

Abstract

Competitive Advantage and Critical Success Factors

Competitive Advantage and Critical (or Key) Success Factors are two concepts playing an important role in today's (marketing) strategy literature. The author takes a retrospective view of the 25 years' evolution of these concepts and tries to gather the essence of these from various articles issued on this subject.

An integral scheme presents the competitive advantage as a dynamic phenomenon, translating the sources into a differentiated market position.

The contribution is also situating the concept Critical Success Factors. The concept is defined and its characteristics and working are described. Next, the various methods of detection are handled. Finally, several studies suggesting generally applicable critical success factors are briefly discussed. The article ends with some recommendations for the manager and the researcher.

DIERICKX en Cie

beursmakelaars sinds 1901

handelen doorlopend in effecten en opties



Kasteelpleinstraat 44, 2000 Antwerpen, tel. 03/238.79.00
Statielei 117, 2640 Mortsel, tel. 03/449.50.78

REVIEW

Rudy Martens *

Strategie in de managementliteratuur: de 100 beste publikaties **

In deze bijdrage worden de "100 beste publikaties" op het gebied van strategisch management geselecteerd, rekening houdend met de diverse paradigma's van waaruit strategie benaderd wordt. Deze selectie wordt als volgt gepresenteerd:

Inleiding

- (1) De doorbraak van strategie in de lange-termijnplanning*
- (2) De doorbraak van strategie in de managementtheorie*
- (3) De jungle van perspectieven op strategie*
- (4) Hoe het nu verder kan.*

Inleiding

Strategie wordt in de managementtheorie reeds ruim een kwarteeuw voorgesteld als een onmisbaar element in het ondernemingsgebeuren. Dit concept, uit militaire opleidingen afkomstig, werd in de jaren zestig in de managementtheorie binnengebracht. Het aantal boeken en artikelen omtrent strategie en planning heeft mettertijd een explosieve groei gekend. Vanuit diverse disciplines en perspectieven wordt gezocht naar verklaringen van en modellen voor het strategisch ageren van ondernemingen. Voor de leek wordt het stilaan een onmogelijke taak om in dit domein het kaf van het koren te scheiden. In dit artikel willen wij enige orde op zaken stellen en selecteren we, uit de massa boeken en artikelen, de "100 beste publikaties" in dit recente vakgebied. Enige subjectiviteit is hier uiteraard onvermijdelijk. Wij hebben, in dit overzicht, ge-

* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA)

** De auteur dankt prof. dr. A. Van Cauwenbergh voor zijn nuttige suggesties en opmerkingen.

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1990/4, pp. 601-618

poogd uit diverse denkrichtingen publikaties te citeren die een zeer ruime verspreiding en aandacht hebben gekregen. Van de meer recente publikaties bespreken wij vooral die welke, onzes inziens, een betere verklaring van het strategisch ageren van ondernemingen bieden.

Tevens worden, op basis van dit literatuuroverzicht, een aantal bedenkingen geformuleerd omtrent de stand van zaken in deze tak van de managementwetenschap. Dit laat ons toe enkele richtingen aan te geven waarin de strategische managementtheorie zich wellicht zal ontwikkelen.

I. De doorbraak van strategie langs de lange-termijnplanning

Om de huidige stand van de strategische managementwetenschap te kunnen evalueren is enig inzicht in de oorsprong van dit recente vakgebied welkom. De academische aandacht voor het fenomeen van strategie in het ondernemingsgebeuren situeren wij vooral vanaf de tweede helft van de jaren zestig. Voordien, voornamelijk in de jaren vijftig en begin van de jaren zestig, werd wel reeds in vele grote ondernemingen gebruik gemaakt van lange-termijnplanning. Deze vorm van planning wordt echter meer als een techniek van *beheer* beschouwd dan als een vorm van strategie. Het juist voorspellen van toekomstige ontwikkelingen (dikwijls op 5 jaar of langer) en een geschikt (lange-termijn) investeringsbeleid bleek in die tijd de meeste planningsnoden te lenigen.

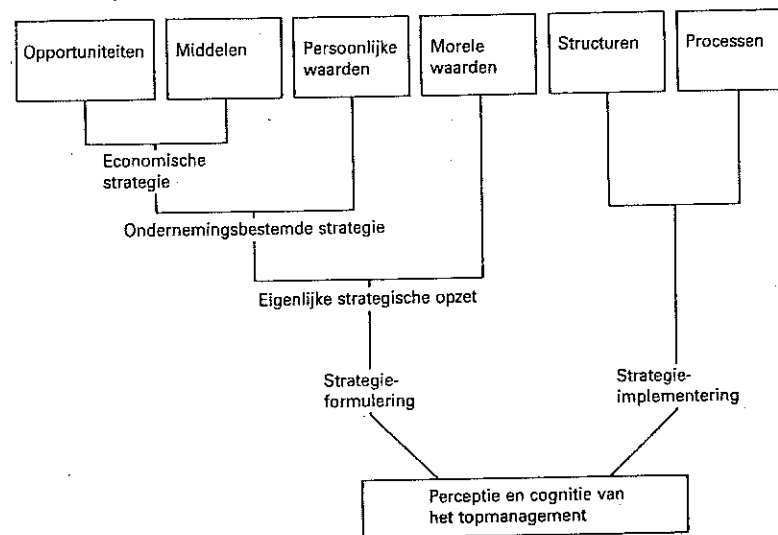
De gouden jaren zestig brachten hierin verandering. De ondernemingswereld werd in die tijd met tal van groeimogelijkheden geconfronteerd; ondernemingsgroei werd als een vanzelfsprekendheid beschouwd. De eerste publikaties in het domein van de strategische managementtheorie beoogden dan ook vooral enige systematiek te bieden voor de onderneming in het effectief beantwoorden van voorliggende kansen.

