

toelaten van afwaarderen van bepaalde activa. Wel wordt meer inzicht in de intrestmarge verkregen. Dat geldt evenwel niet voor de intrestpositie, dat wil zeggen het renterisico. Compensatie-opties ten aanzien van de winst- en verliesrekening kunnen vermeerdering van het inzicht eveneens vergaand belemmeren.

De jaarverslagen van banken zullen in beginsel niet beter vergelijkbaar worden, noch tussen de landen van de EG, noch daarbinnen om dezelfde redenen als zojuist genoemd. De bankenrichtlijn draagt in hoofdzaak bij tot harmonisatie van de vormvoorschriften.

Literatuur

Richtlijn van de Raad van 8 december 1986, betreffende de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening van banken en andere financiële instellingen.

Bankenrichtlijn en Jaarrekening, Moret en Limperg, juni 1988.

H. P. de Haan RA, De verwerking van Interest/Rate en Currency/ Swaps; *De Accountant*, april en mei 1987, pp. 363-367 en 424-427.

Handboek Wet Toezicht Kredietwezen, Model Jaarrekening.

Drs. P. N. Korteweg, De voorziening algemene risico's bij banken en de rol van de accountant; *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, februari 1985, pp. 73-82.

H. J. Neeleman RA, *Maandblad voor Accountancy en bedrijfshuishoudkunde*, (lezers discussiëren) – februari 1985, pp. 83-86.

Strategische planning en ondernemingsprestaties

Drs. E. Piëst

1 Inleiding

Ten aanzien van de relatie tussen strategische planning en financieel-economische prestaties van ondernemingen is in onderzoek veel aandacht besteed. De verwachting is doorgaans dat ondernemingen die een proces van strategische planning ondernemen beter presteren dan ondernemingen die een dergelijk proces achterwege laten. In dit kader kan worden gewezen op de mogelijkheden van strategische planning om te anticiperen op veranderingen in de omgeving en de mogelijkheden om verschillende strategische beslissingen te coördineren tot een consistente strategie. De resultaten vertonen echter een wisselend beeld. Een aantal auteurs vindt een positieve samenhang tussen strategische planning en ondernemingsprestaties (Wood & LaForge, 1979; Bracker & Pearson, 1986; Rhyne, 1986), terwijl andere auteurs deze verwachte relatie niet kunnen bevestigen in hun onderzoek (Kallman & Shapiro, 1975; Kudla, 1980; Robinson & Pierce II, 1983). Mitchell & Frederickson (1984) komen op basis van hun onderzoek zelfs tot de conclusie dat ondernemingen met een uitgebreid planningsproces slechter presteren dan ondernemingen die een minder uitgebreid planningsproces bezitten.

Voor een deel kan het diffuse beeld worden verklaard door de verschillende operationalisaties

Drs. E. Piëst is verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen met als vakgebied Strategisch Management.

die zijn gehanteerd voor de begrippen strategische planning en ondernemingsprestaties, alsmede de periode waarover de prestaties zijn gemeten. Het zonder meer vasthouden aan de gedachte dat een positieve relatie bestaat tussen strategische planning en ondernemingsprestaties is echter struisvogelpolitiek. Onderzoek toont aan dat managers dikwijls niet tevreden zijn over de resultaten van hun planningsafdeling (Javidan, 1985) en dat strategische beslissingen vaak buiten het planningsproces om worden genomen (Quinn, 1980). Het ondernemen van een strategisch planningsproces wordt door managers vaak gezien als een rituele dans waarbij een aantal stappen wordt ondernomen zonder dat van daadwerkelijk nuttige effecten kan worden gesproken.

Een alternatieve verklaring voor het diffuse beeld omtrent de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties is dat een proces van strategische planning niet onder alle omstandigheden van invloed is op ondernemingsprestaties. Zijn er bepaalde situaties of omstandigheden waarin of waaronder de veronderstelde positieve relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties sterker, minder sterk, afwezig of zelfs negatief is? Indien dit het geval is, verdient het aanbeveling om te onderzoeken onder welke omstandigheden strategische planning meer dan wel minder effect sorteert. Indien bekend zou zijn onder welke omstandigheden de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties sterk dan wel zwak, afwezig of negatief kan zijn, kan een beter beeld ontstaan van de waarde dat een proces van strategische planning voor een onderneming kan hebben. Hierdoor kunnen overspannen verwachtingen worden getemperd en kan een indicatie worden verkregen van de energie die moet worden gestoken in het opzetten en doorlopen van een strategisch planningsproces.

