

***Strategisch manoeuvreren bij omgevingsturbulentie.***

Scriptiecoach: Dr. Tom J.M. Mom

Meelezer: Dr. Ingrid Verheul

6 juni 2012

Pim Peeters - 350955

peeterspim@yahoo.com

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

***Strategisch manoeuvreren bij omgevingsturbulentie.***

**Disclaimer**

Het auteursrecht van deze Master Thesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar is verwezen in de tekst en zijn genoemd in de referenties. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van deze Thesis. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## **VOORWOORD**

Het idee van deze thesis is ontstaan uit de colleges Strategisch Management van Tom Mom over exploratie en exploitatie en mijn persoonlijke interesse in het verbeteren van ondernemingsprestaties. In ruim 5 maanden heb ik deze Master Thesis Business Administration voltooid. Dit was de afronding van een zeer mooie en waardevolle studieperiode met een enorme intensiteit.

Hierbij wil ik mijn begeleider Tom Mom hartelijk bedanken voor het sparren, het praktisch bijsturen en zijn erg snelle reacties op mijn e-mails. Hierdoor bleef ik continu gemotiveerd en werd mijn tempo niet afgeremd. Door deze combinatie ontstond voor mij een enorme discipline om nagenoeg al mijn vrije tijd en vakantiedagen aan deze Master Thesis te besteden. Daarbij wil ik mijn meezeer Ingrid Verheul ook bedanken voor het kritisch meedenken vanuit een ander perspectief, zodat ik logische en verantwoorde stappen bleef maken. Mijn dank gaat ook uit naar Elko Klijn voor de methodologische ondersteuning en Ferdinand Jaspers als vervangend meezeer voor de afstudeerzitting.

Natuurlijk wil ik mijn partner Inge ook bedanken voor de steun, de motivatie en de interesse tijdens mijn studie. Door de intensiteit van deze opleiding was mijn bijdrage aan het privé- en gezinsleven nagenoeg verdwenen. Bedankt voor je geduld!

Als laatste wil ik mijn studiegenoten bedanken voor de fantastische tijd samen; in de colleges, tijdens de groepsopdrachten en discussies, tijdens het carpoolen en tijdens onze studietrip in Ann Arbor. Ook van jullie heb ik enorm veel geleerd en door jullie werd ik extra gemotiveerd.

**Pim Peeters**

Helden, juni 2012

## **SAMENVATTING**

Aangezien ondernemingen geconfronteerd worden met dynamische, complexe en onvoorspelbare omgevingen zijn ondernemingen genoodzaakt om zich continu strategisch te blijven innoveren en zich te blijven aanpassen voor het verbeteren van de ondernemingsprestaties. De invloed van exploratie en exploitatie op ondernemingsprestaties is uitgebreid beschreven in de bestaande literatuur. Echter, er zijn maar weinig onderzoeken die rekening houden met de externe omgeving op deze relatie. Daarbij is omgevingsturbulentie als moderator nooit eerder volledig onderzocht. Dit onderzoek schept dus nieuwe inzichten ten opzichte van eerdere onderzoeken over de manier hoe ondernemingen zo effectief mogelijk kunnen exploreren en exploiteren bij veranderende omgevingsfactoren en benadrukt de belangrijkheid van het effectief innoveren. Een andere hoofdbijdrage van dit onderzoek is het scherper en eenduidiger definiëren en operationaliseren van de concepten van omgevingsturbulentie, zodat de onderlinge verschillen duidelijker worden en zodat ze beschouwd worden als drie individuele dimensies. Bovendien geeft dit onderzoek het management van ondernemingen meer duidelijkheid in het omgaan met omgevingsturbulentie en stelt ondernemingen beter in staat om juiste beslissingen te nemen, welke bijdrage aan optimale financiële ondernemingsprestaties.

De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat ondernemingen hun strategische initiatieven zorgvuldig af moeten stemmen op de omgeving voor het behalen van optimale ondernemingsprestaties. Ten eerste, aangezien dynamiek de relatie met ondernemingsprestaties beïnvloedt. Bij een stijging van de omgevingsdynamiek zal een onderneming zich moeten richten op een exploitatiestrategie en niet op een exploratiestrategie voor het verbeteren van de financiële prestaties. Ten tweede, bij een stijging van de omgevingscomplexiteit dienen ondernemingen een exploratiestrategie te volgen voor betere ondernemingsprestaties. Daarbij moeten ondernemingen zich ook bewust worden van het feit dat exploitatie niet direct leidt tot betere ondernemingsprestaties.

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling en afgeleide onderzoeksvragen	8
1.3 Conceptueel model	10
1.4 Wetenschappelijke bijdragen	11
1.5 Management bijdragen	12
1.6 Opbouw rapport	13
<b>HOOFDSTUK 2: THEORIE</b>	<b>14</b>
2.1 Inleiding	14
2.2 Afhankelijke variabele - Ondernemingsprestaties	15
2.3 Onafhankelijke variabele - Exploratie en Exploitatie	16
2.4 Modererende variabele - Omgevingsturbulentie	19
2.4.1 Dynamiek	20
2.4.2 Complexiteit	21
2.4.3 Onvoorspelbaarheid	22
2.5 Hypothesen	23
2.6 Conceptueel model	27
2.7 Conclusie	28
<b>HOOFDSTUK 3: METHODOLOGIE</b>	<b>30</b>
3.1 Methodologische benadering	30
3.2 Onderzoeksaanpak	30
3.3 Onderzoeksstrategie	31
3.4 Onderzoekseenheid	31
3.5 Dataverzameling	31
3.6 Onderzoeksomgeving	32
3.7 Metingen	33
3.7.1 Afhankelijke variabele - Ondernemingsprestaties	33
3.7.2 Onafhankelijke variabele - Exploratie en Exploitatie	34
3.7.3 Modererende variabele - Omgevingsturbulentie	38
3.7.4 Controle variabelen	39
3.8 Data analyse	39
3.9 Betrouwbaarheid en validiteit	40
3.10 Conclusie	41

<b>HOOFDSTUK 4: RESULTATEN</b>	<b>42</b>
4.1 Beschrijvende analyse	42
4.2 Analyse en resultaten afhankelijke variabelen	43
4.2.1 Gemiddeld winstpercentage	44
4.2.2 Gemiddeld marktaandeel groei	45
4.3 Hypothesen testen	47
4.4 Conclusie	48

<b>HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE EN CONCLUSIE</b>	<b>49</b>
5.1 Discussie van de resultaten	49
5.1.1 Omgevingsturbulentie en de relatie exploratie en ondernemingsprestaties	51
5.1.2 Omgevingsturbulentie en de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties	52
5.2 Bijdragen	54
5.2.1 Bijdragen aan de theorie	54
5.2.2 Bijdragen aan de praktijk	55
5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek	57
5.3.1 Theorie	57
5.3.2 Methode	57
5.3.3 Empirische analyse	58
5.4 Conclusie	58

## LITERATUURLIJST

## BIJLAGE 1: TOTAALOVERZICHT

## BIJLAGE 2: OVERZICHT STRATEGISCHE ACTIVITEITEN

## **HOOFDSTUK 1. INLEIDING**

### **1.1 Aanleiding**

Ondernemingen worden geconfronteerd met dynamische, complexe en onvoorspelbare omgevingen en moeten continu strategisch innoveren om te blijven presteren. Door deze veranderingen zijn ondernemingen genoodzaakt om zich te blijven aanpassen door exploratie en exploitatie (Floyd en Lane, 2000). Vanuit talloze ondernemingen zijn er strategische innovatievraagstukken op het gebied van exploratie en exploitatie. Een fundamenteel principe van strategisch management is dat innovatie bijdraagt om ondernemingen beter te laten presteren dan concurrenten, wat uiteindelijk moet resulteren in concurrentievoordeel.

Exploratie is het zoeken naar innovatie en het opzetten van nieuwe strategisch activiteiten, terwijl exploitatie gericht is op het verbeteren en uitnutten van de bestaande activiteiten van de onderneming (March, 1991). Als ondernemingen zich tegelijkertijd in hoge mate met beide strategische innovaties/activiteiten bezighouden spreekt men over ambidexteriteit (Duncan, 1976). Een teveel aan exploratie, ten kosten van exploitatie, leidt tot hoge kosten van experimenteren zonder het creëren van voordelen en een teveel aan exploitatie, ten kosten van exploratie, leidt tot veroudering van vaardigheden en teloorgang van het aanpassingsvermogen (Levinthal en March, 1993). Een fundamenteel vraagstuk en probleem voor een onderneming is om voldoende te investeren in exploitatie om de huidige levensvatbaarheid te verzekeren en op hetzelfde moment om genoeg te investeren in exploratie om de toekomstige levensvatbaarheid te garanderen. Overleven vraagt om een balans, echter een precieze mix voor optimale exploitatie en exploratie is moeilijk aan te geven (Levinthal en March, 1993). Ook uit ander onderzoek blijkt dat ondernemingen ambidexter moeten zijn (Gibson en Birkinshaw, 2004; He en Wong, 2004) en dat ondernemingen tegelijkertijd moeten balanceren tussen exploratie en exploitatie voor optimale prestaties (Benner en Tushman, 2002, 2003; Ghemawat en Ricart i Costa, 1993; Gupta et al. 2006; McGrath, 2001). Bovendien zal een onderneming veelal keuzes moeten maken of ze exploratie of exploitatie activiteiten willen ondersteunen met betrekking tot verdeling van de middelen, korte of lange termijn, heden of toekomst, stabiliteit of aanpassingsvermogen. Aangezien de uitgangspunten van deze keuzes veelal tegenovergesteld zijn stijgen hierdoor de spanningen tussen deze twee strategische initiatieven (Lavie et al., 2010). Daarbij worden resultaten als gevolg van het balanceren tussen exploratie en exploitatie beïnvloed door diverse andere factoren, bijv. de industriecontext (Andriopoulos en Lewis, 2009; Groysberg en Lee, 2009), door de omgeving (Cao et al. 2009; Davis, 2009; Lavie et al., 2010; Mom et al., 2009; Simsek, 2009; Rothaermel en Alexandre, 2009; Uotila et al., 2009) en door

organisatiekenmerken, zoals bijvoorbeeld absorptievermogen en organisatiestructuur (Lavie et al., 2010; Simsek, 2009).

Ondernemingen welke zich richten op kleine interne vernieuwing (exploitatie) hebben betere overlevingskansen in stabiele markten, maar ondernemingen in turbulente omgevingen kunnen direct profiteren van opkomende kansen en kunnen bestaande zekerheden loslaten (Hannan en Freeman, 1984). Het succesvol inspelen op veranderingen in de omgeving is dus een sleutelbegrip in het strategisch management (Baaij et al., 2007). Door een steeds sneller tempo van veranderingen in de omgeving, wordt het bereiken van aanhoudende superieure prestaties steeds moeilijker. Hierdoor wordt het nastreven van een goede fit tussen de ondernemingsstrategie en de omgeving steeds belangrijker en vergroot dit de kans op een goede performance (Romanelli en Tushman, 1986).

Een belangrijke hoofdvraag voor ondernemingen is: hoeveel moet de onderneming exploreren en hoeveel moet de onderneming exploiteren (March, 1991)? Ondernemingen zijn dus telkens opzoek naar het vinden van de juiste balans. In de praktijk blijkt dit erg lastig te zijn, want in tijden van crisis zijn veel ondernemingen juist geneigd voornamelijk te managen op exploitatie en minder op exploratie. Bovendien blijkt uit de strategisch management literatuur dat bij het beantwoorden van deze hoofdvraag ondernemingen rekening dienen te houden met de gesteldheid van de externe omgeving. Dus, een ondernemingsstrategie, welke rekening houdt met de omgeving, zal hierdoor leiden naar de juiste balans tussen exploratie en exploitatie. Deze volledige vraagstelling is in de exploratie/exploitatie literatuur nog niet voldoende onderzocht. Dit onderzoek gaat dit kernprobleem dus verder onderzoeken.

## **1.2 Probleemstelling en afgeleide onderzoeksvragen**

Door veranderingen op het gebied van technologieën, concurrentie, klantbehoeften en wet- en regelgeving wisselt de omgevingssturbulentie. Bij een hoge frequentie en een hoge intensiteit van deze veranderingen is er sprake van een dynamische omgeving (Volberda, 2004). Indien de veranderingen afhankelijk zijn van een groot aantal factoren en een hoge onderlinge verbondenheid hebben, is er sprake van een complexe omgeving en als de veranderingen onvoorspelbaar zijn dan is er sprake van een onvoorspelbare omgeving (Volberda, 2004). Hierdoor hebben ondernemingen continue behoefte aan meer inzicht om maximaal te blijven presteren bij omgevingsveranderingen.



Dit onderzoek richt zich op de relaties van exploratie en exploitatie enerzijds en ondernemingsprestaties in termen van winstpercentage en marktaandeel groei anderzijds. Deze beide indicatoren van ondernemingsprestaties geven een goed en betrouwbaar beeld van de korte en lange termijn prestaties van de ondernemingen. Dit komt overeen met de visie vanuit het strategisch management hoe ondernemingen op de lange termijn kunnen overleven. Er is dus een efficiency maatstaf en een effectieve maatstaf gebruikt om een beter beeld van de werkelijkheid te krijgen. Door deze combinatie kunnen resultaten uit exploratie en exploitatie activiteiten worden waargenomen of deze nu op korte of langere termijn zichtbaar worden in het resultaat van de onderneming maakt hierdoor niet meer uit (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Aan deze relatie is de moderator omgevingsturbulentie gekoppeld. Omgevingsturbulentie bestaat uit drie dimensies, namelijk *dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid* (Volberda, 2004). De effecten van deze drie dimensies op de relatie tussen exploratie en exploitatie met ondernemingsprestaties zijn onderzocht. Bestaande theoretische modellen over exploratie en exploitatie geven aan dat aspecten van omgevingsturbulentie van invloed kunnen zijn op de relaties tussen exploratie en exploitatie en ondernemingsprestaties, maar zowel conceptueel en empirisch onderzoek hiernaar ontbreekt grotendeels (bijv. Lavie et al. 2010, Raisch en Birkinshaw 2008). Als gevolg hiervan stellen Raisch en Birkinshaw (2008) dat de relatie tussen exploratie en exploitatie en performance met in achtname van moderatie factoren nog verder onderzocht moet worden. Aangezien iedere onderneming markt- en contextafhankelijk is en een specifiek karakter heeft roept dit een vraag naar aanvullende modererende variabelen. Ook zijn de ondernemingsprestaties in alle voorgaande onderzoeken verschillend en telkens wisselend onderzocht. Bovendien richt dit onderzoek zich op een specifieke niet eerder onderzocht context; de Europese financiële sector.

Dit onderzoek schept dus nieuwe inzichten ten opzichte van eerdere onderzoeken over de manier hoe ondernemingen zo effectief mogelijk kunnen exploreren en exploiteren bij veranderende omgevingsfactoren en benadrukt de belangrijkheid van het effectief innoveren. Hierdoor wordt een hiaat in de strategisch management wetenschap ingevuld.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

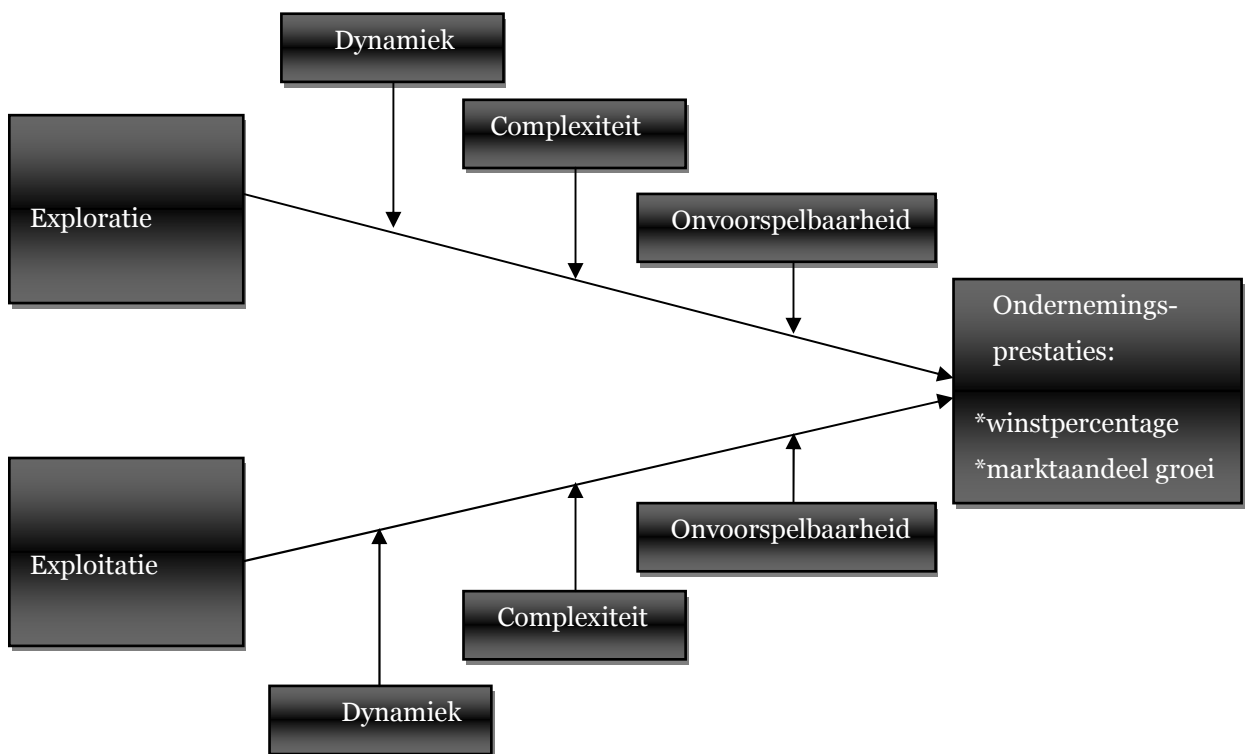
*Wat is de modererende werking van omgevingsturbulentie –dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid- op de relatie tussen exploratie en exploitatie en ondernemingsprestaties?*

Met behulp van onderstaande subvragen zal deze onderzoeksvraag opgelost worden:

- Wat is *exploratie/exploitatie*?
- Wat is *omgevingsturbulentie (dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid)*?
- Wat is het verband tussen *exploratie/exploitatie* en *ondernemingsprestaties*?

### 1.3 Conceptueel model

Hieronder staan de concepten uit de onderzoeksvraag in het eerste conceptueel model weergegeven. Na het stellen van de hypothesen in hoofdstuk 2 volgt het definitieve conceptueel model.



*Figuur 1.1 Conceptueel model*

#### **1.4 Wetenschappelijke bijdragen**

Uit de managementliteratuur blijkt dat er een gebrek is aan inzicht in hoe ondernemingen om moeten gaan met strategische keuzes, op het gebied van exploratie en exploitatie, bij omgevingsturbulentie. Miller en Friesen (1986) bevestigen wel dat er een modererende werking van omgevingsaspecten is op de relatie tussen strategische innovatie en performance. Echter in voorgaande onderzoeken is omgevingsturbulentie niet eerder volledig onderzocht in deze relatie.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de academische literatuur door omgevingsturbulentie volledig als moderator te onderzoeken in de relatie exploratie/exploitatie met ondernemingsprestaties. In voorgaande onderzoeken werd dikwijls gebruik gemaakt van slechts een dimensie van omgevingsturbulentie (bijv. Aug en Menguc, 2005; Uotila et al., 2009) eventueel gecombineerd met andere modererende variabelen (bijv. Jansen et al., 2006; Davis et al., 2009). Het onderzoek van Simsek (2009) heeft wel de invloed van omgevingsdynamiek en -complexiteit op de relatie van ambidexteriteit en prestaties onderzocht, echter is dit niet empirisch getest. Hij geeft aan dat er meer organisatie- en omgevingskenmerken van invloed zijn op deze relatie. Middels dit onderzoek wordt een omgevingskenmerk toegevoegd, namelijk onvoorspelbaarheid. Aangezien deze moderator nooit eerder is gebruikt, bekijkt dit onderzoek de omgeving dus vanuit een breder perspectief door dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid te onderzoeken. Het artikel van Lawie et al. (2010) bevestigt de noodzaak van dit onderzoek, omdat er meer onderzoek nodig is om de condities te ontdekken hoe ondernemingen reageren bij onvoorspelbaarheid van de omgeving in de relatie exploratie/exploitatie met financiële prestaties.

Tevens levert dit onderzoek een bijdrage aan nieuw empirisch bewijs, aangezien diverse vorige onderzoeken niet empirisch zijn getest, maar alleen gesimuleerd (bijv. Simsek, 2009). Er is nog altijd een tekort aan empirisch onderzoek op de relatie exploratie/exploitatie of ambidexteriteit en ondernemingsprestaties (He en Wong, 2004; Raisch en Birkenshaw, 2008).

Bovendien verschilt dit onderzoek ten opzichte van eerdere onderzoeken in de kenmerken van financiële prestaties. In het verleden zijn deze verschillend en telkens wisselend onderzocht. Hierin is de combinatie van winstpercentage en marktaandeel groei slechts eenmaal eerder toegepast (Aug en Menguc, 2005). De indicator marktaandeel groei wordt door Jansen et al. (2006) juist aanbeveelt bij toekomstig onderzoek. Aangezien zijn onderzoek alleen gericht was op de winstgevendheid ontstond hierdoor een beperkt en

eenzijdig beeld van de financiële ondernemingsprestaties. Dit onderzoek schept dus een integraler beeld dan eerdere onderzoeken tot nu toe doen.

Tenslotte richt dit onderzoek zich op een specifieke niet eerder onderzochte context; de Europese financiële sector. Hierdoor creëert dit onderzoek nieuwe inzichten ten opzichte van eerdere onderzoeken en wordt een hiaat in de managementwetenschap ingevuld.

## **1.5 Management bijdragen**

Dit onderzoek levert een waardevolle bijdrage aan de vraag hoe managers van ondernemingen exploratie- en exploitatiestrategieën effectief kunnen inzetten bij omgevingsturbulentie voor het behalen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel, om optimale financiële ondernemingsprestaties te behalen.

Dit is ten eerste relevant, aangezien groei van de onderneming het belangrijkste onderwerp van alle managementteams is (Zook et al., 2001). De sleutel voor succes in groei en winst is niet het verlaten van de core-business, maar het concentreren op vernieuwde krachten en een hoger niveau van creativiteit (Zook et al., 2001). Ondernemingen zullen dus zowel met exploitatie als exploratie bezig moeten zijn om dit succes te behalen, immers zonder voldoende prestaties zal een onderneming op lange termijn haar bestaansrecht verliezen (March, 1991).

Ten tweede, voor ondernemingen is het belangrijk om een goede fit tussen de ondernemingsstrategie en de omgeving na te streven, aangezien dit de kans op goede performance vergroot (Romanelli en Tushman, 1986). Bovendien geeft Uotila et al. (2009) aan dat een optimale balans tussen exploratie en exploitatie afhankelijk is van de omgevingscondities. Als de business- of marketingstrategie niet op de omgevingscondities is afgestemd ontstaan er dus strategische hiaten welke de groei en winstdoelstellingen belemmeren (Perrott, 2008). Ook volgens Porter (1991) zullen ondernemingen zich aan de omgevingsomstandigheden moeten aanpassen met het oog op het behalen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel.

Ten derde, Wiggins & Ruefli (2002) hebben aangetoond dat de omgeving waarin bedrijven opereren steeds competitiever wordt of ten minste sterk fluctueert in de mate van turbulentie (McNamara et al. 2003). Chakravarthy (1997) toont aan dat toegenomen omgevingsturbulentie er voor zorgt dat gangbare concurrentiestrategieën niet meer voldoende zijn. Hij concludeert dat “first mover” en innovatiestrategieën niet meer voldoende zijn om de veranderende omgeving het hoofd te bieden. Hij beargumenteert dat

ondernemingen in een voortdurende staat van vernieuwing moet verkeren, wil deze in een turbulente omgeving kunnen overleven. De toegenomen omgevingsturbulentie heeft ondernemingen dus gedwongen tot meer proactief en innovatief handelen. D'Aveni (1994) stelt dat ondernemingen in staat moeten zijn om herhaaldelijk en doelbewust de heersende concurrentie status-quo te doorbreken om te overleven. Immers, alle ondernemingen zijn een proactieve participant in de omgeving als ze in staat zijn om hun strategie aan te passen aan omgevingsveranderingen (Child, 1997).

