

Rotterdam School of Management
Erasmus University

EFFECTUAL OR CAUSAL THINKING?

Corné Meerkerk

Rotterdam School of Management
Erasmus University

EFFECTUAL OR CAUSAL THINKING?

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal
Bedrijfskunde – oktober 2015 – door

Corné Meerkerk

Auteur: Corné Meerkerk

Studentnummer: 403443

Opleiding: Parttime Master Business Administration/drs. Bedrijfskunde 2013-2015

Instituut: Erasmus University

Faculteit: Rotterdam School of Management (RSM)

Major: New Business: Innovation and Entrepreneurship

Coach: Drs. Thomas Blekman

Meelezer: Drs. Katrin Smolka

Voorwoord

De afgelopen twee jaar zijn de opmaat geweest voor wat heeft geleid tot het resultaat van voorliggend onderzoek. In 2013 ben ik gestart met de opleiding Bedrijfskunde PMB aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Voor aanvang van de opleiding keek ik tegen een berg op waarvan ik niet wist of ik de top zou halen. Vertwijfeling en onzekerheid sloegen toe in de eerste weken na de aanvang, maar zoals Descartes, Frans filosoof ooit heeft gezegd: twijfel is het begin van de wijsheid. Al snel kreeg ik geen genoeg en was ik diep onder de indruk van de gepassioneerde wijze waarop de betrokken docenten en studenten deelnamen aan de colleges en andere bijeenkomsten. Het was voor mij tot grote inspiratie. Vooral de combinatie van werken en leren is voor mij ontzettend waardevol gebleken. De praktijkgerichte benadering in combinatie met de theoretische inzichten heeft veel frisse blikvelden verschaft.

De twee jaren stonden naast de studie in het teken van een nieuwe baan, een nieuw appartement en huwelijksvoorbereidingen. Daarmee stond de boog veelal gespannen. Ik ben een blij mens dat de opleiding is afgerond maar ik zie de toekomst met vertwijfeling tegemoet. Komt er een nieuwe berg op mij af?

Graag dank ik Thomas Blekman en Katrin Smolka voor de constructieve en pragmatische begeleiding bij mijn afstudeertraject. Verder wil ik Annerieke bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun, positieve stimulans en begrip.

Samenvatting

In voorliggend onderzoek wordt het succes van FD Gazellen in het licht van de strategische focus en dominante denkwijze onderzocht.

Het onderzoek richt zich specifiek op de relatie tussen de strategische focus, dominante denkwijze en de omzetgroei van ondernemingen die de FD Gazellen Award in 2014 in ontvangst mochten nemen. In de context van de snelgroeiende ondernemingen wordt onderzocht in welke mate de dominante denkwijze van causation en effectuation een modererend effect hebben op de relatie tussen de strategische focus van exploratie en exploitatie op het resultaat. Het ontwerpen en verfijnen van een verdienmodel wordt gekenmerkt door een fase van verkenning. In deze fase zijn kenmerken van exploratie terug te zien. Vervolgens wordt overgegaan op het stabiliseren en benutten van het verdienmodel. Gezien de omzetgroei van de FD Gazellen ligt het in de rede dat de ondernemingen zich hoofdzakelijk hiermee bezighouden en de activiteiten dus gericht zijn op exploitatie.

De volgende hypothesen zijn getoetst in het voorliggende onderzoek.

| | | |
|----|--|---|
| 1. | Wat is de impact van effectuation en exploratie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en de omzetgroei? | V |
| 2. | Wat is de impact van causation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en de omzetgroei? | V |
| 3. | Wat is de impact van causation en exploratie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en omzetgroei? | X |
| 4. | Wat is de impact van effectuation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en omzetgroei? | X |

Met behulp van de hypothesen is vastgesteld wat het modererend effect is van een dominante denkwijze. Hiertoe laten de uitkomsten zien dat een effect afhankelijk is van de relatie tussen de strategische focus en het resultaat. Effectuation heeft een modererend effect op de relatie tussen exploratie en het resultaat. Dat geldt ook voor causation in de relatie tussen exploitatie en het resultaat. De overige hypothesen tonen geen modererende verbanden aan.

Onderstaande tabel toont de mate van toepassing van de strategische focus en de dominante denkwijze. Ten aanzien van de strategische focus is exploitatie de meest toegepaste variant

onder de FD Gazellen. Uit het resultaat blijkt dat 42% van de ondernemingen exploitatie in een bepaalde mate toepast. Voor exploratie is dat 37% van de ondernemingen.

De dominante denkwijze is duidelijk in de meerderheid van de gevallen gericht op effectuation. 48% past effectuation in een bepaalde mate toe ten opzichte van 33% waarin causation wordt toegepast.

Strategische focus Dominante denkwijze

| | | | |
|---------------------|-----|-----|----------------------|
| Exploratie (sterk) | 11% | 19% | Effectuation (sterk) |
| Exploratie | 26% | 29% | Effectuation |
| Neutraal | 21% | 19% | Neutraal |
| Exploitatie | 29% | 24% | Causation |
| Exploitatie (sterk) | 13% | 9% | Causation (sterk) |

Tabel 1

Inhoud

| | |
|-------------------------------------|----|
| Voorwoord | 3 |
| Samenvatting | 4 |
| Introductie | 8 |
| Aanleiding | 8 |
| Onderzoeksvraag | 9 |
| Literatuuronderzoek | 10 |
| Dominante denkwijze | 10 |
| Strategische focus | 14 |
| Ambidexteriteit | 17 |
| Conceptueel model | 19 |
| Hypothesen | 20 |
| Methodologie | 22 |
| Onderzoekstype | 22 |
| Literatuur | 22 |
| Survey | 22 |
| Empirische context | 23 |
| Validiteit en betrouwbaarheid | 23 |
| Onderzoeksmodel | 23 |
| Analyse | 25 |
| Dataverzameling | 25 |
| Betrouwbaarheid | 26 |
| Vragenlijst | 26 |
| Hypothesen | 29 |
| Kwalitatieve analyse | 31 |
| Vergelijking | 35 |
| Additionele analyses | 35 |
| Strategische focus | 36 |
| Dominante denkwijze | 39 |
| Conclusies | 43 |
| Discussie | 43 |
| Implicaties en suggesties | 46 |
| Verwijzingen | 48 |
| Bijlage | 51 |

| | |
|-----------------------|----|
| FD Gazellen..... | 51 |
| Meerkeuzevragen | 51 |
| Exploitatie | 55 |
| Exploratie | 56 |
| Open vragen | 57 |

Introductie

Ter inleiding op het voorliggende onderzoek wordt ten eerste de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoeksvraag en de bijbehorende probleemstelling.

Aanleiding

Op verschillende manieren worden ondernemers geconfronteerd met een dynamische omgeving (McKelvie, Haynie, & Gustavsson, 2011). Een voorbeeld van de omgevingsdynamiek die ondernemers parten speelt, is de economische teruggang die zich de afgelopen jaren voltrok (Birkinshaw & Gibson, 2004). Verder heeft de alsmaar toenemende globalisering ervoor gezorgd dat concurrentie binnen de verschillende nationale en internationale afzetmarkten intensiever is (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2003). Ontwikkelingen volgen elkaar in een snel tempo op. Bovendien worden de ontwikkelingscycli van nieuwe producten steeds korter (Gmelin & Seuring, 2014; Lee, 2002). Deze ontwikkelingen vereisen dat ondernemers het belang inzien om het aanpassingsvermogen van ondernemingen te vergroten (Birkinshaw & Gibson, 2004). Hierdoor zullen ondernemingen in staat worden gesteld om sneller in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. En bovendien om kansen sneller te verzilveren. In de wetenschapsliteratuur zijn twee manieren te onderscheiden waarop innovaties worden gerealiseerd. De eerste variant is een innovatie conform exploitatie en de tweede variant conform exploratie. Deze manieren van innovaties vragen om verschillende kwaliteiten en aandachtspunten van ondernemers. Hierdoor is sprake van een paradoxaal effect. Over het algemeen genomen zijn verbeteringen van exploitatie namelijk gericht op de korte termijn terwijl exploratieve innovaties een effect voor de langere termijn beoogd.

In de afgelopen jaren zijn niet alleen innovaties van producten en diensten in een stroomversnelling geraakt. Het verdienmodel, de manier waarop organisaties winst genereren, is ook aan verandering onderhevig. In de afgelopen jaren zijn reeds verschillende veranderingen geweest. Een voorbeeld hiervan is Rolls-Royce die motoren levert aan Airbus. Deze motoren worden niet voor een vaste prijs verkocht, maar op basis van ieder vliegtuur wordt een prijs in rekening gebracht. Deze constructie impliceert dat Rolls-Royce beter inzicht dient te hebben in de staat van de motoren. Om mankementen vroegtijdig te kunnen signaleren en verhelpen. Een ander voorbeeld is de low-cost maatschappij Ryanair die tegen lage tarieven vliegtickets aanbiedt. De kosten worden laag gehouden door een efficiënte inzet van de vloot, scherpe onderhandelingen met regionale vliegvelden en lokale toeristische organisaties die mee profiteren van het vliegverkeer. In deze voorbeelden wordt in brede zin het verdienmodel dusdanig ingericht dat beloning op een andere manier geschiedt. Hiervan zijn voorbeelden te noemen die exploratief zijn in die zin dat dergelijke manieren niet eerder zijn vertoond en

daarmee revolutionair van aard zijn.

In dit onderzoek worden derhalve de aspecten exploratie en exploitatie scherper gedefinieerd in het kader van recente ontwikkelingen en veranderingen ten aanzien van de wijze waarop ondernemingen winsten genereren. Verder wordt ingegaan op de mindset van ondernemers die hun gedrag bepaald. Hiervoor wordt ingezoomd op een effectual en causal mindset. Daarnaast wordt gekeken naar de relatie tussen de mindset en het werkelijk gedrag. Het empirisch kader van het onderzoek is de lijst van FD Gazellen 2014 die als snelst groeiende ondernemingen van Nederland zijn vastgesteld. Hiermee kan worden bepaald wat bij deze ondernemingen tot het resultaat heeft geleid.

Onderzoeksvraag

De volgende vraag staat centraal in dit onderzoek:

Welke strategische focus in termen van exploitatie en exploratie en welke dominante denkwijze in termen van effectuation en causation houden snel groeiende ondernemingen erop na en hoe verhouden die zich tot elkaar?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Literatuuronderzoek

1. Wat is effectuation en waarin verschilt het van causation?
2. Wat is exploratie en waarin onderscheidt het zich van exploitatie?

Veldonderzoek

3. Wat is de dominante mindset bij de FD Gazellen?
4. Wat is de strategische focus bij de FD Gazellen?
5. Heeft een dominante denkwijze een modererend effect op de relatie tussen de strategische focus en het resultaat?

Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt de context van de bestaande wetenschappelijke literatuur uiteengezet. Hierin wordt allereerst uitgelegd wat dominante denkwijzen voor ondernemers zijn, waarna beiden aspecten worden toegelicht.

Dominante denkwijze

Een toenemende omgevingsdynamiek dwingt ondernemers ertoe op nieuwe manieren tot creatieve en revolutionaire ideeën te komen. De traditionele manier van het ontwikkelen en uitvoeren van een businessplan brengt veel risico's met zich mee. Daarom calculeren verschillende ondernemers een draagbaar verlies in. Hiermee wordt bedoeld dat vooraf wordt ingeschat wat men bereid is om als verlies te nemen. De investering zal het ingecalculerde verlies niet overschrijden. Hierdoor is vooraf duidelijk wat de uitkomst van het slechtst denkbare scenario is. De traditionele manier van ondernemen is gebaseerd op verschillende aannames. Veelal worden voorspellingen gedaan van toekomstige onzekere ontwikkelingen. Wanneer die niet uitkomen, zijn investeringen niet meer terug te draaien. De uitkomsten zijn daarom erg onzeker en brengen een hoog risico met zich mee. In het verleden was causaal redeneren voor ondernemers de meest logische en dominante denkwijze. Hieraan is door Sarasvathy (2001) een variant toegevoegd, namelijk effectuation.

Causaal redeneren ziet een specifiek effect als een vast gegeven. De toekomst wordt gezien als een voortzetting van het verleden. Op basis daarvan is het volgens het causaal redeneren mogelijk om op een acceptabele en bruikbare wijze voorspellingen te doen. Hierbij wordt echter beperkt of geen rekening gehouden met de dynamiek en turbulentie van de omgeving, waardoor ten opzichte van de uitgangspunten bij aanvang uiteenlopende veranderingen op kunnen treden. Deze veranderingen kunnen het proces bemoeilijken, waardoor de voorspellingen die werden gedaan niet uitkomen. Tot hiertoe lijkt deze variant een logisch proces. Het is immers nuttig om te voorzien wat de mogelijke uitkomsten van de business kunnen zijn, zodat ondernemers tijdig in kunnen spelen op toekomstige verwachtingen. Het causaal redeneren gaat risico's vormen wanneer ondernemers doelen verbinden aan de voorspellingen die worden gedaan. En vervolgens op basis van de vastgestelde doelen, mensen en middelen verzamelen om het realiseren van de doelen mogelijk te kunnen maken. Het is immers allerm minst zeker of de gedane voorspellingen terecht zijn. En zeker wanneer verschillende ontwikkelingen gaande zijn. Wanneer de doelstellingen haalbaar zijn, dan nog is het afhankelijk van de marktsituatie. Daarom schuilt een groot risico om een specifiek effect als een vast gegeven te beschouwen. De principes van causation omvatten de volgende elementen.

1. Goals; doelstellingen bepalen

Voor de probleemdefinitie wordt de toekomst beschouwd als een continuering van het verleden. Het is daarom volgens causaal redeneren van het grootst belang dat een accurate voorspelling wordt gedaan. De omgeving dient echter dermate stabiel te zijn dat informatie vanuit het verleden kan worden ingezet om voorspellingen te doen in de toekomst. Op basis van de voorspellingen die worden gedaan kan de onderneming daaruit doelstellingen afleiden. Ook wanneer de middelen niet toereikend zijn.

2. Expected Returns; verwacht rendement

Nieuwe mogelijkheden worden beoordeeld op het verwachte rendement. De focus ligt op het winst die kan worden gerealiseerd. Doemscenario's kunnen veroorzaken dat de rendementen niet worden behaald. De situatie kan daardoor heel anders worden waardoor de geprognostiseerde cijfers niet realistisch blijken.

3. Competitive Market analysis; concurrentieanalyse

Een concurrentieanalyse wordt uitgevoerd zodat het marktaandeel kan worden beschermd. In feite worden onzekerheden geïdentificeerd en met behulp van een analyse zoveel mogelijk vermeden. De ondernemer verwacht zijn marktaandeel te kunnen beschermen door de concurrenten in kaart te brengen.

4. Overcome the unexpected; onverwachte gebeurtenissen

Verrassingen zijn niet te managen. Voorspellingen, planningen en een aanhoudende focus zorgen ervoor dat de risico's van onverwachte gebeurtenissen maximaal worden ingeperkt. De ondernemer is namelijk gericht op het bereiken van de gestelde doelstellingen. Onverwachte gebeurtenissen worden daarom vermeden.

De variant effectuation is de tegenhanger van het causaal redeneren (Sarasvathy, 2001). De dynamiek van de omgeving heeft ondernemers ertoe gedwongen om de wijze van ondernemen op een andere manier vorm te geven. Hierbij wordt een beroep gedaan op het creatief en probleemoplossend vermogen van ondernemers (Johansson & McKelvie, 2012). Volgens het principe van effectuation is de toekomst niet te voorspellen. Daarom hoort bij de variant effectuation dat alleen beslissingen worden genomen op basis van het heden. Zodat ondernemers steeds invloed hebben op de bedrijfsactiviteiten en investeringen en niet afhankelijk zijn van de marktomstandigheden en andere dynamische factoren. Toekomstige voorspellingen worden niet gedaan. In plaats daarvan schatten ondernemers bij het moment van aanvang in wat men bereid is om te verliezen. Het risico wordt dus vooraf in kaart gebracht en daarmee in feite geëlimineerd. De beschikbare mensen en middelen worden als uitgangspunt genomen. De betrokkenheid van de deelnemer is essentieel en bevordert het creatief vermogen.

