

# Omgaan met tegenstellingen in de strategietheorie; een situatieafhankelijke benadering

Jan Eppink en Steven ten Have

**SAMENVATTING** In de strategietheorie worden op dezelfde vragen vanuit verschillende theorieën uiteenlopende antwoorden gegeven. Hier worden drie met het strategieproces, de strategische context en de inhoud van de strategie verbonden vragen centraal gesteld. Per vraag wordt een (schijnbare) tegenstelling of dualiteit besproken. Het gaat achtereenvolgens over plannen versus leren, het wel of niet houdbaar zijn van concurrentievoordeel en de bedrijfstak dan wel de concurrentiestrategie als verklarende factor voor de winst van een onderneming. Als alternatief voor de ook vruchtbare, op synthese gerichte benaderingen en de weinig bijdragende eenzijdige en reductionistische zienswijzen wordt een situatieafhankelijke benadering gepresenteerd. Met behulp van relevante onderzoeken, theorie en praktijkvoorbeelden wordt geïllustreerd hoe managers en adviseurs de tegengestelde posities en inzichten in relatie tot verschillende situaties productief kunnen gebruiken.

Prof. dr. J. Eppink is hoogleraar Management en Organisatie aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij lid van enige raden van toezicht en van advies.

Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en verbonden aan de postdoctorale opleidingen Verandermanagement en Management Consultant. Daarnaast is hij organisatieadviseur bij Ten Have & Company, dat zich richt op advisering over strategie en verandering.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** In de praktijk moeten managers vanuit hun strategie tot vruchtbare keuzes en acties komen. Tegengestelde inzichten vanuit de strategietheorie kunnen daarbij belemmerend werken, maar ook juist behulpzaam zijn. In dit artikel wordt uiteengezet hoe men door gebruik te maken van een situatieafhankelijke benadering uiteenlopende inzichten productief kan aanwenden.

## 1 Inleiding

‘En wat zegt de theorie over dit vraagstuk?’ wordt ons wel eens gevraagd als we met een manager spreken over de strategische vraagstukken waar haar of zijn onderneming mee geconfronteerd wordt. De gedachte achter deze vraag, namelijk dat de theorie maar één enkele oplossing geeft, is een misvatting. De strategietheorie, en waarschijnlijk ook theorieën op veel andere gebieden, laat een grote verscheidenheid aan opvattingen over dezelfde vraag zien.

Die verscheidenheid in opvattingen bestaat tussen in wetenschappelijke kring hooggevalueerde onderzoekers<sup>1</sup>. Hun bevindingen publiceren zij in wetenschappelijke tijdschriften en soms daarnaast ook in meer op managers gerichte artikelen en boeken. Niet zelden adviseren zij ook grote ondernemingen en andere organisaties.

De publicaties in wetenschappelijke tijdschriften lezen de meeste managers om een aantal redenen niet. De resultaten bereiken hen vaak wel indirect via artikelen daarover in kranten of managementtijdschriften. Vaak is dan de boodschap van elke nuance ontgaan. Enige jaren geleden was de lengte van een artikel over de discussie tussen Ansoff en Mintzberg (zie hieronder) teruggebracht tot ongeveer 100 woorden, met als titel: ‘Mintzberg 1: Ansoff 0’. De lezer moet de indruk gekregen hebben dat het bij die

discussie ging om de uitslag van een voetbalwedstrijd en dat het verder verloren tijd was om nog aandacht aan de gedachten van Ansoff te besteden.

In de op managers gerichte publicaties onderbouwen de onderzoekers hun vaak eenzijdige bevindingen en aanbevelingen met aansprekende praktijkvoorbeelden en soms beperkt statistisch materiaal. De lezer krijgt vaak de indruk dat er geen andere 'waarheid' kan zijn dan die auteur naar voren brengt. Indien men een ander boek over hetzelfde onderwerp zou lezen kan men een mening tegenkomen die volledig in strijd is met de eerder gelezen mening. Ook deze mening is met evenveel overtuigende voorbeelden en statistisch materiaal onderbouwd. Naast eenzijdig zijn dergelijke meningen ook reductionistisch; het is de ene of de andere kant, nuance en vergelijking ontbreken.

Mair (1999) wijst in dit verband op de beroemde Honda-case en laat aan de hand daarvan zien hoe bekende strategiedenkers niet bijdragen aan de benodigde ontwikkeling van inzicht door uitsluitend een eenzijdig, eigen perspectief te bepleiten. De strategisch management literatuur laat zien dat de Honda-case is gebruikt om een variëteit aan, vaak tegengestelde, posities en opvattingen te illustreren en te ondersteunen. Die posities hebben betrekking op een aantal centrale debatten in het veld van strategisch management. Een voorbeeld is het debat over planning versus leren. Mair stelt dat strategische denkers, zoals Goold (1992, 1996), Pascale (1984), Quinn (1991, 1996), Mintzberg (1991) en Hamel en Prahalad (1994), de kans hebben laten liggen om meer productieve perspectieven voor zowel wetenschap als praktijk te ontwikkelen, door gebruik te maken van eenzijdige, reductionistische theorieën.

Indien de theorie en werkelijkheid zulke grote verschillen laten zien en die bovendien nog eens betrekking heeft op een complex onderwerp als strategie, kan er niet één enkele theorie in alle gevallen 'juist' of 'waar' zijn. Wat we waarnemen is dat managers, en soms ook wetenschappers, zich lang niet altijd afvragen in welke situatie een wetenschappelijk onderbouwde visie de meest geschikte aanpak is, maar een keus maken voor één enkele visie die in alle situaties uitkomst moet bieden. Zo'n keuze voor één 'waarheid' maakt het leven wel eenvoudiger, maar zeker niet altijd succesvoller.

Laten we dit illustreren met een voorbeeld uit het Nederlandse bedrijfsleven van een aantal jaren terug. Toen besloot de leiding van het supermarktconcern

Laurus dat het personeel meer beslissingsmacht moest krijgen en dat in het kader daarvan onder andere de centrale inkoop moest verdwijnen. Deze beslissing was geheel conform het toenmalige modebeeld in de managementtheorie. Dat gaf aan dat empowerment 'moest', decentralisatie of 'verplating' daarbij hoorde en ook dat bij verandering rigoureus gebroken moest worden met het verleden (vgl. onder andere Hamel, 1996, 2000). Bij Laurus moest elke afzonderlijke supermarkt weer zelf kunnen gaan inkopen. Het gevolg was een chaos in de bedrijfsvoering. Niet alleen verdwenen de voordelen van het centraal inkopen, ook de logistiek werd veel minder efficiënt. Bronnen binnen het concern schatten dat het experiment meer dan € 75 miljoen schade heeft veroorzaakt. Het experiment werd binnen twee maanden beëindigd. In een sector als retail behoren schaalvoordelen bij inkoop en uitmuntende logistiek tot de voorwaarden voor succes. Daarmee experimenten uitvoeren is levensgevaarlijk. In andere situaties hebben empowerment en het doorvoeren van radicale veranderingen wel goede resultaten afgeleverd. Empowerment en het doorvoeren van radicale veranderingen op zich zijn dus geen goede of slechte concepten. De situatie bepaalt of deze geschikt is voor het toepassen van een bepaald concept of bepaalde benadering. Het is een belangrijke taak van het management om te bepalen of de toepassing van een managementconcept in een specifieke situatie tot verbetering kan leiden of dat juist negatieve gevolgen te verwachten zijn. Een dogmatische keuze voor één concept of aanpak in alle situaties kan desastreus zijn.

