

Abstract

Levelling of Intergenerational Inequality

The debate on ageing population has focused on demographic and financial aspects; the increase in the number of elderly people and the effect of the life expectation results on rising costs for health care and pensions. In this study we concentrate on the welfare situation of the elderly, indicated by disposable income, living conditions, ownership, spending pattern and family situation. The successive surveys of the Centre for Social Policy (UFSIA) show no significant increase in income inequality, nor of the number of poor households during the seventies and eighties. An important explanation for this paradoxical stability is to be found in the improvement in the welfare position of the elderly, both in a relative sense (compared with the active population) and in an absolute sense (compared with the past). During the period of economic crisis a similar evolution took place in almost all Western countries. This rather optimistic point of view is contrasted with the large and recently growing inequality within the older generations, which is larger than the differences between the generations, and even bigger than within the active population. The differences seem to be most significant between young and old aged, and between different types of households (single, couple or composed). Finally, the effect of property income on the welfare position is studied. It is remarkable to observe that the effect of total property income on income inequality is rather small. This may be explained on the one hand by the levelling effect from all property income components on intergenerational inequality and from (attributed) income of own houses on the inequality within the older generations, and on the other hand by the differentiating effect of rental income and income from financial assets within all generations, but especially within the elderly.

Noël Houthoofd *

Het strategische-groepenonderzoek

Een instrument voor concurrentie-analyse

Na een poging tot ordening van het vakgebied "strategie" en een historische schets van de strategische-groepentheorie, wordt het concept "strategische groep" (SG) afgebakend op een tweeledige manier: een strategische groep wordt gevormd door bedrijven met (1) een gelijksoortig patroon qua middelenontplooiing, en (2) met een analoog concurrentiebereik. Een empirische studie werd ondernomen in de bierbrouwerijsector in België voor de periode 1985-1988. Bij de afbakening van de groepen worden vrij robuuste industrietak-specifieke factoren gebruikt die een wezenlijke impact hebben op de concurrentiepositie van een brouwerij. De in de literatuur veronderstelde prestatieverschillen tussen de strategische groepen konden in de bierbrouwerijsector niet worden vastgesteld. Voor het bedrijfsbeleid blijkt een SG-onderzoek nuttig omdat het inzicht verschaft in de kansen en bedreigingen ten aanzien van de sector en het eigen bedrijf. Er kunnen ook conclusies uit worden getrokken aangaande de sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf.

Inleiding

Wie bij het doornemen van de managementliteratuur de definities van "strategische groep" vergelijkt, zal spoedig tot de, toch enigszins ontmoedigende, vaststelling komen dat geen uniforme begripsafbakening gebruikt wordt. Evenmin wordt een uniforme operationalisatie van het concept gehanteerd in het empirisch onderzoek. Vandaar dat in deze bijdrage allereerst wordt stilgestaan bij de afbakening van het terrein van de strategische-groepstheorie. Deze conceptuele afbakening werd geoperationaliseerd en toegepast op de bierbrouwerijsector. Een twee-

* Vlaamse Economische Hogeschool, Brussel. Dit onderzoek werd financieel gesteund, door het Nationaal Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek. Met dank aan prof. dr. H. Ooghe, voorzitter van De Vlerick School voor Management, voor de steun bij de uitvoering van het onderzoek.

de deel stelt daarom de bierbrouwerijsector kort voor, waarna de variabelenkeuze bij de afbakening van de strategische groepen binnen de bierbrouwerijsector kan toegelicht worden. In dit derde deel wordt tevens nagegaan of deze groepenindeling in verband kan worden gebracht met performantie. Dit was, naast een conceptuele terreinverkenning, de tweede basisdoelstelling van het empirisch onderzoek. In het vierde deel worden de onderzoeksresultaten voorgesteld. Het vijfde deel, ten slotte, is gewijd aan een aantal conclusies en verklaringen.

1. Het concept "strategische groep"

Michael Hunt introduceerde de term "strategische groep" in 1972 in zijn doctoraal proefschrift. Hij bakende groepen bedrijven af op basis van de homogeniteit (de "symmetry") van hun actie ("operations") binnen eenzelfde bedrijfstak (de "white goods industry"). Volgens zijn bevindingen zijn de bedrijven binnen één sector vrij heterogeen (asymmetrisch), vooral wat betreft de verticale integratie, de graad van produktdifferentiatie en de mate van diversificatie. Een meer verfijnde "observatie-eenheid" dan de industrietak in zijn geheel dringt zich dus op. Die meer verfijnde observatie-eenheid was de strategische groep.

Na het pionierswerk van Hunt is de term "strategische groep" op totaal uiteenlopende manieren gedefinieerd en vooral geoperationaliseerd, zodat het nodig blijft een korte historiek van de begripsafbakening te schetsen en de term te situeren binnen het geheel van wat vandaag de dag "strategisch management" wordt genoemd. Daarbij mag ook een afbakening van de term "industrietak" niet uit de weg gegaan worden, zoals reeds duidelijk bleek uit het werk van Hunt.

