteerd bedrijf, misschien zelfs een 'cost leader': De 'prijs' ligt laag terwijl de nadruk op 'lage kosten per eenheid produkt' zeer groot is. Er zijn duidelijke pogingen om 'de bedrijfsprocessen' goed te beheersen (zie ook de variabele 'zekerstellen toevoerlijnen'). De nagestreefde 'invloed over het distributiekanaal' is aanzienlijk. De hoge inspanningen op het gebied van de 'promotie/marktbewerking' completeren dit beeld. De voorhanden controllers blijken tot slot nog een redelijk hoge 'R&D'-inspanningen te leveren. *Samenvattend tonen de aangetroffen drie controllers dat zij sterk op kosten georiënteerd zijn. Er zijn duidelijk aanwijzingen dat zij een zekere grip op de omgevings situatie nastreven, terwijl R&D niet wordt geschuwd.*

Gezien het feit dat de controllers qua profiel verondersteld worden aan te liggen tegen de defenders en analyzers, lijkt het bekijken van het aanwezige verschil tussen de case-elementen van de controllers en de genoemde twee groepen gewenst. Ten opzichte van de defenders blijken de controllers duidelijk meer nadruk te leggen op een 'lage prijs' ($C > D$, $p < 0.01$). Ten opzichte van de analyzers zijn er geen beduidende verschillen.

Computerbranche

Het beeld van de twee controllers in de computerbranche is qua lage prijs en kosten niet zo expliciet als dat van de drie controllers in de meubelbranche, zoals blijkt uit tabel 5.23 (vergelijk 'prijs' en 'laagste kosten/eenheid produkt' tabel 5.23 met tabel 5.22). Toch blijken de gemiddelden van de aan deze elementen verbonden variabelen wel in de goede richting te wijzen. Op de variabelen 'beheersen bedrijfsprocessen' en 'lage prijs' worden namelijk relatief hoge scores genoteerd. De case-elementen lijken naar het goed managen van de productie en de logistiek te streven. Dat de lage kosten hierbij wat achterblijven hangt waarschijnlijk samenhangen met de scores van de twee controllers op 'specifiek marktsegment' en 'produktlijn'. De hier aangetroffen waarden geven aan dat de bedrijven relatief breed bezig zijn. Kijken we verder dan zien we dat ook in deze branche de controllers een grote nadruk leggen op het bewerkstelligen van 'invloed over de distributie'.

Tabel 5.23: Verschillen in intentionele strategiekarakteristieken tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de computerbranche (n=61).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABLE: | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|-----------------------------------|-------------------|------|-------------|------|------|------|---------------|-----------------------------|
| | R | D | C) | A | P) | | | |
| SAMENGESTELD | | | | | | | | |
| produkt/dienst (5=onderscheid) | 2.83 | 3.86 | 3.50 | 4.07 | 4.14 | 5.24 | a | d P>R;A>R; D>R |
| produktlijn (5=breed) | 3.72 | 2.81 | 3.50 | 2.91 | 3.43 | 1.33 | - | f R>D |
| prijs (5=laag) | 2.19 | 2.41 | 2.67 | 2.50 | 2.38 | 0.24 | - | - |
| promotie/marktbewerk. (5=hoog) | 2.67 | 3.23 | 3.36 | 3.19 | 3.37 | 1.51 | - | e D>R f P>R;A>R |
| bedrijfsprocessen (5=goed) | 3.00 | 3.76 | 3.90 | 3.95 | 3.77 | 3.67 | a | d A>R;D>R e P>R |
| R&D (5=hoog) | 3.00 | 3.40 | 3.25 | 3.81 | 4.07 | 2.76 | b | e P>R;A>R f P>D;A>D |
| ENKELVOUDIG | | | | | | | | |
| invloed over distributie | 1.56 | 3.05 | <u>4.00</u> | 3.45 | 2.86 | 2.99 | b | d A>R e D>R f C>R;P>R |
| spec. marktsegment gericht | 3.33 | 3.71 | <u>1.50</u> | 3.86 | 2.43 | 2.45 | c | e A>C;A>P f D>C;D>P |
| zekerstellen toevoer(lijnen) | 2.44 | 2.67 | 2.50 | 2.77 | 3.14 | 0.21 | - | - |
| contracten toel./afnemers | 2.78 | 3.52 | 4.00 | 3.96 | 4.14 | 2.09 | c | e P>R;A>R |
| laagste kosten/'produkt' | 2.33 | 2.57 | 2.50 | 2.91 | 2.29 | 0.70 | - | - |
| weinig omgevingsscanning | 1.67 | 2.14 | 2.00 | 2.41 | 2.29 | 0.67 | - | - |
| verzekerd goed personeel | 3.33 | 4.10 | 3.50 | 4.14 | 4.00 | 0.28 | - | f A>R;D>R |
| zorgzaam organisatiefamilie | 3.11 | 3.67 | <u>2.50</u> | 4.00 | 3.86 | 2.13 | c | e A>R f A>C |
| goede relaties derden | 2.00 | 2.24 | 2.00 | 2.50 | 2.57 | 0.37 | - | - |

*) R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

*) cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

*) 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Zoekend naar verschillen van controllers met defenders en analyzers vallen een paar dingen op. Ten opzichte van de defenders zijn de controllers --zoals reeds opgemerkt-- minder geconcentreerd op een specifiek domein. Dit geldt echter ook ten opzichte van de analyzers. In de vergelijking met de analyzers trekt verder nog een organisatorische element de aandacht. De analyzers besteden meer tijd aan de direct bij de organisatie betrokken partijen, getuige hun beduidend hogere score op de variabele 'zorgzaam voor de organisatiefamilie'.

5.3.2.2 Reële organisatiekarakteristieken

De controllers werden ook nader op hun organisatiekenmerken van competenties, processen en structuur bekeken. De resultaten van de in dit licht uitgevoerde variantie-analyses staan in de tabellen 5.24 en 5.25 gerapporteerd.³⁸ De meubel- en computerbranche worden weer na elkaar besproken.

Meubelbranche

De drie controllers in de meubelbranche volgden ook qua onderliggende kenmerken het profiel van een 'cost leader'. De controllers blijken relatief sterk met betrekking tot hun 'algemeen management', 'financieel management' en hun 'productieproces' (zie de cursief gedrukte waarden in tabel 5.24). De gesignaleerde verschillen beperkten zich tot de reactors (2x) en de prospectors (1x). Bij de organisatiestructuur-variabelen waren er géén serieuze verschillen met de gemiddelde defender en analyzer waar te nemen (hetgeen bij de intentionele strategische karakteristieken wel het geval was).

³⁸ Extra verzamelde gegevens ten aanzien van de mate van omgevingsafhankelijkheid van de bedrijven maakten het mogelijk het controller-type ook op dit punt te onderzoeken. Door het vermeende kostenleiderschap van het controller-type en zijn 'controlerende' optreden werd een relatief grote bedrijfsomvang en een lage afhankelijkheid verwacht.

Een uitdraai van de strategietypen naar bedrijfsomvang toonde aan dat in de meubelbranche de drie aanwezige controllers wel relatief groot waren. De twee controller-typen uit de computerbranche weken hiervan sterk af (zie Appendix A, tabellen A1 en A2). De resultaten van de overige variabelen die werden gemeten met het oog op het registreren van de relatieve omgevingsafhankelijkheid van de bedrijven --te weten 'relatief marktaandeel NL', 'economische afhankelijkheid van toeleverancier', 'economische afhankelijkheid van afnemer' en 'mate financiële zelfstandigheid'-- toonden wel voor beide branches een juist en consistent beeld. De verschillen waren echter marginaal (zie Appendix A, tabellen A3 en A4).

Tabel 5.24: Verschillen in onderscheidende competentie, proces en structuur tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de meubelbranche (n = 68).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABLE: | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|---------------------------|-------------------|------|----------------|------|----------------|------|---------------|---------------------------------|
| | R | D | C ⁾ | A | P ⁾ | | | |
| COMPETENTIE | | | | | | | | |
| algemeen management | 2.50 | 3.80 | <u>4.00</u> | 3.35 | 3.00 | 5.72 | a | d D>R e C>R;A>R f D>P;D>A |
| financieel management | 3.50 | 3.93 | <u>4.00</u> | 3.65 | 2.50 | 2.78 | b | d D>P e A>P;R>P f C>P |
| R&D management | 2.83 | 3.47 | 3.33 | 3.41 | 4.33 | 2.54 | b | d P>R e P>D f P>A;D>R |
| personeelsmanagement | 2.83 | 3.03 | 3.00 | 2.95 | 2.33 | 1.09 | - | f D>P |
| inkoop/materialsmanag. | 3.83 | 3.57 | 3.33 | 3.53 | 3.17 | 0.77 | - | - |
| marketing/verk.managem. | 2.33 | 3.43 | 3.24 | 3.00 | 3.83 | 6.12 | a | d P>R;D>R; A>R |
| PROCES | | | | | | | | |
| productieproces | 2.50 | 3.43 | <u>4.00</u> | 3.29 | 3.50 | 3.14 | b | d D>R e C>R;P>R; A>R |
| produktiemiddelen | 2.75 | 3.33 | 3.67 | 3.00 | 3.33 | 1.39 | - | f D>R |
| STRUCTUUR | | | | | | | | |
| structuur | 2.42 | 2.13 | 2.33 | 1.82 | 1.50 | 0.88 | - | - |
| controle-/gezagverhouding | 2.75 | 3.00 | 2.33 | 2.71 | 2.00 | 1.26 | - | f D>P |

*) R = Reactor; D = Defender; C = Controller; A = Analyzer; P = Prospector

) cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

*) 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Computerbranche

De verschillen tussen de strategietypen met betrekking tot competentie, proces en structuur wijzen er op dat in de computerbranche de aanwezige controllers de neiging hebben achter te blijven in hun vaardigheden op het gebied van het 'algemeen-' en 'financieel management' (zie tabel 5.25). Dit geldt (met name) ten opzichte van de gemiddelde defender. Op 'personeelsmanagement' wordt daarentegen door de controllers goed gescoord. De bij het intentionele strategieprofiel waargenomen (zeer) lage waarden voor 'zorgzaamheid voor de organisatiefamilie' en 'verzekerd zijn goed personeel' komen hier dus niet terug c.q. lopen hier niet door. De sterke score op 'marketing/verkoopmanagement' past wel weer in het eerder aangetroffen beeld. Tot slot blijken de twee controllers in de computerbranche niet zo sterk voor wat betreft hun 'produktiemiddelen/ondersteunende middelen van het dienstverleningsproces'. Hierop wordt beduidend lager gescoord dan door de andere consistente strategietypen. Het gemiddelde ligt ongeveer gelijk met dat van de reactors. Deze bevinding lijkt minder te passen bij een vermeende 'cost leader'-strategie.

Tabel 5.25: Verschillen in onderscheidende competentie, proces en structuur tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de computerbranche (n=61).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABLE: | GROEPSGEMIDDELLEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|--|-------------------|------|----------------|------|----------------|------|---------------|--|
| | R | D | C ⁾ | A | P ⁾ | | | |
| COMPETENTIE | | | | | | | | |
| algemeen management | 2.11 | 3.76 | <u>3.00</u> | 3.18 | 3.57 | 6.09 | a | d D>R;P>R; A>R |
| financieel management | 3.22 | 3.91 | <u>3.00</u> | 3.77 | 3.14 | 1.82 | - | e D>C |
| R&D management | 2.44 | 3.05 | 3.50 | 3.23 | 3.86 | 2.83 | b | f D>C;D>P d P>R e A>R f P>D;D>R |
| personeelsmanagement | 2.67 | 3.10 | <u>4.00</u> | 3.18 | 3.43 | 1.77 | - | e C>R f P>R |
| inkoop/materialsmanagem. | 2.89 | 3.10 | 3.50 | 3.14 | 3.00 | 0.35 | - | - |
| marketing/verk.management | 2.67 | 3.33 | <u>4.50</u> | 3.45 | 3.71 | 2.16 | c | e C>R f P>R;A>R; D>R |
| PROCES | | | | | | | | |
| productie/dienstverle- ningsproces | 2.89 | 4.10 | 3.00 | 3.63 | 3.71 | 3.85 | a | d D>R e A>R f P>R;D>A |
| produkiemiddelen/onderst. middelen dienstverl.pr. | 2.56 | 3.48 | <u>2.50</u> | 3.18 | 3.71 | 3.28 | b | d P>R;D>R e A>R;P>C |
| STRUCTUUR | | | | | | | | |
| structuur | 2.56 | 2.19 | 2.50 | 2.41 | 2.29 | 0.19 | - | - |
| controle-/gezagverhouding | 2.67 | 2.76 | 3.00 | 2.82 | 2.86 | 0.07 | - | - |

) R = Reactor; D = Defender; C = Controller; A = Analyzer; P = Prospector

) cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

*) 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

5.3.3 Prestatie-analyse

De controllers werden vervolgens ook nog op hun relatieve mate van presteren onderzocht. Ook hier gelden de uitkomsten van de variantie-analyses slechts als beschrijvingen van de case-elementen en dus als indicatief.

Meubelbranche

Zoals tabel 5.26 laat zien presteren de drie als controller geïdentificeerde bedrijven in de meubelbranche goed. Duidelijke verschillen tekenen zich af voor de criteria 'algeheel presteren' en 'omzetontwikkeling'. Ook met betrekking tot 'bruto-winstpercentage' en 'goodwill' worden bevredigend lijkende gemiddelden opgetekend. Met betrekking tot de prestatievariabele 'omzetontwikkeling' is het opmerkelijk dat zelfs het positieve verschil met de prospectors aanzienlijk is. Deze laatste scoorden echter bij de bestudering van de oorspronkelijke Miles en Snow-typologie in de meubelbranche ook reeds lager op omzetontwikkeling dan op grond van de theorie verwacht mocht worden.

