

Energiebedrijven zijn steeds meer gefocust op het verhogen van efficiency om elkaar te verslaan na marktopening. Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen moeten managers ook meer werken aan exploratiegerichte strategische vernieuwing. Lange tijd waren energiebedrijven als monopolist verantwoordelijk voor de levering en het transport van energie in een specifieke regio. De Europese Unie heeft in het afgelopen decennium verschillende maatregelen getroffen om de concurrentie tussen energiebedrijven te bevorderen. De implementatie van de richtlijnen 96/92/EC voor elektriciteit en 98/30/EC voor gas heeft geleid tot een gefaseerde opening van energiemarkten in de Europese lidstaten. Door deregulering van handelsactiviteiten (productie, handel en levering) en regulering van energienetwerken kunnen klanten nu eenvoudiger overstappen naar een andere energieleverancier. Deze veranderingen in regelgeving hebben bij managers in de energiesector geleid tot een verhoogde importantie van strategische vernieuwing. Er is tot op heden echter nog weinig bekend over de vraag hoe strategische vernieuwing in grote gevestigde energiebedrijven plaatsvindt in de context van regelgeving.

In het proefschrift wordt onderzocht hoe verandering in regelgeving het strategische vernieuwingsgedrag van grote gevestigde energiebedrijven beïnvloedt. Hiertoe worden twee typen vernieuwingsgedrag onderscheiden. Exploitatiegerichte strategische vernieuwing heeft betrekking op efficiencyverhoging, zoals verbeteringen van de huidige producten en het vergroten van schaalvoordelen. Exploratierichte strategische vernieuwing omvat activiteiten waarmee nieuwe bronnen van waardecreatie worden aangeboord, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten en het betreden van nieuwe markten. Volgens de literatuur zijn beide typen vernieuwingsgedrag belangrijk om een duurzaam concurrentievoordeel te kunnen behalen. Op basis van inter- en intra-organisatiele institutionele theorieën wordt een theoretisch model ontwikkeld en toegepast om het strategische vernieuwingsgedrag van grote gevestigde Europese energiebedrijven te onderzoeken. De eerste studie heeft betrekking op de inter-organisatiele institutionele context. De veranderende regelgeving van zes Noordwest-Europese lidstaten wordt in kaart gebracht over de periode 1999–2004. Vervolgens is op basis van historische documentenanalyse (jaarverslagen, krantenartikelen) een gegevensbestand opgebouwd van 1.127 strategische vernieuwingsacties. De vernieuwingsacties



Stienstra, M. (2008) *Strategic renewal in regulatory environments: How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms*. Rotterdam: ERIM.

hebben betrekking op de handelsactiviteiten van dertien grote gevestigde energiebedrijven: Essent, Nuon, Eneco, Vattenfall, Centrica, Scottish & Southern, E.On, EnBW, RWE, Electrabel, Distrigas, Electricité de France en Gaz de France. Binaire logistische regressieanalyse toont aan dat de mate van liberalisering een positief effect heeft op exploitatiegerichte strategische vernieuwing bij de dertien grote gevestigde energiebedrijven, en niet op exploratiegerichte strategische vernieuwing. Energiebedrijven lijken steeds meer gericht op het verhogen van efficiency om elkaar te verslaan na marktopening. Tevens blijkt uit de resultaten dat genoemde dertien energiebedrijven in de onderzochte periode niet significant van elkaar verschillen qua strategisch vernieuwingsgedrag. Dit suggereert dat kuddegedrag een belangrijke rol speelt bij strategievorming in de energiesector.

De tweede studie heeft betrekking op de intra-organisatiele institutionele context. Er is een enquête-instrument ontwikkeld om de invloed van regelgeving op organisatie- en managementaspecten in kaart te brengen en de invloed daarvan op strategische vernieuwing. De enquête is in 2007 uitgezet bij twee grote Nederlandse energiebedrijven. De uiteindelijke respons betreft 111 organisatie-eenheden, waarvan de meerderheid actief is in het netwerksegment. Lineaire regressieresultaten laten zien dat meer interne regelgeving (regels en procedures) ertoe leidt dat de strategie van een bedrijf zich richt op het verhogen van exploitatie. Dit wordt nog eens versterkt door de hoeveelheid externe regels die door de overheid en instanties wordt opgelegd aan de sector. Concluderend kan worden gesteld dat de resultaten inzichtelijk maken hoe het strategische vernieuwingsgedrag van grote gevestigde energiebedrijven wordt beïnvloed door een complexe interactie van inter- en intra-organisatiele institutionele factoren en processen. Inter- en intra-organisatiele institutionele krachten dragen ertoe bij dat juist die strategische vernieuwingsacties worden ondernomen waarmee aan de verwachtingen van stakeholders wordt voldaan, ook als dat niet bijdraagt aan de totstandkoming van een duurzaam concurrentievoordeel. Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen dient het management ook meer exploratiegerichte strategische vernieuwingsactiviteiten te ontplooiën.

MARTEN STIENSTRA

Universitair docent aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam