

# Strategische groepen: een overzicht van het onderzoek

**Prof. Dr. P. van Cayseele  
en Prof. Dr. H. Schreuder**

## 1 Inleiding

Er heeft zich de laatste jaren een nieuw concept aangediend in de theorie en de praktijk van het strategisch management: de strategische groep. In dit artikel wordt een overzicht geboden van het onderzoek naar strategische groepen, zoals dat sinds het begin van de jaren zeventig op gang gekomen is. Daarbij wordt de volgende omschrijving van een strategische groep als uitgangspunt genomen: een strategische groep is een verzameling van ondernemingen die binnen een bedrijfstak concurreren op basis van eenzelfde strategie, dat wil zeggen door gebruikmaking van gelijksoortige middelen en instrumenten (vgl. Hatten & Hatten, 1988 p. 105).

Een mooi voorbeeld van de mogelijke toepasbaarheid van opdelingen van een bedrijfstak in strategische groepen treft men aan in de bekende 'case-study' van Porter over de bedrijfstak van kettingzagen in de VS anno 1974. Hij beschrijft daarin hoe sommige producenten opteerden voor een elektrische aandrijving van de kettingzaag, andere voor een benzinemotor. Sommigen mikten op de professionele markt voor houthakkers, anderen op de amateurtuiniers. Ook de distributiekanaal, assemblagemethoden en gebruikte materialen (licht plastic vs. stevig metaal) verschilden. De vraag is of deze bedrijfstak nu opgedeeld kan worden in een aantal groepen van ondernemingen die een gelijksoortige strategie volgen. Daaraan vooraf gaat natuurlijk de vraag *voor welke doeleinden* een dergelijke opdeling nuttig kan zijn.

Deze vragen zijn van theoretisch en praktisch belang. Het theoretisch belang is gelegen in de bepaling van het analyseniveau waarop strategie

bestudeerd kan (of moet) worden. Is dat op het niveau van de individuele onderneming, op het niveau van de gehele bedrijfstak, of wellicht (ook) op een tussenliggend niveau – zoals dat van de strategische groep? Het praktisch belang is daarmee verbonden: indien er strategische factoren zijn die het best op het niveau van de strategische groep bestudeerd kunnen worden, is dat van groot belang voor de wijze waarop de strateeg in de praktijk de concurrentie-analyse moet beoefenen. In dit artikel zullen de theoretische en de praktische invalshoek elkaar afwisselen.

Vragen die in dit artikel aan de orde gesteld worden, zijn:

- bestaan strategische groepen binnen bedrijfstakken? zo ja:
- met welke criteria of variabelen worden die groepen dan afgebakend?
- zijn die groepen van tijdelijke of permanente aard?  
en
- welke implicaties heeft het bestaan van strategische groepen?

Het moet direct al vooraf worden opgemerkt dat de stand van het onderzoek niet op al deze vragen duidelijke antwoorden toelaat. Dit overzicht is erop gericht om aan te geven tot hoever de literatuur is gevorderd, en welke resterende problemen nog om oplossing vragen. Deze bijdrage is als volgt opgezet. De volgende paragraaf biedt een korte historische schets van de wortels van het

Prof. Dr. P. van Cayseele is verbonden aan het Centrum voor Economische Studiën, Katholieke Universiteit te Leuven en M.E.R.I.T., Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht.

Prof. Dr. H. Schreuder is hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Limburg te Maastricht en Fellow van het E.I.A.S.M., te Brussel.

strategische groepen onderzoek in de industriële economie. Daarna volgt een bespreking van het gebruik van het concept 'strategische groepen' in het strategie-onderzoek en het strategisch management. Vervolgens wordt het onderzoek aan een kritische beoordeling onderworpen. Recente ontwikkelingen, waarin de tijdsafhankelijkheid van strategie (en dus het belang van timing) wordt beklemtoond, passeren eveneens de revue. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies, waarin vooral wordt ingegaan op de mogelijkheid beleidsaanbevelingen voor ondernemingen op het verrichte onderzoek te baseren.

## **2 Strategische groepen in de industriële economie**

Het concept van de strategische groep is voortgekomen uit de industriële economie. In de industriële economie is men er vooral op gericht de resultaten die worden behaald door een bedrijfstak te verklaren uit de structurele karakteristieken van die bedrijfstak, alsmede het gedrag van de ondernemingen binnen die bedrijfstak (het zogenaamde structuur-gedrag-prestatie paradigma; vgl. Van Cayseele en Schreuder, 1988). Het traditionele analyse-niveau is derhalve de bedrijfstak en een traditionele veronderstelling is dat daarbij uitgegaan kan worden van een bepaalde mate van homogeniteit.

Het bestaan van strategische groepen duidt echter op een zekere heterogeniteit binnen een bedrijfstak. Deze verscheidenheid heeft implicaties voor de factoren die als een afdoende verklaring voor de behaalde resultaten in een bedrijfstak kunnen gelden. Moet de winstgevendheid van een bedrijfstak verklaard worden aan de hand van bedrijfstak-specifieke variabelen, of is een fijner analysekader nodig, waarbij meer aandacht uitgaat naar factoren *binnen* de bedrijfstak (Schmalensee, 1986)? Ook op ondernemingsniveau heeft deze vraag belangrijke implicaties. Indien immers bedrijfstak-specifieke variabelen de doorslag geven, kan een onderneming vooral goede resultaten behalen door de selectie van bedrijfstakken waarin zij opereert. Indien echter binnen bedrijfstakken strategische groepen te onderscheiden

zijn, en deze een verschillende winstgevendheid te zien geven, is (ook) de keuze van de strategische groepen binnen de geselecteerde bedrijfstak(ken) belangrijk.