In dit artikel wordt beargumenteerd dat de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties kan worden beïnvloed door de strategie zoals die wordt gevoerd door een onderneming.

De centrale vraag die in dit artikel wordt belicht is of een relatie bestaat tussen strategische planning en ondernemingsprestaties, gegeven de strategie van een onderneming. Met andere woorden, er wordt verondersteld dat kenmerken van een ondernemingsstrategie omstandigheden kunnen vormen die de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties kunnen beïnvloeden.

De opbouw van het artikel is als volgt. In eerste instantie worden de termen strategische planning en strategie uiteengezet. Vervolgens wordt beargumenteerd hoe de door ondernemingen gevoerde strategieën de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties kunnen beïnvloeden. Op basis van de weergegeven argumenten worden enkele onderzoekshypothesen opgesteld. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies.

2 Strategische Planning en Strategie

2.1 Strategische Planning

Hoewel strategische planning een begrip is dat veelvuldig wordt gehanteerd, is het minder duidelijk wat onder dit begrip moet worden verstaan. Een belangrijke taak voor het management in een onderneming is ervoor te zorgen dat de positie die de onderneming in de omgeving inneemt, kan worden behouden of kan worden verbeterd. Om beslissingen te kunnen nemen die de relaties tussen de onderneming en de omgeving beïnvloeden, dient het management in een onderneming inzicht te hebben in het effect van te nemen beslissingen op de positie van de onderneming in de omgeving. Daarnaast moet het management inzicht hebben in ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen om aan de hand hiervan te kunnen bepalen welke beslissingen moeten worden genomen.

Om dit inzicht te kunnen verwerven zal binnen de onderneming een aantal activiteiten moeten worden ontwikkeld. De volgende activiteiten moeten in het bijzonder worden ondernomen.

- Het *analyseren* van de huidige positie die de onderneming in de omgeving inneemt, met name de positie in vergelijking met die van de

concurrenten. Op tal van aspecten zoals financiële positie, gerealiseerde consumenten-trouw, marktaandeel kan een evaluatie worden verkregen van de in vergelijking met de concurrenten sterke en zwakke punten.

- Het *prognostiseren* van de toekomstige omgeving door te achterhalen welke ontwikkelingen zich in die omgeving voordoen.
- Het *genereren* van strategische alternatieven om kansen te benutten en bedreigingen te kunnen pareren. Op basis van de kansen en bedreigingen die op de onderneming afkomen moet het management overwegen hoe ze de positie van de onderneming in de omgeving kan behouden of verbeteren. Doorgaans bestaan daartoe meerdere mogelijkheden of alternatieven.
- Het *evalueren* van de strategische alternatieven. Niet alle opgestelde alternatieven zullen even geschikt zijn gezien voor- en nadelen. Uiteindelijk moeten strategische beslissingen worden genomen die zo goed als mogelijk is de kansen weten te benutten, de bedreigingen weten af te wenden en daadwerkelijk door de onderneming kunnen worden uitgevoerd.

Op deze wijze beschouwd heeft strategische planning betrekking op het ondernemen van activiteiten die het mogelijk maken dat de besluitvormers in de onderneming beslissingen kunnen nemen teneinde op een gerichte manier de positie van de onderneming in de omgeving te beïnvloeden. Onder de term gericht moet dan worden begrepen het kunnen beïnvloeden van de positie die de onderneming in de omgeving inneemt op een manier zoals door de besluitvormers is gewenst. Strategische planning betreft aan de ene kant het voorbereiden van strategische beslissingen. Op basis van het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens kunnen beslissingen op een onderbouwde manier worden genomen. Aan de andere kant heeft strategische planning ook betrekking op het rationaliseren van reeds impliciet genomen beslissingen.

