

TELEBANK,
DE MODERNE
BANKRELATIE VAN
DE ONDERNEMING

TELE
BANK

portefeuille roerende waarden, handels-
papier en wisselcontracten op termijn
volgen.

Daarnaast biedt Telebank u de mogelijk-
heid de ontwikkeling van permanent bij-
gewerkte wisselkoersen en rentevoeten
op de voet te volgen.

Telebank verstrekt u informatie over
Euro-obligaties, over economische en fi-
nanciële ontwikkelingen.

Telebank biedt u de mogelijkheid kontinu
geïnfomeerd te zijn omtrent de stand
van uw bankrekeningen, individueel,
gegroepeerd of gekonsolideerd. Tevens
kunt u dringende betaalopdrachten
doorgeven en de ontwikkeling van uw

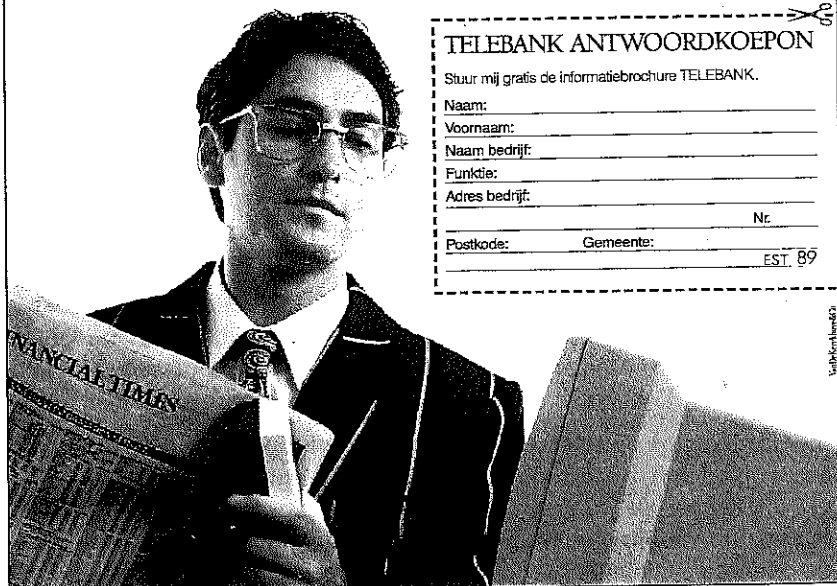
Telebank geeft u toegang tot de balans-
gegevens van ruim 100.000 Belgische
ondernemingen, zoals de jaar- en resul-
tatenrekening, de financiële structuur, de
ratio's en een steekkaart.

Meer inlichtingen in alle Paribaskantoren.
De adressen vindt u in de Gouden
Gids onder de rubriek "Banken". U kunt
gratis de uitgebreide informatiebro-
chure TELEBANK bestellen.

Stuur gewoon de onderstaande ant-
woordkoepon op naar:
Paribas Bank België
Studie- en Marketingdienst
W.T.C., Toran van Paris en de Nederlanden
Erm. Jacqueminaan 162, bus 2
1210 Brussel

U bent bedrijfsleider, financieel directeur
of hoofdboekhouder van een toekomst-
gericht bedrijf. U wenst uw financieel
beheer te optimaliseren. Dan heeft u
nood aan snelle en betrouwbare ban-
caire, economische, financiële en markt-
informatie.

Telebank, de interactieve dienstverlening
van de Paribas Bank België vormt hier-
toe het uitgelezen instrument. Telebank
is de aangewezen aanvulling van de nu
stilaan ingeburgerde computer-computer
verbinding tussen onderneming en
bank.



TELEBANK ANTWOORDKOEPON

Stuur mij gratis de informatiebrochure TELEBANK.

Naam: _____

Voornaam: _____

Naam bedrijf: _____

Functie: _____

Adres bedrijf: _____

Nr. _____

Postkode: _____

Gemeente: _____

EST. 89

DE STRATEGISCHE GROEPSTHEORIE

Een toepassing op de Europese farmaceutische markt, 1978-1985*

Rudy MARTENS

Rudy Martens is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen (UFSIA, 1988). Van oktober 1985 tot september 1987 verrichtte hij als I.C.M.-«doctoral fellow» onderzoek aan INSEAD, Fontainebleau. Momenteel is hij als eerstaan-
wezend assistent aan de U.F.S.I.A. verbonden, waar hij tevens de cursus «Bu-
siness Policy» doceert in het M.B.A.-programma.

Samenvatting

In dit artikel worden het nut en de beperkingen van het concept «strategische groep» nader geanalyseerd. Centraal staat de idee dat strategische groepen een belangrijk element van de industriestructuur vormen en dat ze aldus dienen geïdentificeerd te worden op basis van relatief stabiele ondernemingskenmerken. In dit verband wordt het concept **strategische stock** geïntroduceerd. Strategische stocks worden voorgesteld als de bron van duurzame concurrentiële voordelen. De klassieke visie die verschillen in **ondernemingsresultaten** tussen strategische groepen vooropstelt wordt hier weerlegd. Diverse elementen zoals de strategische afstand, de marktinterdependentie tussen groepen en interne ondernemingsfactoren dienen in overweging genomen te worden bij een verklaring van ondernemingsresultaten. De empirische analyse in de context van de Europese farmaceutische industrie ondersteunt de in het artikel naar voren gebrachte argumenten.

* Met dank aan prof. dr. A. van Cauwenbergh voor zijn opmerkingen bij een vroegere versie van deze tekst.

Inleiding

De strategische groepstheorie vindt haar oorsprong in het doctorale werk van Michael Hunt, voorgebracht in 1972. De aanzet van die studie was de vaststelling van een relatief gemiddeld lage winstgevendheid in de Amerikaanse industrie van huishoudapparaten (de zogenaamde «white goods»), een industrie die nochtans gekenmerkt werd door een hoge graad van concentratie. Die vaststelling was in tegenspraak met het traditionele paradigma van de industriële economie, waarin wordt aangenomen dat een hogere graad van concentratie tot een hogere graad van collusie leidt, en aldus tot een hogere gemiddelde winstgevendheid.

Na een intensieve industrie-analyse stelde Hunt dat de relatief lage industriële resultaten voortvloeiden uit het bestaan van groepen van ondernemingen die elk een verschillende soort strategie volgden. Deze groepen werden aangeduid als «strategische groepen». Het volgen van verschillende strategieën bleek de verstandhouding binnen de industrie in de weg te staan.