Het concept van de strategische groep duikt reeds in 1972 op in de industriële economie. In zijn verklaring van de resultaten behaald door de bedrijfstak 'huishoudapparaten' noteert Hunt dat binnen de sector een opdeling gemaakt kan worden tussen groepen van bedrijven, waarbij de bedrijven binnen eenzelfde groep sterk op elkaar gelijk zijn qua kostenstructuur, produktdifferentiatie, organisatie en dergelijke. Uit latere studies blijkt dat ook binnen andere bedrijfstakken zulke opdelingen gemaakt kunnen worden die de verschillen in winstgevendheid tussen bedrijven zouden kunnen verklaren. Populair hierbij is bijvoorbeeld de regionale opdeling, waarbij men in de VS een onderscheid maakt tussen bedrijven die op een specifieke regio mikken ten opzichte van bedrijven die op de gehele Amerikaanse markt aanwezig zijn (zie bijvoorbeeld Tremblay, 1985). In de Europese context wordt dit het onderscheid tussen bedrijven die alleen voor een nationale markt opereren versus multinationals (zie De Bondt, Sleuwaegen en Veugelers, 1987). Andere populaire dimensies zijn: de ondernemingsgrootte, verticale integratie en 'scope', marketing variabelen en financiële variabelen.<sup>1</sup>

Indien het volgen van een bepaalde concurrentiestrategie een hogere winst oplevert dan het volgen van een alternatieve strategie, is de beleidsaanbeveling voor ondernemingen op zichzelf eenvoudig: stap over naar die andere, meer rendabele strategische groep. Aangezien echter concurrentievoordelen van welke aard dan ook in belangrijke mate in de loop der tijd moeten worden opgebouwd (merknaam-reputatie, technologische know-how, etc.) is het onmogelijk dat deze overgang onmiddellijk gerealiseerd wordt. Bovendien zou deze aanbeveling impliceren dat ondernemers op den duur allemaal voor dezelfde strategische groep opteren, zodat deze uiteindelijk samenvalt met de bedrijfstak en geen enkele onderneming nog een significant afwijkende winst zou boeken. Strategische groepen zouden dan slechts van voorbijgaande aard zijn.<sup>2</sup>

In bovenstaande optiek sluit de mobiliteit van ondernemingen een permanent karakter van strategische groepen uit, zij het dat de aanpassingen waarschijnlijk slechts met vertraging tot stand kunnen komen. Om een mogelijk blijvend karakter van strategische groepen te onderbouwen, hebben onderzoekers één van de belangrijkste industrieel economische concepten, namelijk de toetredingsbelemmeringen, verfijnd tot *mobilitéitsbelemmeringen*. Toetredingsbelemmeringen gelden, zoals bekend, voor een bedrijfstak als geheel. Mobilitéitsbelemmeringen gelden (ook) binnen bedrijfstakken. Een voorbeeld kan dit verduidelijken (Caves & Porter, 1977). Stel dat om in een bedrijfstak succesvol toe te treden er twee entreebarrières 'genomen' moeten worden: men moet over know-how en een uitgebreid verkoopnet beschikken. De farmaceutische sector die research-intensief is maar ook in belangrijke mate informatie aan de arts moet verstrekken en derhalve ook advertising-intensief is, kan als illustratie dienen. Sommige ondernemingen zullen nu succesvoller zijn dan andere in het opzetten van een verkoopnet, terwijl die andere weer gemakkelijker tot nieuwe uitvindingen zullen komen door een efficiënter of succesvoller laboratorium.

Indien dan blijkt dat in deze bedrijfstak technologische vooruitgang de drijvende kracht is voor winstgevendheid, dan is het niet zo maar mogelijk voor buitenstaanders om op basis van know-how te komen concurreren in de bedrijfstak. Know-how moet immers worden opgebouwd (of verworven) én in stand gehouden: het noodzakelijke kennispotentieel werkt dus als toetredingsbelemmering. Maar om dezelfde reden is het onmogelijk voor de reeds aanwezige ondernemingen die concurreren op basis van hun verkoopnet, om deze strategie onmiddellijk vaarwel te zeggen en de 'research-based' concurrentiestrategie van hun meer succesvolle rivalen te imiteren. Voor hen is deze know-how een mobiliteitsbarrière.

Strategische groepen zouden aldus kunnen worden gevormd en in stand gehouden door het optreden van zulke mobiliteitsbelemmeringen (of 'isolating mechanisms' in de terminologie van Rumelt, 1984).<sup>3</sup>

De industrieel economische benadering van strategische groepen is dus positief-analytisch van aard: uitgegaan wordt van een positieve theorie waarin binnen een bedrijfstak groepen van ondernemingen bestaan die eenzelfde strategie volgen en daardoor een verschillende winstgevendheid boeken. Deze omstandigheid is niet van voorbijgaande aard, maar persistent, vanwege moeilijk te slechten mobiliteitsbarrières. Empirisch getoetst wordt of en zo ja, in welke mate verschillende bedrijfstakken adequaat beschreven worden met deze theorie. Volgens Caves en Porter (1977) sluiten de implicaties voor strategisch management van dit alles nauw aan bij de 'corporate strategy' traditie van het strategisch ondernemingsdenken: bedrijven kiezen hun positie in een bedrijfstak het beste op basis van hun initiële sterkten en zwakten. Op zulke strategische implicaties voor ondernemingen gaat de volgende paragraaf nader in.

