Nut van expliciete definiëring van het businessdomein

Een onderzoek onder Nederlandse bedrijven

Jatinder S. Sidhu en René L. Olie

SAMENVATTING Algemeen wordt aangenomen dat een expliciete definitie van het businessdomein, of in andere woorden een welomschreven statement over de concurrentiegrenzen van de onderneming, leidt tot betere bedrijfsprestaties. Een expliciete definitie zou de concurrentieanalyse verbeteren, tijdige waarneming van bedreigingen en kansen versterken en ondersteuning bieden bij het ontwikkelen van passende strategische acties. Echter, empirische ondersteuning hiervoor ontbreekt. Dit artikel rapporteert over een empirisch onderzoek onder kleine en middelgrote Nederlandse bedrijven die in een dynamische omgeving opereren. De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat een expliciete definitie van het businessdomein inderdaad een positieve invloed heeft op de omzetgroei van bedrijven. Het artikel gaat verder in op de implicaties van het onderzoek en op suggesties voor toekomstig onderzoek.

1 Inleiding

In de afgelopen drie decennia hebben tal van managementwetenschappers het belang van een expliciete definitie van het businessdomein benadrukt als eerste, belangrijke stap in het strategisch managementproces (Abell, 1980; Sidhu, Nijssen en Commandeur, 2000; Weinstein, 1998). Drucker (1974) gaat zelfs zo ver door te stellen dat de veronachtzaming van de vraag 'in welke business bevinden we ons?' de belangrijkste oorzaak is van frustratie onder het management en van het falen van organisaties. In recente jaren heeft deze discussie een nieuwe dimensie gekregen door technologische ontwikkelingen die de grenzen tussen bedrijfstakken aanzienlijk hebben vervaagd en het identificeren van concurrenten en het afbakenen van het businessdomein hebben bemoeilijkt. Voorbeelden hiervan zijn bedrijven die zich in convergerende bedrijfstakken bevinden zoals kabeltelevisie, computers en telecommunicatie.

Dr. J.S. Sidhu en Dr. R.L. Olie zijn beiden als universitair hoofddocent verbonden aan de vakgroep Strategisch Management & Omgeving, RSM Erasmus Universiteit. E-mail: jsidhu@rsm.nl.

Het empirisch onderzoek op het gebied van het businessdomein heeft echter geen gelijke tred gehouden met deze veranderingen. Tot op heden heeft slechts een klein aantal onderzoekers zich beziggehouden met de vraag hoe organisaties hun businessdomein afbakenen en wat hiervan de consequenties zijn voor strategieformulering en -implementatie (Feeser en Willard 1990; Frazier en Howell, 1983). Eerdere studies richtten zich op vragen zoals hoe vaak bedrijven gebruikmaken van een geschreven definitie van het businessdomein (Klemm, Sanderson en Luffman, 1991), welke praktische problemen zich voordoen bij het ontwikkelen van een definitie van het businessdomein (McTavish, 1995), of welke vraag-, aanbod- of geografische criteria gehanteerd worden bij het afbakenen van concurrentiegrenzen (Sidhu, 2003). Echter, empirisch onderzoek naar het effect van een expliciete definitie van het businessdomein op bedrijfsprestaties ontbreekt. Daarnaast richten de meeste studies zich op relatief grote Amerikaanse bedrijven. Er is weinig bekend over hoe kleinere bedrijven en startende ondernemers, met name buiten de Verenigde Staten, hun businessdomein definiëren en hoe dit ondernemingprestaties beïnvloedt.

