

Tim Colberg

**The impact of strategic resilience on firm performance
in the investment fund industry**

Summary of the Doctoral Dissertation

Discipline: Social sciences

Research Supervisors

Dr.oec., prof. Tatjana Volkova

Prof. Dr. Dennis Heitmann

Riga 2026

Colberg, T. (2026). The impact of strategic resilience on firm performance in the investment fund industry. Summary of the Doctoral thesis, 69 pages. Published in accordance with the resolution confirmed by the Promotion Council meeting as of 01.06.2026, No. 26/10-3.1/4 .

This doctoral thesis was developed at RISEBA University of Applied Sciences and the BA School of Business and Finance of University of Latvia from October 2019 to July 2025.

The doctoral thesis is written in English. It consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of bibliographical sources and nine appendices. It has a volume of 326 pages. The bibliography comprises 375 information sources.

SCIENTIFIC SUPERVISORS:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec.*, professor, UL BA School of Business and Finance (Latvia)
2. **Dennis Heitmann**, *Dr. rer. pol.*, professor, Hochschule Kaiserslautern (Germany)

REVIEWERS:

1. Prof. Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, professor, RISEBA University of Applied Sciences (Latvia)
2. Prof. María Iborra Juan, *Dr., professor*, Universidad de Valencia (Spain)
3. Prof. Liisa Johanna Välikangas, *Dr., professor*, Technical University of Denmark (Denmark)

The doctoral thesis will be defended at the public session of the Promotion Council of Economics and Business, RISEBA University of Applied Sciences, at 2 pm on 11 September 2026, in Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis and summary are available at the Library of the RISEBA University of Applied Sciences, Meža Street 3, Riga. The doctoral thesis was accepted for the commencement of the scientific degree Doctor of Science (Ph. D.) in Social Sciences by the Promotion Council of the RISEBA University of Applied Sciences on 1 June 2026.

Chairman of the Promotion Council: Andrejs Čirjevskis, *Dr. oec.*, Professor

Secretary of the Promotion Council: Vulfs Kozlinskis, *Dr. hab. oec.*, Professor emeritus

CONFIRMATION: I herewith confirm that I am the author of this doctoral thesis, which was submitted for review to the Promotion Council of RISEBA University of Applied Sciences to obtain the Doctor of Science (Ph. D.) degree in Social sciences. This doctoral thesis has not been submitted to any other university in order to receive any scientific degree.

Tim Colberg

06.07.2026

To submit reviews, please contact RISEBA, Meža Street 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: riseba@riseba.lv. Phone: +371 26465351; +371 67500265.

© Tim Colberg, 2026

© BA School of Business and Finance of University of Latvia, 2026

© RISEBA University of Applied Sciences, 2026

ISBN 978-9984-705-76-7

Acknowledgements

Resilience is not only the subject of this doctoral thesis but also vital in my life. Overcoming several obstacles during this PhD journey, understanding and researching resilience enabled me to learn and grow during stressful, eventful times. Simultaneously, resilience taught me to reflect on current events and develop inner balance. Achieving this was supported by many people, organisations, and institutions. Therefore, I would like to take this opportunity to mention some who have influenced me. As no list can be complete, these thanks are not exhaustive; many others have helped me along the way, too.

First and foremost, I would like to express my deepest appreciation to Dr. oec., Prof. Tatjana Volkova and Prof. Dr. Dennis Heitmann for their tremendous support as my supervisors during this PhD journey. In particular, Dr. oec., Prof. Tatjana Volkova joined me as a supervisor in 2020 and has guided me from my earliest stages to this point with kindness and consistently helpful feedback. For that, and for the many meetings and discussions, I am truly grateful. Prof. Dr. Dennis Heitmann joined the team in 2023, when the pace of the dissertation intensified and more expertise in the statistical aspects was required. Once again, my sincere thanks for helping elevate my dissertation to another level.

This endeavour would not have commenced without Prof. Dr. Christian Armbruster. He motivated me in 2019 to pursue further academic challenges by joining the joint doctoral programme of BA, RISEBA, and SSE Riga. He took me on as a research assistant at Hochschule Kaiserslautern and personally supported me, as well as through his contacts in industry and academia, to enhance my dissertation.

After being accepted into the joint doctoral programme as a PhD student at Banku Augstskola in Riga, I met several researchers and academics who supported me on this journey. Therefore, I extend my sincere thanks to the entire BA community for walking this path alongside me during my PhD. Special thanks to Prof. Dr. Liga Peiseniece, who helped me settle in during the early days in Riga and find my way in my first year. This connection was further strengthened in 2024 through the award of a doctoral grant from the BA and later from the University of Latvia, which helped establish my place in academia and supported the completion of my dissertation.

I would like to thank all the participants in my questionnaire, especially the seven interviewees, for their valuable contributions to my research. All seven took the time to discuss the impact of strategic resilience on firm performance in investment funds and offered practical insights. I am grateful to: Thomas Altmann, Ulrich Huwald, Andreas Sedlaczek, Thomas Plunkett, Ingo Speich, Britta Borneff, and particularly Burkhard Allgeier. Additionally, I appreciate the input from all reviewers and members of the scientific committee, which enhanced and refined my dissertation. Thanks also go to my PhD colleagues, with whom I share evenings of chatting, encouragement, and experience exchange. Finally, I am deeply grateful to my parents for always motivating me to explore the academic world further, and to my wife—without her and her kind encouragement, I doubt I could have completed this work.

TABLE OF CONTENT

INTRODUCTION	1
CHAPTER 1 SUMMARY - CHARACTERISTICS OF STRATEGIC RESILIENCE AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE	13
THE ORIGIN OF STRATEGIC RESILIENCE.....	13
<i>The concept of resilience</i>	13
<i>Organisational resilience</i>	14
<i>Organisational resilience framework</i>	15
<i>Operational resilience</i>	16
<i>Strategic resilience</i>	16
MEASURING THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON FIRM PERFORMANCE	18
<i>Resource-based theory</i>	18
<i>Dynamic capabilities theory</i>	18
<i>Organisational ambidexterity</i>	19
<i>Systematic literature review on strategic resilience</i>	20
<i>Measuring organisational resilience</i>	22
<i>Definition of resilience resources and capabilities</i>	23
MEASURING PERFORMANCE IN THE FUND INDUSTRY AND THE NEED FOR LONG-TERMISM THROUGH STRATEGIC RESILIENCE	24
<i>Research focus</i>	26
CHAPTER 2 SUMMARY – ASSESSMENT OF THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON FIRM PERFORMANCE	28
DESCRIPTION OF DEVELOPMENT TRENDS IN THE INVESTMENT FUND INDUSTRY.....	28
RESEARCH METHODOLOGY ON THE APPLICATION OF STRATEGIC RESILIENCE TO FIRM PERFORMANCE	29
<i>Classification and theoretical framework</i>	29
<i>Conceptual model and hypotheses</i>	30
<i>Structure, approach and research methods</i>	31
<i>Operationalisation of variables</i>	32
<i>Survey development, sample and data collection</i>	34
EVALUATION OF THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON THE PERFORMANCE OF INVESTMENT FIRMS	35

<i>Structural model and primary data</i>	<i>35</i>
<i>Measurement model and validation of HOCs</i>	<i>36</i>
<i>Structural models and hypotheses testing of FRet.....</i>	<i>37</i>
<i>Structural models and hypotheses testing of FVola.....</i>	<i>39</i>
<i>Structural models and hypotheses testing of FSharpe.....</i>	<i>41</i>
<i>Structural models for three timeframes</i>	<i>42</i>
 CHAPTER 3 SUMMARY - DIRECTIONS FOR IMPROVING STRATEGIC RESILIENCE IN THE INVESTMENT FUND INDUSTRY FOR INCREASING FIRM PERFORMANCE	 44
EVALUATION OF EXPERT INTERVIEWS AND DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT FRAMEWORK FOR STRATEGIC RESILIENCE	44
STRATEGIC RESILIENCE VALUE-ADDING FRAMEWORK.....	45
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	48
BIBLIOGRAPHY	52

LIST OF ABBREVIATIONS

AC	Acquisition of information through external resources
AD	Adaptive capacity
ALFI	Association of the Luxembourg Fund Industry
AS	Assimilation of information
AUM	Assets under management
AVE	Average variance extracted
CR	Composite reliability
DC	Dynamic capability
DCT	Dynamic capabilities theory
EC	European Commission
EMH	Efficient market hypothesis
ESG	Environmental, social and governance
ETF	Exchange-traded funds
EX	Exploitation of new knowledge
FRet	Rate of return
FSharpe	Sharpe ratio
FVola	Volatility of returns
H	Hypothesis
HOC	Higher-order construct
HTMT	Heterotrait-monotrait
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
LOC	Lower-order construct
NAV	Net asset value
OperaRes	Operational resilience
PLS-SEM	Partial least squares structural equation modelling
RA	Rapidity
RBT	Resource-based theory
RE	Resourcefulness
RED	Redundancy
RO	Robustness
RQ	Research question
SD	Standard deviation
StraRes	Strategic resilience
TR	Transformation of knowledge processing
UCITS	Undertakings for collective investments in transferable securities
VIF	Variance Inflation Factor
VRIN	Valuable, rare, inimitable and non-substitutable
VRIO	Valuable, rare, hard to imitate and organised

Scientific Glossary

Strategic resilience	The capability to anticipate threats from uncertainty to a company's strategy and build competitive advantage, utilising an adaptive and absorptive capacity (Morais-Storz et al., 2018). Strategic resilience requires both absorptive capacities to innovate and foresee challenges and adaptive capacity to confront adversity.
Operational resilience	The capability to respond to adversity by strengthening organisational defences (Välikangas, 2016) through robustness, rapidity, redundancy and resourcefulness (Bruneau et al., 2003). It aims to maintain medium- to short-term performance outcomes and build competitive advantage.
Organisational resilience	The organisation's capability to face disruptions and unexpected events in advance, thanks to the strategic awareness and a linked operational management of internal and external uncertainty (Annarelli and Nonino, 2016).
Individual resilience	The competency to withstand external and internal stressors (Raetze et al., 2021; Sutcliffe and Vogus, 2003) in individuals, comprising three key resources: cognitive (positive conceptual orientation and effective sense-making), behavioural (learned resourcefulness and beneficial habits), and contextual (psychological safety, strong social networks, and access to resources; Lengnick-Hall et al., 2011).
Strategic resilience value-adding framework	A management tool and a framework for companies to anticipate, explore and exploit and build scenarios based on the environmental uncertainty factors, to sustain competitive advantage, and to build superior performance by strategic resilience.
Active fund management	Actively managed investment funds are those which generate an additional return for their investors by utilising analysts' and portfolio managers' knowledge by actively repositioning the funds' assets. The fund managers' knowledge or superior sense-making is essential for this active management.
Passive fund management	Passively managed funds typically replicate an index or a predefined asset allocation (Elton and Gruber, 2020) and are not actively rebalanced. Therefore, no modification of the assets to current market conditions occurs.
Firm performance of investment funds	Firm performance is broken down into three distinct key performance indicators of investment funds: rate of return, volatility of returns, and Sharpe ratio. Each of these indicators is measured against a benchmark to compare it to a passive index or similar asset allocation.