De impliciete keuze om bijvoorbeeld nieuwe produkt/markt combinaties te gaan bestrijken, kan door het ondernemen van een proces van strategische planning expliciet worden gemaakt. Indien

uit de gegevens blijkt dat het niet verstandig is nieuwe strategische wegen in te slaan, kan uiteraard ook van de impliciete keuze worden afgezien.

2.2 Strategie

De strategie van een onderneming betreft het patroon aan geïmplementeerde beslissingen die de positie van de onderneming in de omgeving beïnvloeden. Deze definitie wordt door een aantal elementen gekenmerkt. Ten eerste kan worden opgemerkt dat strategie een *patroon* van geïmplementeerde *beslissingen* betreft. Dit houdt in dat de strategie de resultante is van verschillende beslissingen. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een tweetal categorieën strategische beslissingen.

Binnen de *eerste categorie* staan de primaire strategische beslissingen centraal. Beslissingen in deze categorie hebben betrekking op de afnemersbehoeften waarin de onderneming zal voorzien en de afnemersgroepen waarop de onderneming zich zal richten. Met andere woorden, centraal binnen de categorie primaire strategische beslissingen staat de vraag: 'What is our business?' Het nemen van primaire strategische beslissingen impliceert keuzes ten aanzien van de door de onderneming te bedienen produkt/markt combinaties.

Er zijn of komen steeds ondernemingen die dingen naar de gunsten van dezelfde markt. Een afnemer kan in de regel kiezen door welke onderneming in de behoefte zal worden voorzien. Een onderneming moet er daarom voor zorgen dat de keuze in haar voordeel uitvalt. De *tweede categorie* betreft derhalve de secundaire strategische beslissingen die betrekking hebben op het kiezen van een positie in de omgeving die is begrensd door de primaire strategische beslissingen. Met andere woorden, de vraag die bij te nemen secundaire beslissingen centraal staat is: 'How to compete in our business?'.

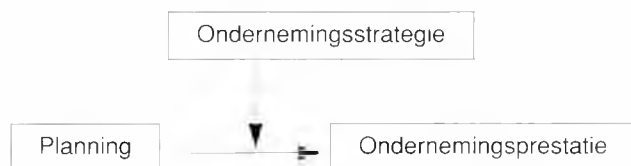
Ten tweede kan worden opgemerkt dat de strategie van een onderneming een patroon van *geïmplementeerde* beslissingen betreft. Dit houdt in dat elke onderneming een strategie bezit. Ondernemingen die geen proces van strategische plan-

ning doorlopen, bezitten dus ook een strategie. Centraal staat het zichtbare gedrag van ondernemingen dat zich in een bepaald patroon heeft uitgekristalliseerd. In de gegeven definitie staat niet centraal of de strategie langs een proces van strategische planning tot stand is gekomen, maar welk patroon tot stand is gebracht.

Ten derde kan worden opgemerkt dat strategie het patroon aan geïmplementeerde beslissingen betreft waarbij het gaat om beslissingen die *de positie van de onderneming in de omgeving beïnvloeden*. Essentieel in de weergegeven omschrijving van strategie is dat strategische beslissingen in tegenstelling tot operationele beslissingen de relaties tussen de omgeving en de onderneming beïnvloeden. Dergelijke beslissingen worden doorgaans niet frequent genomen en de effecten van deze beslissingen kunnen op korte en middellange termijn niet of nauwelijks worden teruggedraaid.

3 Strategische planning en onzekerheid

Zoals in de inleiding is weergegeven staat in dit artikel de vraag centraal of de strategie van een onderneming de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties beïnvloedt.