Om deze leemte op te vullen, onderzoekt de huidige studie het effect van de definitie van het businessdomein op de bedrijfsprestatie. De empirische gegevens voor de studie zijn afkomstig van kleine en middelgrote bedrijven uit de Nederlandse grafische en mediabranche waaronder bedrijven die actief zijn in de informatietechnologie, telecommunicatie en drukkerij- en uitgeverijwereld. Voor deze bedrijfstakken

werd gekozen vanwege de technologische en marktonzekerheid waaraan bedrijven in deze branches bloot staan. Juist deze onzekerheid zorgt ervoor dat expliciete definiëring van het businessdomein zowel moeilijk als belangrijk is voor het ontwikkelen en implementeren van geschikte strategieën (Drucker, 1994). Een belangrijk aspect van het onderzoek is dat zowel naar het proces van strategieplanning als naar de inhoud van de strategie wordt gekeken, een punt dat door veel auteurs op dit terrein wordt benadrukt (Powell, 1992). Dit maakt het mogelijk om te bepalen of de definitie van het businessdomein een direct en onafhankelijk effect heeft op de bedrijfsprestatie en niet slechts een afgeleide is van een effectieve strategie. In paragraaf 2 gaan we dieper in op het theoretische en empirische onderzoek naar het businessdomein en formuleren we onze centrale onderzoekshypothese. Daarna bespreken we achtereenvolgens in paragraaf 3 en 4 de onderzoeksopzet en de resultaten. Paragraaf 5 sluit af met een discussie van de bevindingen voor verder onderzoek en voor de managementpraktijk.

2 Theorie en hypothese

Het businessdomeinconcept verwijst naar hoe een onderneming haar concurrentiegrenzen afbakent. Met andere woorden, het gaat er om wat een organisatie als haar concurrentiearena beschouwt. Deze afbakening zal in de meeste gevallen sterk afwijken van meer formele markt- en bedrijfstakdefinities zoals de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) (Gripsrud en Grønhaug, 1985; Porac en Thomas, 1994). Dergelijke objectieve markten bedrijfstakdefinities zijn eerder op huidige dan op toekomstige concurrentiepatronen gebaseerd en zijn dan ook voornamelijk bedoeld als analyse-instrument in economisch onderzoek (Hamel en Prahalad, 1994; Curran en Goodfellow, 1989; Geroski, 1998). Voor bedrijven is het echter belangrijk om de concurrentiegrenzen subjectief en creatief af te bakenen om daarmee de formulering van toekomstige strategie te vergemakkelijken. Bijvoorbeeld, in zijn klassieke werk *Marketing Myopia*, drong Levitt (1960) er bij spoorwegbedrijven op aan om hun businessdomein eerder als 'transport en vervoer' te definiëren dan als 'spoorwegen'. Doordat de definitie van het businessdomein vaak breder is dan een definitie gebaseerd op bedrijfstakgrenzen kunnen bedrijven beter inzicht ontwikkelen in de kansen en bedreigingen waarmee zij geconfronteerd worden, zodat zij een betere strategie kunnen formuleren (Levitt, 1960; Sidhu, 2003). Zowel Abell (1993) als andere auteurs hebben voorgesteld om klantenbehoeften, klantengroepen en gebruikte technologie (dat wil zeggen de manier waarop het bedrijf input omzet in output) als uitgangspunt te nemen om de relevante concurrentiearena vast te stellen en het businessdomein te definiëren.

De manier waarop bedrijven hun businessdomein definiëren is van invloed op de manier waarop zij strategische kansen waarnemen en op de keuzes die ze maken. Bijvoorbeeld, vliegtuigmaatschappijen ondervinden in hun zakelijke markt steeds meer concurrentie van aanbieders van videoconferentietechnologie. In deze context zouden vliegtuigmaatschappijen hun businessdomein kunnen definiëren als 'vervoer van zakelijke passagiers' of als 'het faciliteren van zakelijke communicatie'. In tegenstelling tot de eerste omschrijving worden in de tweede definitie bedrijven die gespecialiseerd zijn in videoconferentietechnologie als potentiële rivalen gezien die het marktaandeel en de winstgevendheid van luchtvaartmaatschappijen kunnen bedreigen. Hiermee worden echter ook mogelijke kansen gecreëerd. Verwacht mag worden dat luchtvaartmaatschappijen relatief gemakkelijk toegang kunnen krijgen tot de nieuwe videoconferentiemarkt op basis van hun marketingkennis, relaties en goodwill (merkherkenning en loyaliteit) onder zakelijke klanten.