INTRODUCTION

Research topicality

In recent years, the world – and its financial markets in particular – have been shaken by various unexpected events, resulting in tremendous uncertainty in how companies can address future growth. In April 2025, financial markets experienced significant volatility following the U.S. Government's announcement of tariffs on several countries (Lefkovitz, 2025). This led to market movements and shifts in the investment fund industry, resulting in fluctuations in the global stock markets. In addition to political announcements, uncertainty has also arisen from geopolitical conflicts (Kitsing, 2022), including the war in Ukraine (Opatska et al., 2023), following on from the significant market shifts caused by the COVID-19 pandemic.

Another notable event was rising inflation in 2022, accompanied by an increase in monetary instability. In August 2022, the European Central Bank (2022) reported an inflation rate of 9.1% due to supply-chain disruptions from the war in Ukraine. While inflation has recently slowed, it has devalued the money that citizens in Europe must use to finance their day-to-day spending, creating a burden for people's financial stability. To combat inflation and reduce the devaluation of their funds, private individuals may be incentivised to invest their money to earn a return, thereby lowering the impact of inflation and financial instability.

In this time of uncertainty in the global markets, one popular investment vehicle is investment funds, managed by asset management companies (Bodie et al., 2021). These investment funds offer not only the potential for significant returns for investors, but also the ability of the fund manager to foresee and prepare for the next shock to work against periods of uncertainty by creating a long-lasting portfolio. According to the efficient market hypothesis (EMH), all available information is reflected in the price of a financial asset (Lo, 2004) so that a rational market is fairly priced (Shah et al., 2018) and no deviations occur. Accordingly, fund management companies can outperform only when they uncover new and previously unabsorbed information in the stock market. Being able to anticipate uncertainty and to act quickly on newly gathered information can lead to an advantage in foreseeing market movements and navigating the currently high level of uncertainty in financial markets. The ability of the fund manager to align and adapt to these disturbances and create resilient returns may be a key factor in delivering sustainability for the investor.

Besides inflation, other challenges and uncertainty can arise from climate change, disease or financial crashes, which both strain societies and threaten companies' performance and sustainability (Fathy El Dessouky and Al-Ghareeb, 2020), thus endangering the goal of financial sustainability. The COVID-19 pandemic of 2020 took many companies by surprise, creating obstacles to further growth. Both events disrupted supply chains, created uncertainty, and shook companies and even whole economies to their core (Hughes et al., 2020). However, not all countries or companies suffered similar fates from these two major disruptions: Indeed, the likes of Zoom and Delivery Hero thrived and expanded their businesses extensively under these circumstances (Financial Times, 2021), demonstrating resilience to shocks in the face of adversity.

Examining the impact of the pandemic in 2020, the research on business management has addressed this adversity from various angles. In the academic community, the questions asked include: What preconditions do thriving companies like Zoom or Delivery Hero have that many other companies lack? Can a particular capability be detected in these firms, making them more resistant to such adversity? An answer may be that organisational resilience can explain why some companies are well equipped to face challenges, while others are not (Hillman and Guenther,

2020). From a business management perspective, organisational resilience is gaining traction in explaining the process of renewal and survival before, during and after adversity (Hillmann and Guenther, 2020).

In an environment of uncertainty and increasing distress factors, the concept of resilience is becoming increasingly recognised and attracting research (Linnenluecke, 2017). Furthermore, resilience is used in an ever-expanding variety of scientific fields (Annarelli and Nonino, 2016) – for example, engineering (Shah and Axelsen, 2016), IT (Khurana, 2011; Mehravari, 2013; Appiah et al., 2020), city development (Chen et al., 2017; Birchall and Bonnett, 2021; Acuti et al., 2020; Wardekker et al., 2020; Davidson et al., 2019), cybersecurity (Althonayan and Andronache, 2019; Belalcázar et al., 2017) and business management (Annarelli and Nonino, 2016; Battisti et al., 2019; Karani, 2004; Teixeira and Werther, 2013). In some of these fields, resilience is used on a micro level for resilience against disasters in hospitals (Parise et al., 2021) or infrastructure (Shah and Axelsen, 2016; Chen et al., 2020), whereas resilience is seen in other fields at a macro level, as in finance (Kyle, 1985). In addition, various articles (e.g., Raetze et al., 2021) have been published focusing on the resilience of individuals, groups or organisations at different levels of analysis.

Organisational resilience in the business management literature is described as the characteristic “to respond more quickly, recover faster or develop more unusual ways of doing business under duress than others” (Linnenluecke, 2017, p. 4). Researchers are becoming increasingly involved in resilience research, as are practitioners and international organisations such as the European Union (EU). In 2020, the European Commission (EC) adopted the concept of resilience in business and established the Recovery and Resilience Task Force to mitigate the effects of the COVID-19 pandemic (European Commission, 2021). Before 2020, the concept of resilience in the EC was primarily focused on the individual’s ability to cope with stresses and shocks resulting from “violence, conflict, drought, and other natural disasters” (European Commission, 2016, p. 2). Progressively, the EU Institute for Security Studies focuses on resilience as “the capacity to absorb and recover from any type of stress or shock” (Gaub et al., 2017, p. 7), while the EC’s Joint Research Centre defines resilience at the societal level – as societies that can react to shocks or changes by resisting, adapting or transforming the system (Manca, 2017). The World Economic Forum has also joined in this exploration of resilience, seeing it as a roof against an uncertain future with five specific pillars: operational, strategic, financial, social and organisational (Belelieu, 2022). Furthermore, research about the positive impact of organisational resilience on firm growth, mediated by strategic change and environmental uncertainty, has shown an inherent connection between both (Liang and Li, 2024).

However, even in the EU, a standard definition does not exist, and the existing definitions are reactive rather than proactive in strategically preparing for upcoming disturbances. Crucially, in an uncertain and ever-changing world, mere reactivity is insufficient. Resilience may be the key resource or capability (Shao and An, 2022) to distinguishing companies by their ability to cope with uncertainty or disruption. In response, an organisation’s ability to embody organisational resilience – enabling it to foresee and react to uncertainty – can help build a competitive advantage in uncertain times. In particular, innovativeness (Teixeira and Werther, 2013) and the ability to anticipate trends and threats (Fietz et al., 2021) – in short, the trait of strategic resilience – may impact the long-term performance of companies.

In the business management literature, the concept of resilience is mainly defined in two ways. On the one hand, resilience is the reactive (Giezen et al., 2015) ability of a company to recover from a crisis or adversity and manage survival and robustness (Iborra et al., 2020). In

contrast, research increasingly views resilience as the proactive ability of a company to renew before a crisis and create a competitive advantage (Althonayan and Andronache, 2019) by constantly reinventing itself (Morais-Storz et al., 2018) for anticipating uncertainty. Nevertheless, these two ideas do not contradict each other; they can be seen as two sides of the same coin. While one addresses the more strategic ideals of resilience, the other follows a more operational view (Vidal et al., 2014; Välikangas, 2016).

Resilience gained popularity in research and business following the COVID-19 crisis (Füreder and Förster, 2024; Ding and Li, 2021; Le and Phi, 2021; Cuellar-Fernández et al., 2021). However, like the EU, the predominant focus has been on companies' operational recovery and mitigation abilities, rather than proactive adaptation. As a result, most companies – and the research in general – have neglected the proactive and strategic aspects of resilience by failing to prepare and strengthen their business ideas to withstand or even thrive during such adversity (Duchek, 2020; Kitsing, 2022; Liang and Li, 2024). This strategic aspect may indeed be the key to becoming resilient and enhancing firm performance by creating a competitive advantage. As one goal of strategic management is to investigate sources of competitive advantages, delivering a higher return on assets (RoA) than competitors requires the ability to foresee uncertainty (Makadok et al., 2018). This focus on profit maximisation and creating a return for investors is best investigated in a highly competitive and profit-driven industry, like the investment fund industry. Not only must companies be resilient and profitable, but investment funds, as specialised companies, must be resilient due to their commitment to delivering the best results for their investors by foreseeing the unknown also in challenging times. In this way, being strategically resilient may enhance the performance of the investment fund and be a reason for it outperforming benchmarks and competitors. Moreover, being prepared for the future and steadfast in the face of uncertainty can be valuable for investors of investment funds. Therefore, resilience may be essential to incentivise investments in developing a resilient and prosperous future.

In challenging environments, investment funds must aim to anticipate uncertainty and still deliver a superior return for their investors; the primary challenge for investment fund managers is to create funds that investors can trust to deliver the promised outcomes (Bodie et al., 2020). At the level of these managers and their funds, therefore, resilience should also increase trust in these funds. Furthermore, funds with a more precise idea of how to withstand and even foresee market disruptions through resilience should be more competitive by shifting their investments prematurely to other, more stable sectors, thereby delivering a competitive advantage for their investors in outperforming the competition.

The previously described strategic resilience is a promising research direction and the subject of this dissertation. Analysing several publications on organisational resilience reveals several research gaps in defining the term organisational resilience – particularly strategic resilience – and in conceptualising this concept (Colberg, 2022). These research gaps are discussed and explained in this dissertation. Based on data from actively managed European investment funds and expert interviews, the author observed that strategic resilience should have a significant impact on the performance of these funds but is currently lacking in statistical evidence, showing a potential reason why active management at various times is not outperforming passive investment.

To provide investment fund managers and managers guidelines for building value through strategic resilience, a management framework for organisational resilience implementation was created that considers both operational and strategic resilience. Furthermore, to eliminate the existing fuzziness of organisational resilience, this dissertation provides a new and precise definition of *operational* and *strategic resilience*, which should be pursued in an ambidextrous

manner to create *organisational resilience*. Thus, strategic resilience cannot be achieved without operational resilience, and vice versa. Consequently, this dissertation contributes significantly to the research area of management science, finance, and business.

Object, subject and research questions

The object of the research is European actively managed equity investment funds.