A. De eerste basismodellen: Andrews (1965) en Ansoff (1965)

Andrews en Ansoff hebben hun inzichten omtrent strategie ongeveer tegelijkertijd gepubliceerd. Typerend voor beide studies is hun normatief karakter en hun sterk logische opbouw. Andrews bood een zuiver academisch en meer conceptueel model van strategie. Ansoff poogde, vanuit zijn eigen vroegere praktijkervaring, een meer praktisch gericht model van strategie voor de grote onderneming te bieden.

Het bekendste strategiemodel is ongetwijfeld dat van de Harvard Business School, dat vooral door Kenneth Andrews (1965, 1971) werd opgesteld en nog steeds als basistekst dient bij het Harvard-caseboek *Business Policy*. Fundamenteel in deze visie is het onderscheid tussen de *formulering* van een strategie en de *implementatie* van een strategie. Strategie wordt voorgesteld als een proces waarin voorafgaandelijk de opportuniteiten worden afgewogen tegen de beschikbare middelen. De aldus mogelijk geachte strategische alternatieven worden dan op hun beurt verder afgewogen tegen de door de managers gehanteerde waarden en de maatschappelijke eisen. Na de formulering van de strategie geschiedt de implementatie van de strategische acties door middel van aanpassing van de organisatorische structuren en processen. Het model is op zichzelf conceptueel zeer aantrekkelijk. De zeer beknopte en tevens soms oppervlakkige beschrijving van Andrews heeft echter geleid tot een aantal problemen bij de hantering van dit model in de praktijk (cf. infra). Schematisch kan het model van Andrews als volgt voorgesteld worden:

Figuur 1
Het strategiemodel volgens Andrews



Bron: A. Van Cauwenbergh en N. Van Robaeyns, *Strategisch Gedrag*, Kluwer, Deventer, 1986, p. 78.

In hetzelfde jaar 1965 verscheen ook Ansoffs boek: *Corporate Strategy*. In dit werk worden strategische beslissingen vooral beschouwd als beslissingen

singen m.b.t. de produkt/markt-gebieden waarin een onderneming in de toekomst actief wenst te zijn. Evenals Andrews stelt Ansoff dat een geheel van doelstellingen, zowel economische als *niet*-economische, aan de basis liggen van de strategieformulering. Ansoff gaat echter veel meer uit van de *groei* van de onderneming. In dit verband is zijn model omtrent de mogelijke groeirichtingen voor een onderneming zeer bekend geworden:

Figuur 2
De produkt/markt-matrix

		Produkten	
		Bestaande	Nieuwe
Markten	Bestaande	Markt-penetratie	Produkt-ontwikkeling
	Nieuwe	Markt-ontwikkeling	Diversificatie

Het bovenstaande model kan eveneens gesitueerd worden in het kader van de in die jaren grote aandacht voor het produktportfolio-management.

B. General Electric en de produktportfolio-benadering¹

De Amerikaanse onderneming General Electric, veelal beschouwd als een pionier in de *praktijk* van strategische planning, zorgde op het einde van de jaren zestig voor een nieuwe trend in strategie. In samenwerking met de Boston Consulting groep ontstond de produktportfolio-benadering. In de bloeitijd van de ondernemingsdiversificatie werd deze techniek aangeboden als een strategisch "wondermiddel", dat een beter inzicht zou verschaffen in:

- (i) het managen van een bestaande mix van produktgroepen (ingedeeld in "Strategic Business Units" of SBU's) en
- (ii) de meest wenselijke richtingen voor verdere diversificatie.

Iedere grote managementadvies-organisatie bracht dan ook haar eigen versie van produktportfoliomanagement naar voren (o.a. McKinsey, A.D. Little). Deze aanpak wordt ook vandaag nog in zeer diverse publikaties als een basisfundament in strategie beschouwd. Voor een goede evaluatie van deze modellen verwijzen wij naar een artikel van Haspelslagh (1982).

¹ General Electric zou naderhand ook het veldonderzoek leveren voor een baanbrekende studie van Robert Burgelman (1983).

De bovenvermelde *techniek* richt zich vooral naar het topniveau in de onderneming. De centrale vraag is dan hoe de schaarse middelen worden verdeeld over de diverse "business units" van de onderneming.

Hierbij aansluitend verscheen er een andere stroom van publikaties omtrent mogelijke basisstrategieën voor specifieke strategische "business units". Voortvloeiend uit de produktportfolio-benadering vonden vooral de volgende strategietypes ruim gehoor: groei-, behoud-, oogst- en desinvesteringstrategie. Latere studies merkten terecht op dat deze strategieën enkel te beschouwen zijn als *marktaandeel*-strategieën en dat ze bovendien sterk gebaseerd zijn op de, reeds dikwijls ter discussie gestelde, veronderstellingen met betrekking tot het concept van de produktlevenscyclus.