Een belangrijk element volgens het principe van effectuation is dat bij de verschillende fasen steeds beheersing is over de business. Doordat geen doelstellingen zijn bepaald die gerealiseerd moeten worden, kan steeds met onvoorziene situaties rekening worden gehouden. Daardoor is het op ieder moment mogelijk om bij te sturen en strategische keuzes te herzien.

Volgens Sarasvathy (2001) bevat het principe van effectuation vijf elementen:

1. Means; De beschikbare middelen, bestaande uit:
 - Wie ben ik
 - Wat weet ik
 - Wie ken ik

De probleemdefinitie die wordt gehanteerd, focust op een brede set ontwerpen met beperkte middelen. De middelen zijn het uitgangspunt. De mogelijkheden zijn daarin echter ongelimiteerd. Er is geen sprake van doelstellingen die een belemmerende werking kunnen hebben. Middelen worden verzameld met behulp van de identiteit van de ondernemer (wie ben ik), de kennisbasis van de ondernemer (wat weet ik) en het sociale netwerk van de ondernemer (wie ken ik).

2. Affordable loss; Verlies incalculeren

Volgens het element affordable loss wordt vooraf de vraag gesteld welk verlies de ondernemer bereid is te nemen. Bovendien maakt men op een creatieve manier gebruik van beperkte middelen om nieuwe methoden te kunnen genereren. In plaats van het vooraf bepalen van de benodigde financiële middelen, zoals bij de causation-methode, besteedt een effectuator de tijd om belanghebbenden bij het proces te betrekken en probeert zo met beperkte middelen een bijdrage te leveren aan het proces.

De effectuator maakt geen prognoses van de winstverwachting, omdat daarvoor inschattingen benodigd zijn van de toekomstige verkoopresultaten en daarin mogelijke risico's schuil gaan. Voor het affordable-loss principe is het wel vereist om de actuele financiële condities te kennen. Daarmee kan bepaald worden welk verlies de ondernemer bereid is te riskeren. Bovendien is het een effectieve methode om risico's te verkleinen, omdat steeds de afweging wordt gemaakt wat de ondernemer bereid is om als verlies te nemen. Achteraf kunnen geen verrassingen ontstaan. De ondernemer neemt steeds kleine stappen voorwaarts en beperkt zodoende de risico's.

3. Partnerships; Samenwerking met klanten, leveranciers en potentiële concurrenten

Verschillende modellen zoals het vijfkrachtenmodel van Porter benadrukken het belang van een uitvoerige concurrentieanalyse. Volgens de effectuation-methode zijn allianties en verbintenissen een manier om onzekerheid te verminderen en toetredingsdrempels te verhogen. Het doel van het aangaan van samenwerking is niet om de organisatiedoelstelling te realiseren,

maar het gaat om een actieve bijdrage in het vormgeven van de onderneming. De combinatie van bird-in-hand en crazy-quilt is cruciaal voor de methode van effectuation. Het spreekwoord luidt: beter één vogel in de hand dan tien in de lucht. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties beter één goede partner kunnen hebben dan tal van concurrenten die geanalyseerd moeten worden.

4. Leverage contingency; Kansen benutten met hefboomwerking

In causale methoden probeert men veelal onverwachte gebeurtenissen te vermijden of vooraf bepaalde doelstellingen te bereiken ondanks dat onvoorziene omstandigheden zich kunnen voordoen. De effectuation methode richt zich juist op het exploiteren van onvoorziene omstandigheden. Effectuators hebben een zeer geringe notie van de te behalen doelen. Op een incrementele wijze wordt een planning opgesteld. Onzekerheid en toevallige informatie worden gebruikt om middelen te verzamelen. De ondernemer past het leervermogen optimaal toe door te ontdekken wat men nog niet wist. In onvoorspelbare is dat onmiskkenbaar een essentiële vaardigheid.

5. Act; Regie in handen houden

Elk van de bovengenoemde principes veronderstelt een bepaalde onvoorspelbaarheidsfactor. Bij de causale methode ligt de focus op de voorspelbare aspecten van een onzekere toekomst. Bij effectuation ligt echter de focus op beheersbare aspecten van een onvoorspelbare toekomst. Hierdoor worden geen voorspellingen gedaan over onzekere ontwikkelingen in de toekomst.

In een omgeving die wordt gekarakteriseerd door onzekerheid, dubbelzinnige doelstellingen en gemeenschappelijkheid, is de piloot degene die fungeert als uitkijkpunt naar onverwachte kansen en bezit de sleutel zodat rampen kunnen worden overwonnen.

Strategische focus

Het aanpassingsvermogen en daarmee de flexibiliteit van organisaties neemt een centrale plaats in de wetenschappelijke literatuur in. Ondernemingen worden gedwongen om bezig te zijn met het voortdurend vernieuwen en verbeteren van de bestaande business, maar ook met het ontdekken van nieuwe mogelijkheden. In de manieren waarop innovaties tot stand komen, wordt grofweg een onderscheid gemaakt tussen exploratie van nieuwe mogelijkheden en exploitatie van bestaande zekerheden. In de literatuur wordt het dilemma van innovaties op verschillende manieren aangeduid. March (1991) spreekt over het exploreren van nieuwe mogelijkheden en het exploiteren van bestaande zekerheden. Volgens Jansen et al (2003) dienen ondernemingen de nadruk te leggen op enerzijds innovatie en flexibiliteit en anderzijds op efficiency en kostenbeheersing. In een onderzoek over de manier waarop ambidexteriteit in een organisatie kan worden ingebed, spreken Birkinshaw en Gibson (2004) over 'adaptability' en 'alignment'. Met adaptability wordt bedoeld dat een onderneming in staat is om snel te kunnen handelen bij nieuwe kansen, om zich aan te passen bij een volatiele markt en om een vorm van zelfgenoegzaamheid of berusting te voorkomen. Alignment geeft de onderneming een duidelijk idee hoe op korte termijn waarde wordt gecreëerd. Hiervoor is men in staat om een business model snel en efficiënt uit te rollen. Een voorbeeld van de twee varianten is de Romeinse God Janus die twee paar ogen had. Eén paar ogen focust op wat achter hem ligt en het andere paar op wat voor hem is. In ondernemingen dient zo terug gekeken te worden om producten en processen te verbeteren alsook vooruit om innovaties te ontwerpen voor de toekomst. Het terugkijken op bestaande producten en processen leidt tot exploitatie. Het vooruit kijken leidt tot ontwrichtende innovaties (O'Reilly & Tushman, 2004). Hieraan kan worden toegevoegd dat het onderhouden van bestaande markten behoort tot exploitatie en het betreden van nieuwe markten tot exploratie (Smith & Tushman, 2005). De definities tonen verschillende invalshoeken en benaderingen van het dilemma van innovaties waar ondernemers op allerlei manieren mee worden geconfronteerd. Hierna zal een definitie worden gegeven van exploratie en exploitatie op basis van de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens wordt een nuance aangebracht in de wetenschappelijke definities. Ten slotte wordt ingegaan op het verband tussen exploratie en exploitatie.

Exploratie is gericht op het zoeken, variëren, riskeren, experimenteren, spelen, ontdekken en innoveren van nieuwe mogelijkheden (March, 1991). De opbrengsten zijn onzeker, afwijkend en veelal negatief. De heersende opvatting in de literatuur is dat exploratie het ontdekken en vernieuwen is. In het algemeen betekent een investering in nieuwe alternatieven een negatieve invloed op de voortgang van het verbeteren van de bestaande vaardigheden. Het toepassen van exploratie vraagt veel geduld van ondernemers. Het kan voorkomen dat eerst een aantal mislukkingen worden gedaan voordat een echte doorbraak wordt gerealiseerd. Hierdoor is het

precies een ingewikkelde exercitie om naast het exploreren ook exploiteren toe te passen. Voor veel organisaties heeft exploratie niet de voorkeur. In het vervolg wordt uitgebreid ingegaan op het combineren van exploratie en exploitatie. Het toepassen van exploratie zorgt ervoor dat nieuwe kennis wordt verkregen.

Onder exploitatie worden zaken als verfijning, keuze, productie, efficiency, selectie, implementatie en uitvoering verstaan (March, 1991). Volgens het principe van exploitatie wordt voortgeborduurd op een historische trend (Lewin, Long, & Carroll, 1999). De bestaande activiteiten zoals vaardigheden, processen en technieken worden verbeterend en/of vernieuwd. Het verminderen van de kosten is ook een voorbeeld van een verbetering volgens exploitatie. Het proces wordt in de literatuur geassocieerd met riskaversie wat tot uitdrukking komt in het expliciet focussen op het verbeteren van de prestaties van bestaande activiteiten. Daarom kan exploitatie worden gezien als het snel genereren van winsten op de korte termijn. Ondernemers die exploitatie volgen hebben veelal een helder idee van hoe waarde op korte termijn kan worden gecreëerd. Ondernemingen die enkel een aanhoudende focus hebben op exploitatie worden op de lange termijn rigide waardoor steeds moeilijker kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Het onderscheidend vermogen van zulke ondernemingen vloeit snel weg.

Birkinshaw en Gibson beschrijven het strategische dilemma als enerzijds de mate waarin een onderneming in staat is om in te spelen op nieuwe kansen en anderzijds de mate waarin een onderneming in staat is om op korte termijn waarde te creëren. Hierin is het tevens van belang om in termen van verdienmodellen de activiteiten van ondernemingen te duiden. Het doorvoeren van verbeteringen in een bestaand verdienmodel duidt in genoemd geval op exploitatie en het aanpassingsvermogen van een onderneming. Het inspelen op nieuwe kansen is dan te duiden als het ontdekken van nieuwe verdienmodellen. Het strategische dilemma is in deze situatie gelegen in het verbeteren van een bestaand verdienmodel of het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel.

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende veronderstellingen gedaan over de relatie tussen de elementen exploratie en exploitatie. De wisselwerking tussen exploratie en exploitatie komt in een aantal aspecten tot uiting binnen organisaties. De prestaties van de onderneming hangen nauw samen met de wijze waarop organisaties vorm geven aan het tegelijkertijd toepassen van exploitatie en exploratie. Een evenredige toepassing heeft immers een positieve invloed op de prestaties (March, 1991; Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2003). Daarom is het relevant dat bij de strategievorming zowel ruimte is voor de activiteiten van exploitatie als die van exploratie. Een strategie die is gericht op exploitatie heeft een andere focus dan een strategie die is gericht op exploratie. Daarom vormt het strategieproces een paradoxale uitdaging voor managers, wetende dat het tegelijk effectief toepassen van exploratie

en exploitatie een positief effect heeft op de resultaten (Mom, Bosch van den, & Volberda, 2002). Een ander aspect is het feit dat de activiteiten van zowel exploratie als exploitatie concurreren om dezelfde schaarse middelen. Hoewel in de literatuur wordt gepleit om exploratie en exploitatie tegelijk toe te passen, (Benner & Tushman, 2003; Birkinshaw & Gibson, 2004) lijkt dat voor veel organisaties te hoog gegrepen. Naast de concurrentie om schaarse middelen maakt de paradox van exploratie en exploitatie het complex om beiden aspecten tegelijk effectief toe te passen.

Het paradoxaal karakter van exploratie en exploitatie zorgt ervoor dat het ontbreekt aan een eenduidige opvatting over de relatie tussen beide aspecten. Bovendien kan worden betwist of überhaupt sprake is van een relatie. Verschillende onderzoeken tonen dat sprake is van een trade-off in de verhouding tussen exploratie en exploitatie (He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Smith & Tushman, 2005). Volgens de onderzoekers betekent meer focus op exploratie vanzelf een consequentie ten aanzien van de aandacht voor exploitatie. De activiteiten van zowel exploratie als exploitatie concurreren immers om dezelfde middelen. Hoewel betwist kan worden of dezelfde middelen worden aangewend voor beiden aspecten, is het wel aannemelijk dat de aandacht normaliter wordt verdeeld in het geval dit door een persoon wordt beheerst. Wanneer de organisatie wordt gesplitst kan de aandacht scherper worden verdeeld. Verschillende onderzoekers besteden aandacht aan de balans tussen exploratie en exploitatie (He & Wong, 2004; Birkinshaw & Gibson, 2004). De wisselwerking tussen exploratie en exploitatie heeft volgens He en Wong een positief effect op de omzetgroei. Tegelijkertijd stellen de onderzoekers in datzelfde onderzoek vast dat wanneer de verhouding tussen exploratie en exploitatie uit balans zijn juist sprake is van een negatief effect op de omzetgroei. In het onderzoek wordt tevens aangevoerd dat een continue basis benodigd is om beiden activiteiten voortdurend tegelijk toe te passen. Het is echter maar de vraag in welke mate dat deze manier van opereren daadwerkelijk effectief is. Winter en Szulanski (2001) stellen dat eerst een fase van verkenning wordt gedaan waarin een business model wordt ontworpen en verfijnd. In een vervolgfase wordt door het toepassen van exploitatie het business model gestabiliseerd en maximaal benut door het op grote schaal in te zetten. De activiteiten van exploratie en exploitatie worden dan niet meer tegelijk ingezet maar volgen elkaar op. De overgang van de fase van exploratie naar de fase van exploitatie is een kritische periode die veel aandacht verdient. De vaardigheden zijn in de eerste fase gericht op het ontwerpen, verkennen en verfijnen en in de vervolgfase ligt de focus veel meer op routinematige activiteiten. Wanneer de ontwikkelingscycli van producten en/of diensten zich steeds sneller voltrekken is een mogelijke uitkomst dat exploratie en exploitatie niet volgtijdelijk maar gelijktijdig worden uitgevoerd. Een uitkomst dan kan zijn om de activiteiten binnen de onderneming strikt te scheiden.

Ambidexteriteit

Het begrip ambidexteriteit is in 1976 geïntroduceerd door Duncan. Ambidexteriteit duidt op het succesvol balanceren tussen exploitatie en exploratie in organisaties. De eigenlijke betekenis van ambidexteriteit is het gebruiken van beiden mensenhanden met vergelijkbare vaardigheden. Het woord ambidexteriteit is afgeleid van het Latijnse *ambos*, 'beiden', en *dexter*, 'rechts' (in plaats van links). Het betekent dus 'rechts' met beiden handen. In de wetenschappelijke literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van ambidexteriteit. Structurele ambidexteriteit is de meest toegepaste vorm en scheidt de exploratie activiteiten van de exploitatie activiteiten. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de afdeling R&D separaat wordt georganiseerd. Hierdoor wordt deze afdeling in de gelegenheid gesteld om gericht de exploratieve activiteiten te ontplooien. Een nadeel aan deze vorm van ambidexteriteit is dat afzondering kan leiden tot isolatie. De verbinding met de bestaande business kan in het geding komen. Hierdoor worden vernieuwingen mogelijk niet meer geaccepteerd. Het is dus belangrijk om draagvlak te creëren. Daarom is contextuele ambidexteriteit een mogelijk alternatief. Medewerkers zijn dan verantwoordelijk voor zowel exploratie als exploitatie activiteiten. Structuren en systemen dienen meer flexibel te zijn om medewerkers de ruimte te geven zodat beide activiteiten kunnen worden uitgevoerd (Birkinshaw & Gibson, 2004).