Sindsdien zijn tal van studies omtrent strategische groepen verricht⁽¹⁾. De studies aan de Purdue universiteit met betrekking tot de ondernemingsstrategieën in de Amerikaanse bierindustrie brachten het strategisch groepsconcept eveneens in de strategische managementtheorie (zie Hatten, 1974 en Patton, 1976). Het concept verkreeg echter vooral een ruime bekendheid na de publikatie van Porters «Competitive Strategy» (1980).

Alhoewel het strategisch groepsconcept in de managementwetenschap reeds ruim verspreid is, blijkt er nog steeds geen eenduidigheid te heersen met betrekking tot de conceptuele afbakening van dit begrip. Logischerwijze rijzen er dan eveneens problemen bij de identificatie van strategische groepen in een empirische context. Een meer prangende vraag is nog steeds welke invloed strategische groepen uitoefenen op het ondernemingsresultaat. De tot nog toe beschikbare *empirische* bevindingen laten ons niet toe algemene stellingen hieromtrent naar voren te brengen.

In dit artikel willen wij op deze vragen dieper ingaan. Vooreerst stellen we een verdere conceptuele analyse van strategische groepen voor. Vervolgens formuleren we enkele bedenkingen met betrekking tot de impact van strategische groepen op de ondernemingsresultaten. In een laatste deel geven we dan een aantal bevindingen van een empirische studie naar strategische groepen in de Europese farmaceutische markt (1978-1985).

(1) Voor een overzicht, zie Martens (1988), blz. 9-59.

1. HET CONCEPT «STRATEGISCHE GROEP»

1.1. Strategische groepen als onderdeel van de industriestructuur

In de klassieke industriële economie (ook industriële organisatieleer genoemd) wordt het zogenaamde «structure-conduct-performance»-paradigma gehanteerd. De industriestructuur («structure») duidt bijvoorbeeld op het aantal kopers/verkopers, de graad van produktdifferentiatie, de toetredingsdrempels, de graad van concentratie enz. Het gedrag («conduct») duidt op de acties van de ondernemingen met betrekking tot de prijszetting, de promotie, de R&D enz.

In de klassieke *structuralistische* visie wordt het ondernemingsgedrag beschouwd als gedetermineerd door de industriestructuur. In die visie kunnen de behaalde industriële resultaten dan uitsluitend verklaard worden door de structurelementen. In de meer recente *gedragsgerichte* industriële organisatiebenadering worden de structuur, het ondernemingsgedrag en de resultaten als wederzijds afhankelijke elementen beschouwd. Zo is bijvoorbeeld de structuur enerzijds een extern gegeven voor de onderneming, maar anderzijds eveneens een door het gezamenlijk ondernemingsgedrag beïnvloedbaar element. Schematisch kunnen deze twee visies als volgt voorgesteld worden:

* structuralistische visie:

STRUCTUUR → (GEDRAG) → RESULTATEN

* gedragsgerichte visie:

STRUCTUUR ↔ GEDRAG ↔ RESULTATEN

Het concept strategische groepen past in de gedragsgerichte visie van de industriële organisatieleer. Strategische groepen worden beschouwd als een structurelement dat voortvloeit uit het gedrag van de ondernemingen in de industrie. In vele strategische groepsstudies, althans deze vanuit een industrieel organisatieperspectief, wordt gesteld dat een hoger aantal strategische groepen in een industrie leidt tot een hogere graad van rivaliteit en, aldus, tot een lagere gemiddelde industrie-rendabiliteit (zie bvb. Newman, 1978). Strategische groepen worden tevens aangezien als een relatief stabiel gegeven: het overstappen van de ene strategische groep naar een andere wordt belemmerd door het bestaan van «mobiliteitsdrempels» *tussen strategische groepen* (naar analogie van de toetredingsdrempels *tussen industrieën*). Voor een verdere discussie verwijzen we naar het artikel van Caves en Porter (1977).

Strategische groepen zijn een belangrijk element van de industriestructuur, die kan omschreven worden als «a set of *relatively stable* industrial characteristics which affect the conduct of the firms» (Jacquemin en De

Jong, 1977 : 1). De identificatie van de strategische groepen zal bijgevolg eveneens moeten berusten op *relatief stabiele* kenmerken van de onderneming.

1.2. Kenmerken van een onderneming: stocks versus flows

Om een inzicht te krijgen in de min of meer stabiele kenmerken van een onderneming is een onderscheid tussen de «stocks» en de «flows» van een onderneming aangewezen ⁽²⁾.

Flows duiden op direct controleerbare actiepatronen, zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse uitgaven voor reclame, voor R&D, voor productie-apparaatuur enz. Ze kunnen op korte termijn relatief gemakkelijk gewijzigd worden. *Stocks* duiden op de duurzame middelen en bekwaamheden waarover de onderneming beschikt en vloeien meestal voort uit «investeringen» over verscheidene jaren in specifieke flows. Enkele voorbeelden van stocks zijn: de goodwill, de R&D-bekwaamheden, de opgebouwde marketing-expertise, de reputatie van de onderneming in de markt, de ondernemingscultuur enz. Indien deze stocks dan resulteren in min of meer duurzame concurrentiële voordelen, duiden wij deze aan als *strategische stocks*.

In tegenstelling tot de flows zijn de stocks moeilijk imiteerbaar. Aldus kunnen zij beschouwd worden als een bron van *duurzame* concurrentiële voordelen. Anderzijds zal een onderneming zelf ook de soort en hoeveelheid van haar strategische stocks niet op korte termijn kunnen wijzigen. De strategische stocks geven aldus een aanduiding van de mogelijke strategische richtingen die een onderneming kan uitgaan. De flows dienen ter ondersteuning van de bestaande stocks of voor het opbouwen van nieuwe soorten stocks. De laatste optie houdt wel een groter risico in, daar het opbouwen van strategische stocks een langdurig proces is.

Strategische groepen werden hierboven beschouwd als groepen die een relatief stabiel element van de industriestructuur uitmaken. Op basis van de bovenvermelde argumenten kunnen wij een strategische groep dan definiëren als «een groep van ondernemingen die over eenzelfde soort en hoeveelheid strategische stocks beschikken».