Het herdefiniëren van het businessdomein zoals het 'faciliteren van zakelijke communicatie' heeft belangrijke financiële en organisatorische consequenties. Financiële middelen zullen moeten worden gereserveerd voor het investeren in nieuwe videoconferentietechnologieën. Organisatieverantwoordelijkheden moeten worden aangepast om een nieuwe businessunit die gespecialiseerd is in zakelijke communicatie, te accommoderen. Op termijn zal de ontwikkeling van een bedrijf dat deze definitie aanhangt, een andere wending aannemen dan een bedrijf dat een beperkte definitie aanhangt. Een goed voorbeeld hiervan is de Amerikaanse onderneming Xerox die zich tegenwoordig positioneert als 'document solutions company' in plaats van een 'leverancier van kopieermachines'.

Zoals het bovenstaande voorbeeld duidelijk maakt heeft een expliciete definitie verschillende voordelen. Het verschaft duidelijkheid over de concurrentiearena en vergemakkelijkt hierdoor het verzamelen van informatie over concurrenten en trends. Bij een gebrek aan een duidelijke afbakening worden beslissers veelal geconfronteerd met een overvloed aan data, vaak op *ad hoc*-basis verzameld. Omdat de vertaling van omvangrijke gegevensbestanden naar nuttige toepasbare informatie veelal problematisch is, en

ad hoc-analyses leiden tot inefficiënt gebruik van beperkte organisatorische middelen, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de bedrijfsprestatie. Daarnaast vergroot het ontbreken van een duidelijke omschrijving van het businessdomein de kans dat belangrijke kansen en bedreigingen in de omgeving niet tijdig worden gesignaleerd. Onduidelijkheid over het businessdomein resulteert in een onvoldoende en laat inzicht in nieuwe bedreigingen, zoals de toetreding van buitenlandse concurrenten, de ontwikkeling van substituut-producten en -diensten en veranderende technologische mogelijkheden (Day, Shocker en Srivastava, 1979). Een expliciete definitie verschaft dus een betere basis voor de formulering van passende acties op korte en lange termijn. Tevens draagt een expliciete definitie bij aan een duidelijk en gedeeld besef binnen de organisatie over de concurrentie. Dit kan de bedrijfsprestatie positief beïnvloeden door het bevorderen van gecoördineerde organisatorische acties als respons op externe uitdagingen. Om in termen van de 'resource-based' theorie van concurrentievoordeel (Barney, 2002) te spreken: een expliciete definitie van het businessdomein kan worden gezien als een waardevolle 'resource' die een concurrentievoordeel verschaft ten opzichte van organisaties die deze niet hebben. Dit leidt tot de centrale hypothese in dit onderzoek:

Hypothese 1: Organisaties met een expliciete definitie van het businessdomein presteren beter dan organisaties zonder een expliciete definitie.

3 Methodologie

3.1 De steekproef

Gegevens voor deze studie werden verzameld onder bedrijven uit de volgende bedrijfstakken: informatietechnologie, kantoormachines, telecommunicatie, drukkerijen en uitgeverijen. Voor de dataverzameling werd een gestructureerde vragenlijst gebruikt. De vragenlijst werd vooraf getoetst op vijf bedrijven in de onderzoekspopulatie. Verder werd de zogeheten *key-informant*-benadering gevolgd, waarbij algemeen directeuren de beoogde respondenten waren. Deze *key informants* worden het meest geschikt geacht om valide antwoorden op vragen op organisatieniveau te verschaffen (Conant, Mokwa en Varadarajan, 1990). In totaal werden 150 bedrijven benaderd die *at random* waren geselecteerd aan de hand van ledenlijsten van de VIFKA (branchevereniging van informatietechnologie, kantoormachines en telecommunicatiebedrijven) en de KVGO (branchevereniging van drukkerijen en uitgeverijen). De ledenlijsten bevatten kleine en middelgrote bedrijven met ten minste twintig of meer werknemers. Op het advies van de brancheverenigingen werden kleinere bedrijven buiten het onderzoek gelaten, omdat ze waarschijnlijk geen expliciete aandacht aan het businessdomeinvraagstuk besteden en om deze reden geen deel zouden willen nemen aan het onderzoek. De begeleidende brief die samen met de vragenlijsten werd verstuurd, beloofde vertrouwelijkheid aan de respondenten. Een tweede begeleidende brief van de branchevereniging moedigde de beoogde respondenten aan om de vragenlijst in te vullen en deze op korte termijn te retourneren. Deze procedure leidde tot 38 bruikbare vragenlijsten. Het effectieve responspercentage van 26 ligt enigszins hoger dan het percentage van ongeveer 20 dat meestal wordt gevonden bij soortgelijke studies (Boyd en Reuning-Elliot, 1998). De mediaan en de modale grootte van de deelnemende bedrijven waren 50 tot 99 werknemers. Om voor vertekening wegens non-respons te controleren, werd de grootte (het aantal werknemers) van de deelnemende bedrijven vergeleken met die van de niet-deelnemende bedrijven. De gemiddelde grootte verschilde niet significant tussen de twee groepen.