### 3 Strategische groepen en strategisch management

Het onderdeel van de bedrijfseconomie dat tegenwoordig wordt aangeduid met 'strategisch management', bestudeert het strategisch gedrag op ondernemingsniveau en gebruikt hiervoor onder meer de analyseconcepten uit de industriële economie (zie Van Cayseele en Schreuder, 1988). Gedeelten van de industriële economie worden dus onderzocht op hun bruikbaarheid vanuit een strategisch managementperspectief. In de meeste gevallen levert het transponeren van concepten uit de industriële economie op het strategisch management geen problemen op: om tot beleidsaanbevelingen te komen verandert men gewoonweg van perspectief. Indien bijvoorbeeld blijkt dat toetredingsbelemmeringen in belangrijke mate bijdragen tot het bestaan van overwinsten op ondernemingsniveau en de betrokken bedrijfstakken een suboptimale bijdrage leveren aan de maatschappelijke welvaart (bijvoorbeeld door het bestaan van monopolioïde of oligopolioïde posities), zal de industrieel econoom aanbevelen dat deze belemmeringen worden verwijderd. Vanuit strategisch managementperspectief daarentegen zal men ondernemers

aanbevelen om zoveel mogelijk belemmeringen op te werpen, juist om dergelijke overwinsten te bewerkstelligen. Soms is echter het veranderen van perspectief en het omdraaien van aanbevelingen niet zonder meer geoorloofd. Voorts bestaan er ook verschillende tradities en benaderingen in het industrieel-economisch en strategie-onderzoek. Daarop gaan wij hieronder nader in.

Tegenover de positief-analytische traditie in de industriële economie staat de strategisch managementbenadering die vooral benadrukt dat de strategische groep een analyse-instrument is in de handen van de strateeg:

*'A strategic group is a grouping of organizations which pursue similar strategies with similar resources. Note the word "grouping": groups do not exist ... It is merely an analytical convenience ...' (Hatten & Hatten, 1987, p. 329)*

In het strategie-onderzoek wordt dus gebruik gemaakt van het concept 'strategische groepen' om te beschrijven welke strategieën zoal gehanteerd worden zonder hierbij elke onderneming afzonderlijk onder de loep te hoeven nemen en anderzijds toch voldoende detail te behouden om niet in een te geaggregeerde aanpak op het niveau van de bedrijfstak te vervallen. Het bestaan van verschillende strategieën is daarbij geen onderzoeksresultaat (zoals voor de industriële economie die doorgaans van homogeniteit uitgaat), maar een gegeven. In het onderzoek tracht men dan bijvoorbeeld te bepalen hoeveel strategische groepen onderscheiden kunnen worden, langs welke dimensies deze afgebakend kunnen worden en hoe stabiel deze groepen zijn in de tijd.

In deze literatuur hanteert men dan ook vaak de inductief-beschrijvende analyse. Terwijl in het industrieel-economisch onderzoek uitgegaan wordt van gepostuleerde mobiliteitsbarrières (en getoetst wordt of daarmee strategische groepen kunnen worden onderscheiden), vertrekt men hier meer vanuit het verzamelde data-materiaal over *mogelijk* relevante dimensies. Vervolgens wordt met een inductieve techniek (bijvoorbeeld

cluster-analyse) nagegaan welke dimensies werkelijk relevant blijken te zijn en welke groepen aldus ontstaan. Het 'groeperen' van ondernemingen tot een groep zet de strateeg ertoe aan na te denken over:

- 1 welke strategie een bepaalde onderneming precies volgt;
- 2 welke andere ondernemingen uit de bedrijfstak ook die strategie volgen;
- 3 welke andere strategieën gevolgd worden; en
- 4 wie die andere strategieën volgen.

De waarde van dergelijk onderzoek voor het strategisch management bestaat dus in de verheldering van de concurrentiestrategieën in de bedrijfstak: zowel de eigen concurrentiestrategie (en die van de meest directe rivalen in dezelfde groep) als de alternatieven daarvoor (zoals gevolgd door andere groepen). De gevolgde – inductieve – onderzoeksmethode impliceert dat men eerder op verschillen in relevante factoren per bedrijfstak zal stuiten. Men zet het onderzoek immers niet op vanuit a priori gepostuleerde mobiliteitsbarrières, maar tracht op basis van de beschikbare gegevens de relevante barrières en de daardoor onderscheiden groepen te identificeren. Dit onderzoek heeft dan ook tot uiteenlopende resultaten en bedrijfstak-specifieke bevindingen geleid. In principe vullen beide onderzoekbenaderingen elkaar aan. Dat hierdoor echter ook problemen met de geldigheid en interpretatie van de onderzoekresultaten kunnen ontstaan, laat de volgende paragraaf zien.

