

Drs. E. Piest

Dimensies van ondernemingssucces

Een overzicht

1 Inleiding

De laatste jaren valt een toenemende stroom aan publikaties waar te nemen, die het excelleren van ondernemingen als centraal thema heeft. Dat deze interesse met name de laatste jaren toeneemt is niet opmerkelijk. Het is een bekend gegeven dat in tijden van verminderde economische groei het belang van inzicht in de factoren die bijdragen aan het succes van een onderneming toeneemt. Immers, ondernemingssucces gaat dan in belangrijke mate ten koste van de mededingers. Het is dan voor ondernemingen vaak een zaak van winnen of verliezen. Het op effectieve wijze hanteren van succesfactoren kan dan in belangrijke mate ertoe bijdragen de strijd tot een goed einde te brengen. Het is opmerkelijker dat ondanks al deze aandacht voor oorzaken van succes, de cumulatie van inzicht gering is. Zwart stelt in deze uitgave van het MAB dan ook terecht de vraag of ondernemingssucces wel kan worden verklaard. Zijn conclusie is dat het slechts in beperkte mate mogelijk is. Sommige auteurs zijn zelfs van mening dat het begrip ondernemingssucces dermate complex is, dat onderzoek ernaar als zinloos moet worden getypeerd (Hannan & Freeman, 1977).

Hoewel mag worden aangenomen dat het een welgemeend advies betreft, moet de raadgeving als naïef worden beschouwd omdat de relevantie van inzicht in de factoren die bijdragen tot het succes van een onderneming niet zal afnemen. In plaats van het niet langer verrichten van onderzoek naar excellerende ondernemingen, is het zinvoller te trachten de complexiteit van het begrip ondernemingssucces te ontrafelen, waardoor de verschillende benaderingen en resultaten op hun merites beoordeeld kunnen worden.

In het voorliggende artikel worden verschillende dimensies van het begrip ondernemingssucces belicht. In paragraaf 2 worden in de literatuur gehanteerde definities van ondernemingssucces aan een nadere analyse onderworpen en wordt bestudeerd vanuit welke referentiekaders ondernemingssucces kan worden geanalyseerd. In paragraaf 3 wordt beschreven hoe ondernemingssucces kan worden gemeten. Om het succes van een onderneming te kunnen beïnvloeden, is het noodzakelijk inzicht te verwerven in de factoren die bijdragen aan het succes van een onderneming. Daarom wordt in paragraaf 4 een overzicht gegeven van benaderingswijzen die trachten succesbepalende factoren te identificeren. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies.

2 Het begrip ondernemingssucces

Om te kunnen aangeven of een onderneming succesvol is, dient te worden vastgesteld wat onder het begrip ondernemingssucces wordt verstaan. Het definiëren van het begrip is echter niet voldoende bij het geven van een oordeel over het al dan niet succesvol zijn van een onderneming. Hiervoor is het noodzakelijk een referentiekader te ontwikkelen van waaruit een oordeel over het succesvol zijn kan worden gegeven. Op beide facetten wordt hierna ingegaan.

2.1 *Ondernemingssucces gedefinieerd*

In het onderzoek van Zwart wordt ondernemingssucces geïndiceerd aan de hand van het rendement op het werkzame vermogen. Een slechts vluchtige blik in de literatuur leert echter dat ondernemingssucces op verschillende manieren is gedefinieerd. Steers (1975) geeft aan dat flexibiliteit, productiviteit, werkbevrediging en winstgevendheid de meest voorkomende definities van ondernemingssucces zijn. Deze pluriformiteit in definities kan leiden tot de vreemde situatie dat ondernemingen door de ene groep van onderzoekers als succesvol en door andere auteurs als niet succesvol worden beschouwd. Een voorbeeld hiervan vormt de Amerikaanse onderneming McDonald. Peters en Waterman (1982) rangschikten deze onderneming tot één van de meest succesvolle ondernemingen in de Verenigde Staten. Managers van minder succesvolle bedrijven zouden er volgens deze auteurs goed aan doen lering te trekken uit de manier waarop de activiteiten binnen deze onderneming zijn georganiseerd. Wie de belevenissen van Walraff (1985) heeft gelezen, zal ongetwijfeld moeite hebben McDonald als succesvol te zien. Vermomd als Turkse arbeider, geeft Walraff een boeiend relaas over de slechte werkomstandigheden in deze onderneming.