Tenslotte, ondernemingen in dynamische omgevingen moeten sneller beslissingen nemen, aangezien het risico van product- en dienstveroudering groter is en de mogelijkheid van lange termijn controle lager is (Davis et al., 1991; Hitt et al., 2000; Jansen et al. 2005; Sorensen en Stuart, 2000). Hierdoor moeten ondernemingen continu blijven vernieuwen. Bovendien geeft Hitt et al. (2000) aan dat de bestaande kennis dan sneller afneemt. Om de negatieve gevolgen van een dergelijke devaluatie van kennis en veroudering van het bedrijf te verminderen, moeten ondernemingen voortdurend nieuwe kennis blijven ontwikkelen. Dit kunnen ze realiseren door zich ook te richten op exploratie activiteiten.

Samenvattend kan gesteld worden dat, door dit onderzoek, het management van ondernemingen hierdoor meer duidelijkheid krijgt in het omgaan met omgevingsturbulentie en bovendien beter in staat is om juiste strategische beslissingen te nemen, welke bijdragen aan optimale financiële ondernemingsprestaties.

## **1.6 Opbouw rapport**

Dit hoofdstuk geeft de aanleiding van de probleemstelling en onderzoeksvraag weer. Hieruit blijkt dat er behoefte is aan verder onderzoek, aangezien omgevingsturbulentie niet eerder volledig onderzocht is in de relatie tussen exploratie/exploitatie met ondernemingsprestaties. In hoofdstuk 2 is de theorie van de concepten en zijn de relaties verder onderzocht. Hierdoor zijn er hypothesen opgesteld en zijn de relaties van de afhankelijke, onafhankelijke en modererende variabelen in een conceptueel model weergegeven. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek beschreven. Hier is aangegeven op welke manier een antwoord is gezocht op de hoofdvraag, hoe de variabelen zijn gemeten en welke ondernemingen betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Hoofdstuk 4 geeft de statistische bevindingen van de geteste hypothesen weer. Vervolgens zijn deze resultaten in hoofdstuk 5 middels een discussie en conclusie besproken. Afsluitend zijn de bijdragen, beperkingen en suggesties voor verder onderzoek beschreven.

## **HOOFDSTUK 2. THEORIE**

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de bestaande theorieën over de concepten ondernemingsprestaties, exploratie/exploitatie en omgevingsturbulentie met als doel dit onderzoek hieraan te relateren. Met het conceptualiseren van bovengenoemde variabelen is tevens het belang van deze variabelen in dit onderzoek aangetoond. Tenslotte is er een conceptueel model opgesteld met bijbehorende hypothesen die de causale relaties tussen de afhankelijke, onafhankelijke en modererende variabelen weergeven.

### **2.1 Inleiding**

Exploratie en exploitatie of ambidexteriteit is één van de meest besproken onderwerpen in academische publicaties van afgelopen decennia. Gezien de brede basis aan literatuur is voornamelijk de literatuur onderzocht welke de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties beschrijft of literatuur over de omgeving van de onderneming, aangezien niet alle publicaties een mijlpaal zijn voor dit onderzoek naar optimale prestaties bij omgevingsturbulentie.

Onderzoek naar exploratie en exploitatie heeft zich voornamelijk gericht op ambidexteriteit van de onderneming of was juist gericht op de prestaties van de onderneming (Lavie et al., 2010; Raisch en Birkenshaw, 2008; Simsek, 2009). Deze onderzoeken zijn in loop der jaren vanuit verschillende invalshoeken bekeken: organizational learning (bijv. Levinthal en March, 1993; March, 1991), technological innovation (Benner & Tushman, 2002; 2003; Duncan, 1972; Tushman & O'Reilly, 1996), organizational adaption (bijv. Burgelman, 1991), strategic management (bijv. Floyd & Lane, 2000; McGrath, 2001) en organizational design (bijv. Rivkin & Siggelkow, 2003; Volberda, 1996). Hierdoor zijn er diverse literatuurstromingen ontstaan omtrent organisatie ambidexteriteit.

De theoretische lens van dit onderzoek is overeenkomstig met March (1991) zijn perspectief, organizational learning en met het perspectief vanuit het strategic management. Dit onderzoek zal een verrijking zijn bovenop de bestaande kennis over hoe omgevingsfactoren de relatie van exploratie/exploitatie met ondernemingsprestaties modereert. Het doel van dit onderzoek is om meer duidelijkheid en inzicht te creëren over hoe exploratie en exploitatie activiteiten, bij omgevingsturbulentie, leiden tot betere ondernemingsprestaties. Bovendien zal de nieuwe kennis bijdragen aan een optimale afstemming tussen exploratie en exploitatie, de organisatie ambidexteriteit. Daarbij zijn exploratie en exploitatie ook belangrijk vanuit het strategisch management perspectief,

aangezien deze activiteiten uiteindelijk moeten zorgen voor optimale financiële prestaties welke bijdragen aan het behalen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel (Lewin et al., 1999). Ook is het succesvol inspelen op veranderingen in de omgeving een sleutelbegrip in het strategisch management, aangezien bij een steeds sneller tempo van veranderingen in de omgeving, het bereiken van aanhoudende superieure prestaties steeds moeilijker wordt (Baaij et al., 2007). Hierdoor wordt het nastreven van een goede fit tussen de ondernemingsstrategie en de omgeving steeds belangrijker en vergroot dit uiteindelijk weer de kans op een goede ondernemingsprestaties (Romanelli en Tushman, 1986).

## **2.2 Afhankelijke variabele – Ondernemingsprestaties**

Voor organisaties is het een noodzaak om te balanceren tussen exploratie en exploitatie activiteiten voor het behalen van optimale financiële prestaties (Ghemawat en Ricart i Costa, 1993; McGrath, 2001; Benner en Tushman, 2002, 2003; Gupta et al., 2006). Zonder optimale financiële prestaties hebben ondernemingen immers geen bestaansrecht op lange termijn.

In de management literatuur worden meerdere dimensies gebruikt om ondernemingsprestaties te meten (Venkatraman en Ramanujan, 1986). Daarbij zijn er ook verschillende literatuurstromingen over ondernemingsprestaties. Aan de ene kant zijn er financiële prestatie indicatoren zoals winst, gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn (Stewart, 2002), ook wel efficiency gerelateerde performance genoemd. Ondanks dat ondernemingen aandeelhouderswaarde op de lange termijn willen creëren, hebben efficiency gerelateerde indicatoren een korte termijn perspectief (Johnson en Kaplan, 1987) en zullen kosten met de opbrengsten verrekend moeten worden (Skinner, 1974). Wanneer een onderneming alleen op efficiency gestuurd zou worden ontstaat er een gebrek aan strategische oriëntatie en zal de onderneming zich alleen bezighouden met exploitatie activiteiten (Skinner, 1974), immers investeringen voor de toekomst hebben een negatieve invloed op de efficiency (Johnson en Kaplan, 1987).

Aan de andere kant kunnen ondernemingsprestaties gericht zijn op groei indicatoren. Deze worden in de literatuur gedefinieerd als maatstaven welke prestatie informatie bieden welke niet in geldtermen worden uitgedrukt, zoals marktaandeel, klanttevredenheid en innovatie van nieuwe producten (Verbeeten en Boons, 2008) of deze zijn groei gerelateerd, bijvoorbeeld omzetgroei. Deze worden ook wel effectieve performance genoemd. Een kenmerk van deze prestatie indicatoren is dat ze op de lange

termijn gericht zijn (Johnson en Kaplan, 1987), een ander kenmerk is dat hiermee organisaties onderling vergeleken kunnen worden.

In het kader van dit onderzoek is zowel vanuit het efficiency perspectief en vanuit het effectieve perspectief naar de indicatoren winstpercentage en marktaandeelgroei gekeken. Dit is geheel in lijn met de strategische lens van dit onderzoek, aangezien de ondernemingsstrategie gericht moet zijn op behalen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel op lange termijn. Echter hierbij moeten de ondernemingen de korte termijn niet uit het oog verliezen, aangezien overleven om een balans vraagt (Levinthal en March, 1993). Door deze twee indicatoren kunnen de verschillende ondernemingen goed met elkaar vergeleken worden. De efficiency maatstaf winstpercentage zal gebruikt worden voor het meten van prestaties op korte termijn en de effectieve maatstaf marktaandeelgroei voor het meten van de resultaten op langere termijn. Hierdoor geven deze twee indicatoren samen dus een goed beeld van de werkelijkheid.

Dit komt overeen met de onderzoeken van bijvoorbeeld Jansen et al. (2006), Lubatkin et al. (2006) voor winstpercentage en met de onderzoeken van Auh en Menguc (2005), Han et al. (2001), Lubatkin et al. (2006) en Cao et al. (2009) voor wat betreft marktaandeelgroei.

Samenvattend staan hieronder de indicatoren van *ondernemingsprestaties* weergegeven:

*Winstpercentage– marktaandeelgroei*

### **2.3 Onafhankelijke variabelen - Exploratie en Exploitatie**

Het onderscheid tussen exploratie en exploitatie wordt door de wetenschap verschillend gebruikt. Enerzijds wordt het gezien als een keuze tussen de twee opties en anderzijds wordt het gezien als een continuüm. Rothaemel en Deeds (2004) geven aan dat er een natuurlijke cyclus van exploratie-exploitatie is dat het onderscheid tussen de activiteiten vervaagd. In bepaalde contexten, zoals bij innovatie, moeten deze begrippen worden gezien als opeenvolgende fasen, waarbij exploitatie exploratie volgt (Lavie et al., 2010). Deze transitie moet gezien worden als een continuüm en niet als een keuze. Daarentegen zijn de concepten exploratie en exploitatie door bijvoorbeeld Auh en Menguc (2005), He en Wong (2004), Jansen et al. (2006) en Katila en Ahuja (2002,) als onafhankelijke activiteiten gemeten in hun onderzoeken.



### ***Exploratie***

March (1991) definieerde exploratie als zoeken, variatie, risico's nemen, experimenteren, flexibiliteit, ontdekken en innovatie. In 1993 werd de omvang van deze definitie door Levinthal en March beperkt door deze te bekijken vanuit het kennisperspectief. Exploratie werd nu gedefinieerd als het streven naar nieuwe kennis. Nieuwe kennis biedt nieuwe ontwerpen, nieuwe markten en nieuwe distributiekkanalen (Abernathy en Clark, 1985). Volberda et al. (2001) omschrijft dit als uitbreiding van de bestaande marktgebieden. Ook McGrath (2001) onderzoekt exploratie vanuit het kennisperspectief en omschrijft dit als innovatie en het creëren van variatie. Door Benner en Tushman (2002) werd exploratie gezien als innovatie uit bestaande kennis in de onderneming. Exploratie is radicale innovatie, welke afhankelijk is van de nieuwe en onbekende klantbehoeften (Tushman en Smith, 2002). Een jaar later beschrijven Benner en Tushman exploratie als radicale innovatie voor opkomende klanten. Danneels (2002) beschrijft exploratie als de ontwikkeling van producten op basis van nieuwe middelen. Van pure exploratie is sprake als de technologie- en de klantcompetenties nieuw zijn voor de onderneming. Hierdoor zijn het marktpotentieel en de technologische mogelijkheden lastig in te schatten, dit brengt onduidelijkheid over de toekomstige inkomsten. Hierdoor heeft exploratie een brede scope en een lange termijn visie.

Exploratie verwijst naar de aanpassing van activiteiten, die zijn ontworpen om te profiteren van nieuwe kansen en om snel aan te passen, bij veranderende omgevingen (Birkingshaw en Gibson, 2004), exploratie is dus meer aangewezen op experimenten en informeel scannen (Baum et al., 2000). Al deze activiteiten zijn gericht op het vergroten van de kans op overleven op lange termijn en het bereiken van een duurzaam concurrentievoordeel op de lange termijn.

Ondernemingen welke voornamelijk streven naar exploratie activiteiten lopen een risico, aangezien het rendement van de exploratie activiteiten moeilijk in te schatten is en lang op zich kan laten wachten. Deze ondernemingen vergeten het benutten van de voordelen van exploitatie (Volberda en Lewin, 2003). Daarentegen mogen exploratie initiatieven in een onderneming niet ontbreken, aangezien ondernemingen hierdoor voortdurend vernieuwen in hun kennis (Volberda en Lewin, 2003; Raisch en Birkinshaw, 2008). Dit draagt bij aan nieuwe variaties welke nodig zijn voor het ontwikkelen van oplossingen voor de toekomst (Katila en Ahuja, 2002; March, 1991).

Samenvattend staan hieronder de belangrijkste kenmerken van *Exploratie* weergegeven:

*Lange termijn – onzekerheid – radicale innovatie – nieuwe kennis*

*flexibiliteit – nieuwe variaties – vernieuwen van marktgebieden*

## ***Exploitatie***

In 1991 definieerde March exploitatie als verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering. Aangezien dit een vrij ruime definitie is en meerdere interpretaties mogelijk maakt hebben latere onderzoekers de omvang hiervan beperkt. Levinthal en March (1993) bekeken exploitatie vanuit het kennisperspectief en definieerde exploitatie als het gebruik en de ontwikkeling van bestaande zaken. Buiten de context van het kennisperspectief is later de oorspronkelijke definitie van March door verschillende onderzoekers beschreven als focus, ervaring en variatiereductie.

Bestaande kennis en vaardigheden worden verbreed, bestaande ontwerpen worden verbeterd, bestaande producten en services worden uitgebreid en de efficiency van het bestaande distributienetwerk wordt vergroot. Kortom, exploitatie innovatie bestaat uit bestaande kennis en versterkt bestaande vaardigheden, processen en structuren (Abernathy en Clark, 1985). Exploitatie bestaat uit bestaande routines en intern onderzoek (Baum et al., 2000). Volberda et al. (2001) omschrijft exploitatie enerzijds als het verminderen of het selecteren van het productenpakket, activiteiten en activa en anderzijds als het vergroten van de schaal door bijvoorbeeld investeringen, fusies en overnames (Lavie en Rosenkopf, 2006).

Volgens Tushman en Smith (2002) moet exploitatie gezien moet worden als incrementele innovaties welke zich focussen op de bestaande behoeftes van klanten. In 2003 omschrijft Benner en Tushman exploitatie als incrementele innovatie voor bestaande klanten. Exploitatie houdt zich bezig met het bereiken van operationele efficiency (Porter, 1996) door het verbeteren van de bestaande bevoegdheden. Cheng en Van de Ven (1996) beschrijven dit als verfijning en efficiency.

Danneels (2002) beschrijft exploitatie als de ontwikkeling van producten op basis van bestaande middelen. Van pure exploitatie is sprake als de technologie- en de klantcompetenties bestaand zijn in de onderneming. Hierdoor zijn het marktpotentieel en de technologische mogelijkheden relatief makkelijk in te schatten. Dit schept duidelijkheid over de toekomstige inkomsten. Hierdoor heeft exploitatie een smalle scope en een korte termijn visie.

Exploitatie activiteiten, zoals efficiency, zullen direct leiden tot een verbetering van de prestaties, wat bijdraagt aan een verhoging van de ondernemingsresultaten op korte termijn (March, 1991). Hierdoor worden toekomstige resultaten meer voorspelbaar, echter deze zijn geen bron voor duurzaam concurrentievoordeel op de lange termijn (O'Reilly en Tushman, 2004; Raisch en Birkinshaw, 2008), aangezien de onderneming niet in staat zal

zijn zich adequaat aan te passen aan de omgeving (Ahuja en Lampert, 2001; Levitt en March, 1988).

Ondernemingen met een gerichte exploitatie strategie zijn dus beter in staat om meer dan gemiddelde efficiency en bekwaamheid te bereiken in hun productieprocessen, aangezien hun bestaande kennis over deze processen en routines telkens wordt verdiept en bijdraagt aan het elimineren van onnodige stappen bij productontwikkeling (Burgelman, 1991; Katila en Ahuja, 2002). Door dezelfde kennis herhaaldelijk toe te passen worden fouten verminderd, terwijl de ontwikkeling van routines wordt verbeterd (Levinthal en March, 1981).

Samenvattend staan hieronder de belangrijkste kenmerken van *Exploitatie* weergegeven:

*Korte termijn – zekerheid – incrementele innovatie –*

*bestaande kennis – efficiency – variatiereductie – vergroten van schaal*

#### **2.4 Modererende variabele – Omgevingsturbulentie**

De omgeving is lange tijd beschouwd als een onvoorziene omstandigheid in de organisatie- en strategisch management theorie (Child, 1972). In 1991 werd door Porter al gesuggereerd dat de strategie van de onderneming waarschijnlijk beïnvloed wordt door de omgeving. Zahra (1996) en Zahra en Bogner (1999) bevestigen ook dat de externe omgeving de relatie tussen innovatie en performance beïnvloed. Ondernemingen zullen dit moeten begrijpen en ze zullen zich moeten aanpassen aan de omgevingsomstandigheden (Porter, 1991). Siggelkow en Rivkin (2005) geven aan dat ondernemingen in turbulente omgevingen behoefte hebben aan businessmodellen welke snel de prestaties verbeteren, nog voordat de omstandigheden wijzigingen. Immers het nastreven van een goede fit tussen ondernemingsstrategie en de omgeving vergroot de kans op goede performance (Romanelli en Tushman, 1986). Volgens Wiggins en Ruefli (2002) is de gemiddelde periode waarin bedrijven in staat zijn om concurrentievoordeel te behouden in de tijd afgenomen. Dit impliceert dat bij grotere omgevingsturbulentie het moeilijker is voor ondernemingen om op lange termijn concurrentievoordeel te behouden. Daarom moeten ondernemingen effectief kunnen reageren op veranderingen in de omgeving (D'Aveni, 1994; Eisenhardt en Martin, 2000).

Een turbulente omgeving is een dynamische, onvoorspelbare, uitdijende, fluctuerende omgeving en dus een omgeving waarin de concurrentiekrachten worden gekenmerkt door verandering (Khandwalla, 1977). Door Emery en Trist (1965) is dit omschreven als een

omgeving waarin een sterke mate van verbondenheid met de onderneming samengaat met een hoge mate van verandering in de omgeving zelf. Door Schön (1971) werd dit omschreven als verlies van een stabiele situatie en Chenhall (2003) definieerde omgevingsturbulentie als onzekerheid uit de directe omgeving.

Anand en Ward (2004) definiëren onvoorspelbaarheid en volatiliteit als de belangrijkste factoren van omgevingsturbulentie. Volberda (1996) beschrijft omgevingsturbulentie als een ondernemersklimaat dat zeer dynamisch, complex en onvoorspelbaar is op hetzelfde moment. Hij gebruikt de term dynamiek in plaats van volatiliteit en voegt complexiteit als derde dimensie toe. Tevens operationaliseert hij de dimensies dynamiek, onvoorspelbaarheid en complexiteit. Dit komt overeen met de factoren die Khandwalla (1977) van belang achtte om de turbulentie van een omgeving te bepalen, namelijk turbulentie (risico en onvoorspelbaarheid), vijandigheid, complexiteit en diversiteit (technologie). Ook al zijn er andere dimensies van omgevingsturbulentie dit onderzoek richt zich op de belangrijkste drie dimensies; dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Hierdoor wordt de omgeving vanuit breed perspectief onderzocht.

Voor ondernemingen welke te maken hebben met omgevingsturbulentie is het een moeilijke uitdaging om hiermee om te gaan, want bestaande producten en diensten verouderen en er is continue vraag naar de ontwikkeling van nieuwe oplossingen (Sorensen en Stuart, 2000; Jansen et al., 2006). Een dergelijk tempo van veranderingen maakt het ondernemingen onvermijdelijk moeilijk om hun strategie continu op de omgeving af te stemmen, hierdoor wordt de mogelijkheid van lange termijn controle lager (Davis et al., 1991; Hitt et al., 2000).

#### **2.4.1 Dynamiek**

Diverse onderzoekers vermelden de modererende werking van dynamiek op de relatie tussen exploratie/exploitatie of ambidextere ondernemingen en financiële prestaties (Bierly en Daly, 2007; Floyd en Lane, 2000; Jansen et al., 2006, Levinthal en March, 1993; Lewin et al., 1999). Inmiddels wordt het omgaan met omgevingsdynamiek gezien al een belangrijke randvoorwaarde bij het streven naar organisatorische ambidexteriteit (Levinthal en March, 1993; Volberda, 1998; Siggelkow en Levinthal, 2003; Gibson en Birkinshaw, 2004; Raisch en Birkenshaw, 2008).

Deze dimensie van omgevingsturbulentie beschrijft de mate waarin concurrentiekrachten min of meer stabiel blijven na verloop van tijd of in een continu proces van dynamische verandering verkeren (Duncan, 1972). Dynamiek wordt door Dess en Beard (1984) gedefinieerd als het totaal van veranderingen in de omgeving van de onderneming door

veranderingen in klantvoorkeuren, technologie en marktvraag. Dynamiek verwijst naar de veranderlijkheid van de concurrentie door de tijd en bestaat uit twee kenmerken, namelijk intensiteit en frequentie (Volberda, 1998). Dit in tegenstelling tot de onderzoeken van Burns en Stalker (1961) en Dill (1958) waarbij dynamiek alleen bepaald wordt door de snelheid van veranderingen in de omgeving. Ook Conner (1998) en Vorhies (1998) geven aan dat dynamiek wordt gekenmerkt door snelle en veranderingen in de omgeving. Volberda (2004) geeft aan dat het mogelijk is dat ondernemingen geconfronteerd worden met een omgeving waarin veranderingen elkaar in snel tempo opvolgen, terwijl de intensiteit hiervan laag kan zijn. Daarentegen kunnen substantiële veranderingen optreden met slechts een lage frequentie.

Eisenhardt en Martin (2000) maken onderscheid in twee soorten van dynamiek, namelijk gematigd dynamische markten en dynamische markten. In gematigd dynamische markten komen vaak veranderingen voor, maar wel via een voorspelbaar en lineair patroon. De marktgrenzen zijn duidelijk en de marktspelers zijn bekend. Dit zorgt voor een stabiele algemene structuur in de bedrijfstak. In een gematigd dynamische markt kunnen juiste aannames worden ontwikkeld over de omgeving (Nadkarni en Narayanan, 2007). In dynamische markten of hyperconcurrerende markten (D'Aveni, 1994) zijn veranderingen niet lineair, vervagen marktgrenzen, en marktspelers zijn ambigue en blijven verschuiven. Kortom er is geen duidelijke algemene structuur in de bedrijfstak (Eisenhardt en Martin, 2000).

Samenvattend kan *Dynamiek* het beste omschreven worden als:

*De frequentie en intensiteit van omgevingsveranderingen*

#### **2.4.2 Complexiteit**

De invloed van omgevingscomplexiteit op de relatie van ambidexteriteit en prestaties is door Simsek in 2009 onderzocht, echter hij heeft dit niet empirisch getest.

De dimensie complexiteit is afhankelijk van het aantal factoren in de omgeving (Lawrence en Lorsch 1967, Khandwalla 1977). Hoe groter het aantal factoren hoe complexer de omgeving. Echter Lawrence (1981) geeft aan dat niet alleen het aantal factoren bijdraagt aan omgevingscomplexiteit, maar ook de onderlinge verwevenheid van deze factoren. Hoe meer onderlinge associaties ondernemingen hebben, des te meer onderlinge afhankelijkheden er zijn en hoe complexer de omgeving is (Castrogiovanni, 1991). Een complexe omgeving is onzekerder en moet meer informatie verwerken dan een

eenvoudige omgeving (Dess en Beard, 1984). Porter (1980) stelt dat in een complexe omgeving met veel ondernemingen, de commerciële activiteiten niet opvallen bij concurrenten. Daarentegen verwacht Porter (1980) dat in een minder complexe omgeving met weinig concurrenten de marktdeelnemers elkaar reguleren.