3.2 De variabelen

Definitie van het businessdomein. Aan de respondenten werd gevraagd of hun organisatie een definitie van het businessdomein had geformuleerd waarin werd uiteengezet wat de concurrentiearena was in termen van klantbehoeften, klantengroepen en de gehanteerde technologie. Indien dit het geval was, werd de respondenten verzocht een kopie van de definitie bij te voegen of deze op te schrijven in de vragenlijst. Bedrijven werden in twee groepen onderverdeeld: de groep met een expliciete definitie (n = 19) en de groep zonder een expliciete definitie (n = 19). Alle organisaties in de eerste groep hadden hun businessdomein meer dan drie jaar geleden geformuleerd.

Strategieplanning. De literatuur over planning laat zien dat de mate waarin het planningproces is uitgewerkt, een positieve invloed heeft op bedrijfsprestaties (Grant, 2003; Powell, 1992). In navolging van eerdere studies (Bracker, Keats en Pearson, 1988; Rhyne, 1986) werd daarom een zogenaamde *self-typing paragraph* benadering[1] gebruikt om bedrijven als kortetermijnplanners, langetermijnplanners of strategische planners te classificeren. Deze drie typen kunnen op een continuüm geplaatst worden waarbij de kortetermijnplanners het minst uitgewerkte planningproces heb-

ben en de strategische planners het meest uitgewerkte proces. Kortetermijnplanners werden in de vragenlijst omschreven als bedrijven die slechts operationele plannen hebben uitgewerkt voor het komende jaar. Langetermijnplanners werden omschreven als bedrijven met een formeel planningproces dat zowel jaarlijkse operationele plannen als expliciete doelstellingen voor de komende drie tot vijf jaar omvat. Strategische planners werden omschreven als langetermijnplanners, maar met dit verschil dat deze bedrijven over een organisatieklimaat beschikken dat planning aanmoedigt en waarvan het planningsysteem flexibel is en regelmatige beoordeling en aanpassing van de strategie mogelijk maakt. De drie categorieën omvatten zowel de strategieformulering en -implementatiedimensies van het planningproces, als de tijdshorizon waarvoor de plannen ontwikkeld worden.

Strategie-inhoud. De bestaande literatuur suggereert dat meer innovatieve bedrijven doorgaans beter presteren dan minder innovatieve bedrijven (Quian en Li, 2003). Bedrijven werden op een innovatiecontinuüm ingedeeld (van meest innovatief tot minst innovatief) afhankelijk van de antwoorden op de *self-typing paragraph* instrument die voor dit doel ontwikkeld is door James en Hatten (1995). Dit instrument meet of een bedrijf gekarakteriseerd kan worden als *prospector, analyzer, defender* of *reactor* (Miles en Snow, 1978). *Prospectors* is het meest innoverende type bedrijven: deze bedrijven proberen als eerste nieuwe producten op de markt te brengen. *Analyzers* streven ernaar een stabiel productaanbod te handhaven, maar tegelijkertijd volgen ze de *prospectors* snel met een meer kostenefficiënt aanbod. Vergeleken met *prospectors* en *analyzers* zijn *defenders* minder innovatiegericht en richten zij zich vooral op het beschermen van hun niche door middel van het bieden van een hogere kwaliteit en een betere service. Tot slot, *reactors* zijn de minst innovatieve bedrijven; tevens zijn het de bedrijven die het minst agressief zijn in het beschermen van hun productaanbod.