A. Situering van de literatuur over "strategische groepen" binnen het vakgebied "strategie"

Allereerst dient een onderscheid te worden gemaakt tussen twee subgebieden: enerzijds literatuur en onderzoek inzake het strategisch *proces*, de strategische planning en het implementeren van een strategie, en anderzijds de literatuur en het onderzoek naar de *inhoud* van de strategie die door een onderneming wordt gevolgd.

Binnen het tweede subgebied, waarin dit artikel zich situeert, kan men de literatuur verder indelen in drie domeinen. Een eerste groep omvat de literatuur over strategische groepen (verder afgekort tot SG-litera-

tuur). De empirische studies ter zake zijn ontstaan in het vakgebied industriële economie (IO). Deze IO-studies behandelen meestal verschillende sectoren. Naderhand hebben de meeste studies van strategische groepen zich evenwel toegespitst op één enkele industrietak, waarbij een strategisch-managementperspectief wordt gehanteerd (cf. infra).

Een tweede groep behelst de literatuur over generieke strategietypes (verder afgekort tot ST-literatuur). Ten aanzien van de concurrentiestrategieën zijn er vooral twee modellen gangbaar: het Porter-model, dat het best bekend is, en het model van Miles en Snow.

Een derde groep literatuur behandelt specifieke onderwerpen die thuishoren in een van de strategieniveaus: literatuur over de ondernemingsstrategie, over de concurrentiestrategie, of over de functionele strategieën. Het betreft doorgaans studies inzake een of andere bivariate relatie, b.v. de relatie tussen marktaandeel en winst, R&D-uitgaven en innovatie enz.

Een samenvatting van deze drie groepen literatuur valt buiten het bestek van deze bijdrage.¹ Het is evenwel nodig te wijzen op de belangrijkste verschillen tussen de eerste twee voornoemde domeinen: SG-literatuur en empirisch onderzoek trachten de concurrentiepositities binnen een industrietak te bestuderen, terwijl de focus van de tweede groep literatuur ligt op het identificeren van strategietypes. Een tweede verschil is dat de nadruk in de ST-literatuur ligt op het niveau van een individueel bedrijf, terwijl in de SG-literatuur de nadruk ligt op het groepsniveau.

B. Historiek van de strategische-groepentheorie

Het SG-concept slaat een brug tussen de disciplines "industriële economie" (verder afgekort als IO, van het Engelse Industrial Organisation) en "strategisch management" (verder afgekort als SM). Het SG-concept wil immers fijnere groeperingen maken van bedrijven² binnen een sector enerzijds en anderzijds steunt het concept op geobserveerde gelijk-

¹ Voor een dergelijk overzicht kan verwezen worden naar onder meer Martens (1988), Martens (1989), Houthoofd (1992a).

² Waarbij een bedrijf staat voor een SBU (strategic business unit) in een gediversifieerde onderneming of de onderneming zelf in een niet-gediversifieerde onderneming. Een SBU is een organisatorische eenheid binnen een gediversifieerde onderneming, verantwoordelijk voor één enkel produkt of één enkele produktlijn, die een goed afgebakende PMC (produkt-markt-combinatie) bedient en een afgebakende groep concurrenten heeft.

lopendheid in het gedrag van bedrijven. Dit "gedrag" van een bedrijf noemt men in IO-termen "conduct" en in SM-termen "strategie".

Het traditionele "structure-conduct-performance"-paradigma (het structurele SCP-paradigma) van de IO argumenteert dat de performantie van de industrietak sterk bepaald wordt door de structuurkenmerken³ ervan. Deze laatste omvatten concentratiegraad (aantal en relatieve grootte van de bedrijven); exit barriers; entry barriers; produktdifferentiatie; groei van de industrietak; enz. Deze structuurkenmerken determineren het gedrag van de bedrijven en dit determineert op zijn beurt de performantie. Vermits de bedrijven die opereren binnen een industrietak geconfronteerd worden met dezelfde structuurkenmerken, zullen ze zich op dezelfde manier gedragen, zodat het gedrag van de bedrijven in grote mate verwaarloosd kon worden als determinant van de performantie. In empirische studies wordt daarom een rechtstreeks verband gezocht tussen de structuurkenmerken van de industrietak enerzijds en de performantie anderzijds. SG-studies met een IO-perspectief bestuderen meestal meerdere industrietakken tegelijk (multiple industry studies) om verschillen in structuurkenmerken tussen de industrietakken te kunnen relateren aan verschillen in performantie. In SG-studies met een IO-perspectief geschiedt de formatie van de groepen trouwens meestal op basis van één variabele (b.v. de grootte van de bedrijven). De afbakening van de groepen is dus nogal ad hoc.