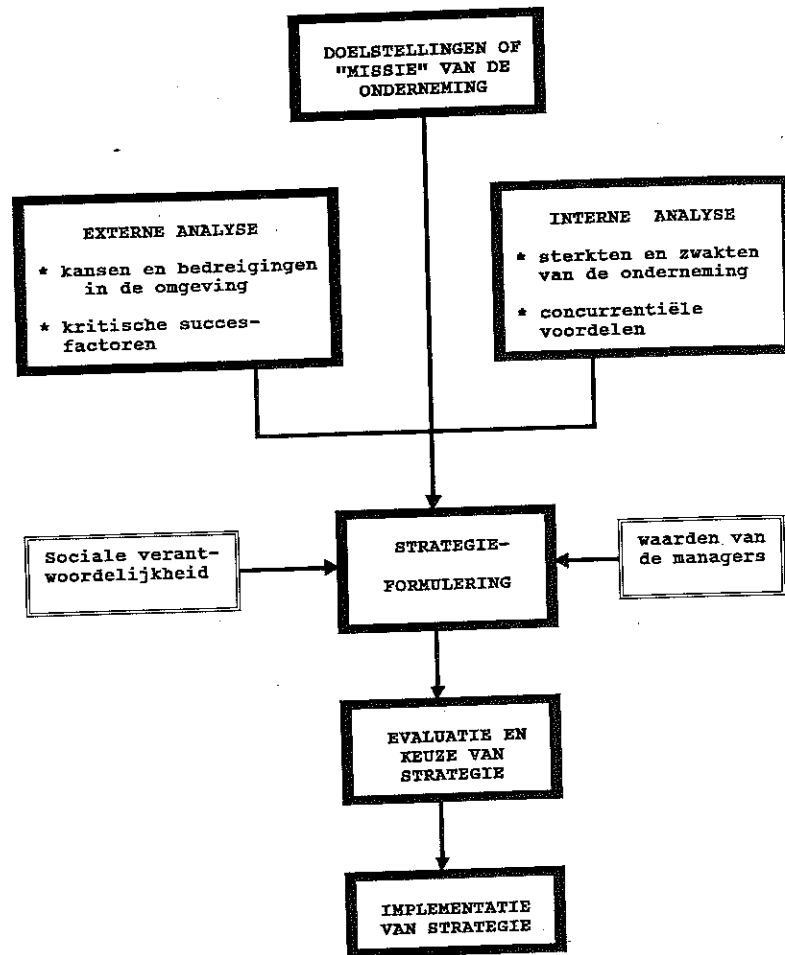
Michael Porter (1980) bracht in het denken omtrent strategietypes weer een nieuwe adem met een voorstel van drie "generieke" strategieën: differentiatie, kostleiderschap en focus. Een goed overzicht en aanvulling van mogelijke basisstrategieën wordt gegeven in Mintzberg (1988a).

Deze stroom van publikaties over strategietypes berust op de veronderstelling dat het mogelijk is een beperkt aantal basisstrategieën voorop te stellen. Op basis van een grondige analyse van de interne en externe mogelijkheden en beperkingen kiest een onderneming dan de voor haar meest geschikte basisstrategie. Deze denkrichting negeert onze inziens echter de creativiteit, en vaak ook de ambiguïteit, die de meeste strategische acties van ondernemingen kenmerken.

C. Systematisering van de planning

Diverse auteurs hebben de Harvard-benadering, die een aantrekkelijk conceptueel maar abstract denkkader biedt, verder uitgewerkt. Bekende voorbeelden hiervan zijn G. Steiner (1969) en R. Katz (1970). Ook zeer recente auteurs volgen nog steeds het basisstramien van het Harvard-paradigma, al dan niet uitgebreid met enkele modernere inzichten omtrent machtsfactoren en ondernemingscultuur (b.v. Greenley, 1989; Hill en Jones, 1989). Strategisch management wordt in deze werken beschouwd als een logisch, rationeel proces bestaande uit diverse duidelijk te onderscheiden stappen. Schematisch kan deze benadering als volgt worden voorgesteld:

Figuur 3
Het klassieke strategiemodel *



* Deze figuur is ten dele gebaseerd op: H. MINTZBERG, "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, maart-april 1990, p. 174.

Verscheidene auteurs hebben zich gericht tot een verfijnde analyse van één facet uit dit strategieproces. De massa literatuur over b.v. S.W.O.T.-analyses², kritische succesfactoren en concurrentiële voordelen getuigt hiervan. Ondanks de ruime verspreiding van dit paradigma blijkt dit model toch ernstige tekortkomingen te vertonen.

D. Enkele onopgeloste problemen

De hantering van het bovenvermelde model blijkt in de praktijk veelal moeilijk realiseerbaar³. Ondanks de vele modellen en technieken inzake strategische planning, die de laatste vijftwintig jaar ontwikkeld zijn, blijkt de ondernemingspraktijk nog steeds weinig effectieve steun te krijgen vanuit de theorie. Zelfs Ansoff (1988, blz. v) schrijft in het voorwoord van zijn herwerkt boek:

"The past thirty years of experience have shown that strategic planning works poorly, if it works at all, when it is confined to analytical decision-making, without recognition of the enormous influence which the firm's leadership, power structure, and organizational dynamics exert on both decisions and implementations".

De basisproblemen met de bovenvermelde benaderingen vloeien voort uit het feit dat strategievorming te veel als een logisch en rationeel proces beschouwd wordt. De ondernemingsrealiteit vertoont een totaal ander beeld: de organisatorische dynamica, de machtsfactoren en persoonlijke strevingen zijn niet weg te denken basiselementen in strategievorming.

Het belang van persoonlijke strevingen in de werking van een organisatie heeft in de management- en de economische literatuur reeds ruime aandacht gekregen. De "managerial theories of the firm" en sommige "human relations"-theorieën⁴ getuigen hiervan. Alhoewel het strategiemodel van Andrews reeds aanduidde dat persoonlijke strevingen van managers een invloed kunnen uitoefenen op de strategieformulering, is dit idee in de strategieliteratuur slechts langzaam binnengedrongen.