Bedrijfsprestatie. Bedrijfsprestatie werd gemeten in termen van omzetgroei. Dit is een zeer geschikte prestatiemaatstaf, omdat het weerspiegelt hoe goed een onderneming zich verhoudt tot haar omgeving (Hofer

Tabel 1. Beschrijvende statistiek en correlaties

Variabelen	Gemiddelde	S.D.	1	2	3
1. Expliciete definitie van het businessdomein	0,50	0,50	-		
2. Strategieplanning	1,94	0,95	0,27*	-	
3. Strategie-inhoud	2,86	0,90	0,20	0,21	-

*p < 0,05

Tabel 2. Regressie-analyse[a]

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijk variabele: Omzetgroei
1. Expliciete definitie van het businessdomein[b]	0,32*
2. Strategieplanning	0,32*
3. Strategie-inhoud	0,28*
F-waarde	8,50**
Aangepaste R^2	0,37
N	38

[a] Regressiecoëfficiënten zijn gestandaardiseerd.

[b] Dummy variabele met een waarde van 1 als het businessdomein expliciet is gedefinieerd.

*p < 0,05; **p < 0,01.

en Schendel, 1978). In navolging van Dess en Robinson (1984), werd aan de respondenten gevraagd om op een vijfpuntsschaal aan te geven of de omzetgroei in het laatste fiscale jaar hoger of lager was dan die van directe concurrenten. Bedrijfsprestatie werd subjectief gemeten omdat het niet altijd mogelijk is om financiële gegevens te verkrijgen van kleine particuliere bedrijven. Hoewel objectieve prestatiemetingen wenselijker zijn, toont eerder onderzoek aan dat subjectieve en objectieve metingen van bedrijfsprestatie convergeren (Covin en Slevin, 1988; Dess en Robinson, 1984).

4 Resultaten

Een regressiemodel werd geschat om de data te analyseren. Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelden, spreiding en correlaties met betrekking tot de onafhankelijke variabelen. De regressiecoëfficiënten zijn opgenomen in tabel 2. De gegevens in tabel 2 suggereren dat zowel definitie van het businessdomein als strategieplanning en strategie-inhoud ieder afzonderlijk een bijdrage leveren aan de omzetgroei. Zoals verwacht blijkt een expliciete definitie van het businessdomein een positieve invloed te hebben op de bedrijfsprestatie. De regressiecoëfficiënt is significant op $p < 0,05$ niveau. Dit impliceert dat de groep bedrijven met een expliciete definitie een significant hogere omzetgroei heeft dan de groep bedrijven zonder een duidelijk omschreven definitie van het businessdomein. Overeenkomstig bevindingen uit eerder onderzoek, blijken zowel een uitgewerkt strategieplanningproces als een meer innovatiegerichte strategie een positief effect te hebben op omzetgroei. Beide regressiecoëfficiënten zijn significant ($p < 0,05$).

5 Discussie en conclusie

Een expliciete definiëring van het businessdomein wordt algemeen als essentiële voorwaarde gezien voor het bereiken en handhaven van een goede afstemming tussen de organisatie en haar omgeving. Hierbij wordt verondersteld dat een expliciete afbakening van het businessdomein de concurrentie- en klantenanalyse verbetert, het tijdig identificeren van kansen en bedreigingen mogelijk maakt en het ontwikkelen van geschikte strategische acties bevordert. Daarnaast zou het een gecoördineerde aanpak en samenwerking tussen organisatieonderdelen bevorderen. Het huidige onderzoek levert een belangrijke empirische ondersteuning voor de gedachte dat een expliciete definitie van het businessdomein hierdoor een tastbare bijdrage levert aan de financiële prestaties van bedrijven. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven in de grafische en mediabranche met een welomschreven definitie van het businessdomein een hogere omzetgroei vertonen dan bedrijven zonder een expliciete definitie nadat voor de effecten van strategieplanning en strategie-inhoud is gecontroleerd. Dit duidt erop dat bedrijven met een expliciete definitie eerder en beter in staat zijn om de implicaties van veranderende technologie en vraagzijdepatronen te beoordelen en deze kennis te gebruiken om hun concurrentiepositie te verbeteren.