Om antwoord op deze vraag te kunnen geven, is het noodzakelijk terug te gaan naar het begrip strategische planning. Het belang van strategische planning voor een onderneming kan worden begrepen door te refereren aan het begrip onzekerheid. Dit begrip wordt gedefinieerd als het verschil tussen de hoeveelheid informatie die nodig is om een bepaalde taak te kunnen vervullen en de hoeveelheid informatie die reeds in de onderneming aanwezig is (Galbraith, 1977). De taak waarvoor het management in een onderneming zich ziet gesteld is het behouden of verbeteren van de positie die de onderneming in de omge-

ving inneemt. Om deze taak naar behoren te kunnen uitvoeren heeft het management informatie nodig op basis waarvan strategische beslissingen kunnen worden genomen. Strategische planning heeft betrekking op het voorbereiden van strategische beslissingen dan wel het geven van inzicht in de haalbaarheid van reeds impliciet genomen beslissingen en kan dan worden gezien als een middel om de onzekerheid te reduceren. Met andere woorden, strategische planning is een proces waarin wordt getracht de kloof tussen de in de onderneming aanwezige en noodzakelijke informatie te dichten.

Ten aanzien van het begrip onzekerheid werpen zich twee vragen op. De eerste vraag is wat onder onzekerheid moet worden verstaan. De tweede vraag heeft betrekking op de elementen die de mate van onzekerheid beïnvloeden waarmee besluitvormers in een organisatie worden geconfronteerd. Met betrekking tot de eerste vraag kan worden gesteld dat, in het kader van de managementtaak de positie van de onderneming in de omgeving te behouden of te verbeteren, onzekerheid bestaat uit een aantal aspecten. In de eerste plaats kan onzekerheid bestaan ten aanzien van de effecten van nu genomen strategische beslissingen op de positie die de onderneming in de omgeving inneemt dan wel als gevolg van deze beslissingen gaat innemen. Deze onzekerheid kan voorkomen uit bijvoorbeeld onbekendheid met betrekking tot de reacties van consumenten, concurrenten en andere belangengroepen op de door het management genomen beslissingen. In de tweede plaats kan onzekerheid zich manifesteren ten aanzien van de toekomstige omgeving waarin de onderneming moet opereren. In dit geval laten ontwikkelingen zich moeilijk prognostiseren, waardoor geen duidelijk beeld ontstaat van de omgeving waarin de onderneming in de toekomst moet opereren. In de derde plaats kan onzekerheid bestaan over de gezamenlijke effecten van de genomen strategische beslissingen met betrekking tot de positie van de onderneming in de omgeving. Hier bestaat dan onzekerheid omtrent de synergetische effecten die tussen de verschillende strategische beslissingen tot stand kunnen worden gebracht.

De tweede vraag met betrekking tot het begrip onzekerheid wordt gevormd door de factoren die de mate van onzekerheid beïnvloeden. De onzekerheid waarmee het management in een organisatie wordt geconfronteerd, wordt beïnvloed door een tweetal dimensies die aan de te verrichten taak kunnen worden ontleend, te weten de complexiteit en de variabiliteit van de taak (Perrow, 1967; Van de Ven & Delbecq, 1974; Daft & Macintosh, 1981). De term complexiteit refereert aan het aantal verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het op een bevredigend niveau uitvoeren van de taak. Naarmate het aantal verschillende relevante factoren toeneemt, wordt de complexiteit van de taak groter geacht. De term variabiliteit heeft betrekking op de mate waarin het aantal verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het op een bevredigend niveau uitvoeren van de taak constant blijft. Indien bij het uitvoeren van de taak telkens met andere factoren rekening moet worden gehouden, wordt de taak als variabel beschouwd. Indien de uitvoering van de taak een routinematig karakter heeft, dat wil zeggen dat de activiteiten die moeten worden verricht om de taak uit te voeren als het ware automatisch worden verricht, wordt de taak als stabiel beschouwd.

De cruciale veronderstelling die wordt gemaakt is dat naarmate de onzekerheid toeneemt er meer informatie moet worden verwerkt om beslissingen te kunnen nemen (Galbraith, 1977). Deze veronderstelling is door middel van empirisch onderzoek bevestigd door Daft & Macintosh (1981). In het geval van een grote mate van onzekerheid is sprake van niet-geprogrammeerde beslissingen (Simon, 1958). Hiermee wordt bedoeld dat de besluitvormers in een onderneming worden geconfronteerd met omstandigheden waarvoor de in het verleden opgedane ervaring geen soelaas biedt. De verschillende aspecten die aan dit type beslissingen zitten, laten zich doorgaans moeilijk ontrafelen en vaak is het minder duidelijk hoe de verschillende aspecten op elkaar ingrijpen. Vanwege het gebrek aan ervaring in het nemen van niet-geprogrammeerde beslissingen is in tegenstelling tot de situatie bij geprogram-

meerde beslissingen nauwelijks een referentiekader aanwezig waaraan de effecten van de uiteindelijke beslissingen kunnen worden getoetst. De verschillende opties die bestaan, waaruit een keuze kan worden gemaakt, alsmede de evaluatiecriteria, zijn doorgaans aanmerkelijk minder duidelijk dan in het geval van geprogrammeerde beslissingen.