Complexiteit verwijst naar de ongelijkheid van de omgevingselementen en de omvang van hun onderlinge verbondenheid, de omgeving kan variëren van zeer eenvoudig tot zeer complex (Dess en Beard, 1984; Miller en Friesen, 1983). Complexiteit heeft dus te maken met het aantal en de heterogeniteit van de factoren en actoren welke betrokken zijn bij het concurrentieproces, maar ook met de verwevenheid van deze factoren en actoren (Volberda 1998). Hoe groter het aantal factoren en hoe sterker de relaties tussen de factoren, hoe complexer de omgeving. Hill en Rothaermel (2003) geven aan dat bij een complexe omgeving veel factoren correct moeten zijn voor het behalen van succes bij nieuwe kansen.

Samenvattend kan *Complexiteit* het beste omschreven worden als:

*Het totaal aantal omgevingsfactoren dat verandert en hun onderlinge verwevenheid*

### **2.4.3 Onvoorspelbaarheid**

De derde dimensie van omgevingsturbulentie, onvoorspelbaarheid, is in vorige onderzoeken niet eerder onderzocht als moderator op de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties. In het onderzoek van Davis et al. (2009) is onvoorspelbaarheid wel onderzocht in de relatie met ondernemingsstructuur en performance.

Met omgevingsturbulentie wordt in de literatuur vaak onvoorspelbaarheid aangemerkt en de hiervoor genoemde dimensies dynamiek en complexiteit worden vaak gezien als (onderdeel van) onvoorspelbaarheid. Echter het is mogelijk dat een omgeving zeer dynamisch en complex is, maar wel grotendeels voorspelbaar (Volderba, 2004). Ook worden in plaats van onvoorspelbaarheid, alternatieve begrippen als onzekerheid en volatiliteit met regelmaat gebruikt. Volatiliteit richt zich met name op verstoringen in de omgeving, terwijl onzekerheid zich meer richt op het gebrek aan een patroon van de verstoringen (Davis et al., 2009). Meyer (1982) omschrijft het begrip onvoorspelbaarheid als plotselinge en onverwachte veranderingen welke voorbij gaan aan de controle van de onderneming.

Het niveau van onvoorspelbaarheid weerspiegelt de mate waarin de oorzaak-gevolg relaties met betrekking tot de concurrentiekrachten onduidelijk zijn (Thompson, 1976). Onduidelijkheden in de oorzaak-gevolg relaties kunnen te wijten zijn aan een gebrek van duidelijkheid van informatie, onduidelijkheid over toekomstige ontwikkelingen (Lawrence en Lorsch, 1967), als gegevens door het management genegeerd worden (Lawrence, 1981; Bahrami, 1992) of als gegevens gewoon niet beschikbaar zijn (Lau, 1996).

Volberda (1998) omschrijft onvoorspelbaarheid als een dimensie die betrekking heeft op de ambiguïteit en vaagheid van de oorzaak-gevolg relaties binnen concurrentiekrachten. Omgevingsonvoorspelbaarheid hangt voor een groot deel af van de beschikbaarheid en helderheid van informatie van de concurrentie en de openheid van de organisatie voor het oppakken van belangrijke signalen uit de omgeving (Volberda, 1998).

Samenvattend kan *Onvoorspelbaarheid* het beste omschreven worden als:

*Het gebrek aan eenduidige en betrouwbare informatie  
betreffende omgevingsveranderingen*

## **2.5 Hypothesen**

Het overzichtsartikel van Raisch en Birkinshaw (2008) en het artikel van Simsek et al., (2009) geven overzichtelijk de hoeveelheid literatuur over ambidexteriteit of exploratie/exploitatie weer. Tot 2004 is er maar weinig bewijs voor de invloed van ambidexteriteit of exploratie/exploitatie op ondernemingsprestaties (He en Wong, 2004). In latere jaren is er meer onderzoek naar deze relatie verricht (bijv. Lubatkin et al., 2006; Menguc en Auh, 2008; Han en Celly, 2008). Echter tot op heden is er nog altijd maar weinig empirisch bewijs voor deze relatie.

### **Exploratie/exploitatie en ondernemingsprestatie**

Exploratie en exploitatie zijn twee hoofdstrategieën voor een onderneming, welke te maken hebben met keuzes over investeringen, lange termijn of korte termijn visie, hoe de onderneming moet omgaan met de omgeving. Hierdoor zijn deze strategieën van invloed op de ondernemingsprestaties. Welke invloed (positief of negatief) hangt af van de drie omgevingsfactoren dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid, en is in dit onderzoek nader onderzocht.



## **Omgevingsturbulentie en de relatie exploratie en ondernemingsprestaties**

Zowel Levinthal en March (1993) en Lewin et al. (1999) verwachten een modererende werking van omgevingsdynamiek op de relatie exploratie en financiële prestaties. Echter dit hebben ze nooit empirisch onderzocht. Ondernemingen moeten meer middelen investeren in exploratie activiteiten in dynamische omgevingen dan in stabielere omgevingen voor het vergroten van de kans op succes (Lant et al., 1992, in: Lin et al., 2006). Bij een toename in de frequentie en de intensiteit van omgevingsveranderingen zal de snelheid van innovatie activiteiten verhoogd moeten worden om te overleven. Davis et al. (2009) geven aan dat bij een stijging van de omgevingsdynamiek de onderneming flexibel moet zijn en dat weinig structuur optimaal is. Dit is geheel in lijn met Sidhu et al. (2004); ondernemingen welke concurreren in dynamische omgevingen moeten strategisch flexibel en efficiënt zijn, omdat klantbehoeften en concurrentie activiteiten vragen om onmiddellijke actie. Deze exploratiestrategie lijkt tot betere prestaties, in vergelijking met bestaande ondernemingen in een stabiele omgevingen (Li en Atuahene, 2001). Dit is in lijn met het onderzoek van Jansen et al. (2006) waaruit ook blijkt dat omgevingsdynamiek de relatie tussen exploratie innovatie en de financiële prestaties positief modereert. Ook in later empirisch onderzoek van Uotila et al. (2009) is dit nogmaals bevestigd.

Ook kan worden gesteld dat in omgevingen met weinig dynamiek, de noodzaak om het voortdurend introduceren van nieuwe innovaties niet nodig is voor een verhoging van de prestaties, omdat de organisatie kan meer profiteren door het uitbuiten van de bestaande strategie. Efficiëntie wordt dus belangrijker naar mate de dynamiek afneemt (Davis et al., 2009). Samenvattend kan gesteld worden dat:

*Hypothese 1.1:* Toenemende omgevingsdynamiek modereert positief de relatie exploratie en ondernemingsprestaties.

Zoals eerder aangegeven wordt complexiteit gekenmerkt door het totaal aantal omgevingsfactoren dat verandert en hun onderlinge verbondenheid, zoals een breed scala van klanten, concurrenten en een diversiteit van marketing- en productiemethoden die nodig zijn om tegemoet te komen aan de verschillende marktsegmenten. Ondernemingen in complexe omgevingen hebben businessmodellen nodig welke het zoeken naar diverse operationele uitvoeringen in staat stelt, voordat een keuze gemaakt wordt (Siggelkow en Rivkin, 2005). Bij hoge complexiteit zal een eenvoudige strategie, dan niet kunnen voldoen aan de sterk wissellende behoeften uit de omgeving. Lumpkin en Dess (1995) bevestigen dat de prestaties verslechteren bij een eenvoudige strategie in complexe omgevingen. Complexe omgevingen vragen om nieuwe kennis dat perspectieven moet



bieden voor het ontwikkelen en oplossen van complexe en veelzijdige problemen. Zo zal de onderneming meer en verschillende informatie uit de omgeving moeten genereren om de complexiteit te verminderen (Simsek, 2009). Juist in complexe omgevingen ontstaan er leermomenten (Hedlund, 1994), als ondernemingen hiermee kunnen omgaan zal dit kunnen leiden tot een concurrentievoordeel. Het opnemen en toepassen van nieuwe kennis is dus erg belangrijk. Middels exploratie activiteiten kan dit voordeel worden behaald. Een exploratiestrategie zal dus positief bijdragen aan de ondernemingsprestaties.

Tegenovergesteld, bij lage complexiteit, waarbij maar weinig elementen zijn betrokken en een geringe onderlinge verwevenheid is, zal een exploratiestrategie een negatief verband hebben met ondernemingsprestaties, aangezien de omgeving specifieke en duidelijke informatie over de markt en de klantvoorkeuren biedt (Regner, 2001). Dit maakt het kostbare experimenteren met nieuwe alternatieven overbodig. Exploratie in simpele omgevingen zal eerder leiden tot lager dan gemiddelde prestaties, aangezien de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden het voldoen aan de huidige klantbehoeften belemmert (Lewin, 1999). Bij lage complexiteit kunnen ondernemingen beter, binnen hun bestaande mogelijkheden, hun efficiëntie verbeteren. Samenvattend kan gesteld worden dat:

*Hypothese 1.2:* Toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief de relatie exploratie en ondernemingsprestaties.

Onvoorspelbaarheid van de omgeving ontstaat door een gebrek aan eenduidige en betrouwbare informatie over omgevingsveranderingen en gaat voorbij aan de controle van de onderneming (Meyer, 1982). Bij een toenemende omgevingsonzekerheid zal de snelheid van innovatie activiteiten verhoogd moeten worden om te overleven. Onzekere omgevingen vereisen dus een hogere investering in exploratie dan in stabiele omgevingen (Rowley et al., 2000, in: Lin en al., 2006), aangezien de veranderingen zorgen voor veroudering van bestaande vaardigheden en technologieën (Romanilli en Tushman, 1994). Ondernemingen moeten dus scannen en experimenteren, aangezien de omgeving geen informatie biedt, maar alleen indicaties (Regner, 2001). Door een exploratiestrategie zal een onderneming zich sneller en makkelijker kunnen aanpassen. Dit blijkt ook uit het simulatie onderzoek van Davis et al. (2009); bij een toename van omgevingsonvoorspelbaarheid presteren ondernemingen met een hoge mate van structuur minder gunstig, dan ondernemingen met weinig structuur. Hierbij wordt weinig structuur gekenmerkt door veel flexibiliteit en innovatie. Samenvattend kan gesteld worden dat:

*Hypothese 1.3:* Toenemende omgevingsonvoorspelbaarheid modereert positief de relatie exploratie en ondernemingsprestaties.

## **Omgevingsturbulentie en de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties**

Volgens March (1991) heeft dynamiek een tegenovergesteld effect op exploratie dan op exploitatie. Dit komt geheel overeen met het onderzoek van Jansen et al. (2006) waaruit blijkt dat bij dynamische omgevingen exploratie innovatie succesvoller is, dan exploitatie innovatie. Anderzijds bij stabiele omgevingen is er minder behoefte aan radicale innovatie en is dit misschien wel overbodig. Uitgaven aan exploratie innovatie, in plaats van efficiencyverbetering en het verlagen van de kosten, gaat ten kosten van de aanwezige middelen. Juist in deze markt moeten ondernemingen meer leren van bestaande processen om de prestaties te kunnen verhogen (Eisenhardt en Martin, 2000). Zolang de omgeving stabiel blijft kunnen ondernemingen voldoen aan de behoefte van klanten en stap voor stap hun aanbod verbeteren. In dynamische omgevingen is exploitatie juist niet effectief, aangezien niet ingespeeld kan worden op de snel veranderde omgeving (klantwensen en technologie) en de huidige kennis gericht is op de bestaande klantwensen. Hierdoor zullen bij radicale innovaties exploitatiestrategieën niet kunnen voldoen aan de vernieuwde klantwensen. Ook Sorensen en Stuart (2000) geven aan dat dynamische omgevingen vaak zorgen voor veroudering van producten en services, ondernemingen zullen nu wel moeten exploreren. Hannan en Freeman (1984) bevestigen dat ondernemingen welke gericht zijn op exploitatie een betere kans op overleven hebben in stabiele omgevingen, terwijl in turbulente omgevingen ondernemingen gericht op exploratie voordelen halen uit nieuwe kansen en bestaande zekerheden willen opgeven. Samenvattend kan gesteld worden dat:

*Hypothese 2.1:* Toenemende omgevingsdynamiek modereert negatief de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties.

Als ondernemingen in complexe omgevingen bezig zijn met exploitatie activiteiten, zoals het uitdiepen van leren en technologie, zonder rekening te houden met specifieke wensen uit de markt en de vernieuwde klantbehoefte kan dit leiden tot een verlies van competenties (Levitt en March, 1988). Lumpkin en Dess (1995) geven aan dat de prestaties verslechteren bij een eenvoudige strategie in complexe omgevingen. Echter volgens Volberda (2004) hoeft een exploitatiestrategie helemaal geen eenvoudige strategie te zijn. Integendeel, operationele flexibiliteit en het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige routines is juist een uitgebreide strategie. Om met complexe veranderingen om te kunnen gaan zullen managers veel geavanceerde routines moeten activeren om te overleven (Volberda, 2004). Dit kan gerealiseerd worden door een uitgebreide en geavanceerde exploitatiestrategie. Dus bij hoge complexiteit, waarbij veel elementen zijn

betrokken en een grote onderlinge verwevenheid is, zal een exploitatiestrategie een positief verband hebben met ondernemingsprestaties, aangezien de onderneming voldoende operationele flexibiliteit zal bieden. Ondernemingen zullen complexe omgevingen dus kunnen overleven door een exploitatiestrategie. Samenvattend kan gesteld worden dat:

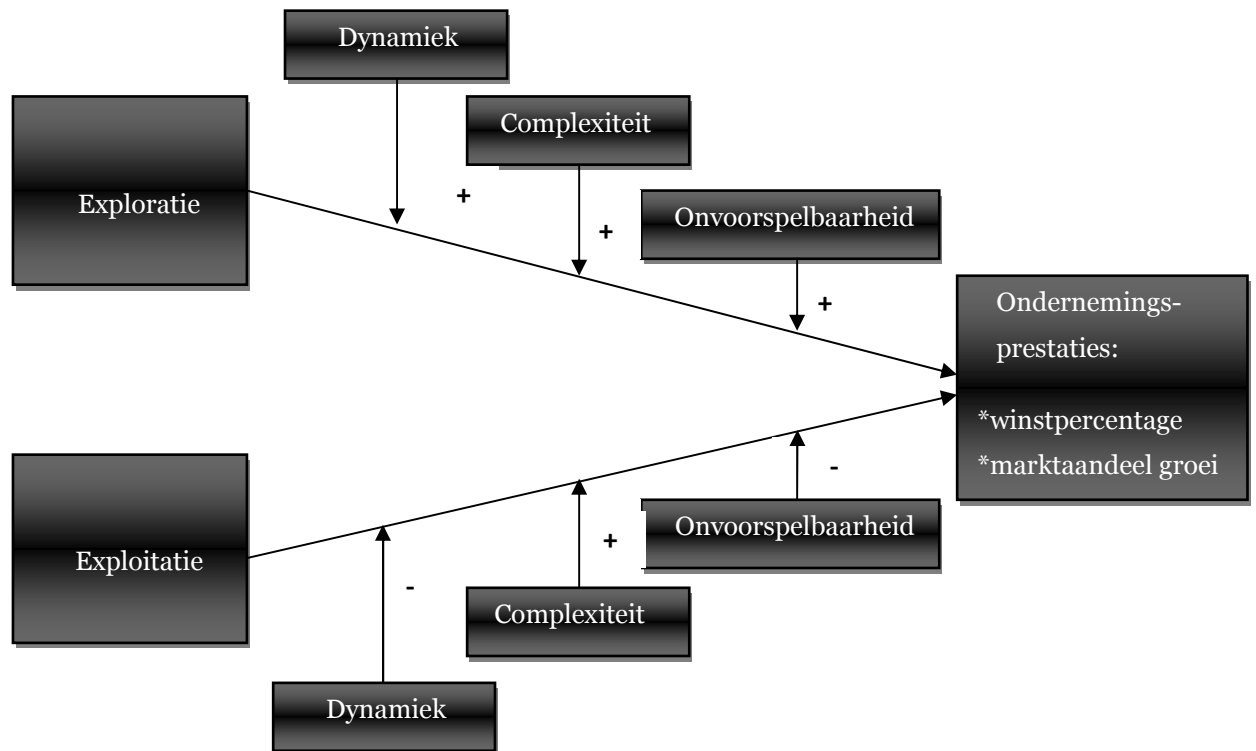
*Hypothese 2.2:* Toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties.

Uit het simulatie onderzoek van Davis et al. (2009) blijkt dat onvoorspelbaarheid de belangrijkste dimensie van de omgeving is en dat deze de optimale structuur van de onderneming uiteindelijk bepaald. Een hoge mate van structuur, gekenmerkt door regels en efficiëntie, wordt gezien als exploitatie en weinig structuur door veel flexibiliteit en innovatie wordt gezien als exploratie. Een toename van de onvoorspelbaarheid van de omgeving en een hogere mate van structuur zorgen voor ongunstigere prestaties (Davis et al., 2009). Dit is in lijn met het onderzoek van Outila et al., (2009); ondernemingen welke een exploitatiestrategie benadrukken zullen een gebrek hebben om zich aan te kunnen passen aan onvoorziene en onverwachte veranderingen uit de omgeving. Daarbij blijkt dat bij een afname van de onvoorspelbaarheid en een hogere mate van structuur dit ook zorgt voor minder gunstige prestaties. Echter deze daling is veel geleidelijker en minder groot. Hieruit kan geconcludeerd worden dat omgevingsonzekerheid de relatie exploitatie en prestaties negatief beïnvloed. Samenvattend kan gesteld worden dat:

*Hypothese 2.3:* Toenemende omgevingsonvoorspelbaarheid modereert negatief de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties.

## **2.6 Conceptueel model**

De hiervoor gestelde hypothesen leiden tot het onderstaande conceptueel model.



*Figuur 2.1 Conceptueel model*

## 2.7 Conclusie

Deze literatuurstudie is een weergave van onderzoeken over exploratie/exploitatie, eventueel gecombineerd met financiële prestaties, bekeken vanuit het perspectief organisational learning en strategic management. Daarbij is rekening gehouden met de invloed van omgevingsturbulentie op deze relatie.

In dit hoofdstuk zijn de kenmerken en de verschillen van de concepten weergegeven. Hierin zijn niet alleen overeenkomsten ontdekt, maar ook diverse verschillen. Met name verschillen in de interpretatie van de concepten. Vaak werd met omgevingsturbulentie dynamiek bedoeld of juist met onvoorspelbaarheid werd omgevingsturbulentie bedoeld. Hieruit blijkt dat er nog een gebrek is aan duidelijkheid over de definitie en interpretatie

van deze omgevingsfactoren. Bovendien blijkt ook dat er nog altijd een gebrek is aan empirisch bewijs over de relatie exploratie/exploitatie met financiële prestaties. Daarbij is de werking en de causale relatie van de moderator omgevingsturbulentie niet eerder onderzocht.

Dit hoofdstuk laat zien dat aanvullend onderzoek een waardevolle bijdrage zal leveren zowel vanuit theoretisch als praktisch oogpunt. Een toename in kennis over het behalen van optimale financiële ondernemingsprestaties bij omgevingsturbulentie is een verrijking voor de wetenschap als het managementpraktijk.

Op basis van dit literatuuronderzoek zijn een zestal hypothesen opgesteld welke de modererende werking van omgevingsturbulentie onderzoeken op de relatie exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties. Dit heeft geleid tot het nieuwe conceptueel model, zoals weergegeven in paragraaf 2.6.

## **HOOFDSTUK 3. METHODOLOGIE**

Dit hoofdstuk geeft in grote lijnen de opzet van dit onderzoek weer. Daarbij wordt er een verklaring gegeven voor de manier van aanpak om de in hoofdstuk 1 gestelde onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Ook wordt er een verduidelijking gegeven voor de onderzoeksbenadering, het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen, de empirische concepten en de gebruikte methoden. Deze onderdelen vormen samen een geïntegreerde aanpak (Creswell, 2003). Hierbij is rekening gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zoals weergegeven is 3.9. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie van de methodologie.

### **3.1 Methodologische benadering**

Dit onderzoek heeft een deductieve benadering om de hoofdvragen te beantwoorden. Deze studie beoogt het vaststellen van verbanden tussen de variabelen, of te wel een verklarende studie (Saunders et al., 2009). De theorie zal dus worden getest. Volgens Robson (2002) dient dit soort onderzoek door middel van vijf opeenvolgende stappen te gebeuren; 1) het opstellen van hypothesen uit de theorie, 2) het omzetten van de hypothesen in operationele termen, welke de relaties tussen de twee specifieke concepten of variabelen aangeven, 3) het testen van de hypothesen, 4) het onderzoeken van de uitkomsten en 5) indien noodzakelijk, het aanpassen van de theorie in het licht van de bevindingen. Dit onderzoek volgt deze vijf stappen.

### **3.2 Onderzoeksaanpak**

Kwantitatieve gegevens worden in dit onderzoek gebruik om de veronderstelde relaties tussen de concepten te testen en bij te dragen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten (Creswell, 1994). Door deze kwantitatieve aanpak zullen de probleemstelling en de hypothesen correct beantwoord en getoetst kunnen worden. Deze aanpak is de meeste geschikte methode, aangezien in dit onderzoek meer behoefte is aan een grote hoeveelheid informatie, dan aan diepgaande informatie, zoals bij kwalitatief onderzoek. Bovendien is deze onderzoeksaanpak uiterst geschikt bij het gebruik van secundaire data voor de dataverzameling.

### **3.3 Onderzoeksstrategie**

De onderzoeksstrategie bij deze studie is een archiefonderzoek. Hierbij zijn administratiegegevens en (nieuws)documenten de belangrijkste bron van data (Saunders et al., 2009). In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden gaat het niet alleen om historische data, maar ook om recente data (Bryman en Bell, 2011). Deze data is met een heel ander doel tot stand gekomen, namelijk de administratie van de organisatie. Echter deze data is zeer goed bruikbaar voor een archiefonderzoek, aangezien deze data onderdeel is van de dagelijkse ondernemingsactiviteiten en niet verplicht voor een onderzoeksdoel wordt verzameld (Hakim, 2000). Deze onderzoeksstrategie is geschikt voor het beantwoorden van onderzoeksvragen welke zich richten op het verleden en veranderen over tijd (Saunders et al., 2009). Hierdoor past deze strategie bij dit onderzoek.

### **3.4 Onderzoekseenheid**

De analyse-eenheid beschrijft het niveau van onderzoek en welke objecten onderzocht worden (Blumberg et al., 2009). In dit onderzoek zijn de ondernemingen zelf de analyse-eenheid. De exploratie en exploitatie initiatieven zijn beoordeeld op het niveau van de ondernemingsstrategie. Ook zijn de ondernemingsprestaties gemeten op ondernemingsniveau. Dit komt overeen met de eerdere onderzoeken van bijvoorbeeld Outila et al. (2009) en Volberda et al. (2001). Ook zijn de drie omgevingsvariabelen op ondernemingsniveau vastgesteld.

### **3.5 Dataverzameling**

De dataverzameling is tot stand gekomen door gebruik te maken van secundaire data. Dit komt overeen met vergelijkbare onderzoeken van bijvoorbeeld Katila en Ahuja (2002), Lavie en Rosenkopf (2006) en Outila et al. (2009). De databanken van Thomson One banker en Orbis (Bureau van Dijk) zijn gebruikt om de (financiële) cijfers uit de jaarverslagen te halen en de databank van LexisNexis is gebruikt om de business nieuwsartikelen te scannen. Binnen deze databanken is het mogelijk om op individuele ondernemingen per jaar te zoeken. In de LexisNexis database is The Financial Times gebruikt. Zoals de andere studies ook gedaan hebben, is er slechts gebruik gemaakt van één financiële krant om dubbeltelling van de exploratie of exploitatie activiteiten te voorkomen. Bij het screenen van de artikelen zijn eventuele exploratie of exploitatie activiteiten waargenomen.