Recente analyses stellen eveneens dat strategische groepen ontstaan ten gevolge van verschillende beslissingen met betrekking tot strategische

(2) Zie ook Dierickx & Cool (1987).

«middelen» (zie bijvoorbeeld McGee en Thomas, 1989, blz. 105). Strategische middelen duiden dan op opgebouwde activa die moeilijk te imiteren zijn. Aldus geven strategische groepen een aanduiding van de soorten concurrentiële voordelen die in een industrie nagestreefd worden.

2. STRATEGISCHE GROEPEN EN ONDERNEMINGS-RESULTATEN

Alhoewel Hunt (1972) het strategische groepsconcept oorspronkelijk hanteerde om de gemiddelde *industriresultaten* beter te kunnen verklaren, werd het concept spoedig beschouwd als een mogelijke verklaring voor persistente verschillen in resultaten tussen *groepen* van ondernemingen in eenzelfde industrie. Het bestaan van mobiliteitsdrempels (cf. supra) werd dan vooropgesteld ter verklaring van deze verschillen in resultaten. In de tot nog toe beschikbare empirische studies worden er echter zelden statistisch significante verschillen in resultaten tussen strategische groepen gevonden ⁽³⁾. Een direct verband tussen strategische groepen en ondernemingsresultaten blijkt niet aanwezig te zijn.

Porter (1976) wees er reeds op dat strategische groepen de rendabiliteit op twee wijzen kunnen beïnvloeden. Vooreerst is er het *indirecte* effect: verschillen in strategie resulteren in verschillende ecoomische structuren en leiden aldus tot verschillende potentiële winstniveaus. Het *directe* effect verwijst naar de vaststelling dat strategische groepen een coördinatie van ondernemingsacties tussen de groepen bemoeilijken en aldus het potentieel winstniveau naar beneden halen.

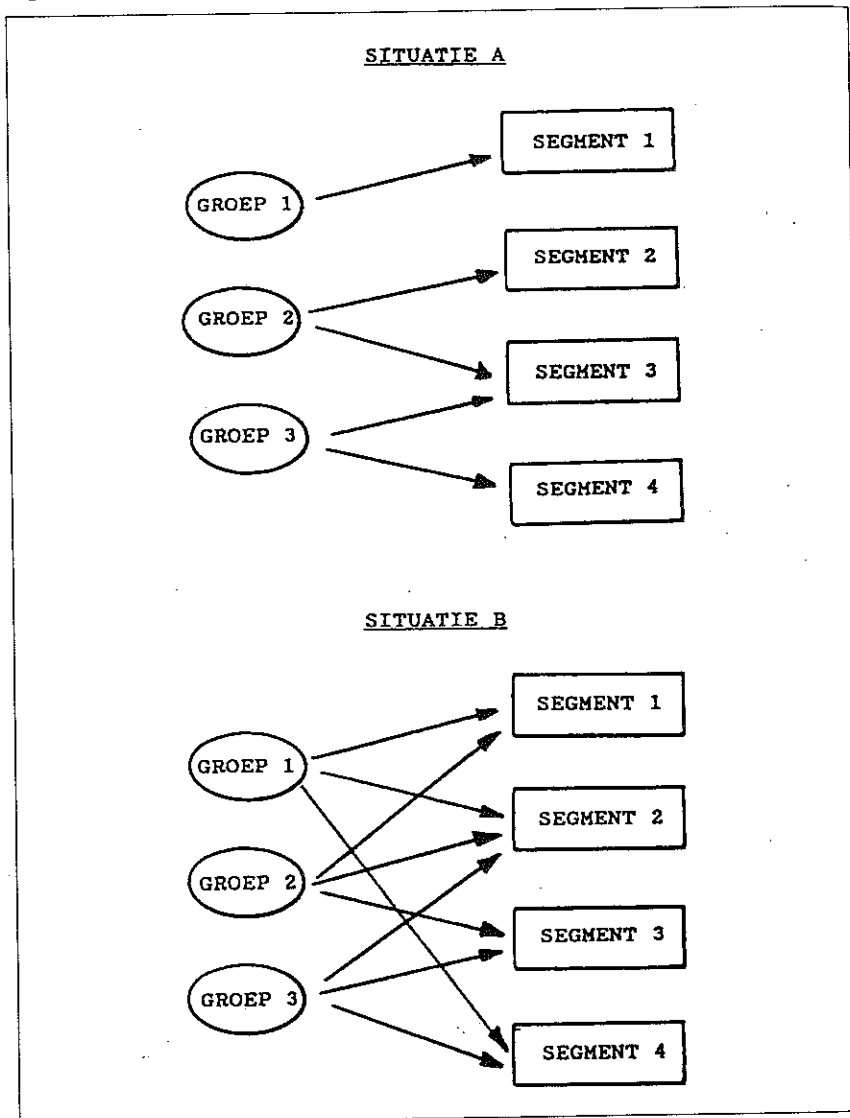
Naast een erkenning van de twee bovenvermelde krachten dient er onzes inziens ook meer belang gehecht te worden aan het onderscheid tussen *strategische groepen* enerzijds en *marktsegmenten* anderzijds. Strategische groepen berusten op een indeling van de *aanbodzijde* van een industrie in ondernemingsgroepen; marktsegmentatie betreft een indeling van de *vraagzijde* van een markt in klanten- of produktgroepen ⁽⁴⁾. Verschillende strategische groepen zijn niet noodzakelijkerwijze actief in verschillende

(3) Een vergelijking van empirische studies wordt wel bemoeilijkt door de hantering van verschillende criteria ter identificatie van strategische groepen.

(4) Een recente polemiek hieromtrent kan gevonden worden in Nayyar (1989) en McGee en Thomas (1989). Nayyar stelt terecht dat een indeling van de aanbodzijde niet los kan beschouwd worden van een indeling van de vraagzijde.

marktsegmenten. Sommige strategische stocks (concurrentiële voordelen) kunnen in meer dan één marktsegment aangewend worden, andere strategische stocks kunnen specifiek aan bepaalde segmenten gebonden zijn.