#### **4 Een kritische beoordeling van het initiële onderzoek**

In deze paragraaf geven wij enkele problemen en kritiekpunten met betrekking tot het initiële onderzoek naar strategische groepen aan. Daarbij is vooral gelet op punten die de mogelijkheid tot het doen van beleidsaanbevelingen op grond van onderzoek ondergraven. Sommige punten betreffen één van beide hierboven aangegeven onderzoekrichtingen. Andere punten regarderden het onderzoek als geheel.

Specifiek voor de industrieel-economische tradi-

tie is de gerichtheid op de verklaring van winstverschillen. Dit is het gevolg van het traditionele structuur-gedrag-prestatie paradigma van de industriële economie. In extreme versies van deze benadering wordt wel gesteld dat het bestaan van strategische groepen niet interessant zou zijn als daarmee niet tevens het bestaan van persistente winstverschillen verklaard zou kunnen worden. Deze opvatting gaat te ver. Ook indien de gemiddelde winstniveaus van strategische groepen binnen een bedrijfstak niet significant van elkaar afwijken is dat een interessant onderzoeksresultaat. In een dergelijke bedrijfstak zou bijvoorbeeld de keuze tussen Porters (1980) generieke strategieën van kostenleiderschap of produktdifferentiatie momenteel geen verschil maken qua gemiddelde winstgevendheid. Een goed strateeg zal zich daarbij wel afvragen of de te verwachten verdere ontwikkeling van de bedrijfstak van verschillende invloed zal zijn op de onderscheiden strategische groepen.

Het is niet uitgesloten dat in een vrij stabiele omgeving zonder mobiliteitsbarrières verschillende strategische groepen naast elkaar blijven voortbestaan, terwijl elk van de groepen *dezelfde* winstgevendheid boekt. Een dergelijke situatie werd analytisch onderzocht door Hallagan en Joerding (1983) met behulp van de speltheorie. De auteurs tonen aan hoe twee groepen van bedrijven naast elkaar kunnen blijven voortbestaan, terwijl de ene groep bedrijven gekenmerkt wordt door hoge advertentie-uitgaven en de andere groep door lage advertentie-uitgaven. Door de afwezigheid van mobiliteitsbarrières wisselen ondernemingen van strategie net zolang tot elke strategie *dezelfde* winst oplevert. Het resultaat is het ontbreken van winstverschillen tussen de 'strategische groepen'. De belangrijkste conclusie hieruit is dat in de evenwichtssituatie een strategieverandering alleen tot een daling van het bedrijfsresultaat kan leiden. Door over te stappen naar de andere groep veroorzaakt een onderneming immers een relatieve 'overbevolking' van die groep en daardoor een daling van de gemiddelde winst. Het bestaan van strategische groepen (zoals hier gedefinieerd) *behoeft* derhalve niet samen te gaan met het optreden van winstver-

schillen. Of deze conclusie ook geldig is in een bedrijfstak *met* mobiliteitsbelemmeringen moet nog worden aangetoond.

Ook de puur inductieve benadering heeft zijn beperkingen. Voornaamste nadeel van deze benadering is dat geen *verklaring* voor de exploratief bepaalde dimensies en groepen wordt gegeven. Zeker indien dan steeds wisselende dimensies uit het onderzoek resulteren, wordt de behoefte aan een verklarend kader groter. Zo'n kader zal ook het zoeken naar mogelijk relevante variabelen richting geven en een verklaring bieden voor het aantal waargenomen groepen.<sup>4</sup>

Het onderzoek naar strategische groepen lijkt momenteel 'stuck in the middle'. Enerzijds zijn er magere resultaten geboekt met het toetsen van generieke strategieën in verschillende bedrijfstakken. De suggestie van bijvoorbeeld Porter (1980) dat er algemeen geldende (dus: groten-deels bedrijfstak-*onafhankelijke*) indelingen naar mogelijke strategieën te maken zijn, kan niet onverkort worden gehandhaafd. Een verklaring waarom zulke strategieën wel in sommige, maar niet in alle bedrijfstakken relevant zijn, ontbreekt nog (vgl. Dess & Davis, 1984). Anderzijds is er een overstelpende hoeveelheid bedrijfstak-specifieke resultaten gevonden (vgl. Thomas & Venkatraman, 1988). Het sorteerproces om te bepalen in welke mate algemene respectievelijk specifieke factoren een rol spelen, is nog in volle gang.

Voorts is er duidelijke twijfel gerezen over de stabiliteit van strategische groepen in de tijd: sommige (alle?) mobiliteitsbarrières blijken wel tijdelijk, maar niet permanent onneembaar.<sup>5</sup> En tot slot is ook de vraag opgekomen op welk analyseniveau bepaalde kenmerken bestudeerd moeten worden. Sommige kenmerken zijn wellicht noch op bedrijfstak- noch op groepsniveau te bestuderen, maar alleen op het individuele ondernemingsniveau. Dat zou ook kunnen verklaren waarom er vaak een tamelijk grote (binnen-groeps) variatie in winstniveau rond het groeps-gemiddelde kan worden vastgesteld (vgl. Lewis & Thomas, 1988). Ondernemingen verschillen in hun uitrusting met bepaalde activa (ook immate-

riële activa, zoals reputatie en cultuur) en vaardigheden (bijvoorbeeld management- of marketingvaardigheden). De geconstateerde verschillen *binnen* strategische groepen geven een impuls aan het onderzoek naar het strategisch belang van zulke factoren op ondernemingsniveau.