Door gebruik te maken van secundaire data is het mogelijk om veel grotere datasets te analyseren dan bij het gebruik van vragenlijsten of enquêtes. Bovendien is deze data van

hogere kwaliteit, dan data welke je zelf kunt vergaren (Stewart en Kamins, 1993; in Saunders et al. 2009). De exploratie en exploitatie initiatieven en de ondernemingsprestaties zijn over jaren uit het verleden gemeten. Bij het gebruik van enquêtes en interviews is het onderzoek hierdoor sterk afhankelijk van het geheugen van de respondenten en vergroot dit de kans op fouten. Tevens is het onderzoek ook afhankelijk van de positie van de respondenten in het verleden. Mogelijk zijn ze zelf niet verantwoordelijk geweest voor strategische initiatieven en komen deze nooit boven water. Bovendien is er een grote kans op veel politiek correcte antwoorden, zeker in tijden van economische achteruitgang. Daarom gaat de voorkeur uit naar hoge kwaliteitsdata gebaseerd op secundaire data om de hypothesen te testen. Bij vergelijkbare vorige onderzoeken van Katila en Ahuja (2002), Lavie en Rosenkoph (2006), Outila et al. (2009), Rothaermel en Deeds (2004) en Volberda et al. (2001) is ook gebruik gemaakt van secundaire data. Hierdoor is gebruik van secundaire data voor de dataverzameling dus uitvoerig getest in vorige onderzoeken.

De tijdshorizon van dit onderzoek is cross-sectioneel, aangezien er sprake is van één momentopname. De financiële data om de ondernemingsprestaties en de omgevingsturbulentie te meten, is wel over meerdere jaren verzameld volgend op het jaar van de exploratie en exploitatie activiteiten. Cross-sectioneel studies verklaren hoe factoren gerelateerd zijn aan verschillende organisaties (Saunders et al., 2009). Dit sluit geheel aan bij dit onderzoek en komt overeen met de onderzoeken van bijvoorbeeld He en Wong (2004) en Jansen et al. (2006).

### **3.6 Onderzoeksomgeving**

In lijn met het onderzoek van Jansen et al. (2006) en Volberda et al. (2001) is dit onderzoek ook uitgevoerd binnen de financiële sector. Echter in dit onderzoek is niet naar één of enkele individuele ondernemingen gekeken, maar naar de 98 grootste Europese ondernemingen in de financiële sector, gebaseerd op marktwaarde. Deze zijn opgenomen in de MSCI Europe Financial Sector Index. Deze sector index bestaat uit banken, verzekeraars, ondernemingen met diverse financiële diensten en vastgoedondernemingen en is weer onderverdeeld in 40 subsectoren. Hierdoor heeft bijna elke onderneming een andere samenstelling van subsectoren waarin ze actief zijn en kan verwacht worden dat elke onderneming in een andere unieke mate te maken heeft met dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Bovendien is hierdoor voldoende variatie in de geselecteerde ondernemingen, zodat de resultaten niet alleen maar identieke waardes opleveren. Ook zijn deze ondernemingen voldoende groot, zodat ze zowel exploratie als exploitatie activiteiten kunnen managen. Aangezien dit onderzoek beperkt blijft tot een hoofdsector



wordt de impact van andere variabelen, welke een verstorende werking kunnen hebben, op de ondernemingsprestaties verminderd. Aangezien de (financiële) data van 10 ondernemingen niet beschikbaar was, zijn in dit onderzoek de overige 88 ondernemingen onderzocht.

### **3.7 Metingen**

#### **3.7.1 Afhankelijke variabele: Ondernemingsprestaties**

Exploitatie initiatieven hebben doorgaans een korte termijn perspectief en de financiële prestaties zijn hierdoor vaak snel zichtbaar. Daarentegen zijn resultaten van exploratie initiatieven doorgaans niet direct op korte termijn zichtbaar, hierdoor zullen niet alleen resultaten op korte termijn, maar ook op langere termijn bekeken moeten worden (Levinthal en March, 1993; March, 1991; Volderba en Lewin, 2003). Om beiden effecten goed te kunnen meten zijn de strategische exploratie en exploitatie initiatieven uit 2004 beoordeeld en de financiële prestaties over de jaren 2005, 2006 en 2007 bekeken. Centraal in dit onderzoek staan de ondernemingsprestaties in winstpercentage en marktaandeel groei, zodat zowel de resultaten op korte als op lange termijn worden gemeten. Dit komt overeen met de onderzoeken van onder andere Jansen et al. (2006), Lubatkin et al. (2006) voor winstpercentage en met Auh en Menguc, (2005), Han et al. (2001), Lubatkin et al. (2006) en Cao et al. (2009) voor marktaandeel groei. Voor dit onderzoek zijn twee indicatoren van ondernemingsprestaties gekozen, aangezien bestaande exploratie en exploitatie onderzoeken veelal beperkt zijn tot één indicator van ondernemingsprestaties. Er een oproep is naar onderzoek waarin meerdere indicatoren in ogenschouw worden genomen (Raisch en Birkenshaw, 2008). Onderzoeken gebaseerd op slechts één prestatie indicator vergroten het risico op bias voor het schatten van de ondernemingsambidexteriteit en het totale succes van een onderneming (Raisch en Birkenshaw, 2008).

#### *Winstpercentage*

Het winstpercentage is berekend als winst in percentage van de omzet. De winst als percentage van de omzet van de individuele onderneming is berekend als het gemiddelde over de jaren 2005, 2006 en 2007. Deze gegevens zijn uit de Thomson One banker databank gehaald. Uiteindelijk leidde dit tot een gemiddelde procentuele winst over deze periode. Door de winst als percentage van de omzet uit te drukken kunnen ondernemingen onderling vergeleken worden.

Winstpercentage:  $\frac{Winst}{Omzet}$

Gemiddeld winstpercentage:  $\frac{winst\% 2005 + winst\% 2006 + winst\% 2007}{3}$

### *Marktaandeel groei*

In de MSCI Europe Financial Sector Index zijn alle ondernemingen opgedeeld in één van de vier hiervoor genoemde deelsectoren. Hierdoor kan er per deelsector een marktaandeel (MA) berekend worden. Allereerst zijn de omzetten van alle ondernemingen in een bepaalde deelsector bij elkaar opgeteld en vervolgens is de omzet van de individuele onderneming gedeeld door deze uitkomst. Deze omzetgegevens zijn uit de Thomson One banker databank gehaald. De groei van het marktaandeel van de individuele onderneming is daarna berekend van 2004 naar 2005, van 2005 naar 2006 en van 2006 naar 2007. Deze drie uitkomsten zijn door 3 jaren gedeeld, zodat dit leidde tot een gemiddelde procentuele groei over deze periode. Aangezien de groei van het marktaandeel in procenten wordt aangegeven zijn ondernemingen hierdoor onderling vergelijkbaar.

Totale omzet deelsector: *som totale omzet individuele ondernemingen*

Marktaandeel onderneming:  $\frac{omzet\ individuele\ onderneming\ jaar\ x}{totale\ deelomzet\ in\ sector\ jaar\ x} * 100$

Gemiddelde groei marktaandeel:  $\frac{groei\ MA\ 2004-2005 + groei\ MA\ 2005-2006 + groei\ MA\ 2006-2007}{3}$

### **3.7.2 Onafhankelijke variabelen: Exploratie/Exploitatie**

Het aantal strategische initiatieven op het gebied van exploratie en exploitatie in het jaar 2004 zijn vastgesteld. In tijden van een recessie, zoals de kredietcrisis in 2008, zullen exploratie en exploitatie strategieën en de relatie met performance een te vertekend beeld geven. Algemeen bekend is dat ondernemingen exploitatiever zijn ingesteld, in economisch barre tijden zal dit beeld nog versterkt worden en hebben ondernemingen nauwelijks oog hebben voor kostbare exploratie. Hierdoor zullen relaties niet bevestigd worden, terwijl vorige onderzoeken (bijvoorbeeld Auh en Menguc, 2005; Han et al., 2001; He en Wong, 2004; Jansen et al., 2006) aangeven dat het mechanisme wel werkt. Om de verstoring van de financiële en kredietcrisis buiten het onderzoek te houden is gekozen voor een onderzoeksperiode vóór 2008.

In de database van LexisNexis is The Financial Times geraadpleegd voor de business nieuwsartikelen. Deze krant is *de* krant voor de financiële sector en wordt uitgegeven in het hart van de Europese financiële sector: Londen.

Allereerst is in de database op ondernemingsnaam gezocht, zowel met als zonder toevoeging van de rechtsvorm, bijv. Barclays en Barclays PLC. Daarbij is er ook gezocht op afkortingen van de ondernemingsnamen, aangezien deze ook veel worden gebruikt, bijv. London Stock Exchange Group en LSE Group. Aangezien vaak de woorden “Group” of “Holding” worden weggelaten in de artikelen is zowel met als zonder deze woorden gezocht, bijv. MAN Group PLC en MAN (PLC). Bij het ontbreken van artikelen is via de internetsite van de betreffende onderneming gezocht naar de rechtsvoorganger(s) van de huidige onderneming.

Er is per onderneming een selectie gemaakt, met de filter “Company Activities & Management” om alle niet relevante artikelen weg te laten. Vervolgens is er geen verdere zoekfunctie gebruikt, maar zijn alle artikelen van het jaar 2004 handmatig bekeken om de strategische activiteiten waar te nemen en, indien van toepassing, te kwalificeren als exploratie of exploitatie. Door middel van inhoudsanalyse zijn deze artikelen in detail gelezen op exploratie en exploitatie activiteiten. Bij het lezen van de artikelen is rekening gehouden met de opgestelde empirische conversietabellen, zie tabel 3.1 en 3.2. De operationalisatie van deze tabellen is voortgekomen uit de theorieën van het literatuur hoofdstuk.

Per onderneming zijn er tussen de 1 en 67 artikelen waargenomen. Hierdoor zijn ruim 2.500 artikelen gescand en gelezen. Door het één voor één lezen van de artikelen en het noteren van de activiteit is er geen sprake van dubbeltelling van dezelfde activiteiten. Hierdoor is er tevens geverifieerd of het werkelijk om de juiste onderneming gaat, aangezien veel ondernemingen (deels) dezelfde naam of afkorting hebben. Alle waargenomen strategische activiteiten zijn opgenomen in bijlage 2 en per onderneming is het aantal activiteiten opgeteld, zie bijlage 1. Deze onderzoeksanpak voor exploratie en exploitatie activiteiten op ondernemingsniveau komt overeen met andere studies zoals Uotila et al. (2009).

Het aantal waargenomen activiteiten is gecorrigeerd met de ondernemingsgrootte, aangezien van de grootste ondernemingen de meeste artikelen en de meeste activiteiten zijn gevonden. Het aantal voltijd medewerkers is een betrouwbare indicator voor de ondernemingsgrootte. Deze gegevens zijn uit de Orbis database van Bureau van Dijk gehaald voor jaar 2004. Hoe hoger het aantal medewerker hoe groter de onderneming is. Het aantal exploratie en exploitatie activiteiten is gedeeld door het aantal voltijd medewerkers.

*Exploratie*

In hoofdstuk 2 zijn de theoretische concepten weergegeven. Hieruit blijkt dat exploratie gericht is op het toevoegen van nieuwe variaties en activiteiten aan de bestaande portefeuille van de onderneming (Abernathy en Clark, 1985; Katila en Ahuja, 2002; March, 1991), ook kan er sprake zijn van het vernieuwen van marktgebieden (Abernathy en Clark, 1985; Lavie en Rosenkopf, 2006; March, 1991; Volberda et al., 2001) of van radicale innovatie (Benner en Tushman, 2003; Tushman en Smith, 2002).

In de nieuwsartikelen is gezocht naar deze drie soorten van exploratie, waarbij rekening is gehouden met de subvormen van March (1991); zoeken, variatie, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekken en innovatie. Dit komt overeen met het onderzoek van Outila et al. (2009). Bij het vernieuwen van het marktgebied moet er sprake zijn van een nieuw gebied en niet van een uitbreiding in een bestaand marktgebied. Radicale innovatie wordt gezien als een geheel nieuw product of service en niet een verbeterde versie op een bestaand product of service.

<b>Kernwoorden/ omschrijving:</b>	<b>Kern referenties:</b>	<b>Voorbeeld exploratie activiteit:</b>
- Toevoegen van nieuwe variaties en activiteiten aan bestaande portefeuille: zoeken, variatie, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekken, innovatie	Abernathy en Clark, 1985; Katila en Ahuja, 2002; March, 1991	- Pionieren met het gebruik van speciale handelscontracten (CFDs) -opening eerste ATM machine in Kabul Afghanistan - Kapitaalsinjectie voor probleemunit assurantiën
- Het vernieuwen van marktgebieden	Abernathy en Clark, 1985; Lavie en Rosenkopf, 2006; March, 1991; Volberda et al., 2001	- Start bankactiviteiten in Rusland - Toegang tot de Chinese obligatiemarkt verwerven - Overname US Creditcard maatschappij (Juniper)
- Radicale innovatie	Benner en Tushman, 2003; Tushman en Smith, 2002	- Introduceren 1 <sup>e</sup> retail fund - Aanpassen kostenstructuur pensioen producten

Tabel 3.1 Operationalisatie exploratie

In bovenstaande tabel staan de empirische indicatoren weergegeven en deze zijn voorzien van voorbeelden.

*Exploitatie*

Uit het literatuur hoofdstuk blijkt dat exploitatie activiteiten gericht zijn op het besparen van kosten (March, 1991), het verminderen of selecteren van het productenpakket, activiteiten en activa (Volberda, 2001) en het vergroten van schaal door investeringen, fusies en overnames (Lavie en Rosenkopf, 2006; Volberda, 2001). Daarbij zijn incrementele innovaties ook exploitatie activiteiten (Benner en Tushman, 2003; Tushman en Smith, 2002).

Naar deze soorten van exploitatie activiteiten is gezocht in de nieuwsartikelen. Hierbij is rekening gehouden met de subvormen van March (1991); verfijning, productie, efficiency, implementatie, uitvoering. Dit komt overeen met het onderzoek van Outila et al. (2009).

In onderstaande tabel staan de empirische indicatoren weergegeven en deze zijn voorzien van voorbeelden.

<b>Kern woorden/ omschrijving:</b>	<b>Kern referenties:</b>	<b>Voorbeeld Exploitatie activiteit:</b>
- Kosten besparen: verfijning, productie, efficiency, implementatie, uitvoering	March, 1991	- Aankondiging van ontslag van 1000 medewerkers - Focus op verbeteren marge - Offshore van 950 banen naar India
- Verminderen/selectie van productenpakket, activiteiten of activa	Volberda, 2001	- Gesprek met Axa voor de verkoop van private equity portefeuille - Sluiten dochteronderneming Hill HH - verkoop leningportefeuille aan Lloyds
- Vergroten schaal door investeringen, fusies en overnames	Lavie en Rosenkopf, 2006; Volberda et al., 2001	- Samenwerkinggesprek met Swis S.E. voor uitbreiding bestaande samenwerking - Aankondiging vergroten activiteiten in VK door acquisities
- Incrementele innovatie	Benner en Tushman, 2003; Tushman en Smith, 2002	-Krijgen van derde levenslicentie in China - Toepassen nieuwe berekenings- methodiek voor lijfrentes

Tabel 3.2 Operationalisatie exploitatie

### **3.7.3 Modererende variabelen: Omgevingsturbulentie**

De data van de dimensie van omgevingsturbulentie, dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid, is ook door middel van de database verzameld. Per onderneming zijn de drie aspecten van de omgevingsturbulentie vastgesteld. Aangezien bijna alle ondernemingen een andere samenstelling van subsectoren hebben, kan verwacht worden dat elke onderneming in een andere unieke mate te maken heeft met dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid.

#### *Dynamiek*

Overeenkomstig andere studies, is de dynamiek waarmee een onderneming te maken heeft in dit onderzoek vastgesteld middels de veranderingen in omzetten van die onderneming. Dit komt overeen met de onderzoeken van Dollinger (1992) en Keats (1988). De omzetten zijn uit de Thomson One banker database gehaald. Op de omzet van de jaren 2004, 2005, 2006 en 2007 is de standaarddeviatie toegepast. Hierdoor ontstaat er een gemiddelde maat voor dynamiek per onderneming voor de periode 2004-2007. De standaarddeviatie is een maatstaf om de spreiding aan te tonen. Hoe groter de afwijking ten opzichte van het gemiddelde, hoe hoger de standaarddeviatie. Het voordeel van de standaarddeviatie is dat deze is gedefinieerd in dezelfde meeteenheid als de uitkomsten (Van Dalen en De Leede, 2009). Bij een lage standaarddeviatie is er sprake van een lage dynamiek en bij een hoge standaarddeviatie is er sprake van een hoge dynamiek.

#### *Complexiteit*

Overeenkomstig ander onderzoek is complexiteit gemeten door te kijken in hoeveel subsectoren de onderneming actief is (Carcello en Nagy, 2004; Ireland en Lennox, 2000). Hiervoor zijn de SIC codes uit de Thomson One banker database gebruikt. De SIC code van ondernemingen in de financiële sector start met een 6, de volgende drie cijfers zijn afhankelijk van de subsector. In totaal zijn er 40 verschillende subsectoren binnen de vier deelsectoren banken, verzekeraars, ondernemingen met diverse financiële diensten en vastgoedondernemingen. Het aantal subsectoren is per onderneming geteld in het jaar 2004. Hoe hoger het aantal subsectoren hoe complexer de omgeving, aangezien de onderlinge verwevenheid tussen deze deelsectoren in een hoofdsector erg groot is.

#### *Onvoorspelbaarheid*

Deze dimensie is onderzocht door de volatiliteit van de beurskoers van de individuele onderneming te bekijken. Volatiliteit van de beurskoers is een goede indicator voor onvoorspelbaarheid, aangezien toekomstige verwachtingen in een beurskoers worden verwerkt. De beurskoersen uit de Thomson One banker database gehaald. Op de

beurskoers van 31 december van de jaren 2004, 2005, 2006 en 2007 is ook de standaarddeviatie toegepast. Hierdoor ontstaat er een gemiddelde onvoorspelbaarheid voor de periode 2004-2007. Hoe groter de verschillen in beurskoersen, hoe hoger de mate van onvoorspelbaarheid. Bij een lage standaarddeviatie is er dus sprake van een lage onvoorspelbaarheid en bij een hoge standaarddeviatie is er sprake van een hoge onvoorspelbaarheid.

#### **3.7.4 Controle variabelen**

Andere onderzoeken (bijv. He en Wong, 2004 en Jansen et al., 2006) wijzen als controle variabelen aan: industrie, leeftijd en ondernemingsgrootte. Industrie is niet van belang, aangezien ze allemaal in dezelfde financiële sector zitten. Ondernemingsgrootte is ook niet van belang, omdat exploratie en exploitatie al beide voor grootte zijn gecorrigeerd. Dus blijft nog over als controle variabele: leeftijd. Deze modererende variabele is aan dit onderzoek toegevoegd om te onderzoeken of deze ook van invloed is in deze context.

##### *Ondernemingsleeftijd*

De leeftijd van de onderneming is van invloed op de groei van de onderneming (Caroll en Hannan, 2000: in He en Wong, 2004). Aangezien oudere ondernemingen meer cumulatieve ervaring hebben opgedaan met innovatie is de ondernemingsleeftijd van invloed (Jansen et al. 2006). De ondernemingsleeftijd is gehaald uit de Orbis database van Bureau van Dijk. Deze is berekend door het jaar 2012 minus het oprichtingsjaar te nemen.

#### **3.8 Data analyse**

De eerste stap in een kwantitatieve data analyse is het zoeken naar ontbrekende gegevens en uitschieters, zodat de generaliseerbaarheid van het onderzoek niet in gevaar komt. Zoals aangegeven bestaat de MSCI Europe Financial Sector Index uit 98 ondernemingen. De financiële data over de periode 2004-2007 was voor 88 ondernemingen beschikbaar. De overige 10 ondernemingen hebben allen een kortere ondernemingsduur. Van deze 88 ondernemingen zijn van 12 ondernemingen geen nieuwsartikelen gevonden voor het jaar 2004 in The Financial Times. In bijlage 1 staat een totaaloverzicht van alle verzamelde data.

Voordat de correlatietabel is opgesteld heeft eerst een controle op lineariteit plaatsgevonden. Middels diverse scatterplots tussen de variabelen is aangetoond dat de verbanden lineair zijn. Vervolgens is onderzocht of de variabelen normaal verdeeld zijn. Niet in alle gevallen was er sprake van een perfecte normale verdeling. Hiervoor is een

natural logaritme toegepast. Dit is gebeurd voor de variabele leeftijd onderneming. Deze data analyse is met behulp van het statisch verwerkingsprogramma SPSS uitgevoerd. Daarna zijn de scores van de variabelen door middel van beschrijvende statistiek weergegeven met minimum, maximum, gemiddelden en standaarddeviaties. Vervolgens is met correlatie en regressie analyse aangetoond of relaties significant zijn en hypothesen ondersteund worden of niet. Uit de modellen blijkt of de modererende variabelen de relaties versterken, verzwakken of dat deze niet van invloed zijn. De resultaten hiervan staan in hoofdstuk 4 weergegeven en zullen in de discussie, hoofdstuk 5, vergeleken worden met bestaande onderzoeken.

### **3.9 Betrouwbaarheid en validiteit**

Voor een nauwkeurige weergave van de onderzochte variabelen moet het proces van het meten voldoen aan de testen van betrouwbaarheid en validiteit (Blumberg et al., 2009). Aangezien de kans op mogelijke onnauwkeurigheden, bij de classificatie van afzonderlijke items, in een grootschalige statistische analyse klein is, komt de bedreiging van de interne validiteit voort uit de empirische definities om exploratie en exploitatie activiteiten te identificeren (Outila et al., 2009). Om deze validiteit te waarborgen zijn allereerst de verschillende concepten operationeel gedefinieerd op basis van bestaande theorieën, waarbij rekening is gehouden met empirische vertalingen en metingen uit andere onderzoeken. Hierdoor wordt gemeten wat werkelijk beoogd is om meten. Tegenovergesteld is de externe validiteit gewaarborgd door één index met 98 ondernemingen te selecteren in plaats van het willekeurig selecteren van een sample van ondernemingen. Hierdoor komt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek niet in gevaar.

De methode van dataverzameling sluit aan bij eerdere onderzoeken, zodat deze voorheen uitvoerig zijn getest. Daarbij is er gebruik gemaakt van databanken welke ook in vorige onderzoeken zijn gebruikt. Om te voorkomen dat verkeerde strategische activiteiten automatisch geteld werden als exploratie of exploitatie is gekozen voor een handmatige vorm van beoordelen door alle betreffende artikelen na de selectiefilter één voor één te lezen. De informatie uit deze databanken voor de modererende en controle variabelen is verzameld uit jaarverslagen welke volgens een bepaalde Europese standaard opgemaakt zijn (IAS/IFRS). Hierdoor is er geen verschil in opmaak en interpretatie van de financiële kengetallen tussen de verschillende ondernemingen mogelijk. Door al deze stappen is het totale proces van betrouwbaarheid en validiteit verbeterd.



### 3.10 Conclusie

In dit hoofdstuk is de aanpak van het onderzoek, de onderzoeksomgeving en de methode van dataverzameling beschreven. Vervolgens zijn de theoretische concepten omgezet naar empirische indicatoren waarbij rekening is gehouden met de betrouwbaarheid en validatie van het onderzoek. Van de 98 grootste Europese financials uit de MSCI Europe Financial Sector Index zijn uiteindelijk van 76 ondernemingen alle gegevens verzameld door gebruik van de databanken van LexisNexis, Thompson One banker en Orbis. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe deze data is onderzocht en tot welke resultaten dit heeft geleid.