Figuur 1: Strategische groepen versus marktsegmenten



Twee hypothetische gevallen worden geïllustreerd in figuur 1. In situatie A blijkt dat er weinig overlapping is met betrekking tot de marktsegmenten waarin de groepen actief zijn, hetgeen een relatief lage rivaliteit *tussen* de strategische groepen tot gevolg zal hebben. In situatie B is er een veel grotere marktinterdependentie tussen de strategische groepen, hetgeen zal resulteren in een meer actieve concurrentie *tussen* de strategische groepen.

De graad van marktinterdependentie tussen strategische groepen is afhankelijk van de mate waarin het actief zijn op de verschillende marktsegmenten ook andere bekwaamheden of strategische stocks vereist. Indien het betreden van diverse marktsegmenten verschillende soorten strategische stocks vereist, zal de kans op een hoge marktinterdependentie tussen de strategische groepen relatief klein zijn. Implicaties van de strategische groepsstructuur op de ondernemingsresultaten kunnen onzes inziens dan ook enkel geformuleerd worden na een analyse naar de mate waarin een industrie kan onderverdeeld worden in duidelijk te scheiden marktsegmenten.

Naast de marktinterdependentie is dan ook de *strategische afstand* tussen strategische groepen een determinant van de graad van rivaliteit in een industrie. Dit verwijst naar de mate waarin de strategieën van de strategische groepen verschillen. Een grotere strategische afstand impliceert een grotere diversiteit in de gevolgde strategische richtingen en zal er toe leiden dat de coördinatie van acties moeilijker verloopt. Dit resulteert dan, ceteris paribus, in een hogere graad van rivaliteit ⁽⁵⁾.

Het verklaren van de behaalde resultaten in een industrie blijkt afhankelijk van verscheidene factoren. Voor de verklaring van specifieke ondernemingsresultaten zullen nog diverse andere elementen in overweging moeten genomen worden. De *afstemming* van diverse interne en externe factoren op elkaar speelt hier een belangrijke rol. In vele managementpublicaties ligt de nadruk op een afstemming van de onderneming op de omgeving, d.i. de *externe afstemming*: de technologie, de structuur, de managementstijl enz. dienen aangepast te zijn aan de soort van omgeving waarin de onderneming actief is. Eenvoudige modellen van externe afstemming zijn moeilijk te formuleren: enerzijds kan een grote onderneming beschouwd worden als een verzameling van relatief onafhankelijke subsystemen die elk met een eigen specifieke omgeving geconfronteerd zijn, en anderzijds kan de omgeving zelf tegelijkertijd conflicterende

(5) Onder voorwaarde dat er enige marktinterdependentie tussen de groepen aanwezig is.

eisen aan de onderneming opleggen, zodat in die bepaalde omgeving verschillende soorten van structuur, managementstijl enz. effectief kunnen zijn (Child, blz. 19).

Naast de externe afstemming dient een onderneming ook aandacht te besteden aan de *interne afstemming* van de diverse ondernemings-elementen op elkaar. Een aantal studies benadrukken dan veeleer dat verscheidene ondernemings-elementen zoals de strategie, de structuur, de beschikbare middelen, de ondernemingscultuur enz. op elkaar dienen afgestemd te zijn ⁽⁶⁾.

Een effectieve interne en externe afstemming dient beschouwd te worden als een dynamisch *zoekproces*. Het bereiken van een effectieve afstemming is iets dat de voortdurende aandacht van het management noodzaakt, het is niet een staat die men bereikt maar wel een voortdurend na te streven voorwaarde.

Beshluitend kunnen we stellen dat strategische groepen slechts een differentiële impact kunnen hebben op de potentieel haalbare ondernemingsresultaten. Van het strategisch groepsconcept mag niet verwacht worden dat dit een simplistische verklaring voor de behaalde ondernemingsresultaten kan bieden. Ondernemingsresultaten worden beïnvloed door zeer diverse factoren, zoals de graad van marktinterdependentie en de strategische afstand tussen de strategische groepen, de mate van interne en externe afstemming van de onderneming op diverse elementen enz. Deze vaststelling heeft dan eveneens tot gevolg dat *resultatenverschillen* tussen ondernemingen in *eenzelfde strategische groep* mogelijk worden geacht.

(6) We kunnen hier verwijzen naar het populaire 7-S raamwerk van de McKinsey groep (Zie Peters en Waterman, 1982).

3. STRATEGISCHE GROEPEN IN DE EUROPESE FARMACEUTISCHE MARKT

In dit deel geven we enkele bevindingen van een empirische strategische groepsanalyse in de context van de Europese farmaceutische markt. Hiervoor werd een beroep gedaan op de marktgegevens die door I.M.S. (Intercontinental Medical Statistics) verzameld worden ⁽⁷⁾. Voor 41 grote farmaceutische ondernemingen werden gegevens verzameld met betrekking tot hun activiteiten in vijf landen (België, Frankrijk, Groot-Brittannië, Nederland en West-Duitsland) over de periode 1978-1985 ⁽⁸⁾.

3.1. Selectie van variabelen

Zoals hiervóór geargumenteed dienen strategische groepen geïdentificeerd te worden op basis van strategische stocks, die afhankelijk zullen zijn van de bestudeerde industrie. De strategische stocks voor de farmaceutische industrie werden afgeleid uit een grondige literatuurstudie en verscheidene gesprekken met industriedeskundigen. Hieruit kwam vooral het belang van de innovatiecapaciteit naar voren. Daarnaast blijken ook de promotie (m.n. een goed geschoold verkoopsteam) en de reputatie van de onderneming een belangrijke rol te spelen bij het voorschrijfgedrag van artsen. Een ander belangrijk gegeven is de vaststelling dat de farmaceutische industrie gekenmerkt wordt door het bestaan van relatief onafhankelijke marktsegmenten. Zo zijn bijvoorbeeld de vereiste bekwaamheden om effectief te concurreren op de markt van de cardiovasculaire geneesmiddelen sterk verschillend van die welke vereist zijn voor de markt van de antitumorale geneesmiddelen. Bij het bepalen van de strategische stocks dient hiermee dan ook terdege rekening gehouden te worden.

Op basis van de bovenvermelde bedenkingen werden de volgende variabelen geselecteerd:

- *innovatie*: deze variabele geeft een aanduiding van de innovatiecapaciteit van de onderneming en werd gemeten door het procentuele aandeel

(7) Het gebruik van de gegevens werd mogelijk gemaakt dank zij de steun van Janssen Pharmaceutica, het Interuniversitair College voor Doctorale Studies in de Managementwetenschappen (I.C.M.) en I.M.S.-België.