Volberda (2004) pleit nadrukkelijk voor strategische synthese als alternatief voor die weinig productieve, eenzijdige perspectieven die doorgaans pogen te komen tot een paradigma dat het 'hele strategische veld' dekt en verklaart. In plaats daarvan beschrijft Volberda een set van problemen op het gebied van strategisch management als basis om drie scholen van synthese te ontwikkelen. De problemen van het trekken van de ondernemingsgrens, het ontwikkelen van dynamische capaciteiten en het vinden van levensvatbare strategische configuraties vertalen zich in de 'boundary school', de 'dynamic capabilities' en 'configurational school' (Elfring en Volberda, 2001). Ook Janssen en Steyaert (1999) hebben gezocht naar manieren om op productieve wijze om te gaan met dualiteiten of (schijnbaar) tegenstrijdige perspectieven. Zij presenteren vier 'strategieën': 'sequencing', 'layering', 'interpenetration' en 'reframing'. Bij de eerste strategie gaat het om een opeenvolging van

strategieën in de tijd: een periode van sterk planingsgedreven werken wordt gevolgd door een periode van leren. De tweede strategie 'stapelt' invalshoeken: men werkt vanuit een planningsperspectief, maar versterkt dit vanuit of lardeert het met het leerperspectief. De derde strategie richt zich op het verwijderen van de of-of-benadering van de dualiteiten en onderkent de simultane werking van beide. Een organisatiekundig voorbeeld is de uit Japan afkomstige vertaling van 'top down' en 'bottom up' in 'middle-up-down-management'. De vierde strategie, 'reframing', wordt gekenmerkt door een creatieve sprong richting een 'derde visie' of 'weg'. Een voorbeeld is het ook uit Japan afkomstige concept van de 'strategic localization' dat de patstelling tussen 'economies of scale' en 'local responsiveness' moet doorbreken.

Naast de synthese van Volberda en de strategieën om dualiteiten in combinatie hanteerbaar te maken van Janssen en Steyaert, is er nog een andere manier om op productieve wijze naar tegenstellingen te kijken. Uitgangspunt daarbij is de vraag: welke invalshoek biedt de (beste) oplossing in een specifieke situatie en is passend of effectief onder welke condities? Als alternatief voor de dogmatische (eenzijdige en reductionistische) invalshoek en in aanvulling op de door Volberda en Janssen en Steyaert geboden alternatieven wordt in dit artikel een contingentiebenadering uitgewerkt. Net zoals Volberda (2004) heeft gedaan bij het definiëren van de drie scholen, hebben ook wij er voor gekozen te zoeken naar belangrijke of zelfs leidende vragen in het veld van strategisch management. Als kader daarvoor is gekozen voor de ordening die Pettigrew en Whipp (1991) hanteren voor strategische veranderingen en die ook vertaald kan worden in drie dimensies van strategie (De Wit en Meyer, 1999). De drie dimensies zijn: context, inhoud en proces. Voor elke dimensie is door ons gezocht naar een centrale vraag verbonden met het veld van strategisch management en gekoppeld aan een (schijnbare) tegenstelling of dualiteit. De eerste vraag die in dit artikel behandeld wordt, is met het proces van strategievorming verbonden. Hoe creëren en ontwikkelen managers hun strategie? Gebeurt dat door te plannen of te leren, is het een deductief of inductief proces (Regner, 2003)? De tweede met de context verbonden vraag is of concurrentievoordeel houdbaar ('sustainable') is of niet (Porter, 1985)? De derde vraag heeft betrekking op de inhoud van de strategie: doet intentionaliteit ertoe waar het gaat over het verklaren van de winst? In relatie tot die vraag worden de bedrijfstak en de concurrentiestrategie

tegenover elkaar geplaatst als verklarende factoren (Lewin en Volberda, 1999).

Doel van dit artikel is uiteen te zetten wat de bijdrage van een situatieafhankelijke of contingente benadering van strategische vragen kan zijn. Door drie met de dimensies inhoud, proces en context verbonden tegenstellingen of dualiteiten te behandelen wordt geïllustreerd hoe managers productief om kunnen gaan met zulke vragen en een alternatief kunnen scheppen voor een eenzijdige, reductionistische benadering. We zullen daartoe achtereenvolgens de tegenstelling kort beschrijven, de praktische relevantie aangeven en nagaan welke verklaringen er voor deze tegenstellingen te geven zijn. Tenslotte geven we aan in welke situaties of bij welk soort strategische beslissingen een bepaalde visie tot goede resultaten kan leiden.

## 2 De drie tegenstellingen

### 2.1 Het proces van strategieformulering: plannen of leren?

#### De tegenstelling

Een van de zeldzame en stevige polemieken in de strategietheorie is die tussen Ansoff en Mintzberg over de vraag of strategieformulering nu voornamelijk 'planning' (Ansoff 1991, 1994) of 'learning' (Mintzberg 1990, 1991, 1994a, 1994b, 1994c) is.

In 1965 publiceerde Ansoff zijn beroemde boek *Corporate Strategy*, een van de eerste werken op het gebied van strategieformulering. In dit werk wordt het strategieformuleringsproces in zijn verschillende deelprocessen uitvoerig beschreven. Aan het eind van het boek geeft Ansoff in een paar pagina's aan hoe de plannen geïmplementeerd kunnen worden. Het boek heeft als ondertitel *An analytical approach for business policy for growth and expansion*: die titel geeft het analytische karakter van het boek duidelijk weer. Het boek heeft ook een duidelijke *prescriptief karakter*, het schrijft voor hoe strategie opgepakt moet worden. Het geeft aan hoe de aanpak van strategieformulering in de praktijk kan zijn.