The subject of the research is the impact of strategic resilience on firm performance.

The main research questions (RQ) are as follows:

- RQ1:** Is there a positive and significant impact of strategic resilience on firm performance in investment funds?
- RQ2:** Is operational resilience positively and significantly impacting the firm performance of investment funds?
- RQ3:** Are operational and strategic forms of resilience needed ambidextrously to achieve the positive and significant impact of organisational resilience on firm performance?
- RQ4:** Do fund managers' individual resilience resources and capabilities affect the influence of strategic resilience on firm performance?
- RQ5:** How does the impact of strategic resilience on firm performance change over a one-year, three-year and five-year horizon?
- RQ6:** How can the impact of strategic resilience on performance be modelled in a general management framework?

Research goal

The goal of this dissertation is to assess the impact of strategic resilience on the performance of investment funds and to develop a management framework that provides managers with guidelines for generating superior profitability for their companies and their investors through strategic resilience.

Research hypotheses

Coming from the research questions and goal, the following research hypotheses (H), are tested to answer the research questions and meet the research goal. The null hypothesis state that strategic resilience has no relationship with firm performance. All hypotheses originate the conceptual model (Figure 2.1) and formulated as follows:

- H1:** Strategic resilience (StraRes) has a positive and significant effect on firm performance.
- H2:** The lower-order variables of strategic resilience have a positive and significant impact on firm performance.
- H3:** The lower-order variables of operational resilience (OperaRes) have a positive and significant impact on firm performance.
- H4:** The effect of strategic resilience on firm performance is positively and significantly moderated by operational resilience.
- H5:** The effect of strategic resilience on firm performance is positively and significantly mediated by individual cognitive resources.
- H6:** The effect of strategic resilience on firm performance is positively and significantly mediated by individual behavioural resources.
- H7:** The effect of strategic resilience on firm performance is positively and significantly mediated by individual contextual resources.
- H8:** The control variables have a positive and significant effect on the relationship between strategic resilience and firm performance.

H9: The impact of strategic resilience and operational resilience on firm performance is more positive and significant for long-term timeframes than short-term timeframes.

Research tasks

Taking the previously formulated research goal and hypotheses into regard, this dissertation is going to complete the subsequent research tasks:

1. To explore the origin, conceptualisation and importance of organisational resilience, investment fund performance, RBT, DCT and organisational ambidexterity;
2. To develop a literature review of scientific publications on strategic resilience, based on a literature analysis;
3. To introduce a conceptual model for strategic resilience highlighting impacts linking strategic resilience as an independent variable and investment fund performance as a dependent variable, moderated by operational resilience and mediated by individual resilience resources;
4. To conduct empirical research to test the hypotheses derived from the conceptual framework, based on an online survey;
5. To analyse the data collected in the online survey to test the research hypotheses, based on quantitative statistical methods;
6. To conduct interviews with industry experts to verify the answers derived from the quantitative analysis;
7. To develop a general management framework for implementing and applying strategic resilience, grounded on the outcomes of the hypothesis tests and expert interviews; and
8. To deliver conclusions and recommendations for implementing and applying strategic resilience in companies.

Research methods

The theoretical and empirical sections of this dissertation employ both qualitative and quantitative research methods to benefit from methodological triangulation. The dissertation separates the research phase into four steps to accomplish the previously defined research goal: (1) problem identification, (2) data collection and data validation, (3) data analysis and data interpretation, and (4) evaluation of the results. For each phase, a different method was applied. In the first step, the research gap in the scientific literature was identified through a systematic literature review. Common scientific methods, like systematic literature review, were employed to analyse and interpret scientific literature, research results, general publications and official texts related to the research subject. For the quantitative analysis, the methodology focused on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), which emphasises prediction over explanation, making it particularly useful for studies on sources of competitive advantage and success driver studies (Hair et al., 2011).

The empirical part of the dissertation mainly uses quantitative research methods to analyse the hypotheses. For data collection, a standardised online questionnaire with closed-ended questions was developed. For the development of this survey, a pre-survey was conducted through personal contacts within the investment fund industry. It included a pretest and unstructured feedback discussions with experts. The survey was sent to participants from asset management companies operating in Europe under the UCITS fund structure. There are several thousand active equity funds in Europe, with at least one fund manager managing each; however, one fund manager can also manage multiple funds (Bodie et al., 2020). Investment companies operating in Germany, Luxembourg and Latvia were approached via email, telephone, and through the Association of the

Luxembourg Fund Industry (ALFI) to participate in the online survey. These companies represent a large proportion of the larger European asset management companies. The questionnaire was published using the Unipark survey tool and aimed at the asset managers of these investment funds.

In step two, the gathered data were validated for their descriptive statistics before undergoing treatment for missing values, analysis of suspicious response patterns, outlier analysis, internal consistency, and convergent and discriminant validity tests. This was followed by step three, which involved statistical hypothesis testing by data analysis and data interpretation. This was done by reviewing the PLS-SEM models for moderator and mediator analysis, assessing collinearity issues, and evaluating the significance and relevance of the relationships between variables. Additionally, the discussion includes R^2 , the effect size in f^2 , and the predictive relevance of the models measured by Q^2 .

Lastly, in step four, the gathered information from the quantitative analysis was tested and verified with experts in this field to extract the theoretical and managerial implications of this research. This was done by conducting semi-structured interviews with clearly defined experts in this field. Experts were evaluated by four selection criteria based on Finkelstein et al. (2009) and Bogner and Menz (2009), considering the level of education, professional experience, external recognition, and the country in which they worked.

Research period

This research was conducted from October 2019 to July 2025. The theoretical part includes the literature review taking into account publications from a 50-year timeframe counted from the finalisation of the literature review in 2021, focusing on publications from strategic management, resilience, and investment funds fields. The initial literature review was done in 2020 and 2021 to include more up-to-date references in the theoretical part. The literature review was updated with recent publications after the end of the literature review in 2021 and 2025. In 2022 and 2023, the questionnaire was developed and tested, with a pre-survey phase conducted in summer 2023. Publications about the literature gap were presented and publicised. The quantitative section of the research, investigating the results from the online survey of European investment fund managers, was conducted in two separate waves between December 2023 and October 2024. Suitable participants for participation in the survey were collected between June 2023 and November 2023. The quantitative analysis was conducted between November 2024 and March 2025, with expert interviews conducted in June and July 2025.

Research philosophy

The theoretical framework of this research is a hypothetical construct in a positivist research paradigm. The framework strengthens the explanatory deductive approach of this research. Multiple research tasks were conducted, with the quantitative part seeking empirical evidence to support hypotheses and variables, and the qualitative part validating the results through expert interviews. The research location was based on the survey data, so the participants work in a natural location. The produced data allowed for generalisability to be accomplished. While interviews can also be conducted within the positivist paradigm, a more structured or semi-structured approach was adopted here to minimise bias in the data collection (Collis and Hussey, 2021).

Theses presented for defence

1. Strategic resilience resources and capabilities, which involve anticipating and exploring uncertainty factors in the company's environment, have a slightly positive, close to zero, but insignificant impact on firm performance, as evidenced by the qualitative data from the

- expert interviews and hypothesis testing from quantitative data.
2. High levels of operational resilience resources and capabilities can significantly and positively boost firm performance, for asset management firms, as shown by the results from H3. However, focusing on operational resilience shows its hindrance as a moderator (H4) in lowering the effect of strategic resilience on firm performance.
 3. Therefore, an ambidextrous approach to organisational resilience is needed to harness the benefits of both strategic resilience and operational resilience in coexistence. However, this endeavour is not easy to achieve, as the quantitative results suggest a greater emphasis on short-term resources and capabilities among asset management companies.
 4. The individual resilience of asset managers does not significantly influence the shaping process of strategic resilience on firm performance, resulting from H5-7 testing. As such, resilience capabilities are more pronounced at the company level and less pronounced at the individual level. However, this may be different for individual resilience at the operational level due to both the stresses involved in responding to crises and the pressure to benefit from upside possibilities in such situations.
 5. The lack of significant and absolute impact of strategic resilience on firm performance may be a key factor holding back active management from achieving similar returns as passive management, thereby hindering actively managed funds from gaining a competitive advantage.

Research design

This research is done in four phases: qualitative data exploration, quantitative data exploration, quantitative data collection and analysis and lastly qualitative data analysis.

During qualitative data exploration and problem identification in the first phase, the method of systematic literature review was applied to identify and analyse the most up-to-date literature in this research field. The main outcome of this phase is a comprehensive overview of the current state of the literature showing the interaction between the different constructs of the conceptual model. Therefore, different scientific databases were used to find relevant literature through a comprehensive keyword search. As an outcome, 113 publications from journals, conference proceedings and books were found. The literature search provided a general outline of the relevant scientific publications, while also contributing to the conceptual model and substantiating the associated hypotheses.

The second phase of the research spanned quantitative data exploration. In this phase, the survey questionnaire was prepared by defining the survey problems and propositions and analysing the variables under study, tested by a pre-survey. This led to the data collection and validation process, which gathered fundamental data from selected European investment companies to evaluate their current strategic resilience status. Collection of the data was done by an online survey containing 70 questions related to the constructs of the conceptual model. Investment companies operating in Germany, Luxembourg and Latvia were approached via email, telephone, and through the Association of the Luxembourg Fund Industry (ALFI) to participate. Ultimately, 46 usable questionnaires were evaluated, resulting in a valid response rate of 43%. In this phase, the measurement instruments and the measurement properties were validated and evaluated to prevent possible biases.

The third phase of the study (quantitative data collection and analysis) involved the statistical analysis and analysis of the data gained from the online survey. In this phase, the impact of strategic resilience on firm performance was analysed quantitatively. The results were assessed using the PLS-SEM method, which enabled empirical testing of the formulated hypotheses.

The fourth phase of the study (qualitative data analysis) involved evaluating the quantitative results of the study through semi-structured expert interviews. Based on the quantitative and qualitative results, the author then developed a proposed theoretical and management model for companies by introducing the strategic resilience value-adding framework.