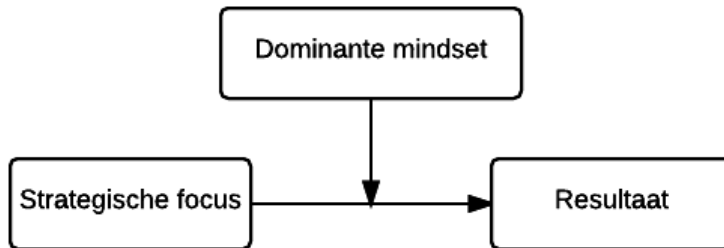
De mate waarin bedrijven ambidexteriteit succesvol toepassen, heeft invloed op de bedrijfsprestaties. Jansen et al (2006) tonen dat omgevingsaspecten de effectiviteit van exploratie en exploitatie beïnvloeden. In het onderzoek wordt aangetoond dat centralisatie een negatief effect heeft op exploratie. Formalisatie heeft daarentegen een positief effect op exploitatie. Verder heeft exploratie vooral effect in een dynamische omgeving. Het nastreven van exploitatie is effectief in een competitieve markt. Ambidextere organisaties blinken uit in het radicaal innoveren door een geheel nieuw verdienmodel te creëren. Dit doen zij echter zonder concessies te doen aan de productie en afzet van bestaande verdienmodellen. Wanneer een organisatie zich teveel focust op exploitatie dan wordt een organisatie rigide. Daardoor zal het steeds moeilijker zijn om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2003). Wanneer organisaties overmatig exploreren, zullen deze bedrijven lijden onder hoge kosten. Bovendien vraagt exploratie een hoge mate van variëteit, learning by doing en trial and error. Door exploratie in hoge mate toe te passen wordt de kans vergroot dat historische trends worden doorbroken. Bedrijven proberen door de toepassing van exploratie nieuwe alternatieven te vinden die superieur zijn aan verouderde praktijken (Lewin, Long, & Carroll, 1999). De wijze waarop een onderneming vorm geeft aan de afweging tussen exploratie en exploitatie is cruciaal. Wanneer een onderneming zich richt op het verbeteren van de bestaande vaardigheden is het minder aantrekkelijk om tevens te experimenteren met onbekende alternatieven (Levinthal & March, 1981). Daarnaast zijn er verschillende factoren die een evenwicht tussen

exploratie en exploitatie bemoeilijken. Beiden typen van innovatie komen voor op zowel individueel, organisatorisch als op sociaal niveau. Andere aspecten die het evenwicht kunnen verstoren zijn een turbulente omgeving, de diversiteit van een organisatie en een concurrentievoordeel. Voorts bestaan factoren die exploratie óf exploitatie ondersteunen. Exploratie wordt bevorderd door crossfunctionele interfaces, jobrotaties en hechte sociale netwerken. De factoren stimuleren de interactie tussen medewerkers en bevorderen de creatie van kennis. Hierdoor wordt de balans tussen exploratie en exploitatie verhoogd. Routinematigheid van activiteiten en processen bevordert exploitatie (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2003).

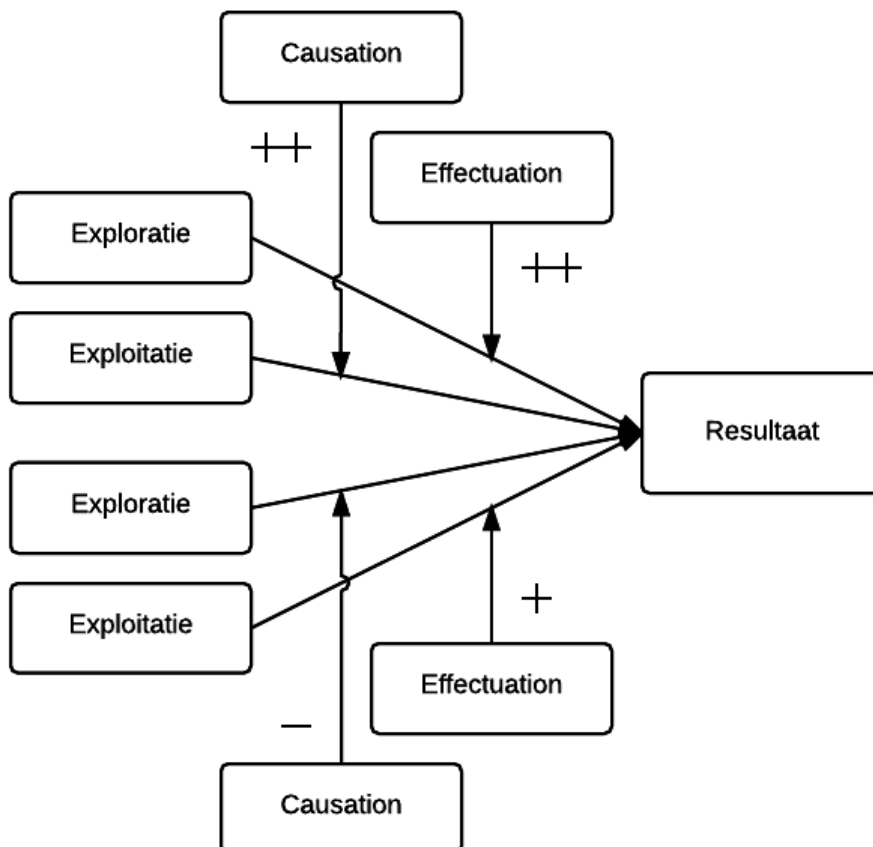
Het is echter maar de vraag of een organisatie inderdaad ambidexteriteit nodig heeft om op de langere termijn succesvol te kunnen zijn. Om een substantiële omzetgroei te kunnen realiseren, is mogelijk benodigd dat de focus wordt verlegd. Daarom is het onderzoek specifiek gericht op FD Gazellen, omdat deze organisaties een hoge omzetgroei realiseren. Organisaties die daartoe behoren, hebben de afgelopen drie jaar een aanzienlijke omzetgroei gerealiseerd en behoren tot de snelst groeiende ondernemingen in Nederland. Het toepassen van ambidexteriteit leidt ertoe dat een onderneming zowel inzet op het exploiteren van een bestaand verdienmodel als op het exploreren van een nieuw verdienmodel. Het exploreren vraagt echter uitzonderlijke vaardigheden maar is bovenal kostbaar. Gezien de omzetgroei bij FD Gazellen is het niet aannemelijk dat de organisaties ambidexteriteit toepassen. De omzetgroei is immers zodanig hoog dat het erop lijkt alsof een verdienmodel is gevonden waarmee de groei is gerealiseerd. En niet door het experimenteren met nieuwe verdienmodellen. Bovendien veroorzaakt ambidexteriteit vooral incrementele innovaties ten aanzien van het bestaande verdienmodel. Het ligt in de rede dat FD Gazellen zich voornamelijk richten op het exploiteren van het bestaande verdienmodel. Mogelijk is met verschillende verdienmodellen geëxperimenteerd. Wanneer eenmaal een succesvol model is ontdekt, wordt het volledig benut, waardoor de onderneming in staat wordt gesteld een aanzienlijke omzetgroei te realiseren. Deze verklaring suggereert dat de FD Gazellen een aantal fasen doorloopt voordat een succesvol verdienmodel kan worden toegepast waarmee een aanzienlijke omzetgroei kan worden gerealiseerd. Met een bestaand en een nieuw verdienmodel wordt echter een onderscheid gemaakt ten opzichte van exploitatie en exploratie. Immers de strategische focus van exploratie of exploitatie kan een ondernemer toepassen binnen een bestaand verdienmodel. Hierdoor past een ondernemer exploratie toe, terwijl de ondernemer nog steeds dezelfde activiteiten exploiteert. Op de lange termijn heeft de onderneming geen bestaansrecht doordat het verdienmodel verouderd. In het onderzoek wordt daarom een expliciet onderscheid gemaakt tussen de strategische focus van exploratie/exploitatie en het verdienmodel.

Conceptueel model

Op basis van het literatuuronderzoek is een conceptueel model ontworpen. In voorliggend onderzoek wordt de invloed van een dominante denkwijze onderzocht als modererende variabele ten opzichte van de relatie tussen de strategische focus en het resultaat van een onderneming.



Figuur 1

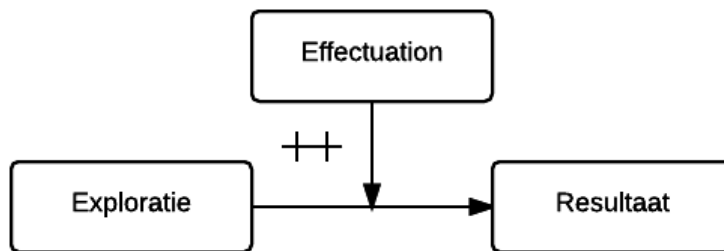


Figuur 2

Hypothesen

De volgende hypothesen zijn afgeleid uit het conceptueel model.

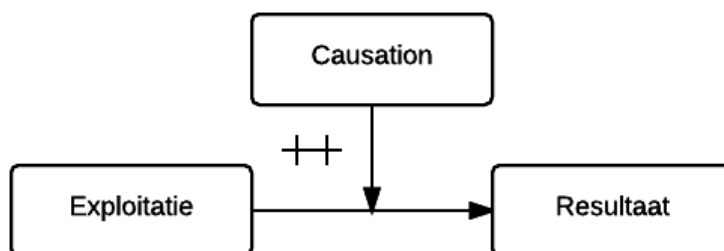
Het toepassen van exploratie leidt tot onzekere toekomstige ontwikkelingen. De principes van effectuation zijn bedoeld om onzekerheid te vermijden door beschikbare middelen te benutten. Daarom is de veronderstelling dat de principes van effectuation een sterk positief effect hebben op de relatie tussen exploratie en het resultaat van ondernemingen.



Figuur 3

1. Wat is de impact van effectuation en exploratie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en de omzetgroei?

Het toepassen van exploitatie brengt minder risico's met zich mee doordat incrementele verbeteringen worden doorgevoerd. Zonder dat hoge kosten worden gemaakt kan redelijk snel worden ingeschat wat het effect is van de verbeteringen. Het causaal redeneren heeft daarom een sterk positief effect op de relatie tussen exploitatie en resultaat.

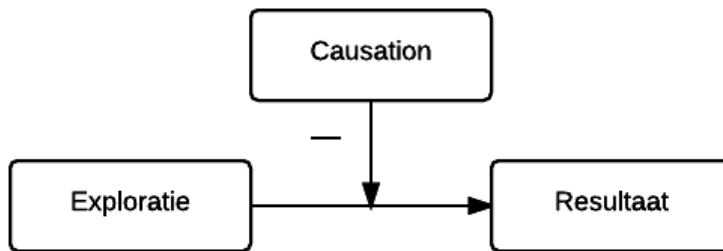


Figuur 4

2. Wat is de impact van causation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en de omzetgroei?

Het toepassen van exploratie vraagt om creatieve en experimentele vaardigheden van ondernemingen dat moet leiden tot het komen tot nieuwe verdienmodellen. De logica van causaal redeneren is het voorspellen van toekomstige ontwikkelingen. Dat is bij exploratie allerminst mogelijk, aangezien op ieder moment zich wijzigingen kunnen voordoen. Causaal

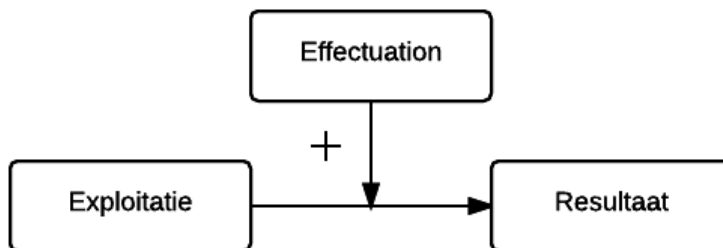
redeneren heeft daarom een negatieve invloed op de relatie tussen exploratie en het resultaat.



Figuur 5

3. Wat is de impact van causation en exploratie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en omzetgroei?

Het toepassen van exploitatie vraagt van ondernemers dat incrementele verbeteringen worden doorgevoerd in een bestaand verdienmodel. Hiertoe kan het een positief effect hebben wanneer de principes van effectuation worden toegepast. Het is immers met beperkte middelen mogelijk om verbeteringen door te voeren. De principes van effectuation hebben daarom een positieve invloed op de relatie tussen exploitatie en het resultaat van een onderneming.



Figuur 6

4. Wat is de impact van effectuation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en omzetgroei?

Methodologie

De methodologische aanpak van voorliggend onderzoek wordt uiteengezet aan de hand van een beschrijving over het type onderzoek, de rol van wetenschappelijke literatuur, een survey, de empirische context, validiteit en betrouwbaarheid en ten slotte wordt het onderzoeksmodel getoond.

Onderzoekstype

Het type onderzoek dat wordt uitgevoerd is verklarend van aard. Er worden verbanden gelegd tussen de dominante denkwijze (causation of effectuation) en de strategische focus (exploratie of exploitatie) in de empirische context van snelgroeiende ondernemingen die samen de FD Gazellen vormen. Bestaande theorieën worden getoetst aan de hand van hypotheses. De data wordt op een kwantitatieve wijze verzameld door het afnemen van een survey. Hiervoor worden vragen opgesteld waarmee de hypotheses worden geverifieerd of gefalsificeerd. De redeneerwijze van het onderzoek is hiermee deductief.

Literatuur

De dominante mindset en de strategische focus van ondernemingen wordt aan de hand van de wetenschappelijke literatuur besproken. De dominante mindset is over het algemeen volgens de principes van causation of effectuation. De strategische focus is volgens exploratie of exploitatie. De verzameling van wetenschappelijke literatuur is daarom gericht op het verkrijgen van inzicht rondom deze aspecten.

Survey

Een vragenlijst wordt afgenomen bij de ondernemingen die behoren tot de FD Gazellen 2014. Hiermee wordt gepoogd om verbanden aan te tonen. De vragenlijst voor de survey is samengesteld met behulp van bestaande vragenlijsten. Vragenlijsten ten behoeve van de keuze tussen causation en effectuation is in verschillende onderzoeken reeds aan de orde geweest (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011; Harms & Schiele, 2012). Deze vragenlijst lijkt geschikt om de elementen effectuation en causation te ontleden. Voor het begrip ambidexteriteit worden eveneens bestaande vragenlijsten gebruikt. In eerdere onderzoeken zijn deze vragenlijsten ook gebruikt om ambidexteriteit te onderzoeken (Mom, Bosch, & Volberda, 2007). De vragenlijst is verstuurd aan 332 ondernemingen die in 2014 zijn genomineerd voor de FD Gazellen. De lijst is gestuurd aan de oprichters, managers en/of directeuren. Meerdere personen binnen een organisatie zijn aangeschreven. De mailing is voor zover mogelijk direct aan de

betreffende contactpersonen gestuurd. In enkele gevallen bleek het e-mailadres onjuist. Die personen zijn via twitter benaderd.

Empirische context

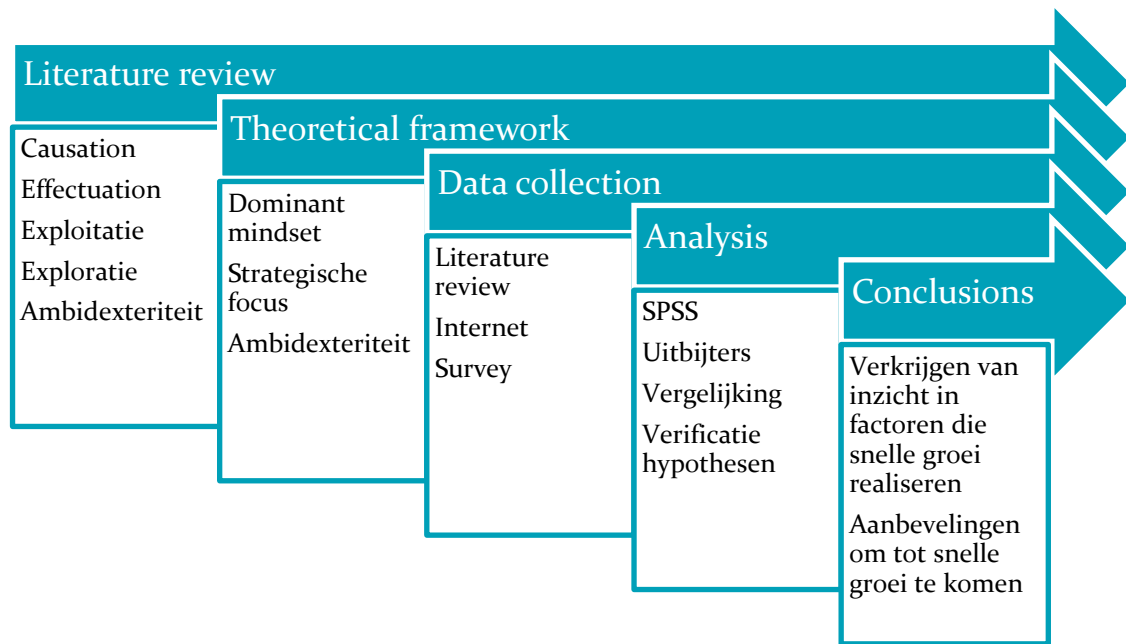
De empirische context van het onderzoek wordt gevormd door de FD Gazellen 2014. Tot de FD Gazellen behoren 332 bedrijven die toebehoren aan acht verschillende sectoren. De sectoren zijn bouw, consumentendiensten, groothandel, ICT, maakindustrie, retail, transport en zakelijke dienstverlening. Bedrijven die over de jaren 2011, 2012 en 2013 een omzetgroei van ten minste 20% hebben behaald, komen in aanmerking voor een FD Gazellen Award. Wanneer de netto-omzet niet bekend is, wordt op basis van de bedrijfsopbrengsten een schatting van de omzet gedaan.