Tabel 5.26: Prestatieverschillen tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de meubelbranche (n = 68).

VARIANTIE-ANALYSE

| AFH. VARIABELE: | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|--------------------|-------------------|------|-------------|------|------|------|---------------|-------------------------------|
| | R | D | C') | A | P') | | | |
| algeheel presteren | 3.17 | 4.00 | <u>4.67</u> | 3.94 | 4.00 | 3.42 | b | d C>R;D>R e A>R f P>R |
| bruto-winst% | 2.92 | 3.67 | 4.00 | 3.77 | 3.17 | 1.48 | - | e A>R;D>R |
| omzetontwikkeling | 2.92 | 3.63 | <u>4.67</u> | 3.94 | 3.17 | 3.28 | c | e C>R;C>P A>R;D>R f C>D |
| goodwill | 5.00 | 5.49 | 5.62 | 5.40 | 5.36 | 1.01 | c | e D>R |

") R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

') cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

*) 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Computerbranche

Bij de computerbedrijven (zie tabel 5.27) zien we minder bemoedigende resultaten waar het gaat om de relatieve mate van presteren van de controllers. De twee controllers scoren gemiddeld laag, zeker waar het gaat om het 'algeheel presteren' en het 'bruto-winstpercentage'. Door het geringe aantal waarnemingen zijn de verschillen echter niet significant. Wel lijkt het duidelijk dat er vraagtekens te plaatsen zijn bij de mate waarin de controller-strategie aansluit bij c.q. contingent is met de meer turbulente omgeving. Op grond van de resultaten van de twee geïdentificeerde controllers in de computerbranche zouden we geneigd zijn onze scepsis uit te spreken.

Tabel 5.27: Prestatieverschillen tussen de strategietypen van de gemodificeerde typologie in de computerbranche (n = 61).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|--------------------|-------------------|------|------|------|------------------|------|---------------|--------------------|
| | R | D | C | A | P ⁿ) | | | |
| AFH. VARIABLE: | | | | | | | | |
| algeheel presteren | 3.00 | 3.67 | 2.50 | 3.73 | 3.86 | 1.62 | - | f A>R |
| bruto-winst% | 2.89 | 3.90 | 2.50 | 3.41 | 3.71 | 2.04 | c | e D>R |
| omzetontwikkeling | 2.89 | 3.71 | 3.00 | 3.32 | 4.00 | 1.94 | - | e P>R f D>R |
| goodwill | 4.48 | 5.35 | 5.42 | 5.49 | 5.40 | 4.01 | a | d D>R;A>R e P>R |

) R = Reactor; D = Defender; C = Controller; 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

5.4.4 Evaluatie gemodificeerde strategietypologie

Met betrekking tot het aantal waargenomen controllers en hun verwantschap met de oorspronkelijke Miles en Snow-typologie valt het volgende op te merken. Het aantal controllers is in beide branches duidelijk beperkt oftewel klein. Op grond van het geschapen theoretische kader lag dit ook enigszins voor de hand omdat we de controller associeerden met een 'cost leader' (eventueel marktleider). Per definitie is het aantal hiervan beperkt. Ten

aanzien van de computerbranche moet hierbij nog de kanttekening worden gemaakt dat IBM niet in onze dataset aanwezig was, een bedrijf dat een grote kans had gehad als controller te worden geklassificeerd. Kijken we naar de clusters van de oorspronkelijke Miles en Snow-typologie waar de controllers uit afkomstig zijn dan zien we dat de vooraf gemaakte veronderstellingen hieromtrent zijn uitgekomen. De controllers komen weg bij de analyzers en defenders. Er is geen overloop van de reactors en prospectors richting de controller-groep. Wel nopen de kleine aantallen natuurlijk wederom tot voorzichtigheid. De vraag blijft of de toegevoegde strategiecategorie wel een aparte categorie is. Het al of niet aanwezig zijn van een afwijkend, met de theorie consistent profiel kon hierbij als een aanvullende graadmeter worden gezien.

De controllers in meubelbranche hadden duidelijk een 'cost leader'-achtig strategisch profiel. Er was sprake van het georiënteerd zijn op kosten en neigingen tot 'manipulatie' (bijv. lage prijs/kosten, grote nadruk op invloed over distributie en een hoge graad van promotie/marktbewerking).³⁹ Het aangetroffen profiel deed hier ook een consistente strategische oriëntatie vermoeden, te meer daar de gemiddelde prestatiecijfers van de drie controllers goed bleken te zijn. Opmerkelijk was verder de hoge score op R&D-inspanning. Een en ander plaatsend in het licht van een 'cost-leader'-strategie zou het hierbij kunnen gaan om relatief technologie-gedreven onderzoek (procesinnovaties; technology push, zie bijvoorbeeld Frambach en Nijssen, 1990a). Al met al lijken de hier aangetroffen controllers --wanneer uitgedrukt in termen van de oorspronkelijke Miles en Snow-typologie-- inderdaad een soort van op kosten georiënteerde analyzers.

Het profiel van de controllers in de computerbranche volgde het door de controllers uit de meubelbranche opgeroepen beeld wel, maar niet overtuigend. Hoewel elementen verwijzend naar manipuleren ook hier terug kwamen viel de kostengeoriënteerdheid slechts beperkt uit het cijfermateriaal af te lezen.⁴⁰ Er lag wel een accent op het beheersen van de bedrijfsprocessen

³⁹ Ook is de bedrijfsomvang van de aangetroffen case-elementen in de meubelbranche relatief groot (potentiële schaafeffecten) en rapporteren de respondenten een relatief geringe omgevingsafhankelijkheid van hun bedrijven (zie Appendix A).

⁴⁰ De uitkomsten van de aanvullende analyses met betrekking tot bedrijfsomvang en omgevingsafhankelijkheid vertoonden ook een uiteenlopend beeld: een relatief lage omgevingsafhankelijkheid maar tegelijkertijd een vrij kleine bedrijfsgrootte (zie Appendix A).

maar de produktlijn en het bewerkte marktgebied was vrij breed. Bij de bestudering van de competenties bleek dat de controllers in de computerbranche over een minder sterk ontwikkeld algemeen- en financieel management beschikten. Qua presteren hadden de twee geïdentificeerde controllers verder de neiging --hoewel niet significant-- achter te blijven. De betekenis die aan het geheel van deze resultaten gegeven kan worden is natuurlijk beperkt. Een en ander is slechts gebaseerd op een tweetal steekproef-elementen. Toch is het profiel van de controllers in de computerbranche minder duidelijk en minder consistent dan dat van de binnen de meubelbranche geïdentificeerde controllers.

Een concrete eindconclusie ten aanzien van de modelmodificatie in de vorm van het extra strategietype 'de controller' is moeilijk te geven. Ten eerste omdat het aantal geregistreerde controllers te gering is om te komen tot meer algemene uitspraken voor dit type. Ten tweede omdat de profielen van de aangetroffen controllers in beide branches enigszins uiteen lopen. Het in totaliteit opgeroepen beeld sluit echter --zeker in de meer stabiele meubelbranche-- aan bij de geformuleerde theorie. Nader onderzoek is natuurlijk vereist.

5.4 Verwachte veranderingen in strategietype

5.4.1 Inleiding

Omdat aan de respondenten van de bedrijven ook was gevraagd naar de strategie die zij voor de nabije toekomst (0-3 jaar) verwachtten dat hun organisaties zou gaan volgen, kon het *vermeende* veranderingsgedrag van de ondernemingen nader worden bestudeerd. Het aardige was dat ook hier het omgevingseffect nadrukkelijk in de analyse te betrekken was.

5.4.2 Relatie omgeving-verwachte strategie

De gemodificeerde typologie als indelingscriterium hanterend bleek dat in de meubelbranche in totaal 24 bedrijven van strategie wilden veranderen, hetgeen neerkomt op 35.3%. In de computerbranche lag dit percentage duidelijk hoger. Hier zei 47.5% van de totaal 61 bedrijven (oftewel 29 stuks) over te willen stappen op een ander strategietype (zie Appendix B). In de

relatief stabiele meubelbranche leken de bedrijven dus minder neiging te vertonen om van strategie te veranderen dan in de relatief turbulente computerbranche. Een Chi²-toets wees echter uit dat het verschil niet significant was (hoewel er bij de beschouwing van de variabelen als ordinale grootheden wel significantie werd gesignaleerd: Tau-B 0.124 ($p < 0.08$) en Tau-C 0.122 ($p < 0.08$)). *De veronderstelling (hypothese 6a) dat bedrijven in een meer stabiele branche minder snel van strategietype wijzigen dan in een meer turbulente branche vindt dus geen (duidelijke) ondersteuning.* In beide branches lijken de bedrijven open te staan voor strategische heroriëntatie.

Op basis van de gegevens omtrent de *verwachte* verdeling van de strategietypen in beide branches (zie tabel 5.28) zijn nadere conclusies te trekken omtrent de invloed van de omgeving op de keuze van het strategietype. Concreet komt naar voren welke strategietypen in beide branches als meer en welke als minder levensvatbaar worden beschouwd. De respondenten achten het reactor-type, in algemene zin, minder geschikt voor de toekomstige omgevingsomstandigheden. Bij de meubelbedrijven zijn er los van de negatieve mutaties in de categorie reactors vrij weinig verschuivingen. We zien een geringe toename bij alle overige categorieën. In de computerbranche is er daarentegen juist sprake van een duidelijke verschuiving. Doordat naast de categorie reactors ook het defender-type aan populariteit inboet tekent zich een beweging in de richting van de meer adaptieve strategietypen af. Klaarblijkelijk wordt met name aan het analyzer-type onder de betreffende omgevingsomstandigheden een hogere 'levensvatbaarheid' toegekend.

De uitgevoerde statistische analyses ten aanzien van de absolute aantallen wijzen inderdaad op een significante afhankelijkheid tussen het verwachte strategietype en de omgevings situatie (contingency), los van het feit of beide variabelen nu als nominale of ordinale meetvariabelen worden beschouwd (zie tabel 5.28: Chi² 11.2 ($p < 0.02$), Cramer's V 0.294, Tau-B 0.198 ($p < 0.01$) en Tau-C 0.229 ($p < 0.01$)). In de meubelbranche komt in de toekomst het zwaartepunt te liggen bij de defender-strategie (50%). In de computerbranche geven de organisaties aan in hoofdzaak te zullen opteren voor een strategie van het type analyzer (52%). *Een en ander ondersteunt duidelijk hypothese 6b, waarin de veronderstelling centraal staat dat ondernemingen te kennen zullen geven naar de toekomst toe voor beter op de omgevingsomstandigheden afgestemde strategietypen te zullen kiezen.*

Tabel 5.28: Verdeling van de onderzochte bedrijven naar verwacht strategietypen per branche.*)

| INDUSTRIE: | | Reactors | Defenders | Controllers | Analyzers | Prospectors |
|--|---------------|----------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
| Meubel- branche (n=68) | absol. aantal | 0 (-12) | 34 (+4) | 4 (+1) | 21 (+4) | 9 (+3) |
| | relatief-% | 0 (-18) | 50 (+6) | 6 (+1) | 31 (+6) | 13 (+4) |
| ----- | | | | | | |
| Computer- branche (n=61) | absol. aantal | 0 (-9) | 14 (-7) | 7 (+5) | 32 (+10) | 8 (+1) |
| | relatief-% | 0 (-15) | 23 (-11) | 12 (+8) | 52 (+16) | 13 (+2) |

Chi² 11.2 (p<0.02); Cramer's V 0.294; Tau-B 0.198 (p<0.01); Tau-C 0.229 (p<0.01) (berekingen excl. kolom reactors)

*) In de tabel staan absolute aantallen (vet) bedrijven en rij-percentages. De cijfers tussen haakjes geven de verandering t.o.v. de huidige/oude indeling van de bedrijven over de strategietypen aan (m.a.w. veranderingen t.o.v. tabel 5.21).

Binnen de gegeneerde resultaten (tabel 5.28) is het verder opmerkelijk dat er in de meubelbranche relatief 'veel' prospectors bijkomen en dat in de computerbranche het controller-type 5 extra bedrijven aantrekt. Dit laatste is temeer opvallend omdat in de relatief stabiele meubelbranche dit strategietype slechts één extra bedrijf aantrekt. Een mogelijke verklaring voor het feit waarom door de computerbedrijven de kosten- en efficiency-georiënteerde controller-strategie wordt gekozen (en de prospector-categorie vrijwel stabiel is) is dat deze branche zich toch meer en meer richting volwassenheid beweegt, althans voor een aantal segmenten. Bedrijven zouden hierop kunnen anticiperen met het opteren voor meer op kostenconcurrentie toegesneden strategieën zonder bijvoorbeeld direct hun domein sterk in te perken (zoals bij de defender-strategie).

5.4.3 Relatie huidige strategie-verwachte strategie

We kunnen ook de relatie tussen de huidige strategie en de verwachte strategie nader bekijken. De verschuivingen ten opzichte van de oorspronkelijke verdeling van de bedrijven over de strategietypen staan in tabel 5.28 tussen haakjes vermeld. De gegevens wijzen er nadrukkelijk op dat *alle* reactors rapporteren te zullen uitwijken naar een ander, consistent strategietype. Kennelijk wordt de reactor-strategie, in beide branches, als minder gunstig ervaren of minder geschikt geacht voor de toekomstige omgevingsomstandigheden dan de andere typen (vgl. par. 5.4.2). In de computerbranche verliest ook het defender-type aanzienlijk aan populariteit.

