



meer en meer gaan in de richting van netwerken. Bij de huidige complexiteit en verandering van technologie — in produktie en inputs (materialen, componenten, informatie), en van de differentiatie en proliferatie in inkoop- en verkoopmarkten — kan men onmogelijk alle benodigde kennis en toegang tot bronnen en markten in eigen hand hebben, en zijn relaties met andere bedrijven cruciaal. De aandacht voor relaties geeft ook een aantrekkelijke Europese dimensie aan de benadering, die een hoognodig tegenwicht biedt tegen de Amerikaanse tekstboeken die ons te veel dreigen mee te slepen in een economisch model dat niet past bij de capaciteiten waarin we ons van Amerika kunnen onderscheiden. Dit houdt verband met de discussie over het onderscheid tussen het 'Angelsaksische model' (in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië) en het 'Rijnlandse model' op het vasteland van Europa. De rol van 'architectuur' en 'relationele contracten' heeft daar direct mee te maken. Het Europese accent komt ook naar voren in de toepassing op tal van Europese bedrijven en markten.

Kay gaat uit van bestaande competenties van een bedrijf. Op dit punt gaat hij naar mijn idee goed om met de controverse die heerst tussen het denken van Porter en van Prahalad. Volgens deze controverse zou Porter te reactief zijn: te veel gericht op aanpassing aan bestaande condities in de markt en technologie. Prahalad zou meer ondernemend en pro-actief zijn: je moet nieuwe competenties creëren om bestaande condities te wijzigen of te omzeilen. Hoewel ik waardering heb voor het pleidooi van Prahalad voor meer ondernemerschap, is de daarvoor benodigde aanpassing van competenties in Porter's werk wel degelijk ook aanwezig. De volgelingen van Prahalad vervallen naar mijn smaak in een vorm van hysterie en grandioze overschatting van het vermogen van bedrijven om vrijwel uit het niets nieuwe competenties te creëren. Kay is ook wat nuchterder op dit punt: het is natuurlijk van groot belang om competenties te veranderen, en op langere termijn kan dat ook wel, maar men zal ondertussen toch uit moeten gaan van de onderscheidende competenties die men nu heeft.

Een belangrijk punt in de literatuur over strategie is de verhouding tussen rationeel ontwerp van de strategie, en vraagstukken van implementatie en de ontwikkeling van strategie. Een rationeel ontwerp in de zin van een door visionair manager geleverde blauwdruk loopt het gevaar dat het niet door

de organisatie gedragen wordt en onuitvoerbaar is. Bovendien komt het de strategie ten goede als men de competenties van medewerkers in de vorming ervan betreft. Kay geeft een bespreking van dit vraagstuk. Zijn behandeling ligt duidelijk in de traditie van rationeel ontwerp, maar hij voert twee argumenten voor zijn aanpak aan. Ten eerste is strategie nu eenmaal gericht op pogingen om de ontwikkeling van een bedrijf te beïnvloeden, en dat vergt onvermijdelijk enige vorm van analyse en ontwerp. Zonder dat vervult strategie haar taak eenvoudig niet. Ten tweede is het ontwerp gebaseerd op bestaande competenties, en daardoor mist het de aansluiting op de praktijk en implementatie niet. Ik kan hierin ver meegaan met Kay. Echter, een feit blijft dat over het proces van de produktie van strategie in het boek niets gezegd wordt. Daar gaat het boek niet over. Op dit punt is verdere ontwikkeling van het denken nodig, en Kay is de eerste om dat te erkennen.

Kritiek

Een punt van kritiek is het volgende. Kay suggereert wat te veel dat hoge toegevoegde waarde, zoals door hem gedefinieerd, in de vorm van overwinst, altijd bijdraagt aan de welvaart. De door hem besproken 'strategische activa' dragen bij tot overwinst, maar beperken ook toegang tot markten en concurrentie, en kunnen daardoor een obstakel vormen voor efficiëntie en innovatie. Hier en daar lijkt dit probleem wel te worden erkend, maar het wordt niet uitgewerkt.

Verder heb ik nog slechts kritiek op ondergeschikte punten.

Het laatste stuk over concurrentievoordeel van landen, en de gevolgen voor een industriebeleid is niet het sterkste deel van het boek. Het is fragmentarisch en hangt er een beetje verloren bij.

