

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang

Succesbepalende factoren

In de binnen- en buitenlandse managementliteratuur van het laatste decennium valt een grote aandacht te constateren voor, wat wel genoemd wordt, de strategische aspecten van de bedrijfsvoering van organisaties. Daarbij worden voedingsbodems gevonden in de marketingliteratuur en de meer klassieke onderdelen van de bedrijfseconomie, zoals in de theorie van de financiering.

Verder valt het op dat men veel pogingen in het werk stelt om de relaties die er bestaan tussen het nemen van strategische beslissingen en het realiseren van lange-termijndoelstellingen te kwantificeren. Werd het vakgebied van de 'corporate strategy' enige jaren geleden nog gekenmerkt door 'case stories' die sterk beschrijvend van aard waren, thans tracht men veel meer te komen tot het leggen van verbanden, het zoeken naar verklaringen en naar relaties tussen relevante variabelen. Anders gesteld, na het tijdperk van de conceptontwikkeling is men in de afgelopen jaren het tijdperk van de verklaring ingegaan.

Zo tracht men vanaf het midden van de zeventiger jaren relaties tussen variabelen te leggen met behulp van gegevens die afkomstig zijn uit een groot aantal ondernemingen uit diverse bedrijfstakken. Deze gegevens zijn opgeslagen in de zogenaamde 'PIMS-data base'. Met behulp van gegevens die betrekking hebben op meer dan 2000 'strategic business units' heeft men getracht antwoorden te geven op vragen als:

- welke variabelen veroorzaken verschillen in het rendement op investeringen (ROI) c.q. de 'cash-flow' tussen 'business units'?
 - welke ROI en 'cash-flow' zijn 'normaal' (dat wil zeggen gemiddeld) in een business unit onder gegeven marktomstandigheden en bij een gegeven strategie?
 - hoe zal de ROI/'cash flow' veranderen bij een andere strategie?, enzovoort.
- Zo vond men onder meer relaties tussen de hoogte van de ROI enerzijds en variabelen als het marktaandeel, de marktgroei, de ratio investeringen/verkoop, de ratio marketinguitgaven/verkoop en de fase van de levenscyclus waarin het produkt verkeert anderzijds.

Andere relaties die men tracht te verklaren en te beschrijven zijn de samenhangen die bestaan tussen de diverse produkten die door één onderneming op de markt gebracht worden. Daartoe heeft men concepten 'geleend' uit de theorie van de ondernemingsfinanciering, zoals de portfolio-analyse.

Verder dienen we de aandacht voor voorspelmethoden (Delphitechniek, scenario-methoden) en het gebruik van voorspeltechnieken in dit verband te memoreren.¹

Naast deze wat meer analytische ontwikkelingen op het terrein van de strategische beleidsvorming blijft er aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe concepten en het beschrijven van het gedrag van ondernemingen. Dit laatste komt sterk tot uiting in de kennis die men verzameld heeft rond het onderwerp concurrentieanalyse² en de beschrijvingen van succesvolle ondernemingen, succesvolle reclamecampagnes³ én 'missers' van ondernemingen.⁴ Daarbij valt in het bijzonder de aandacht op Peters en Watermans *In Search of Excellence*. Van dit boek zijn inmiddels meer dan drie miljoen exemplaren verkocht.⁵ Daarmee is het boek één van de best verkochte boeken van deze eeuw. Daarnaast heeft dit boek in allerlei kringen erg veel aandacht gekregen. Dit is niet in de laatste plaats het gevolg van het feit dat delen van de inhoud van het boek sterk aanvechtbaar c.q. onjuist zijn.⁶

De inhoud, doch ook de waarde van *In Search of Excellence* wordt uitstekend gekarakteriseerd door een passage in een artikel van Saunders en Wong (1985). Deze auteurs halen Lorenz (1984) aan die verslag doet van een meeting waar één van de auteurs, Waterman, reageerde met de opmerking 'It is not a bible you know!'^{*}, daarbij refererend aan *In Search of Excellence*. Saunders en Wong (1985 p. 125) reageerden op hun beurt hierop door het volgende te stellen:

'Maybe Waterman was wrong, *Excellence* is a jumbled set of old ideas from dubious sources that are incomplete, vague and contain many confusions and contradictions, but, it is also a wonderfully communicated guide to action- just like the Bible'.