Om meer concreet inzicht te krijgen in de algemene relatie tussen de huidige strategie van de bedrijven en de verwachte strategie werden de strategietypen in twee groepen opgesplitst van meer en minder adaptieve strategieën (resp. prospectors/analyzers en reactors/defenders/controllers) en op onderlinge verschuivingen onderzocht (zie Appendix C). De samenvoeging van typen gebeurde in verband met het bewerkstelligen van afdoende celvulling in de gecreëerde matrices. Op dit abstracte niveau tekende zich een significant positief verband af tussen het huidige en het verwachte strategietype in beide branches (vgl. Zajac en Shortell, 1989:424).

5.4.4 Relatie huidige prestatie - verwachte strategie

Het testen van de veronderstelling dat een slechte prestatie met name in een meer stabiele omgeving een belangrijke motivatie is om van strategie te veranderen gebeurde weer met behulp van variantie-analyse. Een beperking tot de financiële prestatiemaatstaven vond plaats. De 5 prestatiecategorieën werden vooraf tot 3 groepen teruggebracht om het aantal waarnemingen per cel te verhogen (1+2; 3; 4+5, vergelijkbaar met: laag, gemiddeld, hoog). Voor de groepen werden vervolgens de groepsgemiddelden van de dummy-variabele 'wel/geen verwachte verandering in strategie' (respectievelijk 1 en 0) bepaald.

De resultaten van de analyses staan in de tabellen 5.29 en 5.30. Zij wijzen op significante verschillen tussen de groepsgemiddelden bij de bedrijven in de meubelbranche en het uitblijven van significante F-waarden tussen de gecreëerde groepen in de computerbranche.

Deze uitkomsten ondersteunen de gedachte omtrent de mate waarin het

prestatieniveau een belangrijke indicator is voor 'strategische onvrede' bij het management van bedrijven. *In een stabiele omgeving is een slechte financiële prestatie een centrale motivatie om de strategie aan te passen. Goed presterende bedrijven voelen hier minder noodzaak hun strategie bij te stellen omdat belangrijke omgevingsveranderingen waarop geanticipeerd moet worden afwezig zijn. In een turbulente omgeving daarentegen moeten alle bedrijven alert zijn, min of meer los van het feit of de prestatiecijfers goed of slecht zijn. Het gevaar om 'de boot te missen' is steeds aanwezig. Een en ander ondersteunt de hieromtrent geformuleerde veronderstelling, hypothese 6a.*

Tabel 5.29: Verschillen in de mate van wel/geen verwachte verandering van strategie tussen drie prestatiegroepen in de meubelbranche (n=68).

VARIANTIE-ANALYSE

| | | GROEPSGEMIDDELDEN | F | F-prob.*) |
|--------------------|--------|---|------|-----------|
| | | ----- | | |
| | | mate van verwachte strategische verandering | | |
| ONAFH. VARIABELE: | | | | |
| algeheel presteren | Laag | 0.67 ^{*)} | 2.39 | c |
| | Midden | 0.50 | | |
| | Hoog | 0.27 | | |
| bruto-winst% | Laag | 0.55 | 2.71 | c |
| | Midden | 0.47 | | |
| | Hoog | 0.24 | | |
| omzetontwikkeling | Laag | 0.70 | 3.29 | b |
| | Midden | 0.32 | | |
| | Hoog | 0.28 | | |

^{*)} Een groepsgemiddelde richting 0 wijst op een lage veranderingsgeneigdheid; Een waarde richting 1 wijst op een hoge(re) veranderingsgeneigdheid.

^{*)} sign.niveaus F-waarden: a) p<0.01; b) p<0.05; c) p<0.1; - p>0.1

Tabel 5.30: Verschillen in de mate van wel/geen verwachte verandering van strategie tussen drie prestatiegroepen in de computerbranche (n = 61).

VARIANTIE-ANALYSE

| | | GROEPSGEMIDDELDEN | F | F-prob.*) |
|--------------------|--------|---|------|-----------|
| | | ----- | | |
| | | mate van verwachte strategische verandering | | |
| ONAFH. VARIABELE: | | | | |
| algeheel presteren | Laag | 0.60 | 0.67 | - |
| | Midden | 0.53 | | |
| | Hoog | 0.41 | | |
| bruto-winst% | Laag | 0.67 | 1.44 | - |
| | Midden | 0.50 | | |
| | Hoog | 0.38 | | |
| omzetontwikkeling | Laag | 0.44 | 0.10 | - |
| | Midden | 0.50 | | |
| | Hoog | 0.50 | | |

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

5.4.5 Evaluatie veranderingen in strategietype

Hoewel onderzoek naar de veranderingen in strategie van bedrijven in feite longitudinaal onderzoek vereist, blijken de antwoorden op de vragen omtrent de verwachte strategische gedragsveranderingen bij analyse interessante resultaten op te leveren. Ten eerste zagen we dat het reactor-type in geen van beide omgevingen op lange termijn door de bedrijven als serieus levensvatbaar alternatief wordt gezien. Voor zover organisaties dit strategietype in werkelijkheid zullen blijven aanhangen zal dit waarschijnlijk niet zo zeer het gevolg zijn van een bewuste strategische keuze voor dit type. Het zijn eerder leerproblemen van de organisatie, onjuiste inschattingen met betrekking tot uitkomsten van eigen handelen en onvoorziene omgevingsontwikkelingen die bedrijven tot reactors maken. Ten tweede bleek dat organisaties in de twee verschillende omgevingen voor andere strategietypen opteerden, hoewel er ook een zekere

positieve afhankelijkheid tussen de huidige en verwachte strategie van de bedrijven werd geconstateerd. Naast dat alle consistente typen --naar eigen zeggen-- ook in de toekomst aanwezig zouden blijven liet zich een significante afhankelijkheid tussen de verwachte toekomstige verdeling van de typen en de soort omgeving optekenen. Er was sprake van een contingency relatie, waarbij in de stabiele omgeving de defenders in de meerderheid waren en in de turbulente omgeving de analyzers overheersten. De vrijwel stabiele omvang van de prospector-categorie in de computerbranche werd teruggevoerd op de verzadigingstendenzen in een aantal segmenten van de computermarkt. Het gevonden resultaat ten aanzien van het contingency-perspectief valt als aanvulling te zien op de eerder gerapporteerde uitkomst ten aanzien van de huidige, *feitelijke verdeling* van de strategietypen over beide branches. Hier toonde het aangetroffen positieve verband tussen het voorkomen van de strategietypen en de omgevingsituatie zich niet significant. Genoemde bevindingen afzettend tegen de rapportages van eerdere onderzoeken tekent zich een belangrijke parallel af. Zahra en Pearce (1990:759-760) melden namelijk in hun overzichtsartikel omtrent de Miles en Snow-typologie dat er geen duidelijke aanwijzingen zijn een contingency-relatie tussen de strategietypen en de omgevingsituatie te veronderstellen. Zij baseren zich hierbij op eigen, aanvullende analyses uitgevoerd op de data van voorgaande onderzoeken. Zajac en Shortell (1989:421) melden daarentegen in een longitudinale studie wel een significante verschuiving van de onderzochte organisaties in de richting van meer contingente strategietypen, gegeven de bestudeerde strategische omgevingsverandering.

Tenslotte, werd ook nog de invloed van de mate van presteren op de veranderingsgeneigdheid van de bedrijven onderzocht. Voor de relatief stabiele meubelbranche stelden we vast dat bedrijven met een lage(re) gemiddelde prestatie vaker zeiden van strategie te zullen veranderen dan bedrijven met een hoger prestatieniveau. In de computerbranche bleek deze relatie niet aanwezig c.q. niet significant. Een mogelijke conclusie is dat in een stabiele omgeving de mate van presteren een meer belangrijke indicator voor de effectiviteit/efficiency van de huidige strategie is. In een turbulente omgeving dringt het voorkomen van een strategische 'mismatch' zich als motivatie voor verandering op de voorgrond, hetgeen ook momenteel succesvolle bedrijven een grotere neiging tot strategische heroriëntatie geeft (vgl. Ginsberg, 1988:562-563). In een turbulente branche is daarom de 'algehele strategische mobiliteit' van bedrijven doorgaans groter.

Hoofdstuk 6

SLOT

6.1 Inleiding

We naderen het einde van dit onderzoek. Een aantal zaken resteert echter nog. Deze zaken zullen in dit hoofdstuk worden behandeld. Ten eerste gaat het hierbij om het samenvatten van het onderzoek en de gevonden resultaten. In deze recapitulatie zullen in het kort nog even de uitgangspunten van het onderzoek worden genoemd en zal de opzet van het empirische onderzoek worden aangegeven. De behandeling van de resultaten gebeurt per geformuleerde hypothese, gevolgd door een meer algemene strategische bespreking van de uitkomsten. Ten tweede is er natuurlijk aandacht voor het doen van aanbevelingen voor toekomstig strategie-onderzoek. Het onderzoek naar de strategie van bedrijven ontwikkelt zich langzaam in de richting van een meer volwassen discipline. Het kent echter zijn specifieke problemen. Met het identificeren van deze problemen en het aangeven van speciale aandachtspunten wordt getracht aandachtsvelden voor toekomstig onderzoek, met betrekking tot de Miles en Snow-typologie, aan te geven. Hierbij staan de mogelijkheden tot betere operationalisering van de typologie alsmede potentiële onderzoeksvelden c.q. onderzoeksvragen centraal.

6.2 Samenvatting onderzoek en resultaten

6.2.1 Inleiding

Dit onderzoek betrof een studie naar de strategietypologie van Miles en Snow (1978). Deze typologie onderscheidt vier strategietypen: de innovatieve

prospectors, de efficiënt opererende analyzers die ondertussen wel trachten veelbelovende nieuwe ontwikkelingen op de voet te volgen en eventueel als tweede op de markt te zijn, de efficiënte en binnen een smal produkt/marktdomein opererende defenders en, tot slot, de qua strategische oriëntatie inconsistente reactors. Ten aanzien van deze strategietypologie werd een aantal onderzoeksvragen opgeworpen. De kernpunten van deze vragen waren de volgende: (1) het toetsen van de strategietypen van Miles en Snow bij niet-Amerikaanse bedrijven (inclusief profielkarakteristieken en presteren); (2) het onderzoeken van de invloed van de omgevingsdynamiek op de strategietypen van de genoemde typologie; (3) het bewerkstelligen van een verdere theoretische onderbouwing van de typologie inclusief het nader onderzoeken van de eventueel hieruit voortvloeiende modelmodificatie, en (4) het bestuderen van de redenen, mate en richting van de --door de bedrijven-- verwachte veranderingen in hun strategische koers.

De genoemde modelmodificatie kwam uiteindelijk neer op het uitsplitsen van de oorspronkelijke analyzer in een meer manipulatief, op kosten georiënteerd type en een meer volgend, adaptief type. Meer zicht op onder andere de relatie tussen Miles en Snow's strategietypen en Porter's (1980) cost-leader werd hiermee beoogd. Het toegevoegde manipulatief-kostengeoriënteerde type kreeg de naam 'controller' mee vanwege zijn op kostenconcurrentie en manipulatie van marktregels gerichte marktgedrag.

Hieronder wordt het, in verband met de aangesneden problematiek opgezette en uitgevoerde, empirische onderzoek kort samengevat. Hetzelfde gebeurt voor de gevonden resultaten. Bij de rapportage worden de hypothesen steeds als uitgangspunt genomen. Daarna volgt een meer algemene strategische interpretatie van de resultaten.

6.2.2 Empirisch onderzoek

Om de bovengenoemde aandachtspunten te onderzoeken werd een onderzoeksmodel geformuleerd en volgde een uitgebreid empirisch onderzoek in een tweetal Nederlandse branches. Het ging om een cross sectie-onderzoek in de relatief stabiele meubelbranche en de relatief turbulente computerbranche. In de meubelbranche werden gegevens van 68 bedrijven verzameld terwijl in de computerbranche 61 ondernemingen hun medewerking verleenden. De meewerkende bedrijven toonden zich in beide gevallen qua bedrijfstypen en -omvang niet wezenlijk anders dan de non-respondenten.

6.2.3 Resultaten

Hypothese 1:

De oorspronkelijke strategietypen van Miles en Snow zijn ook binnen Nederlandse bedrijfstakken terug te vinden.