Een verklaring voor deze uiteenlopende oordelen over het vermeende succes van McDonald vormt het perspectief van waaruit de onderzoekers het succes van deze onderneming hebben belicht. Peters en Waterman hadden nadrukkelijk het economische of zo men wil het financiële succes van de onderneming voor ogen. Voor Walraff stond de leefbaarheid in de onderneming centraal.

Ondernemingssucces is derhalve een begrip dat meerdere dimensies omvat. Dit vertoont een grote mate van overeenkomst met de conceptie waarin de onderneming wordt gezien als een samenwerkingsverband van belanghebbenden. Daarbij worden dan als belanghebbenden aangemerkt de managers, de (overige) werknemers, de vermogenverschaffers, de leveranciers, de afnemers enz. Deze verschillende belangengroepen zullen hun gedrag ten aanzien van de onderneming afhankelijk stellen van de gepercipieerde verhouding tussen de door hen geleverde bijdragen en de verkregen baten. De verschillende belangengroepen leggen hun eigen criteria aan in het beoordelen van het succes van een onderneming.

Door de introductie van de onderneming als bundeling van verschillende belangengroepen kunnen de langdurige discussies omtrent de meest adequate indicatoren van ondernemingssucces naar de achtergrond verdwijnen. Ondernemingssucces wordt veelal geïndiceerd aan de hand van één variabele (Campbell, 1977). Aangezien onderzoekers verschillende variabelen

hanteren, zijn uitgebreide discussies ontstaan over welke variabele ondernemingssucces het best representeert. In de belangengroepen-benadering is het hanteren van deels tegenstrijdige succesmaatstaven niet ongewoon. De vermogenverschaffers van een onderneming leggen andere criteria aan bij het beoordelen van het succes van de onderneming dan bijvoorbeeld de werknemers (Friedlander en Pickle, 1968). Vermogenverschaffers zijn met name geïnteresseerd in het rendement dat zij op de door hen afgestane middelen verkrijgen, terwijl werknemers het succes van een onderneming in eerste instantie afmeten aan de arbeidsomstandigheden.

De interpretatie van verschillende oordelen van Peters en Waterman en Walraff omtrent het succes van de onderneming McDonald wordt in de belangengroepen-benadering vergemakkelijkt. Peters en Waterman belichten het succes vanuit het management en de vermogenverschaffers, terwijl Walraff de door de (overige) werknemers gehanteerde succescriteria centraal stelde.

Samenvattend kan worden gesteld dat de relevantie van de gehanteerde succesmaatstaven wordt bepaald door de belangengroep van waaruit ondernemingssucces wordt belicht. Studies waarin ondernemingssucces wordt weergegeven door slechts één variabele omvatten niet alle dimensies van het begrip maar belichten het ondernemingssucces vanuit het perspectief van een bepaalde belangengroep.

2.2 *Gehanteerde referentiekaders*

Het definiëren van ondernemingssucces geeft nog geen antwoord op de vraag wanneer een onderneming succesvol wordt beschouwd. In het reeds eerder aangehaalde onderzoek van Zwart wordt een onderneming succesvol beschouwd wanneer het rendement op het werkzame vermogen hoger is dan van vergelijkbare organisaties. Vergelijking met andere organisaties vormt daar het kader om ondernemingen als succesvol of niet-succesvol te classificeren. Er bestaan echter verschillende referentiekaders, te weten:

- een onderneming wordt als succesvol getypeerd wanneer het haar doelstellingen weet te realiseren (Etzioni, 1964);
- een onderneming is succesvol wanneer ze het beter doet ten aanzien van de gekozen succescriteria dan vergelijkbare ondernemingen (Beard en Dess, 1981; Anderson en Zeithaml, 1984);
- een onderneming wordt als succesvol geclassificeerd wanneer de score op de gekozen succescriteria positief verandert gedurende een bepaalde periode (Wood en LaForge, 1979; Kalker, Konijn, Plantenga, 1985).