Niet-geprogrammeerde beslissingen komen niet als het ware automatisch tot stand. In het geval van dergelijke beslissingen wordt in de onderneming een zoekproces gestart om de kloof tussen de benodigde en aanwezige informatie in de onderneming te dichten. Aangezien strategische planning kan worden opgevat als een onzekerheid reducerend mechanisme, kan de verwachting worden uitgesproken dat naarmate de onzekerheid waarmee het management in een onderneming wordt geconfronteerd groter is, de rol van strategische planning belangrijker wordt.

4 Strategische planning en strategie

Indien wordt verondersteld dat er een relatie bestaat tussen het belang van strategische planning voor een onderneming en de mate van onzekerheid waarmee de besluitvormers worden geconfronteerd, stelt zich de vraag hoe het begrip strategie in deze relatie past. Immers, de hypothese dat de door de onderneming gevoerde strategie de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties beïnvloedt veronderstelt dat er een relatie bestaat tussen de begrippen strategie en onzekerheid. Het is vooral de primaire strategie die een onderneming voert die een belangrijke relatie vertoont met het begrip onzekerheid. Om deze relatie duidelijk te kunnen maken moet allereerst de term primaire strategie worden uitgewerkt.

Aan de primaire strategie van een onderneming kunnen drie dimensies worden ontleend die in dit kader van belang zijn, te weten:

- produkt-markt domein;
- produkt-markt dynamiek;
- produkt-markt innovatie.

Het *produkt-markt domein* betreft het aantal produkt-markt combinaties waarop een onderneming actief is. Het aantal produktgroepen dat een onderneming voert kan variëren. Een onderneming kan met één of enkele produktgroepen één of enkele marktsegmenten bedienen. Een onderneming kan daarentegen ook met veel verschillende produktgroepen actief zijn op één of enkele markten. Een onderneming kan ook besluiten niet één markt te bedienen maar meerdere. Het kan dan met één of enkele produktgroepen vele marktsegmenten bedienen.

Onder *produkt-markt dynamiek* wordt verstaan de mate waarin het aantal produkt-markt combinaties waarop een onderneming zich richt is toe- of afgenomen gedurende een bepaalde periode. Ondernemingen kunnen besluiten in nieuwe marktsegmenten te penetreren met bestaande of nieuwe produkten. Een andere mogelijkheid is dat binnen de segmenten waar de onderneming reeds actief is nieuwe produkten worden gelanceerd. Een combinatie van deze mogelijkheden is uiteraard ook mogelijk, evenals het laten afvloeien van bestaande produkten en/of het beperken van het aantal bediende marktsegmenten.

De derde dimensie die aan de primaire strategie van een onderneming kan worden ontleend betreft de mate van *produkt-markt innovatie*. Deze dimensie kan worden beschouwd als een verbijzondering van de produkt-markt dynamiek. Onder produkt-markt innovatie dient te worden begrepen de mate waarin de omzet van een onderneming wordt gerealiseerd door nieuw geïntroduceerde of fundamenteel herziene produkten en/of door nieuw geworven klanten. Ondernemingen kunnen het aantal produkt-markt combinaties opvoeren maar daarmee is nog niet gezegd dat de onderneming in sterke mate afhankelijk is van de nieuw verworven terreinen. Miles & Snow (1978) maken wat dat betreft onderscheid tussen 'analyzers' en 'prospectors'. Ondernemingen die worden geclassificeerd als 'analyzers' zoeken weliswaar nieuwe produkt-markt combinaties, maar behouden een sterke basis in de traditionele produkten en segmenten. De 'prospectors' daarentegen zijn in veel sterkere

mate afhankelijk van het succes waarmee nieuwe produkten kunnen worden gelanceerd en/of nieuwe klanten kunnen worden geworven.