Validiteit en betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen wordt triangulatie toegepast. In de zin dat binnen ondernemingen op verschillende hiërarchische niveaus een survey wordt afgenomen, zodat de uitkomst een evenwichtig beeld geeft van de situatie. De hypotheses zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model. De hypotheses zijn daarna getoetst om zo veronderstelde verbanden waar te nemen. Hiertoe is het van belang dat er een verband is tussen het conceptueel model en de hypotheses. Zodat daadwerkelijk wordt gemeten wat vooraf ook is beoogd.

Onderzoeksmodel

Het onderzoeksdoel is om vast te stellen wat leidt tot succes bij FD Gazellen. Deze ondernemingen zijn in 2014 verkozen tot de snelst groeiende ondernemingen in Nederland. Hiervan is echter niet bekend wat de basis is voor het succes. Zowel de dominante mindset alsook de strategische focus worden onderzocht bij de FD Gazellen zodat kan worden vastgesteld welke mindset en focus overheersen. De geformuleerde hypotheses zullen in het onderzoek op juistheid worden gecontroleerd. De hypotheses vormen als het ware het zoeklicht in de manier waarop naar het onderzoeksobject wordt gekeken (Verschuren & Doorewaard, 2007).



Analyse

In dit hoofdstuk zal de analyse worden behandeld. Hierbij zal eerst ingegaan worden op de wijze van dataverzameling. Vervolgens zal een uitgebreide analyse worden weergegeven vanuit verschillende dwarsdoorsnedes.

Dataverzameling

Een survey is uitgezet onder zowel oprichters als eindverantwoordelijken van de FD Gazellen. In totaal zijn 559 personen van 332 bedrijven benaderd. Nadat de eerste mailing was verstuurd is met twee weken tussentijd een reminder verstuurd. Uiteindelijk hebben 126 personen de survey ingevuld. Hierbij zijn een aantal bedrijven vertegenwoordigd door twee of meer respondenten. Daarom zijn de resultaten van tien deelnemers niet meegenomen in de analyse. Hierdoor zijn 116 unieke bedrijven vertegenwoordigd in de resultaten van de survey. Onderstaande tabel toont een weergave van het percentage respondenten in verhouding tot de populatie. De sector zakelijke dienstverlening heeft in relatieve zin de hoogste vertegenwoordiging. Hierbij is een respons van 40% maar daarmee kunnen geen generalistische conclusies worden getrokken.

| | | Respons | Populatie |
|--------|---------------------------|----------------|------------------|
| Sector | Bouw | 25% | 12 |
| | Consumentendiensten | 33% | 15 |
| | Groothandel | 33% | 45 |
| | ICT | 34% | 98 |
| | Maakindustrie | 37% | 27 |
| | Retail | 24% | 17 |
| | Transport | 20% | 10 |
| | Zakelijke dienstverlening | 42% | 108 |
| Klasse | Groot | 12% | 39 |
| | Midden | 39% | 118 |
| | Klein | 34% | 175 |

Betrouwbaarheid

De cronbach's alpha is berekend voor de verschillende items bij zowel het construct van de strategische focus alsook de dominante denkwijze.

| Construct | Cronbach's Alpha | N of items |
|---------------------|------------------|------------|
| Strategische focus | ,763 | 10 |
| Dominante denkwijze | ,687 | 11 |

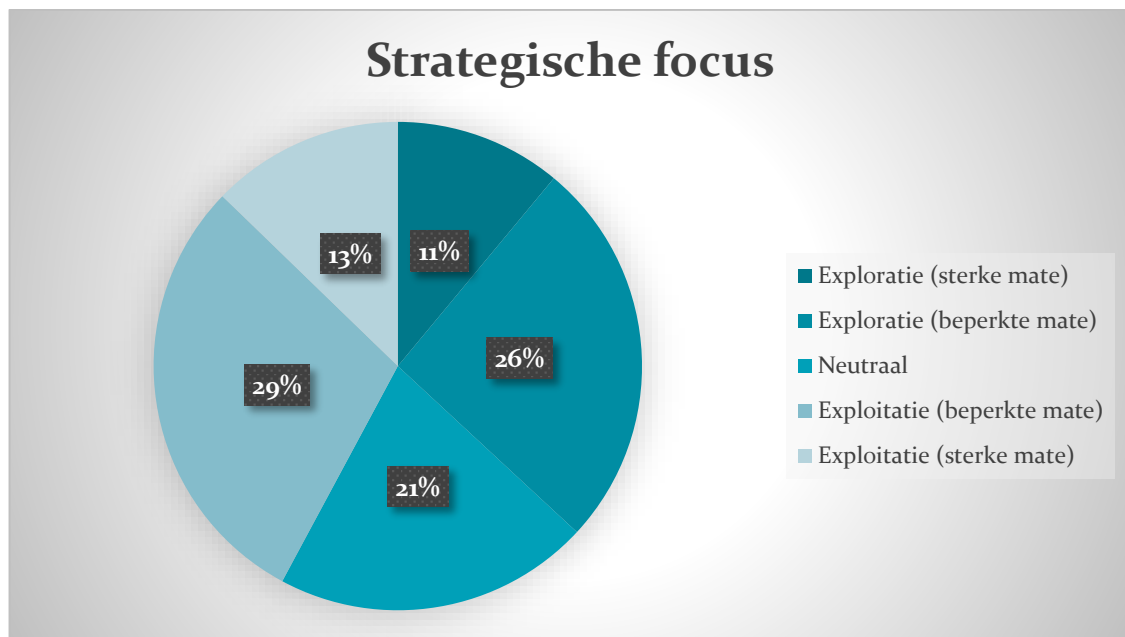
Tabel 2

In bovenstaande tabel wordt de cronbach's alpha vermeld. Voor de items bij de strategische focus is met 0,763 de interne consistentie gewaarborgd. Dat geldt ook voor de waarde bij de dominante denkwijze. Deze ligt iets onder de 0,7 namelijk op 0,687 maar voldoet daarmee.

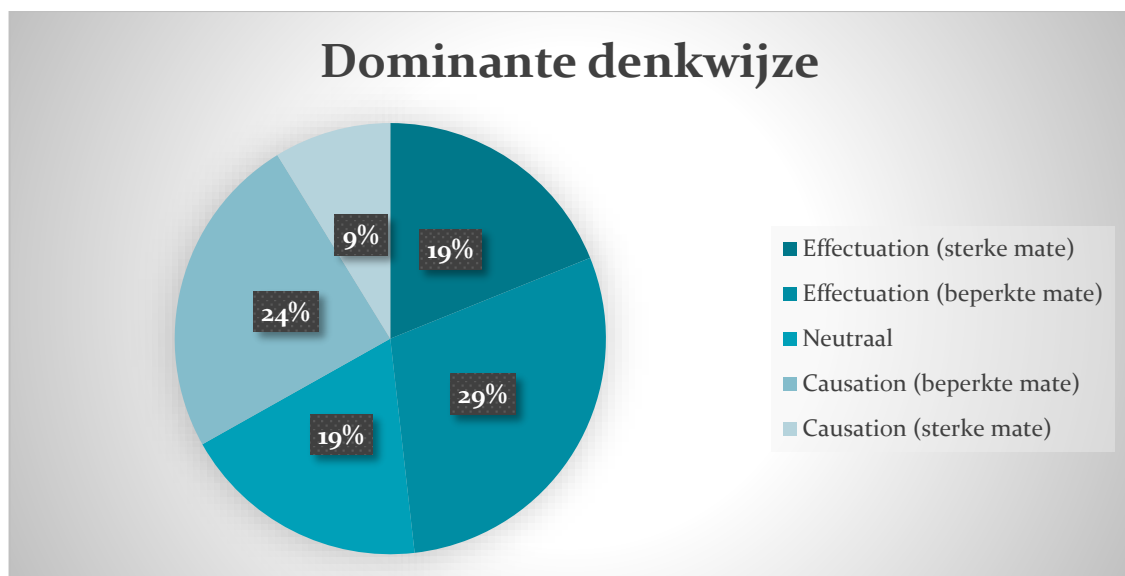
Vragenlijst

Bij de respondenten is een vragenlijst afgenomen waarbij de uitkomsten een beeld geven over de strategische focus namelijk exploratie dan wel exploitatie en over de dominante denkwijze te weten effectuation of causation. Verder worden de ondernemers gevraagd om een score te geven op de mate waarin men in de afgelopen jaren hebben gescoord op exploratie en exploitatie. Ten slotte worden een aantal open vragen gesteld waarmee kwalitatieve data is verzameld. De vragenlijst is opgenomen in de bijlage.

De vragenlijst geeft als uitslag een score tussen enerzijds exploitatie en anderzijds exploratie. De respondent heeft op een vijfpuntschaal de mogelijkheid om aan te geven in welke stelling men zich het meest kan vinden. De vijfpuntschaal varieert van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Onderstaande cirkeldiagrammen tonen de score op respectievelijk de strategische focus en de dominante denkwijze.



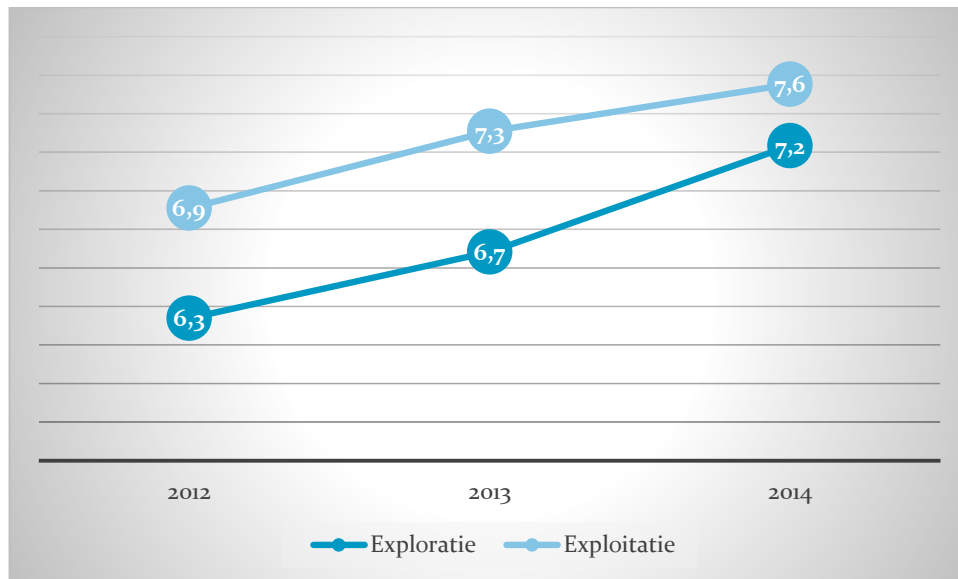
Figuur 7



Figuur 8

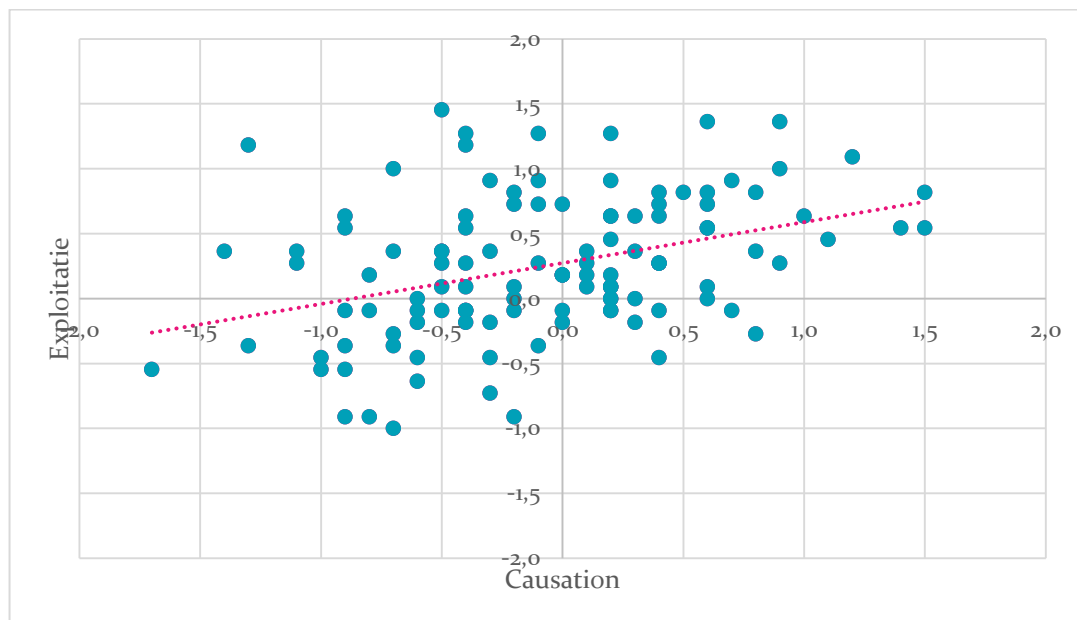
In figuur 8 wordt de verdeling weergegeven van de scores op een vijfpuntschaal. Hierin valt op dat 42% wordt gescoord op exploitatie ten opzichte van 37% op exploratie. In figuur 9 wordt een verdeling gegeven van de dominante denkwijze. Hieruit blijkt dat 48% is te herleiden als een aanpak volgens effectuation ten opzichte van 33% voor een causale benadering. De ondernemers zijn echter ook gevraagd om een beoordeling te geven welke score men zich zou toekennen voor de mate waarin de onderneming in de afgelopen drie jaar heeft gepresteerd op zowel exploitatie als exploratie. Wat opvalt is dat ondernemers vinden dat men zich in de tijd heeft ontwikkeld. Zowel op het vlak van exploitatie alsook exploratie zijn verbeteringen geweest. Wel beoordelen

de ondernemers de innovatiekracht ten aanzien van exploitatie hoger in dan exploratie. Ook wanneer de exploratieve vaardigheden een positieve trend laat zien.



Figuur 9

De gemiddelde score van de respondenten is weergegeven in een scatterplot. Zie daarvoor figuur 10. Hierin is tevens een trendlijn opgenomen voor de effectual mindset. Hieruit wordt duidelijk dat de meerderheid een dominante mindset voor effectuation heeft.



Figuur 10

Hypothesen

Naast een algemene analyse op basis van de resultaten dienen eveneens een aantal specifieke analyses te worden uitgevoerd ten einde de hypothesen te verifiëren. Hiervoor wordt gekeken wat de invloed is op de gemiddelde omzetgroei wanneer de strategische focus en dominante denkwijze ruimschoots zijn vertegenwoordigd.