Een aangepaste versie van het SCP-paradigma, het zogenaamde behavioristische SCP-paradigma, erkent echter dat managers strategische keuzen kunnen maken die enerzijds de performantie van de bedrijven beïnvloeden en anderzijds de structuurkenmerken van de industrietak mee bepalen. Deze heterogeniteit in gedrag maakt dat "entry barriers" veralgemenen tot mobiliteitsbarrières. Mobiliteitsbarrières zijn groep-specifieke "entry barriers". Mobiliteitsbarrières ontmoedigen beweging van bedrijven tussen strategische groepen wegens de aanzienlijke kosten die gemaakt moeten worden om deze beweging mogelijk te maken, wegens het feit dat de uitkomst van deze beweging onzeker is of het feit dat er heel wat tijd zal verlopen vooraleer de beweging verteerd zal zijn. Mobiliteitsbarrières vormen dus de theoretische grondslag ter verklaring van duurzaam veronderstelde performantiever verschillen tussen de strategische groepen.

3 Voor een uitgebreid overzicht van de kenmerken van een industrietak wordt verwezen naar Porter (1985, p. 6, figuur 1-2) en Porter (1980, hoofdstuk 1).

SG-studies met deze nieuwe visie als achtergrond relateren vrij robuuste kenmerken van het gedrag van bedrijven (als proxies voor de bedrijfsstrategie) met performantie. Concreet worden bepaalde middenontplooiingen gebruikt als afspiegelingen van de strategie die door het bedrijf wordt gevolgd. Typevoorbeelden zijn de studies over de Amerikaanse bierbrouwerijsector (Hatten en Schendel, 1977; Hatten, Schendel en Cooper, 1978; Schendel en Patton, 1978). Deze studies zijn industrietak-specifiek en besteden meer aandacht aan de variabelenkeuze.

In de variabelenkeuze ter afbakening van de strategische groepen knelt het schoentje van de hele SG-theorie. In de SG-studies met een SM-perspectief wordt meer aandacht besteed aan wat er nu "strategisch" is aan een strategische groep. De variabelenkeuze wordt meer betrokken op de definitie zelf van strategie. Wanneer men echter de term SG meer wil betrekken op het concept strategie, stuit men op de moeilijkheid dat het concept "strategie" vanuit verschillende invalshoeken kan worden benaderd. Doorgaans worden immers vijf conceptualisaties van "strategie" door elkaar gebruikt, waarbij zelden expliciet wordt aangeduid hoe de term in de desbetreffende tekst wordt gezien. Deze vijf invalshoeken zijn: (1) strategie als plan; (2) strategie als patroon; (3) strategie als perspectief; (4) strategie als positie; en (5) strategie als manoeuvre (Mintzberg, 1987). Deze conceptualisaties zijn ten dele onderling combineerbaar.

De term "strategie" wordt in deze studie gedefinieerd op een tweeledige manier:

- (1) een strategie is een patroon dat kan worden herkend in de ondernemingsbeslissingen en de daaruit voortvloeiende activiteiten inzake het concurrentiebereik⁴ en de ontplooiing van de middelen⁵ om een concurrentievoordeel⁶ en synergie⁷ te bereiken op bedrijfsniveau;

4 Onder concurrentiebereik kan worden verstaan: (1) de variatie aan marktsegmenten waarop men actief is of wil zijn; (2) het aantal types produkten dat aangeboden wordt aan de beoogde marktsegmenten; (3) de geografische uitgestrektheid van de strategie; en (4) de mate van verticale integratie (het al of niet zelf produceren van bepaalde onderdelen dan wel inkopen) (Porter, 1985, 53-54). Bereik-beslissingen betreffen dus de produktdiversiteit, de marktdiversiteit, de geografische diversiteit en de positionering in de bedrijfskolom (verticale integratie).

5 De notie "middelenontplooiing" slaat op de allocatie van de middelen, met name mensen, machines, kapitalen en tijd, over de verschillende afdelingen, diensten en activiteiten in het bedrijf. Een formele manier om de middelen te alloceren in het bedrijf is uiteraard de budgettering.

6 Dit concurrentievoordeel kan een kostenvoordeel of een differentiatievoordeel betreffen (cf. Porter, 1985).

- (2) een (concurrentie)strategie is het patroon dat ingebed ligt in de consistente actie van het bedrijf om zijn positie te verbeteren ten opzichte van de concurrenten of potentiële concurrenten in de sector.

Een *strategische groep* is dan een groep van bedrijven met hetzelfde of een gelijksoortig patroon inzake concurrentiebereik en middelenontplooiing met het oog op concurrentievoordeel en synergie. *Daarbij wordt evenwel niet nagetrokken, net zomin als in andere empirische onderzoeken naar strategische groepen, hoe deze middelenontplooiing en dit concurrentiebereik daadwerkelijk omgezet worden in een strategisch voordeel en dus leiden naar een strategie-type.* Evenmin worden de kostenverschillen en differentiatieverschillen rechtstreeks aan het bedrijf gemeten. Vooral het opmeten van differentiatieverschillen stelt praktische problemen omdat het marktonderzoek vereist, en hiervoor ontbreken de nodige financiële middelen voor een extern onderzoeker.

C. De afbakening van een "industrietak"

De SG-studies proberen inzicht te krijgen in de heterogeniteit van een industrietak en classificeren de bedrijven verder in groepen op basis van één of meer variabelen. Eerst moet dus worden nagetrokken welke bedrijven geklasseerd dienen te worden, m.a.w. welke bedrijven behoren tot een bepaalde industrietak (in ons geval de bierbrouwerijsector) en welke niet.