In zijn begrijpelijke poging zich zoveel mogelijk te onderscheiden van zijn naaste concurrent Porter doet Kay niet altijd recht aan diens positie. Bijvoorbeeld waar hij suggereert (p. 331) dat Porter geen aandacht heeft voor wat Kay 'architectuur' noemt. In zijn bespreking van 'related and supporting industries', als één van de vier facetten van Porter's 'diamant' van factoren voor het concurrentievoordeel van landen, gaat Porter expliciet in op relatief structuren, en bespreekt hij onder andere de rol daarvan voor de Italiaanse kleding- en schoenindustrie, die ook in het boek van Kay ruim aandacht krijgt. Kortom: verschil tussen Kay en Porter is er zeker, maar het is wellicht ietwat

minder dan Kay suggereert.

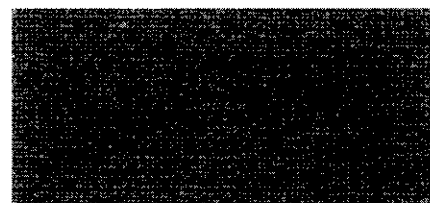
Het betoog is niet altijd consistent. Kay beweert bijvoorbeeld dat in de argumenten voor Europese eenwording ten onrechte schaafeffecten worden aangevoerd. Maar even later zegt Kay zelf dat één van de argumenten is dat een bedrijf zich voor de grotere markt meer kan specialiseren, omdat problemen en nadelen van de daarmee gepaard gaande versmalling van activiteit gecompenseerd worden door een groter volume van de afzet. Dat is een schaafeffect.

Deze punten van kritiek hebben alle betrekking op het macroperspectief: vraagstukken van welvaart en de concurrentie tussen landen. Daarvan zei ik reeds dat het niet het sterkste deel van het boek is. Verreweg het grootste deel van het boek is gericht op strategie van bedrijven, en daarvoor heb ik niets dan lof. Ik zal het boek zeker gebruiken, en raad u aan dat ook te doen.

R.P. Rumelt, D.E. Schendel en D.J. Teece — **Fundamental Issues in Strategy**
Harvard Business School Press, 1994,
636 bladzijden.

Review door: George Hendrikse

Recentelijk gaf Richard Rumelt aan de Katholieke Universiteit Leuven een voordracht. Zoals bij goede verhandelingen vaak het geval is, blijft eenvoudig het kenmerk van het ware. Duidelijk werd uit de doeken gedaan hoe de traagheid waarmee organisaties te maken hebben om transformatieprocessen te realiseren indruist tegen de geldende opvattingen van flexibiliteit, innovativiteit, snelheid en veranderlijkheid. Omgevingsturbulentie vraagt van het management om strategie-keuzen en organisatievernieuwing. Slechts dan behoort beter presteren tot de mogelijkheden. Als Rumelt de aanwezigen laat zien dat er in de strategieliteratuur weinig tot niets te vinden is op het terrein van 'inertie en transformatie leidt dit tot stilte en nadenken. Insead's Corporate Renewal Initiative, CORE, borduurt voort op de vraag waarom organisaties zo moeilijk te





veranderen zijn en Rumelt laat hiervan deelresultaten zien. Zijn voordracht is een treffend voorbeeld van waar in het boek *Fundamental Issues in Strategy* om gaat. Weinig management turbotaal, maar diepe gedachten voor soms ogenschijnlijk triviale en eenvoudige strategievraagstukken.

Samen met twee andere vooraanstaande wetenschappers in strategisch management — Schendel en Teece — organiseerde Rumelt in 1990 een congres in Napavelli, Californië. De congresdoelstelling was om een onderzoeksagenda op te stellen voor de komende jaren. Dit komt naar voren in de vijf fundamentele vragen — de 'fundamental issues' die in het boek worden behandeld.

1. Hoe gedragen ondernemingen zich?
2. Waarom zijn er zulke grote verschillen tussen ondernemingen?
3. Wat zijn de functies van het hoofdkantoor?
4. Wat bepaalt het succes in internationale concurrentie?
5. Waarom zijn organisaties zo moeilijk te veranderen?

Het openingshoofdstuk en het nawoord zijn besteed aan de formulering van deze vragen. De volgende zestien hoofdstukken bestaan uit de bijdragen van onderzoekers (negentien in totaal) met uiteenlopende achtergronden als economie, organisatiesociologie, strategisch management en sociologie. Deze bijdragen zijn gegroepeerd aan de hand van de eerste vier vragen. De vijfde vraag is pas geformuleerd na het congres.