Scientific novelty

This dissertation offers the following scientific novelties:

1. This research identifies a gap in the resilience literature and differentiates between the strategic and operational aspects of organisational resilience and its impact on firm performance, thus providing a new, specific definition of organisational resilience and its sub-components.
2. Based on the literature review, this research presents a conceptual model that connects high excess return in investment funds as the dependent variable to the capabilities of strategic and operational resilience as independent variables.
3. This study adds to knowledge about what hinders performance in actively managed investment funds – gained through the impact of strategic resilience on firm performance in the investment industry, as well as its broader applicability – through an online survey and subsequent expert interviews.
4. Based on the quantitative findings and the qualitative validation, the absence of an ambidextrous approach spanning operational and strategic resilience is identified and specified. Ambidexterity is needed to achieve a competitive advantage from organisational resilience, but this is hindered by firms' focus on short-term profitability.
5. The lack of ambidexterity may be a hindrance for performance in active fund management because strategic resilience is shown to be subordinate in the quantitative analysis to operational resilience, thereby hindering the fund from building a competitive advantage from these capabilities.
6. A management framework for generating value through the implementation of strategic and operational resilience is developed, considering both macro- and micro-environmental factors and sources of distinct competencies influenced by organisational resilience.

Research limitations

1. During the selection process for the literature review, a described process was chosen. However, potential biases may have affected this process, leading to the omission of literature publications. Using the chosen step-by-step process, these biases were minimised to achieve as thorough a literature selection as possible. This was also true for the selection of databases; however, having more databases may not necessarily lead to better results. Ultimately, the results do not claim to be exhaustive due to potential biases and limitations. As the literature review was done for strategic resilience, investment fund publications show less prominence in the review process.
2. The questionnaire, sample selection, and application of PLS-SEM method presented challenges for the researcher. Non-response bias, survivorship bias or common method bias may occur and must be addressed, as they could compromise the validity of research findings. By warranting anonymity and confidentiality, employing a differed questionnaire design, conducting a pre-survey, and using semi-structured expert interviews to validate the quantitative results, the impact of bias are reduced.
3. A limitation arises from generalising results beyond the specific context of the investigated asset class – the actively managed equity fund. Different asset classes, such as multi-asset,

derivatives, or bond markets, may offer distinct capabilities and strategies within this submarket. Generalising from the most common and generic asset class lessens this limitation. Nevertheless, focusing on one asset class emphasises the need for careful consideration when generalising the results beyond the studied companies.

4. To generalise the results of this research, the sample must be large enough. The minimum sample size was determined applying Hair et al. (2021) recommendations for PLS-SEM, based on a statistical power of 80%. Although the minimum sample size of 26 responses was met, and the statistical results indicate robustness, the sample size was nevertheless small, so the results for the hypotheses may differ with larger sample sizes. However, the results are strengthened due to their collection in several countries across Europe.
5. Due to the chosen methods, challenges arise from the questionnaire design, sample selection, and usage of multivariate statistical methods. In particular, non-response or common-method bias must be accounted for. Using methodological triangulation, this limitation can be overcome; however, it may reduce the validity and generalisability of the research outcomes. This should be kept in mind when discussing these results. Nevertheless, the preservation of anonymity and confidentiality, along with a proven questionnaire design by other researchers, a pretest with asset managers, and expert interviews after the statistical interpretation of the results to validate these findings, should minimise bias effects.
6. In applying the idea of organisational resilience to the investment fund industry, a lack of general understanding and commitment may be a limitation. Resilience is not a common theme in this industry, nor is it heavily discussed as a topic. On the one hand, this led to the research gap being identified and sparked interest in this study; on the other hand, it resulted in lower response rates and a lack of understanding due to its novel application in this industry. Overcoming this limitation and introducing the idea into the market was a significant challenge for both the qualitative and quantitative research.

Theoretical significance of the research

1. This dissertation enhances knowledge in strategic management by defining strategic and operational resources and capabilities for impacting firm performance, organisational resilience, and organisational ambidexterity. By addressing the EMH problem of only pricing known information, it also addresses handling uncertainty in the field of economics and business research.
2. This study presents the first research investigating the impact of strategic resilience on the performance of actively managed investment funds in Europe. However, the quantitative results indicated a partly positive and fully insignificant relationship between strategic resilience and rate of return. Additionally, the research emphasises the significant influence of operational resilience on firm performance. The interaction of these two factors has a significant impact on performance and warrants further investigation. Thus, this dissertation contributes new insights into the components of organisational resilience that enhance firm performance.
3. This research has notable implications: (1) If strategic and operational resilience are sources of competitive advantage, this dissertation enhances RBT and DCT by showing how resilience transforms valuable organisational resources into high performance; (2) It further clarifies the fragmented understanding of resilience by distinguishing between strategic and operational types of resilience; and (3) The measures used for studying organisational and individual resilience and firm performance contribute significantly to the methodological and theoretical aspects of organisational resilience and strategic management.

4. This dissertation provides a standardised definition of organisational resilience and its subparts, aligned with the scientific discussion in this field. Ultimately, the literature review reveals a notable lack of connection between strategic resilience and achieving high performance in the asset management industry.
5. Using a survey as a method to gauge performance in the heavily quantitative research field of investment funds is a novel methodological contribution. Moreover, the measurement model from the PLS-SEM model was validated and can be utilised in future research. Applying lower and higher order constructs for differentiating operational and strategic resilience is a theoretical and methodological contribution of this dissertation.
6. This dissertation contributes to more knowledge about the performance impacts from investments in resilience resources and capabilities in the asset management industry.

Practical significance of the research

1. Investment fund managers can boost performance by emphasising operational resilience and neglecting strategic resilience for both short- and long-term gains. Prioritising operational resilience capabilities can yield advantages by quickly restoring momentum after crises.
2. Prioritising the assimilation (AS) and acquisition (AC) of information as capabilities positively influences the model and improves performance. Asset management companies are encouraged to invest in innovation capabilities derived from strategic resilience to address unknown and uncertain events more effectively.
3. The quantitative results highlight the importance of operational resilience, as short-term capabilities can lead to advantages over competitors during market downturns. This is a unique benefit of active management and should be a cornerstone of capability evolution, thereby helping investors to regain trust in active management skills during uncertainty.
4. Operational resilience presents challenges for practitioners, necessitating investments to mitigate its company-wide impact. The research indicates that balancing strategic and operational resilience can be challenging, often resulting in conflict. This should guide asset management companies in navigating these priorities and effectively leveraging their capabilities. While the goal is to achieve organisational ambidexterity of strategic and operational resilience, it remains unaccomplished in the explored data.
5. This dissertation encourages managers to apply the strategic resilience management framework to achieve competitive advantage. This resource-based model illustrates how effective strategic resilience enhances a firm's performance. It offers guidelines for implementing strategic resilience efficiently. Furthermore, it helps managers formulate or adapt their business strategies. Finally, the model supports better decision-making regarding organisational resilience.
6. The individual asset manager's resilience resources have an insignificant impact on the application of strategic resilience to firm performance. It is advisable to enhance portfolio managers' understanding of resilience or to explore how the asset management company addresses strategic imperatives and their influence on performance. This finding may relate to the greater impact of individual resilience resources on operational resilience.
7. Managers should adopt an ambidextrous approach to resilience, striking a balance between strategic and operational aspects to build competitive advantage. The research shows that operational resilience diminishes the impact of strategic resilience on performance, and that overemphasis on recovering from crises may undermine the benefits of strategic initiatives and innovations designed to address uncertainty.
8. This dissertation provides asset management companies with insights into the strategic

resilience of their industry peers. Findings from this thesis enhance the understanding of asset management companies regarding the advantages and risks associated with organisational resilience, allowing managers to compare their conditions with those of others.

9. The results of the quantitative study imply the reason for active management lagging behind its passive competitors. Suppose strategic resilience is not impacting the firm's performance; in such cases, its impact may be missing. Therefore, a part of organisational resilience is lacking, which hinders the building of a competitive advantage through the ambidextrous use of operational and strategic resilience.

Participation in conferences

The results from this research have been presented at the following international scientific conferences:

1. 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC) 2021, *Economics and Business: Foreseeing Challenges and Opportunities*. Organised by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia, 01/06/2021–02/06/2021.
2. 18th International Scientific Conference hosted by the Faculty of Business and Management at Brno University of Technology in Brno, Czech Republic, 16/09/2021–17/09/2021.
3. 12th International Scientific Conference, Business and Management 2022. Organised by Vilnius Tech Faculty of Business Management in Vilnius, Lithuania, 12/05/2022–13/05/2022.
4. 16th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC) 2023, *In Search of A Way Out of the Multicrisis: Challenges and Opportunities*. Organised by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia, 02/06/2023–03/06/2023.
5. 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC) 2024, *Leading Transformations Towards Sustainability: Headwinds and Tailwinds*. Organised by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia, 28/05/2024–30/05/2024.
6. 51st EBES Conference, Rome. Hosted by John Cabot University in Rome, Italy, 11/04/2025–13/04/2025.
7. 18th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC) 2025, *Human-Tech Era: Humans and Technology Shaping Sustainable Societies Together*. Organised by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia, 27/05/2025–29/05/2025.

Publications

The key results of this research have been published in the following scientific journals:

1. Colberg, T. (2024). "Measuring organisational resilience: Combining strategic and operational dimensions". *Journal of Business Management*, vol. 22, pp. 1–28. DOI: 10.32025/JBM24001
2. Colberg, T. (2024). "Ambidexterity in resilience: A multilevel approach". *International Journal of Learning and Change*, vol. 16, no. 2–3, pp. 220–241. DOI: 10.1504/IJLC.2024.137495
3. Colberg, T. (2022). "Strategic resilience: A systematic review of leading literature". *Journal of Business Management*, vol. 20, pp. 1–22. DOI: 10.32025/JBM22004

4. Colberg, T. (2022). "Organisational resilience: Creating ambidexterity in strategic and operational resilience". In International Scientific Conference Business and Management. DOI: 10.3846/bm.2022.770
5. Colberg, T. (2025). "Influence of individual resilience on organisational resilience in investment funds". In: *The 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference Proceedings*, pp. 49-55. DOI:
6. Colberg, T., Volkova, T., & Heitmann, D. (2026). „Strategic resilience: A capability to reduce volatility in returns of investment funds?”. In *Eurasian Business and Economics Perspectives: Proceedings of the 51st Eurasia Business and Economics Society Conference*. Springer.

Structure of the doctoral thesis

Introduction followed by three main chapters comprising 9 subchapters, conclusions, and recommendations and future research recommendations, a bibliography and appendices. Total volume of the dissertation is 154 pages including 40 tables and 25 figures.