Twee criteria (of een combinatie van beide) worden meestal gebruikt om een industrietak af te bakenen: de aangewende technologie en de markt. De pragmatische definiëring van Porter (1980, 5) luidt dat een industrietak wordt gevormd door bedrijven die producten maken die nauwe substituten zijn voor elkaar. Al met al is dergelijke aflijning van een industrietak subjectief. De manager kan dus bestaande zowel als potentiële concurrenten tot de industrietak rekenen. Praktisch gezien zal een onderzoeker zich moeten baseren op de NACE-classificatie, b.v. op het 4-cijfer-niveau. Voor de brouwerijsector was dit "4271 brouwerijsector". De ervaring leerde echter dat zorgvuldige screening naderhand nodig was om te zien of de bedrijven die onder de code 4271 ge-

⁷ Synergie slaat op het samenwerkingsvoordeel tussen verwante SBU's binnen een gediversifieerde onderneming. In het geval van een niet-gediversifieerde onderneming dient het begrip "synergie" enger geïnterpreteerd te worden in de zin van de mate waarin de verschillende ontplooiingen van middelen en mensen elkaar ondersteunen dan wel tegenwerken.

klasseerd staan inderdaad bier brouwen. Nogal wat handelaars verkiezen onder deze label geklasseerd te staan hoewel ze niet (meer) brouwen. Dit brengt ons tot de bespreking van de populatie en de steekproef.

2. Populatie, steekproef, gegevensbronnen en analysemethode

Het onderzoek werd toegepast op de brouwerijsector in België. Deze sector is vooral gekozen vanwege het feit dat deze bedrijven slechts actief zijn in één enkele industrietak, waardoor het (vaak arbitraire) opsplitsen van gegevens op ondernemingsniveau naar elke bedrijfsactiviteit apart kon worden vermeden.

De gebruikte gegevens in deze studie zijn afkomstig van (1) gegevens gepuurd uit de jaarrekening van de betreffende bedrijven (betrokken van de cd-rom van de NBB), en (2) gegevens verzameld door middel van een enquête bij de brouwerijen zelf. Van de 76 brouwerijen in België waren een vijftigtal bereid mee te werken aan het onderzoek.

Gelet op de twee belangrijkste doelstellingen van deze studie, nl. de afbakening van groepen en het verifiëren van performantieverschillen tussen de groepen, en gezien het multivariate karakter van het onderzoek, is gebruik gemaakt van factoranalyse, clusteranalyse en variantieanalyse. De factoranalyse (principale-componentenmethode), uitgevoerd op de strategische variabelen, is bedoeld om de multicollineariteit tussen deze variabelen weg te nemen en maakt het mogelijk de achterliggende dimensies achter deze variabelen te ontdekken. Het onderzoek gebeurt dan verder vooral op basis van deze orthogonale factorscores, bepaald per bedrijf per strategische dimensie.

De strategische groepen worden dan afgelijnd via clusteranalyse (hiërarchische clusteranalyse met behulp van de Ward-methode, gevolgd door een K-means partitie-methode) op de factorscores. Deze procedure staat ook bekend als de Wishart-procedure. Kruskal-Wallis-Anova wordt ten slotte gebruikt voor het testen van verschillen tussen de strategische groepen.

Het onderzoek liep gedurende het jaar 1989. De verzamelde gegevens slaan op de periode 1985-1988. Om de invloed van toevallige factoren, seizoenschommelingen, en ook conjuncturele invloeden zoveel mogelijk te weren, werd de analyse uitgevoerd op de betreffende 4-jaars-gemiddelden.

3. Variabelenkeuze

De classificatie van de bedrijven in de bierbrouwerijsector dient te gebeuren op basis van industrietak-specifieke factoren die onder controle staan van het topmanagement. Het dient te gaan om factoren die van wezenlijk belang zijn voor de concurrentiepositie van het bedrijf en die gemeten kunnen worden met financiële data of objectieve primaire gegevens. Met dit laatste wordt bedoeld dat in gesprekken met de betrokken managers gevraagd wordt naar "feiten" en niet naar opinies of intenties. De gebruikte variabelen voor de afbakening van de groepen dienen ten slotte betrekking te hebben op strategische elementen zoals bedoeld in de conceptuele afbakening (zie punt 1), met name de middelenontplooiing en het concurrentiebereik. Elk van de opgenomen variabelen zal nu bondig worden besproken. Voor een overzicht en een concrete operationalisatie verwijzen we naar tabel 1.