Deze drie primaire strategische dimensies vormen een maat voor de mate van complexiteit en variabiliteit van de door het management te verrichten taak de positie van de onderneming in de omgeving te behouden dan wel te verbeteren. De dimensie produkt-markt domein vormt een indicator voor de complexiteit van de te verrichten taak. De dimensies produkt-markt dynamiek en produkt-markt innovatie representeren de mate van taakvariabiliteit.

De drie primaire strategische beslissingen bepalen wat in de literatuur wordt genoemd het 'domain' van ondernemingen (Thompson, 1967). Door keuzes te maken betreffende de te voeren produkten en te bedienen afnemersgroepen bepaalt een onderneming de contactpunten tussen de onderneming en de omgeving. Door de primaire strategische keuzes definieert een onderneming haar eigen omgeving. Het gekozen 'domain' bepaalt de afhankelijkheden tussen onderneming en omgeving. Een onderneming die zich op veel produkt-markt combinaties richt heeft met meer factoren of afhankelijkheden rekening te houden dan ondernemingen die slechts op een beperkt aantal produkt-markt combinaties actief zijn (taakcomplexiteit). Immers, ondernemingen die op verschillende produkt-markt combinaties actief zijn hebben doorgaans rekening te houden met verschillende concurrenten, afnemersgedragingen en ontwikkelen in de regel een strategie per produkt-markt combinatie. Het aantal beslissingen dat moet worden genomen is groter, hetgeen tevens een zware wissel trekt op de coördinatie van die beslissingen (Piëst, 1988a).

Ondernemingen die in hoge mate nieuwe produkt-markt combinaties penetreren en/of een groot gedeelte van de omzet verkrijgen door het introduceren van nieuwe produkten en het overnemen van nieuwe afnemers, hebben te maken met sterk wisselende factoren waarmee rekening moet worden gehouden (taakvariabiliteit). Immers, deze ondernemingen begeven zich op niet eerder begane paden en worden geconfron-

teerd met situaties waarvoor de ervaring opgedaan in het verleden niet of nauwelijks soelaas biedt. Daft & Weick (1984) spreken over ondernemingen die hun eigen omgeving en daarmee hun eigen onzekerheden creëren. Ondernemingen die daarentegen in mindere mate nieuwe produktmarkt combinaties betreden en in mindere mate innovatief zijn, hebben – ceteris paribus – in mindere mate te maken met wisselende omstandigheden en kennen derhalve een geringere mate van taakvariabiliteit.

Samenvattend kan worden gesteld dat wanneer een onderneming een strategie voert die wordt gekenmerkt door een hoge score op de drie strategische dimensies, de taak van het management de positie van de organisatie in de omgeving te behouden of te verbeteren complex en variabel is. Ondernemingen die hoog scoren op deze dimensies definiëren voor zichzelf een omgeving die complex en steeds wisselend is (Piëst, 1988b). Indien mag worden verondersteld dat de drie primaire strategische dimensies de mate van complexiteit en variabiliteit representeren van de managementtaak de positie van de onderneming in de omgeving te behouden dan wel te verbeteren, mag eveneens worden verondersteld dat er een relatie bestaat tussen de drie dimensies en de mate van onzekerheid waarmee het management wordt geconfronteerd.

De veronderstelling is dan dat een positieve relatie bestaat tussen de drie primaire strategische dimensies en onzekerheid. Met andere woorden, naarmate het produktmarkt domein, de produktmarkt dynamiek en de produktmarkt innovatie groter zijn, is de onzekerheid waarmee het management in een onderneming wordt geconfronteerd eveneens groter. De behoefte aan informatie is dan groot. Hieruit vloeit dan voort dat er een positieve relatie bestaat tussen de drie primaire strategische dimensies en strategische planning. Met andere woorden, tussen de drie omschreven strategische dimensies en de mate waarin ondernemingen onzekerheid trachten te reduceren door het ondernemen van een proces van strategische planning, mag een positieve relatie worden verwacht.