Onderstaand overzicht geeft een totaalbeeld van de methodologie van de afhankelijke, onafhankelijke, modererende en controle variabelen.

<b>Afhankelijke variabelen, Ondernemingsprestaties:</b>	
<i>Winstpercentage:</i>	Gemiddeld winstpercentage 2005+2006+2007
<i>Marktaandeel groei:</i>	Gemiddelde groei MA 2004-2007
<b>Onafhankelijke variabelen:</b>	
<i>Exploratie activiteiten:</i>	Totaal aantal waargenomen activiteiten 2004 / ondernemingsgrootte
<i>Exploitatie activiteiten:</i>	Totaal aantal waargenomen activiteiten 2004 / ondernemingsgrootte
<b>Modererende variabelen, Omgevingsturbulentie:</b>	
<i>Dynamiek:</i>	Standaarddeviatie omzetten 2004-2007
<i>Complexiteit:</i>	Totaal aantal subsectoren in 2004
<i>Onvoorspelbaarheid:</i>	Standaarddeviatie beurskoersen 31/12 2004-2007
<b>Controle variabele:</b>	
<i>Leeftijd onderneming</i>	2012 minus oprichtingsjaar

Tabel 3.3 Overzicht methodologie maatstaven

## HOOFDSTUK 4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven, welke middels het archiefonderzoek zijn verkregen. Middels beschrijvende analyse, een analyse van de correlatie en een analyse van de regressie worden de zes hypothesen getest. Hierdoor biedt dit hoofdstuk inzicht in de modererende werking van omgevingsturbulentie op de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie van de resultaten.

### 4.1 Beschrijvende analyse

Tabel 4.1 geeft een totaaloverzicht van de descriptive statistics en tabel 4.2 geeft de correlatie tussen alle variabelen van dit onderzoek. Het minimum, het maximum, het gemiddelde en de standaard deviatie zijn toegevoegd voor de beschrijvende analyse, terwijl de correlatie coëfficiënt een indicatie geeft van de sterkte van de relaties tussen twee variabelen (Hair et al., 1998). Tevens laat tabel 4.2 zien of er sprake is van mogelijke multicollineariteit tussen de variabelen. Om verdere multicollineariteit te testen zijn de grootte van tolerantie niveaus en de Variance Inflation Factors (VIFs) berekend. Aangezien de waarde van tolerantie boven de .10 blijft (laagste waarde .696) en de waarde van de VIF onder de 10 (hoogste waarde 1.438) is er geen sprake van multicollineariteit en hoeft er niet te worden ingegrepen (Hair et al., 1998). Dit bevestigt de validiteit van het model en beperkt verkeerde interpretaties. Hierdoor kan de regressie analyse zonder verder aanpassingen uitgevoerd worden.

	Descriptive Statistics			
	Minimum	Maximum	Gemiddelde	St. Dev.
<b>Exploratie</b>	.00	90.63	12.17	14.96
<b>Exploitatie</b>	.00	104.82	23.63	22.44
<b>Dynamiek</b>	4.00	17392.00	4012.75	4789.75
<b>Complexiteit</b>	1.00	8.00	5.16	2.45
<b>Onvoorspelbaarheid</b>	.00	66.35	16.25	15.62
<b>Gemid. winstpercentage</b>	.07	30.45	11.67	7.49
<b>Gemid. marktaandeel groei</b>	-13.61	26.82	4.26	9.16
<b>Leeftijd onderneming</b>	1.16	6.29	3.78	1.10

N=76, Exploratie en exploitatie gecorrigeerd, leeftijd onderneming in LN waarde

Tabel 4.1. Minimum, maximum, gemiddelde en standaard deviatie

		Pearson's correlatie coefficients							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	<b>Exploratie</b>	1							
2	<b>Exploitatie</b>	.634**	1						
3	<b>Dynamiek</b>	.099	.175	1					
4	<b>Complexiteit</b>	-.218	-.097	.316**	1				
5	<b>Onvoorspelbaarheid</b>	-.006	.135	-.078	-.053	1			
6	<b>Gemid. winstpercentage</b>	-.070	-.200	-.212	-.198	.000	1		
7	<b>Gemid. Marktaandeel groei</b>	.124	-.098	-.119	-.176	-.337*	.030	1	
8	<b>Leeftijd onderneming</b>	-.086	-.040	.038	.102	-.155	-.096	-.049	1

N=76, Exploratie en exploitatie gecorrigeerd, leeftijd onderneming in LN waarde

\* Correlation is significant at the 0.05 level (two tailed)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (two tailed)

Tabel 4.2. Correlaties

De resultaten van tabel 4.1 behoeven geen verdere toelichting. De belangrijkste resultaten uit tabel 4.2 zijn dat exploratie en exploitatie, op het hoogste niveau, significant positief gecorreleerd zijn aan elkaar (.634,  $p < 0.01$ ), dit verklaart mogelijk de ambidexteriteit van ondernemingen. Opvallend is dat uit dit onderzoek blijkt dat zowel exploratie als exploitatie niet significant gecorreleerd zijn aan de ondernemingsprestaties.

De omgevingsvariabelen zijn niet significant gecorreleerd aan de exploratie en exploitatie, maar wel is complexiteit positief gecorreleerd aan dynamiek (.316,  $p < 0.01$ ). De controle variabele leeftijd onderneming heeft geen statistisch bewezen relaties.

#### 4.2 Analyse en resultaten afhankelijke variabelen

De tabellen 4.3 en 4.4 geven de resultaten van de hiërarchische regressie analyse weer voor de controle variabelen, de onafhankelijk variabelen, de modererende variabelen, de interactie effecten en de ondernemingsprestaties. Om multicollineariteit te verminderen in de modellen 4 en 8 zijn de onafhankelijke en modererende variabelen mean centered berekend en toegepast.

Om de werking van de modererende variabelen te onderzoeken zijn interactie effecten gecreëerd. De mean centered uitkomsten van de onafhankelijke en modererende variabelen zijn hiervoor met elkaar vermenigvuldigd.

#### **4.2.1 Gemiddeld winstpercentage**

Middels een regressietabel met vier modellen is de invloed van de variabelen op de afhankelijke variabele gemiddeld winstpercentage berekend.

Model 1 is het basismodel en controleert de invloed van de controle variabele op het gemiddelde winstpercentage. Dit model laat zien dat leeftijd onderneming geen significante relatie heeft met het gemiddelde winstpercentage.

Bij model 2 zijn de onafhankelijke variabelen aan de analyse toegevoegd. Hier blijkt dat exploitatie significant negatief gerelateerd is aan gemiddeld winstpercentage ( $\beta = -0.317, p < 0.01$ ). Bij model 3 zijn de modererende variabelen toegevoegd. In dit model is wederom de significant negatieve invloed van exploitatie te zien ( $\beta = -0.311, p < 0.05$ ). De omgevingsvariabelen laten geen directe significante relaties zien.

In het 4<sup>e</sup> model zijn de interactie effecten toegevoegd. Allereerst toont dit model opnieuw de significant negatieve invloed van exploitatie aan ( $\beta = -0.478, p < 0.01$ ). Daarbij is het interactie effect van exploratie \* dynamiek ook significant negatief gerelateerd aan gemiddeld winstpercentage ( $\beta = -0.176, p < 0.05$ ). De interactie effecten van exploratie \* complexiteit en exploitatie \* dynamiek zijn beide significant positief gerelateerd aan gemiddeld winstpercentage ( $\beta = 0.587, p < 0.05$ ; en  $\beta = 0.722, p < 0.05$ ). Deze interactie effecten zijn in de paragraaf 4.3 Hypothesen testen verder toegelicht.

Aangezien de waarde R<sup>2</sup> per model toeneemt krijgt het model meer verklaarbare waarde en wordt het model steeds sterker en duidelijker. Daarentegen laten de adjusted R<sup>2</sup> en de F-value afwisselend een daling en een stijging zien in de kracht van het model.

Afhankelijke variabele: Gemid. winstpercentage	Model 1 Std. $\beta$ (t-value)	Model 2 Std. $\beta$ (t-value)	Model 3 Std. $\beta$ (t-value)	Model 4 Std. $\beta$ (t-value)
<b>Controle variabele:</b>				
Leeftijd onderneming	-0.037 (-.302)	-0.009 (-.077)	-0.011 (-.089)	-0.056 (-.445)
<b>Onafhankelijke variabelen:</b>				
Exploratie mc		.165 (1.093)	.172 (1.110)	-.222 (-.825)
Exploitatie mc		-.317 (-2.105)**	-.311 (-1.967)*	-.478 (-2.202)**
<b>Modererende variabelen:</b>				
Dynamiek mc			-.080 (-.631)	-.176 (-1.086)
Complexiteit mc			-.055 (-.442)	-.090 (-.644)
Onvoorspelbaarheid mc			-.005 (-.041)	-.029 (-.211)
<b>Interactie effecten:</b>				
Exploratie mc * Dynamiek mc, H1.1				-1.032 (-1.862) *
Exploratie mc * Complexiteit mc, H1.2				.587 (1.727)*
Exploratie mc * Onvoorspelbaarheid mc, H1.3				.632 (.979)
Exploitatie mc * Dynamiek mc, H2.1				.722 (1.708)*
Exploitatie mc * Complexiteit mc, H2.2				-.292 (-1.052)
Exploitatie mc * Onvoorspelbaarheid mc, H2.3				.050 (.143)
R <sub>2</sub>	.001	.065	.076	.188
$\Delta R_2$	-	.064	.012	.112
Adjusted R <sub>2</sub>	-.013	.022	-.012	.018
F-Value	.091	1.529	.862	1.103

† p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

N=76

Tabel 4.3. Resultaten van regressie voor gemiddeld winstpercentage

#### 4.2.2 Gemiddelde marktaandeel groei

Ook voor de afhankelijke variabele gemiddelde marktaandeel groei is een regressietabel met vier modellen opgesteld.

Model 5 is wederom het basismodel en controleert de invloed van de controle variabele op de gemiddelde marktaandeel groei. Volgens dit model heeft leeftijd onderneming geen significante invloed op de gemiddelde marktaandeel groei.

Bij model 6 zijn de onafhankelijke variabelen aan de analyse toegevoegd. Hier blijkt dat exploitatie een significant negatieve relatie heeft met de gemiddelde marktaandeel groei ( $\beta = -0.286, p < 0.05$ ).

Bij model 7 zijn de modererende variabelen toegevoegd. Hieruit blijkt dat onvoorspelbaarheid significant negatief gerelateerd is aan de gemiddelde marktaandeel groei ( $\beta = -0.284, p < 0.01$ ). Dit betekent dat bij een stijging van de onvoorspelbaarheid de gemiddelde marktaandeel groei afneemt.

In het 8<sup>e</sup> model zijn de interactie effecten toegevoegd. Dit model bevestigt opnieuw de significant negatieve invloed onvoorspelbaarheid ( $\beta = -0.286, p < 0.01$ ). De overige variabelen blijven niet significant en de interactie effecten zijn ook niet significant.

Aangezien in dit model de R<sup>2</sup> waarde per model toeneemt, stijgt de kwaliteit van het model bij het toevoegen van meerdere variabelen. De adjusted R<sup>2</sup> waarde en de F-value laten ook telkens een stijging zien, behalve bij het laatste model.

Afhankelijke variabele: Gemid. marktaandeel groei	Model 5 Std. $\beta$ (t-value)	Model 6 Std. $\beta$ (t-value)	Model 7 Std. $\beta$ (t-value)	Model 8 Std. $\beta$ (t-value)
<b>Controle variabele:</b>				
Leeftijd onderneming	.036 (.293)	.064 (.525)	.024 (.203)	.019 (.156)
<b>Onafhankelijke variabelen:</b>				
Exploratie mc		.237 (1.568)	.209 (1.422)	.244 (.992)
Exploitatie mc		-.286 (-1.891)*	-.223 (-1.486)	-.123 (-.579)
<b>Modererende variabelen:</b>				
Dynamiek mc			-.141 (-1.154)	-.047 (-.288)
Complexiteit mc			-.092 (-.765)	-.048 (-.333)
Onvoorspelbaarheid mc			-.284 (-2.393)**	-.286 (-2.051)**
<b>Interactie effecten:</b>				
Exploratie mc * Dynamiek mc, H1.1				.132 (.243)
Exploratie mc * Complexiteit mc, H1.2				-.115 (-.364)
Exploratie mc * Onvoorspelbaarheid mc, H1.3				.325 (.506)
Exploitatie mc * Dynamiek mc, H2.1				-.423 (-.991)
Exploitatie mc * Complexiteit mc, H2.2				.049 (.176)
Exploitatie mc * Onvoorspelbaarheid mc, H2.3				-.152 (-.435)
R <sup>2</sup>	.001	.057	.162	.187
$\Delta R^2$	-	.056	.105	.025
Adjusted R <sup>2</sup>	-.014	.014	.081	.013
F-Value	.086	1.317	2.003*	1.075

† p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

N=76

Tabel 4.4. Resultaten van regressie voor gemiddelde marktaandeel groei

### 4.3 Hypothesen testen

Op basis van de literatuur is hypothese 1.1 opgesteld en werd verwacht dat een toenemende omgevingsdynamiek positief modereert op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties. Uit model 4 blijkt dat deze invloed negatief is ( $\beta = -1.032$ ,  $p < 0.01$ ) en uit model 8 blijkt dat er geen significante invloed is op gemiddelde marktaandeel groei. Hypothese 1.1 is dus niet ondersteund.

Voor hypothese 1.2 werd een positief modererende invloed van complexiteit verwacht op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties. In overeenstemming met de verwachtingen blijkt uit de analyse dat deze invloed significant positief is in de relatie met het gemiddeld winstpercentage ( $\beta = 0.587$ ,  $p < 0.5$ ), maar in relatie met gemiddelde marktaandeel groei is er geen significante relatie. Hypothese 1.2 is dus ondersteund voor gemiddeld winstpercentage.

In tegenstelling tot de verwachtingen is voor hypothese 1.3 ook geen significant modererende invloed van onvoorspelbaarheid op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties ontdekt. Zowel model 4 als model 8 laten geen significantie zien. Hypothese 1.3 is dus niet ondersteund.

Voor de op exploitatie gerichte hypothese 2.1 werd een negatief modererende invloed van dynamiek verwacht op de relatie met ondernemingsprestaties. Uit model 4 blijkt dat deze negatieve invloed niet is bevestigd voor het gemiddelde winstpercentage, deze invloed is significant positief ( $\beta = 0.722$ ,  $p < 0.5$ ). Model 8 laat geen significantie zien. Hypothese 2.1 is dus niet ondersteund.

Voor hypothese 2.2 werd een positief modererende invloed van complexiteit verwacht op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties. In tegenstelling tot de verwachtingen is de invloed niet significant. Zowel model 4 als model 8 ontdekken geen significantie in deze relatie. Hypothese 2.2 is dus niet ondersteund.

Ook voor de laatste hypothese werd een negatieve invloed van onvoorspelbaarheid verwacht op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties. Zowel model 4 als model 8 bevestigen dat er geen significante invloed is voor beide ondernemingsprestaties. Hypothese 2.3 wordt is niet ondersteund.

#### **4.4 Conclusie**

Samenvattend kan gesteld worden dat alleen, hypothese 1.2, de invloed van complexiteit op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties van alle gestelde hypothesen significant bevestigd is. Ook zijn hypothesen 1.1 en 2.1 significant voor de relatie met gemiddeld winstpercentage. Echter in tegenstelling tot de verwachting zijn deze resultaten tegenovergesteld significant. Opvallend is dat geen interactie effect met gemiddelde marktaandeel groei significant is. In het volgende hoofdstuk zijn deze resultaten vergeleken met vorige onderzoeken en vervolgens zijn er aanbevelingen gedaan voor de wetenschap en de management praktijk.



## HOOFDSTUK 5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de modererende werking van omgevingsturbulentie op de relatie tussen exploratie en exploitatie en ondernemingsprestaties. Na een uitgebreide analyse van de resultaten in het vorige hoofdstuk, zijn in dit hoofdstuk de bevindingen vergeleken in een discussie met de bestaande literatuur. Als de resultaten van dit onderzoek afwijken van bestaande literatuur zijn er alternatieve verklaringen hiervoor gezocht. Het hoofdstuk start met een discussie van de resultaten, vervolgens worden de hypothesen hierin betrokken. Daarna worden de theoretische en management bijdragen weergegeven. Tenslotte zijn de beperkingen en de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek beschreven.

### 5.1 Discussie van de resultaten

Maakt het voor de prestaties van ondernemingen uit welke strategische keuzes ze maken in termen van exploratie en exploitatie bij omgevingsturbulentie? Uit dit onderzoek blijkt dat met name dynamiek en complexiteit er toe doen. In tabel 5.1 staan de belangrijkste bevindingen van het empirische onderzoek weergegeven. Dit hoofdstuk beantwoordt de hoofdvraag;

*Wat is de modererende werking van omgevingsturbulentie –dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid- op de relatie tussen exploratie en exploitatie en ondernemingsprestaties?* Dit onderzoek is opgestart om nieuwe inzichten te creëren over de werking van omgevingsturbulentie, waarbij omgevingsturbulentie ditmaal volledig is onderzocht en waarbij de definities van de drie dimensies scherper zijn gesteld. Voor elke dimensie van omgevingsturbulentie is een aparte hypothese opgesteld en onderzocht in de relatie exploratie en ondernemingsprestaties en in de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties. De effecten van exploratie en exploitatie op ondernemingsprestaties hebben bij vorige onderzoek wisselende resultaten laten zien (Jansen et al., 2006) en een koppeling met omgevingsturbulentie is hierbij niet eerder zo volledig en duidelijk gemaakt. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de modererende werking van omgevingsturbulentie op deze relatie. Alvorens de gestelde hypothesen besproken worden, wordt eerst een verklaring gezocht voor enkele opvallende empirische resultaten.

Uit de hiërarchische regressie blijkt dat exploitatie significant negatief gerelateerd is aan het gemiddeld winstpercentage. Dit blijkt uit alle drie de modellen waarbij de onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd. Dit komt overeen met het onderzoek van Bierly en Daly (2007) waarin aangegeven wordt dat er een punt is waarbij exploitatie activiteiten

leiden tot een vermindering van het rendement. Echter dit is niet in lijn met andere onderzoeken welke aangeven dat exploitatie juist positief bijdraagt aan de prestaties van de onderneming (bijvoorbeeld March, 1991; O'Reilly en Tushman, 2004; Raisch en Birkinshaw, 2008). Een mogelijke verklaring voor dit opvallende verschil kan gezocht worden in de dataset. Hieruit blijkt dat onderneming met veel exploitatie activiteiten een beneden gemiddeld winstpercentage hebben. Dit kan te maken hebben met hoge kosten en afschrijvingen op de exploitatie activiteiten. Veel exploitatie activiteiten waren gericht op het snijden in kosten op langere termijn, echter hierdoor zijn op korte termijn wel fors hogere kosten gemaakt. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het ontslag van personeel, waarbij bepaalde afvloeiingregelingen en ontslagvergoedingen direct sterk kostenverhogend werken. Andere exploitatie activiteiten waren gericht op het afstoten van bedrijfsonderdelen en dochtermaatschappijen. Hierdoor ontstonden er extra afschrijvingsmogelijkheden welke direct invloed hadden op de winst van de onderneming. Boekhoudkundig wordt hierdoor het resultaat dus lager. Deze verklaring opent nieuwe wegen voor toekomstig onderzoek, waarbij de methode van ondernemingsprestaties over een langere periode gemeten kan worden en waarbij er rekening wordt gehouden met een meetmethode welke niet boekhoudkundig beïnvloedbaar is.

Ook onthullen de resultaten van dit empirische onderzoek dat er geen significante relaties zijn tussen exploratie, exploitatie en gemiddelde marktaandeel groei. Alleen in het model waarbij de onafhankelijke variabelen worden toegevoegd is exploitatie significant negatief aan gemiddelde marktaandeel groei (Model 6), in de daaropvolgende modellen is deze relatie niet meer significant. Ook laten geen van de modererende effecten een significante relatie met gemiddelde marktaandeel groei zien. Dit is erg opmerkelijk aangezien marktaandeel groei een bewezen indicator is voor ondernemingsprestaties in vorige onderzoeken (Auh en Menguc, 2005; Han et al., 2001 en Lubatkin et al., 2006). Na het bestuderen van de totale data set kunnen hiervoor enkele verklaringen worden gegeven, aangezien ruim één derde van de ondernemingen een gemiddelde marktaandeel groei laat zien welke negatief is, terwijl er geen ondernemingen zijn met een negatief gemiddeld winstpercentage. Daarbij zijn de afwijkingen ten opzichte van gemiddeld bij de gemiddelde marktaandeel groei ook veel groter, dan bij gemiddeld winstpercentage. Hierdoor is er ook geen correlatie tussen deze beide performance indicatoren. Ook verschilt de methode van meten van de onafhankelijke variabelen sterk van vorige onderzoeken. Hierdoor worden de interactie effecten ook beïnvloed en kan een significante relatie niet meer significant worden. Het gebruik van deze indicator van ondernemingsprestaties leidt dus niet automatisch naar significante relaties. Hiermee dient toekomstig onderzoek rekening mee te houden.

Hypothesen	Bevestigd / niet bevestigd
1.1: Toenemende omgevingsdynamiek modereert positief op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties.	H 1.1: niet bevestigd: negatief ipv positief
1.2: Toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties.	H 1.2: bevestigd
1.3: Toenemende omgevingsonvoorspelbaarheid modereert positief op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties.	H 1.3: niet bevestigd: niet significant
2.1: Toenemende omgevingsdynamiek modereert negatief op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties.	H 2.1: niet bevestigd: negatief ipv positief
2.2: Toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties.	H 2.2: niet bevestigd: niet significant
2.3: Toenemende omgevingsonvoorspelbaarheid modereert negatief op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties.	H 2.3: niet bevestigd: niet significant

Tabel 5.1 Overzicht hypothesen

### 5.1.1 Omgevingsturbulentie en de relatie exploratie en ondernemingsprestaties.

In tegenstelling tot hypothese 1.1, tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat een toenemende omgevingsdynamiek negatief modereert op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties. Deze bevindingen komen niet overeen met vorige onderzoeken (bijvoorbeeld Jansen et al., 2006; Li en Atuahene, 2001 en Uotila et al., 2009) waaruit blijkt dat omgevingsdynamiek positief modereert. Deze onderzoeken bevelen exploratie activiteiten aan voor de verbetering van de ondernemingsprestaties bij een toenemende dynamiek uit de omgeving, aangezien flexibele en efficiënte ondernemingen beter kunnen inspelen op veranderende klantbehoeften en concurrentie activiteiten. Echter op basis van de empirische resultaten van dit onderzoek is het gunstig voor ondernemingen om niet te exploreren bij toenemende omgevingsdynamiek. Een argument voor deze relatie kan worden gevonden door de extra investeringen en de hoge kosten welke exploratie activiteiten met zich meebrengen en waarvan de resultaten niet binnen de onderzoeksperiode tot uiting komen. Dit is geheel in lijn met Volberda en Lewin (2003), zij geven aan dat ondernemingen welke voornamelijk streven naar exploratie activiteiten een risico lopen, aangezien het rendement van de exploratie activiteiten moeilijk in te schatten is en lang op zich kan laten wachten. Dit is een plausibele verklaring en dit laat de weg open voor toekomstig onderzoek, waarbij de methode van ondernemingsprestaties over een langere periode gemeten kan worden.

De invloed van complexiteit op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties komt overeen met de empirische bevindingen, welke aangeven dat complexiteit significant

positief de relatie tussen exploratie en gemiddeld winstpercentage modereert. Deze bevindingen bevestigen hypothese 1.2; toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief op de relatie exploratie en ondernemingsprestaties. Deze bevindingen sluiten geheel aan bij Lumpkin en Dess (1995); complexe omgevingen vragen om nieuwe kennis dat perspectieven moet bieden voor het ontwikkelen en oplossen van complexe en veelzijdige problemen. Bij hoge complexiteit in de markt zal een onderneming dus moeten exploreren voor het behalen en behouden van optimale ondernemingsprestaties.