CHAPTER 1 SUMMARY - CHARACTERISTICS OF STRATEGIC RESILIENCE AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE

(Chapter 1 consists of 56 pages comprising 3 tables and 10 figures)

Strategic resilience is the focus of this research. This chapter examines the origin of resilience and its understanding in various scientific fields. Next, the specific concept of organisational resilience, where resilience is translated to the management field, is explored. Organisational resilience is then divided into strategic and operational resilience, which are combined into a new approach by pursuing ambidexterity for both strategic and operational resilience. After this, the theoretical methods of resource-based theory (RBT), dynamic capabilities theory (DCT) and organisational ambidexterity are explored as the basis for this research. A systematic literature review on strategic resilience is then discussed to identify the research gap for this dissertation. This chapter concludes with an investigation into how firm performance can be measured in investment funds, as a specialised industry, with an introduction to investment funds in general and how the superior profitability is calculated in this industry.

The origin of strategic resilience

The concept of resilience

The concept of **resilience** has been prevalent in science and society for many years and has been increasingly cited in recent years (Linnenluecke, 2017; Hillman and Guenther, 2020). Resilience stems originally from the Latin word *resilire*, which can be translated as “bounce” or “jump back” (Cerè et al., 2017; Iborra et al., 2020). Resilience is used in several scientific fields in this original meaning, with slight deviations. In general, resilience explains how a research object or subject can return or bounce back to its former state (Sutcliffe and Vogus, 2003). How this ‘bouncing-back’ can be achieved is under discussion. In modern research, the idea of resilience was first connected to ecology and socioecology (Jones, 2018; Davidson et al., 2019). However, Jones (2018) defines resilience more generally as “the complex dynamics between linked socioecological systems in responding to disturbance and change” (p. 2), focusing on the early definitions from ecological and social sciences and not on defining the dynamics on how to respond to these disturbances and changes. In turn, Annarelli and Nonino (2016) describe resilience as a process of “resist and respond to a shock (internal or external) and recover once it has occurred” (p. 2), opening the field to a more general idea and one not focused on socioecological systems.

Another critical point of discussion is whether a disturbance or crisis is necessary to trigger resilience. Researchers such as Ibararán et al. (2009) have reversed the conception of resilience and measured the vulnerability of an ecological system to shocks or crises. Sensitivity and adaptive capacity (Acuti et al., 2020) are crucial for mitigating such disturbances, as illustrated by the vulnerability-resilience indicators model (Cárdenas et al., 2016; Ibararán et al., 2009), the authors of which view resilience and vulnerability as mutually influencing opposites (Cárdenas et al., 2016). In contrast, Morais-Storz et al. (2018) claim that no single-time disturbance or crisis is necessary for resilience, as the environment of many companies is constantly “turbulent, complex, and uncertain” (p. 1184). Within these conditions, resilience is required continuously, not only to recover from a crisis, but also to be viewed as a capability to cope with change (Ruiz-Martin et al., 2018). In the same vein, Välikangas and Merlyn’s (2005) analysis of resilience pre-emptively explores strategic threats and opportunities for companies.

Organisational resilience

Organisational resilience is the concept that analyses how companies deal with uncertainty (Denyer, 2017; Linnenluecke, 2017; Hepfer and Lawrence, 2022; Välikangas, 2016) or even drastic or sudden events like the outbreak of COVID-19 (Fathy El Dessouky and Al-Ghareeb, 2020) and the subsequent collapse of international supply chains (Figueiredo et al., 2025; Saeri et al., 2024), or the 2008 financial crisis (Iborra et al., 2020). Resilience translates into the business field as a company's capability to survive during uncertain times (Saeri et al., 2024; Linnenluecke, 2017) or whether it promotes growth (Liang and Li, 2024). Historically, some companies have demonstrated greater longevity, robustness against changes, or even greater flexibility in dealing with changing conditions (Annarelli and Nonino, 2016; Lengnick-Hall et al., 2011). Therefore, organisational resilience is analysed as a distinguishing factor for companies as to whether they fail or flourish (Välikangas and Romme, 2013).

For future clarity, the definition of Lengnick-Hall et al. (2011) is adopted here, which includes several discussions: "Organisational resilience is defined here as a firm's ability to absorb effectively, develop situation-specific responses to, and ultimately engage in transformative activities to capitalise on disruptive surprises that potentially threaten organisation survival" (p. 244), including proactive and reactive insights. This definition entails both capabilities: to deal with adversity in a transformative way and to respond to adversity. Therefore, the idea of "bouncing back" (Hernes et al., 2024) is included, while gaining organisational resilience by creating an environment of innovation and transforming their activities is added. This ambiguity is evident in several definitions (Appiah et al., 2020; Iborra et al., 2020; Annarelli and Nonino, 2016).

It remains unclear whether distinct capabilities and skill sets are used for these definitions. Välikangas and Romme (2013) introduce organisational resilience as operational and strategic. Operational resilience refers to a company's ability to respond to adversity and recover from internal and external shocks (Vidal et al., 2014). Operational resilience is recovery-based, encompassing the ability to persist and survive threats and setbacks after a crisis, which corresponds to the idea of bouncing back from adversity. In contrast, strategic resilience is a response to an opportunity, or "a continuously anticipating and adjusting to deep, secular trends that can permanently impair the earning power of a core business. It is about having the capacity to change before the case for change becomes desperately obvious" (Hamel and Välikangas, 2003, p. 2). This is in line with Välikangas's (2016) later definition of strategic resilience as "a characteristic of a progressive, robust pursuit of an opportunity in a competitive environment so that the exploration contributes to the organization's capability to adapt to change without requiring or resulting in a financial or other crisis" (p. 1). Strategic resilience is renewal-based, achieved through exploration and experimentation without a crisis to turn threats into opportunities (Välikangas and Romme, 2013). Other authors also investigate 'strategic resilience'. For example, Morais-Storz and Nguyen (2017) summarise it as "proactive change instead of reactive change" (p. 94), and later, Morais-Storz et al. (2018) elaborate that innovation is at the core of strategic resilience, with antecedents of adaptive and absorptive capacity. Next, Vidal et al. (2014) define strategic resilience as the ability "[...] to anticipate opportunities, respond and adapt to a crisis, renewal itself and thrive" (p. 1248). Annarelli and Nonino (2016) define operational and strategic resilience as static and dynamic resilience, respectively, with static resilience being "linked to operational management of internal and external resources" (p. 21) to reduce impacts and therefore increase robustness. Dynamic resilience includes the idea of dynamic capabilities.

While research on strategic resilience, according to Iborra et al. (2020) and Bardoel and Drago (2021), remains rare, research on operational resilience is abundant. Nevertheless, the name ‘operational’ is rarely used. Rather, operational resilience is often referred to as resilience in general (Caralli et al., 2010; Mehravari, 2013) due to the interchangeability of the two concepts. Nevertheless, the twofold meaning of resilience is often discussed, with one focusing on bouncing back and the other on transformation and organisational growth from challenges (Ma et al., 2018).

Heydari (2017) discusses the positive influence of resilience on organisations within a trade-off dilemma. Strengthening resilience can be achieved by creating redundancies and reliability (Shah and Axelsen, 2016), resulting in a trade-off between resilience and a company’s efficiency (Heydari, 2017). On the other hand, efficiency may not be harmed by improving resilience, as explored by Fathy El Dessouky and Al-Ghareeb (2020): The workforce of resilient organisations is better suited to cope with altered work environments (Fathy El Dessouky and Al-Ghareeb, 2020) and is less susceptible to sudden changes by connecting HRM to resilience (Gunnigle et al., 2013), while strategic decisions and planning in resilience can improve recovery after a crisis at a minimum cost (Chen et al., 2020). Chen et al. (2020) further discuss the trade-offs between security (withstanding a disruption) and resilience (maintaining functionality after a disruption and rebuilding). The trade-off between security and resilience, as presented by Chen et al. (2020), is more absolute than the trade-off between efficiency and resilience, as discussed by Heydari (2017). If a system (or company) is secure from disruptions, no resilience is needed; conversely, if a system (or company) lacks resilience, it is also vulnerable to disruptions. Otherwise, an efficient company can also be resilient, whereas a resilient company is not per se inefficient.

Organisational resilience framework

Teoh et al. (2015) refine the concept of resilience, concluding that the resilience management model in enterprises needs to incorporate various thought perspectives on organisational resilience, stressing the need for a holistic look at organisational resilience. As such, organisational resilience can be split into strategic resilience and operational resilience for a clear idea structure. Operational resilience spans the original meaning of bouncing back, and strategic resilience brings in the newer understanding of bouncing forward (Clement et al., 2022; Hernes et al., 2024). Achieving both strategic and operational resilience simultaneously can lead to a resilient company that is prepared to deal with uncertainty, thereby building competitive advantage and, in turn, improved long-term performance. However, the understanding of operational and strategic resilience is not unanimous, so further conceptualisation is required.

Aside from surviving in uncertain times, Linnenluecke (2017) further discusses how companies can prepare for uncertainty. Morais-Storz and Nguyen (2017) and Välikangas and Romme (2013) elaborate on this, including resilience not only as a reactionary part but also as a strategic view of preparation and transformation. Duchek (2020) summarises this view in their definition by including a defensive response (resistance and/or recovery) and an offensive response (adaptation) for organisational resilience. This mirrors the notion of a reactive (persist, regenerate and recover) or proactive (anticipating and adaptive) understanding of organisational resilience (Denyer, 2017), which includes both an operational element (in this case, bouncing back from a crisis) and a strategic element (preparing for uncertainty; Välikangas, 2016). This differentiation is evident in Figure 1.1, where operational and strategic resilience are the defining components of organisational resilience, and input is drawn from the exploration and exploitation of organisational ambidexterity.

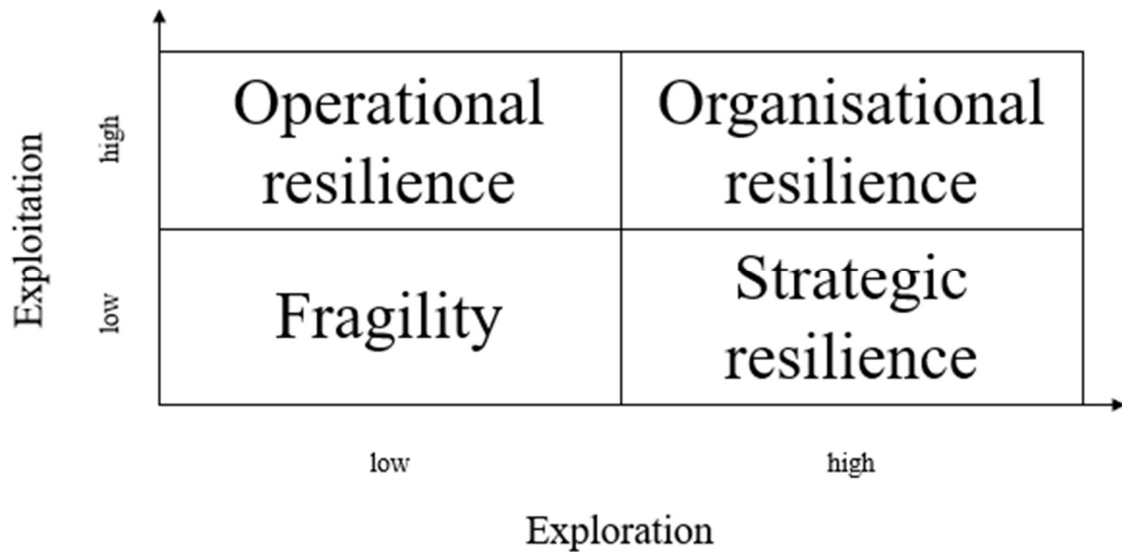


Figure 1.1. Organisational resilience framework
Source: developed by the author based on the literature.