5 Hypothesen

De drie omschreven primaire strategische dimensies zijn niet onafhankelijk van elkaar. Een onderneming kan een groot produktmarkt domein hebben en tegelijkertijd hoog scoren op de dimensies produktmarkt dynamiek en produktmarkt innovatie. Het is echter ook mogelijk dat ondernemingen bijvoorbeeld een klein produktmarkt domein bezitten en een hoge mate van produktmarkt dynamiek en produktmarkt innovatie. Er zijn talloze combinaties mogelijk. Tevens dient te worden opgemerkt dat een onderneming waarvan de strategie wordt gekenmerkt door een hoge mate van produktmarkt dynamiek voor zichzelf een dynamische omgeving creëert, maar zichzelf ook in een complexere omgeving manoeuvreert. De dimensies produktmarkt domein en produktmarkt dynamiek hangen derhalve nauw samen.

Het verdient aanbeveling om op basis van de onderscheiden dimensies een typologie te construeren. Een dergelijke typologie bestaat uit een aantal strategische typen waarbij ondernemingen behorend tot een bepaald type min of meer hetzelfde primaire strategische profiel bezitten. Door het construeren van een typologie wordt de grote variëteit in primaire ondernemingsstrategieën gereduceerd. Uitgangspunt is hierbij de gedachte dat de ondernemingsstrategieën in hun verschijningsvorm zijn te clusteren in een beperkt aantal 'basisvormen'. Elke type wordt beschreven naar zijn meest karakteristieke primaire strategische kenmerken (zie ook Piëst & Zwart, 1989). Vervolgens kan de relatie tussen de verschillende strategische typen en strategische planning worden bestudeerd en kan de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties per strategische type worden geanalyseerd. De volgende onderzoeksvragen en afgeleide hypothesen kunnen worden opgesteld.

1 Bestaat er een samenhang tussen de onderscheiden primaire strategische typen en de uitgebreidheid van het planningsproces in ondernemingen? De volgende hypothese kan van deze onderzoeksvraag worden afgeleid:

Er bestaat een samenhang tussen de mate waarin ondernemingen een proces van strategische planning ondernemen en de geconstrueerde strategische typen. De verwachting is dat de ondernemingen in de strategische typen die worden gekenmerkt door hoge scores op de drie primaire strategische dimensies een uitgebreider planingsproces bezitten dan de ondernemingen in de typen die worden gekenmerkt door relatief lage scores op de primaire strategische dimensies. In het laatste geval is de onzekerheid waarmee ondernemingen worden geconfronteerd relatief gering. De noodzaak voor het opzetten van een strategisch planingsproces is gering, aangezien ervaring een goede gids vormt voor de toekomst.

2 Is de samenhang tussen de uitgebreidheid van het strategische planingsproces in ondernemingen en ondernemingsprestaties gelijk tussen de verschillende onderscheiden primaire strategische typen? De volgende hypothese kan van deze onderzoeksvraag worden afgeleid:

De samenhang tussen strategische planning en ondernemingsprestaties is niet gelijk tussen de geconstrueerde strategische typen. De verwachting is dat de relatie sterker is in de typen die worden gekenmerkt door hoge scores op de primaire strategische dimensies dan in de typen die daarop relatief laag scoren. De ondernemingen in de laatstgenoemde typen hebben voor zichzelf een relatief eenvoudige en stabiele omgeving gecreëerd. Het aantal verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden om de positie van de onderneming in de omgeving te kunnen handhaven of te kunnen verbeteren is relatief gering en in geringe mate aan verandering onderhevig. Het organiseren van een strategisch planingsproces kan dan zelfs leiden tot onnodige complexiteit waardoor zelfs een tegengestelde relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties zou kunnen worden verondersteld.

6 Conclusies

In dit artikel is bestudeerd of de door ondernemingen gevoerde primaire strategie van invloed is op

de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties. Er kan worden geconcludeerd dat relaties verwacht kunnen worden tussen de drie omschreven strategische dimensies en de uitgebreidheid van het in de onderneming ontworpen strategisch planingsproces. Naarmate de strategie van de onderneming complexer en variabelere is, zal de behoefte aan een proces van strategische planning groter worden. In een dergelijk proces wordt dan getracht de kloof tussen de in de organisatie aanwezige en gewenste informatie te dichten.