Naast het verkennen van de invloed van dynamiek en complexiteit heeft dit onderzoek ook de invloed van onvoorspelbaarheid op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties onderzocht. Dit onderzoek heeft hier geen significante relaties tussen ontdekt. Dit is in tegenstelling tot het onderzoek van Davis et al. (2009). Dit simulatie onderzoek geeft namelijk wel aan dat er een modererende werking van onvoorspelbaarheid is. Hieruit blijkt dat bij een toename van de omgevingsonvoorspelbaarheid ondernemingen met weinig structuur, dus veel flexibiliteit en innovatie, financieel beter presteren. Echter dit onderzoek is nooit empirisch getest. Het ontbreken van een significante relatie kan te wijten zijn aan het onvermogen van de methodologie om onvoorspelbaarheid te meten. Dit geeft nieuwe aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek.

### **5.1.2 Omgevingssturbulentie en de relatie exploitatie en ondernemingsprestaties.**

Vorige onderzoeken hebben aangetoond dat dynamiek negatief modereert op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties (bijvoorbeeld Jansen et al., 2006). Aangezien ondernemingen meer moeten leren van bestaande processen om prestaties te verbeteren (Eisenhardt en Martin, 2000) en dat dynamische omgevingen vaak zorgen voor een veroudering van producten en services, zullen ondernemingen wel moeten exploreren (Sorensen en Stuart, 2000). Echter dit is tegenovergesteld aan de empirische bevindingen van dit onderzoek. Dit onderzoek heeft een significant positieve modererende werking van dynamiek ontdekt in de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties. Hierdoor is hypothese 2.1 niet bevestigd. De significant negatieve invloed van exploitatie op het gemiddeld winstpercentage wordt in een dynamische omgeving omgebogen naar een significant positieve relatie. Dus als de intensiteit en de frequentie van de concurrentieveranderingen toenemen blijkt een exploitatiestrategie tot betere ondernemingsprestaties te leiden. Ondernemingen welke te maken hebben met een toename van de omgevingsdynamiek kunnen zich dus beter richten op exploitatie

activiteiten. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat een exploitatiestrategie niet die grote investeringen en hoge kosten met zich meebrengt als een exploratiestrategie, zodat dit niet ten koste gaat van de winst. Dit komt overeen met March (1991); exploitatie activiteiten, zoals efficiency, zullen direct leiden tot een verbetering van de prestaties, wat bijdraagt aan een verhoging van de ondernemingsresultaten op korte termijn. Deze verklaring laat de weg open voor toekomstig onderzoek, waarbij dit effect over een langere periode gemeten kan worden.

Hypothese 2.2; toenemende omgevingscomplexiteit modereert positief op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties, heeft in dit onderzoek geen significante resultaten laten zien. Volgens Volberda (2004) is er wel sprake van een relatie; omgevingscomplexiteit heeft een positieve invloed, waarbij ondernemingen voldoende operationele flexibiliteit hebben om complexe omgevingen te overleven met een exploitatiestrategie. Deze bijna significante relatie kan mogelijk verbeterd worden door een verfijnde en nauwkeurigere meetmethode.

De modererende werking van onvoorspelbaarheid op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties, hypothese 2.3, is niet significant bevestigd in dit onderzoek. Dit is in tegenstelling met het simulatie onderzoek van Davis et al. (2009); hieruit blijkt dat er wel een relatie moet zijn. Als ondernemingen met een hogere mate van structuur, dus exploitatiegerichte ondernemingen, te maken krijgen en met een toename van omgevingsonvoorspelbaarheid leidt dit tot ongunstigere ondernemingsprestaties. Het ontbreken van een significante relatie kan ook betekenen dat er geen modererende invloed is van omgevingsturbulentie op de relatie met ondernemingsprestaties. Dit zou betekenen dat performance resultaten in een omgeving met lage of hoge onzekerheid niet hoeven te verschillen. Ook kan het ontbreken van significante resultaten te wijten zijn aan het onvermogen van de methodologie om onvoorspelbaarheid te meten. Dit geeft nieuwe aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek.

## 5.2 Bijdragen

### 5.2.1 Bijdragen aan de theorie

Allereerst wordt nieuwe kennis over de modererende werking van omgevingsturbulentie op de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties aan de wetenschap bijgedragen. Deze empirische uitbreiding op de bestaande kennis is noodzakelijk, aangezien er nog altijd een tekort aan inzicht is over het strategisch innoveren van ondernemingen en financiële performance (He en Wong, 2004; Lavie et al., 2010; Raisch en Birkenshaw, 2008).

Dit onderzoek levert ook een bijdrage aan de academische literatuur door omgevingsturbulentie volledig als moderator te onderzoeken in de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties. Miller en Friesen (1983) bevestigen dat er wel een modererende werking van omgevingsaspecten is op de relatie tussen strategische innovatie en performance. Echter in voorgaande onderzoeken is dikwijls gebruik gemaakt van slechts een dimensie van omgevingsturbulentie (bijv. Aug en Menguc, 2005; Uotila et al., 2009) eventueel gecombineerd met andere modererende variabelen (bijv. Jansen et al., 2006; Davis et al., 2009). Ook het onderzoek van Simsek (2009) heeft wel de invloed van omgevingsdynamiek en -complexiteit op de relatie van ambidexteriteit en prestaties onderzocht, echter is dit niet empirisch getest. Hij geeft aan dat er meer organisatie- en omgevingskenmerken van invloed zijn op deze relatie. Middels dit onderzoek is een omgevingskenmerk toegevoegd, namelijk onvoorspelbaarheid. Lawie et al. (2010) bevestigt de noodzaak hiervan, aangezien er meer onderzoek nodig is om de condities te ontdekken hoe ondernemingen reageren bij onvoorspelbaarheid van de omgeving in de relatie tussen exploratie/exploitatie met financiële prestaties. Aangezien deze moderator nooit eerder is gebruikt, heeft dit onderzoek de omgeving dus vanuit een breder perspectief bekeken door dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid te onderzoeken.

Een andere hoofdbijdrage van dit onderzoek is het scherper en eenduidiger definiëren en operationaliseren van de concepten van omgevingsturbulentie (dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid), zodat de onderlinge verschillen duidelijker worden en zodat ze als drie individuele aspecten beschouwd worden. Bovendien blijkt zowel uit het literatuuronderzoek als uit het empirische onderzoek dat de individuele dimensies een verschillende invloed hebben op de relatie tussen exploitatie en ondernemingsprestaties. Deze kunnen dus zeker niet als één dimensie beschouwd worden. Daarbij is de invloed van de dimensies van omgevingsturbulentie op de relatie tussen exploratie en ondernemingsprestaties niet het spiegelbeeld van de relatie tussen exploitatie en

ondernemingsprestaties. Hieruit blijkt duidelijk dat exploratie en exploitatie niet elkaars tegenpolen zijn zoals vaak in de literatuur wordt gesteld. Daarbij wordt exploitatie in de literatuur vaak weergegeven als een eenvoudige ondernemingsstrategie, echter een exploitatiestrategie kan goed ingezet worden bij dynamische en complexe omgevingen, zolang deze maar voornamelijk voorspelbaar blijven (Volberda, 2004).

Tenslotte richt dit onderzoek zich op een specifieke niet eerder onderzochte context dan vergelijkbare onderzoeken; de Europese financiële sector. Hierdoor creëert dit onderzoek nieuwe inzichten ten opzichte van eerdere onderzoeken en is een hiaat in de managementwetenschap ingevuld.

### **5.2.2 Bijdragen aan de praktijk**

Empirische informatie over ondernemingsprestaties uit exploratie en exploitatie activiteiten bij omgevingsturbulentie zijn op de eerste plaats relevant voor ondernemingen welke te maken hebben met voortdurende wisselingen in omgevingsdynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Dit onderzoek geeft het management inzichten over belangrijke strategische keuzes op het gebied van exploratie en exploitatie voor het behalen en behouden van maximale ondernemingsprestaties bij omgevingsturbulentie. De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de verschillende dimensies van omgevingsturbulentie een verschillende werking hebben op de winst van de onderneming. Daarom moeten managers rekening houden met deze invloeden voor hun beslissingen over strategisch innoveren. Uiteindelijk biedt dit onderzoek weer nieuwe omgevingsinformatie, zodat de onderneming hiervan kan leren om zich beter aan te kunnen passen.

Dit is ten eerste relevant, aangezien groei van de onderneming het belangrijkste onderwerp van alle managementteams is (Zook et al., 2001). De sleutel voor succes in groei en winst is niet het verlaten van de core-business, maar het concentreren op vernieuwde krachten en een hoger niveau van creativiteit (Zook et al., 2001). Ondernemingen zullen dus zowel met exploitatie als exploratie bezig moeten zijn om dit succes te behalen, immers zonder voldoende prestaties zal een onderneming op lange termijn haar bestaansrecht verliezen (March, 1991).

Ten tweede, voor ondernemingen is het belangrijk om een goede fit tussen de ondernemingsstrategie en de omgeving na te streven, aangezien dit de kans op een goede performance vergroot (Romanelli en Tushman, 1986). Bovendien geeft Uotila et al. (2009)



aan dat een optimale balans tussen exploratie en exploitatie afhankelijk is van de omgevingscondities. Als de business- of marketingstrategie niet op de omgevingscondities is afgestemd ontstaan er dus strategische hiaten welke de groei en winstdoelstellingen belemmeren (Perrott, 2008). Ook volgens Porter (1991) zullen ondernemingen zich aan de omgevingsomstandigheden moeten aanpassen met het oog op het behalen en behouden van duurzaam concurrentievoordeel.

Ten derde, Wiggins & Ruefli (2002) hebben aangetoond dat de omgeving waarin bedrijven opereren steeds competitiever wordt of ten minste sterk fluctueert in de mate van turbulentie (McNamara et al. 2003). Chakravarthy (1997) toont aan dat toegenomen omgevingsturbulentie er voor zorgt dat gangbare concurrentiestrategieën niet meer voldoen. Hij concludeert dat “first mover” en innovatiestrategieën niet meer voldoende zijn om de veranderende omgeving het hoofd te bieden. Hij beargumenteert dat ondernemingen in een voortdurende staat van vernieuwing moet verkeren, wil deze in een turbulente omgeving kunnen overleven. De toegenomen omgevingsturbulentie heeft ondernemingen dus gedwongen tot meer proactief en innovatief handelen. D’Aveni (1994) stelt dat ondernemingen in staat moeten zijn om herhaaldelijk en doelbewust de heersende concurrentie status-quo te doorbreken om te overleven. Immers alle ondernemingen zijn een proactieve participant in de omgeving als ze in staat zijn om hun strategie aan te passen aan omgevingsveranderingen (Child, 1997).

Tenslotte, ondernemingen in dynamische omgevingen moeten sneller beslissingen nemen, aangezien het risico van product- en dienstveroudering groter is en de mogelijkheid van lange termijn controle lager is (Davis et al., 1991; Hitt et al., 2000; Jansen et al. 2005; Sorensen en Stuart, 2000). Hierdoor moeten ondernemingen continu blijven vernieuwen. Bovendien geeft Hitt et al. (2000) aan dat de bestaande kennis dan sneller afneemt. Om de negatieve gevolgen van een dergelijke devaluatie van kennis en veroudering van het bedrijf te verminderen, moeten ondernemingen voortdurend nieuwe kennis blijven ontwikkelen. Dit kunnen ze realiseren door zich ook te richten op exploratie activiteiten.

Samenvattend kan gesteld worden dat, door dit onderzoek, het management van ondernemingen hierdoor meer duidelijkheid heeft gekregen in het omgaan met omgevingsturbulentie en bovendien beter in staat is om juiste strategische beslissingen te nemen, welke bijdragen aan optimale financiële ondernemingsprestaties.



### **5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek**

Hoewel dit onderzoek aanbevelingen geeft aan de toekomstige literatuur over de invloed van omgevingsturbulentie op de relaties exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties, heeft dit onderzoek ook beperkingen en is het hierdoor niet geheel volledig. Dit heeft invloed op de generaliseerbaarheid. Deze beperkingen worden hieronder weergegeven en geven weer nuttige sturing aan toekomstige onderzoeken.

#### **5.3.1 Theorie**

Aangezien de interesse in exploratie en exploitatie afgelopen decennia fors is toegenomen is er een grote hoeveelheid beschikbare literatuur in de managementwetenschap aanwezig. Dit onderzoek heeft zich hoofdzakelijk gefocust op het gebruik van literatuur met een invalshoek vanuit organizational learning en strategic management. Door het gebruik van andere theoretische lenzen ontstaan er bij toekomstige onderzoeken wellicht ook nieuwe inzichten wat de generaliseerbaarheid kan vergroten.

#### **5.3.2 Methode**

Allereerst zijn door dit onderzoek nieuwe inzichten ontstaan in de gevolgen van exploratie en exploitatie initiatieven bij omgevingsturbulentie, maar dit onderzoek geeft geen direct antwoord aan managers hoe te veranderen. Door het gebruik van kwalitatieve data bij toekomstig onderzoek kunnen deze achterliggende meningen en verklaringen wel ontdekt worden.

Ten tweede, de ondernemingsprestaties en de omgevingsturbulentie zijn grotendeels gemeten over de drie jaren volgend op de exploratie en exploitatie activiteiten. Mogelijk is deze periode nog tekort geweest voor het waarnemen van alle resultaten uit de strategische initiatieven. Om dit te voorkomen zou deze periode uitgebreid kunnen worden, zodat alle resultaten waargenomen worden.

Tenslotte, The Financial Times is als businesskrant gebruikt om de exploratie en exploitatie activiteiten waar te nemen. Opvallend is dat van Engelse ondernemingen gemiddeld meer krantenartikelen zijn waargenomen dan van ondernemingen uit de overige Europese landen. Door het gebruik van andere businesskranten of het gebruik van meerdere businesskranten had dit beter verdeeld kunnen worden. Ook door het gebruik van grotere nieuwsarchieven, bijvoorbeeld Reuters News, hadden er meer activiteiten waargenomen kunnen worden. Tevens zijn in dit onderzoek de beoordelingen van de exploratie en exploitatie activiteiten uit de businesskrant door de onderzoeker zelf gedaan. Door computer content analyse kan deze beoordeling verscherpt worden, hierdoor is het

ook mogelijk om een grotere sample te onderzoeken. Dit zal bijdragen aan de validiteit en de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

### **5.3.3 Empirische analyse**

Aangezien dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één hoofdsector zijn de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar voor Europese financiële ondernemingen. Buiten deze context zijn de resultaten beperkt generaliseerbaar en dient er een aangepast model ontwikkelt te worden, waarbij ook rekening wordt gehouden met niet-serviceverlenende ondernemingen. Bij een context van wereldwijde financiële instellingen zullen de aanpassingen minimaal zijn, aangezien de sector hetzelfde blijft en veel Europese financiële ondernemingen al wereldwijd opereren.

## **5.4 Conclusie**

Dit onderzoek onderstreept diverse theoretische en praktische bijdragen door het bieden van nieuwe inzichten met het strategisch handelen bij omgevingsturbulentie. Deze inzichten leiden niet alleen tot betere ondernemingsprestaties, maar onthullen ook onder welke omgevingscondities onderneming nog beter strategisch kunnen manoeuvreren. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat ondernemingen hun strategische initiatieven zorgvuldig af moeten stemmen op de omgeving voor het behalen van optimale ondernemingsprestaties. Ten eerste, aangezien dynamiek de relatie met ondernemingsprestaties beïnvloedt. Bij een stijging van de omgevingsdynamiek zal een onderneming zich moeten richten op een exploitatiestrategie en niet op een exploratiestrategie voor het verbeteren van de financiële prestaties. Ten tweede, bij een stijging van de omgevingscomplexiteit dienen ondernemingen een exploratiestrategie te volgen voor betere ondernemingsprestaties. Daarbij moeten ondernemingen zich ook bewust worden van het feit dat exploitatie niet direct leidt tot betere ondernemingsprestaties.

Laat dit onderzoek een inspiratiebasis zijn voor andere onderzoekers, zodat dit mag bijdragen aan toekomstig onderzoek naar de invloed van omgevingsturbulentie op de relatie tussen exploratie/exploitatie en ondernemingsprestaties.

## LITERATUURLIJST

- Abernathy, W.J., Clark, K., 1985. "Mapping the Winds of Creative Destruction". *Research Policy*, 14: 3–22.
- Ahuja, G., Lampert, C. M., 2001. "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 521-543.
- Anand G, Ward P., 2004. "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing; Coping with Dynamic Environments". *Production and Operations Management* 13(4): 369-385.
- Andriopoulos, C., Lewis, M.W., 2009. "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation". *Organization Science*, 20, 4: 696-719.
- Auh, S., Menguc, B., 2005. "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity". *J. Bus. Res.* 58, 1652–1661.
- Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N., 2007. "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda". *Strategic Change* 16(3): 87-95
- Bahrami, H., 1992. "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley". *California Management Review* 34(4): 33.
- Baum, J.A.C., Li, S.X., Usher, J.M., 2000. "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 766-801.
- Benner, M. J., Tushman, M. L., 2002. "Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries". *Admin. Sci. Quart.* 47 676–706.
- Benner, M. J., Tushman, M. L., 2003. "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *Acad. Management Rev.* 28 238–256.
- Bierly, P. E., Daly, P. S., 2007. "Alternative knowledge strategies, competitive environment, an organizational performance in small manufacturing firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 493–516.
- Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S.,. *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education: Oxford
- Bryman, A., Bell, E., 2011. *Business Research Methods*. Third edition. University Press: Oxford

- Burgelman, R. A., 1991. "Intraorganizational ecology of strategy making and Organizational adaptation: Theory and field research". *Organization Science*, 2: 239-262.
- Burns, T., Stalker, G., 1961. *The management of innovation*. Tavistock, London.
- Carcello, J.V., Nagy, A.L., 2004. "Client size, auditor specialization and fraudulent financial reporting", *Managerial Auditing Journal*, 19 (5) 651 - 668
- Castrogiovanni, G., 1991. "Environmental munificence: a theoretical assessment". *Academy of Management Review*, 16, 542-65.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. R., Zhang, H., 2009. "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects". *Organ. Sci.* 20(4) 781-796.
- Chakravarthy, Bala, 1997. "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, Winter 1997, 38, 2, 69-82.
- Cheng, Y., Van de Ven, A.H., 1996. "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?". *Organization Science*, 7(6): 593-614.
- Chenhall, R. H., 2003. "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society* 28, 127-168.
- Child, J., 1972. "Organizational structure, environment, and performance: the role strategic Choice". *Sociology*, 6, 6:1 - 22.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Dess, G.G., Beard, D.W., 1984. "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dalen, J., Van, De Leede, E. 2009 *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. Second edition, Den Haag: Lemma.
- Danneels, E., 2002. "The dynamics of product innovation and firm competences". *Strategic Management Journal*, special issue: Organization, Decision Making, and Strategy, 1095-1121.
- D'Aveni, R.A., 1994. "*Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*". Free Press, New York.
- Davis, D., Morris, M., Allen, J., 1991. "Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, Winter issue, 43-51.

- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M., Bingham, C.B., 2009. "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules". *Administrative Science Quarterly*, 54, 3: 413 – 452.
- Dill, W.R., 1958. "Environments as an Influence on Managerial Autonomy". *Administrative Science Quarterly* 2(4): 409-443.
- Dollinger, M.A., Golden, P.A., 1992. "Interorganizational en collective strategies in Small Firms: Environmental Effects en Performance". *Journal of Management*, 18, 4: 695-715
- Duncan, R.B., 1972. "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17, 3: 313 – 327.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000. "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1105
- Emery, F.E., Trist, E., 1965. "The causal Texture of Organizational Environments", *Human Relation*, 18, 21-31
- Floyd, S., Lane, P., 2000. "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal". *Acad. Management Rev.* 25, 154–177.
- Ghemawat, P., Costa, J., 1993. "The organizational tension between static and dynamic Efficiency". *Strategic Management J.* 14(Winter) 59–73.
- Gibson, C., Birkinshaw, J., 2004. "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Acad. Management J.* 47 209–226.
- Groysberg, B., Lee, L.E., 2009. "Hiring Stars and Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms". *Organization Science*, 20, 4: 740-578
- Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E., 2006. "The interplay between exploration and Exploitation". *Acad. Management J.* 49 693–708.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black. 1998. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hakim, C., 2000. *Research design: Successful Designs for Social en Economic Research*. Second edition. London: Routledge.
- Han, J. K., Kim, N., Kim, H. B., 2001. "Entry barriers: a dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective". *Journal of Marketing*, 65, 1–14.
- Han, M., Celly, N., 2008. "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, 4: 335 – 349.
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1984. "Structural inertia and organizational change". *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- He, Z., Wong, P., 2004. "Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity Hypothesis". *Organ. Sci.* 15 481–494.

- Hedberg, B., 1981. "How organizations learn and unlearn". *Handbook of organizational design, 1981*
- Hedlund, G., 1994. "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation". *Strategic Management Journal, Vol. 15, 73-90*
- Hill, W.L., Rothaermel, F.T., 2003. "The Performance of incumbent Firms in the face of Radical Technological innovation". *The Academy of Management Review, 25,2: 257-274*
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Lee, H., 2000. "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay". *Journal of Engineering and Technology Management, Volume 17, Issues 3-4, 231-246.*
- Ireland, J.C., Lennox, C.S., 2002. "The Large Firm Fee Premium: A Case of Selectivity Bias". *Journal of Accounting, Auditing en Finance, 17 (1). 73-91.*
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2000. "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents". *Schmalenbach Business Review, 57, 351-363.*
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2005. "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?" *Acad. Management J. 48 999-1015.*
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2006. "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management Sci. 52 1661-1674.*
- Johnson, H.T., Kaplan, R.S., 1987. "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting", *Harvard Business School Press, Boston, MA.*
- Katila, R., Ahuja, G., 2002. "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction". *Academy of Management Journal, 45(6), 1183-1194.*
- Keats, B.W., Hitt, M.A., 1988. "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance". *Academy of Management Journal, 31, 3: 570-598.*
- Khandwalla, P.N., 1977. *The design of organizations*. New York: Harcourt, Brace, Javonovich.
- Lau, R.S.M., 1996. "Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing". *S.A.M. Advanced Management Journal 61(2): 11*
- Lavie, D., Rosenkopf, L., 2006. "Balancing Exploration and exploitation in Alliance Formation". *The Academy of Management Journal, 49: 4, 797-818*
- Lavie D., Stettner, U., Tushman, M.L., 2010. "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations". *The Academy of Management Annals, 4:1, 109-155.*

- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., 1967. *Organization and Environment*. Harvard School of Business Administration, Press: Boston
- Lawrence, P.R., 1981. The Harvard Organization and Environment Research Program. *Perspectives on Organization Design and Behavior* (bewerkt door: Van de Ven, A.H., Joyce, W.F.): 311-337. Wiley: New York
- Levinthal, D.A., March, J.G., 1981. "A model of Adaptive Organizational Search". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2: 307-333.
- Levinthal, D. A., March, J. G., 1993. "The myopia of learning". *Strategic Management J.* 14 95-112.
- Levitt, B., March, J.G., 1988. "Organizational learning". *Annual review of sociology*, 14, 319- 340.
- Lewin, A.Y., Long, C.P., Caroll, T.N., 1999. "The Coevolution of New Organizational Forms", *Organization Science*, 10: 535 - 550.
- Li, H., Atuahene-Gima, K., 2001. "Product innovation strategy and the performance of New technology ventures in China". *Academy of Management Journal*, 44: 6, 1123-1134.
- Lin, Z.J., Yang, H., Demirkan, I., 2007. "The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing". *Management Science*, 53(10), 1645-1658.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F., 2006. "Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration". *J. Management* 32 1-17.
- Lumpkin, G. T., Dess, G.G., 2001. "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle". *Journal of Business Venturing* 16 429-451
- March, J.G., 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- McNamara, G., Vaaler, P.M., Devers, C. 2003. " Same as it ever was: the search for evidence of increasing hyper-competition". *Strategic Management Journal* 24: 261-278.
- McGrath, R. G., 2001. "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight". *Acad. Management J.* 44 118-131.
- Menguc, B., Auh, S., 2008. "The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders". *Industrial Marketing Management*, 37, 455-470
- Meyer, A., 1982. "Adapting to environmental jolts". *Administrative Science Quarterly*, 27 (4), 515-537.