In de hierboven genoemde publicaties neemt Mintzberg duidelijk afstand van de aanpak van Ansoff uit 1965. In Mintzberg (1994a) haalt hij onder andere verschillende onderzoeken uit de jaren zeventig van de vorige eeuw aan, die wijzen op de tekortkomingen van strategische planning (pp. 92 en verder). Ook beschrijft hij verschillende misvattingen waarop strategische planning is gebaseerd, namelijk die van voorspelbaarheid, afstande-

lijkheid en formalisatie. Ook in 2005 (Mintzberg, Ahlstrand en Lampel) houdt hij nog vast aan deze kritiek en lijkt hij te pleiten voor de aanpak van de grote leider die met zijn visie ('unique world view', p. 007) de gehele onderneming weet te inspireren.

*'As a consequence, out goes systematic planning and careful figuring and in comes inspiration, insight, and intuition in the leader's head'. (2005, p. 007).*

Hoewel Mintzberg in een aantal wetenschappelijke publicaties (onder andere 1990 en 1991) wel toegeeft dat analytische elementen een belangrijke bijdrage kunnen leveren, is zijn boodschap toch voornamelijk overgenomen in de zin van het hierboven weergegeven citaat. Bij verschillende gelegenheden heeft Mintzberg naar voren gebracht dat zijn theorie *descriptief* is en *niet prescriptief*. In zijn publicaties maakt hij daar echter niet expliciet melding van. Ons is gebleken dat veel managers in ons land de theorieën van Mintzberg wel degelijk als prescriptief hanteren.

#### Praktische relevantie

De relevantie voor de aanpak van strategieformulering van de beide opvattingen is groot. Zou men kiezen voor de visie van Ansoff, dan kiest men voor een gestructureerde en daarmee methodische en systematische aanpak van de strategieformulering. Daarbij speelt het verzamelen van feiten een belangrijke rol. Ansoff heeft voor de aanpak in de praktijk uitvoerige beschrijvingen gegeven. Overigens kunnen we constateren dat veel van de grote internationale adviesbureaus aanpakken hanteren die overeenkomen met de analytische gedachten van Ansoff. De zogenaamde 'planning'-aanpak probeert veel informatie van buiten en binnen de organisatie te verzamelen en te verwerken tot plannen<sup>2</sup>.

Kiest men voor de aanpak van Mintzberg, dan kiest men voor een meer incrementele benadering onder het motto 'al doende leert men'. Dat betekent dat de onderneming zich veel minder toelegt op het maken van analyses van de concurrenten en van de toekomst, maar probeert zo goed mogelijk in te spelen op de omstandigheden die men tegenkomt: 'We cross that bridge when we come to it'. Het gaat dan mogelijk meer om zaken als algemene visies en minder om concrete acties die men kan ondernemen. Onze ervaringen als docent bij managementopleidingen wijzen in de richting van een behoorlijk grote populariteit van deze opvatting. Niet zelden vinden deelnemers het interessanter en relevanter om zich in abstracte

visies en missies te verliezen dan te pogen de feiten boven water te krijgen om te komen tot bijvoorbeeld inzicht in de mogelijke acties van de concurrent.<sup>3</sup>

Een bijkomend gevolg van de kritiek van Mintzberg is geweest dat het werk van Ansoff na 1965 in ons land weinig belangstelling meer getrokken heeft, terwijl daar veel theoretisch vernieuwende inzichten in te vinden zijn (zie onder andere Ansoff, 1982). In zijn werk *Implanting strategic management* (1984) besteedt hij veel aandacht aan bijvoorbeeld de relatie tussen strategie en structuur, het vraagstuk van flexibiliteit, het omgaan met strategische verrassingen en het managen van veranderingen. En natuurlijk dreigt bij verkeerde toepassing van zijn benadering 'paralysis by analysis' en het verstrikt raken in achterhaalde beelden en uitgangspunten als de omstandigheden veranderen. Maar het belang van systematisch en methodisch werken bij het formuleren van een strategie kan niet genoeg benadrukt worden. De opvatting van Ansoff staat daarmee ook voor een belangrijk element van dat wat we professioneel management noemen.

#### Verklaring van de verschillen

De verschillen tussen de visies van beide auteurs zijn vanuit een aantal gezichtspunten te verklaren.

In de eerste plaats vanuit de *achtergrond* van beiden. Ansoff heeft eerst carrière gemaakt in het bedrijfsleven, voordat hij begin van de jaren zestig van de vorige eeuw overstapte naar de academische wereld. Daarnaast bleef hij actief als adviseur van verscheidene wereldwijde ondernemingen bij het zoeken naar oplossingen voor de vraagstukken (prescriptief) waarmee zij geconfronteerd werden. Mintzberg, daarentegen, is vooral de onderzoeker die van een afstand waarneemt wat er gebeurt en dat op creatieve en boeiende wijze beschrijft (descriptief).

In de tweede plaats speelt een rol hoe de beide auteurs het *strategievraagstuk definiëren*. Mintzberg (1994a, p. 32) definieert het planningsproces dat Ansoff zou voorstaan als volgt:

*'Strategy formation is a planning process, designed or supported by planners, to plan in order to produce plans.'*

We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat deze weergave van strategieformulering als een mechanistisch proces karikaturaal is en dat in weinig ondernemingen zo tegen het strategieformuleringsproces wordt aangekeken. Toch is dit in de visie van

Mintzberg het karakter van planningsproces waartegen hij zoveel bezwaren heeft.<sup>4</sup>

Het is inderdaad zo dat Ansoff's boek *Corporate strategy* (1965) uitvoerige en gedetailleerde beschrijvingen geeft van het planningsproces en de analyses die daarbij gemaakt moeten worden. In werk dat later van zijn hand verscheen (bijvoorbeeld Ansoff et al., 1976; Ansoff, 1984) beschrijft hij een veel bredere opvatting van het strategievraagstuk, inclusief aspecten van onzekerheid en het laten overlappen van formulering en implementatie. De tegenstelling vindt vooral zijn oorsprong in het feit dat Mintzberg zich in zijn kritiek uitsluitend richt op Ansoff's werk uit 1965. In die zin geldt dat de actie van Mintzberg ook geplaast kan worden in de categorie 'construct a strawman and burn it'; hij maakt een karikatuur van Ansoff en zijn ideeën.

#### Situatieafhankelijkheid van de visies

In de polemiek komen beide auteurs tot geheel tegengestelde conclusies over de situaties waarin hun gedachten toepasbaar kunnen zijn. Mintzberg (1990, p. 190) stelt dat zijn opvatting van strategie als leren vooral toepasbaar is in situaties van aanzienlijke onzekerheid en onvoorspelbaarheid of indien grote invloed op strategische beslissingen op lagere niveaus in de organisatie ligt. Dan is strategieformulering als planning niet toepasbaar. Hij verwerpt het concept van Ansoff ook wanneer het toegepast wordt met slechts een oppervlakkig begrip van hetgeen er speelt (van dit laatste heeft Ansoff zich overigens nooit een voorstander getoond). Ansoff (1991, p. 459) brengt daartegenover naar voren dat Mintzberg's concept slechts toepasbaar kan zijn in situaties van geleidelijke en incrementele externe veranderingen. Ook stelt Ansoff (1991) dat Mintzberg's beschrijving opgaat voor slecht presterende ondernemingen die kampen met discontinue externe strategische veranderingen.