Door te trachten te achterhalen welke omstandigheden de relatie tussen strategische planning en ondernemingsprestaties beïnvloeden, kunnen onderzoeksresultaten waarin melding wordt gemaakt van onvrede van managers omtrent planingsresultaten beter worden geïnterpreteerd. De verwachtingen met betrekking tot de resultaten van een proces van strategische planning zijn doorgaans hoog gespannen. Op de een of andere manier wordt strategische planning vaak geassocieerd met veranderingen die doorgevoerd gaan worden in de onderneming. Ondernemingen die echter een strategie voeren waarbij ze zich in een relatief eenvoudige en stabiele omgeving hebben gemanoeuvreed, worden met relatief weinig onzekerheid geconfronteerd. Strategische planning als onzekerheid reducerend mechanisme kan dan nauwelijks spectaculaire resultaten opleveren. De simpele reden hiervoor is dat er nauwelijks onzekerheid bestaat en dat ervaring een goede gids vormt voor het behouden of verbeteren van de positie die de onderneming in de omgeving inneemt. In dat geval is de perceptie van veel managers dat strategische planning een papierverslindende exercitie is waarvan de resultaten nauwelijks tot de verbeelding spreken wel begrijpelijk.

De redenering mag echter niet doorslaan naar de mening dat strategische planning in een situatie van geringe onzekerheid dus niet zinvol is. De directe waarde die eraan kan worden ontleend is weliswaar geringer dan in een situatie van groot onzekerheid. Echter ook in een periode van relatief grote zekerheid kunnen

ondernemen van een proces van strategische planning in een vroegtijdig stadium kansen en bedreigingen worden geïdentificeerd waardoor de onderneming gereed kan worden gemaakt voor een nieuwe situatie.

Literatuur

- Bracker, J. S., J. N. Pearson, (1986), 'Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms', *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- Daft, R. L., N. B. Macintosh, (1981), 'A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units', *Administrative Science Quarterly*, 26, 207-224.
- Daft, R. L., K. E. Weick, (1984), 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 284-295.
- Frederickson, J. W., T. R. Mitchell, (1984), 'Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment', *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, 399-423.
- Galbraith, J. R., (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Javidan, M., (1985) 'Where Planning Fails – An Executive Survey', *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 4.
- Kallman, E. A., H. J. Shapiro, (1975), 'The Motor Freight Industry – A Case Against Planning', *Long Range Planning*, Vol. 8.
- Kudla, R. J., (1980), 'The Effects of Strategic Planning on Common Stock Return', *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 1.
- Miles, R. E., C. C. Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Perrow, C., (1967), 'A Framework for the Comparative Analysis of Organizations', *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Piest, E., (1988a), 'Environmental Turbulence and the Process of Planning', in: Jagjit Singh (editor), *Marketing Cooperation with Europe*, Institute of Marketing & Management, New Delhi.
- Piest, E., (1988b), 'Strategische Planning Afhankelijk van Omgeving', *Harvard Holland Review*, Nr. 17, Winter.
- Piest, E., P. S. Zwart, (1989), 'Strategische Typen in het Midden- en Kleinbedrijf', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, april.
- Quinn, J. B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard Irwin, Homewood.
- Rhyne, L. C., (1986), 'The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- Simon, H. A., (1958), 'The Role of Expectations in an Adaptive or Behavioristic Model', in M. J. Bowman, *Expectations, Rotationality, and Business Behavior*, New York: Social Science Research Council.
- Small Organizations', *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 197-207.
- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill Book Company.
- Tushman, M. L., D. A. Nadler, (1978), 'Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design', *Academy of Management Review*, July, 613-624.
- Ven, A. H. van de, A. L. Delbecq, (1974), 'A Task Contingent Model of Work-Unit Structure', *Administrative Science Quarterly*, 183-197.
- Wood, Jr., D. R., R. L. LaForge, (1979), 'The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 516-526.