De eerste analyse richtte zich op de vraag of de *Miles en Snow-strategietypen* inderdaad binnen de onderzochte Nederlandse branches te onderscheiden waren. Dit bleek zo te zijn, hetgeen hypothese 1 ondersteunde. Ten eerste meldden de enquêteurs dat de respondenten weinig moeite hadden hun bedrijven volgens de voorgelegde typen in te delen. Ten tweede resulteerden de uitgevoerde discriminant-analyses in significante discriminantfuncties voor beide branches. Deze discriminantfuncties waren afgeleid op basis van de door de respondenten afgegeven klassenindeling van hun bedrijven volgens de Miles en Snow-typologie (afhankelijke variabele) en de scores van hun organisaties op een groot aantal intentionele strategiekarakteristieken (onafhankelijke variabelen). Alvorens de intentionele strategiekarakteristieken in de discriminantanalyse in te voeren werden zij middels factoranalyse en het berekenen van maatstaven voor interne consistentie (Cronbach α) gereduceerd. De kwaliteit van de vervolgens afgeleide discriminantfuncties bleek redelijk goed. De mate waarin het juiste groepslidmaatschap van bedrijven met behulp van de functies te voorspellen was stak (redelijk) gunstig af tegen de resultaten van 'random klassificatie' (m.a.w. goede relatieve trefquotes). Ten derde kwamen de karakterisering van de geïdentificeerde reactors, defenders, analyzers en prospectors, aan de hand van hun groepsgegevens en de discriminantfuncties, naar bevrediging overeen met de door Miles en Snow (1978) afgegeven type-omschrijvingen. De pluriformiteit van de discriminantfuncties (m.n. bij de computerbranche) stond echter een gedetailleerd inzicht in de weg. Daarom werd de validiteit van de vier groepen ook nog per 'afzonderlijke' intentionele strategievariabele gecontroleerd. De uitkomsten hiervan waren zonder meer goed.

Hypothese 2:

De oorspronkelijke strategietypen bezitten de door Miles en Snow (en andere onderzoekers) gehypothetiseerde/gevonden onderscheidende karakteristieken.

De onderzochte verbanden tussen de geïdentificeerde strategische groepen en de diverse *organisatiekenmerken* (onderscheidende competenties, processen en structuur) waren bijna allemaal in de richting van de onder hypothese 2 gefor-

muleerde subhypothesen. Bij een redelijk aantal variabelen werd ook een beeld aangetroffen dat verwees naar de doorgaans veronderstelde oplopende mate van strategische adaptiviteit, gaande van reactors, defenders, analyzers naar prospectors. Het was opmerkelijk dat de aan de organisatiestructuur gerelateerde variabelen nauwelijks verschillen tussen de strategietypen lieten optekenen.

Alle resultaten werden overigens behaald met behulp van enkelvoudige variantie-analyse. Dit was opvallend gezien het feit dat Snow en Hrebiniak (1980) met deze techniek géén succes hadden bij het onderzoeken van de relatie tussen 'distinctive competence' en de Miles en Snow-strategietypen. De oorzaak voor het verschil in resultaten lijkt te liggen in de door Snow en Hrebiniak toegepaste werkwijze. Zij pasten de techniek toe op een dataset bestaande uit bedrijven uit meerdere, uiteenlopende bedrijfstakken zonder hiervoor te controleren.

Hypothese 3:

De prospectors, defenders en analyzers presteren relatief goed en de reactors minder goed.

De resultaten wezen uit dat qua *presteren* de inconsistente reactors inderdaad steeds achter bleven bij de drie consistente strategietypen. Hiermee werd hypothese 3 bevestigd. Serieuse aanwijzingen voor het feit dat één van de consistente typen superieur zou zijn aan één of meer anderen waren er niet of nauwelijks.

Hypothese 4:

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

b) De omgevings situatie heeft een zekere, maar beperkte invloed op de verschillende karakteristieken/kenmerken alsmede op de relatie tussen de strategietypen en hun karakteristieken/kenmerken. In een turbulente omgeving krijgen adaptieve elementen meer nadruk terwijl onder stabiele omstandigheden efficiency-georiënteerde zaken meer centraal staan.

c) In een relatief turbulente omgeving presteren prospectors beter dan defenders, in een relatief stabiele markt presteren defenders beter dan prospectors.

De bestudering van de *omgevingsinvloed* op de Miles en Snow strategietypen wees op een in totaliteit beperkt maar wel aanwezig omgevingseffect. Ten

eerste was er een zwakke aanwijzing dat bedrijven in de stabiele meubelbranche vaker van het type defender waren terwijl de bedrijven in de meer turbulente computerbranche eerder van het type analyzer bleken te zijn. Het verband was echter niet significant. Er was dus geen statistische ondersteuning voor hypothese 4a. Ten tweede was er wel sprake van een significante omgevingsinvloed op een aantal, intentionele strategiekarakteristieken (promotie/marktbewerking; contracten toeleveranciers/afnemers; laagste kosten per eenheid produkt; verzekerd zijn goed personeel) en organisatiekenmerken (R&D-management; inkoop/materialsmanagement; productie/dienstverleningsproces). Enige reserve met betrekking tot het door bedrijven ontwikkelen van hun adaptiviteit onder turbulente omstandigheden en hun efficiencygeoriënteerdheid in een stabiele situatie leek op zijn plaats, gezien de brede definiëring van het begrip omgeving. De invloed van de omgeving op de *relaties* strategiekarakteristiek--strategietype en organisatiekenmerk--strategietype was zeer beperkt respectievelijk afwezig. Een en ander wijst uit dat eerder alle strategietypen hun gedrag aanpassen in antwoord op een bepaalde omgevings situatie, in plaats van slechts één of enkele strategietypen. In een meer turbulente omgeving doen bijvoorbeeld alle typen meer aan promotie/marktbewerking. Het met betrekking tot de variabele 'prijsbeleid' waargenomen interactie-effect (strategie-omgeving) bleek te herleiden tot de strategietypen defenders en prospectors. Beide typen hanteerden in de stabiele meubelbranche een aanzienlijk hogere prijs dan in de turbulente computerbranche. De concurrentiedruk in laatstgenoemde bedrijfstak drukt klaarblijkelijk de prijs. Het met betrekking tot 'omgevingsscanning' gesignaleerde interactie-effect was terug te voeren op de reactors. Zij scoorden qua 'monitoring' van de omgeving laag in de meubelbranche en hoog in de computerbranche. Een en ander samenvattend is te stellen dat het totaal aan uitkomsten met betrekking tot de invloed van de omgeving op het strategische en organisatorische profiel van de onderneming hypothese 4b in belangrijke mate ondersteunt. Ten derde werd het presteren van de strategietypen bekeken, waarbij werd gecontroleerd voor de omgevingscontext. Ten aanzien van de bijbehorende hypothese 4c dat defenders in een stabiele omgeving beter zouden presteren dan prospectors en prospectors het beter zouden doen in een turbulente markt blijkt geen significant bewijs aanwezig. De gevonden resultaten volgden in hoofdlijn de bevindingen van Hambrick (1983). De defenders lieten de meest overtuigende prestatie zien in zowel de meubel- als de computerbranche, terwijl de prestatie van de prospectors in de relatief stabiele

meubelbranche dreigde achter te blijven bij de andere twee consistente typen.

Hypothese 5:

Het strategietype controller komt als consistent type naar voren. Er is sprake van een relatief goede prestatie. De controller komt meer, zij het ook beperkt, voor in een relatief stabiele markt. Het profiel vertoont kenmerken van een 'cost leader': een kostenoriëntatie gekoppeld aan pogingen tot domineren van de marktregels.

De analyse en interpretatie van de gegevens met betrekking tot de aangebrachte *modelmodificatie* stuiten op het probleem van het (tè) geringe aantal waarnemingen van het toegevoegde strategietype, de controller, zowel binnen de meubel- als de computerbranche. Vanuit de gedachte dat in iedere markt het aantal 'cost-' en 'market leaders' beperkt is kon een en ander (deels) worden verklaard. Alleen een bestudering van de aangetroffen steekproefelementen was mogelijk. Binnen de meubelbranche hadden de controllers een duidelijk 'cost leader'-achtig strategisch profiel. Er was sprake van een zekere oriëntatie op kosten en een neiging tot manipulatie. Het profiel van de controllers in de computerbranche volgde dit beeld echter niet overtuigend. Wel bleken voor beide branches de geïdentificeerde controllers, zoals verondersteld, 'in oorsprong' defenders en analyzers te zijn. In de stabiele meubelbranche scoorden de aangetroffen controllers qua prestatie goed terwijl de controllers in de meer turbulente computerbranche wat achterbleven. Hoewel deze resultaten in hoofdlijn de in hypothese 5 neergelegde veronderstellingen omtrent dit nieuwe strategietype volgden konden hieraan geen algemene conclusies worden verbonden. Wel werd het vermoeden uitgesproken dat de controller-strategie meer geschikt is voor een stabiele dan voor een turbulente omgeving.

Hypothese 6:

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

b) In een meer stabiele markt geven met name de qua prestatie minder succesvolle ondernemingen te kennen van strategietype te willen veranderen; In een meer turbulente markt is het verschil in verwachte neiging tot strategische heroriëntatie tussen minder succesvolle en succesvolle ondernemingen minder groot.

c) Bij het rapporteren van een verwachte verandering van strategietype voor de (nabije) toekomst opteren ondernemingen voor meer contingente strategietypen. In een meer stabiele branche opteren bedrijven --naar de toekomst toe-- eerder voor

het defender-type, terwijl in een meer turbulente branche het analyzer- en prospector-type vaker worden gekozen.

De analyses met betrekking tot de door de bedrijven *verwachte strategische veranderingen* c.q. verandering van strategietype toonden zeer aardige resultaten. De bevindingen completeerden de gegevens met betrekking tot het meer of minder goed aansluiten van bepaalde strategietypen bij bepaalde omgevingsituaties. 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 toonde zich echter niet significant. Wel kwam er duidelijk naar voren dat in de relatief stabiele meubelbranche significant meer slecht presterende bedrijven van strategie wilden veranderen dan goed presterende bedrijven. In de relatief turbulente computerbranche was dit verschil afwezig (n.s.). Hier toonden ook de bedrijven met een goede prestatie een hogere neiging tot strategische heroriëntatie. In algemeenheid gaven de bedrijven te kennen op beter bij de omgevingsituatie aansluitende strategietypen te willen overstappen. Dat wil zeggen, (a) het afzweren van de reactor-strategie en het opteren voor een consistent strategietype, (b) het veranderen in de richting van een defender-strategie in een stabiele branche en het veranderen in de richting van een analyzer-strategie in een turbulente branche. Hoewel er tegelijkertijd sprake was van een positieve afhankelijkheid tussen de huidige- en de verwachte strategie bleek de toekomstige verdeling van de strategietypen significant afhankelijk van de variabele 'omgeving'.

De vermelde uitkomsten ondersteunden hypothese 6a niet maar wel hypothesen 6b en 6c (met uitzondering van de onder 6c verwachte toename van het aantal bedrijven met een prospector strategie in een turbulente omgeving).

6.2.4 Algemene strategische beschouwing resultaten

De resultaten van het onderzoek op hun algemene strategische merites bestuderend valt de relatief geringe invloed van de omgeving op de strategietypen op. Er blijkt geen significante contingency relatie te zijn tussen de mate van (feitelijk) voorkomen van de strategietypen van Miles en Snow en de omgevingsituatie. We zien dus bijvoorbeeld niet duidelijk meer defenders in de meer stabiele meubelbranche en meer analyzers in de relatief turbulente computerbranche. Wel blijken bedrijven zich voor wat betreft hun strategisch profiel en organisatiekarakteristieken aan te passen aan de omgevingscondities. Het gaat hierbij in hoofdzaak om algemene bewegingen. Alle typen, en

dus niet zo zeer één of enkele strategietypen, benadrukken en ontwikkelen bepaalde kenmerken in samenhang met de omgevingssituatie. Een en ander is vergelijkbaar met de gedachte dat in een meer turbulente omgeving *de meeste* bedrijven overschakelen op een soort 'survival mode' terwijl zij onder rustige marktcondities opteren voor een 'self-development mode'.

De resultaten omtrent de vraag naar de voor de onderneming verwachte strategie verschaffen waardevolle aanvullende informatie. In een stabiele omgeving is een slechte prestatie een belangrijke motivatie om de strategie aan te passen. In een meer turbulente omgeving is er sprake van een meer algemene bereidheid tot strategische heroriëntatie. Men anticipeert op een mogelijke 'mismatch' tussen de organisatie en haar omgeving (deels) los van het prestatieniveau.

Met betrekking tot de strategische *intenties* voor de toekomst tekent zich een significante contingency relatie af. Dat wil zeggen, de respondenten geven te kennen dat hun bedrijven van plan zijn te kiezen voor meer met de omgevingsomstandigheden congruente strategieën. In de stabiele meubelbranche is 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 (d.i. zonder consistente strategische oriëntatie). Met andere woorden, hoewel een en ander niet uit de huidige *feitelijke* 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 werkelijkheid kan er heel anders uitzien. De conclusie is dat wanneer organisaties in de toekomst als reactors uit de bus komen, dit niet zo zeer het gevolg zal zijn van een bewuste keuze voor dit strategietype. De oorzaak moet meer gezocht worden in leerproblemen van de organisatie, onjuiste inschattingen van uitkomsten van het eigen handelen, moeilijk overkoombare externe barrières en onvoorziene danwel fout gepercipieerde omgevingsontwikkelingen. Hiermee komen we in feite uit bij de beschouwing van de *strategie als proces*, waarbij ook de actoren zelf in beeld komen.¹

¹ De procesbenadering is, zij het in gecondenseerde vorm, aanwezig binnen de strategietypen van Miles en Snow (1978). De 'archetype'-aanpak zit in feite ingeklemd tussen de benadering van strategie vanuit het strategische besluitvormingsproces en die welke het strategische marktgedrag, in het licht van de branchestructuur, centraal stelt.