De vraag of planning wel of niet mogelijk is bij onzekerheid omtrent de toekomst, is niet goed te beantwoorden zonder dat men uitspreekt welke bijdrage analytische methoden kunnen leveren. Het is duidelijk dat hoe onzekerder de toekomst is, hoe moeilijker het wordt om die met zekerheid te voorspellen. Daarmee is echter niet gezegd dat zulke methoden niet kunnen helpen om de onzekerheid terug te dringen of om meer zicht te krijgen op wat er zou kunnen gaan gebeuren. Denk in dat verband bijvoorbeeld aan het maken van scenario's, die kunnen helpen in kaart te brengen wat kan gebeuren en een basis kunnen zijn voor mogelijke toekomstige acties van de onderneming. Deze bijdrage is bijvoorbeeld naar voren gebracht door onder andere Schwartz

(1991) en Christensen et al. (2004). Deze aspecten van planning maken het natuurlijk niet onmogelijk om met veel creativiteit te zoeken naar nieuwe informatie of om plannen voor innovatieve acties te ontwikkelen. In het algemeen beschouwt men onzekerheid als iets negatiefs. Dat is echter een te beperkt gezichtspunt: juist door het bestaan van onzekerheid ontstaan nieuwe kansen en mogelijkheden voor de onderneming. Ansoff heeft in relatie tot de toekomstige staat van de omgeving en daarmee verbonden onzekerheid de notie van 'partial ignorance' geïntroduceerd. Hij geeft aan en werkt uit (Ansoff, 1984) hoe een onderneming daarmee om kan gaan. Door flexibiliteit te ontwikkelen kan een organisatie zijn kwetsbaarheid voor contingenties en omgevingsontwikkelingen verminderen en het potentieel om hier goed mee om te gaan vergroten.

Een andere vraag is voor welk soort strategische beslissingen de twee aanpakken geschikt zijn. Een 'lerende' of incrementele benadering van planning à la Mintzberg is goed mogelijk in situaties waarin er maar weinig mogelijkheden voor grote strategieverandering zijn. Dit is vaak het geval bij het bijstellen van de concurrentiestrategie. Een concurrentiestrategie heeft onder andere tot doel om een duidelijk beeld van het eigen product of de geleverde dienst uit te dragen naar de afnemers. Technisch is het vaak heel goed mogelijk om het product of de dienst te wijzigen, maar het is zeer de vraag of de afnemer op die verandering zit te wachten. Het imago van het product is juist voor hem of haar een belangrijk aankoopcriterium. Technisch kan HEMA ongetwijfeld maatkleding gaan leveren. Met allerlei digitale technieken om het lichaam te meten en de informatie door te sturen naar een confectieatelier, is dat heel goed mogelijk. Zo een radicale verandering van strategie zal in de markt naar alle waarschijnlijkheid verwarring scheppen bij bestaande en beoogde nieuwe klanten. Zeeman zei eens in een interview dat je niet moest experimenteren met de formule van een goedlopend filiaal.

Indien het gaat om beslissingen als het betreden van nieuwe geografische markten of om diversificatie is het naar onze mening van groot belang een aanpak à la Ansoff te volgen. Met een dergelijke stap zijn grote belangen gemoeid, die ook enorme risico's meebrengen. Denk bijvoorbeeld aan de beslissing van Airbus Industries om het dubbeldeks vliegtuig A-380 te ontwikkelen. De kosten van het ontwikkeltraject werden geschat op ongeveer € 30 miljard. Er zullen weinig ondernemingen zijn die dergelijke beslissingen nemen alleen op grond van visie of inspiratie.



Een dergelijk product heeft een levensduur van wellicht vijftig jaar (de Boeing 747 vliegt nu al meer dan veertig jaar) en dan moet je wel goed over de toekomst nadenken. Een dergelijk project is in technische zin niet incrementeel te ontwikkelen: wat heb je bijvoorbeeld aan alleen een staartstuk, terwijl de rest van het vliegtuig nog niet ontwikkeld is. Je kunt alleen een geheel vliegtuig verkopen en niet een onderdeel. In het voortraject van het ontwikkelen van het concept wordt natuurlijk wel incrementeel gewerkt, waarbij veel contact is met potentiële afnemers. Het besluit om het vliegtuig te ontwikkelen, is echter een kwestie van ‘go’ of ‘no go’.

Een laatste situatieaspect dat we willen noemen is *de fase van ontwikkeling van de onderneming*. In de beginfase van een kleine onderneming zal deze in veel gevallen kunnen volstaan met een ‘lerende’ aanpak: er zal veelal weinig geld mee gemoeid zijn, terwijl men in de garage of op de zolderkamer kan starten. Indien men echter al in een beginfase veel geld nodig heeft, zullen de financiers overtuigd moeten worden van de kwaliteit van het idee achter de onderneming. Dat zal toch op zijn minst meebrengen dat er een ondernemingsplan is opgesteld, hoe rudimentair ook. Een investeerder geeft geen geld op uitsluitend de gedrevenheid van de ondernemer. De ondernemer moet duidelijk kunnen maken hoe groot de markten (ongeveer) kunnen zijn en ook waarom juist het product of de dienst van deze ondernemer een succes zal worden. Dat vraagt dus ook een analyse van bestaande aanbieders.

## 2.2 Het belang van de context: is concurrentievoordeel houdbaar of juist niet?

### De tegenstelling

Porter heeft in verschillende publicaties (1980, 1985, 1996) duidelijk gemaakt dat het concurrentievoordeel van een onderneming langdurig houdbaar is. Kim en Mauborgne (2005) gaan nog verder en beschrijven onder de noemer van ‘blue ocean strategy’ een strategische benadering die de concurrenten irrelevant maakt. Ook zij beschrijven dus situaties waarin een voorsprong op de concurrent niet in gevaar behoeft te komen. Rosenzweig (2006) merkt naar aanleiding van zijn onderzoek op dat de winstgevendheid van de best presterende ondernemingen weliswaar in de loop der tijd iets afneemt, maar toch nog zeer hoog blijft vergeleken met de minder presterende ondernemingen. Sommige ondernemingen behoren langdurig tot de hoogst presterende groep. Zo stonden in de periode 1980-1994 qua prestatie Philip Morris en Gillette op plaats 1 en 2 en in de periode 1985 tot 1999 op plaats

3 en 1. Beide ondernemingen stonden dus gedurende twintig jaar in de top drie van de groep best presterende ondernemingen (Rosenzweig, 2006).