In het voorwoord wordt strategisch management gekarakteriseerd als vakgebied dat zich richt op het bestuderen van de evolutie van ondernemingen. Tot nu toe ligt de nadruk sterk op praktijkgerichte studies, hetgeen tot uitdrukking komt in de vele gevalstudies en de op basis van ervaring geformuleerde vuistregels. Voor de ontwikkeling tot een echte wetenschappelijke discipline is volgens de samenstellers van de bundel meer nodig: 'The normal response to ambiguity may be retreat to the use of metaphor and displaced routine, but the scholar's duty should be to attack the ambiguity and attempt to reduce it.' Hoofdstuk 1 voegt hieraan toe dat 'While its origins lie in practice and codification, its advancement as a field increasingly depends upon building theory that helps explain and predict organizational success and failure.' Vervolgens worden de historische ontwikkelingen in strategisch management en bijdragen van

uit gerelateerde vakgebieden uitstekkend beschreven.

De hoofdstukken 2 tot en met 7 zijn gewijd aan de eerste vraag. Barney bijt de spits af met een model van de onderneming waarin de cumulatieve implicaties van duizenden kleine beslissingen worden geanalyseerd. Concurrentievoordelen die hiermee gepaard gaan zijn dat het voor rivalen vrijwel onmogelijk is om voordelen te lokaliseren en dat synergieën aan bod komen. Kahneman en Lovallo gaan in op het verschil tussen enkele empirische observaties ten aanzien van besluitvorming door individuen en de voorspellingen van de verwachte nutstheorie. Aan de orde komt een vertekening ten aanzien van het heden en de directe omgeving. De meest specifieke en langste bijdrage is van Hammond. Hij start zijn analyse van de structuur en het gedrag van organisaties met het inzicht dat organisatiestructuur slechts een rol kan spelen in situaties met beperkte rationaliteit. Vervolgens worden resultaten uit de agenda literatuur, zoals het McKelvey theorema, gebruikt om de informatiestromen te kanaliseren via de keuze van organisatiestructuur. De hoofdstukken van Saloner en Camerer gaan in op de mogelijkheden en beperkingen van de niet-coöperatieve speltheorie. Bijdragen die met deze methode zijn geformuleerd voor het strategisch management betreffen first-mover voordelen, de rol van onherroepelijke binding, reputatie en de strategische waarde van informatie. Over de beperkingen ten aanzien van de mate van rationaliteit en de voorspellingsmogelijkheden blijkt nu dat de congressprekers in 1990 te pessimistisch waren. Postrel benadrukt in een bijzonder kort hoofdstuk dat speltheorie moet worden gezien als een wiskundige methode, zoals de differentiaalrekening of de lineaire algebra, die geschikt is voor de analyse van bepaalde vraagstukken.

Vraag 2 komt in de volgende drie hoofdstukken aan de orde. Williams verklaart de verschillen tussen ondernemingen met de onzekerheid en slechts moeizaam te imiteren aspecten van het zoekgedrag van ondernemingen. Nabootsing zal er na verloop van tijd voor zorgen dat de winstgevendheid van nieuwe activiteiten aan erosie onderhevig zal zijn. Nelson gaat uitgebreid in op de spanning tussen de evolutionaire aspecten van R&D activiteiten en de standaard neo-klassieke en speltheoretische benaderingen. Carroll geeft een uitgebreide samenvatting van de literatuur en pleit voor

onderzoek dat vraag 5 beantwoordt.

In de hoofdstukken 11 tot en met 14 staat de derde vraag centraal. Hill richt zich op economies of scope, efficiënte beheersstructuur vanuit het perspectief van de interne kapitaalmarkt en beperkte rationaliteit. Chandler concludeert op basis van gedegen historisch onderzoek dat de omvang en rol van het hoofdkantoor in hoge mate is gerelateerd aan de volwassenheid, stabiliteit en complexiteit van een bedrijfstak. Williamson vindt dat er meer aandacht dient te worden besteed aan efficiëntie in plaats van strategische benaderingen van organisaties. Shleifer en Vishny tonen met de fusiegolven in de jaren zestig en tachtig aan dat de hypothese van Williamson met betrekking tot de efficiëntie van de interne kapitaalmarkt geen opgeld doet. Daarnaast blijkt de cruciale invloed van het mededingingsbeleid op de aard van de fusiegolf in de Verenigde Staten. De hypothese van de efficiënte markt lijkt moeilijk te verdedigen in het licht van de twee fusiegolven.