2 De term S.W.O.T. staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats.

3 Een van de fundamentele problemen wordt duidelijk geïllustreerd in de beschrijving van de empirische bevindingen van N. Van Robaey (zie zijn artikel in dit themanummer).

4 De huidige aandacht voor "Human Resource Management" valoriseert onzes inziens tal van ideeën uit vroegere "human relations"-theorieën, die in het bedrijfsleven nog steeds te weinig ingang hebben gevonden.

De toenemende aandacht voor het Japanse management rond het einde van de jaren zeventig heeft ertoe bijgedragen dat deze factor zijn verdiende plaats in de strategieliteratuur kreeg (zie b.v. Pascale en Athos, 1981; Ohmae, 1982). De talloze publikaties over de Japanse ondernemingscultuur hebben dan geleid tot een beter inzicht in het belang van de "zachte" componenten in het strategievormingsproces (zie b.v. D. Hurst, 1984). Ook de menselijke weerstand tegen verandering, die een van de belangrijkste problemen bleek te zijn bij de implementatie van strategie, wordt sindsdien anders bekeken.

In de klassieke Harvard-benadering wordt ook te weinig rekening gehouden met de dynamica van enerzijds het interne ondernemingsgebeuren en anderzijds de vele relevante omgevingsfactoren. Sommige, eerder klassieke, auteurs erkennen wel het probleem van continue veranderende omgevingsfactoren en pleiten voor de invoering van een "strategic issue"-managementsysteem, zij het wel dat dit systeem dan plaatsneemt naast een bestaand klassiek strategisch planningssysteem (zie b.v. Ansoff, 1990, blz. 369-382).

Een andere vaak geciteerde moeilijkheid betreft het zogenaamde "paralysis by analysis"-syndroom. Een goede toepassing van het klassieke strategiemodel kan soms leiden tot een ware papiermolen, wegens de neiging om bij de strategieformulering elke huidige of toekomstige "relevante" factor uitvoerig te analyseren en in verband te brengen met de andere relevante elementen.

II. De doorbraak van strategie in de managementtheorie

De zojuist vermelde tekortkomingen leidden, op het einde van de jaren zeventig, tot een vernieuwing in het denken betreffende strategie. Strategie werd niet langer als een alleenstaande planingsactiviteit beschouwd, maar als aanwezig in alle ondernemingsactiviteiten. Een toenemende aandacht voor de procesmatige aspecten van strategie was dan ook merkbaar⁵. Vanuit de *theoretische* benaderingen vond het strategiemodel van Van Cauwenbergh en Van Robaeyns (1978) ruime ingang in het Nederlandstalig gebied. De Engelse vertaling en verdere uitwerking van deze inzichten (o.a. Van Cauwenbergh en Cool 1982) gaven

⁵ Deze studies werden voorafgegaan door de empirische studies van Aharoni (1966) en Bower (1970) over investeringsbeslissingen. Centraal in deze werken staat het belang van de persoonlijke verbondenheid (het "commitment") en de procesmatige aspecten in investeringsbeslissingen.

dan een ruimere erkenning aan de "Antwerpse" benadering van strategie⁶. Centraal hierin staat de relativering van de rol van het top management in de strategievorming en de vitale rol die het middle management in dit proces vervult.

De meer *empirische* processtudies van strategie werden vooral door Henry Mintzberg (1978) en James Quinn (1978, 1980) in de strategieliteratuur binnengebracht. Mintzberg (1978 e.v.) bestudeerde strategieprocessen van zowel ondernemingen als andere instellingen (overheid, onderwijsinstellingen) en komt tot de vaststelling dat er in de praktijk nogal dikwijls een onderscheid kan bestaan tussen geplande strategieën ("intended strategies") en de niet-geplande maar plots opduikende strategieën ("emergent strategies"). Beiden vormen van strategie worden wel als een noodzakelijk gegeven in het beleid beschouwd.

James Quinn (1978 e.v.) bestudeerde strategische veranderingsprocessen in grote Amerikaanse ondernemingen (General Motors, IBM, Xerox, Exxon enz.). In zijn werk staat het concept "incrementalisme" centraal: interne politieke en sociale factoren, evenals omgevingsfactoren, leiden ertoe dat het strategievormingsproces slechts een langzaam verloop kent.

Sindsdien is een tendens naar meer *descriptieve* studies goed merkbaar. Ook de oprichting, in 1980, van de internationale Strategic Management Society, met het bijbehorende en internationaal sterk gewaardeerde tijdschrift *Strategic Management Journal*, heeft een sterke vooruitgang van de strategische managementtheorie gedurende de jaren tachtig bewerkstelligd. Dit heeft dan tevens geleid tot de stichting van tal van nationale en regionale strategieverenigingen.

Tot slot merken we hier op dat er een groeiend besef is ontstaan omtrent de noodzaak van *specifieke* kennis in de strategievorming van business units. Dit heeft geleid tot een duidelijk waarneembare tendens van decentralisatie m.b.t. verantwoordelijkheid voor strategiebepaling. De tijd van de "corporate planning staff" die specifieke strategieën voor elke business unit uitstippelt, lijkt definitief voorbij. De strategische managementtheorie stapt dan ook een nieuw tijdperk tegemoet.

⁶ Cf. het inleidende artikel van A. Van Cauwenbergh in dit themanummer.