(8) Naast farmaceutische ondernemingen uit de vijf voormelde landen werden eveneens dertien Amerikaanse en de drie grote Zwitserse farmaceutische ondernemingen (Roche, Sandoz, Ciba-Geigy) in de steekproef opgenomen. Aldus werden er 24 van de wereld top 25 farmaceutische ondernemingen in de steekproef opgenomen.

- van de verkopen van produkten van maximaal twee jaar oud in de totale verkopen van de onderneming;
- *goodwill*: de voor de produkten gecreëerde goodwill werd gemeten door de totale promotie-uitgaven (i.e. uitgaven voor reclame en verkoopsteam) gedeeld door het aantal produkten van ten hoogste twee jaar oud ⁽⁹⁾;
 - *reputatie*: bij het voorschrijven van medicijnen is de loyaliteit van een arts ten opzichte van een farmaceutische onderneming functie van zijn vroeger voorschrijfgedrag én van het voorschrijfgedrag van zijn collega's. Het zogenaamde «word-of-mouth»-effect (het «van horen zeggen») speelt hier een belangrijke rol. Dit fenomeen werd aangeduid als de reputatie van een onderneming en werd gemeten door het logaritme van de totale farmaceutische verkopen van de onderneming. Een bepaald verkoopsniveau in vorige jaren is immers een garantie voor een zeker verkoopsniveau in de volgende jaren.

Een directe meting van de waarde van de bovenvermelde strategische stocks was niet mogelijk. Daarom werd een benadering hiervan vooropgesteld door de variabelen te baseren op basis van gegevens over een periode van vier jaar ⁽¹⁰⁾.

Daar de stocks slechts waardevol zijn binnen een welbepaalde marktcontext, dient ook rekening gehouden te worden met de marktsegmenten waarin deze stocks gehanteerd worden. In de appendix worden de twaalf therapeutische klassen vermeld, die volgens industriedeskundigen beschouwd worden als klassen waarvoor telkens andere bekwaamheden vereist zijn.

De volgende drie variabelen geven een beeld van het produkt/marktbereik van de onderneming:

- *produktbereik*: het percentage verkopen van de onderneming in haar top twee therapeutische klassen. Deze variabele geeft een indicatie van de reikwijdte waarin de strategische stocks gehanteerd worden (de «scope»). Het doel van deze variabele is ondernemingen die een «niche»-strategie volgen te onderscheiden van ondernemingen die hun activiteiten spreiden over verscheidene marktsegmenten ⁽¹¹⁾;

(9) Het blijkt dat het overgrote gedeelte van de promotie-uitgaven (waarin «detailing» de belangrijkste post is) gewijd wordt aan nieuwe produkten.

(10) Dit blijkt consistent te zijn met bijvoorbeeld de studie van Reekie (1970), die de innovatiekracht van een farmaceutische onderneming eveneens baseerde op gegevens over vier jaren.

(11) Een onderneming die bijvoorbeeld 80% of meer van haar verkopen realiseert in slechts twee therapeutische klassen kan worden beschouwd als een volger van een «niche»-strategie.

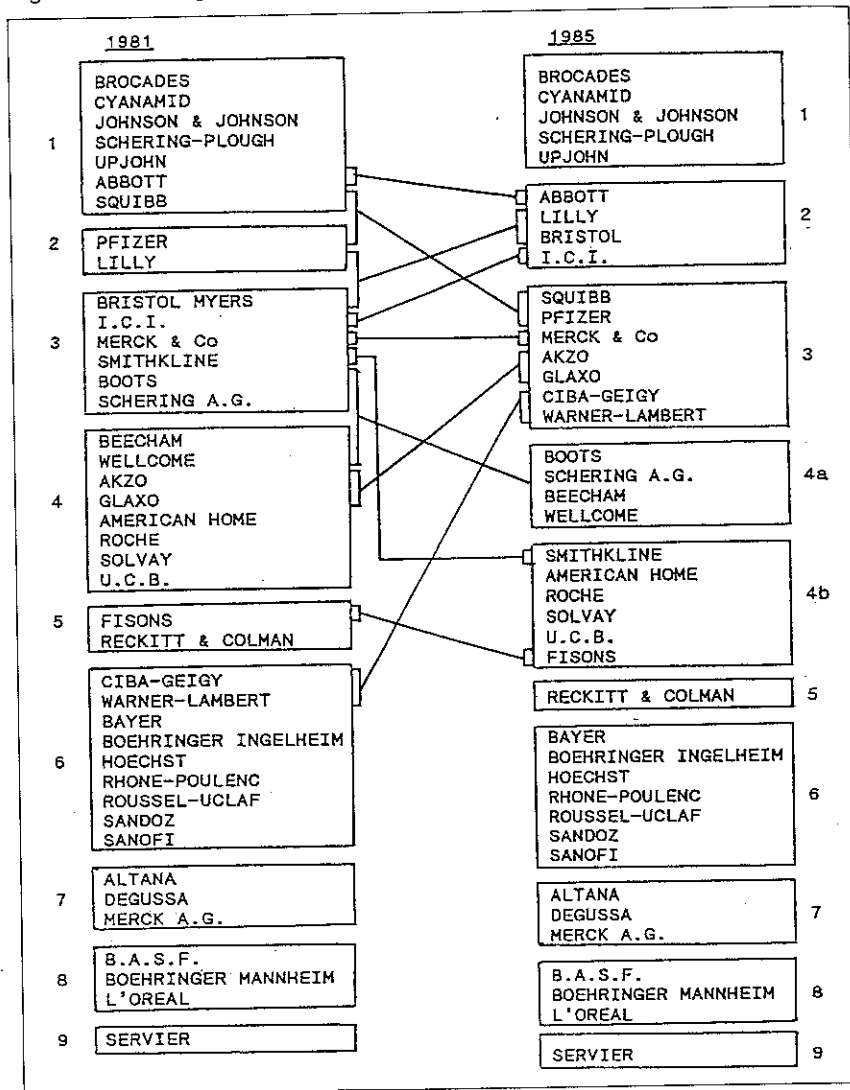
- *marktdichtheid*: deze variabele geeft een indicatie van de *soort* marktsegmenten waarin de onderneming vooral actief is. De variabele is gebaseerd op een cluster-analyse van de 41 ondernemingen op basis van de procentuele verkopen in de twaalf therapeutische klassen. Deze analyse resulteerde, zowel voor 1981 als voor 1985, in twaalf groepen. Die twaalf groepen kregen dan elk een rangnummer toegewezen (van één tot twaalf), nadat de groepen zodanig waren gerangschikt dat die met een sterk gelijkend profiel dicht bij elkaar kwamen te liggen. Zo duiden de groepen met een laag rangnummer vooral op ondernemingen die een hoog percentage van hun verkopen realiseren in de cardiovasculaire markt, terwijl groepen met een hoog rangnummer vooral actief zijn in de markt voor geneesmiddelen voor het zenuwstelsel, het ademhalingsstelsel en het maag- en darmstelsel.
- *geografisch bereik*: het maximale percentage verkopen in één van de vijf bestudeerde landen t.o.v. de totale verkopen. Deze variabele heeft als doel ondernemingen die sterk regionaal gebonden zijn duidelijk te onderscheiden van sterk internationale ondernemingen. Een hoge score op deze variabele, samen met een hoge score op de variabele produktbereik, duidt aan dat de strategische stocks slechts betekenis krijgen binnen een welbepaald specifiek marktsegment of «niche».