D’Aveni (1994; Thomas en D’Aveni, 2005) beweert juist dat concurrentievoordeel vrijwel nooit houdbaar is. Hij spreekt zelfs van ‘hypercompetition’, een verschijnsel waarbij elk voordeel op de concurrent als sneeuw voor de zon verdwijnt. Porter (1996) merkt daarover op dat het dan meer gaat om een ‘wond die men zichzelf heeft toegebracht’, dan om een onafwendbare uitkomst van een verschuiving in concurrentiepatronen.

Porter (1980, 1985, 1996) geeft in zijn werken niet alleen aan dat die voorsprong behouden kan blijven. Hij beschrijft ook gedetailleerd hoe de onderneming een concurrentievoordeel kan opbouwen en behouden. D’Aveni (1994) beschrijft niet alleen dat concurrentievoordeel niet houdbaar is, maar geeft ook aan wat de onderneming dan wel moet doen om de concurrentie een stap voor te blijven. Hij ontwikkelt in dat kader het nieuwe 7-S raamwerk. De kern daarvan is dat de onderneming moet streven naar ‘*disruption*’, het voortdurend verstoren van de bestaande situatie. Dat is wellicht de achtergrond van Porters opmerking (1996) dat hier sprake is van een zichzelf toegebrachte wond.<sup>5</sup>

### Praktische relevantie

De praktische relevantie van deze tegenstelling ligt vooral in het soort acties dat de onderneming zal bedenken om de concurrent in de markt op afstand te houden. Indien de ondernemingsleiding overtuigd is van het gelijk van Porter, dan zal zij zich vooral richten op het voortdurend opbouwen en verstevigen van het bestaande voordeel. Indien de leiding meer de mening van D’Aveni is toegedaan, zal zij alles in het werk stellen om voortdurend te streven naar successen op de korte termijn, aangezien die op de lange termijn onbereikbaar zijn.

### Verklaring van de verschillen

De verschillen in uitkomsten zijn voor een deel terug te voeren op het *materiaal* waar de onderzoekers vanuit gaan. Daarin is een aanzienlijk verschil te constateren. Bij Porter gaat het veelal om voorbeelden van individuele ondernemingen die langdurig een voorsprong op de concurrenten hebben. Denk daarbij aan ondernemingen als Southwest Airlines en Ikea. Southwest Airlines is de Amerikaanse budgetluchtvaartonderneming die als voorbeeld diende voor Ryanair en EasyJet in Europa. Het materiaal dat

D'Aveni (1994) aandraagt, is net als dat van Porter gebaseerd op individuele ondernemingen. In 2005 publiceert D'Aveni samen met Thomas een studie die op statistisch materiaal van de Amerikaanse productiesector berust en die laat zien dat winstmarges inderdaad in de loop der tijd in het algemeen onder druk komen te staan. Zij stellen dat dit verschijnsel zich voordoet in de meeste bedrijfstakken. Dus niet alleen in de productiesector, maar ook niet in alle sectoren. Sectoren die buiten beschouwing blijven, zijn die van de handel, dienstverlening, transport en mijnbouw. Opgemerkt wordt dat de eerdergenoemde Rosenzweig (2006) deze sectoren deels wel betreft in zijn studie. Naast het genoemde verschil in materiaal is er ook verschil in *analysemethode* te zien. Zo kijken Thomas en D'Aveni (2005) naar gemiddelden, terwijl Rosenzweig ook het presteren van *individuele* ondernemingen in zijn beschouwing betreft.

#### Situatieafhankelijkheid van de visies

Het mag voor een individuele onderneming interessant zijn te weten of de gemiddelde onderneming wel of geen last heeft van eroderend concurrentievoordeel, maar van cruciaal belang is vast te stellen waar de eigen onderneming op dat punt staat. De vraag is dan naar criteria of een model aan de hand waarvan de leiding inzicht kan krijgen in de eigen specifieke situatie.

Barney (1991) stelt dat het duurzaam behalen van significant concurrentievoordeel beter mogelijk is naarmate meer sprake is van 'resources' die 'waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en niet-substueerbaar zijn'. Een ander situatieafhankelijk model waarmee het eigen concurrentievoordeel in kaart is te brengen, werd ontwikkeld door Peteraf (1993). In haar visie, die uitgaat van de 'resource-based view of the firm' (RBV), hangt de houdbaarheid van een concurrentievoordeel af van vier factoren: heterogeniteit, *ex post* beperkingen aan de concurrentie, imperfecte mobiliteit en *ex ante* beperkingen aan de concurrentie. De eerste factor is de *heterogeniteit* van de middelen die ondernemingen ter beschikking staan. Immers, indien alle ondernemingen precies gelijk zouden zijn, zou het onmogelijk zijn tot een onderscheidend verschil te komen. De situatieafhankelijkheid wordt onderstreept door een 'kind' van de RBV: het concept van de dynamische competenties. Met dit concept wordt gesteld dat succesvolle ondernemingen responsief zijn en een snelle en flexibele innovatie koppelen aan het vermogen om interne en externe competenties goed te coördineren en in nieuwe combinaties in te zetten (Teece, Pisano en

Shuen, 1997; Teece, 2006). Het concept en een evenwichtige beoordeling met betrekking tot de situatieafhankelijkheid van concurrentievoordeel zijn zichtbaar te maken met voorbeelden van ondernemingen die over langere tijd *per saldo* succesvol zijn geweest. Ondernemingen als Apple, 3M en Nokia zijn met wisselende businessmodellen succesvol geweest, zonder op elk moment in de tijd succesvol te zijn. Deze ondernemingen hebben ook hun mindere periodes gehad, maar die waren vervolgens de opmaat naar een nieuwe periode van succes. Een organisatie als Apple komt in boeken over groot succes en boeken over groot falen voor. Voorbeelden zoals dat van Apple doen Beinhocker (2006) het volgende stellen:

*'Taken together and viewed over a longer time, the story the "excellent company" books tell is not one of sustainable competitive advantage and enduring high performance. Rather, it is a story of the ephemeral nature of competitive advantage, and the incredible dynamism of markets as companies rise and fall' (p. 331).*

Daarmee zijn succesvolle ondernemingen wellicht vooral repeat innovators: ze vinden in antwoord op een veranderende context zichzelf en hun businessmodel opnieuw uit. Een relevante contingentie in dit verband is tijd. De houdbaarheid wordt dan verbonden met de lange en korte termijn, waarbij het de vraag moet zijn hoe lang er concurrentievoordeel moet zijn om van houdbaar of duurzaam te spreken. Dit zal afhankelijk zijn van de specifieke sector en de dynamiek van de betreffende omgeving.