III. De jungle van de perspectieven op strategie

Een vernijkend element, maar tegelijkertijd een bron van misverstand en spraakverwarring, is de proliferatie van deelgebieden van waaruit strategie in de academische wereld benaderd wordt. Strategie is een weinig afgeschermd studiegebied dat, naargelang van de instelling, door onderzoekers en onderwijzers van zeer diverse origine kan worden benaderd. Onzes inziens zijn er vier dominante stromingen in het "strategie-land":

(1) de studies vanuit een *marketingperspectief*

De band tussen de strategische managementtheorie en de marketingtheorie werd vooral in het leven geroepen door de sterke nadruk die in de eerste strategiestudies gelegd werd op produkt/markt-strategieën. Vooral het concept van de produktlevenscyclus heeft in menig werk over strategie ingang gevonden. Dit berust vooral op de basisveronderstelling dat de fase van de produktlevenscyclus waarin een produkt(groep) zich bevindt een nuttige indicator is van de geschikte te voeren produkt/markt-strategieën (zie b.v. Hofer, 1975). Hieruit zijn ook de produktportfolio-modellen verder afgeleid (cf. supra).

Onzes inziens vormen vooral de studies over de positionering van de onderneming in een concurrentiële omgeving en de grondslagen van marktsegmentering (zie b.v. Abell, 1980) de belangrijkste bijdragen van de marketingtheorie aan de strategische managementtheorie. Uit deze richting selecteerden wij negen basiswerken in onze literatuurlijst.

(2) de studies vanuit de *industriële economie* (of theorie van de industriële organisatie)

Deze tak van de economische wetenschap vindt zijn oorsprong in het zogenaamde "Structuur-(Gedrag)-Resultaten"-paradigma van E. Mason en J. Bain. In dit paradigma wordt gesteld dat ondernemingsresultaten afhankelijk zijn van de structurele kenmerken van de industrie waarin de onderneming zich bevindt. Alhoewel dit studiedomein aanvankelijk enkel redeneerde vanuit welvaartstheoretisch perspectief, werd er vanaf het midden van de jaren zeventig toenemend belang gehecht aan het individuele ondernemingsgedrag en het gedrag van groepen van ondernemingen. Dit gaf aanleiding tot het concept van strategische groepen, dat vanaf het einde van de jaren zeventig eveneens in de strategische managementtheorie zijn definitieve intrede deed⁷. De bijdrage van Michael Porter is in deze context van doorslaggevend belang geweest.

⁷ Voor een overzicht, zie Cool en Schendel (1978).

In deze richting situeren wij ook de speltheoretische benaderingen omtrent concurrentie, die vooral de dynamica van concurrentie beter pogen te verklaren (zie Shapiro, 1989).

De voornaamste bijdrage van de theorie van de industriële organisatie betreft, onzes inziens, vooral: (i) de erkenning van de invloed van de industriecontext op het strategisch gedrag van (groepen van) ondernemingen en (ii) de inzichten betreffende de mobiliteit van een onderneming. Concepten zoals toegangs- en uitrededrempels ("entry barriers" en "exit barriers") en de verdere uitbreiding daarvan naar mobiliteitsdrempels ("mobility barriers") hebben een vaste waarde gekregen in de strategische managementtheorie. Voor een verder evaluatie van de bijdrage van de industriële economie aan de strategische managementwetenschap verwijzen we naar Teece (1984).

In de literatuurlijst werden tien artikelen uit deze richting opgenomen.

(3) de studies vanuit de *organisatiesociologie*

In dit perspectief situeren wij vooral de studies over kenmerken van "effectieve strategen", de studies inzake het sociaal begeleiden van strategische veranderingsprocessen in de organisatie en de daarmee verbonden leerprocessen, de studies omtrent besluitvormings- en beleidsvormingsprocessen⁸ en de "population ecology"-benadering. Studies vanuit deze laatste benadering relativiseren sterk (i) de mogelijkheid van het strategisch ageren van een organisatie, wegens de onvermijdelijke inertie in het organisatorisch handelen, en (ii) de impact van het strategisch ageren op de overlevingskansen van de organisatie. De voortdurend veranderende omgevingskenmerken worden in deze benadering beschouwd als de hoofddeterminanten van de ondernemingsresultaten⁹.

Het belang van menselijke factoren en de dikwijls geringe mobiliteitsmogelijkheid van ondernemingen zijn inzichten uit deze richting die, onzes inziens, in menige strategiestudie een te geringe aandacht toebedeeld krijgen.

Uit deze denkrichting zijn zestien publikaties in de literatuurlijst opgenomen.

⁸ Besluitvorming (decision making) betreft het nemen van beslissingen van een individu, beleidsvorming (policy formation) betreft het nemen van beslissingen in groep. Hier situeren wij de belangrijke bijdragen van Simon (1947) en zijn volgelingen (Cyert en March, 1963; March, 1981) en tevens van Braybrooke en Lindblom (1963).

⁹ Deze denkrichting werd vooral bekend na de publikaties van het artikel van Hannan en Freeman in 1977. Een goede beschrijving en verder evaluatie van dit perspectief m.b.t. strategievorming vindt men in Freeman & Boeker (1984).

- (4) de "zuivere" *strategiewetenschap*. De meeste studies in onze lijst van "de 100 beste publikaties" komen uit deze richting. Het betreft studies die zich niet voorafgaandelijk baseren op één van de bovenvermelde wetenschappelijke disciplines. De basisauteurs in dit perspectief zijn onder andere Ansoff, Andrews, Quinn en Mintzberg. Naast de vele wetenschappelijke publikaties kunnen we hier ook de para-wetenschap citeren. Wij denken hier b.v. aan Peters en Watermans *In Search of Excellence*.