3.2. De stabiliteit van de strategische groepsstructuur

Daar de variabelen gebaseerd zijn op gegevens over vier jaar worden twee cluster-analyses uitgevoerd, één voor 1981 en één voor 1985. Deze cluster-analyses ⁽¹²⁾ leiden dan tot de volgende groepsstructuur:

(12) De cluster-analyse werd uitgevoerd op de gestandaardiseerde variabelen, op basis van de Ward methode, met gekwadrateerde Euclidische afstanden (in het SPSS-programma). Voor een discussie van de Ward methode en de voordelen hiervan t.o.v. andere methoden: zie Anderberg (1973) en Punj & Stewart (1983).

Figuur 2: Strategische groepsstructuur in 1981 en 1985



Strategische groep 1 (zowel voor 1981 als voor 1985) kan omschreven worden als een sterk innovatieve groep met een relatief lage therapeutische focus. Strategische groep 5 (SG5) is een kleine groep die vooral op de Britse markt actief is en een eng therapeutisch bereik heeft. De gevolgde strategie kan aangeduid worden als een «niche»-strategie. Strategische groep 6 (SG6) bestaat uit relatief grote ondernemingen die een hoog percentage van hun verkopen realiseren op de cardiovasculaire markt. Strategische groepen 7 en 8 (SG7 en SG8) bestaan uit ondernemingen die vooral actief zijn op de Westduitse markt. In tegenstelling tot SG7 heeft SG8 een hoge therapeutische focus, de helft van de verkopen van SG8 wordt gerealiseerd in de cardiovasculaire markt.

Uit figuur 2 blijkt dat de meeste groepen gekenmerkt worden door een relatief grote stabiliteit (SG1, SG5, SG6, SG7, SG8 en SG9). Tussen de strategische groepen 2, 3 en 4 in 1981 zijn er echter grote verschuivingen merkbaar, resulterend in de groepen 2, 3, 4a en 4b in 1985. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze strategische groepen gekenmerkt worden door een relatief kleine strategische afstand⁽¹³⁾. Dit blijkt inderdaad uit tabel 1 en tabel 2, waarin de strategische afstanden tussen elk paar van strategische groepen (behalve voor de groepen bestaande uit slechts één onderneming) worden weergegeven. In 1981 zijn de kleinste strategische afstanden grotendeels terug te vinden tussen SG1, SG2, SG3 en SG4. In 1985 zijn de kleinste strategische afstanden terug te vinden tussen SG2, SG3, SG4a en SG4b. Veranderingen tussen strategische groepen zijn dus mogelijk maar komen vooral voor tussen niet al te sterk verschillende groepen.

(13) Cf. supra. Empirisch kan de strategische afstand gemeten worden door de Euclidische afstand tussen de centroiden (gemiddelden op de gestandaardiseerde variabelen) van de strategische groepen.

Tabel 1: Strategische afstand tussen de groepen in 1981**

SG	1	2	3	4	5	6	7
2	3.48						
3	<u>2.25</u>	<u>2.57</u>					
4	<u>2.02</u>	3.99	<u>2.03</u>				
5	2.91	4.46	3.19	2.93			
6	3.30	4.21	2.64	<u>2.42</u>	4.71		
7	3.08	4.90	4.02	<u>2.92</u>	3.67	3.32	
8	3.57	4.23	2.71	3.24	3.86	2.64	3.63

(**) Strategische groepen bestaande uit slechts één onderneming worden niet in de tabel opgenomen.

Tabel 2: Strategische afstand tussen de groepen in 1985**

SG	1	2	3	4a	4b	6	7
2	2.82						
3	2.41	2.38					
4a	2.39	<u>2.05</u>	<u>1.29</u>				
4b	2.85	<u>2.15</u>	2.39	<u>1.84</u>			
6	3.51	3.23	<u>1.41</u>	2.79	3.32		
7	2.69	3.99	3.12	2.56	3.72	3.19	
8	3.90	2.77	2.77	2.32	3.79	2.27	3.25

(**) Strategische groepen bestaande uit slechts één onderneming worden niet in de tabel opgenomen.

Een nadere analyse van de variabelen toont eveneens aan dat SG2, SG3 en SG4 in 1981 enkel sterk verschillend zijn op de innovatievariabele. SG2 is gekenmerkt door een zeer hoge innovatiegraad terwijl SG4 eerder een relatief lage innovatiegraad heeft.

Dit leidt ons dan tot de conclusie dat strategische groepen een relatief stabiel kenmerk van de industriestructuur zijn. Wijzigingen zijn enkel te verwachten tussen groepen die een kleine strategische afstand ten opzichte van elkaar hebben. In die zin kan dan ook worden gesteld dat sommige strategische groepen eerder als overlappende groepen dan wel als duidelijk gescheiden groepen dienen beschouwd te worden.