De eerste hypothese luidt als volgt:

1. Wat is de impact van effectuation en exploratie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en de omzetgroei?

| Compartment | Gemiddelde omzetgroei | Aantal |
|----------------------------|-----------------------|--------|
| Algemeen | 101% | 116 |
| Exploratie | 109% | 51 |
| Effectuation | 109% | 73 |
| Exploratie en Effectuation | 123% | 40 |

Tabel 3

De gegevens in bovenstaande tabel zijn als volgt tot stand gekomen. Om een gemiddelde van algemene omzetgroei te kunnen bepalen is de groei van alle respondenten bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal respondenten. De gemiddelde groei komt hierdoor uit op 101%. In het geval de gemiddelde omzetgroei wordt berekend bij de ondernemingen die bovengemiddeld scoren op exploratie dan neemt de gemiddelde groei toe tot 109%. Om het effect vast te kunnen stellen van effectuation als modererende variabele wordt een selectie gemaakt van de bedrijven die bovengemiddeld scoren op effectuation binnen de context van exploratie. De gemiddelde omzetgroei is dan zelfs 123%. Er is sprake van een positief verband wanneer effectuation wordt toegepast.

De respondenten hebben op een vijfpuntschaal een score gegeven bij zowel de dominante denkwijze als bij de strategische focus. Om de hypothese te controleren is een additionele analyse uitgevoerd. De respondenten die bovengemiddeld scoren op effectuation scoren gemiddeld 0,16 hoger op de vijfpuntschaal. Wanneer de meting wordt uitgevoerd onder de deelnemers die bovengemiddeld op exploratie scoren dan gaat het gemiddelde bij effectuation met 0,15 punt omhoog.

De tweede hypothese luidt als volgt:

2. Wat is de impact van causation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en omzetgroei?

| Compartment | Gemiddelde omzetgroei | Aantal |
|--------------------------|------------------------------|---------------|
| Algemeen | 101% | 116 |
| Exploitatie | 93% | 59 |
| Causation | 88% | 37 |
| Exploitatie en Causation | 95% | 28 |

Tabel 4

De gegevens in tabel 2 zijn op dezelfde manier tot stand gekomen als bij tabel 1. De gemiddelde groei bij ondernemingen die de strategische focus leggen op exploitatie is 93%. Wanneer de ondernemer hierbij een causale mindset heeft ontwikkeld dan heeft dat een positief verband met de omzetgroei.

Om de hypothese met behulp van de additionele analyse te controleren is eveneens een selectie gemaakt van de respondenten die gemiddeld 3 of hoger scoren op causation. Van deze groep wordt 3,41 punt gescoord op exploitatie. Dat is 0,34 boven het gemiddelde. Wanneer de controle andersom wordt uitgevoerd en de score op exploitatie van 3 of hoger wordt geselecteerd dan gaat het gemiddelde van causation met 0,2 punt omhoog. Hiermee is de hypothese opnieuw bevestigd.

De derde hypothese luidt als volgt:

3. Wat is de impact van causation en exploratie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en omzetgroei?

| Compartment | Gemiddelde omzetgroei | Aantal |
|-------------------------|------------------------------|---------------|
| Algemeen | 101% | 116 |
| Exploratie | 109% | 51 |
| Causation | 88% | 37 |
| Exploratie en Causation | 58% | 7 |

Tabel 5

Ook voor de gegevens in bovenstaande tabel geldt dat deze op eenzelfde wijze tot stand zijn gekomen. Het causaal redeneren heeft geen modererend effect op de relatie van exploratie op de omzetgroei. Kanttekening hierbij is echter wel dat de groeicijfers zijn gebaseerd op slechts zeven ondernemingen.

De additionele analyse voor de selectie van respondenten die gemiddeld 3 of hoger hebben gescoord op causation scoren gemiddeld 2,59 op exploratie en dat is 0,34 punt lager dan het gemiddelde. In het geval de respondenten 3 of hoger hebben gescoord op exploratie dan wordt het gemiddelde van causation bijgesteld naar 2,6 en is hiermee 0,1 punt lager dan het gemiddelde. Hiermee is de hypothese opnieuw bevestigd.

4. Wat is de impact van effectuation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en omzetgroei?

| Compartiment | Gemiddelde omzetgroei | Aantal |
|-----------------------------|-----------------------|--------|
| Algemeen | 101% | 116 |
| Exploitatie | 93% | 59 |
| Effectuation | 109% | 73 |
| Exploitatie en Effectuation | 88% | 29 |

Tabel 6

In tabel 4 worden de gemiddelde groeicijfers weergegeven en tevens bekeken of sprake is van een modererend effect wanneer de mindset van effectuation dominant is. Hieruit blijkt dat sprake is van een negatief verband. De gemiddelde groei is bij exploitatie 93% en verandert naar 88% wanneer effectuation ook wordt toegepast.

Uit de extra analyse blijkt dat in het geval de respondenten 3 punten of hoger scoren op effectuation het gemiddelde van exploitatie in die selectie wordt bijgesteld naar 2,9. Dat is 0,17 lager dan het gemiddelde over de gehele groep. In het geval de respondenten gemiddeld hoger dan 3 scoren op exploitatie wordt het gemiddelde van effectuation 3,1. Over de gehele groep ligt het gemiddelde op 3,25.

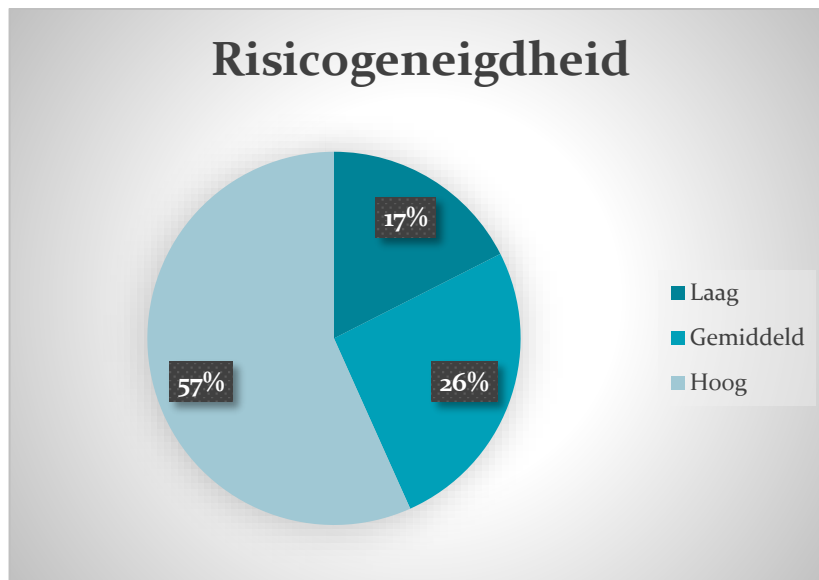
Kwalitatieve analyse

Naast de kwantitatieve data hebben de respondenten ook de gelegenheid gekregen om een aantal open vragen te beantwoorden. De resultaten hiervan worden in een analyse uiteengezet. Het is echter niet zo dat deze resultaten zijn meegenomen in de verificatie van de hypothesen. Deze analyse dient om aanknopingspunten te kunnen geven voor vervolgonderzoek.

De open vragen zijn gericht op risicogeneidheid, mate van groei, toekomstbestendigheid en het startpunt bij een idee. Door vijftien respondenten zijn de open vragen niet beantwoord. Deze zijn derhalve niet meegenomen in de analyse. De wijze waarop de data is geanalyseerd wordt hierna uiteengezet.

De data is geanalyseerd waarna op basis van de analyse een kenmerk is toegekend. In het geval van de eerste vraag gaat het om een lage, gemiddelde en hoge risicobereidheid. In het geval van hoge bereidheid komen in de beantwoording termen als groot, hoog en ondernemend terug. Deze zijn allen gekwantificeerd als hoge bereidheid tot het nemen van risico's. Het kenmerk gemiddeld is toegekend wanneer begrippen als middelmatig, gemiddeld en redelijk in de beantwoording terugkomt. Het kenmerk laag werd toegekend wanneer in de beantwoording begrippen als conservatief, laag en matig werden genoemd. Bij de tweede en derde vraag gaat het om de toekenning van de focus wat duidt op het verbeteren of vernieuwen. In de beantwoording is nauwlettend geanalyseerd wat de ondernemer heeft gezegd op dat duidt op verbetering of vernieuwing. In een aantal gevallen wordt vernieuwing of verbetering direct genoemd. In andere gevallen zijn het termen die daarop lijken. De vierde vraag geeft ook twee mogelijkheden namelijk effectuation en causation. In dit geval is specifiek gelet op aspecten als voorspellen, toekomstgerichtheid, middelen als uitgangspunt enzovoort.

De beantwoording op de eerste open vraag 'Hoe ziet u de risicogeneidheid binnen uw onderneming?' is gekwantificeerd in laag, gemiddeld of hoog.



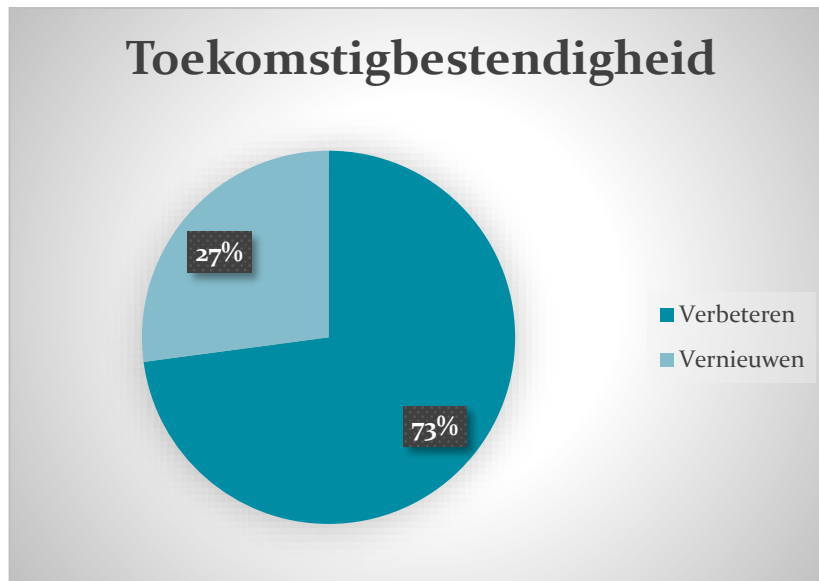
Bovenstaande tabel toont dat een ruime meerderheid van de ondernemers bereid is om een hoog risico te nemen. Dit geeft aanleiding te vermoeden dat causaal redeneren de boventoon voert onder de FD Gazellen. Vanuit de kwantitatieve data blijkt echter dat ondernemers juist een effectual mindset erop nahouden.

De tweede open vraag luidt 'Wat is volgens u de verklaring voor de snelle groei die uw onderneming heeft doorgemaakt?' De antwoorden zijn eveneens gecodeerd en hebben een kenmerk 'verbeteren' of 'vernieuwen' toegekend gekregen. Met verbeteren wordt bedoeld op exploitatie waarmee het bestaande verdienmodel wordt benut. En vernieuwen duidt op exploratie waarmee een nieuw verdienmodel wordt ontdekt.



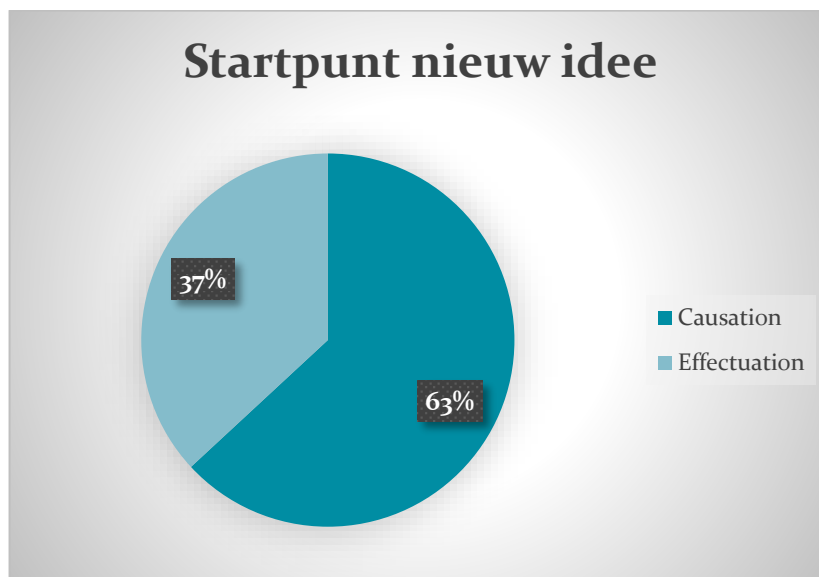
Krap 70% van de ondernemers geeft aan de succesvolle groei toe te wijzen aan het verbeteren van de bestaande producten, diensten en/of processen. Met andere woorden het behaalde succes is gerealiseerd door veelvuldig exploitatie toe te passen.

De derde vraag is 'Op welke manier heeft uw onderneming zich voorbereid op de toekomst?' en is in lijn met de tweede vraag alleen wordt hier juist vooruit geblikt. Met andere woorden wat gaat de onderneming doen om het succesverhaal voor te zetten? Hiertoe is op een vergelijkbare wijze de data gecodeerd.



De tabel geeft weer dat bijna driekwart van de respondenten aangeeft de focus te leggen op het verbeteren van de bestaande activiteiten. Slechts een ruime kwart zet in op explorerende activiteiten.

De laatste open vraag is gericht op de mindset van de ondernemers. Vanuit de kwalitatieve data is een uiteenzetting gedaan, maar wat zeggen de ondernemers daar zelf over? De vraag luidt 'Wat is uw startpunt bij het uitvoeren van een nieuw idee?' De antwoorden zijn beoordeeld en hieraan is meegegeven effectuation dan wel causation.



Bovenstaande tabel geeft het resultaat in de verhouding waarmee de ondernemers een mindset hebben volgens effectuation dan wel causation. Hieruit blijkt dat een ruime meerderheid een mindset volgens causation erop nahoudt.

Vergelijking

De uitkomsten vanuit de kwantitatieve en de kwalitatieve data tonen enkele discrepanties waarop hierna nader wordt ingegaan.

Onderstaande tabel geeft een bondig overzicht van de resultaten zowel voor kwantitatief als kwalitatief. Hierbij dient te worden opgemerkt dat voor de kwantitatieve data de schaal neutraal niet is meegenomen. Daarom zijn de percentages omgerekend naar een verdeling op 100% zodat een vergelijking kan worden gemaakt met de kwalitatieve resultaten. De percentages tussen haakjes zijn de originele percentages.

| | Kwantitatief | Kwalitatief |
|--------------|--------------|-------------|
| Exploratie | 46% (37%) | 31% |
| Exploitatie | 54% (42%) | 69% |
| Effectuation | 59% (48%) | 37% |
| Causation | 41% (33%) | 63% |

De verhouding exploratie en exploitatie toont bij zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve data dat een meerderheid focust op exploitatie. De percentages wijken echter enigszins af. Een groter percentage ondernemers focust op exploitatie volgens de kwalitatieve data. Het percentage dat zich richt op exploratie is dus ook aanzienlijk lager.

De verdeling tussen causation en effectuation is volgens de kwantitatieve data een meerderheid gericht op effectuation. Bij de kwalitatieve data is het precies omgekeerd. Hierbij is het van belang om in de overwegingen rekening te houden dat met de kwalitatieve data slechts een vraag door de respondenten is beantwoord die een aspect belicht namelijk het uitgangspunt voor de uitvoering van een nieuw idee.