- Meyer, A., Brooks, G., Goes, J., 1990. "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change". *Strategic Management Journal*, 11 (1), 93–110.
- Miller, D., Friesen, P.H., 1986. "Generic strategies and performance: An empirical examination with American data Part I: Testing Porter". *Organization Studies*, Vol. 7, No. 1, 37-55.
- Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2009. "Understanding Variation in Managers Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms", *Organization Science*, 20, 4: 812 – 828.
- Nadkarni, S., Narayanan, V.K., 2007. "Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: the Moderating role of Industry Clockspeed". *Strategic Management Journal*, 28: 243-270.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., 2004. "The ambidextrous organization". *Harvard Bus. Rev.* 82 74–81.
- Perrott, B.E., 2008. "Managing strategy in turbulent environments", *Journal of General Management*, 33, 3: pp. 21 – 30.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: New York
- Porter, M.E., 1991. "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12: 95 – 117.
- Porter, M., 1996. "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 76 (6): 61-78
- Raisch, S., Birkinshaw, J., 2008. "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, 375-409.
- Regner, P., Volberda, H.W., Elfring, T., 2001. *Complexity and Multiple Rationalities in strategy process- Rethinking strategy*. London: Sage Publications.
- Rivkin, J.W., Siggelkow, N., 2003. "Balancing Search and Stability: Interdependencies among elements of organizational design". *Management Science*, 49: 290-311
- Roberts, P.W., 1999. "Product innovation, productmarket competition and sustained profitability in the U.S. pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal* 20: 655–670.
- Robson, C., 2002. *Real World Research*. Second edition. Oxford: Blackwell.
- Romanelli, E., Tushman, M.L., 1986. "Inertia, environments, and strategic choice: A quasiexperimental design for comparative-longitudinal research". *Management Science*, Vol. 32, 608-621.
- Rothaermel, F.T., Alexandre, M.T., 2009. "Ambidexterity in Technology Sourcing", *Organization Science*, 20, 4: 759 – 780.



- Rothaermel, F.T., Deeds, D.L., 2004. "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development". *Strategic Management Journal*, 25 (3), 201–221.
- Saunders, M., P. Lewis, A. Thornhill. 2009. *Research methods for business students*. Fifth edition, Harlow: Pearson Education Ltd..
- Schön, D.A. 1971. *Beyond the stable state*. New York: Random House.
- Skinner, W., 1974. "The decline, fall and renewal of manufacturing", *Industrial Engineering* October, 32-8.
- Sidhu J, Volberda H.W., Commander, H., 2004. "Exploring Exploration Orientation and its Determinants: Some empirical evidence". *Journal of Management Studies*, 41:6 September 2004
- Siggelkow, N., Levinthal, D., 2003. "Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation", *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, 650-669.
- Siggelkow, N., Rivkin, J.W., 2005. "Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity", *Organization Science*, 16, 2: 101 – 122.
- Simsek, Z., 2009. "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, 46, 4: 497 – 624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., Sounder, D., 2009. "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". *Journal of Management Studies*, 46: 864–894.
- Sorensen, J.B., Stuart, T.E., 2000. "Aging, Obsolenscence, and Organisational innovation". *Administrative Science Quartely*, 45, 1: 81-112
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill: New York
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., 1996. "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Rev.* 38: 8–30.
- Tushman, M., Smith, W., 2002. *Organizational technology*. In J. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to organizations*, 386-414. London: Blackwell
- Uotila, J., Maula, M.V.J., Keil, T., Zahra, S.A., 2009. "Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations". *Strategic Management Journal*, 30, 221–231.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V., 1986. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *The Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Verbeeten, F.H.M., Boons, A.N.A.M., 2008. "Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms". *European Management Journal*, 27, (2):113-128

- Volberda, H.W., 1996. "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, 7, 4: 359 – 374.
- Volberda, H.W., 1998. *Building the flexible firm; how to remain competitive*. Oxford University Press: New York
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B., Gedajlovic, E.R., et al. 2001. "Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK". *Long Range planning*, 34: 209-229.
- Volberda, H.W., 2004, *De flexibele onderneming: Henk W. Volberda*, Kluwer, Deventer.
- Volberda, H.W., Lewin, A., 2003. "Co-evolutionary dynamics within en between firms: From evolution to coevolution". *Journal of Management Studie*, 40: 2111-2136.
- Vorhies, D.W., 1998. "An investigation of the factors leading tot de development of marketing capabilities and organizational effectiveness". *Journal of Strategic Marketing* 6,1: 3-23.
- Wiggins, R.R., Ruefli, T.W., 2002. "Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", *Organization Science* 13(1): 81-105.
- Zahra, S. A., 1996. "Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm"s competitive environment". *J. Bus. Venturing* 11 189–219.
- Zahra, S.A., Bogner, W.C., 1999. "Technology Strategy and Software new Venture's Performance: Exploring Effect of the Competitive Environment". *Journal of Business Venturing*, 15:135-173.
- Zook, C., Allen, T., 2001. *Profit from the core: Growth strategies in an era of turbulence*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

**BIJLAGE 1: TOTAALOVERZICHT**

Naam onderneming	Ondernemingscode	Exploratie	Exploitatie	Dynamiek	Complexiteit	Onvoorspelbaarheid
HSBC HOLDINGS PLC	C000017031	8	13	13.413	6	38,31
BANCO SANTANDER SA	C901500218	1	2	17.099	8	2,27
STANDARD CHARTERED PLC	C000015619	5	4	2.875	6	309,01
ALLIANZ SE-REG	C901500754	3	10	4.839	5	25,91
UBS AG-REG	C000047497	3	1	31.661	5	10,45
BNP PARIBAS	C000007648	2	5	22.690	8	12,22
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTA	C000014158	0	1	8.464	8	2,04
DEUTSCHE BANK AG-REGISTERED	C000007870	0	3	20.217	7	13,82
BARCLAYS PLC	C000015518	2	5	8.156	5	91,00
ZURICH FINANCIAL SERVICES AG	C000048259	1	1	11.987	6	66,35
ING GROEP NV-CVA	C000013059	0	6	17.392	6	3,64
CREDIT SUISSE GROUP AG-REG	C000014589	1	4	8.705	3	15,24
AXA SA	C901898322	3	7	12.606	8	5,37
PRUDENTIAL PLC	C000015596	2	5	6.486	6	124,50
MUENCHENER RUECKVER AG-REG	C000008200	0	4	699	4	19,73
NORDEA BANK AB	C000014540	0	5	15.189	8	15,52
SWISS RE AG	C903472790	1	4	4.103	5	-
UNIBAIL-RODAMCO SE	C000087717	0	2	226	4	29,88
LLOYDS BANKING GROUP PLC	C000015577	1	3	7.138	5	23,53
INTESA SANPAOLO	C000085907	1	1	9.615	1	0,96
AVIVA PLC	C000015534	0	8	3.670	5	82,92
SVENSKA HANDELSBANKEN-A SHS	C901779524	2	0	16.230	8	16,04
SAMPO OYJ-A SHS	C000088323	0	3	901	4	4,41
DEUTSCHE BOERSE AG-NEW	C000087169	1	2	382	5	49,03
SWEDBANK AB - A SHARES	C000014343	1	0	21.216	8	30,42

OLD MUTUAL PLC	C000064746	0	1	2.477	5	18,61
LEGAL & GENERAL GROUP PLC	C000015574	0	1	7.849	7	20,17
DNB ASA	C000013242	0	2	26.543	8	12,08
DANSKE BANK A/S	C000087372	1	2	40.459	7	32,56
SKANDINAVISKA ENSKILDA BAN-A	C000088283	0	0	26.241	8	18,92
STANDARD LIFE PLC	C902342362	2	6	2.963	3	30,41
BRITISH LAND CO PLC	C000015528	1	1	80	2	314,27
CREDIT AGRICOLE SA	C000087201	2	5	7.832	8	3,91
COMMERZBANK AG	C000007894	3	6	5.740	7	4,86
ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP	C000015601	0	1	10.762	5	76,74
RSA INSURANCE GROUP PLC	C000015622	0	6	1.378	4	34,39
GROUPE BRUXELLES LAMBERT SA	C000005525	1	2	198	1	14,26
BANCO POPULAR ESPANOL	C000087180	1	3	1.400	5	1,67
BANCO DE SABADELL SA	C000076488	1	2	1.650	8	1,58
SCOR SE	C000006997	0	4	1.117	1	3,71
MAN GROUP PLC	C902431091	3	0	361	2	156,74
KINNEVIK INVESTMENT AB-B	C000055257	0	1	1.418	8	38,28
ERSTE GROUP BANK AG	C901827885	1	2	3.235	8	7,40
BALOISE HOLDING-REG	C000087339	0	1	240	7	31,90
MEDIOBANCA SPA	C000009569	2	1	550	7	2,41
ICAP PLC	C000049202	3	2	146	2	190,96
HANNOVER RUECKVERSICH.REG	C000032381	0	0	242	2	2,76
KLEPIERRE	C000007467	0	1	117	4	11,08
SWISS LIFE HOLDING AG-REG	C000014708	0	4	1.521	7	54,67
CAPITAL SHOPPING CENTRES GRO	C901910054	0	0	82	1	145,16
3I GROUP PLC	C901836144	6	5	508	1	100,87
ADMIRAL GROUP PLC	C901710044	0	2	66	3	413,90
INVESTEC PLC	C000083528	0	5	348	4	135,73
NATIXIS	C000007329	1	1	9.041	8	3,12

SEGRO PLC	C000015615	0	4	55	1	229,32
KBC GROEP NV	C000005637	1	2	3.246	8	18,06
SCHRODERS PLC	C000015608	1	2	252	2	234,96
GAM HOLDING AG	C000014712	1	1	1.630	5	6,25
BANCO POPOLARE SCARL	C902727201	0	0	1.501	8	2,20
NATIONAL BANK OF GREECE-ADR	C000008464	0	0	2.027	6	8,58
CNP ASSURANCES	C000087199	1	0	6.418	2	4,23
LONDON STOCK EXCHANGE GROUP	C000087908	1	0	52	2	661,65
GECINA SA	C000087685	0	1	51	5	29,99
ICADE	C000007565	0	0	779	6	27,04
BANCA MONTE DEI PASCHI SIENA	C000009571	0	1	1.994	8	0,64
VIENNA INSURANCE GROUP AG	C000005421	0	0	1.313	5	14,35
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONA	C901810669	0	2	1.805	3	31,74
TRYG A/S	C901830224	0	0	426	5	57,00
INDUSTRIVARDEN AB-C SHS	C000014366	0	0	6.149	1	21,01
POHJOLA BANK PLC	C000006946	0	0	1.314	4	1,84
EXOR	C000009503	0	0	23.814	8	6,44
EURAZEO	C000007081	1	2	1.549	1	18,77
BANCA CARIGE SPA	C000039385	0	0	535	8	0,48
BANKINTER SA	C000014148	0	0	671	8	2,04
INTESA SANPAOLO-RSP	C000085907	2	2	9.615	1	5,10
BANCO ESPIRITO SANTO-REG	C000013625	1	2	764	8	1,42

<b>Naam onderneming</b>	<b>Gemiddeld winstpercentage</b>	<b>Gemiddelde marktaandeel groei</b>	<b>Leeftijd onderneming</b>	<b>Aantal voltijd medewerkers</b>
HSBC HOLDINGS PLC	14,45	-0,69	21	243.333
BANCO SANTANDER SA	11,89	15,34	155	126.488
STANDARD CHARTERED PLC	14,35	12,59	27	33.322
ALLIANZ SE-REG	6,58	-0,85	122	162.180
UBS AG-REG	5,06	15,62	14	67.424
BNP PARIBAS	8,45	6,30	46	94.892
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTA	15,39	5,24	24	84.117
DEUTSCHE BANK AG-REGISTERED	6,89	16,84	55	65.417
BARCLAYS PLC	12,20	1,00	322	77.000
ZURICH FINANCIAL SERVICES AG	7,76	-11,12	140	53.246
ING GROEP NV-CVA	10,04	-9,75	21	113.000
CREDIT SUISSE GROUP AG-REG	8,28	-0,43	156	60.532
AXA SA	5,12	5,14	156	76.339
PRUDENTIAL PLC	2,21	7,38	164	21.715
MUENCHENER RUECKVER AG-REG	0,07	-4,03	132	40.962
NORDEA BANK AB	18,38	-13,35	12	28.929
SWISS RE AG	0,08	2,44	12	8.359
UNIBAIL-RODAMCO SE	1,93	-1,47	5	473
LLOYDS BANKING GROUP PLC	9,55	5,12	17	82.953
INTESA SANPAOLO	14,66	14,34	14	56.958
AVIVA PLC	3,98	1,58	12	55.872
SVENSKA HANDELSBANKEN-A SHS	0,16	-3,67	8	9.226
SAMPO OYJ-A SHS	13,99	5,50	11	11.890
DEUTSCHE BOERSE AG-NEW	31,86	7,58	19	3.262
SWEDBANK AB - A SHARES	20,23	3,71	70	15.156
OLD MUTUAL PLC	6,59	3,25	167	41.336

LEGAL & GENERAL GROUP PLC	5,31	-23,00	33	8.807
DNB ASA	15,38	12,39	9	10.359
DANSKE BANK A/S	9,24	8,68	141	15.382
SKANDINAVISKA ENSKILDA BAN-A	11,01	4,68	40	17.772
STANDARD LIFE PLC	3,06	5,11	187	13.229
BRITISH LAND CO PLC	189,55	-10,36	53	713
CREDIT AGRICOLE SA	5,93	-11,46	11	62.001
COMMERZBANK AG	6,96	1,34	142	32.820
ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP	13,67	1,31	285	136.600
RSA INSURANCE GROUP PLC	5,60	-12,54	23	28.355
GROUPE BRUXELLES LAMBERT SA	334,58	28,45	110	35
BANCO POPULAR ESPANOL	19,52	1,21	86	13.127
BANCO DE SABADELL SA	10,95	16,35	131	9.268
SCOR SE	7,66	19,90	42	1.038
MAN GROUP PLC	37,88	-7,38	229	2.630
KINNEVIK INVESTMENT AB-B	160,96	1,34	27	2.719
ERSTE GROUP BANK AG	8,59	4,39	18	35.862
BALOISE HOLDING-REG	6,73	-2,82	35	8.090
MEDIOBANCA SPA	30,44	7,68	66	1.472
ICAP PLC	11,37	3,85	13	2.911
HANNOVER RUECKVERSICHERU REG	4,97	-4,83	22	2.035
KLEPIERRE	26,32	-4,46	44	687
SWISS LIFE HOLDING AG-REG	5,19	-9,88	9	9.419
CAPITAL SHOPPING CENTRES GRO	120,69	-6,90	14	787
3I GROUP PLC	72,13	83,55	67	750
ADMIRAL GROUP PLC	33,52	14,52	19	1.543
INVESTEC PLC	13,86	10,30	38	4.458
NATIXIS	5,27	19,88	23	13.465
SEGRO PLC	102,33	-21,07	92	585
KBC GROEP NV	13,77	-8,13	7	47.086

SCHRODERS PLC	24,59	17,76	53	2.371
GAM HOLDING AG	14,92	61,73	122	1.840
BANCO POPOLARE SCARL	16,65	5,36	145	12.683
NATIONAL BANK OF GREECE-ADR	17,71	10,27	171	19.189
CNP ASSURANCES	2,81	9,20	21	4.501
LONDON STOCK EXCHANGE GROUP	27,03	5,93	7	522
GECINA SA	187,90	-13,54	53	772
ICADE	14,95	594,44	57	5.715
BANCA MONTE DEI PASCHI SIENA	10,83	-2,36	540	26.622
VIENNA INSURANCE GROUP AG	4,21	14,76	188	12.230
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONA	16,82	15,08	26	13.478
TRYG A/S	15,41	-2,62	10	3.762
INDUSTRIVARDEN AB-C SHS	34,74	23,78	68	2.632
POHJOLA BANK PLC	8,31	71,74	110	1.242
EXOR	8,07	-47,56	27	179.790
EURAZEO	30,45	89,97	43	2.778
BANCA CARIGE SPA	7,15	5,49	166	4.787
BANKINTER SA	11,45	9,96	47	3.267
INTESA SANPAOLO-RSP	14,66	14,34	14	56.958
BANCO ESPIRITO SANTO-REG	11,61	-4,50	75	8.241