3.3. Strategische groepen en ondernemingsresultaten

Het meten van ondernemingsresultaten stelt veelal meetproblemen. Ook in het huidig onderzoek bleken cijfers met betrekking tot de gerealiseerde winsten ofwel niet beschikbaar ofwel niet bruikbaar. Enkele redenen hiervan zijn:

- de verschillende wetgevingen in de vijf bestudeerde landen (vooral met betrekking tot de maximale prijs van medicamenten);
- de mogelijkheid van multinationale ondernemingen om winsten vooral in landen met het gunstigste belastingklimaat te rapporteren;
- globale ondernemingsresultaten (op wereldniveau) waren beschikbaar maar niet bruikbaar ten gevolge van de sterk verschillende graad van diversificatie tussen de ondernemingen: Solvay en I.C.I. realiseren bijvoorbeeld slechts 5 à 10% van hun totale omzet in de farmaceutische markt; voor Boehringer Ingelheim en Wellcome ligt dit cijfer rond de 80 à 90% (14).

Diverse studies (bvb. de PIMS-studies) hebben gewezen op het belang van marktaandeel als resultaatvariabele. In het huidig onderzoek werd dan ook besloten om marktaandeelvariabelen als resultaatvariabelen op te nemen. Het *absolute* marktaandeel is onzes inziens echter sterk afhankelijk van het globale ondernemingsverleden. In de empirische analyses werd daarom gebruik gemaakt van de procentuele *wijziging* in het marktaandeel. Om bovendien ondernemingen die een «niche»-strategie volgen beter te evalueren werd de wijziging in het *gewogen* marktaandeel berekend (15).

(14) Cijfers op basis van de jaarrapporten in 1985.

(15) Het *gewogen* marktaandeel houdt rekening met de procentuele verkopen en marktaandelen in elk van de twaalf beschouwde marktsegmenten en wordt gedefinieerd als:

$$\sum_i^n [(S_i/S) * (S_i/TMS_i)]$$

met S_i = verkopen van de onderneming in segment i

S = totale verkopen van de onderneming (in n segmenten)

TMS_i = totale markt voor segment i

Voor een verdere discussie verwijzen we naar Martens (1988), blz. 248-252.

Tabel 3 geeft de gemiddelde marktaandeelstijging per strategische groep. Het cijfer voor 1981 geeft de procentuele marktaandeelstijging van 1978 tot 1981, het cijfer van 1985 de procentuele marktaandeelstijging van 1982 tot 1985.

Tabel 3: Gemiddelde marktaandeelstijging per strategische groep**

1981		1985	
1	6.0 (27.0)	1	6.6 (21.3)
2	5.4 (21.1)	2	-1.3 (8.2)
3	16.6 (43.8)	3	7.4 (24.3)
4	12.4 (16.9)	4a	-6.2 (18.8)
5	19.8 (11.6)	4b	-5.4 (19.7)
6	-2.7 (14.0)	6	0.5 (26.1)
7	-15.5 (16.9)	7	-2.5 (8.3)
8	-12.3 (2.4)	8	-9.8 (21.2)

(**) Strategische groepen bestaande uit slechts één onderneming worden niet in de tabel opgenomen

Het blijkt dat er binnen de strategische groepen zelf een hoge variantie merkbaar is, hetgeen onze veronderstelling van resultatenverschillen *binnen* strategische groepen bevestigt. Zoals verwacht tonen de ANOVA-testen met betrekking tot marktaandeelstijging geen significante verschillen tussen de strategische groepen, zowel voor 1981 als voor 1985 (16).

Alhoewel er op industriënniveau geen significante verschillen tussen de groepen merkbaar zijn, kan het wel voorkomen dat er significante verschillen bestaan tussen twee strategische groepen onderling. Daarom werden tevens t-testen uitgevoerd voor elk paar van strategische groepen met betrekking tot marktaandeelstijging. Van de 56 mogelijke combinaties werd er voor slechts drie paren een significant verschil gevonden. Het betrof de paren SG4-SG7, SG4-SG8 en SG5-SG8 in 1981 die een

(16) De F-waarde (en waarschijnlijkheid van gelijkheid) zijn respectievelijk: 1.07 (41%) en 0.40 (89%). Eenzelfde resultaat wordt bekomen voor de parameter vrije Kruskal-Wallis-test.

significant verschillende waarde op de marktaandeelstijging vertoonden, gebruik makend van een 5% significantie criterium. Voor 1985 was er voor geen enkel paar een significant verschil merkbaar.

Globaal beschouwd kunnen we dan stellen dat de voorliggende empirische analyse geen bevestiging vindt voor verschillen in resultaten tussen strategische groepen. Empirische studies die resultaatverschillen *binnen* strategische groepen analyseren kunnen wellicht meer duidelijkheid brengen in deze materie.

Besluit

In dit artikel werd gepoogd een overzicht te geven van de oorsprong en het nut van het «strategische groep»-concept. Uit de theoretische en empirische beschouwingen kunnen we vooral de vier volgende bemerkingen benadrukken.

Vooreerst stellen wij dat een eenvormige definitie van het concept «strategische groep» zeer wenselijk is. Vertrekkende vanuit de veronderstelling dat strategische groepen een element van de industriestructuur vormen, stelden wij dat strategische groepen dienen geïdentificeerd te worden op basis van de strategische stocks van de ondernemingen. In de recente strategische managementliteratuur wordt een onderneming meer en meer beschouwd als een bundeling van strategische «activa». Strategische stocks (of aanverwante termen) worden dan in direct verband gebracht met de concurrentiële voordelen van ondernemingen (17).

Voorts pleiten we voor meer aandacht voor het concept «strategische afstand» in strategische groep-analyses. Een studie van de strategische afstanden tussen strategische groepen kan een inzicht geven in de mate waarin er verschillende soorten strategische stocks aanwezig zijn in de industrie en eveneens in de mate waarin strategische groepen als *overlappinge* groepen dienen beschouwd te worden. Dergelijke analyse kan behulpzaam zijn bij het verklaren en voorspellen van wijzigingen in de groepsstructuur, d.i. in de concurrentiële verhoudingen in de industrie.

(17) Zie bijvoorbeeld Dierickx en Cool (1987), de idee van «invisible assets» van Itami (1987) en het «resource perspective» van Wernerfelt (1984).

We merken tevens op dat strategische groepen een abstract beeld zijn. Strategische groepen duiden niet op reëel waarneembare groepen in de industrie maar zijn enkel een analytisch hulpmiddel om de concurrentiële verhoudingen in een industrie voor te stellen (zie Hatten en Hatten, 1987).