Wat zijn de implicaties dan van de huidige studie voor de managers van kleine en middelgrote bedrijven? Onze resultaten suggereren dat net zoals bij grotere ondernemingen, managers van kleinere bedrijven er goed aan zouden doen om tijd te besteden aan het zorgvuldig analyseren van de concurrentiegrenzen en het ontwikkelen van een definitie van het businessdomein. Het concurrentiearenavraagstuk is te belangrijk om te negeren of als vanzelfsprekend te beschouwen (McTavish, 1995). Door op creatieve wijze na te denken over wat hun daadwerkelijke businessdomein is of zou moeten zijn, kunnen organisaties nieuwe innovatiemogelijkheden ontdekken. Zoals Geroski (1998) stelt: creativiteit in het definiëren van het businessdomein kan in feite leiden tot de ontwikkeling van geheel nieuwe markten en bedrijfstakken. In dit verband is het wel van belang dat managers grondig aandacht besteden aan zowel de aanbod- als de vraagzijde waarmee een bedrijf te maken heeft. Gelijktijdige analyse van de kennis en technologie van een bedrijf en de door haar te bedienen klantenbehoeften en -groepen verschaft een helder en veelzijdig beeld van de concurrentie en kan hierdoor een waardevolle bijdrage leveren aan het (her)definiëren van het businessdomein (Abell, 1993).

Aangezien dit onderzoek een eerste stap is in de empirische onderbouwing van de effecten van de afbakening van businessdomein op ondernemingprestatie, kan deze studie het best als exploratief worden gezien. Toekomstig onderzoek zou gebruik kunnen maken van een grotere steekproef en aanvullende prestatiemaatstaven zoals objectieve financiële gegevens om de bevindingen van deze studie te valideren. Aangezien dit onderzoek werd uitgevoerd in de Nederlandse grafische en mediabranche, kunnen de bevindingen niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar andere sectoren. Nader onderzoek is daarom nodig om vast te stellen of een expliciete definitie van het businessdomein de bedrijfsprestatie ook in minder dynamische omgevingen beïnvloedt. Naar aanleiding van de bemoedigende resultaten van het onderzoek, zouden

volgende studies een stap verder kunnen gaan door zowel het proces als de inhoud van een expliciete definitie van het businessdomein in hun onderzoek te betrekken. Toekomstige studies zouden zich bijvoorbeeld kunnen richten op de invloed van horizontale concurrentie, allianties en outsourcing op de afbakening van het businessdomein en hiermee op het presteren van bedrijven. Nog een belangrijke onderzoeksvraag is: wie is, of zou moeten worden, betrokken in het definiëringproces van het businessdomein? Vooral, welke rol zouden specialisten van verschillende functionele gebieden binnen het bedrijf kunnen spelen in het proces? Zoals Day (1997) aangeeft, percepties van het businessdomein kunnen bijvoorbeeld binnen organisaties en tussen functionele disciplines uiteenlopen. Wat zijn hiervan de consequenties en hoe moet men met deze verschillen omgaan, zijn dan belangrijke vragen. Verder is het relevant om te onderzoeken onder welke omstandigheden het businessdomein moet worden geherdefinieerd. Het huidige onderzoek was cross-sectioneel. Longitudinale studies zouden het onderzoek kunnen verrijken door te onderzoeken hoe de inhoud van expliciete definitie van het businessdomein gerelateerd is aan de door de bedrijven gemaakte strategische keuzes en hun evolutionaire pad.

Het is duidelijk dat meer systematisch onderzoek met betrekking tot het businessdomeinvraagstuk gewenst is. Dit kan niet alleen leiden tot een beter begrip van een zeer belangrijk concept in de strategieliteratuur, het zou tevens waardevolle inzichten kunnen opleveren voor managers. Hopelijk zetten de resultaten van deze studie wetenschappers verder aan tot onderzoek op dit terrein. ■

Literatuur

Abell, D.F., (1993), *Managing with dual strategies: Mastering the present, preempting the future*, The Free Press, New York.