Tabel 1
De strategische variabelen

Variabelen	Operationalisatie	Gegevensbron. Berekeningen gebaseerd op Ooghe en Van Wymeersch (1988)
1. Volume	1. hoeveelheid	1. In (volume in hl) [gebaseerd op de enquête]
2. Intensiteit vast kapitaal (*)	2. $\frac{\text{aanschaffingswaarde vaste activa per einde boekjaar}}{\text{toegevoegde waarde}}$	2. $\frac{8199}{ 70/74 - 740 - 60 - 61 }$
3. Bruto werkkapitaal-intensiteit (*)	3. $\frac{\text{bruto werkkapitaal}}{\text{toegevoegde waarde}}$	3. $\frac{29/58}{ 70/74 - 740 - 60 - 61 }$
4. Nieuwe merken	4. hoeveelheid	4. gebaseerd op de enquête
5. Aantal produkttypes	5. hoeveelheid	5. gebaseerd op de enquête
6. Type onderneming	6. % pils in totaal volume	6. gebaseerd op de enquête
7. Export	7. % van de totale omzet geëxporteerd	7. gebaseerd op de enquête
8. Controle afzetkanalen	8. aantal cafés in eigendom	8. gebaseerd op de enquête

(*) Gegevens afkomstig van de jaarrekening.

De factor "volume in hectoliter" is uiteraard een grootte-indicator. Aangenomen kan worden dat het jaarlijks afgezette volume ook een proxy is voor de naambekendheid van de biermerken van de betrokken bedrijven. De enquête gaf ook te kennen dat de brouwerijen een evenwicht hanteren tussen enerzijds de afgenomen hoeveelheid bier en anderzijds het verstrekken van gratis bierglazen, het ondersteunen van een café-exploitant door het verstrekken van bierkaartjes, lichtpanelen, tapkranen en dergelijke. Volume correleert derhalve ook met de promotionele inspanningen (*andere dan reclame*) van de onderneming. Afbakening van de strategische groepen op basis van *voorraadgrootheden* (zoals merkbekendheid) verdient onzes inziens aanbeveling boven een groepering op basis van *stroomgrootheden* (zoals de reclame-uitgaven). Bij een ST-studie zou dit andersom kunnen zijn: de klemtoon ligt daar op stroomgrootheden.

De *intensiteit van het vast kapitaal* leert een en ander over de mate waarin de bierproductie veeleer "artisaan" dan wel "machinaal" geschiedt. Deze variabele heeft een weerslag op de operationele "leverage" en de kostenstructuur.

De *werkkapitaalintensiteit* is gebonden aan de middelenontplooiing in de richting van grotere voorraden en grotere uitstaande vorderingen (langere klantenkredieten). Brouwerijen die "speciale" bieren met langere rijpingstijd produceren, moeten bereid zijn meer te investeren in stocks. Brouwerijen die aan klantenbinding wensen te doen via lange betalingstermijnen (een differentiatievoordeel), moeten bereid zijn fors te investeren in vorderingen.

Het *aantal nieuwe merken* leert iets over de innovatie-inspanningen van het bedrijf. Het moet dan inderdaad ook gaan om nieuwe bieren en geen "etiketbieren". Wanneer een bestaand bier van eenzelfde brouwer wordt verkocht onder een andere naam en tegen een andere prijs, spreekt men van een "etiketbier" (Crombecq, 1989, 54).

Het *aantal produkttypes* dat men voert in het assortiment, typeert de breedte van het concurrentiebereik. Ook de zesde variabele, het *brouwerijtype*, leert een en ander over de "business definition": profileert de onderneming zich als pils- of als niet-pils-brouwerij?

De *export*, gemeten als het percentage van de output dat zijn weg vindt naar het buitenland, is net zoals de factor "nieuwe merken" gebruikt als indicator van de innovatie-inspanning van de onderneming.

Het aantal gebonden cafés, ten slotte, is een fenomeen waar je in de Belgische context niet omheen kunt. Het leeuwedeel van de cafés heeft een "exclusiviteitscontract" met één brouwerij in ruil voor voordelen verkregen van die brouwerij (zie hierboven). Hoe meer gebonden cafés een brouwerij heeft, hoe groter haar greep op de afzet (seller power). In onderhavige studie werd alleen rekening gehouden met de cafés in eigendom van de brouwerij. Deze zijn uiteraard exclusief gebonden aan het bedrijf.

4. Onderzoeksresultaten

De factoranalyse vat de acht variabelen samen tot twee achterliggende dimensies, verwant aan het type bedrijf (zie tabel 2, tabel 3 en figuur 1). De eerste dimensie suggereert elementen die typisch zijn voor een bedrijf van het pils-type: aantal merken, aantal cafés en volume laden op deze factor. De tweede dimensie typeert de strategische opties van een bedrijf dat zich toelegt op niet-pils-bieren: export⁸, werkkapitaalintensiteit en nieuwe merken laden positief op deze dimensie, terwijl het percentage pils negatief laadt op deze factor. De acht variabelen worden herleid tot de dichotomie "productie van het type NIET-PILS-bieren" versus "productie van het PILS-type".