### 5 Recente ontwikkelingen: het belang van timing

Eén uitweg uit de hierboven geschetste impasse is om de rol van de tijd en daarmee samenhangend de levensfase van de bedrijfstak in het onderzoek te betrekken. Inderdaad krijgt het dynamisch aspect van strategie een cruciale rol toebedeeld in het recente onderzoek naar strategische groepen. De invalshoek hierbij kan wel degelijk het verklaren van prestaties zijn, maar dan heeft prestatie een duidelijk multidimensioneel karakter (Cool en Schendel, 1987). Daarenboven wordt expliciet rekening gehouden met de strategische aanpassingen die zich opdringen vanuit een veranderde omgeving (zie Fiegenbaum, Sudharshan en Thomas, 1987, evenals Cool en Schendel, 1987). Deze benadering combineert derhalve de basisgedachte van een zekere strategische 'profilering' binnen groepen met de idee dat ondernemingen hun strategie aanpassen aan veranderingen in de omgeving.

De concrete aanpak, die in deze studies wordt gevolgd, start met het samenstellen van strategische groepen in een basisjaar. Daarna worden stabiele strategische tijdperken ('stable strategic time periods' in de terminologie van Fiegenbaum et al.) geconstrueerd, door jaar na jaar te toetsen of de strategische basisconfiguratie in dat jaar verschillend is van die in het basisjaar. Het uiteindelijke resultaat is dan dat nagegaan kan worden hoe de prestatie-indicatoren van een onderneming in een bepaalde periode bepaald worden door de strategische groep waarin de onderneming op dat ogenblik vertoeft (Cool en Schendel, 1987). Een alternatieve onderzoeksvraag richt zich op het identificeren van de drijvende krachten in de dynamica van strategische groepen (Fiegenbaum e.a., 1987).

Dit recente onderzoek ondervangt een aantal

bezwaren van het initiële onderzoek naar strategische groepen. Toch rijzen nog heel wat vragen bij het huidig onderzoek. In de rest van deze paragraaf gaan we in op de positieve inbreng evenals op de beleidsimplicaties. De minpunten komen dan aan bod in de volgende paragraaf.

Positief te beoordelen is dat zulk onderzoek inderdaad de tijdsafhankelijkheid van strategie uitwijst. Cool en Schendel identificeren duidelijk verschillende strategische tijdperken in de Amerikaanse farmaceutische industrie in de periode 1963-1982. De belangrijkste prestatie-indicator waarop strategische groepen voor elk van de strategische deelperioden van elkaar verschillen blijkt marktaandeel te zijn. Ook Fiegenbaum e.a. konden zulke strategische tijdperken vaststellen, zij het deels afwijkend qua overgangsjaren en met behulp van een andere verzameling variabelen. Wij komen hierop aanstonds terug.

Een verdere verdienste van het recent strategisch groepenonderzoek is dat binnen deze analyses de drijvende krachten achter strategische verandering geïdentificeerd worden. Dit is niet geheel zonder belang. Soms laten de studies inderdaad merkwaardige uitkomsten zien die haaks staan op a priori verwachtingen. Fiegenbaum et al. documenteren in dit opzicht hoe strategische verschuivingen in de Amerikaanse farmaceutische industrie geïnitieerd werden door wijzigingen in de financiële omgeving van de onderneming. Dit is verrassend, omdat doorgaans wordt aangenomen dat R & D en marketing in deze sector van primair belang zijn. Op een dergelijke manier worden dan ook wijzigingen die anders misschien onopgemerkt zouden blijven (tot het te laat is) tijdig in beeld gebracht, en wordt de werkelijke aard van de concurrentie in een bedrijfstak beter onderkend.

Naar het beleid toe zijn de implicaties van dit alles op een voortreffelijke manier geïllustreerd door Gilbert en Strebel (1988). Vertrekkend van de door Porter (1980) geïdentificeerde generieke strategieën (kostenleiderschap en produktifferentiatie) zetten deze auteurs uiteen hoe de strategie steeds opnieuw moet worden afgestemd op de ontwikkeling van de bedrijfstak. Zelden resulteert de onafgebroken toepassing van één en

dezelfde strategie in permanent succes. Dit inzicht maakt ook elke blijvende relatie tussen strategische groepen en persistente winstverschillen kwetsbaar, aangezien om blijvend winst te maken aanpassingen aan het strategisch profiel noodzakelijk zijn. Timing is hierbij een essentieel onderdeel: tijdig overschakelen op nieuwe benaderingen is noodzakelijk om een goede concurrentiepositie te behouden. Sommige ondernemingen zullen hiertoe beter in staat zijn dan andere, zeker bij een veranderde omgeving die nieuwe eisen aan de onderneming stelt.<sup>6</sup>

## **6 Het huidige onderzoek: evaluatie en aanbevelingen**

Toch kleven er nog een aantal bezwaren aan de recente studies naar strategische groepen. Dit blijkt vooral indien de studies van Gilbert en Strebel, Cool en Schendel en tenslotte Fiegenbaum e.a. met elkaar worden vergeleken.