2.2.1 *Ondernemingsdoelstellingen als referentiekader*

In de doelstellingenbenadering wordt er vanuit gegaan dat de doelstellingen de basis voor de besluitvorming in een onderneming vormen. De doelstellingen zijn de normen waaraan de activiteiten van de onderneming worden beoordeeld. Om te kunnen beoordelen of een onderneming succesvol is, dienen derhalve de doelstellingen te worden achterhaald en dient te worden gemeten of deze doelstellingen zijn gerealiseerd. Het hanteren van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd als referentiekader houdt in dat een oordeel over het succes van een onderneming in belangrijke mate

afhngt van het aspiratieniveau van de verschillende in de onderneming betrokken belangengroepen. Een onderneming waar de doelstellingen weinig ambitieus zijn, zal sneller als succesvol worden getypeerd dan een onderneming waar de verschillende belangengroepen de doelen op een hoger aspiratieniveau hebben geformuleerd. Vergelijking tussen twee of meer ondernemingen is op basis van dit referentiekader dan ook nauwelijks mogelijk.

2.2.2 Vergelijking met andere ondernemingen als referentiekader

Een referentiekader dat vaak wordt gehanteerd is de vergelijking van de scores op de succesmaatstaven tussen ondernemingen. Een in vergelijking met andere ondernemingen positieve score betekent dat de onderneming als succesvol wordt beoordeeld. Een lagere score houdt in dat de onderneming als niet-succesvol wordt beschouwd.

Het al dan niet als succesvol typeren van ondernemingen is binnen dit referentiekader in belangrijke mate afhankelijk van het type onderneming dat als vergelijkingsmaatstaf wordt gehanteerd. Indien het succes van ondernemingen wordt gemeten aan financiële gegevens, moet het referentiekader met zorg worden gekozen omdat de score op financiële maatstaven onder meer wordt beïnvloed door:

- de omvang van de onderneming.
Dewhurst (1983), geeft aan dat kleine ondernemingen vaak een hogere winstgevendheid maar een lagere produktiviteit hebben dan grote ondernemingen.
- de branche waartoe de onderneming behoort.
Daems en Douma (1984) hebben laten zien dat opmerkelijke verschillen kunnen worden geconstateerd in de gemiddelde rentabiliteit van bedrijfstakken. Binnen een bedrijfstak met een gemiddeld lage rentabiliteit kan een bepaald niveau van winstgevendheid daarom een succesvolle onderneming indiceren, terwijl hetzelfde niveau van winstgevendheid in een bedrijfstak met een gemiddeld hoger rendement de onderneming als niet succesvol kan classificeren.
- de fase in de levenscyclus waarin de onderneming zich bevindt.
Anderson en Zeithaml (1984) concluderen op basis van hun studie dat de winstgevendheid van ondernemingen in de onderscheiden fasen van de levenscyclus op verschillende niveaus ligt. Vergelijking van bedrijven die in verschillende fasen van de levenscyclus zitten kan derhalve tot misleidende conclusies leiden. De versturende effecten van de levensfase kunnen worden omzeild door de vergelijking te baseren op basis van ondernemingen van ongeveer dezelfde grootte. De levensfase van een onderneming loopt namelijk min of meer parallel met de grootte van de onderneming (Webbink, 1985).

Kortom, om misleidende interpretaties tegen te gaan, dient succes te worden gemeten binnen een groep ondernemingen met dezelfde situationele kenmerken.

2.2.3 Longitudinale vergelijking als referentiekader

Binnen het derde weergegeven referentiekader wordt een onderneming succesvol beschouwd wanneer de score op de gehanteerde succesmaatstaven gedurende een bepaalde periode een gunstig verloop vertoont. De trend die wordt waargenomen in de score op de succescriteria is hier bepalend of een onderneming als succesvol wordt aangemerkt. Dit referentiekader kan in combinatie met de vorige twee beschreven referentiekaders worden gehanteerd.