Tabel 2

Factoranalyse van de strategische variabelen: eigen waarde en verklaarde variantie

Factor	Eigen waarde	Pct Var	Cum Pct
1	2,64558	33,1	33,1
2	1,70153	21,3	54,3
3	0,92832	11,6	65,9
4	0,82755	10,3	76,3
5	0,79270	9,9	86,2
6	0,49623	6,2	92,4
7	0,39721	5,0	97,4
8	0,21088	2,6	100,0

⁸ De interviews gaven te kennen dat het percentage export en het aantal nieuwe merken veel hoger liggen bij de brouwerijen die weinig of geen pils produceren dan bij bedrijven die zich concentreren op de pilsproductie. Dat deze variabelen dus een niet-pils-brouwerij typeren impliceert niet dat in het buitenland geen Belgische pils zou worden verkocht.

Tabel 3

Geroteerde factormatrix van de strategische variabelen

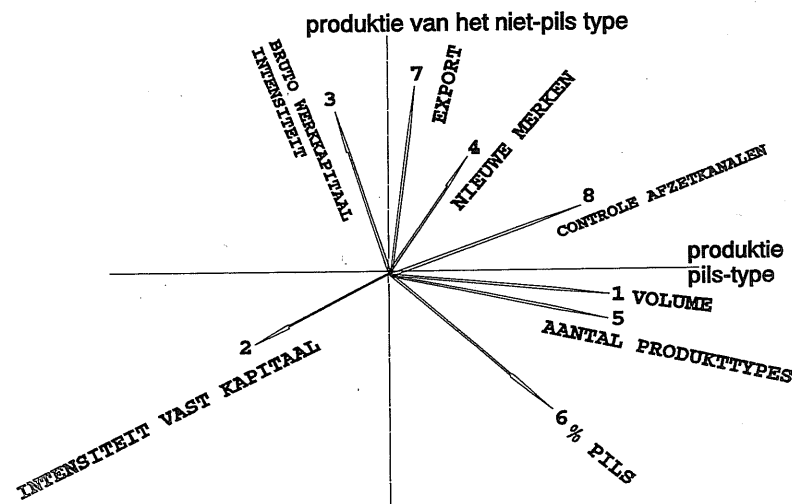
Variabelen	FACTOR 1 pils	FACTOR 2 niet-pils
Var. 5: Aantal produkttypes	0,85252	
Var. 1: Volume in hl	0,79168	
Var. 8: Controle afzetkanalen	0,69775	
Var. 6: Bedrijfstype (% pils)	0,66839	-0,50361
Var. 2: Intensiteit vast kapitaal	-0,41337	
Var. 7: Export		0,80646
Var. 3: Intensiteit werkkapitaal		0,63695
Var. 4: Nieuwe merken	0,38282	0,45253

Noten

1. Gerapporteerde data betreffen factorladingen $\geq 0,3$.
2. De matrix is gesorteerd.
3. Blanco's voor ladingen $< 0,3$ om de leesbaarheid te verhogen.

Figuur 1

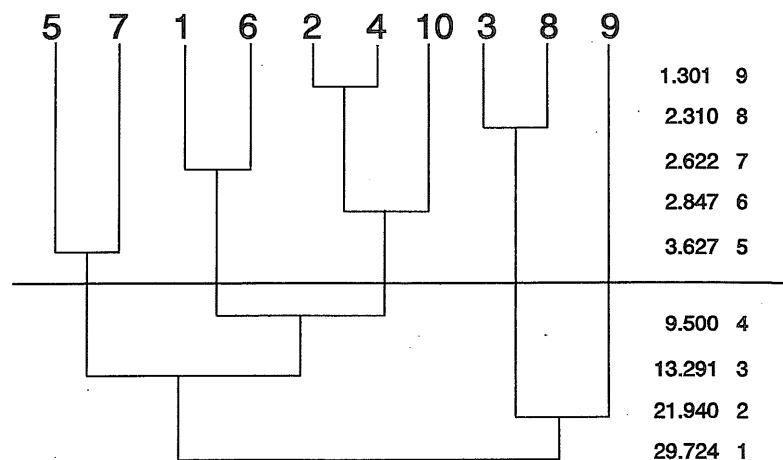
Grafische voorstelling van het factormodel



De clusteranalyse gebaseerd op de twee factorscores berekend per bedrijf, levert een 5-groepen-oplossing op. Het aantal clusters werd bepaald aan de hand van de plotse grote toename in de ESS (Error Sum of Squares) bij de overgang van 5 clusters naar 4 clusters (zie het dendrogram in figuur 2). Deze 5 groepen kunnen, op basis van de oorspronke-

lijke variabelen (de zogenaamde ruwe data), als volgt omschreven worden (zie figuur 3):