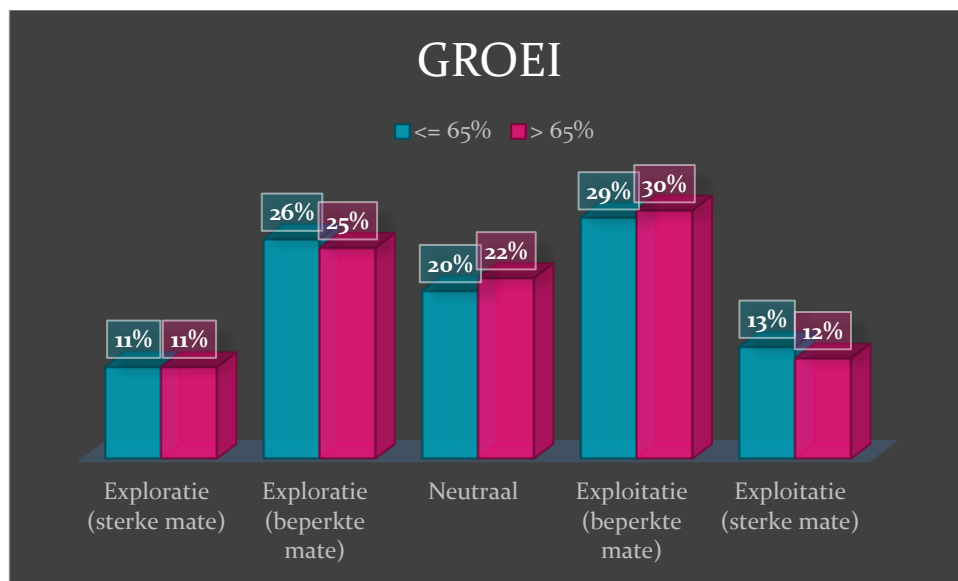
Een mogelijke verklaring is dat de ondernemers onbewust effectuation toepassen. Hiervoor dient toekomstig onderzoek uitkomst te bieden.

Additionele analyses

Naast het al dan niet aannemen van de hypothesen is het mogelijk om verschillende dwarsdoorsnedes te maken in de verzamelde data. De analyses worden toegespitst op de mate van groei, de omvang van de omzet, de verschillende klassen, het aantal personeelsleden en de

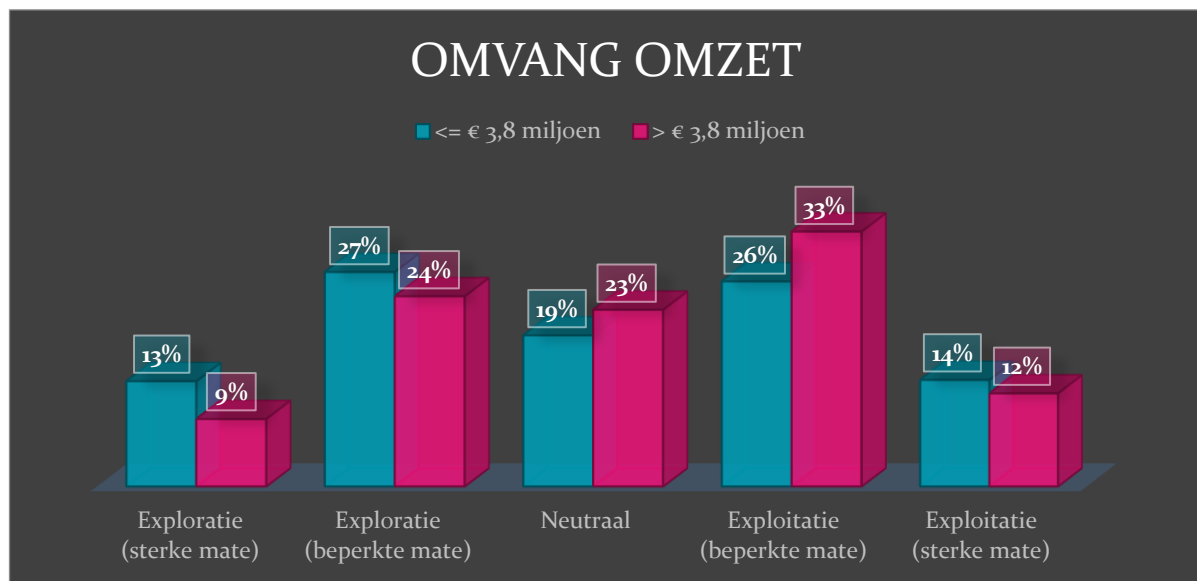
leeftijd van organisaties. Bij ieder aspect is een tweedeling gemaakt in de data. Zodat een verschil kan worden waargenomen binnen de FD Gazellen in bijvoorbeeld snelgroeiende en zeer snelgroeiende organisaties.

Strategische focus



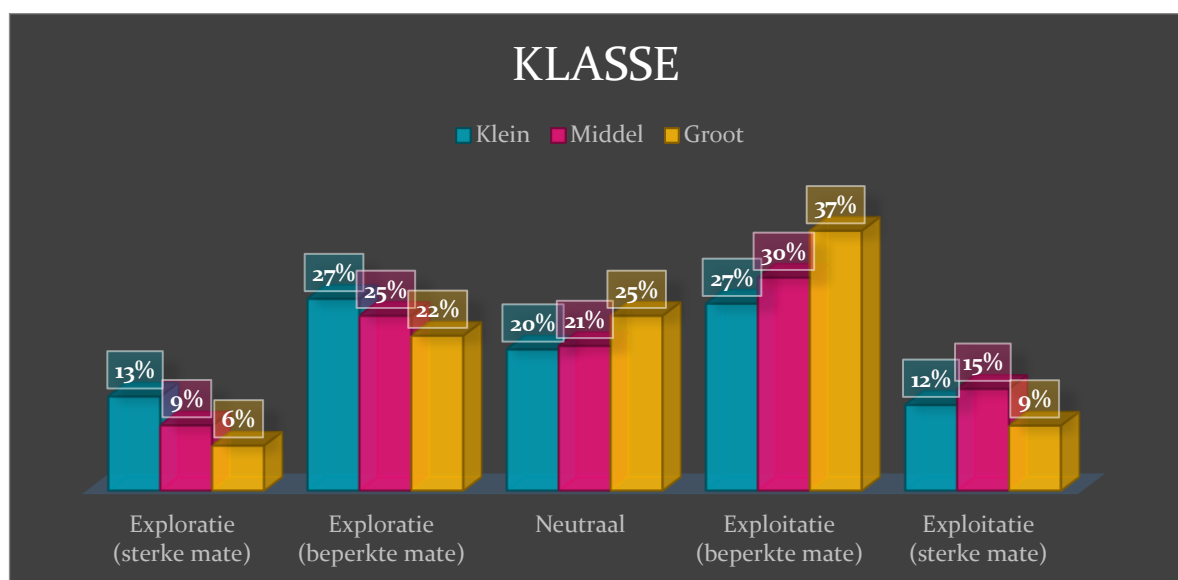
Figuur 11

In figuur 11 wordt het resultaat weergegeven van een onderscheid tussen ondernemingen die een groei hebben gerealiseerd die ligt tussen 20%-65% en ondernemingen die een groei realiseerden boven de 65%. De respondenten zijn gesorteerd op basis van het groeipercentage. Vervolgens is een splitsing gemaakt tussen de snel groeiende en de zeer snel groeiende ondernemingen. Het verschil tussen beiden groepen is nihil. Een opvallend verschil tussen de snel groeiende en de zeer snelgroeiende ondernemingen is overigens de leeftijd. In de categorie 20%-65% bestaan de ondernemingen gemiddeld 23 jaar. De ondernemingen die een groei realiseerden boven de 65% bestaan gemiddeld 9 jaar. De organisaties die een snellere groei realiseren bestaan relatief korter.



Figuur 12

Op een vergelijkbare wijze is een onderscheid gemaakt in de gerealiseerde omzet van de ondernemingen. In dit verband is een splitsing gemaakt tussen ondernemingen met een omzet tot en met € 3,8 miljoen en ondernemingen met een omzet van meer dan € 3,8 miljoen. De tweedeling is gemaakt op basis van de hoeveelheid omzet. Een helft van de ondernemingen heeft een omzet tot € 3,8 miljoen en een helft meer dan € 3,8 miljoen. Figuur 12 toont dat de ondernemingen met een lagere omzet zich in hogere mate focussen op exploratie. Bij een hogere omzet wordt de focus meer gelegd op exploitatie.



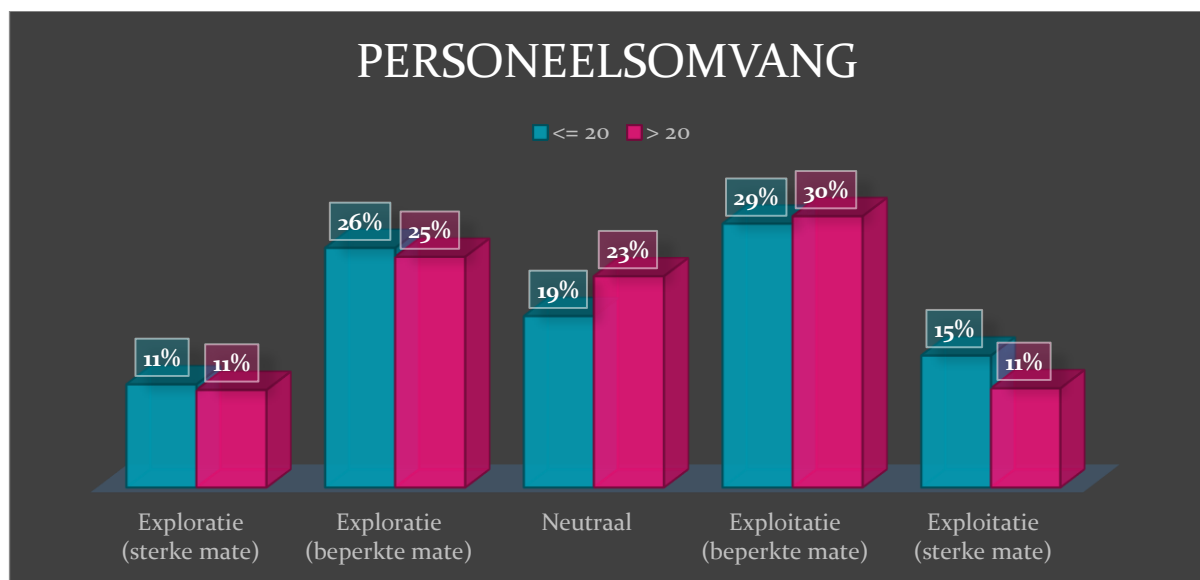
Figuur 13

De FD Gazellen ondernemingen zijn opgesplitst klassen. Hierin is een onderscheid gemaakt in klein, middel en groot. Binnen de populatie zijn 14 grote, 44 middelgrote en 58 kleine

ondernemingen vertegenwoordigd. Dit is een representatieve afspiegeling van het onderzoekskader.

Figuur 13 kan enerzijds worden benut om een onderscheid waar te nemen tussen de klassen, anderzijds door de mate van evenwicht tussen exploratie en exploitatie te beschouwen. Wanneer ten eerste wordt gekeken naar het onderscheid tussen de klassen dan valt op dat bij de middel- en grote klasse de focus ligt op exploitatie. In het geval van de grote ondernemingen houdt 46% zich in bepaalde mate bezig met exploitatie. Voor middelgrote ondernemingen een vergelijkbaar percentage, terwijl 39% van de kleine ondernemingen focust op exploitatie. Aan de andere kant houdt 28% van de grote ondernemingen zich bezig met exploratie. Bij de middelgrote ondernemingen is dit 34% en bij de kleine ondernemingen het grootste percentage met 40%. Hieruit wordt opnieuw bevestigd dat kleinere ondernemingen zich meer toeleggen op exploratie en dat grote ondernemingen zich vooral bezighouden met exploitatie. De middelgrote ondernemingen leggen zich ook meer toe op exploitatie.

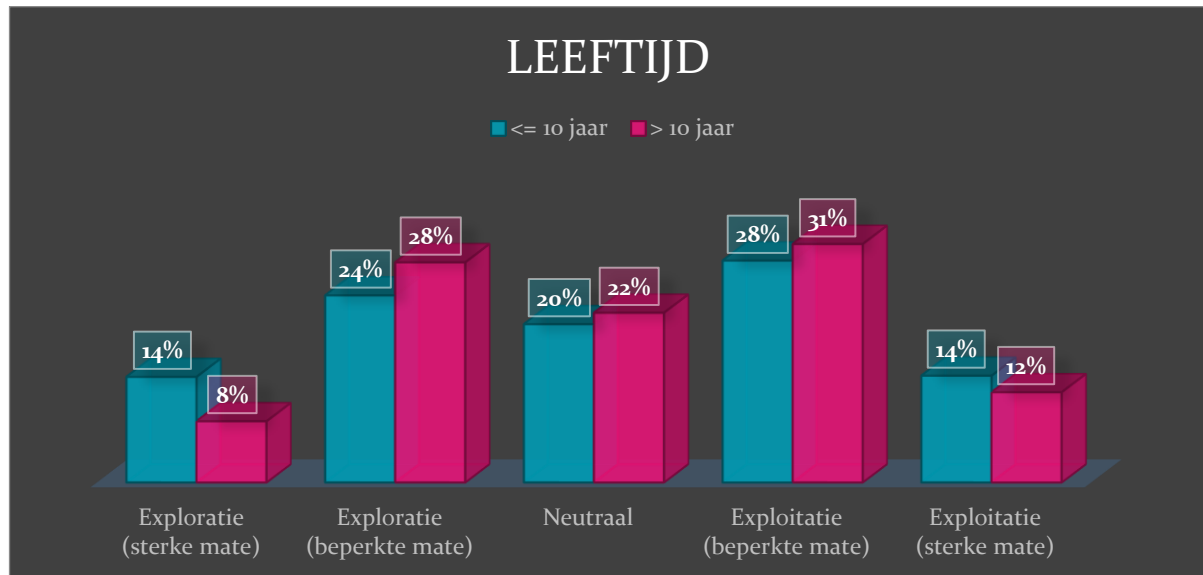
Ten tweede is het opmerkelijk dat bij de kleine ondernemingen sprake is van een evenwicht tussen exploratie en exploitatie. Beiden liggen immers rond de 40%. Bij de middelgrote ondernemingen is een duidelijk verschil te zien. Exploitatie ligt op 45% en exploratie op 34%. Bij de grote ondernemingen is het verschil nog groter. Exploitatie ligt op 46% en exploratie op 28%.



Figuur 14

Binnen de populatie varieert het aantal personeelsleden van 1 tot en met 812. Derhalve is het interessant om te zien welk effect het aantal medewerkers sorteert in verband met de toepassing van exploratie dan wel exploitatie. Om in beiden groepen een evenredige verdeling van het aantal bedrijven te krijgen is enerzijds gekeken naar bedrijven met 1 tot en met 20 medewerkers

en anderzijds naar bedrijven met meer dan 20 werknemers. De percentages vertonen in grote lijnen overeenkomsten. Een verschil is terug te zien bij het toepassen van exploitatie. Bij ondernemingen met weinig personeel legt 44% de focus op exploitatie ten opzichte van 41% bij de ondernemingen met veel personeel.

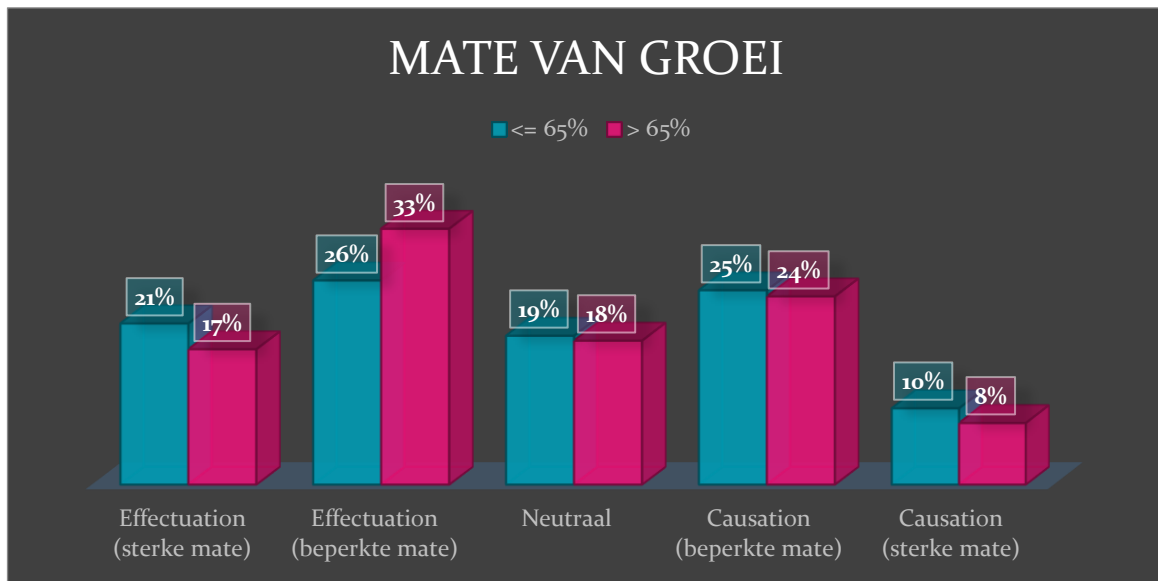


Figuur 15

De gemiddelde leeftijd van de ondernemingen onder de respondenten ligt op 16 jaar. De bestaansduur varieert echter van 1 jaar tot 120 jaar. Er is een verdeling gemaakt in een groep ondernemingen die 1 tot en met 10 jaar bestaan en een groep die langer dan 10 jaar bestaat. De afwijking zit met name in de exploratie bij bedrijven die korter dan 10 jaar bestaan. De gemiddelde groei die deze ondernemingen realiseren ligt op 129%. De leeftijd van deze ondernemingen varieert van 3 tot 10 jaar. En gemiddeld zijn deze ondernemingen 8 jaar oud.