Ten eerste speelt eenzelfde probleem als al werd vastgesteld bij het statische onderzoek naar strategische groepen ook bij de recente dynamische studies: gebrek aan éénduidigheid. Waar eerder reeds bleek hoe men ondernemingen op verschillende wijze kan onderbrengen in strategische groepen indien men andere strategische variabelen in het onderzoek betreft, blijkt nu dat verschillende stabiele strategische perioden opduiken, ook weer indien verschillende strategievariabelen worden onderzocht. In dit opzicht is het tekenend dat zowel de studie van Cool en Schendel als die van Fiegenbaum e.a. over de Amerikaanse farmaceutische sector gaan, maar dat beiden op andere strategische tijdperken uitkomen (respectievelijk 63-69, 70-74, 75-79 en 80-82 voor Cool en Schendel en 74-75, 76-79 en 80-81 voor Fiegenbaum e.a.).

Uiteraard dienen deze verschillen niet overdreven te worden. Fiegenbaum e.a. onderkennen het probleem expliciet door te stellen (hun Proposition 1):

*'The number of stable strategic time periods is a function of the choice of key strategic variables used'.*

Uiteraard is het mogelijk dat men op ietwat verschillende tijdsperioden uitkomt al naar gelang de variabele waar men de aandacht op richt. Bezwaarlijker is dat over dat laatste kennelijk nog geen overeenstemming bestaat in een uitvoerig bestudeerde bedrijfstak. En tevens is nog een lacune dat de overgang van het ene tijdperk naar het andere wel (achteraf) vastgesteld wordt, maar nauwelijks verklaard. Weer geldt dat deze lacune het gebruik voor beleidsdoeleinden bemoeilijkt. Want als de strateeg deze verklarende krachten niet kent, hoe moet hij dan de volgende overgang zien aankomen? Gilbert en Strebel geven in dit opzicht wél een handreiking, waar zij de fase van de bedrijfstakontwikkeling verbinden met de stand van de technologie enerzijds en de ontwikkeling van consumentenvoorkeuren anderzijds. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen in welke mate hun model ook toepasbaar is buiten hun gekozen voorbeelden van technologisch-intensieve consumentengoederen.

Het empirisch onderzoek naar strategische groepen is eigenlijk vrij jong. Het is derhalve niet verwonderlijk dat er nog veel te verbeteren valt aan dit onderzoeksterrein. Thomas & Venkatraman (1988) geven daarvoor vele goede suggesties. Wij delen hun primaire zorg voor een betere theoretische verankering van het onderzoek. Aan hun suggesties moet toegevoegd worden dat een belangrijke verklaring voor verschillen tussen bedrijfstakken gelegen kan zijn in het karakter en de levensfase van de bedrijfstak zelf. In een verzadigde kapitaalgoederenbedrijfstak zullen andere kenmerken relevant zijn dan in een jonge, technologisch voortgestuwde, consumentengoederenbranche. Nu het onderzoek een bepaalde kritische massa heeft bereikt, kunnen zulke onderscheidingen hun noodzakelijke rol gaan spelen. Daarmee zal ook een steviger basis voor beleidsaanbevelingen kunnen worden verkregen dan tot nu toe is bereikt.

## **7 Conclusies**

Sinds het begin van de jaren zeventig is veel onderzoek verricht naar strategische groepen binnen bedrijfstakken. In bijna alle onderzochte bedrijfstakken kon het bestaan van zulke groepen

worden vastgesteld. Dat betekent dat vrijwel steeds groepen van ondernemingen konden worden onderscheiden, die intern homogeen waren met betrekking tot de keuze van middelen en instrumenten voor de vormgeving van hun concurrentiestrategie, maar dat tussen de groepen systematische verschillen konden worden vastgesteld.

Nu zal de strateeg er niet van opkijken dat bedrijfstakken doorgaans niet homogeen blijken te zijn. En ook de micro-econoom, die bekend is met het model van monopolistische concurrentie, komt hiervan niet onder de indruk. In dit perspectief is de strategische groep zelfs voor de hand liggend *zonder* ondernemings-specifieke concurrentievoordelen (Kumar, 1987). Wel is van belang of er inderdaad *groepen* van gelijksoortige ondernemingen zijn te onderscheiden en zo ja, langs welke *dimensies* dan? In dit artikel is betoogd dat de literatuur in dit opzicht nog teleurstelt. Enerzijds blijken de zogenaamde generieke strategieën niet in alle bedrijfstakken geldig. Daarmee is de hoop op algemene, bedrijfstak-onafhankelijke indelingen ontkracht. Anderzijds levert het exploratieve onderzoek naar bedrijfstak-specifieke indelingen een zeer divers beeld op, dat zich vooralsnog niet leent tot systematisering.

Toch kan een aantal potentieel interessante inzichten worden ontleend aan het onderzoek naar strategische groepen. Zo is een inzicht onder welke omstandigheden de generieke strategieën *niet* gelden, uiteraard nuttig. Tevens is voor vele bedrijfstakken verkend welke dimensies potentieel een rol spelen. Verder is het algemene concept van de mobiliteitsbelemmering ontstaan. Te verwachten valt dat dit concept nog veel verder onderzoek zal inspireren. En de tijdsafhankelijkheid van strategie en strategische groepen is empirisch gefundeerd. Voor de strateeg, ten slotte, is het concept van de strategische groep bovendien een nuttig instrument gebleken voor de verheldering van de interne structuur van de bedrijfstak.