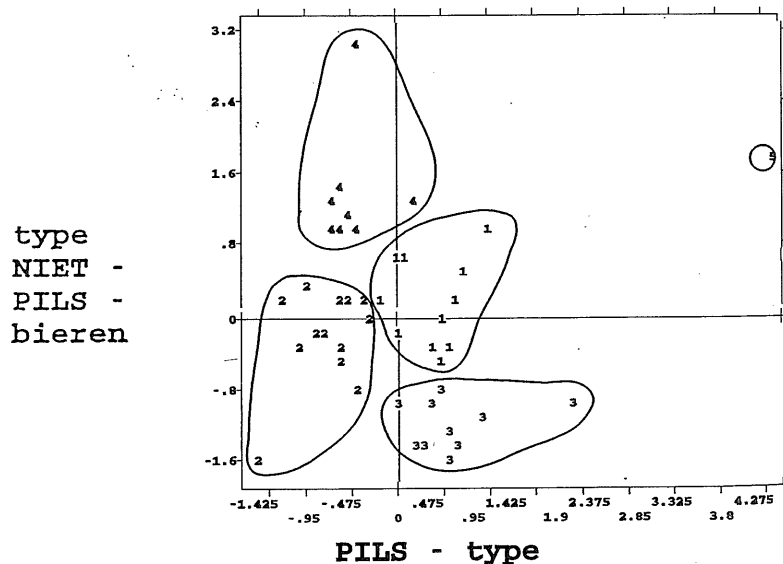
Figuur 2
Dendogram van de clusteroplossing



Noten

1. De Error Sum of Squares (ESS) zijn weergegeven in de eerste kolom.
2. De laatste kolom verwijst naar het aantal clusters.

Figuur 3
Strategische groepen in de Belgische brouwerijsector



SG1: Grotere brouwerijen met een breed concurrentiebereik maar toch met klemtoon op de niet-pils-produkten. Ze hebben een gemiddeld exportniveau, een gemiddelde werkkapitaalintensiteit en controle van de afzetkanalen. Er is een neiging tot innovatie (uitgedrukt in het aantal nieuwe merken dat wordt gelanceerd).

SG2: Kleine brouwerijen met een exclusieve klemtoon op één product-type (focus-strategie). Ze zijn veeleer "conservatief" ("defender"-strategie). Deze bedrijven zijn gemiddeld werkkapitaalintensief en hebben geen of weinig controle over de afzetkanalen.

SG3: Grotere brouwerijen van vooral pils. Zij verkopen alleen op de thuismarkt, en ontplooiën daarom veel middelen ter controle van de afzet (eigen cafés). In relatie tot de andere groepen zijn zij niet werkkapitaalintensief.

SG4: Deze groep bestaat uit gefocuseerde, kleine, innovatieve niet-pils-brouwerijen. In dit opzicht gelijken ze op bedrijven uit de groep SG2. Het verschil met groep 2, echter, ligt in het feit dat ze veel meer innovatief zijn, zowel in het lanceren van nieuwe merken als in het zoeken naar exportmarkten.

SG5: Interbrew.

De vraag rijst dan of deze verschillende positionering binnen de industrietak in verband kan worden gebracht met de prestaties van het bedrijf. De theoretische literatuur veronderstelt dat er inderdaad (duurzame) performantieverschillen zouden bestaan tussen de strategische groepen (cf. supra). De prestaties van de brouwerijen werden gemeten met drie maatstaven, met name de intrinsieke winstgevendheid (de onderneming bevindt zich klaarblijkelijk in goede "algemene gezondheid"), de efficiëntie (de relatie tussen de output van de onderneming ten opzichte van haar inputs) en de groei (de voortgebrachte toegevoegde waarde stijgt)⁹.

Met de variantie-analyse van Kruskal-Wallis werd dan nagegaan of er tussen de vijf strategische groepen verschillen waren ten aanzien van deze drie performantiescores. Bij geen enkele maatstaf werden statistisch significante verschillen vastgesteld.

⁹ Zie Houthoofd (1992b) voor een bespreking van deze keuze.

5. Conclusies en bespreking

Dit artikel wil een bijdrage leveren tot het ordenen van het vakgebied "strategie" en daarin de SG-theorie situeren. Een strategische groep werd gedefinieerd als een groep van bedrijven met hetzelfde of een gelijksoortig patroon inzake concurrentiebereik en middelenontplooiing met het oog op concurrentievoordeel en synergie. De variabelenkeuze werd geënt op deze definitie. Gemeend wordt dat de klemtoon in een SG-onderzoek moet liggen op voorraadgrootheden, niet op stroomgrootheden, om de relatieve positie van de concurrenten binnen een sector in beeld te brengen. Aldus is het SG-onderzoek een instrument voor concurrentie-analyse. SG-onderzoek dwingt tot het naspeuren (1) van de factoren die de sterkte of de zwakte van een bedrijf bepalen, en (2) van de industrietak-specifieke factoren die kansen of bedreigingen vormen voor een individueel bedrijf. De methodologie die hier gevolgd werd is transfereerbaar naar andere sectoren, mits de variabelenkeuze wordt aangepast aan de specifieke concurrentiële context. Voor de toepassing van het SG-onderzoek op de bierbrouwerijsector in België werd zodoende geopteerd voor acht vrij robuuste variabelen die de concurrentiestrijd wezenlijk bepalen.

Het feit dat tussen de strategische groepen geen statistisch significante verschillen qua prestaties gevonden werden, sluit aan bij de resultaten van andere empirische studies waar eveneens vaak geen prestatieverschillen, of slechts in één van de gebruikte maatstaven, gevonden worden (zie Houthoofd, 1992a; Martens, 1988, 1989). De intra-groep-verschillen in prestatie zijn blijkbaar dermate groot dat ze de verschillen tussen de groepen overstijgen (de inter-groep-verschillen).