Dat *In Search of Excellence* een gids is die tot actie leidt mag blijken uit het onderzoek waarvan in de artikelen van Dr. P.S. Zwart en Drs. B. Piëst in dit nummer van het MAB verslag wordt gedaan. Dit verslag vormt een onderdeel van het door 'met steun van het ministerie van Economische Zaken en in opdracht van het NIVE door van Dien & Co. Organisatie uitgevoerde project': Succesbepalende Factoren.⁷

Uit met name het artikel van Dr. P.S. Zwart zal blijken dat factoren die tot het succes van, in dit geval, middelgrote en kleine industriële ondernemingen leiden van sector tot sector verschillen. Algemeen geldende panacées zijn niet voor handen en zullen ook nooit voor handen zijn. Wel kan per sector worden nagegaan aan welke *voorwaarden* tenminste voldaan moet zijn om mogelijkerwijs succes te kunnen hebben.

Deze voorwaarden zijn *noodzakelijke* voorwaarden. Naar de mening van de onderzoekers zijn dit geen *voldoende* voorwaarden. Ondernemingssucces werd en wordt nog steeds voor een belangrijk deel bepaald door variabelen die met 'intuïtie', 'durf', 'visie', 'aanvoelen', enzovoort te maken hebben. Dit zijn niet de meest geliefde variabelen voor onderzoekers. Ze zijn moeilijk te kwantificeren en zo ze te kwantificeren zijn zal juist die ondernemer succes (of geluk?) hebben die deze variabelen van een andere inhoud voorziet.

Met andere woorden, afwijkend gedrag kan soms beloond worden..... met succes.

Literatuur

- Alsem, K.J. (1986), 'Concurrentieanalyse, een Theoretisch Kader' *Recente Ontwikkelingen in het Marktonderzoek, Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, pp. 165-192.
- Business Week* (1984), 'Who's Excellent Now?', November 5, pp. 46-55.
- Carroll, D.T. (1983), 'A Disappointing Search for Excellence' *Harvard Business Review*, November - December, pp. 78-88.
- Leefflang, P.S.H. (1985), 'Strategische Marketing: Recent Ontwikkelde Methoden en Technieken', *Harvard Holland Review*, nr. 5, pp. 23-55.
- Leefflang, P.S.H. (1986), 'Belang van Strategische Marketing Neemt Toe', *Harvard Holland Review*, nr. 6, pp 107-117.
- Lier, F. van (red.) (1986), *Marketing Missers*, De Management Bibliotheek Amsterdam.
- Lorenz, C. (1984), 'Excellence 'Takes a Knock'', *Financial Times*, November 1, p. 23.
- NIVE (1987) *Succesbepalende Factoren*.
- Reuyl, J.C. (red.) (1986), *Concurrentieanalyse*, Wolters Noordhoff, Groningen.
- Saunders, J en V. Wong (1985), 'In Search of Excellence in the UK', *Journal of Marketing Management*, vol 1, pp. 119-137.
- VEA, Nederlandse Vereniging van Erkende Reclame Adviesbureaux (1986), *Effectiviteit in de Reclame*, Samsom, Alphen aan den Rijn/Brussel.

Noten

- 1 Zie voor een uitvoeriger beschrijving van deze en andere ontwikkelingen bijvoorbeeld Leefflang (1985). Voor een kritische evaluatie van deze ontwikkelingen zie Leefflang (1986).
- 2 Zie Alsem (1986); Reuyl (1986).
- 3 Zie bijvoorbeeld VEA (1986).
- 4 Zie Van Lier (1986).
- 5 *Business week* (1984).
- 6 Zie bijvoorbeeld Carroll (1983); Saunders, Wong (1985).
- 7 Zie NIVE (1987).