Om te kunnen aangeven welk niveau van groei bepalend is voor de typering succesvol, kan een vergelijking worden gemaakt met soortgelijke ondernemingen. Op basis van vergelijking met de gemiddelde trend kan een onderneming als succesvol of niet-succesvol worden geklassificeerd. Dit referentiekader kan een geheel andere klassificatie opleveren dan een vergelijking tussen ondernemingen op basis van de absolute score op de succesmaatstaf. Immers, een onderneming die een sterk positieve ontwikkeling doormaakt (succesvol) kan tegelijkertijd nog steeds een lage (absolute) winstgevendheid vertonen. Op basis daarvan zou de onderneming als niet-succesvol worden geklassificeerd.

Het klassificeren van ondernemingen op basis van de positieve trend in de score op de succescriteria kan ook worden gehanteerd in combinatie met de doelstellingenbenadering. In dat geval wordt de groei die een onderneming zichzelf oplegt als referentiepunt gehanteerd.

3 Het meten van ondernemingssucces

Het multidimensionale karakter van ondernemingssucces en de verschillende referentiekaders die als maatstaf voor succes gehanteerd kunnen worden, geven aan dat ondernemingssucces een complex begrip is. Deze complexiteit neemt slechts toe wanneer een keuze moet worden gemaakt over hoe succes zal worden gemeten. Er zijn een tweetal mogelijkheden. Er kan gebruik worden gemaakt van objectieve of van subjectieve gegevens. In het eerste geval worden de benodigde gegevens geput uit officiële stukken. De gegevens worden verkregen zonder directe tussenkomst van vertegenwoordigers van de onderneming. In het geval van subjectieve meting worden de gegevens rechtstreeks met behulp van interviews en/of enquêtes van de leden van de onderneming betrokken. Succes wordt dan gemeten aan de hand van de percepties die de bij de onderneming betrokken belangengroepen daaromtrent hebben. Op beide vormen van succesmeting wordt nader ingegaan.

3.1 Objectieve gegevens

Bij objectieve gegevens denkt men in de eerste plaats aan financiële kengetallen. Deze kunnen natuurlijk nooit volledig objectief zijn, omdat ondernemingen nu eenmaal verschillende grondslagen hanteren voor het bepalen van winst en vermogen. Dit gegeven is er wellicht mede debet aan dat Zwart in zijn onderzoek het succes van ondernemingen slechts in geringe mate kon verklaren. In paragraaf 2.2.2 is aangegeven dat ondernemingssucces dient te worden gemeten binnen een groep ondernemingen met dezelfde

situationele kenmerken. Hieraan kan nu worden toegevoegd dat de grondslagen van de administratie eveneens vergelijkbaar moeten zijn. Het vergelijkbaar maken van de cijfers van verschillende ondernemingen is echter zeer moeilijk en in elk geval tijdrovend. Ondanks deze bezwaren worden de cijfers ontleend aan de gepubliceerde jaarrekening regelmatig gebruikt voor het meten van ondernemingssucces. Als succesmaatstaven worden onder meer gehanteerd:

- cash flow (Van der Zwan, 1987);
- winst op (eigen of totale) vermogen (Khandwalla, 1973; Hambrick, 1983);
- omzet(groei) (Ackelsberg en Arlow, 1985);
- omzetwinst (Horovitz en Thietart, 1982).

3.2 Subjectieve gegevens

Een alternatief voor het hanteren van objectieve gegevens, vormt het meten van ondernemingssucces aan de hand van de karakterisering die de bij de onderneming betrokken belangengroepen geven. Dit type meting is aanmerkelijk minder tijdrovend dan het meten van ondernemingssucces op basis van objectieve gegevens. Om de vanwege administratieve verschillen versturende effecten in de succesmeting tegen te gaan zal in het geval van objectieve meting eenheid gebracht moeten worden in grondslagen en naamgeving van de in de jaarrekening voorkomende componenten. Het meten van succes op basis van interviews of enquêtes is dan dikwijls minder tijdrovend.

Uiteraard zijn aan dit type meting ook nadelen verbonden. In de eerste plaats is het mogelijk dat managers het succes van hun onderneming rooskleuriger voorstellen dan in werkelijkheid het geval is. Een oplossing hiervoor is het inventariseren van de meningen van externe deskundigen. Wanneer de percepties van de interne belangengroepen (bijvoorbeeld het management) worden bevestigd door externe deskundigen (bijvoorbeeld de concurrenten of adviseurs) wordt een belangrijke indicatie verkregen over de validiteit van de meting.