Naast deze diversiteit van perspectieven, wordt strategie ook in verband gebracht met zeer diverse probleemgebieden in het management van organisaties. De laatste tien jaar zijn b.v. vooral de volgende deelgebieden in trek geweest: strategieën in vervallende of inkrimpende markten, innovatie en strategie, mondiale strategieën, fusies en overnames en nationale en internationale samenwerkingsverbanden (zoals b.v. joint-ventures).

IV. Hoe het nu verder kan

Het is geen gemakkelijke opgave om in deze massa publikaties een rode draad te vinden. Het voorspellen van de richtingen waarin de strategische managementtheorie wellicht zal evolueren is aldus in grote mate het kijken in een kristallen bol.

Vaait onze eigen vertrouwdheid met de recente literatuur, en haar oorsprong, denken wij dat het komende decennium de volgende evoluties in de managementtheorie te verwachten zijn:

1. Een grotere aandacht voor *interne "factoren"*. Alhoewel een externe gerichtheid een sine qua non is voor een onderneming, blijkt het interne gebeuren in de onderneming toenemende aandacht in de managementtheorie te krijgen. Strategievorming wordt meer en meer beschouwd als een beleidsfunctie waarin een accumulatie van ervaring een relatief belangrijk gewicht heeft. Strategie is een continu "leerproces" en *niet* een eenvoudig hanteerbare techniek¹⁰. De strategische modellen uit de jaren zestig en zeventig hebben ertoe geleid dat in vele organisaties strategie eerder *als een religie* beschouwd wordt die weinig invloed uitoefent op het daadwerkelijke gebeuren.

¹⁰ We denken hierbij o.a. aan het artikel "Crafting Strategy" van Mintzberg (herdrukt in zijn boek van 1988). Het "ambachtelijke" van strategie wordt in dit artikel goed beschreven.

Strategie zal onzes inziens in de komende jaren door meer en meer auteurs *als een aanpak* in plaats van als een techniek beschreven worden. Effectieve strategievorming vereist immers van alle kaderleden een *positieve aanpak t.o.v. externe en interne veranderingen*.

2. Uit het bovenstaande denken wij eveneens te mogen afleiden dat strategie meer en meer als een *continue en in de onderneming verspreide* activiteit zal worden beschouwd. De dynamica van strategie zal een grotere rol toebedeeld krijgen in de strategische managementtheorie. Hiermee gepaard gaande zal de stelling dat het top management een *vitale, doch beperkte,* rol in het *strategieproces* vervult meer aandacht krijgen.
3. Technieken van strategische planning zullen de verdere nodige aandacht toebedeeld krijgen, zij het wel dat de assumpties en beperkingen ervan meer realistisch zullen worden ingeschat. Er is een grotere aandacht te verwachten voor de integratie van strategie met de andere processen en systemen in de onderneming. Strategie zal niet meer als een losstaande activiteit beschouwd worden maar als een inherente functie in elke activiteit. Getuige hiervan het stijgend aantal publikaties over "strategische" marketing, "strategisch" human resource management, "strategisch" productiebeleid, "strategisch" inkoopbeleid enz.

De probleemgebieden in de strategische managementtheorie zullen echter niet van vandaag op morgen verdwijnen. Het blijvend geloof in de rationaliteit van de mens zal ertoe leiden dat in het komende decennium nog steeds strategische planningstechnieken zullen ontwikkeld worden, die in het bedrijfsleven wel enige ingang zullen vinden maar praktisch gezien weinig concrete resultaten zullen opleveren. Dit is de zogenaamde "strategie als religie". Hierbij aansluitend kunnen we ook stellen dat managementgoeroes nog steeds gouden tijden tegemoet gaan.

Alhoewel technieken en methoden uiteraard nuttig zijn, zal de (begrijpelijke) menselijke neiging tot vereenvoudiging ook leiden tot een té simplistische hantering van deze technieken. Een bijkomend probleem is bovendien de trage doorsijpeling van nieuwe inzichten naar de praktijk toe.

Gebieden die onzes inziens nog te weinig aandacht zullen toebedeeld krijgen in de strategische managementtheorie zijn fundamentele fenomenen zoals machtsfactoren, de menselijk a-logica (subjectiviteit en

gevoelens krijgen hierin nog steeds te weinig aandacht) en het onvermijdelijke gebrek aan benodigde menselijke competenties.

De strategische managementtheorie heeft reeds een lange weg afgelegd; het einde van deze weg is echter nog niet te ontwaren.