De resultaten omtrent van het presteren van de Miles en Snow-strategietypen leveren hun eigen inzicht op. Duidelijk komt naar voren dat de consistente typen, te weten prospectors, analyzers en defenders, relatief goed presteren in verhouding tot de inconsistente reactors. Er is sprake van significante verschillen met het laatstgenoemde type. Aanwijzingen dat sommige van de consistente typen onder bepaalde omgevingsomstandigheden meer succesvol zijn dan de anderen 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 zeker voldoen aan de eis van 'critical contingency' in beide, qua omgevingscontext uiteenlopende, 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 (vgl. contingency school). 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. Naarmate concurrenten meer consistent en contingent te werk gaan worden de eisen die een bedrijf aan zijn eigen strategie moet stellen hoger. Hiermee blijft de noodzaak tot het registreren van en inspelen op omgevingsontwikkelingen onomstoten overeind staan. Vanuit het bovenstaande kunnen we stellen dat werkelijk strategisch handelende organisaties op geïntegreerde wijze aan strategische planning, -besluitvorming en -management zullen moeten doen. Om dit te kunnen realiseren is een strategisch georiënteerde cultuur vereist. Het verschil tussen strategisch gedrag en strategisch management in de zin van strategisch handelen ligt met name in dit laatste aspect. De cultuur draagt bij aan het, door de organisatie als geheel, bewust bouwen aan en omgaan met haar strategische capaciteit (vgl. ook interne marketing).

In feite volgt uit het bovenstaande dat de meer holistische zienswijze en de meer partiële benaderingswijze van strategie elkaar aanvullen. Het voordeel van 'archetypes' of strategietypen is hun eenvoud en sterke parallel met de werkelijkheid. Zij verschaffen een raamwerk waarbinnen de resultaten van analytische deel-onderzoeken (m.n. refererend aan strategie als proces) geplaatst kunnen worden. Op zichzelf zijn en blijven de bredere strategietypen

echter doorgaans diffuus. Binnen de onderscheiden typen is de wijze waarop de verschillende elementen en aspecten van de strategie, de organisatie en de omgeving elkaar hebben beïnvloed en beïnvloeden, bij het tot standkomen van de specifieke 'zijnstoestand', namelijk relatief onduidelijk.

6.3 Aandachtspunten voor toekomstig onderzoek

6.3.1 Inleiding

De vraag waar het met het strategie-onderzoek, en het onderzoek naar de Miles en Snow-typologie in het bijzonder, naar toe gaat of zou moeten gaan kunnen we bespreken tegen de achtergrond van de huidige stand van zaken met betrekking tot het strategie-onderzoek en de algemene problemen waarmee dit type onderzoek zich geconfronteerd ziet. Binnen deze discussie zal steeds de relatie met de Miles en Snow-typologie moeten worden gelegd om duidelijk te maken met welke elementen toekomstig onderzoek naar deze typologie rekening dient te houden en waar potentiële onderzoeksvragen liggen. Ook de mogelijkheden die er zijn om de in deze studie aangedragen modelmodificatie verder uit te werken en te onderzoeken verdienen natuurlijk aandacht.

6.3.2 Strategie-onderzoek naar volwassenheid

Hoewel vele publikaties de strategie en het excelleren van ondernemingen als centraal thema hebben is de bereikte cumulatie van kennis omtrent het onderwerp beperkt gebleven.² Voor een belangrijk deel is dit te wijten aan de 'aanvankelijk geringe mate van kruisbestuiving die tussen de verschillende theoretische benaderingen heeft plaatsgevonden' (Piëst en Zwart, 1991). De laatste jaren tekent zich echter een zekere mate van integratie af door het onderzoek naar strategische groepen (vgl. strategietypen).³ De centrale veronderstelling van het denken in strategische groepen is dat de doorgaans duidelijk van elkaar verschillende aanbieders op de markt, in meer homogene

² Zie bijvoorbeeld ook de resultaten ten aanzien van het vraagstuk omtrent de relatie tussen strategische planning en 'performance' (Nijssen, 1991c).

³ Het denken rond de benadering van de strategische groepen verenigt kenmerken van de relatief deterministische industrieel-economische benadering en de relatief voluntaristische management-benadering met elkaar.

strategische clusters c.q. strategische groepen zijn in te delen. Bedrijven die een gelijksoortige strategie volgen zullen qua strategisch profiel meer op elkaar lijken dan bedrijven die een alternatieve strategie aanhangen. Het bestaan van barrières om van strategische groep te veranderen verklaart waarom de gemiddelde prestaties tussen de groepen kunnen variëren. Deze barrières kunnen zowel interne als externe oorzaken hebben. Voorbeelden zijn respectievelijk de samenstelling van de dominante coalitie en de toegang tot de distributie. Een bedrijf dat zich meer marktgericht wil gaan opstellen kan hierin belemmerd worden door een top-management dat een sterke technische danwel financiële achtergrond heeft. Ook kan zij, bij het besluit zichzelf te herpositioneren aan de bovenkant van de markt, tot de conclusie komen dat de hierbij passende distributiekanaalen geblokkeerd zijn door reeds aanwezige aanbieders en hun merken.

De genoemde integratieve ontwikkeling lijkt te wijzen op het volwassen worden van het onderzoek naar strategie en het presteren van bedrijven. Het tijdperk van het lanceren van nieuwe strategietypologieën zonder een duidelijke relatie met andere, ingeburgerde typologieën (vgl. strategische groepen) is 'voorbij'.⁴ In dit kader is puur exploratief onderzoek, dat gedreven wordt door de beschikbaarheid van gegevens, vandaag de dag minder aanvaardbaar. Hetzelfde geldt voor puur analytische exercities die indruisen tegen de via empirische studies gevonden resultaten (van Cayseele en Schreuder, 1989). Het gaat meer en meer om het leveren van een bijdrage aan de 'body of knowledge' van bestaande typologieën zoals bijvoorbeeld die van Miles en Snow (1978) en Porter (1980), het slaan van een brug tussen dergelijke typologieën alsmede het verder integreren van de verschillende theoretische benaderingswijzen.

6.3.3 Probleemvelden en aandachtsvelden voor de toekomst

Studies naar de strategieën van bedrijven hebben met een aantal, bijna specifieke, problemen te maken. De belangrijkste zijn waarschijnlijk wel de volgende.

⁴ Hiermee is niet gezegd dat er geen plaats zou zijn voor creatieve gedachten --eventueel niet aansluitend bij de geaccepteerde en gangbare kennis-- die nieuw wetenschappelijk onderzoek zouden kunnen stimuleren. Voor een uitgebreidere visie en filosofische discussie over het vakgebied van het strategie-onderzoek zie Montgomery c.s. (1989), Seth en Zinkhan (1991) en Montgomery c.s. (1991).

Strategie-onderzoek kenmerkt zich --nog los van de specifieke case-studies-- doorgaans door relatief kleine aantallen waarnemingen, hetgeen negatief doorwerkt op de toepasbaarheid van statistische technieken. Naast financiële beperkingen van onderzoekers speelt mee dat het aantal bedrijven binnen branches vaak beperkt is. Dit geldt zeker wanneer men bedrijven wil bekijken van een meer dan kleine omvang. Bij het overstijgen van branches lost dit probleem zich op, maar gaat een en ander vaak meteen ten koste van de congruentie tussen de bedrijven, de controleerbaarheid van het onderzoek en de eenduidigheid van de resultaten. Veel onderzoeken beperken zich daarom toch tot één branche. Dit dreigt ten koste te gaan van het expliciet meenemen van de omgeving als variabele of te resulteren in weinig fluctuatie 'binnen' deze variabele. Meer onderzoek waarbij het omgevingsaspect gemodelleerd wordt en een afdoende groot aantal waarnemingen per strategietype/omgevingssituatie wordt bereikt is nodig. Dit geldt zeker met betrekking tot studies naar de Miles en Snow-typologie. Binnen deze typologie ontbreekt namelijk vanuit haar oorsprong het contingency aspect oftewel de omgevingscomponent. Een adequate operationalisering zou in feite meerdere indicatoren voor de omgevingssituatie en marktstructuur moeten bevatten.⁵

Een tweede probleem is het overheersen van de cross sectie-benadering binnen het huidige empirische onderzoek. De manier van aanpak is sterk bepalend voor de wijze waarop de kennis omtrent strategie zich wel en niet uitbreidt. Het meten op één tijdstip in de tijd heeft kostenvoordelen en is voor de wetenschappers praktisch makkelijker uitvoerbaar, omdat bedrijven niet voor een langere periode (bijv. 5 jaar) gevolgd hoeven te worden. Het maakt echter wel dat kwantitatief onderzoek naar causale relaties onderbelicht blijft. Diverse auteurs signaleren een gebrek aan onderzoek naar de mate en richting waarin bedrijven van strategische koers veranderen. De in het onderhavige onderzoek ondernomen studie naar het verwachte veranderingen in strategische koers van de bedrijven vormde slechts een 'surrogaat', zoals ook aan het begin van deze studie vermeld. Naast meer kwantitatief longitudinaal onderzoek dient er expliciet aandacht te komen voor (potentiële) interne en externe belemmeringen c.q. barrières voor organisaties bij het veranderen van het ene

⁵ Wanneer gebruik wordt gemaakt van een database zoals PIMS dan legt het databestand randvoorwaarden op ten aanzien van de variabelen die in de beschouwing meegenomen kunnen worden.

strategietype --van de Miles en Snow-typologie-- naar het andere (Ginsberg, 1988; McGee en Thomas, 1986). Dit zou met name het nut van de diverse resultaten van empirisch strategie-onderzoek voor individuele bedrijven kunnen vergroten. Voor hen wordt dan beter duidelijk welke acties zij wel/niet kunnen ondernemen. Ook omtrent het vraagstuk of aanpassing van strategie(type) nu wel of niet tot prestatieverbetering leidt heerst nog altijd onduidelijkheid. Nader onderzoek is wederom nodig. Veel van de genoemde onduidelijkheid hangt waarschijnlijk samen met het eeuwige probleem van het operationaliseren van 'prestatie' (zie bijv. Chakravarthy, 1986). Een bredere interpretatie van prestatie dan alleen in termen van financiële resultaten en marktaandeel blijft gewenst. Met name het vraagstuk van korte termijn en lange termijn resultaat moet hierbij in de gaten worden gehouden. In een situatie waarbij we geen prestatieverschillen tussen consistente strategietypen waarnemen valt misschien ook alleen maar voor die bedrijven die van een reactor-strategie op een consistent type overgaan (op termijn) een prestatieverbetering te verwachten (en vice versa).

Enigszins in de lijn van het voornoemde aandachtspunt ligt een derde probleem, de identificatie van bepaalde strategietypen (validiteit en betrouwbaarheid), een vraagstuk dat nauw samenhangt met de mate van homogeniteit van strategische groepen in de praktijk. Bij een deductieve werkwijze is er het probleem om de onderzochte bedrijven over de strategietypen van een bepaalde typologie te verdelen. Veelal wendt men zich tot het oordeel van één of meer respondenten uit een organisatie en/of het oordeel van branche-experts/onderzoekers.⁶ Hierbij is de hoop dat de strategietypen goed bij de werkelijkheid aansluiten. Het tot vertrekpunt nemen van een bepaalde indeling maakt dat deze min of meer automatisch wordt teruggevonden. Bij een inductieve benadering wordt meestal gebruik gemaakt van clusteranalyse om strategische groepen af te leiden. Het uitgangspunt vormen scores van de bedrijven op een aantal relevante strategische variabelen. Clusteranalyse leidt echter niet duidelijk tot een acceptabele of onacceptabele oplossing, er ontstaan altijd wel groepen die als strategische groepen te interpreteren zijn.

⁶ De vraag is wiens oordeel de onderzoeker bij discrepanties zwaarder moet laten wegen. Conant c.s. (1990) kiezen als alternatief om alleen die ondernemingen te bestuderen die zich eenduidig laten klassificeren (d.w.z. op basis van verschillende wijzen van toedeling). Of dit terecht is blijft onduidelijk. Misschien wordt hiermee de werkelijk aanwezige variatie binnen een strategietype geëlimineerd.

De analyse (en de verschillende resultaten die ermee verkregen kunnen worden) duidt slechts op een structuur van mogelijke relaties. De beste inzet van dit instrument wordt doorgaans verkregen wanneer de clustering plaatsvindt op basis van variabelen die ontleend zijn aan het theoretisch kader van een bestaande typologie. De beoordeling van de clusters kan dan ook tegen de achtergrond van deze typologie plaatsvinden (zie bijv. Dess en Davis, 1984). Het inzetten van meerdere technieken naast elkaar lijkt een goede oplossing om tot een zo adequaat en valide mogelijke indeling te komen. Nauw verwant aan het vraagstuk met betrekking tot de validiteit van de strategietypen is de vraag omtrent de mate van homogeniteit binnen de verschillende strategische groepen (Zajac en Pearce, 1990). Nader onderzoek op dit punt zal tot een beter begrip van strategietypologieën leiden alsmede het makkelijker maken de vertaalslag te maken tussen verschillende typologieën. Een wisselwerking tussen deductie (vanuit de theorie) en inductie (vanuit de praktijk) is hierbij nodig. Naast onderzoek naar profielvariëaties (met name ook bij niet succesvolle strategieën, zie Namiki, 1989b) is bestudering van prestatieverschillen binnen de groepen noodzakelijk. In feite is met de binnen deze studie aangedragen modelmodificatie al een startschot gelost met betrekking tot het nader uitsplitsen van categorieën.