Voorts valt onder heterogeniteit, maar dat ligt wat buiten de sfeer van de RBV, de heterogeniteit in de wensen vanuit de markt. Die kan het mogelijk maken dat ondernemingen zich op segmenten van de markt richten, waar hogere marges mogelijk zijn, dan wanneer alle concurrenten over de volle breedte met elkaar in de slag gaan. De tweede factor of conditie is verbonden met de *ex post* beperkingen aan concurrentie, waardoor het mogelijk is dat verschillen ook blijven bestaan. Men kan hier denken aan specifieke kennis die niet imiteerbaar is, zoals bescherming door patenten, etcetera. De derde conditie is *imperfecte mobiliteit* van de middelen waarover de onderneming beschikt. Perfecte mobiliteit bestaat indien de middelen vrij op de markt verhandelbaar zijn. Een imperfectie kan bijvoorbeeld bestaan uit omschakelkosten die zeer hoog zijn. De vierde voorwaarde bestaat uit *ex ante* beperkingen van concurrentie, denk hierbij aan een specifieke gunstige locatie voor een

restaurant of een winkel, waarvan er maar één is of een monopolie. Kay (1993) spreekt in dit verband over strategische activa.

Net als bij Barney (1991) geldt voor de factoren of condities van Peteraf dat, naarmate beter of aan meer<sup>6</sup> van de condities is voldaan, het concurrentievoordeel significanter en duurzamer zal zijn. Met hun modellen hebben Barney en Peteraf een uitweg geboden uit de zwart-wit tegenstelling in visies die eerder werden weergegeven. De houdbaarheid van concurrentievoordeel kan alleen beoordeeld worden als naar de bepalende factoren zoals door deze schrijvers onderscheiden, wordt gekeken. Dan wordt duidelijk dat echt en duurzaam concurrentievoordeel verwerven alleen mogelijk is als men superieure 'resources' heeft en deze beschermd worden door een vorm van 'isolating mechanisms' die voorkomen dat ze binnen de sector en het concurrentieveld gemakkelijk verspreid worden. Analyse van de factoren zal duidelijk maken dat het niet zozeer om wel of geen houdbaar concurrentievoordeel gaat, maar om een situatieafhankelijke 'mate van'. Het is dus ook hier van groot belang in gedachten te houden dat het nuttiger is om na te gaan in welke omstandigheden een visie juist of toepasbaar is, dan zich af te vragen welke visie in alle omstandigheden juist is.

### **2.3 Het belang van de inhoud: verklaart de bedrijfstak of de concurrentiestrategie de winst?**

#### **De tegenstelling**

Het verschil in antwoord op de vraag welke factor het meest van invloed is als verklaring voor variantie in winstgevendheid, is het meest markant bij de resultaten van het onderzoek van Schmalensee (1985) en Rumelt (1991). Schmalensee (1985) komt tot de bevinding dat van de variantie in winstgevendheid 19,6 % is toe te schrijven aan het bedrijfstakeffect en slechts 0,6% aan het ondernemingseffect (= concurrentiestrategie). Het effect van de bedrijfstak op de winstgevendheid is dus ongeveer dertig maal groter dan het effect van het handelen van de onderneming zelf. Overigens blijft in zijn onderzoek iets meer dan 80% van de variantie in winstgevendheid *niet* verklaard. Rumelt komt in zijn studie tot geheel tegengestelde conclusies. Hij ontdekt dat slechts 4% van de variantie in winstgevendheid veroorzaakt wordt door het effect van de bedrijfstak en 45,8% door het handelen van de onderneming zelf. Hier is het ondernemingseffect dus ruim elf maal groter dan het bedrijfstakeffect. Tussen beide studies is dus duidelijk verschil over de conclusie welke van de twee factoren het meeste gewicht in de schaal legt. Als we

de uitkomsten iets anders bezien, wordt duidelijk dat het ondernemingseffect bij Rumelt ruim 75 maal groter is en het bedrijfstakeffect bijna vijf maal zo klein is als bij Schmalensee. Het gaat hier dus om werelden van verschil en niet om de vraag of het 'ietsje meer mag zijn'. In hun studie komen McGahan en Porter (1997) tot resultaten die tussen beide uitersten in liggen. Het bedrijfstakeffect is 18,7% en het ondernemingseffect 35%. Net als bij Rumelt blijft ook bij hen ruim 45% van de variantie niet verklaard. De studie van Hawawini, Subramanian en Verdin (2003) laat uitkomsten zien die vergelijkbaar zijn met die van de studie van McGahan en Porter (1997).

#### **Praktische relevantie**

De relevantie voor de praktijk ligt op zijn minst op de volgende vlakken: a) aan welk probleem gaat de manager tijd besteden en b) welke managementtechniek gaat hij hanteren?

De uitkomsten van het onderzoek van Schmalensee zouden de populaire pers kunnen halen met een kop als: 'Effect bedrijfstak dominant', met als korte inhoud dat recent wetenschappelijk onderzoek heeft uitgezonden dat het bedrijfstakeffect vele malen groter is dan het verwaarloosbare effect van de eigen onderneming op de winstgevendheid. Het onderzoek van Rumelt zou de kop 'Effect concurrentiestrategie dominant' [kunnen dragen], met als te verwaarlozen factor de keuze van de bedrijfstak. Welke manager zou nog zijn tijd verspillen aan een factor die door 'recent wetenschappelijk onderzoek' van een gerenommeerde universiteit als verwaarloosbaar is omschreven? Die manager kan zijn tijd wel beter gebruiken.

Achter de twee invloedsfactoren gaan verschillen in toe te passen analysetechnieken schuil. Het bedrijfstakeffect heeft te maken met de structurele winstgevendheid van de bedrijfstak, die bijvoorbeeld met het vijf-krachtenmodel van Porter (1980) in kaart te brengen is of met PIMS-benadering zoals beschreven door Buzzell en Gale (1987). Het formuleren van een concurrentiestrategie (= ondernemingseffect) is door Porter (1985) uitgebreid beschreven. Het kader van zijn generieke strategieën, 'laagstekostenstrategie' en 'differentiatiestrategie', is wereldwijd toegepast. Indien men de resultaten van Schmalensee omzet in een probleemaanpak, kiest men voor het vijf-krachtenmodel van Porter of voor een PIMS-benadering. Iemand die overtuigd is door de uitkomsten van het onderzoek van Rumelt, kiest bijvoorbeeld voor het model van de generieke strategieën en laat het vijf-krachtenmodel links liggen.