Abell, D.F., (1980), *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Barney, J., (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage* (tweede editie), Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Boyd, B.K. en E. Reuning-Elliott, (1998), A measurement model of strategic planning, in: *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 181-192.

Bracker, J.S., B.W. Keats en J.N. Pearson, (1988), Planning and financial performance among small firms in a growth industry, in: *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603.

Conant, J.S., M.P. Mokwa en P.R. Varadarajan, (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study, in: *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.

Covin, J.G. en D.P. Slevin, (1988), The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style, in: *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 217-234.

Curran, J.G.M. en J.H. Goodfellow, (1989), Theoretical and practical issues in the determination of market boundaries, in: *European Journal of Marketing*, vol. 24, no. 1, pp. 16-28.

Day, G.S., (1997), Assessing competitive arenas: Who are your competitors?, in: Day, G.S. en D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on dynamic competitive strategy*, John Wiley and Sons, New York.

Day, G.S., A.D. Shocker en R. Srivastava, (1979), Customer-oriented approaches to identifying product-markets, in: *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall, pp. 8-19.

Dess, G.G. en R.B. Robinson, (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.

Drucker, P.F., (1974), *Management: Tasks, responsibilities, and practices*, Harper & Row, New York.

Feeser, H.R. en G.E. Willard, (1990), Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high-tech firms, in: *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 87-98.

Frazier, G.L. en R.D. Howell, (1983), Business definition and performance, in: *Journal of Marketing*, vol. 47, Spring, pp. 59-67.

Geroski, P.A., (1998), Thinking creatively about markets, in: *International Journal of Industrial Organization*, vol. 16, pp. 677-696.

Grant, R.M., (2003), Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors, in: *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 491-517.

Gripsrud, G. en K. Grønhaug, (1985), Structure and strategy in grocery retailing: A sociometric approach, in: *Journal of Industrial Economics*, vol. 33, pp. 339-347.

Hamel, G. en C.K. Prahalad, (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.

Hofer, C.W. en D. Schendel, (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West, St. Paul.

James, W.L. en K.J. Hatten, (1995), Further evidence on the validity of the self-typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking, in: *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 161-168.

Klemm, M., S. Sanderson en G. Luffman, (1991), Mission statements: Selling corporate values to employees, in: *Long Range Planning*, vol. 24, no. 3, pp. 34-42.

Levitt, T., (1960), Marketing myopia, in: *Harvard Business Review*, vol. 38, July-August, pp. 45-56.

McTavish, R., (1995), One more time: What business are you in?, in: *Long Range Planning*, vol. 28, no. 2, pp. 49-60.

Miles, R.E. en C.C. Snow, (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw Hill, New York.

Porac, J.F. en H. Thomas, (1994), Cognitive categorizations and subjective rivalry among retailers in a small city, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 54-66.

Powell, T.C., (1992), Strategic planning as competitive advantage, in: *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 551-558.

Quian, G. en L. Li, (2003), Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry, in: *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 881-887.

Rhyne, L., (1986), The relationship of strategic planning to financial performance, in: *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 423-436.

Sidhu, J.S., (2003), Businessdomeindefinitie en bedrijfsprestatie: Het bepalen van concurrentie-grenzen in stabiele en turbulente omgevingen, in: *M&O*, vol. 57, no. 5, pp. 5-18.

Sidhu, J.S., E.J. Nijssen en H.R. Commandeur, (2000), Business domain definition practice: Does it affect organizational performance?, in: *Long Range Planning*, vol. 33, pp. 376-401.

Weinstein, A., (1998), *Defining your market: Winning strategies for high-tech, industrial, and service firms*, The Haworth Press, New York.

Noten

1 Volgens deze methode krijgen respondenten korte beschrijvingen voorgelegd waarop zij kunnen aangegeven in hoeverre deze beschrijvingen overeenkomen met hun eigen organisatie.