Een vierde punt van aandacht is het gegeven dat de resultaten van studies zich regelmatig lastig laten vergelijken en dus interpreteren. Een en ander is doorgaans te herleiden tot verschillen in aanpak en inhoud (de meegenomen variabelen) van onderzoek. Een andere belangrijke c.q. potentiële basis van verschil is gelegen in de wijze van omgang met de variabelen. Sommige onderzoekers volstaan met het afzonderlijk bekijken van de diverse relevante variabelen (reductionistische visie). Ander pleiten juist voor het integraal bestuderen van het strategische profiel van de organisatie (holistische visie) en benadrukken dat het strategische karakter van een onderneming wordt bepaald door het totaal aan relevante strategische variabelen en niet door de elementen afzonderlijk (Venkatraman en Prescott, 1990). Deze laatste visie zal mede rekening houdend met een verdere opkomst van de multivariate analysemethoden aan belang winnen. Daarenboven zal overigens --door onze voortschrijdende empirische kennis-- de noodzaak voor het inbouwen van controle-variabelen toenemen. Dit laatste is inherent aan het volwassen worden van het strategie-onderzoek. Ook zullen nieuwe variabelen aan het onderzoek naar het specifieke profiel van de strategietypen van de Miles en

Snow-typologie worden toegevoegd. Enerzijds gaat het hierbij om variabelen binnen de oorspronkelijke beschrijving van de typen die tot nu toe nauwelijks zijn onderzocht (zie overzicht Zajac en Pearce, 1990). Anderzijds zijn er de werkelijk nieuwe c.q. additionele variabelen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan elementen samenhangend met de binnen de in deze studie vermelde extra theoretische verankering waarbij een dimensie verwijzend naar 'alleen of met/via anderen' werd opgevoerd. Zaken als de mate van geïntegreerdheid, samenwerkingsverbanden, take-overs, politieke strategieën en internationaliseringsgedrag zijn variabelen die in de profiel-analyse kunnen worden betrokken (zie bijv. Üsdiken, Sözen en Enbiyaoglu, 1988). Hier ligt ook een belangrijke mogelijkheid om de 'link' tussen de meer 'managerial'-benadering, welke ten grondslag ligt aan de typologie van Miles en Snow (1978), de benadering van de 'industrial organization' en de politieke school verder uit te bouwen en te versterken.

Een vijfde probleem is de kwaliteit van de data. Vaak is er moeilijk aan objectieve gegevens te komen ten aanzien van de strategie en het presteren van bedrijven. Simpelweg omdat ze niet (voor alle bedrijven) bestaan of niet toegankelijk zijn. Bij strategie hebben we te maken met doorgaans gevoelige informatie. Veel bedrijven zijn terughoudend in het verschaffen van gegevens. Ook is het bekend dat wanneer bedrijven in een (schriftelijke) vragenlijst concreet naar bijvoorbeeld prestatiecijfers wordt gevraagd er veel 'missing values' te verwachten zijn (zie bijv. Robinson en Pearce, 1988). Een en ander maakt dat de meeste auteurs voor subjectieve data opteren. Hoewel onderzoek aantoont dat dergelijke data een redelijk betrouwbaar beeld verschaffen (zie Dess en Robinson, 1984) blijven natuurlijk objectieve gegevens, of althans een combinatie van objectieve data en subjectieve data, te prefereren. Alleen zo kunnen verschillen als gevolg van variaties in percepties worden tegengegaan.

6.4 Afsluiting

Natuurlijk is met de elementen van de vorige paragraaf slechts een aantal van de belangrijkste problemen besproken en een voorzet gedaan voor toekomstig onderzoek naar de strategietypologie van Miles en Snow (1978). De beschrijving geeft echter aan hoe relatief in feite onze kennis met betrekking tot de strategie en het excelleren van ondernemingen is. Eerder werden in verband met het meer volwassen worden van het strategie-onderzoek al drie doelstel-

lingen geformuleerd waaraan strategie-studies eigenlijk zouden moeten voldoen om een goede bijdrage te leveren aan ons inzicht op strategiegebied: (1) het leveren van een bijdrage aan de 'body of knowledge' van bestaande typologieën, (2) het slaan van een brug tussen dergelijke typologieën en (3) het verder integreren van de verschillende theoretische benaderingswijzen.

In het onderhavige strategie-onderzoek werd geprobeerd (in zekere mate) aan deze drie 'randvoorwaarden' tegemoet te komen. Het onderzoek concentreerde zich ten eerste op de strategietypologie van Miles en Snow (1978) en trachtte verder te bouwen op eerdere empirische bevindingen. Ten tweede werd expliciet het omgevingsaspect aan de (zich in feite binnen de management-stroming bevindende) typologie toegevoegd. De aangetroffen resultaten sloten goed aan bij de tot nu toe aanwezige kennis en wierpen extra licht op de --zoals bleek relatief beperkte-- invloed van de omgevingsomstandigheden op het strategische profiel van de organisaties. Het onderzoek naar de verwachte veranderingen in strategie bij de bedrijven vormde een waardevolle aanvulling. Ten derde moest de opgenomen modelmodificatie nader inzicht verschaffen in de relatie tussen (met name) Porter's 'cost leader'-strategie en de strategietypen van Miles en Snow. Concreet betekende een en ander een extra strategietype, dat de naam 'controller' mee kreeg. In feite vormde deze additionele categorie een eerste aanzet tot het onderzoeken van de variatie c.q. homogeniteit binnen de Miles en Snow-typologie, iets waartoe Zajac en Pearce (1990) hebben opgeroepen. Helaas waren de resultaten vooralsnog beperkt, met name door het kleine aantal waarnemingen in de nieuw gecreëerde groep. Het strategische profiel van de aangetroffen controllers volgde echter de gehypothetiseerde karakteristieken vrij goed, zeker in de meer stabiele Nederlandse meubelbranche. Nader onderzoek is echter vereist om te kunnen komen tot algemene uitspraken.

Al met al blijft het strategieprobleem intrigeren. Er is nog veel te onderzoeken. Belangrijk hierbij is te beseffen dat de verschillende invalshoeken die door onderzoekers en managers worden gehanteerd (zowel naar aspect als naar abstractieniveau) elkaar doorgaans niet uitsluiten of beconcurreren maar elkaar aanvullen. Zeker voor een zich naar volwassenheid toe bewegende discipline is het noodzakelijk aan te geven hoe de verschillende benaderingswijzen in elkaar grijpen. Dit vormt een uitdaging, naast inspanningen rond het verder uitbouwen van deze diverse onderzoeks-stromingen zelf.

Referenties

Ansoff H.I. (1984) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice/Hall International Inc..

Ansoff H.I. en McDonnell E.J. (1990) *Implanting Strategic Management*, 2de editie, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice/Hall International Inc..

Argyris C. (1977) 'Double Loop Learning in Organizations', *Harvard Business Review*, Vol.55, (september-oktober), pp. 115-125.

8 Argyris C. en Schön D.A. (1978) *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company Inc..

Backhaus K., Erichson B., Plinke W. Schuchard-Fischer Chr. en Weiber R. (1989) *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 5. Auflage, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Bauer M. en Cohen E. (1983) 'The Invisibility of Power in Economics: beyond markets and hierarchies', in A. Francis, J. Turk and P. Willman (editors) *Power, Efficiency and Institutions, A critical appraisal of the "Markets and Hierarchies" paradigm*, London: Heinemann Educational Books.

Beck P.W. (1982) 'Corporate Planning for an Uncertain Future', *Long Range Planning*, Vol.15, no.4, pp.12-21.

Brouwer M. (1986) 'Ontwikkelingen in de theorie van de industriële organisatie (II), dynamische theorieën', *Economische en Statistische Berichten*, 30 juli, pp.749-756.

Buaron R. (1981) 'How to win the market-share game? Try changing the rules', *Management Review*, (january), pp.8-17.

14 Burt R.S. (1982) *Toward a Structural Theory of Action, Network models of social structure, perception and action*, New York: Academic Press.

Buzzell R.D., Gale B.T. en Sultan R.G.M. (1975) 'Market share: a key to profitability', *Harvard Business Review*, Vol.53, (january-february), pp.588-599.

Cayseele P. van en Schreuder H. (1989) 'Strategische Groepen: een overzicht van het onderzoek', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, november, pp.497-506.

Crask M.R. en Perreault W.D. jr. (1977) 'Validation of Discriminant Analysis in Marketing Research', *Journal of Marketing Research*, Vol.14, (february), pp.60-68.

Chandler A.D. jr. (1962) *Strategy and Structure*, Garden City, NY: Doubleday.

Chakravarthy B.S. (1986) 'Measuring Strategic Performance', *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 437-458.

Child J. (1972) 'Organizational Structure, Environment, and Performance -- The Role of Strategic Choice', *Sociology*, Vol.6, (january), pp.369-393.

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.

Crozier M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications and University of Chicago Press.

Daems H. en Douma S.W. (1984) *Concurrentie: Analyse en Strategie*, Deventer: Kluwer.

Day G.S. (1990) *Market driven strategy*, New York: The Free Press.

Day G.S. en Wensley R. (1983) 'Marketing theory within a strategic orientation', *Journal of Marketing*, Vol.47, (fall), pp.79-89.

Day G.S. en Wensley R. (1988) 'Assessing Advantage: a framework for diagnosing competitive superiority', *Journal of Marketing*, Vol.52, (april), pp.1-20.

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.

Eisenbeis R.A. (1977) 'Pitfalls in the application of discriminant analysis in business, finance, and economics', *The Journal of Finance*, Vol.32, (june), pp.875-900.

Eppink D.J. (1979) *Sturen bij het onvoorziene*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Frambach R.T. en Nijssen E.J. (1990a) 'Strategisch Technologie-management', *Harvard Holland Review*, no.25, (winter), pp.53-63.

Frambach R.T. en Nijssen E.J. (1990b) 'Een managementbenadering van technologie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no.10, pp. 462-471.

Ginsberg A. (1988) 'Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions', *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.559-575.

- Grant R.M. (1991) *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, Oxford: Basil Blackwell.
- Habermas J. (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns* (Bande 1 und 2), Frankfurt a/Main: Suhrkamp.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. en Grablovski B.J. (1979) *Multivariate Data Analysis*, New York: MacMillan.
- Hambrick D.C. (1981) 'Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams', *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, pp.253-276.
- 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.
- Henderson B.D. (1970) *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Hofstede G. (1980) 'Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?', *Organization Dynamics*, (summer), pp. 42-63.
- Huff A.S. (1982) 'Industry Influences on Strategy Reformulation', *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp. 119-131.
- Janis I.L. (1971) 'Groupthink', *Psychology Today*, (november), pp.44 e.v..
- Kamers van Koophandel (1989a) *NV Databank Kamers van Koophandel en Fabrieken Adressencatalogus*, Woerden.
- Kamers van Koophandel (1989b) *De vitaliteit van het Nederlandse Bedrijfsleven, vergelijking van de economische ontwikkeling in bedrijfsklassen en stedelijke knooppunten in 1988*, i.s.m. NMB en Instituut Ruimtelijke Organisatie TNO.
- Kerin R.A., Mahajan V. en Varadarajan, P.R. (1990) *Contemporary Perspective on Strategic Market Planning*, Allyn and Bacon (Simon & Schuster, Inc.).
- Koningsveld H. en Mertens J. (1986) *Communicatief en Strategisch Handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas*, Muiderberg: Dick Courinho.
- Kotler Ph. (1988) *Marketing Management, Analysis, planning, implementation and control*, 6th. edition Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc..
- McDaniel S.W. en Kolari J.W. (1987) 'Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology', *Journal of Marketing*, Vol.51, (october), pp.19-30
- McGee J. en Thomas H. (1986) 'Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy', *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.141-160.
- 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.28, (december), pp.515-537.
- 4 Miles R.E en Snow C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller D. en Friesen P.H. (1986a) 'Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter', *Organization Studies*, Vol.7, no.1, pp.37-55.
- Miller D. en Friesen P.H. (1986b) 'Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications', *Organization Studies*, Vol.7, no.3, pp.255-261.
- Mintzberg H. (1973) 'Strategy Making in Three Modes', *California Management Review*, Vol.16, no.2, pp. 44-53.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B. en Balakrishnan S. (1989) 'Strategy content and the research process: a critique and commentary', *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.189-197.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B. en Balakrishnan S. (1991) 'Strategy content and the research process: a reply', *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83-84.
- Morrison D.G. (1969) 'On the Interpretation of Discriminant Analysis', *Journal of Marketing Research*, Vol.6, (may), pp. 156-163.
- Namiki N. (1989a) 'Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty, and Organizational Performance', *Arkon Business and Economic Review*, Vol.20, no.2 (summer), pp.72-88.
- Namiki N. (1989b) 'Different Types of "Reactors" in High-Technology Industries: An empirical study', *Arkon Business and Economic Review*, Vol.20, no.4 (winter), pp.69-78.
- Nijssen E. en Reijnders W. (1988) 'Privatisering en Commercialisering, een strategische en organisatorische oriëntatie ten aanzien van verzelfstandiging', *Bedrijfskunde*, jaargang 60, no.3, pp.231-147.
- Nijssen E. (1991a) 'Strategisch Gedrag, Planning en Prestatie: een inductieve studie binnen de computerbranche', *Research Memorandum*, KUB, FEW468.
- Nijssen E. (1991b) 'De Miles en Snow-typologie: een exploratieve studie in de meubelbranche', *Research Memorandum*, KUB, FEW480.
- Nijssen E. (1991c) 'Een empirische studie naar Strategisch Gedrag, Planning en Prestatie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no.7/8, pp.347-362.
- NMB Bank (1988) *Zicht op 100 Branches*, Amsterdam.