Een tweede nadeel van succesmeting op basis van subjectieve informatie is dat meningsverschillen kunnen optreden binnen een belangengroep over de mate waarin de onderneming succesvol is. Uit onderzoek van Dess en Robinson (1984) blijkt echter dat de leden van een management-team in hoge mate dezelfde mening zijn toegedaan omtrent het al dan niet succesvol zijn van de onderneming. Deze auteurs komen dan ook tot de conclusie dat wanneer geen objectieve informatie beschikbaar is, de percepties van de belangengroep van waaruit het succes van de onderneming wordt belicht, een betrouwbaar alternatief is.

4 Succesbepalende factoren

Het vaststellen in hoeverre een onderneming succesvol is, geeft nog geen handvatten en concrete richtlijnen om het ondernemingssucces of het ontbreken daarvan te kunnen beïnvloeden. Om aan te kunnen geven welke maatregelen moeten worden genomen, moeten factoren worden geïdentifi-

ceerd die het succes van de onderneming beïnvloeden. In het onderzoek van Zwart is getracht ondernemingssucces te verklaren aan de hand van zeven managementvariabelen (bewustzijn, omgevingsgerichtheid, flexibiliteit, creativiteit, motivatie, efficiency en doelgerichtheid). In het algemeen kunnen twee benaderingswijzen worden onderscheiden:

- de inhoudelijke benadering;
- de procesbenadering.

In de inhoudelijke benadering staat centraal *welke* beslissingen genomen moeten worden om succesvol te zijn of het bestaande succes te koesteren. In de procesbenadering wordt niet getracht de relatie tussen beslissingen en de uitkomsten van die beslissingen zichtbaar te maken, maar wordt gepoogd inzicht te geven in *hoe* die beslissingen tot stand dienen te komen. De hier achterliggende assumptie is dat succes slechts bereikt kan worden als het besluitvormingsproces leidt tot beslissingen die het succes van een onderneming op een positieve manier beïnvloeden.

4.1 De inhoudelijke benadering

Binnen de inhoudelijke benadering kan een onderscheid worden gemaakt tussen onderzoek dat tracht algemeen geldende succesfactoren te identificeren en onderzoek waarvan de resultaten uitsluitend betrekking hebben op één organisatie. In het eerste geval wordt verondersteld dat er universele succesfactoren bestaan terwijl in het tweede geval wordt verondersteld dat elke onderneming uniek is en daarom haar eigen specifieke succesfactoren kent.

4.1.1 Universele succesfactoren

Binnen de inhoudelijke benadering wordt in het pogen ondernemingssucces te verklaren, de nadruk gelegd op de door het management van een onderneming gevoerde strategie. De leiding van een bedrijf ontwikkelt plannen die de sterke en zwakke punten van het bedrijf afstemmen op de uit de omgeving voortkomende kansen en bedreigingen. Hofer (1975) geeft per fase in de produktlevensfase aan *welke* strategie optimaal is. Strategie definieert hij in termen van de marketing-mix instrumenten: prijs, promotie, distributie en produkt. Hij heeft zijn normatieve theorie echter niet empirisch gevalideerd. Anderson en Zeithaml (1984) hebben dit wel gedaan. Met ROI als succesmaatstaf hebben zij bevestigd dat het succes van ondernemingen in de verschillende fasen van de produktlevenscyclus in belangrijke mate afhangt van de combinatie waarin de marketing-mix instrumenten door het management worden ingezet. Uit onderzoek van Hambrick (1983) blijkt eveneens dat de door het management gevoerde strategie het succes (ROI) van een onderneming beïnvloedt. Gebaseerd op de door Porter (1980) ontwikkelde typologie laat hij zien dat een op lage kosten gebaseerde strategie en een strategie die de produktkwaliteit benadrukt, samenhang vertonen met de winstgevendheid van ondernemingen.