### Verklaring van de verschillen

De verschillen in uitkomsten zijn op verschillende en elkaar aanvullende manieren te verklaren. In de eerste plaats zijn er grote verschillen in *tijdvakken* die de onderzoekers bestuderen. Schmalensee kijkt naar één jaar (1975), Rumelt naar de jaren 1974-1977, terwijl McGahan en Porter de periode 1981-1994 onder de loep nemen. Hoe korter de periode is die het onderzoek beslaat, hoe groter de kans dat uitzonderlijke gebeurtenissen in een jaar de uitkomsten beïnvloeden. Rumelt (1991) wijst erop dat bijvoorbeeld de 'return on net assets' van jaar tot jaar sterk kan variëren. Een tweede verklaring is te vinden in het *gebruikte database*. De FTC database die Schmalensee en Rumelt gebruiken bevat gegevens per businessunit van productiebedrijven. De Compustat database die McGahan en Porter gebruiken bevat gegevens per businesssegment en dekt alle sectoren in de Amerikaanse economie, met uitzondering van de financiële sector. Verder is van belang *welke winstgevendheidsmaatstaf* werd gehanteerd. Hawawini et al. (2003) laten zien dat het bedrijfstakeffect 6,5% van de variantie verklaart als 'economic profit' als maatstaf wordt gekozen, maar dat het effect 75% groter is wanneer 'total market value' de maatstaf is. Tenslotte kunnen ook verschillen in de gekozen statistische analysetechnieken tot verschillen leiden (Ruefli en Wiggins, 2003; McGahan en Porter, 2005).

### Situatieafhankelijkheid van de toepasbaarheid van de visies

Van groot belang is dat een gekozen wetenschappelijke benadering of daarvan afgeleide managementtechniek de problemen van de organisatie kan helpen oplossen. Daarvoor moet het voor de leiding duidelijk zijn wat de oorzaak van het probleem is. Veelal is een lage winstgevendheid een eerste indicatie. De vraag is dan of alle ondernemingen in de bedrijfstak daarmee te kampen hebben of dat alleen de eigen onderneming slecht rendeert. In de eerste situatie ligt het meer voor de hand om met een analyse van de bedrijfstakstructuur (verleden, heden en toekomst) na te gaan of er nog mogelijkheden liggen. Indien alleen de eigen onderneming slecht rendeert, ligt een analyse die zich richt op de concurrentiestrategie voor de hand.

In wat ruimere zin geformuleerd kunnen we stellen dat een vraag naar de structurele winstgevendheid van een bedrijfstak van belang is bij de beslissing of de onderneming tot een voor haar nieuwe bedrijfstak wil toetreden of zich juist een uit een bestaande business wil terugtrekken. In de meeste ondernemingen

zal deze vraag zich niet vaak aandienen. Het is daarentegen wel van belang de concurrentiepositie van de onderneming regelmatig te beoordelen en bij te stellen, indien dat nodig is.

## 3 Reflectie: bevindingen en implicaties

In dit artikel hebben we laten zien dat binnen de strategietheorie tegengestelde meningen bestaan over dezelfde vraagstelling. Op het moment dat deze meningen leiden tot eenzijdige en reductionistische stellingnamen, schieten theorie en praktijk daar weinig mee op (Mair, 1999). De uitdaging is dan ook om die eenzijdige, maar ook potentieel vruchtbare bijdragen te laten bijdragen aan de ontwikkeling van in plaats van aan de patstelling binnen het veld van strategisch management. Een manier om dat mogelijk te maken is door ze te 'synthetiseren' (Volberda, 2004). Een andere manier is om ze te beschouwen *en* met elkaar in verband te brengen vanuit een situationeel of contingentieperspectief. Elk van de beschouwde zienswijzen is onderbouwd met vaak overtuigend (ogend) 'bewijs'. Uit de combinatie van tegenstelling en bewijs aan 'beide kanten' kunnen we afleiden dat die visies niet algemeen geldend kunnen zijn en dus slechts 'waar' en toepasbaar zijn in specifieke situaties. De visies zijn ieder op zich dus waardevol, maar niet altijd bruikbaar: ze zijn in die zin contingent of situatieafhankelijk. Deze theoretische visies kunnen ook praktische gevolgen hebben. Het toepassen in een organisatie van een visie of aanpak in de verkeerde situatie kan desastreus zijn.

De verschillen in visie zijn vanuit een aantal oorzaken te verklaren. In de eerste plaats is er het verschil tussen prescriptief en descriptief onderzoek. Het eerste poogt aan te geven hoe de organisatie haar prestaties zou kunnen verbeteren, terwijl het tweede probeert een grootste gemene deler te vinden in de waargenomen werkelijkheid. Dat laatste zal altijd leiden tot het geven van een beeld van de gemiddelde organisatie en niet van de 'winnaars'. Een andere oorzaak ligt in de gevolgde methode van onderzoek. Verschillen in de soort steekproef, de gebruikte statistische methoden en de lengte van de bestudeerde periode kunnen leiden tot grote verschillen in uitkomsten en daarop gebaseerde 'aanbevelingen' voor de praktijk. De gekozen onderzoeksmethoden hebben daarom indirect wel degelijk invloed op de praktijk.

Van belang is dat degenen die 'aanbevelingen' vanuit onderzoek willen invoeren in hun eigen organisatie, nagaan of de eigen situatie overeenkomt met de situ-

atie die onderzocht is. Het gaat dan om een genuanceerde aanpak en niet om het kiezen voor de één of voor de andere aanpak. Het kiezen van een aanpak omdat die door veel organisaties gevolgd wordt of omdat die veel publiciteit krijgt, is af te raden. ■