- Norusis M.J. (1988) *SPSS/PC+ Basic Manual & Advanced Statistics V2.0*, Chicago IL: SPSS Inc..
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, 2nd edition New York: McGraw Hill Book Company.
- Odom R.Y. en Boxx W.R. (1988) 'Environment, Planning processes, and Organizational Performance of Churches', *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.197-205.
- Pearce II J.A., Robbins D.K. en Robinson jr. R.B. (1987) 'The impact of grand strategy and planning formality on financial performance', *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.125-134.
- Pfeffer J. (1981) *Power in organizations*, London: Pitman.
- Pfeffer J. en Salancik G.R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Piëst E. (1988) 'Dimensies van ondernemingssucces', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no.5, pp.177-187.
- Piëst E. en Zwart P.S. (1991) 'Strategische Groepen: theorie en praktijk', *Bedrijfskunde*, Vol.63, no.2, pp.189-197.
- Pinches G.E. (1980) 'Factors Influencing Classification Results from Multiple Discriminant Analysis', *Journal of Business Research*, Vol.8, no.4, pp.429-456.
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press (MacMillan).
- Quinn J.B., Mintzberg H. en James R.M. (1988) *The Strategy Process, concepts, contexts, and cases*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice/Hall International Inc..
- 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.
- Robin D.P. en Reidenbach R.E. (1987) 'Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the gab between concept and application', *Journal of Marketing*, Vol.51, (january), pp.44-58.
- Segev E. (1987a) 'Strategy, strategy-making, and performance in a business game', *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp. 565-577.
- Segev E. (1987b) '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.

- Selznick Ph. (1957) *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.
- Seth A. en Zinkhan G. (1991) 'Strategy and the research process: a comment', *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.75-82.
- 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.
- Smart, C. en Vertinsky I. (1984) 'Strategy and the Environment: A study of Corporate Response to Crisis', *Strategic Management Journal*, Vol.5, (july-september), pp.199-213.
- 3 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 Ming-Jer (1989) 'Strategy, Size and Performance', *Organization Studies*, Vol.10, no.1, pp.63-81.
- 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.
- 11 Snow C.C. en Hrebiniak L.G. (1980) 'Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, (june), pp. 317-336.
- Spender J.C. (1980) 'Strategy-making in business', *Ph.D. dissertation*, Manchester University.
- Storm C.M. (1985) 'Markt en Macht: een strategische oriëntatie', *Harvard Holland Review*, no.4, (herfst), pp.13-24.
- Thomas G.P. en Soldow G.F. (1988) 'A Rules-Based Approach to Competitive Interaction', *Journal of Marketing*, Vol.52, (april), pp.63-74.
- Üsdiken B, Sözen Z. en Enbiyaoglu H. (1988) 'Strategies and Boundaries: sub-contracting in construction', *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.633-637.
- Venkatraman N. en Prescott J.E. (1990) 'Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications', *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.1-23.
- 5 Weick K.E. (1977) 'Enactment Processes in Organizations', in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press, pp.267-300.
- 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.
- 2 Zajac E.J. en Shortell S.M. (1989) 'Changing Generic Strategies: Likelihood, direction, and performance implications', *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.413-430.
- Zeithaml V.A., Varadarajan P.R. en Zeithaml C.P. (1988) 'The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing', *European Journal of Marketing*, Vol.22, no.7, pp.37-63.
- Zirger B.J. en Maidique M.A. (1990) 'A model of new product development: an empirical test', *Management Science*, Vol.36, no.7, (july), pp.867-883.
- Zwart P.S. (1989) *Methoden van Marktonderzoek*, (3de druk), Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Appendix A

Aanvullende analyses met betrekking tot het controller-type

Extra verzamelde gegevens ten aanzien van de mate van omgevingsafhankelijkheid maakten het mogelijk het controller-type ook op dit punt te onderzoeken. Door het vermeende kostenleiderschap van het controller-type en zijn 'controlerende' optreden werd een relatief grote bedrijfsomvang¹ en een lage afhankelijkheid verwacht.

Het meten van de bedrijfsomvang en omgevingsafhankelijkheid gebeurde als volgt. De bedrijfsomvang werd bekeken op basis van het aantal werkzame personen (vaste personeelsleden). De gehanteerde indeling volgde die van de Kamer van Koophandel (NV Databank 1989), met dit verschil dat de aller kleinste categorieën waren samengevoegd (minder dan 5 vaste personeelsleden) en de aller grootste categorieën waren samengenomen (500 en meer vaste personeelsleden). Er resulteerde een 8-tal omvangscategorieën. Voor het bepalen van de relatieve omgevingsafhankelijkheid waren vier indicatoren onderscheiden: (1) het relatieve marktaandeel ten opzichte van de belangrijkste directe concurrent(en), (2) de economische afhankelijkheid van het eigen bedrijf van toeleveranciers, (3) de economische afhankelijkheid van het eigen bedrijf van een dominante afnemer/afnemers, en (4) de mate van financiële zelfstandigheid van het bedrijf. Deze aspecten werden allen gemeten op een 5-puntsschaal oplopend van kleine naar grote afhankelijkheid.

Een uitdraai van de strategietypen naar bedrijfsomvang toonde aan dat in de meubelbranche de drie aanwezige controllers relatief groot waren (zie tabel A1). De twee controller-typen in de computerbranche waren daarentegen juist duidelijk kleine(re) bedrijven (<20 werknemers) (zie tabel A2).²

¹ De variabele 'bedrijfsomvang' werd eerder gebruikt om de representativiteit van de steekproeven te controleren.

² Het is opvallend dat binnen de computerbranche de reactors m.n. grotere bedrijven zijn (d.w.z. >100 werknemers) (zie tabel A2).

Tabel A1: Verdeling van de bedrijven in de meubelbranche naar strategie en bedrijfsomvang (n = 68).

| STRATEGIE: | R | D | C | A | P ^{*)} | | |
|------------------------|-------|-------|------|-------|-----------------|------------------|--------------------|
| BEDRIJFSOMVANG: | ----- | | | | | | |
| <20 werknemers | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | 5.9% |
| 20-50 | 3 | 14 | 1 | 7 | 1 | 26 | 38.2% |
| 50-100 | 7 | 11 | 2 | 5 | 3 | 28 | 41.2% |
| ≥ 100 | 1 | 3 | 0 | 5 | 1 | 10 | 14.7% |
| | ----- | | | | | | |
| | 12 | 30 | 3 | 17 | 6 | 68 ^{*)} | |
| | 17.6% | 44.1% | 4.4% | 25.0% | 8.8% | | 100% ^{*)} |

^{*)} R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

^{*)} Absolute en relatieve rij- en kolomtotalen

Tabel A2: Verdeling van de bedrijven in de computerbranche naar strategie en bedrijfsomvang (n = 61).

| STRATEGIE: | R | D | C | A | P ^{*)} | | |
|------------------------|-------|-------|------|-------|-----------------|------------------|--------------------|
| BEDRIJFSOMVANG: | ----- | | | | | | |
| <20 werknemers | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 | 13.1% |
| 20-50 | 0 | 8 | 0 | 6 | 1 | 15 | 24.6% |
| 50-100 | 2 | 4 | 0 | 3 | 1 | 10 | 16.4% |
| ≥ 100 | 7 | 6 | 0 | 11 | 4 | 28 | 45.9% |
| | ----- | | | | | | |
| | 9 | 21 | 2 | 22 | 7 | 61 ^{*)} | |
| | 14.8% | 34.4% | 3.3% | 36.1% | 11.5% | | 100% ^{*)} |

^{*)} R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

^{*)} Absolute en relatieve rij- en kolomtotalen

Een met de bevinding omtrent de bedrijfsomvang van de strategietypen vergelijkbaar score-verloop voor de controllers uit beide branches noteren we voor de variabele 'relatief marktaandeel' (tabellen A3 en A4). De respondenten van de controllers uit de meubelbranche zeggen beduidend meer marktaandeel te hebben dan de defenders. Het kleine relatieve marktaandeel van deze laatste groep past bij hun smallere domein van opereren. De twee controllers uit de computerbranche laten een gemiddeld marktaandeel zien.

De resultaten van de overige afhankelijkheidsindicatoren tonen een beeld waarin de controllers inderdaad minder afhankelijk van hun directe omgeving lijken te zijn. Met name de scores op de variabelen 'economische afhankelijkheid van toeleverancier(s)' en 'economische afhankelijkheid van dominante afnemer(s)' vallen op. In beide branches noteren de controllers het laagste cijfer. Op de variabele 'financiële zelfstandigheid' blijven de controllers in de computerbranche iets achter, maar op zich lijkt de score nog steeds 'afdoende'. In totaliteit moeten we echter concluderen dat hoewel de richting van de waargenomen verbanden in orde is, de waargenomen verschillen marginaal zijn.

Tabel A3: Verschillen tussen de strategietypen met betrekking tot de aanvullende variabelen van omgevingsafhankelijkheid voor de meubelbranche (n=68).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|---|-------------------|------|----------------|------|----------------|------|---------------|----------------------------|
| | R | D | C ⁾ | A | P ⁾ | | | |
| AFH.VARIABELE: | | | | | | | | |
| relatief marktaandeel | 3.50 | 2.58 | <u>4.33</u> | 3.82 | 3.67 | 3.41 | b | d A>D e C>D;P>D; R>D |
| economische afhankelijkheid v. toeleverancier | 2.47 | 2.42 | 2.00 | 2.82 | 2.50 | 0.36 | - | - |
| economische afhankelijkheid v. afnemer | 2.30 | 2.00 | 1.67 | 2.24 | 2.00 | 0.44 | - | - |
| mate financiële zelfstandigh. | 4.07 | 3.75 | 4.00 | 3.71 | 4.17 | 0.34 | - | - |

) R = Reactor; D = Defender; C = Controller; A = Analyzer; P = Prospector

) cursief gedrukt zijn opvallende waarden v/d controllers volgens 'paired comparison test'.

*) 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Tabel A4: Verschillen tussen de strategietypen met betrekking tot de aanvullende variabelen van omgevingsafhankelijkheid voor de computerbranche (n=61).

| VARIANTIE-ANALYSE | GROEPSGEMIDDELDEN | | | | | F | F- prob.*) | DUNCAN**) |
|---|-------------------|------|------|------|----------------|------|---------------|--------------------|
| | R | D | C | A | P ⁾ | | | |
| AFH. VARIABELE: | | | | | | | | |
| relatief marktaandeel | 3.57 | 2.44 | 3.00 | 2.68 | 3.57 | 2.26 | c | e R>D;R>A |
| economische afhankelijkheid v. toeleverancier | 2.33 | 2.33 | 1.50 | 1.55 | 2.57 | 2.36 | c | e P>A;R>A f D>A |
| economische afhankelijkheid v. afnemer | 2.00 | 2.67 | 2.00 | 2.73 | 2.43 | 1.17 | - | f A>R |
| mate financiële zelfstandigh. | 4.33 | 4.22 | 4.00 | 4.36 | 4.29 | 0.09 | - | - |

) R = Reactor; D = Defender; C = Controller; 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) $p < 0.1$; - $p > 0.1$

Appendix B

Relatie omgeving - verwachte strategie

Om inzicht te verkrijgen in de vraag of in de relatief turbulente computerbranche meer bedrijven een strategische heroriëntatie verwachtte dan in de relatief stabiele meubelbranche werden de waarnemingen in twee groepen opgesplitst: zij die verwachtte niet/wel van strategietype te zullen veranderen. Tussen beide branches werden de aantallen waarnemingen in beide groepen onderling vergeleken. De resultaten zijn terug te vinden in tabel B1.

Tabel B1: Kruisverband tussen de omgeving en wel/niet van strategietype veranderen (n= 129).

| | STRATEGIETYPE | | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|---------------|
| | niet veranderen | wel veranderen | |
| INDUSTRIE: | | | |
| Meubelbranche (stabiel) | 44 64.7% | 24 35.3% | 68*) 52.7% |
| Computerbranche (turbulent) | 32 52.5% | 29 47.5% | 61 43.3% |
| | 76 58.9% | 53 41.1% | 68 100% |

Chi² 1.52 (p<0.22) (after Yates correction); Tau-B 0.124 (p<0.08); Tau-C 0.122 (p<0.08)

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

Appendix C

Geabstraheerde relatie huidige strategie - verwachte strategie

Om de relatie tussen de huidige strategie en de verwachte strategie te bepalen werden eerst cross tabellen uitgedraaid. Vervolgens werd in verband met een afdoende celvulling op een abstracter niveau naar de verschuivingen gekeken. De resultaten hiervan zijn in de tabellen B1 en B2 terug te vinden.

Tabel C1: Kruisverband tussen de huidige strategie en de verwachte strategie in de meubelbranche (n=68).

| | VERWACHTE STRATEGIE | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| | R - D - C | A - P ^{*)} | |
| HUIDIGE STRATEGIE: | | | |
| R - D - C | 35 77.8% | 10 22.2% | 45 66.2% |
| A - P | 3 13.0% | 20 87.0% | 23 33.8% |
| | 38 55.9% | 30 44.1% | 68 100%*) |

Chi² 23.3 (p<0.01) (after Yates correction); Cramer's V/Phi 0.62; Tau-B 0.62 (p<0.01); Tau-C 0.58 (p<0.01)

^{*)} R=Reactor; D=Defender; C=Controller; A=Analyzer; P=Prospector

^{*)} In de tabel staan absolute aantallen bedrijven en rij-percentages vermeld. De wijze waarop de strategietypen bij elkaar zijn genomen is arbitair. De meeste onderzoekers zien echter de analyzer/prospector als de meest effectieve/adaptieve typen.