Op basis van het PIMS data-bestand zijn verschillende onderzoeken verricht om ondernemingssucces te kunnen verklaren. Gezamenlijk geven de resultaten van de PIMS-studies aan dat het marktaandeel, de investeringsin-

tensiteit en de produktkwaliteit een rechtstreekse invloed hebben op de winstgevendheid (ROI) en cash flow van ondernemingen (Schoeffler, Buzzell, Heany 1974; Buzzell, Gale, Sultan 1974; Schoeffler, 1977).

4.2 Ondernemingsspecifieke succesfactoren

In de aangehaalde PIMS-studies is getracht succesfactoren te identificeren met een algemene strekking. Generalisatie van de resultaten leidt vaak tot het formuleren van succesfactoren op een dermate hoog abstractieniveau dat het op basis daarvan niet mogelijk is instrumenten te ontwikkelen waarmee het succes van individuele ondernemingen op voorspelbare wijze kan worden beïnvloed (Leefflang, 1986). In de methodische benadering wordt gepleit voor het ontwikkelen van methoden, die wanneer toegepast op een onderneming, de voor die onderneming specifieke succesfactoren achterhaalt.

De aanzet hiertoe is gegeven door Rockart (1979). In zijn artikel 'Chief Executives Define Their Own Data Needs', geeft hij aan dat managers aandacht moeten geven aan slechts een beperkt aantal succesfactoren om op een adequate manier te kunnen bepalen of het met de onderneming goed gaat. Interviews spelen een belangrijke rol in zijn methode. De adviseur tracht in de gesprekken de doelstellingen van de managers te achterhalen en inzicht te verkrijgen in de factoren die aan de realisatie van deze doelstellingen bijdragen. Eventuele conflicterende doelstellingen en bijbehorende succesfactoren worden besproken, waarna bijstelling kan plaatsvinden.

Ohmae (1982) die het hanteren van succesfactoren in verband brengt met het strategische planningsproces van een onderneming, volgt een andere methode. De door Ohmae gehanteerde methode bestaat uit het ontleden van de markt en het produktassortiment. Hierdoor wordt inzicht verkregen in het belang van de verschillende produkt-markt combinaties.

In Nederland hebben onder andere Grasstek en Kempen (1986) een methode ontwikkeld die ter identificering van succesfactoren gehanteerd kan worden. Grasstek en Kempen geven richtlijnen hoe een management-team in een onderneming haar succesfactoren kan identificeren en hoe ze het beleid hierop kan afstemmen. Hun methode bestaat eruit dat het management-team op basis van een checklist voor de functionele gebieden (techniek, commercie, geld en mensen) en door vergelijking met concurrenten haar succesfactoren kan achterhalen.

4.3 De procesbenadering

In de procesbenadering wordt verondersteld dat de manier waarop de besluitvorming in een onderneming plaatsvindt, het uiteindelijke succes van een onderneming bepaalt. Het besluitvormingsproces dient op zodanige wijze te zijn gestructureerd dat daarbinnen die strategie wordt geformuleerd en geïmplementeerd die op positieve wijze bijdraagt aan het succes van de onderneming. Kortom, in de procesbenadering wordt niet getracht een relatie te leggen tussen de beslissingen en de uitkomsten van die beslissingen, maar wordt een relatie verondersteld tussen het succes van een onderneming en de parameters van het besluitvormingsproces (Mintzberg, 1973;

Bourgeois, III, Brodwin, 1984).

Kudla (1976) en Dyson en Foster (1980) hebben getracht de indicatoren van een effectief besluitvormingsproces van een normwaarde te voorzien. De effectiviteit van het besluitvormingsproces kan dan eenvoudig aan die normen worden getoetst. Uit hun onderzoek blijkt echter dat het niet eenvoudig is deugdelijke normen op te stellen.

Hoewel een relatie wordt verondersteld tussen de structuur van het besluitvormingsproces en ondernemingssucces, is deze relatie nauwelijks empirisch gevalideerd. In enkele onderzoeken wordt een positieve relatie gevonden tussen parameters van het planningsproces en financiële maatstaven. Ansoff (1971), geeft in zijn studie naar bedrijfsovernames aan dat ondernemingen die zowel een strategisch als een operationeel planningsysteem hebben, meer financiële vruchten plukken van hun acquisities dan ondernemingen die geen planningsystemen gebruiken. In onderzoek van Herold (1972), Malik en Karger (1975), Lindsay en Rue (1980) en Pearce, Robbins en Robinson (1987) wordt eveneens een relatie gevonden tussen het hanteren van formele planningsystemen en financieel succes van ondernemingen.