**BIJLAGE 2: OVERZICHT EXPLORATIE EN EXPLOITATIE ACTIVITEITEN**

<b>Onderneming</b>	<b>Datum 2004</b>	<b>Omschrijving activiteit</b>	<b>Exploratie/Exploitatie (subcategorie)</b>
<b>HSBC HOLDINGS</b>	4 februari	Reorganisatie om meer uit de bestaande kanten te halen	Exploitatie (verfijning/efficiency)
	18 februari	Toegang tot Chinese obligatiemarkt	Exploratie (Vergroten werkgebied)
	25 februari	Afbouwen aan- en verkoop adviezen voor individuele aandelen	Exploitatie (verfijning)
	9 maart	Overname Bank of Bermuda	Exploratie (vergroten werkgebied)
	10 mei	Acquisitie of Indiase Bank	Exploratie (vergroten werkgebied)
	18 mei	Vereenvoudiging van reclamestrategie via WWP	Exploitatie (verfijning)
	20 mei	Acquisitie US deposito en spaarbank	Exploitatie (vergroten schaal)
	28 mei	Verwerving belang van 14% van Reserve Bank of India	Exploratie (vergroten werkgebied)
	29 mei	Sterke start met aanval op de stijgende kosten	Exploitatie (kosten besparen)
	18 juni	Verscherpte focus en snijden in banen	Exploitatie (verfijning, kosten besparen)
	3 augustus	Aankondiging prijzenoorlog	Exploitatie (uitvoering)
	7 augustus	Tekenen deal met Chinese bank	Exploratie (vergroten werkgebied)
	17 augustus	In gevecht met Shinsei voor Japanse consumenten markt	Exploratie (vergroten werkgebied)
	28 augustus	Terugtrekken van no-risk leningen uit Rusland	Exploitatie (verfijning)
	27 september	Aankondiging introductie 1 <sup>e</sup> Chinese beleggingsfonds	Exploitatie (incrementele innovatie)
	7 oktober	Ontwikkelen van infrastructure business in Europa, VS en Azië	Exploratie (vergroten werkgebied)
	8 oktober	Plannen voor het inhuren van 130 business bankers	Exploratie (experimenteren)
	13 november	In gesprek voor overname KFB voor vernieuwde focus Korea	Exploitatie (vergroten schaal)
	7 december	Een herordening van top functies voor Azië	Exploitatie (verfijning)
	27 december	Plannen voor het uitbreiden van de consumer finance markt Azie	Exploitatie (vergroten schaal)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>BANCO SANTANDER SA</b>	27 januari	Strategie verschuiving door push in fee-based producten	Exploitatie (selectie)
	3 mei	Bod op Abbey National (Britse bank)	Exploratie (vergroten werkgebied)
	30 augustus	Aankondiging terugtrekken uit RBS board zetels	Exploitatie (selectie)
<b>STANDARD CHARTERED PLC</b>	9 januari	Verkoop aandelenbelang in BOC Hong Kong	Exploitatie (selectie)
	20 januari	Opening eerste ATM machine in Kabul Afganistan	Exploratie (ontdekken/experimenteren)
	19 februari	Belangrijkste focus op organische groei	Exploitatie (productie)
	11 maart	Vervolgen zoektocht naar bank in Z-Korea	Exploratie (vergroten werkgebied)
	12 mei	Overwegen van overnames voor een grotere aanwezigheid in de markt in Azië	Exploitatie (vergroten schaal)
	24 juni	Zoeken naar een partnerschap in China	Exploratie (vergroten werkgebied)
	9 oktober	Verwerven van belang in Indonesia Bank Permate	Exploratie (vergroten werkgebied)
	8 december	Aankondiging geografische uitbreiding China, Z-Afrika, Z-Korea	Exploratie (vergroten werkgebied)
	9 december	Recent ontslag 200 banen	Exploitatie (efficiency/verfijning)
<b>ALLIANZ SE-REG</b>	16 januari	Verkoop 9,5% belang in AMB Generali	Exploitatie (selectie)
	14 februari	Verkoop belang in Beiersdorf	Exploitatie (selectie)
	18 februari	Akkoord voor market timing met hun beleggingsfondsen	Exploratie (radicale innovatie)
	25 februari	Vermindering aandelenbelang in Munich Re	Exploitatie (selectie)
	16 maart	Bestaande verzekerings-verkoopkanalen worden omgebouwd naar bankkantoor	Exploitatie (implementatie/verfijning)
	27 april	Fusiegesprek met Commerce Asset Holding inzake de verzekeringen	Exploitatie (vergroten schaal)
	25 juni	Plannen om het bankverzekeringsmodel te exploiteren buiten Duitsland	Exploratie (vergroten werkgebied)
	6 juli	Verwerven van Four Seasons in UK	Exploratie (vergroten werkgebied)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
	9 oktober	Verkoop van Allianz units aan ING	Exploitatie (selectie)
	21 oktober	Meer focus op private equity	Exploitatie (verfijning/productie)
	22 oktober	Vermindering exposure aandelenmarkt	Exploitatie (selectie)
	13 november	Focus op groei winstgevendheid door verkoop of spin-off van DrKW	Exploitatie (selectie)
	15 december	Verkoop Allianz onderdeel Cornhill aan Britannic Group	Exploitatie (selectie)
<b>UBS AG-REG</b>	24 april	Pionieren met het gebruik van speciale handelscontracten (CFDs)	Exploratie (experimenteren)
	26 mei	Versterken van de banden tussen equity capital markets en corporate broking	Exploitatie (uitvoering)
	7 december	Aankoop onderdeel Julius Bear gericht op private banking	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	22 december	Aankoop onderdeel DBLA gericht op private banking	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
<b>BNP PARIBAS</b>	6 februari	Start actieve zoektocht naar overnames	Exploratie (vergroten werkgebied)
	13 april	Fusie met Exane voor equity broking activities	Exploitatie (vergroten schaal)
	11 mei	Herschikken van het debt syndicate team	Exploitatie (verfijning/efficiency)
	18 oktober	Onderzoek doen naar nieuwe markten: bijv. overheid- en arbeidsmarkten	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	20 oktober	Herstructurering van het onderzoeksteam	Exploitatie (verfijning/efficiency)
	22 november	Stoppen met pogingen opstarten eigen fund, maar volledige controle nemen over bestaande JV partner (Fauchier Partners)	Exploitatie (vergroten schaal)
	13 december	Groeiplannen door uitbreiding in de bestaande gebieden via overnames	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTA</b>	22 maart	Aankoop laatste deel van Mexicaanse bank (Bancomer)	Exploitatie (vergroten schaal)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>DEUTSCHE BANK AG- REGISTERED</b>	3 juni	Benadrukken focus op uitbreiden retailbank operations	Exploitatie (vergroten schaal)
	11 mei	Start gesprekken voor overname Postbank	Exploratie (vergroten werkgebied)
	2 april	Focus op fusie	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>BARCLAYS PLC</b>	19 augustus	Overname US Creditcard maatschappij (Juniper)	Exploratie (vergroten werkgebied)
	6 augustus	Versnellen focus op bestaande bewezen markten zoals customer service	Exploitatie (selectie)
	28 mei	Plannen voor een nieuwe marketingcampagne voor bestaande creditcard	Exploitatie (uitvoeren)
	3 maart	Uitbesteden van printactiviteiten	Exploitatie (selectie)
	9 februari	Aankondiging uitbesteden van IT activiteiten	Exploitatie (selectie)
	7 februari	Overnamegesprek met Providian een VS credit card maatschappij	Exploratie (vergroten werkgebied)
	6 januari	Overeenkomst met vakbonden voor uitbesteding arbeidsplaatsen	Exploitatie (kostenbesparing)
<b>ZURICH FINANCIAL SERVICES AG</b>	18 november	Plannen voor een pro-actieve houding	Exploitatie (vergroten schaal)
	20 mei	Het afwijzen van business tegen een te lage prijs	Exploratie (experimenteren)
<b>ING GROEP NV</b>	19 januari	Introductie 2 <sup>e</sup> Chinese beleggingsfonds (CMFM)	Exploitatie (incrementele innovatie)
	28 januari	Aanname nieuwe director voor uitbreiding activiteiten in Hong Kong	Exploitatie (vergroten schaal)
	9 maart	Verkoop ING unit aan Macquarie	Exploitatie (selectie)
	14 mei	Aankondiging verkoop Australië non-life business	Exploitatie (selectie)
	31 mei	Introductie Centraal Europees beleggingsfonds	Exploratie (Radicale innovatie)
	19 oktober	Focus op bestaande private banking activiteiten in de VS	Exploitatie (uitvoering)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>CREDIT SUISSE GROUP AG</b>	27 maart	Nieuw back-to-basics strategie, vereenvoudiging van de organisatie	Exploitatie (verfijning)
	26 juni	Versimpeling van structuur door combineren van investments en retail bank activiteiten	Exploitatie (verfijning)
	26 juni	Uitbreiden door JV met TXU	Exploratie (vergroten werkgebied)
	5 augustus	Herschikken van het management	Exploitatie (uitvoering)
	5 oktober	Plannen voor verkoop Winterthur	Exploitatie (selectie)
<b>AXA SA</b>	12 januari	Vernieuwd proces van aandelselecties, computer en databasemodel	Exploratie (radicale innovatie)
	19 mei	Overname van levensverzekeraar Mony in VK	Exploitatie (vergroten schaal)
	8 juni	Aankondiging meer overnames in VK en Europa	Exploitatie (vergroten schaal)
	16 juni	Gesprekken met Credit Agricole over aankoop private equity portefeuille.	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	7 augustus	Bod gedaan op laatste deel Australische dochter	Exploitatie (vergroten schaal)
	10 augustus	Zoeken naar sterke uitbreiding in Azië	Exploitatie (vergroten schaal)
	18 september	Verkoop JV aan RAC	Exploitatie (selectie)
	27 september	Het overzee verplaatsen van banen naar lage loonlanden (India)	Exploitatie (kosten besparen)
	19 oktober	Aankondiging volgen eigen uitbreidingsstrategie	Exploitatie (vergroten schaal)
	26 november	Onderhandelen met CF voor overname Winterthur	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>PRUDENTIAL PLC</b>	15 januari	Gesprekken over verkoop internetbank Egg	Exploitatie (selectie)
	3 februari	Koop aandelenbelang in E. Sungroup (Taiwan)	Exploratie (vergroten werkgebied)
	27 februari	Vervolgen focus op hogere marge producten	Exploitatie (productie)
	22 april	Krijgen van derde levenslicentie in China	Exploitatie (incrementele innovatie)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
	23 september	Akkoord bereikt over aankoop Aoba Life Insurance Japan	Exploratie (vergroten werkgebied)
	20 oktober	Switch focus op markt VK	Exploitatie (uitvoeren)
	2 november	De focus voor groei wordt toch weer op Azië gelegd	Exploitatie (uitvoeren)
<b>MUENCHEN ER RUECKVER</b>	18 februari	Verminderen aandelenbelang in Allianz en HypoVereinsbank	Exploitatie (selectie)
	20 februari	Focus op winstgevendheid	Exploitatie (uitvoeren)
	16 april	Inkoop eigen aandelen van aandeelhouders	Exploitatie (investeren)
	9 november	Kapitaalsinjectie voor probleem unit assurantien	Exploratie (risico nemen)
<b>NORDEA BANK AB</b>	19 februari	Meer nadruk leggen op het stijgen van de inkomsten, zonder verlies aan kostenbeheersing	Exploratie (risico nemen)
	23 april	Hernieuwde integratie van de 4 banken om "one" te worden	Exploitatie (implementatie)
	26 mei	Kostenreductie door digitale nota's	Exploitatie (kosten besparen)
	16 augustus	Vermindering van de kern equity research	Exploitatie (selectie)
	25 november	Inkoop eigen aandelen	Exploitatie (investering)
<b>SWISS RE AG</b>	11 maart	Acquisitie van ZFS (UK life) zorgt voor kostendaling door uitbesteden van lopende polissen	Exploitatie (selectie)
	2 juli	Overname LAHC in VK	Exploratie (vergroten werkgebied)
	27 augustus	Aankondiging geen grote overnames, maar verbetering operations	Exploitatie (verfijning)
	27 augustus	Focus aandacht op stabiele core business	Exploitatie (uitvoering)
	10 december	Verkoop Uk business aan Resolution life	Exploitatie (selectie)
<b>SOCIETE GENERALE</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>UNIBAIL-RODAMCO</b>	7 mei	Plannen om de retail eigendommen uit te breiden	Exploratie (vergroten werkgebied)
	26 oktober	Verkoop van kantoorpanden in Spanje	Exploitatie (selectie)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>LLOYDS BANKING GROUP PLC</b>	17 januari	Nieuwe strategie van bezuiniging en wederopbouw van VK activiteiten	Exploitatie (kosten besparen, productie)
	2 juli	Niet langer volgen van een acquisitiestrategie, maar verjongen van de bestaande activiteiten	Exploitatie (uitvoering)
	9 augustus	Opties nog open voor bod op Abbey National	Exploratie (vergroten werkgebied)
	14 december	Aankondiging om te blijven snijden in de kosten per divisie	Exploitatie (kosten besparen)
<b>INTESA SANPAOLO</b>	20 oktober	Verwacht einde aan verkopen van bedrijfsonderdelen en activa	Exploitatie (selectie)
	1 december	Toezegging om te groeien buiten Italië, mogelijk door JV met Dexia	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>AVIVA PLC</b>	21 januari	Concentratie op bouwen van partnerships voor de verkoop	Exploratie (vergroten werkgebied)
	6 februari	Sluiten dochteronderneming Hill House Hammond	Exploitatie (selectie)
	10 juni	Aankondiging ontslag 700 banen en 250 contractaanpassing	Exploitatie (kosten besparen)
	5 augustus	Focus op verbeteren van de marge	Exploitatie (productie/efficiency)
	14 augustus	Reorganisatie van 10 dochterondernemingen	Exploitatie (kosten besparen)
	8 september	Verkoop Mitsui S.I. Japan	Exploitatie (selectie)
	23 september	Offshore van 950 banen naar India en Sri Lanka	Exploitatie (kosten besparen)
	30 oktober	Aanpassing kostenstructuur pensioenproducten	Exploratie (Radicale innovatie)
<b>SVENSKA HANDELSBANKEN</b>	18 februari	Start bankactiviteiten in Rusland	Exploratie (vergroten werkgebied)
	20 oktober	Plan voor het openen van 20 vestigingen in het buitenland	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>SAMPO OYJ</b>	12 februari	Vergroten belang in IF door aankoop aandelen	Exploratie (risico nemen)
	2 maart	Verkoop belang Skandia	Exploitatie (selectie)
	17 augustus	Beter resultaat door snijden in kosten	Exploitatie (kosten besparen)



Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>DEUTSCHE BOERSE AG</b>	19 juli	Samenwerkinggesprek met Swis S.E. voor uitbreiding bestaande samenwerking	Exploitatie (vergroten schaal)
	11 augustus	Inkoop eigen aandelen	Exploitatie (investering)
	13 december	Bod op London S.E.	Exploratie (uitbreiding werkgebied)
<b>SWEDBANK AB</b>	24 november	Vorbereiden overname Roskilde Bank (Denemarken)	Exploratie (uitbreiden werkgebied)
<b>OLD MUTUAL PLC</b>	24 februari	Aankondiging vergroten activiteiten in VK door acquisities	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>LEGAL &amp; GENERAL GROUP PLC</b>	30 juli	Toepassen nieuwe berekenmethodiek voor lijfrentes	Exploitatie (incrementele innovatie)
<b>DNB ASA</b>	1 april	Verkoop financieringstak aan SCH	Exploitatie (selectie)
	27 augustus	Opstarten mandaat voor FRN uitgifte	Exploitatie (incrementele innovatie)
<b>DANSKE BANK A/S</b>	20 augustus	Reorganisatie managementstructuur Londen	Exploitatie (verfijning)
	18 december	Onthulling overname 2 Ierse banken van National Australia Bank	Exploratie (vergroten werkgebied)
	24 december	Verkoop leningportefeuille aan Lloyds	Exploitatie (selectie)
<b>INVESTOR AB-B SHS</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>SKANDINAVI SKA ENSKILDA BAN-A/SEB</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>STANDARD LIFE PLC</b>	5 januari	Nieuwe distributiebenadering voor de Chinese markt	Exploitatie (kosten besparen, verfijning)
	12 januari	Overweging voor een beursgang	Exploitatie (investering)
	14 januari	Verkoop belang in Hammerson	Exploitatie (selectie)



Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
	17 januari	Toepassen nieuwe rekenregels met activa en leningen	Exploratie (variatie, experimenteren)
	1 april	Aankondiging van ontslag van 1000 medewerkers	Exploitatie (kosten besparen)
	1 april	Verhoging aandelenbelang in India	Exploitatie (vergroten schaal)
	7 april	Aankondiging demutualisation	Exploratie (risico nemen)
	18 november	Snijden in provisiebetalingen voor de onafhankelijk adviseur	Exploitatie (kosten besparen)
<b>BRITISH LAND CO PLC</b>	4 februari	Overeenkomst voor bouw casino in Las Vegas	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	25 september	Toepassen van securisatie om kosten te verlagen	Exploitatie (kosten besparen)
<b>CREDIT AGRICOLE SA</b>	8 maart	Uitbreiding fusie met Eurazeo	Exploitatie (vergroten schaal)
	5 april	Naamwijziging na fusie: Caylon	Exploitatie (verfijning)
	15 mei	Nieuw doel om kosten te snijden	Exploitatie (kosten besparen)
	16 juni	Gesprek met Axa voor de verkoop van private equity portefeuille	Exploitatie (selectie)
	1 juli	Verdere integratie van Asset Management na fusie 2003	Exploitatie (implementatie)
	12 juli	Zoektocht naar Chinese partner voor JV	Exploratie (vergroten werkgebied)
	29 juli	In gesprek met Allianz voor overname Eurofactor	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
<b>COMMERZ BANK AG</b>	16 januari	Fusiegesprekken met HBV	Exploratie (vergroten werkgebied)
	25 februari	Aankondiging overname Schmidtbank; uitbreiding bestaand belang	Exploitatie (vergroten schaal)
	3 maart	Aanschaf nieuw CRM systeem en toolkit	Exploitatie (verfijning)
	5 juni	Overnamegesprekken met ING's Duitse dochter BHF Bank	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	5 augustus	Focus op overnames in Oost Europa	Exploratie (vergroten werkgebied)
	3 september	Uitbesteden van werkzaamheden naar Polen	Exploitatie (kosten besparen)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
	18 oktober	Snijden in staff en personeel	Exploitatie (kosten besparen)
	26 oktober	Uitbreiden aandelenbelang in Italiaanse bank Mediobanca	Exploitatie (vergroten schaal)
	10 november	Terugtrekken van internationale ambities en refocus thuishmarkt	Exploitatie (selectie/uitvoering)
<b>ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP</b>	25 juni	Uitbreiding distributienetwerk via koffieshops	Exploitatie (uitvoering)
<b>RSA INSURANCE GROUP PLC</b>	21 januari	Verkoop aandelenbelang in Old Mutual	Exploitatie (selectie)
	12 maart	Herstructurering organisatie, ontslag personeel en terugtrekken uit niet kern business	Exploitatie (kosten besparen, selectie)
	15 april	Verkoop Lifetak Denemarken	Exploitatie (selectie)
	14 mei	Snijden in kosten in de VK business	Exploitatie (kosten besparen)
	14 mei	Aankondiging verkoop van de life business	Exploitatie (selectie)
	17 juli	Verkoop Unit in Pakistan	Exploitatie (selectie)
<b>GROUPE BRUXELLES LAMBERT SA</b>	31 maart	Besluit om aandelenbelang in Bertelsmann te verkopen	Exploitatie (selectie)
	7 april	Verkoop 4.9% belang in Rhodia	Exploitatie (selectie)
	25 oktober	Koop aandelenbelang 4.2% van Havas	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>BANCO POPULAR ESPANOL</b>	23 januari	Opening van 150 extra branches in Spanje en Portugal	Exploitatie (vergroting schaal, investering)
	23 januari	Focus op cross-sellingsactiviteiten	Exploitatie (productie)
	22 juli	Uitbreiden consumer finance productie	Exploitatie (vergroten schaal, investering)
	13 oktober	Plannen om een Credit card te lanceren	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
<b>BANCO DE SABADELL SA</b>	10 juni	Verder integratie met Banco Atlantico	Exploitatie (implementatie)
	20 oktober	Aankoop Banco Atlantico eerder dit jaar	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	29 november	Verkoop windparken aan Gas Natural	Exploitatie (selectie)
<b>HAMMERSON PLC</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
	2 april	Stoppen met verliesgevende contracten in Bermuda	Exploitatie (selectie)
	25 juni	Herfinanciering bestaande converteerbare obligatie	Exploratie (risico nemen)
	27 augustus	Aankondiging van een nieuw 3 jaar herstelplan	Exploitatie (uitvoering)
<b>MAN GROUP PLC</b>	2 februari	Samenwerking met Icap voor verkoop futures	Exploitatie (vergroten schaal)
	7 april	Introduceren 1 <sup>e</sup> retail fund	Exploratie (radicale innovatie)
	5 november	Zoeken naar overnames (small business)	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
<b>KINNEVIK INVESTMENT AB</b>	17 februari	Fusie van de twee investeringsmaatschappijen per juli	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>CAIXABANK</b>	2 februari	Heroverweging strategie; verkoop dochterondernemingen	Exploitatie (selectie)
	17 februari	Verkoop 3.8% belang in Deutsche Bank	Exploitatie (selectie)
	20 juli	Aankoop non-life Insurance business van BCP	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>ERSTE GROUP BANK AG</b>	11 mei	Nieuwe retail bank strategie gericht op Oost Europa verbetert resultaten	Exploratie (vergroten werkgebied)
	27 september	Snijden in kosten in thuisland Oostenrijk	Exploitatie (kosten besparen)
	15 november	Uitbreiding door de aankoop van Postabank in Hongarije	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>AGEAS</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>UBI BANCA SCPA/ BANCHE POPOLARI UNITE EN BANCA LOMBARDA EP</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>BALOISE HOLDING-REG</b>	10 september	Verlaging van de kosten 1 <sup>e</sup> half jaar met 6%	Exploitatie (kosten besparen)
<b>MEDIOBANCA SPA</b>	12 maart	Oprichting M&A advies business	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	7 april	Transformatie van de corporate cultuur	Exploitatie (implementatie)
	28 april	Aankondiging van opening eigen kantoor in Parijs	Exploratie (vergroten werkgebied)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>ICAP PLC</b>	2 februari	Plannen voor het verkopen van futures	Exploratie (radicale innovatie)
	24 mei	De resultaten weergeven de uitbreidingsstrategie	Exploitatie (vergroten schaal)
	26 mei	Opzoek naar acquisities in de US	Exploratie (vergroten werkgebied)
	15 juli	Het aantrekken van de teugels omtrent de kosten	Exploitatie (kosten besparen)
	14 december	Nieuw aandelenprogramma voor handel in aandelen in US	Exploratie (radicale innovatie)
<b>HANNOVER RUECKVERSI CHERU-REG</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>KLEPIERRE</b>	29 juni	Uitgifte 500m aan nieuwe obligaties	Exploitatie (investering)
<b>SWISS LIFE HOLDING AG-REG</b>	21 januari	Verkoopplannen Banca del Gottardo	Exploitatie (selectie)
	18 februari	Verfijnen van de strategie en vermijden van onzekerheid	Exploitatie (verfijning)
	8 september	Stijging van het resultaat door snijden in kosten en personeel	Exploitatie (kosten besparen)
	10 december	Verkoop van gesloten UK business aan Resolution Life	Exploitatie (selectie)
<b>IMMOFINANZ AG</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>CAPITAL SHOPPING CENTRES GRO</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>3I GROUP PLC</b>	9 maart	Koop van 4 <sup>e</sup> grootste medicijnleverancier van Duitsland	Exploratie (vergroten van werkgebied)
	9 maart	Verkoop Betapharm	Exploitatie (selectie)
	9 maart	Verkoop Lichtwer Pharma	Exploitatie (selectie)
	11 mei	Verkoop belang in Revees Oilfield Services aan Precision	Exploitatie (selectie)
	14 mei	Koop belang in Gant Ab Zweden	Exploratie (vergroten werkgebied)
	14 mei	Overname Refresco Nederland	Exploratie (vergroten werkgebied)
	14 mei	Overname HLL	Exploratie (vergroten werkgebied)
	7 juli	Sluiten van nieuw management buy-out fonds	Exploitatie (selectie)
	8 juli	Gesprekken voor verkoop Asset Management, geen kern business	Exploitatie (selectie)
	3 november	Samenwerking aangegaan met Hobbs voor uitkoop Barclays	Exploratie (vergroten werkgebied)
5 november	Zoeken naar uitbreidingsmogelijkheden in Azië	Exploratie (vergroten werkgebied)	

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>ADMIRAL GROUP PLC</b>	31 augustus	Het uitbesteden van risico's aan 3 <sup>e</sup> partijen	Exploratie (risico nemen)
	12 oktober	Tekenen contracten met andere herverzekeraars	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>CORIO NV</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>INVESTEC PL</b>	28 mei	Herstructurering loopt ten einde; nieuwe focus op bedienen van klanten	Exploitatie (verfijning)
	18 juni	Verkoop belang Israëliëse dochter aan F.I.B.I.	Exploitatie (selectie)
	11 oktober	Uitbreiden research en sales team	Exploitatie (investering)
	26 november	Verkoop private client broking en clearing activiteiten in US	Exploitatie (selectie)
	11 december	Aankondiging fusie met onderdeel UK broker	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>NATIXIS/ NATEXIS BANQUE POPUAIRE EN IXIS</b>	5 november	Fusie dit jaar met Caisse d'Epargne	Exploitatie (vergroten schaal)
	17 december	Onthulling partnership met 2 Duitse banken; DZ bank en WGZ bank	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>MAPFRE SA</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>SEGRO PLC</b>	18 maart	Plannen voor aanpassing investment trust structuur	Exploitatie (uitvoering)
	10 april	Uitdiepen strategie gericht op logistiek en distributie	Exploitatie (verfijning, uitvoering)
	3 november	Verkoop San Diego campus aan Pfizer	Exploitatie (selectie)
	24 november	Asset swap met Land Securities, hierdoor focus op industrie ipv retail	Exploratie (risico nemen)
<b>KBC GROEP NV</b>	26 mei	Nieuwe plannen voor JV in China	Exploratie (vergroten werkgebied)
	21 september	Herstructurering beheer en kredietrevisie controle	Exploitatie (uitvoering)
	24 november	Herstructurering partnership Almanij; gesprek inzake share swap	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>SCHRODERS PLC</b>	16 mei	Verschuiving focus van kosten snijden naar verhogen omzet	Exploitatie (kosten besparen, productie)
	14 augustus	Incrementele uitbreiding van de business op korte termijn	Exploitatie (vergroten schaal)
	8 november	JV in China voor ontwikkeling en distributie nieuw fonds	Exploratie (radicale innovatie)

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>PARTNERS GROUP HOLDING AG</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>GAM HOLDING AG</b>	14 juni	Introductie van Global Equity index	Exploratie (radicale innovatie)
	18 november	Zoektocht naar nieuwe bedrijven om in te investeren met de fondsen	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>BANCO POPOLARE SCARL</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>NATIONAL BANK OF GREECE-ADR</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>RATOS AB-B SHS</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>CNP ASSURANCES</b>	11 november	Aankoop 57,5% van Fineco Vita	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>LONDON STOCK EXCHANGE GROUP</b>	19 juli	Plannen voor fusie met Deutse Borse	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>PARGESA HOLDING SA-BR</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>DELTA LLOYD NV</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>GECINA SA</b>	20 juni	Overname Franse Rivaal Simco	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>ICADE</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>FONCIERE DES REGIONS</b>		Geen artikelen in 2004	
<b>BANCA MONTE DEI PASCHI SIENA</b>	8 december	Mogelijke fusie met Banca Nazionale Del Lavoro	Exploitatie (vergroten schaal)
<b>VIENNA INSURANCE GROUP AG</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	

Onderneming	Datum 2004	Omschrijving activiteit	Exploratie/Exploitatie (subcategorie)
<b>RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL/ RZB</b>	15 juni	Aantrekken van investeerders voor samenwerking met Oost Europese dochter RI	Exploitatie (vergroten schaal)
	2 augustus	Plannen voor beursgang dochter RI voor uitbreiding in Oost Europa	Exploratie (risico nemen)
<b>TRYG A/S</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>INDUSTRIVAR DEN AB</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>POHJOLA BANK PLC/ OKO BANK PLC</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>EXOR</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>EURAZEO</b>	8 maart	Aankondiging fusie met Rue Imperiale Investment Bank	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	9 maart	Versterken banden met Credit Agricole	Exploitatie (vergroten schaal)
	1 oktober	Verkoop belang in Lazard	Exploitatie (selectie)
<b>BANCA CARIGE SPA</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>BANKINTER SA/BANCO INTERCONTINENTAL ESPAGNOL</b>		Geen exploratie/exploitatie activiteiten	
<b>INTESA SANPAOLO-RSP/ BANCA INTESA SANPAOLO</b>	8 maart	In gesprek voor aankoop aandelenbelang in Garantie (Turkije)	Exploratie (vergroten werkgebied)
	20 oktober	Verkoop residential property portfolio	Exploitatie (selectie)
	1 december	Mogelijke binnenlandse fusie met UniCredito of SanPaulo	Exploitatie (vergroten schaal)
	23 december	Uitbreiding naar Oost Europa via due dilligence met Delta Banka	Exploratie (vergroten werkgebied)
<b>BANCO ESPIRITO SANTO-REG</b>	4 mei	Samenwerking met Carlyle US private equity	Exploratie (toevoegen nieuwe activiteiten)
	8 september	Aankondiging aankoop Spaanse private banking unit	Exploitatie (vergroten schaal)

Bestandsnaam: scriptie versie def  
Map: C:\Users\Gebruiker\Desktop\  
MScBA\4e semester\scriptie  
Sjabloon: C:\Users\Gebruiker\AppData\  
Roaming\Microsoft\Sjablonen\Normal.dotm  
Titel: Master Thesis -  
Strategisch manoeuvreren bij  
omgevingsturbulentie  
Onderwerp:  
Auteur: Gebruiker  
Trefwoorden:  
Opmerkingen:  
Aanmaakdatum: 10-6-2012 20:51:00  
Wijzigingsnummer: 16  
Laatst opgeslagen op: 10-6-2012 22:15:00  
Laatst opgeslagen door: Gebruiker  
Totale bewerkingstijd: 79 minuten  
Laatst afgedrukt op: 10-6-2012 22:15:00  
Vanaf laatste volledige afdruk  
Aantal pagina's: 87  
Aantal woorden: 28.835 (ong.)  
Aantal tekens: 158.597 (ong.)