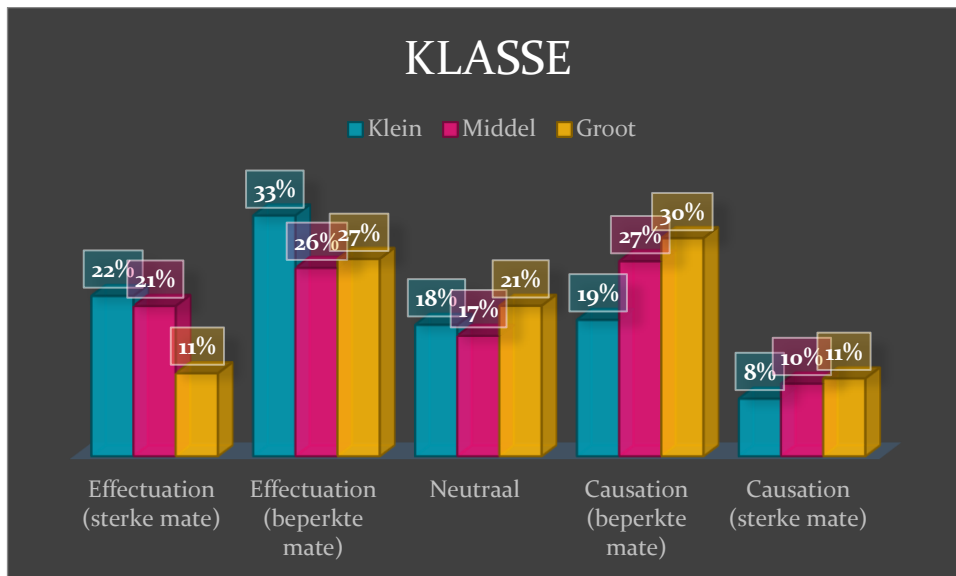
Exploitatie voert de boventoon bij de FD Gazellen. Hierin is opvallend dat ondernemingen met een hogere omzet beduidend hoger scoren op exploitatie. Verder blijkt dat kleine ondernemingen meer aan exploratie doen. Bij middelgrote ondernemingen is het percentage lager en bij grote ondernemingen nog weer lager. Bij exploitatie is precies het omgekeerde het geval.

Dominante denkwijze



Figuur 16

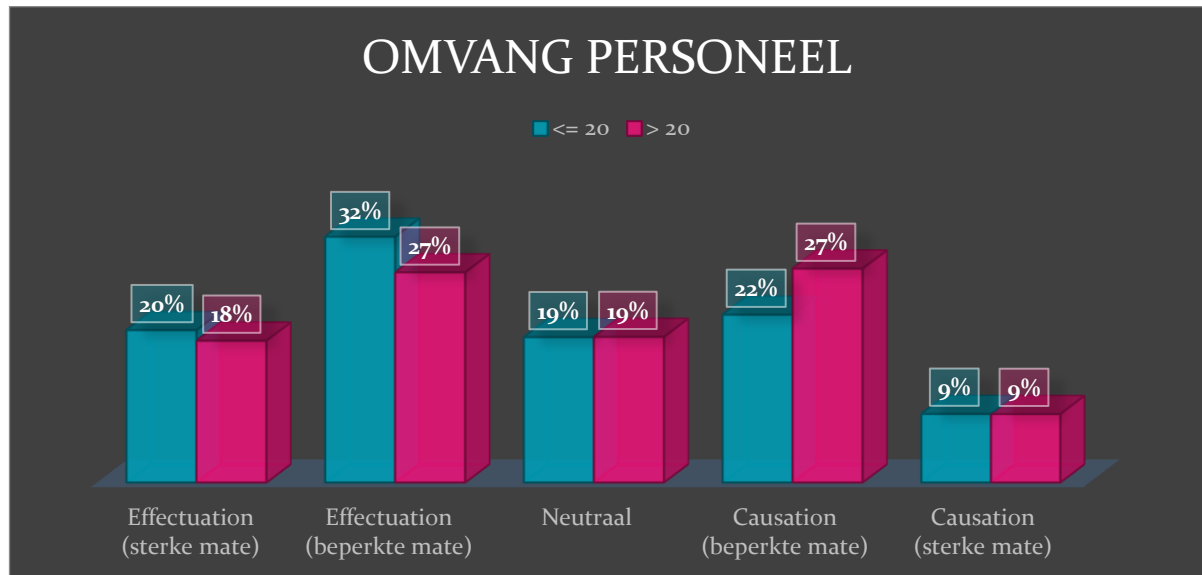
Op basis van het groeipercentage is ook een onderverdeling in de FD Gazellen om zo te kunnen zien welke denkwijze dominant aanwezig is in de verschillende groeifasen. Bij de FD Gazellen die een groei van meer dan 65% hebben gerealiseerd, heeft 50% effectief de principes van effectuation toegepast. Bij de ondernemers die een groei tot en met 65% hebben gerealiseerd ligt het percentage lager namelijk op 47%. Bij het toepassen van causation zijn de verschillen tussen beiden categorieën niet zo groot.



Figuur 17

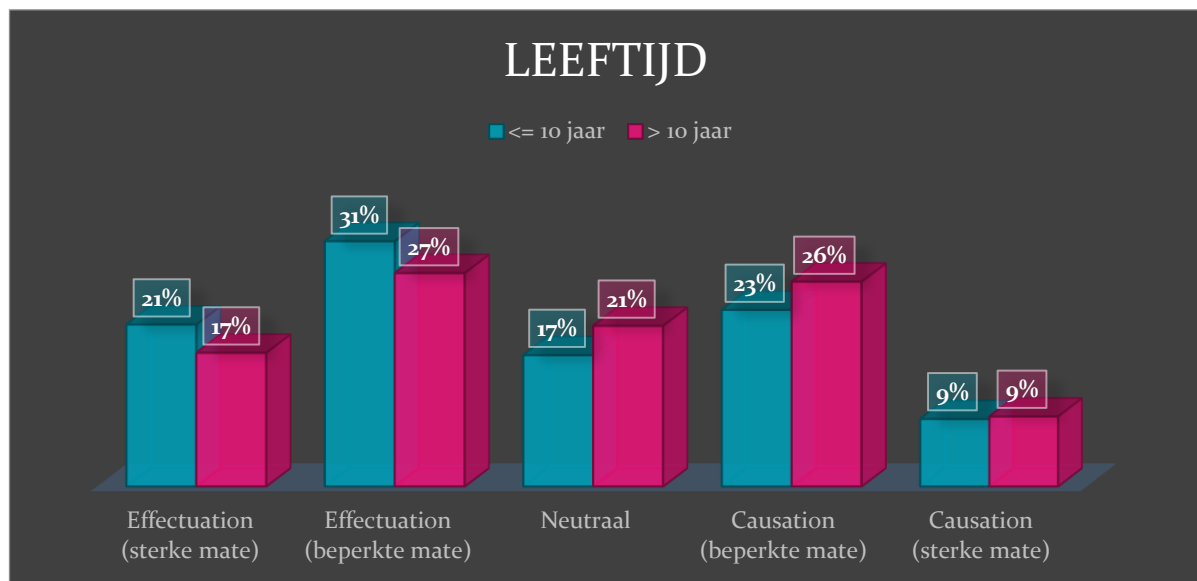
Evenals bij de strategische focus is het ook voor de dominante denkwijze van belang om te bezien wat de verschillen zijn in de percentages in welke mate causation en effectuation worden toegepast in de verschillende klassen. In de klasse klein wordt in een bepaalde mate effectuation

in 55% van de gevallen toegepast. Bij middelgrote bedrijven ligt het percentage op 47% en bij de grotere bedrijven nog lager namelijk op 38%. Voor causation geldt het omgekeerde. Dat wordt bij grote bedrijven in 41% van de gevallen toegepast. Bij middelgrote bedrijven 37% en bij kleine ondernemingen 27%.



Figuur 18

Het aantal werknemers is een van de factoren die invloed heeft op de omvang van een onderneming. In figuur 18 is een onderscheid gemaakt in bedrijven met 20 werknemers of minder en bedrijven met meer dan 20 personeelsleden. Ook in dit geval is een vergelijkbaar beeld te zien, namelijk dat bij een kleinere omvang van personeel de focus nadrukkelijker ligt op effectuation. Het percentage ligt op 52%. Bij ondernemingen met meer dan 20 personeelsleden is dat 45%. Het causaal redeneren daarentegen ligt op 31% bij de kleinere onderneming. Voor de ondernemingen met meer dan 20 personeelsleden is het percentage 36%.



Figuur 19

De leeftijd van een onderneming veronderstelt ook een effect op het toepassen van effectuation en causation. Ondernemingen die korter dan 10 jaar bestaan weten 52% effectuation toe te passen. Voor ondernemingen die langer dan 10 jaar bestaan ligt het percentage op 44%. Bij causation ligt het percentage op 35%. En voor ondernemingen die korter dan tien jaar bestaan ligt het percentage op 32%.

Onder de FD Gazellen is duidelijk dat effectuation de dominante denkwijze is die wordt nagestreefd. Naarmate de omvang van het bedrijf toeneemt wordt minder effectuation toegepast. Deze trend is omgekeerd waarneembaar voor causation. Ook de hoeveelheid personeel laat een duidelijk verschil zien in de toepassing. Bedrijven met weinig personeel zijn beter in staat om effectuation toe te passen. Verder is te zien dat ondernemingen met een langere levensduur minder effectuation weten toe te passen. Ondernemingen met een kortere levensduur zijn hiertoe beter in staat. Bij het causaal redeneren is het verschil minder sterk aanwezig.

Conclusies

Een conclusie van het voorliggende onderzoek wordt hierna weergegeven.

Discussie

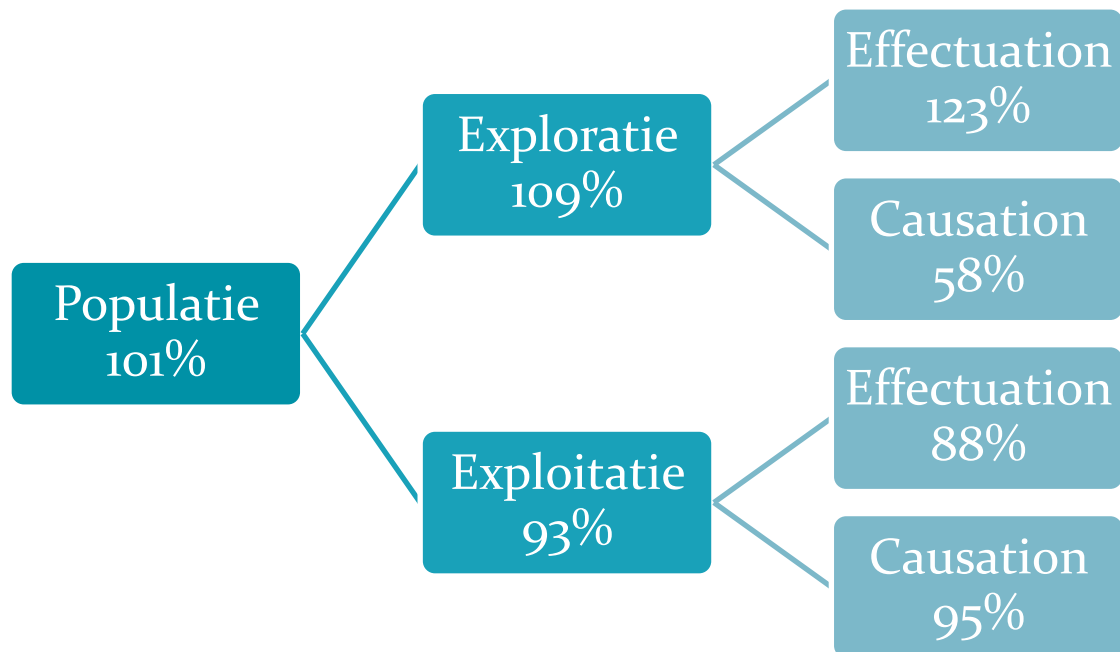
De hypothesen die in het verband van het voorliggende onderzoek zijn onderzocht worden onderstaand weergegeven.

| | | |
|----|--|---|
| 1. | Wat is de impact van effectuation en exploratie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en de omzetgroei? | V |
| 2. | Wat is de impact van causation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en de omzetgroei? | V |
| 3. | Wat is de impact van causation en exploratie op de omzetgroei? Heeft causation een modererend effect op de relatie tussen exploratie en omzetgroei? | X |
| 4. | Wat is de impact van effectuation en exploitatie op de omzetgroei? Heeft effectuation een modererend effect op de relatie tussen exploitatie en omzetgroei? | X |

De onderliggende vraag bij de vier bovenvermelde hypothesen is of de denkwijze van ondernemers een modererend effect heeft op de relatie tussen de strategische focus met enerzijds exploratie en anderzijds exploitatie en de omzetgroei / het resultaat van een onderneming. In dit verband zijn de FD Gazellen als onderzoekspopulatie genomen omdat de ondernemingen in de laatste drie jaren een bovengemiddeld resultaat hebben gerealiseerd. Immers de FD Gazellen laten ten minste een groei van 20% zien over de laatste drie jaren. De veronderstelde relatie is getoetst door iedere combinatie van zowel de dominante denkwijze als de strategische focus te onderzoeken.

De hypothesen zijn op verschillende manieren getest. Ten eerste is een selectie gemaakt van de ondernemingen die gemiddeld een hogere score dan 3 hebben behaald op de van toepassing zijnde strategische focus. Hierbij is berekend wat de gemiddelde gerealiseerde omzetgroei is geweest. Vervolgens is binnen deze selectie gekeken naar de gemiddelde omzetgroei van de ondernemingen die gemiddeld hoger dan 3 scoren op de dominante denkwijze. Hiervan is ook de gemiddelde omzetgroei berekend. Het groeipercentage hiervan is afgezet tegen het groeipercentage van de selectie op alleen de strategische focus. De uitkomst laat een verschil zien in omzetgroei wat erop duidt dat sprake is van een modererend effect van de dominante

denkwijze op de strategische focus en het resultaat.



De vaardigheden gericht op exploratie en de denkwijze volgens effectuation (Sarasvathy, 2001) zijn niet onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Dat geldt tevens voor exploitatie en causation. Desondanks is het interessant om te bezien dat een hypothese met exploratie en effectuation een positief verband toont wat ook geldt voor exploitatie en causation. In het geval exploratie en causation samen worden gemeten dan wordt juist een negatief verband getoond. Wat ook van toepassing is bij exploitatie en effectuation.