5 Conclusies

In de voorgaande paragrafen is getracht de complexiteit van het begrip ondernemingssucces te ontrafelen. Het begrip is beschreven aan de hand van:

- definities;
- referentiekaders;
- meetprocedures;
- succesbepalende factoren.

De op basis van onderzoek verkregen resultaten spreken elkaar vaak tegen. De tegenstrijdigheid van de bevindingen kunnen voor een groot deel worden teruggevoerd op het perspectief van waaruit ondernemingssucces is belicht. De in een onderneming betrokken belangengroepen leggen verschillende en deels tegenstrijdige criteria aan in het evalueren van ondernemingssucces. De variabelen die worden gehanteerd ter indicering van ondernemingssucces zijn daarom afhankelijk van de belangengroep van waaruit succes wordt belicht.

Een vergelijking tussen onderzoeksresultaten wordt verder bemoeilijkt door de verschillende referentiekaders die worden gehanteerd. De keuze van het referentiekader op basis waarvan een oordeel over het al dan niet succesvol zijn van ondernemingen wordt gegeven, is in belangrijke mate afhankelijk van de reden om inzicht te verkrijgen in ondernemingssucces. De mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is een referentiepunt dat organisatie-specifiek is. Vanwege de verschillende doelstellingen van ondernemingen is generalisatie van de bevindingen nauwelijks mogelijk. Met name de interne belangengroepen (managers en overige werknemers) kunnen dit referentiekader hanteren als maatstaf voor succes. Voor kredietverschaffers en aandeelhouders lijkt een vergelijking met andere ondernemingen meer

voor de hand te liggen. Een vergelijking tussen ondernemingen geeft deze groepen belanghebbenden een overzicht van ondernemingen, waarvan de kans dat de door hen afgestane middelen in ruime mate worden gecompenseerd, hoog is.

De keuze tussen objectieve of subjectieve succesmeting is veelal van pragmatische aard. Objectieve informatie is vaak niet of niet in de gewenste vorm aanwezig. Het hanteren van perceptuele informatie is vaak het enige alternatief. Het hanteren van subjectieve informatie hoeft overigens niet altijd ten koste te gaan van de validiteit van de metingen.

In de inhoudelijke benadering staat de relatie tussen de door het management van een onderneming gevoerde strategie en ondernemingssucces centraal. Onderzoek binnen deze benadering waarvan de resultaten een algemene strekking beogen, is gericht op het kunnen doen van aanbevelingen aan groepen van ondernemers. De resultaten van deze benadering zijn in de eerste plaats bedoeld voor overkoepelende organisaties die de belangen van groepen ondernemingen vertegenwoordigen. Binnen de methodische benadering staan de belangen van de individuele onderneming centraal. De langs een methode afgeleide succesfactoren zijn organisatie-specifiek en helpen de onderneming bij het uitzetten van een koers. In de procesbenadering staat de structuur waarbinnen de besluitvorming in een onderneming plaatsvindt centraal. Inzicht in de procesgevens van een onderneming wordt onontbeerlijk geacht voor het vroegtijdig kunnen signaleren van potentiële ondernemingsproblemen (Kempen, 1979). Deze benadering wordt dan ook vaak gehanteerd bij het doorlichten van ogenschijnlijk gezonde bedrijven.