Tabel C2: Kruisverband tussen de huidige strategie en de verwachte strategie in de computerbranche (n = 61).

| | VERWACHTE STRATEGIE | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| | R - D - C | A - P ^{*)} | |
| HUIDIGE STRATEGIE: | | | |
| R - D - C | 17 53.1% | 15 46.9% | 32 52.5% |
| A - P | 4 13.8% | 25 86.2% | 29 47.5% |
| | 21 34.4% | 40 65.6% | 61 100% ^{*)} |

Chi² 8.8 (p<0.01) (after Yates correction); Cramer's V/Phi 0.41; Tau-B 0.41 (p<0.01); Tau-C 0.39 (p<0.01)

^{*)} R = Reactor; D = Defender; C = Controller; A = Analyzer; P = Prospector

^{*)} In de tabel staan absolute aantallen bedrijven en rij-percentages vermeld. De wijze waarop de strategietypen bijelkaar zijn genomen is arbitair. De meeste onderzoekers zien echter de analyzer/prospector als de meest effectieve/adaptieve typen.

Summary

The typology of Miles and Snow

Strategy concerns the coalignment of an organization and its environment. Of all typologies developed to study strategy at the business level the one by Miles and Snow (1978) has generated a comparatively large amount of interest and investigation. The typology consists of four strategic types: defenders, prospectors, analyzers and reactors. These were identified via a limited number of case studies in the U.S. publishing branche and have different strategic postures. Defenders have a narrow market domain and do not actively search for new business outside this area. They stress efficiency. In contrast, prospectors always look for new opportunities in the market-place. They are often the ones causing the environmental turbulence in the industry. Analyzers have a hybrid nature. They maintain a stable domain in which they operate with relative efficiency, but at the same time attempt to identify emerging market opportunities. Reactors lack a consistent strategic orientation.

The popularity of the Miles and Snow-typology is probably caused by its approach. The organization is viewed as a complete and integrated system in dynamic interaction with its environment. Furthermore, quite some evidence has been generated to support the four strategic types. The attention of the empirical research mainly centers on the interrelations between the strategic types, distinctive competences of the company and performance. Recent publications focus on the typology's validity. However, several problems remain. Firstly, just like the typology itself most empirical tests have been conducted in the U.S.. As the way in which people organize their business is influenced by their cultural background, it is unclear to what extent the typology can be applied to non-U.S. companies. Secondly, the original concept ignores industry and environmental peculiarities. Miles and Snow view their generic strategies --with the exception of the reactor category-- as equally viable in differing environments. The research evidence available is inconclusive. Furthermore the idea that organizations will pursue a certain strategy for a longer period of time seems open to discussion. Thirdly, the integral character of the typology, which has often been argued to be its most important strength, can also be considered a major weakness. The 'separation' of the elements of strategy, structure and process has received little attention.

Research questions

Four research questions were formulated:

- 1) Does the Miles and Snow-typology apply to Dutch industry?
- 2) Do environmental conditions influence the distribution, strategic posture and performance of the strategic types?
- 3) To what extent do companies alter their strategy, and what kind of strategies do they choose?
- 4) Is it possible to elaborate the theory of the typology? If so, what are the consequences for the strategic types?

The theoretical elaboration resulted in an additional consistent strategic type. It was derived by splitting the original analyzer category into a group of adaptive followers (labeled analyzers) and cost-oriented leaders (labeled controllers). More insight into the relation between the Miles and Snow-typology and Porter's (1980) generic strategies was anticipated.

Empirical research

To investigate the hypotheses formulated, empirical research was conducted. Data were gathered on over 130 companies in the Dutch furniture industry (stable) and computer branche (turbulent). The CEO or marketing/sales director/manager of the company was used as a key informant. Tests pointed out that the companies responding were not different from nonrespondents.

Results

The results showed the strategic types of Miles and Snow to be applicable to both branches investigated. Validation of the groups using several variables of strategic intent showed large resemblance in strategic posture between the groups identified and the prospectors, analyzers, defenders and reactors described by Miles and Snow (1978). Next, the organizational characteristics turned out to match well. Furthermore, all consistent strategic types (defenders, analyzers and prospectors) were found to out-perform the reactor-category. The environmental influence on the distribution, strategic posture and performance of the strategic types was small. No significant influence of the environment on the occurrence of the different strategic types was found. However, more developed adaptive and efficiency capabilities for *all* types were noted in the turbulent computer market and the stable furniture industry respectively. Interaction between strategy and environment on the variables measuring the

strategic postures of the strategic types was scarce. Only two variables, 'pricing policy' and 'degree of environmental monitoring', showed interaction. It turned out that both defenders and prospectors set higher prices for their products in the stable environment than in the turbulent, and therefore more competitive, computer market. The interaction effect on monitoring was traced back to the reactor-category. No significant evidence was found to support the idea that defenders perform better in a stable market and prospectors in a turbulent setting. The results indicated defenders to perform equally well in both markets, and prospectors to have a somewhat poorer performance in the more stable environment.

In the turbulent market an apparently larger number of companies did expect to change their strategy in the near future than in the stable market. Mainly strategies more contingent to the firms' environments were considered. Comparing the distributions of the expected future strategies of both environments, significant contingency differences could be noted. Furthermore, a low performance turned out to be an important indicator of change in the stable market. The effect triggered by the anticipation of a possible strategic mismatch seemed to override poor performance as a motivation for change in the turbulent environment.

The strategic type added --the controller-- generated a small number of cases in both branches. Although this could be explained, it allowed only for a qualitative description of the strategic posture of this additional type. The controllers had a cost oriented strategic posture and aimed at manipulation of the market rules, as expected. The performance measures pointed at a consistent strategic orientation. Nevertheless, the controller-strategy seemed more viable in a stable than a turbulent environment.

The main conclusion of this study is that all consistent strategic types (defenders, analyzers and prospectors) meet the criterion of critical contingency in both environments. Creating a consistent strategic posture is therefore the most important factor in reaching a good performance (c. Miles and Snow, 1978). Contingency between the organization and the environment is of secondary importance. The environment seems to trigger general adaptive responses within an industry. Although the actual distribution of the strategic types showed no contingency, managers were found to consider a defender-strategy more viable in a relative stable environment and an analyzer-strategy in a more turbulent environment.

Trefwoordenlijst

- adaptive cycle 10
- analyse-methode 55e.v.
 - Box-M test 68,80
 - clusteranalyse 16,145
 - Chi² 58
 - Cramer's V 58,59
 - Cronbach α 55,64
 - discriminantanalyse 55,64
 - drieweg ANOVA 58
 - factoranalyse 55,61e.v.
 - Kendall's Tau-B, -C 58,59
 - paired comparison (Duncan) 57,74
 - scree-test 63
 - variantie-analyse 57,58,66
 - multivariate 57,146
- analyzer 10,25,31,37
 - aanpassingsgeoriënteerd 31
 - kostengeoriënteerd 31
- barrières 11,140,143,144
- bedrijfsomvang 15,20,32,45,48,119,125
- beheersen bedrijfsprocessen 37,101
- branche-keuze 43
- branche-organisaties 44,46,47
- business matrix-benadering 3
- coalitievorming 29
- cognitive map 140
- competitive advantage 2,17
- concentratiegraad 43,45
- consistent 5,7,10,25,33,102,113,125,136,141
- contingency 5,6,18,21,38,110,131,139,141
- controller 32,39,58,114e.v.,124,138
- cost leader 23e.v.,31,32,125,138
- countervailing power 33
- critical contingency 114,141
- critical mass 112
- cross sectie-onderzoek 7,8,20,42,144
- cultuur 15,141
- dataset 43,91
- deductieve benadering 145
- defender 10,25,37,101,112
- determinisme 9,142
- discriminantfunctie 55,57,61,68,80e.v.
- distinctive competence 2,4,17,53,136
- dominante coalitie 7,11,105,143
- economische dimensie 26,27,29
- effectiviteit/efficiency 21,27,40,132
- empirisch-statistische aanpak 4
- empirisch onderzoek 12,44e.v.,134,144
- filosofische discussie 143
- gegevensverzameling 44,45
- gemodificeerde typologie 26e.v.,33,114e.v.,126,138
- gereguleerde markten 14,20
- group think 28
- holistische visie 23,141,146
- hoofdeffect 19,58,92e.v.,96,102,104,109
- human resource management 102
- hypothese(n) 36e.v.,135e.v.
- inductieve benadering 145
- industrial recipes 28
- industrieel-econ. benadering 3,142,147
- innovaties 28,97,112
- institutionalisering 11,28
- intent 16,17,36,40
- interactie-effect 19,58,94e.v.,96,102,104,110
- interne marketing 141
- jackknife 56,72
- kenmerken
 - intentionele/strategische 16,36,74,86,92
 - reële/organisatie 17,37,77,89,94
- kenmerken, *zie karakteristieken*
- keuzevrijheid 9,28
- klassificering 56,71,84,96
- leaving one out 56,72
- longitudinaal onderzoek 8,20,42,144
- macht(sliteratuur) 2,27
- machtstrategieën 28
- management-benadering 3,142,147
- manipulatie 28,30
- marketing competenties 14,19,103
- marktdynamiek, *zie omgeving*
- marktleider 32

marktregel 27,28
 met of via anderen 29,33
 meten 48e.v.
 bedrijfsprestatie 53,145
 strategietypen 49,145
 intentionele karakteristieken 51
 reële karakteristieken 53
 verwacht strategietype 54
 zelf-typering 45,48,49,54
 missing values 44
 modelmodificatie, *zie gemodif. typologie*
 normen en waarden 27,28
 omgeving 11,18,22,39,43,91,97,102,111,131,
 137,141
 omgevingsafhankelijkheid 119,125
 omgevingsscanning 51,103,141
 onderzoeksmethode 42e.v.
 onderzoeksmodel 34,35
 onderzoeksvragen 7,8,35,134
 opleidingsniveau 46,47,99
 organisatie-leerproblemen 7,9,23,28,43,140
 organisatiestructuur 37,53,105
 paragraafmethode 15,49,100
 pilot study 45
 presteren 11,19,20,53,111,126,136,137,141
 prijsstrategie 101,111
 proactiviteit 25,27
 problem set (entrepreneurial, technological,
 administrative) 4,10,36,49,64,99
 probleemstelling 7
 produktdifferentiatie 101
 prospector 10,25,29,37,101,102,105,111,113
 reactor 11,20,25,38,97,102,111,131
 reductionistische visie 146
 resultaten 60e.v.
 computerbranche 79e.v.,108e.v.,115e.v.,
 128
 gemodificeerde typologie 114e.v.
 meubelbranche 66e.v.,107e.v.,115e.v.,128
 omgevingsinvloed 91,102,104,109,111,
 126,136
 organisatiekenmerken 77,89,94,104,106,
 119,135
 presteren 106,110,123,136
 samenvatting 96,110,113,124,131,133
 strategietypen 66,79,96,115,135
 strategiekaracterist. 74,86,92,100,115
 verwachte strategietypen 126,131
 risiconiveau 26,112
 samenwerkingsverbanden 29,147
 self development mode 104,140
 sociale/sociologische dimensie 26,27,29
 steekproef 42e.v.,45,91
 computerbranche 47
 meubelbranche 45
 representativiteit 46,48
 sterkte/zwakke-analyse 53
 strategische archytypes 4,140,141
 strategische keuze 9,23
 strategie
 als proces 17,23,140,141
 basis- 33
 Miles en Snow 4e.v.,9e.v.,49,96
 Mintzberg 17,23
 niveaus 49
 Porter 23,101,134
 probleem 1,3
 typologie/typen 3,4,49,143
 verwachte 20,40,54
 strategisch(e)
 adaptiviteit 14,127,136
 besluitvorming/formul. 23,28,44,140
 groep 27,49,75,142,145
 planning 1,141,142
 profiel 14,69,71,82,102,137,141,143
 management 1,141
 mismatch 22,40,132,140
 survival mode 104,112,140
 trefquote 56,57,72,84
 U-methode 56
 validiteit 6,15,17,49,58,77,89
 variabelen samenvoegen 63e.v.
 veranderen v. strategie 20,40,43,54,126,129,
 131,138,144
 motivaties tot 21,22,130,139
 verdeling strategietypen 18,91,97,115,127,131

Bibliotheek K. U. Brabant

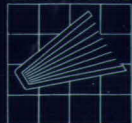


17 000 01064259 4

De aand...
toegenomen. Dit onder invloed van belangrijke ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Verschillende auteurs hebben in het kader van de bestudering van het strategieprobleem typologieën ontwikkeld. Dit onderzoek betreft een studie naar de strategietypologie van Miles en Snow (1978). Naast een overzicht van de literatuur worden de bevindingen van een empirisch onderzoek in de turbulente computerbranche en de meer stabiele meubelbranche gerapporteerd. De oorspronkelijke typologie en een gemodificeerde versie komen aan de orde. Speciale aandacht is er voor de relatie met de strategietypen van Porter (1980).

E. Nijssen (1963) studeerde bedrijfskunde aan de H.T.S. te Eindhoven. Vervolgens was hij gedurende een periode van vijf jaar als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant. In deze periode kwam dit boek tot stand. Begin 1992 maakte hij de overstap naar de vakgroep Commerciële Beleidsvorming van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij publiceerde o.a. in het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, de Harvard Holland Review, Bedrijfskunde en het Tijdschrift voor de Marketing over onderwerpen als technologiemanagement, strategische planning, privatisering en relatiemanagement.

UITGEVERIJ



LEMMA

ISBN 90-5189-118-0



9 789051 891188