Het onderzoek naar de *verklaring* van de waargenomen groeperingen staat echter nog in de kinderschoenen. De verklaring voor de (statische)

indeling in groepen wordt, zoals gezegd, gezocht in het bestaan van mobiliteitsbelemmeringen (of: isolating mechanisms). Welke van zulke belemmeringen in verschillende omstandigheden een rol kunnen spelen, vormt het onderwerp van veel onderzoek. Omtrent de drijvende krachten achter de dynamica van strategische groepen is nog weinig bekend. Wel is gebleken dat de aanvankelijke gedachte dat er systematische winstverschillen tussen groepen zullen optreden, vaker niet dan wel werd bevestigd.

Doordat het verklarend gehalte van het onderzoek nog tekort schiet, moet voorzichtigheid worden betracht met het ontlenen van beleidsaanbevelingen aan de tot nog toe behaalde onderzoeksresultaten. Hier is een duidelijke waarschuwing op zijn plaats: wetenschappelijk gefundeerde aanbevelingen zijn nog nauwelijks mogelijk. Wel is te verwachten dat de twee besproken onderzoekbenaderingen elkaar in toenemende mate zullen inspireren. Puur exploratief onderzoek dat gedreven wordt door de beschikbaarheid van gegevens en door het feit dat een clusteranalyse meestal wel een 'resultaat' oplevert, wordt minder aanvaardbaar. Puur analytische exercities die indruisen tegen de empirisch behaalde resultaten eveneens. De wetenschap is een bedrijfstak waarin veel winst valt te behalen indien groepen (van onderzoek) elkaar toenaderen. Wij hopen dat de juistheid van deze hypothese de komende jaren aangetoond zal worden in het verdere onderzoek naar strategische groepen.



## Literatuur

- Caves, R. en M. Porter, From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, nr. 2, 1977, pp. 241-261.
- Cool, K. en D. Schendel, Strategic Group Formation and Performance: The case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982, *Management Science*, vol. 33, nr. 9, sept. 1987, pp. 1102-1124.
- Daems, H. en S. Douma, *Concurrentie: Analyse en Strategie*, Kluwer, Deventer/Antwerpen, 1984.
- De Bondt, R., L. Sleuwaegen en R. Veugelers, Innovative Strategic Groups in Multinational Industries, *European Economic Review*, vol. 32, nr. 4, 1987, pp. 905-925.
- Dess, G. G. & P. S. Davis, Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, pp. 467-488.
- Donsimoni, M. P. en V. Leoz-Argulles, Strategic Groups: an Application to Foreign and Domestic Firms in Spain, *Recherches Economiques de Louvain*, vol. 47, nr. 3-4, sept. 1981, pp. 291-305.
- Fiegenbaum, A., D. Sudharsan, en H. Thomas, The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, 1987, pp. 139-148.
- Gilbert, X. en P. Strebel, Developing Competitive Advantage, in: J. B. Quinn a.o., *The Strategic Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Hallagan, W. & W. Joerding, Polymorphic Equilibrium in Advertising, *The Bell Journal of Economics*, vol. 14, no. 1, Spring 1983, pp. 191-201
- Hatten, K. en M. L. Hatten, Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, pp. 329-342.
- Hatten, K. en M. L. Hatten, *Effective Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Hunt, M. S., Competition in the major home appliance industry, 1960-1970, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- Jegers, M., *A Proposal for the Measurement of Risk with Company Data*, Working Paper 87/05, RUCA, Antwerpen, 1987a, 11 p.
- Jegers, M., *On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability*, Working Paper 87/06, RUCA, Antwerpen, 1987b, 10 p.
- Kumar, K. R., The Relationship between Mixed Strategies and Strategic Groups, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, 1987, pp. 235-242.
- Lewis, P. & H. Thomas, The Linkage between Strategy, Strategic Groups and Performance in Two Contrasting UK Industries, Paper voor EIASM-workshop on Competitive Strategy, Brussel, november 1988.
- McGee, J. & H. Thomas, Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, pp. 141-160
- Oi, W., Heterogeneous Firms and the Organization of Production. *Economic Inquiry*, vol. 21, april 1983, pp. 147-171.
- Porter, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
- Porter, M., *Cases in Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1982.
- Rumelt, R. P., Towards a Strategic Theory of the Firm, in: R. B. Lamb (red.) *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
- Rumelt, R. P., Theory, Strategy, and Entrepreneurship, in: D. J. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Cambridge (Mass.), Ballinger, 1987.
- Schmalensee, R., Inter-Industry Studies of Structure and Performance, in: R. Schmalensee and R. Willig (ed.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, North-Holland, forthcoming.
- Schreuder, H., P. van Cayseele, P. Jaspers, en B. de Graaff, *Successful Bear-fighting Strategies*, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussel, 1989.
- Thomas, H. en N. Venkatraman, Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis, *Journal of Management Studies*, vol. 25, no. 6, 1988, pp. 537-555.
- Tremblay, V., Strategic Groups and the Demand for Beer, *Journal of Industrial Economics*, vol. 34, no. 2, 1985.
- Van Cayseele, P. en H. Schreuder, Strategiebepaling door Ondernemingen: een overzicht, *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 73, nr. 3685, december 1988, pp. 1152-1159.