Strategische focus Dominante denkwijze

| Strategische focus | Dominante denkwijze | | |
|---------------------|---------------------|-----|----------------------|
| Exploratie (sterk) | 11% | 19% | Effectuation (sterk) |
| Exploratie | 26% | 29% | Effectuation |
| Neutraal | 21% | 19% | Neutraal |
| Exploitatie | 29% | 24% | Causation |
| Exploitatie (sterk) | 13% | 9% | Causation (sterk) |

Tabel 7

Zoals uit tabel 5 blijkt hebben FD Gazellen in ruime mate een denkwijze volgens effectuation. Een aanzienlijk kleiner deel heeft een denkwijze volgens causaal redeneren. In mindere mate is deze onderscheiding ook te zien bij exploitatie en exploratie. Een groter deel weet exploitatie succesvol toe te passen. Hieruit lijkt dan ook opgemaakt te kunnen worden dat een combinatie van een strategische focus gericht op exploitatie en een denkwijze volgens effectuation de basis is voor een aanzienlijke omzetgroei. Dat is echter ontkracht met hypothese 3 waaruit blijkt dat

de gemiddelde omzetgroei bij die ondernemingen lager is. De hoogste omzetgroei wordt gerealiseerd door ondernemingen die de focus overduidelijk leggen op een combinatie van de strategische focus gericht op exploratie en een denkwijze volgens effectuation.

Implicaties en suggesties

De implicaties en suggesties die voortvloeien uit het voorliggende onderzoek worden hierna uitgewerkt. Eerst wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en vervolgens zullen suggesties voor vervolgonderzoek worden gegeven.

Het voorliggend onderzoek is gericht op de ondernemingen die een snelle groei hebben gerealiseerd. Hierin is niet gelet op de ervaring van de ondernemers en de levensduur van de ondernemingen. Verder is de ontwikkelfase waarin een ondernemer zit ook niet behandeld. Gelet op het onderzoeksonderwerp verdient het de aandacht om naast de succesvolle ondernemingen een vergelijk te maken in de mate van ervaring van ondernemers. Daarnaast is de fase van ontwikkeling waarin een onderneming zich bevindt ook van belang. De gehele context van de ondernemingen is in voorliggend onderzoek onderbelicht. Het is aannemelijk dat de strategische focus en de dominante denkwijze afhankelijk zijn van de vacuüm waarin een onderneming zich bevindt. De context van ondernemingen verdient meer aandacht in toekomstig onderzoek. Het tweede aspect dat hieruit voortvloeit is de uitvoering van het onderzoek onder een controlegroep. In onderhavig onderzoek is getracht een splitsing te maken in aspecten als ervaring, bestaansduur en grootte van de organisatie. Wanneer een onderscheid wordt gemaakt in een groep ondernemers die een snelle groei doormaken en ondernemers die een trage groei doormaken dan kan mede vanuit de controlegroep worden bepaald wat de verklaring is voor het succes. Deze analyse is in onderhavig onderzoek niet uitgevoerd.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat sprake is van een discrepantie in de uitkomsten tussen de kwalitatieve en kwantitatieve analyse. Het ligt in de rede dat ondernemers zich in een bepaalde mate onbewust zijn van de focus en denkwijze die zij erop nahouden. Tegelijkertijd is het verschil aanzienlijk waardoor het interessant is om in een vervolgonderzoek hier uitvoerig op in te gaan. Een kwalitatief onderzoek ligt dan voor de hand binnen een specifieke doelgroep zodat de generaliseerbaarheid wordt behaald. Een andere mogelijke reden is de vijfpuntschaal in de kwantitatieve dataverzameling. Hierdoor hebben de respondenten de gelegenheid om de keuze in het midden te laten. Hierdoor heeft een selectie respondenten geen keuze gemaakt voor de dominante denkwijze en/of strategische focus. In de kwalitatieve data is deze optie er niet. Zoals vermeld is het aan te bevelen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren gericht waarin helder wordt wat zowel de strategische focus alsook de dominante denkwijze voor succesvolle ondernemingen.

De non-respons is 65% en daarmee behoorlijk hoog. Hiervoor is gecontroleerd of een specifieke branche of categorie in ruime mate vertegenwoordigd is waardoor het voor de specifieke branche mogelijk is om uitspraken te doen die de generaliseerbaarheid mogelijk maken. In een vervolgonderzoek is het aan te bevelen om kleinschaliger onderzoek uit te voeren waardoor non-respons kan worden geëlimineerd.

Een veronderstelling die gedaan kan worden is dat de ondernemer met een denkwijze volgens effectuation zichzelf geen tijd verschaft om de vragenlijst in te vullen. Het gegeven impliceert echter dat een overgrote meerderheid van de ondernemers die causaal redeneren hebben meegedaan aan het onderzoek. De uitkomst toont aan dat de meerderheid van de ondernemers bovengemiddeld scoort op effectuation. De uitkomsten ondermijnen daarom niet de onderzoeksresultaten.

Wanneer in een vervolgonderzoek opnieuw een vragenlijst dient te worden opgesteld dan is het raadzaam om tegenstelde vragen en/of antwoordcategorieën in te bouwen. Hierdoor kan de consistentie in de beantwoording op een betrouwbare wijze worden gecontroleerd.

De mate van ambidexteriteit is in het voorliggende onderzoek niet aangetoond. Hiervoor zal een afzonderlijke meetschaal benodigd zijn, waarmee een nauwkeurige meting kan worden gedaan. Verder is het interessant om te zien of bij ambidexteriteit sprake is van een evenwicht, balans of continuüm of wat het anders kan zijn. Is het immers zo dat het een ten koste gaat van het ander? Het is tevens niet vast te stellen wat per respondent de verhouding is in de mate waarin men zich bezighoudt met exploratie dan wel exploitatie.

Een ander aspect wat in het onderzoek onderbelicht is de groeifasen die een onderneming doormaakt. Behoort daarbij een dominante denkwijze en een strategische focus? In het voorliggende onderzoek is dit belicht maar niet voldoende aan de orde gekomen. Toekomstig onderzoek kan daarom worden gericht op de verschillende stadia die een onderneming meemaakt. Is er in de verschillende fasen sprake van een dominante strategische focus en denkwijze?

He en Wong (2004) stellen vast dat een wisselwerking tussen exploratie en exploitatie een positief effect heeft op de omzetgroei. In het voorliggende onderzoek is dat niet aan te tonen vanwege de vijfpuntschaal die beide aspecten meet. Om in een vervolgonderzoek vast te kunnen stellen hoe de wisselwerking zich verhoudt dient een aparte meetschaal voor exploratie en exploitatie te worden aangehouden.

Gelet op de onderzoeksmethode van Sarasvathy (2001) kan vervolgonderzoek ingaan op een kleine groep ervaren ondernemers binnen de FD Gazellen. Op die manier kan vastgesteld worden wat de redeneerwijze is van de ondernemers. De stadia die worden doorlopen vertonen onvoorspelbare en dynamische factoren. Om hierop nog dieper in te gaan kan daarnaast een groep ondernemers worden onderzocht die hebben getracht om een onderneming op de richten maar die binnen vijf jaar de poging hebben opgegeven. De redeneerwijze die hierachter zit toont dan welke redeneerwijze het meest succesvol is.

Verwijzingen

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 1-45.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 47-55.
- Bosch, F. V., Volberda, H., & Boer, M. d. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organizational Science*, 551-568.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing* 27, 167-184.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 375-390.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 66, 37-59.
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. Kilman, & L. Pondy, *The Management of Organizational Design* (pp. 167-188). New York: North Holland.
- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014). Determinants of a sustainable new product development. *Journal of Cleaner Production*, 1-9.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 693-706.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 95-116.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, 481-494.
- Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2003). Strategische vernieuwing van ondernemingen. *M&O*, 25-36.
- Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 1-32.
- Johansson, A., & McKelvie, A. (2012). Unpacking the Antecedents of Effectuation and Causation in a Corporate Context. *Unknown*, 1-15.
- Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review* Vol. 44 No. 3, 105-119.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1981). A Model of Adaptive Organizational Search. *Journal of Economic Behavior and Organization* 2, 307-333.

- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organizational Science*, Vol. 10, No. 5, 535-550.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5, 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- McKelvie, A., Haynie, J., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing* 26, 273-292.
- Mom, T. J., Bosch van den, F. A., & Volberda, H. W. (2002). Exploratie én exploitatie van kennis. *Management Executive: Grensverleggend voor de Ambitieuze Manager*, 56, 23-43.
- Mom, T. J., Bosch, F. V., & Volberda, H. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies* 44, 910-931.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents Of Firm-Level Responses To Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-45.
- Perry, J., Chandler, G., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 837-861.
- Read, S., & Sarasvathy, S. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. *Journal of Private Equity*, 45-62.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing* 24, 573-587.
- Sarasvathy. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 243-263.
- Sarasvathy. (2007). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 533-565.
- Simsek, Z., Veiga, J., Lubatkin, M., & Dino, R. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 69-84.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 522-536.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change . *Californian Management Review*, 8-30.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. (2006). What To Do Next? The Case For Non-Predictive Strategy. *Strategic Management Journal* 27, 981-998.

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science* Vol. 12, No. 6, 730-743.

Bijlage

FD Gazellen

Fijn dat u zich bereid toont mee te werken aan het onderzoek! Met uw medewerking kunnen wij vaststellen wat de verklaring is voor het succes van snel groeiende ondernemingen in Nederland.

Als u nog vragen hebt dan kunt u mij bereiken op: +31643920598.

Corné Meerkerk
Student Parttime Master Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management

*Vereist

Meerkeuzevragen

Bij dit onderdeel krijgt u steeds twee stellingen voorgespiegeld. Op een schaal van 1 t/m 5 kunt u aangeven welke stelling voor u het meest van toepassing is op uw organisatie. In het geval dat beiden stellingen in evenredige mate van toepassing zijn, kiest u voor optie 3 (neutraal).

*

1 2 3 4 5

Sterke focus op het radicaal vernieuwen van producten, diensten en/of processen



Sterke focus op incrementele verbeteringen van bestaande producten, diensten en/of processen

*

1 2 3 4 5

De strategische activiteiten van de onderneming zijn gericht op het zoeken naar een nieuw verdienmodel



De strategische activiteiten van de onderneming zijn gericht op het verbeteren van een bestaand verdienmodel

*

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| De operationele activiteiten van de onderneming zijn gericht op het zoeken naar een nieuw verdienmodel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | De operationele activiteiten van de onderneming zijn gericht op het verbeteren van een bestaand verdienmodel |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|

*

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Onze investeringen kennen een hoog risicoprofiel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Investeringen worden nauwkeurig ingecalculeerd |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|

*

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Activiteiten gericht op resultaatverbetering omvat voornamelijk experimenten om te komen tot nieuwe omzet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Activiteiten gericht op resultaatverbetering omvat voornamelijk het zoeken naar kostenbesparingen |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|

*

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Het ontdekken van nieuwe producten, diensten en/of processen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Het zien van verbeteringen in bestaande producten, diensten en/of processen |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|

*

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Voor de activiteiten van de onderneming is nieuwe kennis vereist | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Bestaande kennis is toereikend voor de activiteiten van de onderneming |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|

*

1 2 3 4 5

| | | |
|--|---|---|
| De opbrengsten zijn onzeker en worden op de lange termijn gerealiseerd | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | Opbrengsten zijn te verwachten en worden op de korte termijn gerealiseerd |
|--|---|---|

*

1 2 3 4 5

| | | |
|---|---|--|
| De organisatie focust op niet-routinematig leergedrag: nieuwe markten ontdekken met nieuwe producten/diensten | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | De organisatie focust op routinematig leergedrag: verbeteren van bestaande producten/diensten in bestaande markten |
|---|---|--|

*

1 2 3 4 5

| | | |
|---|---|--|
| Het komen tot nieuwe producten, diensten en/of processen is gericht op de lange termijn | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | Het komen tot verbeteringen van bestaande producten, diensten en/of processen is gericht op de korte termijn |
|---|---|--|

*

1 2 3 4 5

| | | |
|--|---|---|
| Wij zetten kleine stapjes bij het uitvoeren van een nieuw idee | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | Wij stellen een plan op en voeren het idee vervolgens uit |
|--|---|---|

*

1 2 3 4 5

| | | |
|--|---|--|
| Beslissingen omtrent nieuwe ideeën nemen wij door ons kritisch af te vragen wat de poging ons waard is | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 | Beslissingen omtrent nieuwe ideeën nemen wij door ons kritisch af te vragen wat de poging ons oplevert |
|--|---|--|

*

1 2 3 4 5

Onvoorziene omstandigheden bieden kansen voor new business

Onvoorziene omstandigheden kunnen wij goed managen

*

1 2 3 4 5

De beschikbare middelen inclusief de mensen die worden aangetrokken zijn het uitgangspunt voor de acties die worden ondernomen.

Doelstellingen bepalen de acties inclusief welke mensen worden aangetrokken

*

1 2 3 4 5

Ik heb geëxperimenteerd met verschillende producten en/of business modellen

De producten en/of business modellen zijn in essentie gelijk aan het originele ontwerp

*

1 2 3 4 5

Wij zijn flexibel en benutten kansen wanneer die zich voordoen

Het opgestelde plan is leidend en hiervan wordt nauwelijks afgeweken

*

1 2 3 4 5

Doelstellingen worden vastgesteld op basis van de middelen die beschikbaar zijn

Wij zetten de middelen in die nodig zijn om doelstellingen te kunnen behalen

*

1 2 3 4 5

Doelstellingen worden
bijgesteld op basis van
voortschrijdend inzicht

Wij wijken nauwelijks af van
de initieel vastgestelde
doelstellingen

*

1 2 3 4 5

Wij staan open voor
samenwerking met concurrenten,
leveranciers en afnemers

Wij voeren een grondige
concurrentieanalyse uit

*

1 2 3 4 5

Bij het opstarten van een
nieuwe activiteit hebben wij
eerst uitgebreid gekeken naar
onze kennis en middelen
voordat wij nadenken over
alternatieve producten/diensten

Bij het opstarten van een
nieuwe activiteit hebben wij
eerst een goed doordacht plan
opgesteld en doelstellingen
bepaald. Daarna hebben wij
de middelen erbij gezocht om
de plannen uit te kunnen
voeren.

*

1 2 3 4 5

Voorspellingen hebben geen
nut en zijn onbruikbaar

Een accurate voorspelling is
noodzakelijk en bruikbaar

Exploitatie

Met exploitatie wordt bedoeld dat de onderneming in de uitvoering van de activiteiten focust op het benutten en verbeteren van een bestaand verdienmodel. - Bestaande activiteiten als vaardigheden, processen en technieken verbeteren; - Het doorvoeren van efficiencymaatregelen; - Snel genereren van winst.

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploitatie werd toegepast in het jaar 2014 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploitatie werd toegepast in het jaar 2013 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploitatie werd toegepast in het jaar 2012 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Exploratie

Met exploratie wordt bedoeld dat de onderneming in het ontwerp en de uitvoering van de activiteiten focust op het ontdekken van een nieuw verdienmodel. - Experimenteren en gericht zoeken naar nieuwe mogelijkheden; - Hoge kosten voor ontwikkeling; - Rendement op lange termijn beoogd.

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploratie werd toegepast in het jaar 2014 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploratie werd toegepast in het jaar 2013 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Als u de onderneming een cijfer moet geven voor de mate waarin exploratie werd toegepast in het jaar 2012 welk cijfer geeft u dan? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Open vragen

U kunt naar eigen inzicht antwoord geven op de volgende vragen. Bij iedere vraag wordt een denkrichting aangegeven.

Hoe ziet u de risicogeneidheid binnen uw onderneming?

Denk hierbij aan investeringsklimaat, ondernemend gedrag en korte/ lange termijn horizon

Wat is volgens u de verklaring voor de snelle groei die uw onderneming heeft doorgemaakt?

Denk hierbij aan de strategie, structuur en systeem

Op welke manier heeft uw onderneming zich voorbereid op de toekomst?

Denk hierbij aan verbeteringen of radicale vernieuwingen

Wat is uw startpunt bij het uitvoeren van een nieuw idee?

Denk hierbij aan de beschikbare middelen en een business plan

Wat is uw huidige rol/functie?

Wat is de naam van uw organisatie? *

Wat is uw e-mailadres?