### Literatuur

- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I., R.P. Decker en R.L. Hayes (1976), *From strategic planning to strategic management*, New York: Wiley.
- Ansoff, H.I. (1982), Managing discontinuous strategic change: The learning-action approach, in: H.I. Ansoff, A. Bosman en P.M. Storm, *Understanding and managing strategic change*, Amsterdam-New York: North-Holland Publishing.
- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting strategic management*, New York: Prentice Hall.
- Ansoff, H.I. (1991), Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 6, pp. 449-461.
- Ansoff, H.I. (1994), Comment on Henry Mintzberg's Rethinking strategic planning, *Long Range Planning*, vol. 27, no. 3, pp. 31-32.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Beinhocker, E.D. (2006), *The origin of wealth. Evolution, complexity and the radical remaking of economics*, Boston: Harvard Business School Press.
- Buzzell, R.D. en B.T. Gale (1987), *The PIMS (Profit Impact of Market Share) Principles: Linking strategy to performance*, New York: Free Press.
- Christensen, C.M., S.D. Anthony en E.A. Roth (2004), *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*, Boston: Harvard Business School Press.
- D'Aveni, R.A., met R. Gunther (1994), *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: Free Press.
- D'Aveni, R.A. met R. Gunther (2001), *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, New York: Free Press.
- Elfring, T. en H.W. Volberda (2001), Multiple futures of strategy synthesis: Shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations, in: H.W. Volberda en T. Elfring (eds.), *Rethinking strategy*, London: Sage, pp. 245-285.
- Goold, M. (1992), Design, learning and planning: A further observation on the design school debate, *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 169-170.
- Goold, M. (1996) Learning, planning, and strategy: extra time, *California Management Review*, vol. 38, no. 4, pp. 100-102.
- Hamel, G. en C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (1996), Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 4, pp. 69-82.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hawawini, G., V. Subramanian en P. Verdin (2003), Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 1-16.
- Janssen, M. en C. Steyaert (1999), The world in a two and a third way out? The concept of duality in organization theory and practice, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, no. 2, pp. 121-139.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How business strategies add value*, New York: Oxford University Press.
- Kim, W.C. en E. Mauborgne (2005), *Blue ocean strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, A.Y. en H.W. Volberda (1999), Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms, *Organization Science*, vol. 10, no. 5, September/October, pp. 519-534.
- Mair, A. (1999), Learning from Honda, *Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 1, January, pp. 25-44.
- McGahan, A.M. en M.E. Porter (1997), How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, vol. 18, special issue, pp. 15-30.
- McGahan, A.M. en M.E. Porter (2005), Comment on 'Industry, corporate and business-segment effects and business performance: A non-parametric approach' by Ruefli and Wiggins, *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 9, pp. 873-880.
- Mintzberg, H. (1990), The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 171-195.
- Mintzberg, H. (1991), Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 6, pp. 463-466.
- Mintzberg, H. (1994a), *The rise and fall of strategic planning*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994b), Rethinking strategic planning, Part I: Pitfalls and fallacies, *Long Range Planning*, vol. 27, no. 3, pp. 12-21.
- Mintzberg, H. (1994c), Rethinking strategic planning, Part II: New roles for planners, *Long Range Planning*, vol. 27, no. 3, pp. 22-30.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel (2005), *Strategy bites back*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Pascale, R.T. (1984), Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success, *California Management Review*, vol. 26, no. 3, Spring, pp. 47-72.
- Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3, pp. 179-191.
- Pettigrew, A. en R. Whipp (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996), What is strategy, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61-78.
- Quinn, J.B. (1991), Honda Motor Company, in: H. Mintzberg en J.B. Quinn (eds.), *The strategy process: concepts, contexts, cases (2nd edn)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, pp. 284-299.
- Quinn J.B. (1996), Honda Motor Company 1994, in: H. Mintzberg en J.B. Quinn (eds.), *The strategy process: concepts, contexts, cases (3rd edn)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, pp. 849-863.
- Regner, P. (2003), Strategy creation at the periphery: Inductive versus

- deductive strategy making'. *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1, pp. 57-82.
- Rigby, D. en B. Bilodeau (2007), *Management tools and trends 2007*, Boston: Bain & Company.
- Rosenzweig, P.M. (2006), *Persistence of performance: A multi-measure and multi-period study*, Paper, Lausanne: IMD.
- Ruefli, T.W. en R.R. Wiggins (2003), Industry, corporate and business-segment effects and business performance: a non-parametric approach, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 9, pp 861-879.
- Rumelt, R.P. (1991), How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 167-186.
- Schmalensee, R. (1985), Do markets differ much?, *American Economic Review*, vol. 75, no. 3, pp. 341-351.
- Schwartz, P. (1991), *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*, New York: Doubleday-Currency.
- Teece, D. J. (2006), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Working Paper, Haas School of Business.
- Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- Thomas, L.G. en R. D'Aveni (2005), *The Rise of hypercompetition from 1950 to 2002: Evidence of increasing structural destabilization and temporary competitive advantage*, Hanover: Paper Tuck School of Business, Dartmouth College.
- Volberda, H.W. (2004), Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis, *European Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 35-42.
- Wit, B. de, en R. Meyer (1999), *Strategy Synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, London: Thomson Learning.

## Noten

- 1 Eerder wees Volberda (2004) al op de zeer gefragmenteerde aard van de strategietheorie. Hij ontwikkelde een kader waarbinnen de verschillende gefragmenteerde aanpakken aan elkaar gerelateerd konden worden. In dit artikel gaat het niet over de fragmentatie, maar om de inhoudelijke tegenstellingen die bestaan.
- 2 In zijn publicaties waarin hij de aanpak van Ansoff uit 1965 bekritiseert, laat Mintzberg latere publicaties van Ansoff geheel buiten beschouwing. Hierdoor ontstaat ten onrechte het beeld dat Ansoff nadien geen bijdragen van betekenis heeft geleverd.
- 3 Uit een groot internationaal onderzoek (Rigby en Bilodeau, 2007), onder enige duizenden managers uit de gehele wereld, komt naar voren dat strategische planning als managementtechniek een van de meest gebruikte is en dat de tevredenheid daarover zeer hoog is. Uit eerdere onderzoeken die volgens hetzelfde stramien waren opgezet kwam hetzelfde beeld naar voren.
- 4 Vaak wordt dan als argument gegeven dat de toekomst door bijvoorbeeld technologische turbulentie toch niet te voorspellen is. Dit is een veel voorkomende misvatting. Voordat nieuwe producten op de markt komen, zijn er in de meeste gevallen al langdurig onderzoeken en ontwikkelingsactiviteiten geweest. Aan een nieuw medicijn tegen kanker is voor de marktintroductie al vele jaren gewerkt. Binnen Philips werd midden jaren twintig van de vorige eeuw al nagedacht

over de techniek die men zou kiezen voor de televisietoestellen, die ongeveer dertig jaar later op de Nederlandse markt kwamen. Zo zijn er veel meer voorbeelden te geven.

- 5 Het is opmerkelijk dat in Ansoff (1965) het begrip 'planner' niet genoemd wordt. Mintzberg bekritiseert hier dus de praktijk en niet de theorie.
- 6 In een latere publicatie beschrijven D'Aveni en Gunther (2001) dat ondernemingen zich door het creëren van invloedssferen enigermate kunnen beschermen tegen de concurrenten. In 2009 zal een speciale uitgave van het tijdschrift *Strategic Management Journal* verschijnen met als titel *The Age of Temporary Advantage*, dat geheel aan het thema houdbaarheid van concurrentievoordeel gewijd zal zijn. D'Aveni is een van de redacteurs van deze uitgave.
- 7 Zo merkt Porter (1996) op dat het moeilijker wordt een concurrentievoordeel te slechten, naarmate het op meer activiteiten uit de waardenketen berust.

Noot 7 niet aanwezig in de tekst