Het principe van de equifinaliteit kan dan gebruikt worden om de afwezigheid van prestatieverschillen te verklaren. Het principe van de equifinaliteit stelt dat eenzelfde eindstadium (met name equivalente prestaties) kan worden bereikt vanuit een totaal verschillende uitgangspositie en via totaal verschillende wegen (Robbins, 1987, 15-16). Meer concreet: een grote pils-brouwerij kan een zekere return halen, vooral steunend op de afzet via gebonden cafés, maar een kleine brouwer van (duurder) speciale bieren kan via een welbekend, lokaal opgebouwd imago een analoge return halen. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden.

Een andere mogelijke verklaring die niet bij voorbaat kan uitgesloten worden, is dat de groepen gevormd werden op basis van een onvolledige of foutieve set van variabelen. Clusteranalyse is immers een explora-

torische techniek die altijd groepen zal afbakenen. Veel aandacht moet derhalve gaan naar de variabelenkeuze, de clustermethode en de bepaling van het aantal groepen. Vanuit onze kennis van de sector kunnen we stellen dat de wezenlijke concurrentie-beïnvloedende factoren inderdaad zijn gebruikt.

De spreiding van de resultaten binnen de strategische groepen is een aanduiding dat andere factoren dan de acht gebruikte variabelen een wezenlijke invloed hebben op de prestaties van het bedrijf. Men denke aan de invloed van de organisatiecultuur, organisatiestructuur en -gedrag, managerkenmerken (leeftijd, opleiding, ...) en variabelen die het nagestreefde strategische voordeel proberen te identificeren. Het verdient dus aanbeveling meer variabelen op te nemen in het onderzoek. Meteen wordt de vermelde scheiding tussen SG- en ST-literatuur (cf. supra) opgeheven, *een na te streven doel*.

Referenties

- CROMBECQ, P. (1989), *Bierjaarboek 1989 - 1990. Complete gids over de Belgische en Nederlandse bieren*, Antwerpen, Kosmos.
- HATTEN, K.J.; SCHENDEL, D.E. en COOPER, A.C. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", *Academy of Management Journal*, jg. 21, nr. 4, pp. 592-610.
- HATTEN, K.J. en SHENDEL, D.E. (1977), "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71", *The Journal of Industrial Economics*, december, pp. 97-113.
- HATTEN, K.J. en HATTEN, M.L. (1987), "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, jg. 8, pp. 329-342.
- HATTEN, K.J. en HATTEN, M.L. (1985), "Some empirical insights for strategic marketers: the case of beer", in: THOMAS en GARDNER (1985), pp. 275-292.
- HOUTHOOFD, N. (1992a), *Strategic groups in the Belgian brewing sector: performance, organizational structure and task environment*, Gent, Academia Press.
- HOUTHOOFD, N. (1992b), "Meting van de performantie van een bedrijf", *Accountancy & Bedrijfskunde*, september, pp. 20-23.
- MARTENS, R. (1989), "De strategische groepstheorie. Een toepassing op de Europese farmaceutische markt, 1978-1985", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 3, pp. 251-270.
- MARTENS, R. (1988), *Strategic group formation and performance implications. The case of the pharmaceutical industry in five E.C.-countries, 1978-1985*, niet-gerepubliceerd doctoraal proefschrift, Antwerpen, UFSIA.
- MINTZBERG, H. (1987), "The strategy concept (I): five p's for strategy", *California Management Review*, Fall, pp. 11-24.

- OOGHE, H. en VAN WYMEERSCH, C. (1988), *Financiële analyse van jaarrekeningen*, Leiden, Stenfert Kroese.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press.
- ROBBINS, S.P. (1987), *Organization theory: structure, design and applications*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- SCHENDEL, D. en PATTON, G.R. (1978), "A simultaneous equation model of corporate strategy", *Management Science*, jg. 24, nr. 15, november, pp. 1611-1621.
- THOMAS, H. en GARDNER, D. (eds.) (1985), *Strategic marketing and management*, Chichester, John Wiley & Sons.

Abstract

Research on Strategic Groups: A Technique for Competitive Analysis

A strategy is seen as a pattern in the scope and resource commitment decisions and resulting actions in view of achieving competitive advantage and synergy at firm level. A strategic group can thus be defined as a group of business units or single business firms in an industry with the same or a similar pattern of scope and resource commitments in the search for competitive advantage and synergy. Strategic groups in the Belgian brewing industry are delineated by means of eight variables. Factor analysis summarizes these variables into the dichotomy "pils orientedness" versus "non-pils orientedness". Cluster analysis was performed on the factor scores to form the groups. Five groups are established. Three performance measures were used: intrinsic profitability, efficiency and growth. No statistically significant performance differences have been detected between the strategic groups formed.



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 – ingeval van ontoereikende waarborgen.

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

DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

DEPOSITOCERTIFICATEN:

Belegging op middellange termijn.
Beter rendement dan kasbons.

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.