V. De 100 beste publikaties

- AAKER, D. "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, winter 1989, pp. 91-106.
- ABELL, D. en J. HAMMOND. *Strategic market planning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ABELL, D. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- ACKOFF, R. *A Concept of Corporate Planning*. Wiley Interscience, New York, 1970.
- AHARONI, Y. *The foreign investment decision process*. Harvard University Press, Boston, 1966.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood (Ill.), Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York, 1965 (een grondig herwerkte uitgave van dit boek is: *The new corporate strategy*, J. Wiley & Sons, New York, 1988).
- ANSOFF, I. e.a. *Strategisch management. Recente ontwikkelingen in ondernemingsstrategie*. Samsom, Alphen aan den Rijn, 1978.
- ANSOFF, I. *Strategic management*. Macmillan, Londen, 1979.
- ANSOFF, I. *Implanting strategic management*. Prentice-Hall, Hertfordshire, 1984 (de 2e herwerkte uitgave van dit boek verscheen in 1990).
- ANSOFF, I., R. DECLERCK en R. HAYES (Eds.) *From strategic planning to strategic management*. John Wiley and Sons, Londen, 1976.
- ARGENTL, J. *Corporate Collapse*. McGraw-Hill, Londen, 1976.
- BOSTON CONSULTING GROUP. *Perspectives on experience*. Boston Consulting Group, Boston, 1968.
- BOWER, J. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1970.
- BRAYBROOKE, D. en C. LINDBLOM. *A strategy of decision*. The Free Press, New York, 1963.
- BURGELMAN, R. "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, juni 1983, pp. 223-244.
- BURGELMAN, R. en L. SAYLES. *Inside corporate innovation*. The Free Press, New York, 1986.
- CARROLL, G. en D. VOGEL (Eds.). *Strategy and organization. A West Coast Perspective*. Pitman, Boston, 1984.
- CHAFFEE, E. "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, 1985, nr. 1, pp. 89-98.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press, 1962.
- CHILD, J. "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, januari 1972, pp. 1-22.
- COOL, K. en D. SCHENDEL. "Strategic group formation and performance. The case of the U.S. pharmaceutical industry", *Management Science*, september 1987, pp. 1102-1124.
- CYERT, R. en J. MARCH. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- DAEMS, H. en S. DOUMA. *Concurrentiestrategie en concernstrategie*, Kluwer, Deventer, Antwerpen, 1989.
- DAY, G. en R. WENSLEY. "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, april 1988, pp. 1-20.
- DE FEYTER, C. *Inleiding tot de organisatiestrategie*. Van Gorcum, Assen, 1976.
- DIERICKX, I. en K. COOL. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, december 1989, pp. 1504-1514.
- DRUCKER, P. *Managing for results*. Heinemann, Londen, 1964.
- FREDRICKSON, J. "Strategic process research: questions and recommendations", *Academy of Management Review*, oktober 1983, pp. 565-575.
- FREEMAN, J. en W. BOEKER. "The ecological analysis of business strategy", *California Management Review*, lente 1984, pp. 73-86.
- GHEMAWAT, P. "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, september-oktober 1986, pp. 53-58.
- GRANT, J. (Ed.). *Strategic Management Frontiers* (Vol. 10 in *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*). JAI Press, Greenwich, 1988.
- GREENLEY, G. *Strategic Management*. Prentice Hall Int., Hertfordshire, 1989.
- HAMEL, G. en C. PRAHALAD. "Strategic intent", *Harvard Business Review*, mei-juni 1989, pp. 63-76.
- HANNAN, M. en J. FREEMAN. "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, maart 1977, pp. 929-964.
- HANNAN, M. en J. FREEMAN. "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, april 1984, pp. 149-164.
- HARRIGAN, K. *Strategic flexibility. A management guide for changing times*. Lexington Books, Lexington (Mass.), 1985.
- HASPESLAGH, P. "Portfolio planning: uses and limits", *Harvard Business Review*, januari-februari 1982, pp. 58-74.
- HATTEN, K. en M.L. HATTEN. *Strategic management. Analysis and action*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987.
- HAX, A. en N. MAJLUF. *Strategic management. An integrative perspective*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1984.
- HENDERSON, B. *Henderson on corporate strategy*. New American Library Inc., New York, 1979.
- HENDERSON, B. *Perspectives on the product portfolio*. Boston Consulting Group, Boston (Mass.), 1970.
- HILL, C. en G. JONES. *Strategic management. An integrated approach*. Houghton Mifflin, Boston, 1989.