Een derde bemerking betreft de invloed van strategische groepen op de ondernemingsresultaten. Ondanks vele theoretische argumenten die potentiële resultatenverschillen tussen strategische groepen pogen te verklaren, blijken de meeste empirische studies geen resultatenverschillen tussen strategische groepen aan te tonen. Ook in deze studie worden geen resultatenverschillen tussen strategische groepen waargenomen. Ondernemingsresultaten kunnen slechts verklaard worden indien verscheidene factoren in rekening worden genomen, zoals bijvoorbeeld de strategische afstand en marktinterdependentie tussen de groepen, de interne afstemming van diverse ondernemingselementen op elkaar (bvb. de afstemming van de flows op de strategische stocks) enz.

Strategische groep-analyses dienen in eerste instantie niet ter verklaring van verschillen in ondernemingsresultaten. Het grootste nut van een strategische groep-analyse ligt in de informatie die ze kan verschaffen omtrent de positionering van de concurrenten en de evoluties in die positionering. Dit leidt ons dan tot een oproep voor meer studies over langere tijdsperioden. Het grote voordeel van een strategische groep-analyse ligt niet in een statische analyse op één tijdstip, maar in het inzicht dat verkregen kan worden in de wijzigingen in de industriestructuur met het verloop van tijd.

Appendix: Therapeutische classificatie

1. Geneesmiddelen voor maag- en darmziekten
2. Voedingssupplementen (mineralen, vitaminen, tonica,...)
3. Cardiovasculaire geneesmiddelen
4. Geneesmiddelen voor dermatologisch gebruik
5. Geneesmiddelen i.v.m. het hormonale systeem
6. Geneesmiddelen voor infecties
7. Antitumorale middelen
8. Analgetica en anti-inflammatoire farmaca
9. Geneesmiddelen i.v.m. het zenuwstelsel
10. Geneesmiddelen i.v.m. het ademhalingsstelsel
11. Geneesmiddelen voor ogen/oren (oftalmologisch gebruik)
12. Varia (immunosuppressiva, diagnostica,...)

Literatuur

- ANDERBERG, M. *Cluster Analysis for Applications*. Academic Press, New York, 1973.
- CAVES, R. en M. PORTER, «From entry barriers to mobility barriers», *Quarterly Journal of Economics*, mei 1977, blz. 241-262.
- CHILD, J., *Organization. A guide to problems and practice*. Harper & Row, Londen, 1977.
- COOL, K. en D. SCHENDEL, «Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982», *Management Science*, september 1987, blz. 1102-1124.
- CROTT, R., «A la recherche des structures intra-sectorielles: l'exemple des sociétés de services informatiques», Working Paper, IRES, U.C.L., Louvain-la-Neuve, 1988.
- DIERICKX, I. en K. COOL, «Strategic flows vs. stocks: a framework for analyzing business strategy and competitive advantage», Working Paper, INSEAD, maart 1987.
- HATTEN, K. *Strategic models in the brewing industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1974.
- HATTEN, K. en M. HATTEN, «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, juli-augustus 1987, blz. 329-342.
- HUNT, M. *Competition in the major home appliance industry: 1960-1970*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1987.
- JACQUEMIN, A. en H. DE JONG. *European Industrial Organisation*. Macmillan, Londen, 1977.
- MARTENS, R. *Strategic group formation and performance implications. The case of the pharmaceutical industry in five E.C. countries, 1978-1985*. Doctoraal Proefschrift, U.F.S.I.A., Antwerpen, februari 1988.
- McGEE, J. en H. THOMAS, «Strategic groups: theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, maart-april 1986, blz. 141-160.
- McGEE, J. en H. THOMAS, «Strategic groups: a further comment», *Strategic Management Journal*, januari-februari 1989, blz. 105-107.
- NAYYAR, P., «Strategic groups: a comment», *Strategic Management Journal*, januari-februari 1989, blz. 101-103.
- NELSON, R. en S. WINTER. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press (Harvard University Press); Cambridge (Mass.), 1982.

NEWMAN, H., «Strategic groups and the structure-performance relationship», *Review of Economics and Statistics*, augustus 1978, blz. 417-427.

PATTON, G. *A simultaneous equation model of corporate strategy: the case of the U.S. brewing industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1976.

PETERS, T. en R. WATERMAN. *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, New York, 1982.

PORTER, M. *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*. Harvard University Press, Cambridge, 1976.

PORTER, M. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.

PUNJ, G. en D. STEWART, «Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application», *Journal of Marketing Research*, mei 1983, blz. 134-148.

REEKIE, D., «Some problems associated with the marketing of ethical pharmaceutical products», *Journal of Industrial Economics*, september 1970, blz. 33-49.

REEKIE, D. *The economics of the pharmaceutical industry*. Macmillan, Londen, 1975.

SCHERER, F. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin, Boston, 1980 (2de uitgave).

WERNERFELT, B., «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, april-juni 1984, blz. 171-180.



STUDIECENTRUM VOOR ECONOMISCH EN SOCIAAL ONDERZOEK

Onder auspiciën van de Benelux Interuniversitaire Groepering van Vervoerseconomen (BIVEC) houdt de **Vakgroep Transport en Ruimte** op **dinsdag 19 september 1989** een colloquium over

VERVOER- EN HAVENBELEID

De volgende referaten worden gehouden:

G. Blauwens

Investeringsbeleid (infrastructuur, materieel,...) incl. financiering

P. De Baere, J. Polak en E. Van De Voorde

Regulering, deregulering en privatisering (incl. prijsbeleid en subsidiëring)

G. De Brabander en A. Verhetsel

Ruimtelijke aspecten (interactieveld ruimtegebruik en vervoer)

A. De Waele

Perspectieven van de mobiliteit (personen en goederen) in Europa.

In het afsluitend panelgesprek kunnen de deelnemers actief deelnemen aan de discussie.

Geïnteresseerden kunnen d.m.v. de onderstaande strook de folder met het volledige programma en de realia aanvragen op het **SESO-secretariaat, Prinsstraat 13, 2000 Antwerpen** (tel. (03) 220 49 94).

Naam:

Functie/firma:

Adres:

wenst de folder over het **Colloquium Vervoer- en Havenbeleid** op 19 september e.k. te ontvangen.