De vierde vraag komt in de hoofdstukken 15 tot en met 17 aan de orde. Porter benadrukt dat toeval en lokale omstandigheden bepalend zijn voor succes in de internationale arena, waarbij unieke ondernemerskeuzen een belangrijke rol spelen. Het blijkt ook dat intensieve concurrentie gezond is voor bedrijven. Op de lange termijn is dit noodzakelijk om te overleven en uiteindelijk leidt het tot succes. Porter biedt daarnaast een uitstekende beschrijving van een onderzoeksagenda voor het vakgebied strategisch management. Krugman poneert schaalvoordelen, sterke voorwaarts en achterwaartse relaties en lage transportkosten als de drijvende krachten achter het proces van geografische clustering. Prahalad en Doz proberen aan te tonen waarom de gediversificeerde, multinationale onderneming wezenlijk anders is dan andere ondernemingsvormen.

Het boek heeft als onderzoeksagenda door het late tijdstip van publikatie — het verscheen ruim vier jaar na het congres — op een aantal aspecten aan aantrekkelijkheid ingeboet. In de eerste plaats is ongeveer de helft van de hoofdstukken reeds in de vakliteratuur verschenen. Hierdoor zijn een aantal krenten uit de pap verdwenen, en wordt de indruk gewekt dat de niet gepubliceerde artikelen van een lagere kwaliteit zijn. In de tweede plaats is er al sprake van enige veroudering op sommige onderdelen. De observatie van Nelson ten aanzien van de stan-

daard economische theorie en de hieruit voortvloeiende suggesties voor verder onderzoek lijken al enigszins gerealiseerd te zijn in de dynamische vaardigheden theorie. Onderzoek kan daarnaast onverwachte wendingen nemen, zoals oplossingen voor onoverkomelijk lijkende problemen. De constatering van Saloner en Camerer dat het bestaan van meerdere evenwichten in situaties met herhaalde interacties een probleem vormt voor de voorspellingskracht van speltheoretische methoden is hiervan een voorbeeld. Dit is inderdaad het geval wanneer men precies wil voorspellen wat er gaat gebeuren (Marshalliaanse benadering). Men kan echter ook de vraag stellen wat er zeker niet gaat gebeuren (Edgeworthiaanse benadering). Dit blijkt een vruchtbare invalshoek te zijn. Daarnaast houdt het een mooie taakverdeling ten aanzien van strategisch management onderzoek in. Theoretisch onderzoek kan de contouren aangeven van wat er gaat gebeuren, terwijl gevalstudies de essentiële details in kaart brengen die bepalend zijn voor wat er precies gaat gebeuren. In de derde plaats is er een belangrijke ontwikkeling in het onderzoek die de op gang gekomen systeemaspecten van ondernemingen op een nieuwe manier bestudeert. Met deze ontwikkeling in het achterhoofd valt het tijdens het lezen van de verschillende hoofdstukken op dat veel auteurs aandacht schenken aan de relaties tussen ondernemingsaspecten, zoals technologie, informatiestromen, financiering, organisatie, berichtgeving en marketing. Als de conferentie vorig jaar had plaatsgevonden dan waren de vragen drie en vier waarschijnlijk vervangen geweest door: Welke clusters van attributen leiden tot succes?

Sommige samenvattingen van de literatuur zijn wat te lang uitgevallen en overlappen elkaar hier en daar. Daarnaast brengt de indeling van de bijdragen op basis van de eerste vier vragen altijd iets willekeurig met zich mee. Dit geldt in het bijzonder voor de hoofdstukken die onder vraag 1 zijn geplaatst en de plaatsing van Porter's bijdrage onder vraag 4 in plaats van direct na het eerste hoofdstuk. Ondanks deze bedenkingen is het een bijzonder goed leesbaar en aantrekkelijk boek, voor zowel onderzoekers als degenen die kennis willen nemen van de ontwikkelingen in het vakgebied strategisch management.

Jean-Noel Kapferer — **Strategic Brand Management**
The Free Press, New York, 1994.

Review door: Koos Gerritsen

In Nederland kennen we het werk van Franzen en Holzhauer over Het Merk, maar de klassieke Amerikaanse marketingliteratuur, zoals van Kotler c.s., besteedt weinig aandacht aan de problematiek van merkbeleid en merkmanagement.