- HOFER, C. en D. SCHEDEL. *Strategy formulation: analytical concepts*. West Publishing Cy, St. Paul, 1978.
- HOFER, D. "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, december 1975, pp. 784-810.
- HURST, D. "Of boxes, bubbles and effective management", *Harvard Business Review*, mei-juni 1984, pp. 78-88.
- HUSSEY, D. *Corporate planning. Theory and Practice*. Pergamon Press, Oxford, 1974.
- ITAMI, H. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1987.
- JOHNSON, G. en K. SCHOLLES. *Exploring corporate strategy. Text and cases*. Prentice Hall, Hertfordshire, 1989.
- KANTER, R. *The change masters*. George Allen & Urwin, Londen, 1984.
- KANTROW, A. *The constraints of corporate tradition*. Harper & Row, New York, 1984.
- KATZ, R. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.
- LAMB, R. (Ed.). *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- LEARNED, E., C. CHRISTENSEN, K. ANDREWS en W. GUTH. *Business Policy: Text and Cases*. R.D. Irwin, Homewood, 1965.
- De meest recente uitgave van dit boek is: CHRISTENSEN, C., K. ANDREWS, J. BOWER, R. HAMERMESH en M. PORTER. *Business Policy: Text and Cases*, R.D. Irwin, Homewood, 1987 (6de uitgave).
- LENZ, R. "Strategic capability: a concept and framework for analysis", *Academy of Management Review*, april 1980, pp. 225-234.
- LEONTIADES, M. *Mythmanagement. An examination of corporate diversification as fact and theory*. Basil Blackwell, Oxford, 1989.
- MACMILLAN, I. *Strategy formulation. Political concepts*. West Publ., St. Paul (Minn.), 1978.
- MARCH, J. "Footnotes to organizational change", *Administrative Science Quarterly*, december 1981, pp. 563-577.
- MILES, R. en C. SNOW. *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York, 1978.
- MILLER, D. en P. FRIESEN. "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, mei 1978, pp. 921-933.
- MINTZBERG, H., D. RAISINGHANI en A. THEORET. "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative Science Quarterly*, juni 1976, pp. 246-275.
- MINTZBERG, H. "Patterns in strategy formation", *Management Science*, mei 1978, pp. 934-948.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- MINTZBERG, H. "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, juli-augustus 1987, pp. 66-75.
- MINTZBERG, H. "Generic strategies: toward a comprehensive framework", in: *Advances in Strategic Management*. Vol. 5, 1988a, JAI Press, Greenwich, pp. 1-67.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on management*. Macmillan, Hints, 1988b.
- MINTZBERG, H. "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, maart-april 1990, pp. 171-195.
- MORGAN, G. *Images of organizations*, SAGE Publications, Beverly Hills, 1986.
- OHMAE, K. *The mind of the strategist*. McGraw-Hill, New York, 1982.
- PASCALE, R. en A. ATHOS. *The art of Japanese management*. Simon & Schuster, New York, 1981.
- PASCALE, R. "Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success", *California Management Review*, lente 1984, pp. 47-72.
- PETERS, T. en R. WATERMAN. *In search of excellence*. Harper & Row, Cambridge, 1982.
- PFEFFER, J. en G. SALANCIK. *The external control of organizations*. Harper & Row, New York, 1978.
- PORTER, M. "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, mei 1979, pp. 602-613.
- PORTER, M. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York, 1985.
- QUINN, J. *Strategies for change. Logical incrementalism*. R.D. Irwin, Homewood (Ill.), 1980.
- QUINN, J., H. MINTZBERG en R. JAMES. *The strategy process. Concepts, contexts and cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1988.
- SCHEDEL, D. en C. HOFER (Eds.). *Strategic management. An new view of business policy and planning*. Little, Brown and Cy, Boston, 1979.
- SCHOEFFLER, S., R. BUZZELL en D. HEANY. "Impact of strategic planning on profit performance", *Harvard Business Review*, maart-april 1974, pp. 137-145.
- SCHWENK, C. "Cognitive simplification processes in strategic decision making", *Strategic Management Journal*, april-juni 1984, pp. 111-128.
- SHAPIRO, C. "The theory of business strategy", *The Rand Journal of Economics*, lente 1989, pp. 125-137.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*. The Free Press, New York, 1947.
- SNELLEN, I. *Benaderingen in strategieformulering*. Samsom, Alphen aan den Rijn, 1975.
- STEINER, G. *Top management planning*. Macmillan, New York, 1969.
- STEVENSON, H. "Defining corporate strengths and weaknesses", *Sloan Management Review*, lente 1976, pp. 51-68.
- SUN, Tzu. *The art of War*. Londen, Oxford University Press 1963 (oorspronkelijk geschreven rond de jaren 500-400 voor Christus).
- TEECE, D. "Economic analysis and strategic management", *California Management Review*, lente 1984, pp. 87-110.
- TICHY, N. *Managing strategic change. Technical, political and cultural dynamics*. John Wiley & Sons, New York, 1983.

- UYTERHOEVEN, H. "General Managers in the middle", *Harvard Business Review*, maart-april 1972, pp. 75-85.
- UYTERHOEVEN, H. e.a. *Strategy and organization*. R.D. Irwin, Homewood (Ill.), 1973.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS. *Strategisch gedrag. Structuren en ideeën in beweging*. Deventer, Kluwer, 1986 (eerste uitgave: 1978).
- VAN CAUWENBERGH, A. en K. COOL. "Strategic management in a new framework", *Strategic Management Journal*, juli-september 1982, pp. 245-264.
- VON CLAUSEWITZ, C. *On war*. Harmondsworth, Penguin Books, 1968 (eerste uitgave in 1832 in het Duits: *Vom Kriege*).
- WATERMAN, R., T. PETERS en J. PHILLIPS. "Structure is not organization", *Business Horizons*, juni 1980, pp. 14-26.
- WERNERFELT, B. "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, april-juni 1984, pp. 171-180.
- WHEELWRIGHT, S. "Manufacturing strategy: the missing link", *Strategic Management Journal*, januari-maart 1984, pp. 77-92.
- WISSEMA, J. *De kunst van het strategisch management. Invoering, toepassing, trends*. NIVE/Kluwer, Deventer, 1986.
- WOO, C. en A. COOPER. "Strategies for effective low share businesses", *Strategic Management Journal*, mei-juni 1986, pp. 217-231.
- WRAPP, E. "Good managers don't make policy decisions", *Harvard Business Review*, september-oktober 1967, pp. 91-99.
- YIP, G. "Gateways to entry", *Harvard Business Review*, september-oktober 1985, pp. 85-92.

Abstract
Strategy in Management Literature
The 100 "Best Publications"

In this paper the "100 best publications" in the strategic management literature are selected, taking into account the different perspectives from which strategy is often analyzed.

To assess the state-of-the-art of the current strategic management literature, a historical review is given in which the different perspectives on strategy are situated. From this review some likely future directions of strategic management theory are derived.



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

KREDIETEN:

Meer dan 60 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

Rentetoeelagen (wet 4.8.78)

Waarborgfonds (idem)

Participatiefonds, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

DEPOSITOCERTIFICATEN:

Belegging op middellange termijn.
 Hoog rendement.

AGENTSCHAPPEN:

2100	Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2660	Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2920	Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2170	Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2900	Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800	Mechelen, Raghenoplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300	Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2200	Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400	Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.