## Noten

- 1 Zie voor overzichten van de gebruikte strategische dimensies Mc Gee & Thomas (1986), Jegers (1987b) en Thomas & Venkatraman (1988). De relevante dimensies kunnen uiteraard per bedrijfstak verschillen. Een belangrijke onderzoeksvraag is juist in welke mate 'generieke' dimensies bestaan en (complementair daaraan) hoe bedrijfstak-specifiek de mogelijke concurrentiestrategieën zijn.
- 2 Uiteraard kan het overstappen van de ene strategische groep naar een andere een gewijzigd bedrijfsrisico meebrengen, en dient hiermee rekening te worden gehouden. Voor een bespreking van risico en rentabiliteit in het perspectief van strategisch management: zie Daems en Douma, 1984. Zie voor deze problematiek in de context van strategische groepen: Jegers, 1987a.
- 3 Het economisch onderzoek naar zulke mobiliteits-belemmeringen is veelal gebaseerd op de 'property rights' – en transactiekostenbenaderingen (zie bijv. Rumelt, 1987 en De Bondt e.a., 1987). Hierin wordt ervan uitgegaan dat ofwel eigendomsrechten ofwel transactie-specifieke investeringen de mobiliteit van de ondernemingen belemmeren. Onder die transactie-specifieke investeringen kan ook de opbouw van bepaalde (management-)vaardigheden worden begrepen (human asset specificity). Een wat speculatiever verklaring is dat management-voorkeuren een additionele rol spelen (vgl. Oi, 1983).
- 4 Om trent het aantal strategische groepen dat in een bedrijfstak kan worden aangetroffen heeft de inductieve benadering soms de meest elementaire logica verzuimd. Mayyar (1989) geeft

hiervan een voorbeeld. Hunt (1972) observeerde drie bronnen van asymmetrie tussen de ondernemingen in de bedrijfstak die hij onderzocht: de mate van verticale integratie, diversificatie en produktdifferentiatie. Sommigen concluderen hieruit dat het logisch is dat in deze bedrijfstak vier strategische groepen worden onderscheiden. Toch is het duidelijk dat indien de ondernemingen zich onderscheiden op basis van een keuze ten aanzien van deze strategische variabelen die omschreven kan worden als 'sterk' versus 'zwak', bijvoorbeeld sterk verticaal geïntegreerd, sterk gediversifieerd met een zwakke produktdifferentiatie, er minstens acht mogelijke strategische groepen zijn. De relevante vraag die men dan had moeten onderzoeken is waarom er van de acht groepen in theorie slechts vier leefbaar zijn in de realiteit. Dit voorbeeld toont aan hoe gevoelig het onderzoek naar strategische groepen is voor het aantal strategische dimensies evenals de schaalopdeling binnen elke dimensie.

5 In een recente studie van Cool en Schendel blijkt dat de Amerikaanse farmaceutische industrie samengesteld is uit vier tot zes strategische groepen, naar gelang de beschouwde periode. De samenstelling van de groepen was ook onderhevig aan variatie: sommige research-georiënteerde ondernemingen uit de periode 1963–1969 zoals Merck 'zakten af' naar een 'me-too' strategie (eerder ook een middeltje ontwikkelen waar al bestaande therapieën zijn dan fundamenteel geneesmiddelen-onderzoek doen). Omgekeerd waren er ook ondernemingen die vanuit een 'me-too' strategie zich een plaats wisten toe te eigenen bij de groep die recent (periode 1980–1982) doorgaat als research-oriented, met name Smith Kline.

6 Uit onderzoek van Schreuder e.a. (1989) bleek bijvoorbeeld hoe succesvolle ondernemingen zich onderscheidten van hun achterblijvende branchegenoten doordat zij andere, snellere en méér aanpassingen doorvoerden in het vooruitzicht van een structurele afzetwijziging op brancheniveau.

## Organisatie-adviesering: een zelfversterkend mechanisme?

Een discussiestuk

**Ir. F. Hordijk**

De organisatie-adviesbranche in Nederland maakt een enorme groei door. Volgens gegevens van de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) is de totale omzet van de bij de ROA aangesloten bureaus in dertien jaar tijd meer dan verdrievoudigd, terwijl het aantal betrokken adviseurs in dezelfde periode (1975–1988) ruimschoots verdubbelde.

Juist in een dergelijk expansieve periode is het zinvol om kritisch bij het fenomeen organisatie-advieswerk stil te staan. Met dit artikel wordt getracht een aanzet te geven tot een discussie over het uiteindelijke effect van organisatie-adviesering (waarbij uitsluitend aandacht wordt besteed aan 'externe' adviesering). Voortbouwend op de theorie van twee filosofen wordt vanuit een onverwachte invalshoek, die van de gezondheids- en welzijnszorg, een controversiële stelling geponeerd: organisatie-advieswerk veroorzaakt ziekte-verschijnselen bij gezonde organisaties en kan de toestand van ongezonde organisaties op termijn alleen maar verergeren. In deel 1 van dit artikel wordt een korte schets gegeven van de theorie van de filosoof Illich. In deel 2 volgt een behandeling van de systeemtheorie van Boulding, die in deel 3 wordt gebruikt om met behulp van een veelgebruikte metafoer een schakel te leggen tussen Illich en organisatie-advieswerk.

Ir. F. Hordijk studeerde Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, studeert thans Economie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Werkzaam bij KPMG Klynveld Overheidsgroep, 's-Gravenhage. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.