Jean-Noel Kapferer, hoogleraar marketingstrategie aan de Franse HEC Graduate School of Management, vult deze leemte met zijn boek *Strategic Brand Management*.

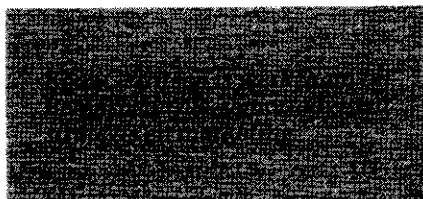
Deze studie biedt een heldere analyse en ordening van een groot aantal praktijkgevallen.

Het eerste deel van het boek gaat over het 'begrijpen' van merken. Merkmanagement staat volgens Kapferer nog in de kinderschoenen, terwijl merken toch het werkelijke kapitaal van ondernemingen zijn. Management en de managementliteratuur leven nog in het tijdperk van het produkt. Producten zijn wat een onderneming maakt, merken zijn wat een klant koopt. Producten verouderen, merken gaan soms decennia lang mee. Coca-Cola stamt uit 1887, Michelin uit 1898, Camel uit 1913 en Marlboro uit 1937.

Een merk is de rode draad en de drijvende kracht van een onderneming en als zodanig sterker dan menige missieverklaring. Een merk geeft richting aan alle functies van een onderneming zoals R&D, marketing, productie etcetera.

Merkmanagement is niet hetzelfde als marketing, aldus Kapferer. Het managen van een merk is ook geen werk voor een reclamebureau. Hij pleit ervoor een nieuwe functie in het leven te roepen: strategische merkmanager.

Na de tijdperken van het merkimago, de merkpositionering, de merkpersoonlijkheid etcetera is nu het tijdperk van de merkidentiteit aangebroken. Kapferer introduceert 'Het prisma van merkidentiteit'. Op de zes zijden van het prisma staan de factoren fysiek produkt, persoonlijkheid, externe relatie, interne cultuur, reflectie en zelfbeeld.



Lange tijd lette men alleen op de factoren fysiek produkt en persoonlijkheid en niet op de minstens zo belangrijke onderliggende waarden.

In het tweede deel van het boek geeft Kapferer een aantal wijze lessen over merkmanagement. Opvallend noemt hij het verschijnsel dat ondernemingen vaak geen onderscheid maken tussen de lancering van een produkt en de lancering van een merk. Producten hebben geen 'stem'. Zet een consument voor een wasmachine zonder merk, en zij/hij raakt in de war.

Kapferer definieert drie niveaus van een merk. De merkkern, de genetische code van een merk, de merkstijl en de merkthema's. Merken kunnen aan de ouderdom ontsnappen door het actualiseren van de stijl en de thema's. De merkkern is heilig en dient onaangetaast te blijven.

Ook nieuwe produkten kunnen zeer effectief zijn bij het actualiseren van een merk. De nieuwe XM deed meer voor het merk Citroën dan een groot-scheepse reclamecampagne.

Uit zijn praktijkstudie destilleert Kapferer zes gehanteerde merkstrategieën.

1. Het produktmerk, gehanteerd door Procter & Gamble, bijvoorbeeld voor Ariël.
2. Het lijnmerk, een merk voor een lijn van elkaar aanvullende produkten, zoals Studio Line van L'Oreal.
3. Het seriemerik, bijvoorbeeld Moulinex en Benneton.
4. Het paraplumerik, hetzelfde merk voor meerdere produkten in verschillende markten, bijvoorbeeld Yamahamotorfietsen en -piano's.
5. Het bronmerk, dezelfde strategie als het paraplumerik met dit verschil dat de produkten submerken krijgen, bijvoorbeeld Jazz en Poison van Yves Saint Laurent.
6. Het afzendermerk, bijvoorbeeld Crunch, Maggi en Nescafé met als afzender Nestlé.

Kapferer weegt de voor- en nadelen van de verschillende strategieën af, maar stelt dat de strategiekeuze uiteindelijk afhankelijk is van het produkt, het consumentgedrag en de concurrentiepositie. Hij constateert dat ondernemingen (Unilever, ICI) meer en meer achter hun produktmerken vandaan komen en ook hun ondernemingsmerk gaan hanteren.

Bij winkelbedrijven, met het Franse Carrefour als voorbeeld, ziet Kapferer een trend van witmerk naar huismerk (de naam van het bedrijf), naar eigen merk (los van de naam van het bedrijf) naar tegenmerk (een merk/produkt ge-