Operational resilience

Bruneau et al. (2003) measured operational resilience by splitting it up into robustness (“strength, or the ability of elements, systems, and other units of analysis to withstand a given level of stress or demand without suffering degradation or loss of function” [p. 737]), redundancy (“the extent to which elements, systems, or other units of analysis exist that are substitutable, i.e., capable of satisfying functional requirements in the event of disruption, degradation, or loss of functionality” [p. 737]), resourcefulness (“the capacity to identify problems, establish priorities, and mobilize resources when conditions exist that threaten to disrupt some element, system, or other unit of analysis; resourcefulness can be further conceptualized as consisting of the ability to apply material (i.e., monetary, physical, technological, and informational) and human resources to meet established priorities and achieve goals” [p. 737f.]) and rapidity (“the capacity to meet priorities and achieve goals in a timely manner in order to contain losses and avoid future disruption” [p. 738]) as resources and capabilities needed to rebound from adversities.

In summary, operational resilience is a topic widely discussed in the research, but its approach varies. Välikangas (2016) posits a shared understanding of operational resilience as the “response to adversity [...] to enhance the organisational defences” (p. 2). Furthermore, the resilience triangle enhances this understanding by incorporating the measures of robustness and rapidity (Zobel, 2011) to respond to adversity. Operational resilience focuses on preserving medium- to short-term performance outcomes (Hepfer and Lawrence, 2022) and targets survival in a world of uncertainty.

Strategic resilience

From the strategic resilience perspective, the research area of strategic management is essential for portraying resilience. Strategic management is an ever-evolving field in academia that analyses and evaluates organisational performance. Rumelt et al. (1991) introduced this idea by focusing on overall organisational performance as the dependent variable and how a firm’s management team influences and shapes organisational performance. Likewise, Makadok et al. (2018) view

strategic management as a driver of performance, success and failure factors, as well as the influence of managers on these factors. In a world of uncertainty, risks to business performance must be addressed. However, focusing solely on reducing risk and adversity (Caralli et al., 2010; Trim and Lee, 2010) is not enough. It is primarily about urgency and momentum to achieve strategic repositioning and innovation (Marshall and Ojiako, 2010), which are also essential for resilience; this is strategic resilience.

Resilience cannot be attained by just rebounding through operational resilience but by transformation and renewal (Phillips and Chao, 2022; Miceli et al., 2021) – not just returning, but also passing the equilibrium point (Lengnick-Hall, 2011) to build competitive advantages by “continuous self-reflection and challenging of the status quo” (Morais-Storz et al., 2018, p. 96) and “proactively and deliberately engendering change via innovation” (p. 96) by building strategic resilience. With this, competitive advantages can be secured from developing new capabilities and improving processes (Fietz et al., 2021) or being resource-enhancing (Bardoel and Drago, 2021) by leaders (Füreder and Förster, 2024), ultimately leading to superior profitability (Tasic et al., 2019).

For strategic resilience, the company’s environment is continuously viewed as turbulent, complex and uncertain (Morais-Storz et al., 2018). While the status quo can be dissatisfying, threats and opportunities must be constantly monitored (Välikangas, 2016). Furthermore, nowadays, the speed of change (Ruiz-Martin et al., 2018) is increasing, so adaptation becomes increasingly essential, and resilience can foster this adaptive capability. However, threats and opportunities to the status quo can be reduced by innovation (Marshall and Ojiako, 2010). From this perspective, strategic resilience can be viewed as the ability to withstand threats to a company’s strategy (Yadav et al., 2024), which is closely related to its long-term competitive advantage. Accordingly, strategic resilience should occur before the need arises to build a competitive advantage (Lengnick-Hall et al., 2011). Strengthening a company’s strategic resilience is achieved through innovation, leveraging the top management team’s abilities and deploying available resources to achieve long-term goals (Hepfer and Lawrence, 2022). Other publications examine strategic resilience not as the dependent variable but in terms of strategic resilience boosting procurement performance (Appiah et al., 2023) or environmental management accounting practices boosting strategic resilience (Huy and Phuc, 2024).

Morais-Storz et al. (2018) discuss innovation and metamorphosis as means to achieve strategic resilience through adaptive and absorptive capacity during periods of uncertainty. Absorptive capacity refers to a company’s ability to innovate and anticipate challenges, whereas adaptive capacity involves directly facing adversity. In an uncertain world, they see the ability of companies to reinvent themselves as the approach to creating strategic resilience on the organisational level. On the other hand, Välikangas (2016) sees no need for a specific uncertainty or event, instead exploring strategic resilience as a capability for exploration and experimentation at all times. Consequently, company innovation management can be resilient by seizing market opportunities (Mallak, 1998) and not only monitoring for threats. As a result, the company can forestall unexpected challenges or changes, and no crisis is needed to leverage valuable resources and capabilities to exploit opportunities (Lengnick-Hall et al., 2011). Strategic resilience can thus be summarised as thriving in a world of uncertainty by building competitive advantage.

Measuring the impact of strategic resilience on firm performance

Resource-based theory

In the strategic management field, resource-based theory (RBT) has gained significant traction among researchers over the last few decades and has risen to prominence (Barney, 2001; Peteraf, 1993). Wernerfeld (1984) introduced the resource-based view of the firm to investigate the relationship between profitability and resources. He criticised the predominant focus on products in academia (Dyer and Singh, 1998; Russo and Fouts, 1997) and sought to return to a broader view of sets of resources, drawing on Penrose's (1959) earlier work. He discussed the effects of resources on both short-term balance and long-term function – serving as a stepping stone for further growth – primarily through resource product matrices (Wernerfeld, 1984). However, resources were not yet defined in this concept development stage. Barney (1991) elaborated on this concept by discussing how sustained competitive advantages could be achieved through the effective allocation of resources. In particular, he introduced the exploitation of internal strengths while responding to environmental opportunities and “neutralizing external threats and avoiding internal weaknesses” (p. 99) through the implementation of strategies to create or sustain a competitive advantage.

Previously, competitive advantage was mainly derived from environmental factors (Teece, 2007), whereas RBT primarily examines internal factors, assuming that strategic resources are heterogeneous and not perfectly mobile (Barney, 1991, 2001). Dyer and Singh (1998) also noted that inter-firm resources can be a source of competitive advantage. Grant (1996) further elaborated on a knowledge-based theory, and Russo and Fouts (1997) discussed the influence of environmental performance on firm performance. Nevertheless, a sustained competitive advantage can be achieved only if other competitors do not have the same resources and cannot duplicate a strategy using the same resources. In this case, ‘sustained’ is not understood as a period, but as the inability of competitors to copy the strategy (Barney, 1991). This culminated in the definition of resources as valuable, rare, imperfectly imitable (later changed to inimitable) and substitutable (later changed to non-substitutable and organised) (VRIN/VRIO; Barney, 1991; Eisenhard and Martin, 2000).

For this dissertation, resources will be classified and adopted from Wernerfeld (1984) and Barney (1991) to measure and identify sources of sustained competitive advantage. The main categories are tangible, intangible, and human and organisational resources, with subcategories including financial and physical resources for tangible resources, technological and reputational resources for intangible resources, and human capital, managerial, organisational, and corporate culture resources for human and organisational resources. The main categories of intangible assets and human and organisational resources are slightly less rigid; it is also possible to categorise culture and organisational capital as intangible assets.

Dynamic capabilities theory

Teece et al. (1997) expanded on the RBT concept by introducing dynamic capabilities theory to broaden the understanding of how companies can create or sustain a competitive advantage (Eisenhardt and Martin, 2000) through not only VRIO resources but also dynamic capabilities (Teece, 2007). Therefore, at the heart of DCT are capabilities, not resources, because different companies can use capabilities to achieve different firm performance (Zott, 2003). Moreover, these dynamic capabilities, shaped by individuals (Weerawardena et al., 2007), are the antecedent routines that alter (Eisenhardt and Martin, 2000) or allocate, reallocate, combine and recombine resources and assets (Teece, 2007) within a firm to generate new strategies for competitive

advantage. Teece et al. (1997) introduced DCT to address the lack of attention to dynamism and capabilities in previous strategic perspectives, as well as how resources are created or acquired: Dynamic capabilities are the “drivers behind the creation, evolution, and recombination of other resources into new sources of competitive advantage” (Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1107). DCT has since become a widely used view in the strategic management field (Barreto, 2009) to research differences in long-term financial performance in various industries (Teece, 2007).

Teece (2007) ultimately defines dynamic capabilities as the capacity of a company “(1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise’s intangible and tangible assets” (p. 1319). Ultimately, capabilities are required to adapt to evolving customer and technological opportunities. Furthermore, by using dynamic capabilities, a company can shape its environment, introduce new products and processes (Teece, 2007), and adapt its business models (Pieroni et al., 2019). In contrast to the view of Teece (2007), Helfat and Peteraf (2003) include the idea of operational capabilities, defining dynamic capabilities as the ability to “build, integrate, or reconfigure operational capabilities” (p. 999). They conclude that dynamic capabilities do not directly influence the output of a company; they do so indirectly via operational capabilities. Accordingly, they distinguish between operational capabilities as “performing an activity, such as manufacturing a particular product, using a collection of routines to execute and coordinate the variety of tasks required to perform the activity” (p. 999) and dynamic capabilities as defined above.