Literatuur

- Ackelsberg, R., P. Arlow, (1985), 'Small Business Do Plan and It Pays Off', *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 5., 61-67.
- Anderson, C. R., C. P. Zeithaml, (1984), 'Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, 5-24.
- Ansoff, H. I., J. Avner, R. Brandenburg, F. Portner, R. Radosevich, (1970). 'Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms', *Long Range Planning*, December.
- Beard D. W., G. G. Dess, (1981), 'Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 663-688.
- Bourgeois, III, L. J., D. R. Brodwin, (1984), 'Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Problem', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 241-264.
- Buzzell, R., B. Gale, R. G. M. Sultan, (1975), 'Market Share - A Key to Profitability', *Harvard Business Review*, 53, 97-106.
- Campbell, J. P., (1977), 'On the Nature of Organizational Effectiveness', in P. S. Goodman, J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, 13-55.
- Daems, H., S. W. Douma, (1984), *Concurrentie: Analyse en Strategie*, Kluwer, Deventer.
- Dess, G. G., R. B. Robinson, Jr., (1984). 'Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 265-273.
- Dewhurst, J., (1983), 'Assessing Business Performance', *The Accountant*, Vol. 188, 172-176.
- Dyson, R. G., M. J. Foster, (1980), 'Effectiveness in Strategic Planning', *European Journal of Operational Research*, Vol. 5, No. 3, 163-170.
- Etzioni, A., (1964), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Friedlander, F., H. Pickle, (1968), 'Components of Effectiveness in Small Organizations', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2, 289-304.

- Grasstek, L. A. P., P. M. Kempen, (1986), *Op Weg Naar Strategische Planning*, Kluwer, Deventer.
- Hambrick, D. C., (1983), 'High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries', *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 687-707.
- Hannan, M. T., J. Freeman, (1977), 'Obstacles to Comparative Studies', in P. S. Goodman, J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, 106-131.
- Herold, D. M., (1972), 'Long range Planning and Organizational Performance: A Cross-Valuation Study', *Academy of Management Journal*, March, 91-103.
- Hofer, C. W., (1975) 'Toward a Contingency Theory of Business Strategy', *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 5, 784-810.
- Horovitz, J. H., R. A. Thietart, (1982), 'Strategy, Management Design and Firm Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 67-76.
- Kalker Konijn, P. A. B., J. Plantenga, J. C. Bongaerts, (1985), 'Succesvol Ondernemerschap in Nederland', *Economische Statistische Berichten*, November, 1184-1190.
- Kempen, P. M., (1979), *Bedrijfsdiagnose Alias Management Audit: Het Periodieke Preventieve Organisatie-Onderzoek*, Samsom, Alphen aan den Rijn-Brussel.
- Khandwalla, P. N., (1973), 'Viable and Effective Organizational Design of Firms', *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 481-495.
- Kudla, R. J., (1976), 'Elements of Effective Corporate Planning', *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 4, 82-93.
- Leefflang, P. S. H., (1986), 'Strategische Marketing: Recent Ontwikkelde Methoden en Technieken', *Holland Harvard Review*, No. 5, 23-35.
- Lindsay, W. M., L. W. Rue, (1980), 'Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View'. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, 385-404.
- Malik, Z. A., D. W. Karger, (1975), 'Does Long-Range Planning Improve Company Performance?', *Management Review*, September, 27-31.
- Mintzberg, H., (1973), 'Strategy-Making in Three Modes', *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, 44-53.
- Ohmae, K., (1982), *The Mind of the Strategist*, Penguin.
- Pearce, J. A., D. K. Robbins, R. B. Robinson, Jr., (1987), 'The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 125-134.
- Peters, T. J., R. H. Waterman, (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Rockart, J. F., (1979), 'Chief Executives Define Their Own Data Needs', *Harvard Business Review*, March-April, 81-93.
- Schoeffler, S. R., R. Buzzell, D. Heany, (1974), 'Impact of Strategic Planning on Profit Performance', *Harvard Business Review*, 52, 137-145.
- Schoeffler, S. R., (1977), 'Cross-Sectional Study of Strategy, Structure and Performance: Aspects of the PIMS-program', in H. Thorelli (Ed.), *Strategy + Structure = Performance*, Indiana University Press.
- Steers, R. M., (1975), 'Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, December, 546-558.
- Walraff, G., (1985), *Ganz Unten*, Kiepenheuer & Witsch, Keulen.
- Webbink, A. H., (1985), 'Groot en Klein in de Industrie, een Onderzoek naar Groottestructuur en Levenscyclus in de Nederlandse Industrie', EIM, Den Haag.
- 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.
- Zwan, A. van der, (1987), 'Koplopers en Achterblijvers in de Bedrijvenwereld', *Economische Statistische Berichten*, april, 380-387.