Dynamic capabilities, therefore, are not merely the ability to address or rebound from problems, nor the use of best practice methods; rather, they reflect a continuous quest for new opportunities through invention and innovation, combined with both problem-solving and exploration of the business in which the company operates. They are initially classified into sensing, seizing and transforming capabilities (Teece, 2007). In contrast, Zott (2003) distinguishes three attributes of dynamic capabilities that influence performance with the focus on the resource connection of dynamic capabilities. This may be why dynamic capabilities cannot be easily defined or completely identified. If they were easily classifiable and sortable, sustained competitive advantage would be easy to achieve, which it is not (Teece, 2007). Operational effectiveness alone is not a dynamic capability, but it is still needed. Combined with strategy, superior performance can be achieved (Porter, 1996; Teece, 2007).

Organisational ambidexterity

Tushman and O’Reilly (1996) explain that superior performance or sustained competitive advantage (Junni et al., 2013) is more likely when a company can achieve both goals simultaneously. More precisely, ambidextrous organisations are described as “simultaneously exploiting existing competencies and exploring new opportunities” (Raisch et al., 2009, p. 685). Raisch and Birkinshaw (2008) view this as an umbrella concept encompassing several research fields, including organisational learning, organisational adaptation, organisational design and strategic management. Ambidexterity refers to the need for adaptability (Gibson and Birkinshaw, 2004; Raisch and Birkinshaw, 2008), flexibility (Park et al., 2020), or variance increasing (Junni 2004) in exploration, which ultimately leads to long-term innovation (Raisch and Birkinshaw, 2008). On the other hand, efficiency (Park et al., 2020; Raisch and Birkinshaw, 2008), alignment (Gibson and Birkinshaw, 2004), or variance reduction represent abilities for exploitation to achieve short-term efficiency (Raisch and Birkinshaw, 2008). Ambidexterity occurs at the business unit level (Gibson and Birkinshaw, 2004), or it can be project-based (Petro et al., 2019) to achieve

“organisational performance improvement, adaptation and survival” (Simsek, 2009, p. 597). O’Reilly and Tushman (2013) elaborate on their original theory by stating that ambidexterity is about survival and how a company can innovate when appropriate resources are available. Ultimately, exploration drives performance through growth, thereby enhancing the company’s profitability (Junni et al., 2013).

Finding the balance between exploration and exploitation – and not relying too heavily on one end of the pendulum – is crucial for ambidexterity to become a dynamic capability (O’Reilly and Tushman, 2008). On the one hand, over-emphasis on exploration may lead to a ‘failure trap’ in which innovations replace ideas that have not yet had enough time to deliver a return. On the other hand, excessive exploitation may lead to a ‘success trap’, with poor performance ultimately resulting from organisational inertia in adapting to changes (Junni et al., 2013). However, this is not true for all industries. For example, Junni et al. (2013) found that organisational ambidexterity is more important for service and high-technology sectors and less so for manufacturing companies.

In summary, companies can achieve organisational ambidexterity by allocating resources to both exploit and explore (O’Reilly and Tushman, 2008), thereby thriving during market and technological uncertainty. Organisational ambidexterity is about “simultaneously exploiting existing competencies and exploring new opportunities” (Raisch et al., 2009, p. 685); however, broadening this definition by including RBT and DCT enriches it by examining not only competencies but also resources. Organisational resilience, on the other hand, is a “response to adversity [...] is to enhance the organisational defences while the response to opportunity – in other words, strategic resilience – is to engage in exploration” (Välikangas, 2016, p. 2). The similarities between the two concepts are striking and can be leveraged to further develop the theory presented in this dissertation.

Systematic literature review on strategic resilience

A systematic literature review on strategic resilience was conducted to explore the research gap, identify research questions, and address a complex problem. This review aimed to develop and test a framework for incorporating strategic resilience into performance metrics for investment companies, while also exploring how strategic resilience can be effectively measured. First, a literature review was conducted on the general concept of strategic resilience, followed by an examination of how organisational resilience is generally measured in the research. Starting with a systematic literature review on strategic resilience, various databases were selected, including the leading publications on strategic resilience. The ScienceDirect and the Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) databases were consulted: These two databases cover publications from two fields – the general business direction (ScienceDirect) and a more technical perspective (IEEE), due to the early application of resilience in engineering and systems design – to gain a holistic overview of strategic resilience. In both databases, specific prerequisites were selected to align with the aim of the literature review. A Boolean search was conducted to find articles with the search term ‘strategic resilience’ contained in abstracts, titles and keywords. In IEEE, the search was specified as ‘strategic resilien*’ in the business and management field, with the asterisk used to include alternative terms such as ‘resilience’, ‘resiliency’ and ‘resilient’.

The publications analysed for this dissertation ranged in publication date from 1979 to 2024. The year 2024 is fully represented in this timeframe due to the cut-off date of 31st December. The publication date overview in Figure 1.2 indicates rising popularity of the topic of strategic resilience within the strategic resilience field.

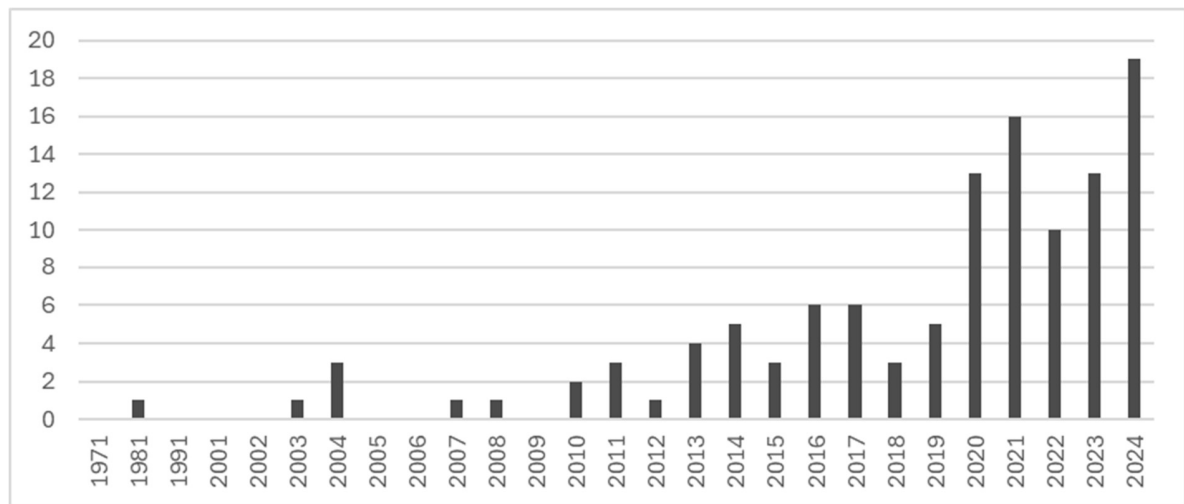


Figure 1.2. Publications per year, number (1971–2024)

Source: created by the author with data from the ScienceDirect and IEEE databases.

Around two-thirds (71) of all the publications were published from 2020 onwards, with the majority (19) in 2024, followed by 16 articles in 2021. This high concentration of recent articles indicates a significant interest in the topic of strategic resilience. Aside from some weaker years, steady growth was observed from 2007 to 2024. However, the subject of resilience seems to have been frequently researched since the start of the COVID-19 pandemic at the turn of 2019–2020, as seen in the following publications: Ding and Li (2021) on national response strategies and innovations, Sharma et al. (2020) on the impact on supply chain decisions, Le and Phi (2021) on strategic responses, and Fathy El Dessouky and Al-Ghareeb (2020) on human resource and organisational resilience during COVID-19. Besides COVID-19, there were publications on supply chain resilience (Shashi et al., 2020; Shin and Park, 2021; Shi and Mena, 2021), climate change adaptation (Birchall and Bonnett, 2021), operational resilience in power systems (Parise et al., 2021), the resilience of cities (Acuti et al., 2020; Colding et al., 2020), urban resilience (Wardekker et al., 2020), and the resilience of SMEs (Iborra et al., 2020). A considerable number of publications appeared in 2003 and 2004, before the financial crisis in 2008 and after the dotcom bubble in 2001, including works on strategic reconfiguration (Wu and Busch, 2003), building long-term success with strategic values (Karani, 2004), and resilience for high-tech corporations (Watanabe et al., 2004). In conclusion, the topicality of strategic resilience in the research was apparent.

The articles reviewed were found across 66 different sources. The journal with the most articles (10) was *Cities*, a two-star journal according to the Chartered Association of Business Schools' *Academic Journal Guide* (2021). A conclusion can be drawn that strategic resilience is spread across the business field and not just concentrated in publications in specialised journals. This is not unexpected, given the aforementioned broad usage of the term resilience across several scientific fields. Nonetheless, a concentration in journals within the environmental and social responsibility field can be concluded from this analysis.

Lastly, a closer look was taken at the publications' keywords. In total, 707 keywords were used, at an average of six per article. Due to this large number, the author cleaned the keywords to

create a more general overview. In addition, all keywords were manually reviewed, and groups were formed to create a more comprehensive overview.

All keywords with eight or more mentions were included in this analysis. The most used keyword was ‘resilience’, followed by ‘supply chain management’ and ‘strategic management’. All 12 keywords, along with their respective occurrence numbers. The top keyword is a description of the search term: ‘Resilience’ is used 48 times, nearly double the frequency of the second keyword, ‘supply chain management’. Furthermore, ‘organisational resilience’ can be categorised under ‘resilience’, resulting in a total of 62 occurrences in this data sample. The keyword describing the concept of strategic resilience lies in third place, with 21 occurrences. Likewise, ‘strategy’ can be sorted into ‘strategic management’, resulting in 28 overall occurrences. The keyword ‘resilience’ appeared together with ‘strategic management’ in three publications (Iborra et al., 2020; Birchall and Bonnett, 2021; Hughes et al., 2020; Liang and Li, 2024; Al-Mutairi et al., 2022). Notably, all these articles were published after 2020. A notable linkage between strategic management and resilience can be drawn from this. Otherwise, some publications used the term ‘resilience’ without connecting it to strategic or operational resilience. This may have led to a literature gap due to the lack of definitions and differentiation between these two resilience concepts. Furthermore, both hand-picked publications combined keywords: the book chapter by Välikangas (2016) on strategic resilience, and Vidal et al. (2014) on using the Delphi method to condense 11 factors related to strategic resilience.

Besides the two main keywords, the remainder can also be categorised as follows. For example, the keywords ‘COVID-19’, ‘crisis’ and ‘uncertainty’ can be sorted into the cause of resilience or the uncertainty for which resilience is needed. On the other hand, ‘supply chain management’, ‘urban’, ‘organisations’ and ‘cybersecurity’ can be categorised into fields where the concept of resilience is applied. Lastly, ‘risk management’ is sometimes used interchangeably with ‘building resilience’ or ‘dealing with changes’. For example, Slagmulder and Devoldere (2018) analysed the possibility of companies transforming under uncertainty and how strategic risk management can increase the resilience of companies to respond to uncertainty, which aptly describes the idea behind strategic resilience.

In summary, this literature review yields a clear outcome. First, in recent years, and especially during the COVID-19 pandemic, research about resilience in companies and systems has been trending up. Importantly, this trend was also prevalent before 2019. Second, the publications are primarily focussed on journals dealing with environmental or sustainability topics. However, the general topics of the journals vary significantly, implying that resilience appears to be widespread and not confined to a single field. Lastly, the keyword analysis reveals that most of these publications view resilience in terms of its causes, the areas where it is applied, or the idea of resilience and its relationship to strategic management. However, no conclusions can be formulated about current trends relating to the topic of investment funds, as there is a significant gap in the literature.

Measuring organisational resilience

Measuring organisational resilience is a topic of dispute in the existing research. Nevertheless, distinct waves of interest are recognisable, and there are more influential conceptualisations than others. The work of the Resilient Organisations team, with several publications (Lee et al., 2013; McManus et al., 2008; Whitman et al., 2013), serves as the basis for many subsequent publications and has also been adapted to address the COVID-19 pandemic (Liu et al., 2023). Moreover, the conceptualisation of Kantur and Iseri-Say (2015) is used several times, as well as the model of

Lengnick-Hall et al. (2011), albeit with a stronger focus on individual resilience. While some influential conceptualisations exist, however, a clear picture still needs to be extracted. This becomes clear by taking a closer look at the different usages of the conceptualisation of Lee et al. (2013). Liu-Lastres and Cahyanto (2023) trimmed down the number of items from the original conceptualisation for their research, while Chowdhury et al. (2019) only utilised the adaptive resilience component and omitted planning resilience. Lastly, Liu et al. (2023) transformed the questions into COVID-19-related questions and reinterpreted the general meaning of the concept proposed by Lee et al. (2013) in a more reaction-based manner.

In sum, by combining these three approaches to measuring operational, strategic and organisational resilience, a comprehensive method for measuring organisational resilience can be achieved. This combined method utilises its strategic component for individual exploitation and company-wide exploration in the event of a crisis. Figure 1.3 summarises the conceptualisation of measuring organisational resilience, split into operational and strategic resilience, used in this dissertation.

Concept	Strategic resilience	Operational resilience	Individual resilience resources
Subparts	- Absorptive capacity - AC, AS, TR and EX - Adaptive capacity	- Redundancy - Robustness - Resourcefulness - Rapidity	- Cognitive resources - Behavioural resources - Contextual resources
Level	Organisational	Organisational	Individual
Measure adapted from:	Morais-Storz et al. (2018) based on Flatten et al. (2011) and Whitman et al. (2013)	Wieland and Wallenburg (2012), Brandon-Jones et al. (2014), Bruneau (2003) and Essuman et al. (2022)	Santoro et al. (2021), based on Lengnick-Hall et al. (2011)

Figure 1.3. Conceptualisation of the measurement scale of organisational and individual resilience

Source: developed by the author.

Definition of resilience resources and capabilities

The theoretical underpinnings of RBT, DCT and organisational ambidexterity enhance the understanding of the concepts, resources and capabilities needed for resilience. All three concepts focus on creating or sustaining competitive advantage. Combining strategic management concepts with organisational resilience may lead to an increased understanding of organisational resilience. Especially in the diverse field of resilience, this linkage may be fruitful for future research avenues and for strengthening and clarifying the concept. In the context of this dissertation, the resources and capabilities required to achieve organisational resilience are discussed in the following sections.

Operational resilience is about managing resilience resources and capabilities by utilising robustness, rapidity, resourcefulness and redundancy in returning to a previous state during or after a crisis. Exploiting existing resources for the survival of a company during adversity through organisational ambidexterity links to the definition of operational resilience from Caralli et al. (2010): “Operational resilience includes four objectives: (1) prevent realisation of operational risk to a high-value service (through a protection strategy), (2) sustain a high-value service if risk is realised (through a sustainment strategy), (3) effectively address consequences to the organisation if risk is realised and return the organisation to a normal operating state, and (4) optimise the achievement of these objectives to maximise effectiveness at the lowest cost” (p. 1166). This correlates with being efficient (Raisch and Birkinshaw, 2008; Park et al., 2020) or aligned (Gibson and Birkinshaw, 2004) to exploitation in organisational ambidexterity.

On the other hand, strategic resilience is about exploring opportunities and threats. Lengnick-Hall et al. (2011) define organisational resilience as leveraging “resources and capabilities not only to resolve current dilemmas but to exploit opportunities and build a successful future” (p. 244), specifically drawing on the idea of strategic resilience from Välikangas (2016) without explicitly referencing it as such. Nevertheless, this definition aligns with exploring opportunities from organisational ambidexterity, which requires being adaptive (Gibson and Birkinshaw, 2004; Raisch and Birkinshaw, 2008) or flexible (Park et al., 2020) to exploration. The definition of strategic resilience is especially well suited to the concept of dynamic capabilities: Absorptive capacity from strategic resilience at the organisational level is needed to sense and shape opportunities and threats, in conjunction with adaptive capacity to seize opportunities, ultimately maintaining competitiveness by enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the company’s intangible, tangible, human and organisational resilience resources.

Strategic resilience can be applied in a constantly uncertain or turbulent environment, even in the absence of a crisis (Morais-Storz et al., 2018). Excluding the crisis event shifts the concept closer to organisational ambidexterity and dynamic capabilities. Given that both strategic and operational resilience dynamic capabilities are needed, their simultaneous pursuit must be managed in the company, as proven by other researchers (e.g., Garrido-Moreno et al., 2024; Hamieddine, 2025). The process of organisational resilience can be described by splitting it into operational and strategic resilience, as well as incorporating organisational ambidexterity and the dynamic capabilities theory. No crisis event is evident due to the assumption of a constant environment of turbulence, uncertainty and complexity, as noted by Morais-Storz et al. (2018). In turn, achieving organisational resilience can be summarised as viewing resilience not as a standalone function, but as sensing and seizing opportunities and threats – simultaneously exploring absorptive and adaptive capacity and exploiting resources using robustness, rapidity, resourcefulness and redundancy to have the capability to transform the business model into a resilient state. This is achieved by pursuing an ambidextrous organisation that exploits operational resilience and explores strategic resilience to create or sustain a competitive advantage.

Measuring performance in the fund industry and the need for long-termism through strategic resilience

Strategic management investigates the organisational performance of companies. Rumelt et al. (1991) introduced this idea by focusing on overall organisational performance as a dependent variable and the management that influences and shapes this organisational performance as independent variables. Makadok et al. (2018) specified this by adding further questions about the origin of this organisational performance. In their view, strategic management is about the drivers

of performance, success and failure factors and the influence of managers on the construction of competitive advantages. The outcome of this competitive advantage is superior profitability, measured as the ability to deliver, for example, higher RoA or return on invested capital than the competitors. As RoA is calculated by dividing net income by total assets, several avenues are available to improve RoA and build a competitive advantage (Rumelt et al., 1991). This is under research for general businesses and in various industries.

Measuring performance in the fund industry is not an easy task. First and foremost, the question arises of how risk and return are connected in funds. Lower risk typically yields lower returns, and vice versa (Bodie et al., 2020). For this, risk can be measured by understanding fluctuations in returns, also known as the standard deviation (SD) of returns (Simons, 1998). Furthermore, comparing investment companies with their peers in cases of similar standard deviations or strategies seems purposeful, so the benchmark is crucial for evaluating performance. Next to the benchmark, the investment styles of the fund are also a common differentiator. A fund manager can employ two main investment styles – value investing and growth investing – with the combination of both known as the blend strategy (Huang et al., 2021). Several concepts are used to measure the returns of an investment fund (Elton and Gruber, 2020; Masood et al., 2009; Muralidhar, 2000). Ex-post measurement of performance is made relatively simple by using the Net asset value (NAV). For this, the increase or decrease of the NAV is calculated, including dividends or distributions of capital gains and excluding commissions. Fees are already included because these are directly paid from the portfolio, decreasing the NAV. This can be transferred to the net income in the RoA formula, whereas the NAV represents the total assets in a fund as a denominator for RoA. Ultimately, the formula calculates the gross return of the underlying assets reduced by the total expense ratio (Bodie et al., 2020). This excess return is summarised in the following formula (1):

$$\text{Rate of return} = \frac{\text{NAV}_1 - \text{NAV}_0 + \text{inco} \quad \text{and capital gain distribution}}{\text{NAV}_0} \quad (1)$$

This formula for calculating returns includes a one-year or monthly return (Simons, 1998). The standard deviation is a widely accepted measure of risk, or the general volatility of returns, in investment fund returns (Simons, 1998). The standard deviation is the square root of the variance of the fund's rate of return, often referred to as the Greek letter σ . Variance describes the uncertainty as the expected value of the squared difference from the mean returns (Yao et al., 2024). This volatility explains to the investor how much the outcome of the fund varies around the expected mean return – in the positive and negative sense. A high standard deviation indicates that the fund's returns exhibit numerous deviations from the norm throughout its lifetime. However, this must be combined with benchmark volatility, as some markets are naturally more volatile and prone to positive or negative surprises than others. This is under the assumption of a normal distribution of risk and return, which is evident from a compounded long-term perspective with only slightly fat tails (Bodie et al., 2020).

After introducing the concepts of excess return and risk, they can be combined into the Sharpe ratio which is a key performance indicator for evaluating the performance of an investment fund and the most widely used measure of risk-adjusted performance among investment funds (Simons, 1998). The Sharpe ratio indicates the relationship between the excess return and the risk taken to achieve this return. Moreover, the Sharpe ratio result provides insight into the portfolio's return per unit of risk (Pástor and Stambaugh, 2002). It can also compare alternative portfolios. The ratio can be calculated by dividing the excess return, which is the difference between the

fund's return and the risk-free interest rate, by the risk of the fund, expressed as the volatility of the portfolio by the standard deviation (SD) or σ (Simons, 1998). The Sharpe ratio is a standalone measure; therefore, no benchmark portfolio is required (Jakšić et al., 2015). The result can be compared to other funds or portfolios and is visualised in Formula 2. This metric can be used to evaluate the performance of asset managers (Bodie et al., 2020), although it has its limitations in academic literature (Cherny and Madan, 2008; Biglova et al., 2004).

$$\text{Sharpe ratio} = \frac{\text{return of the premium} - \text{risk free rate}}{\text{SD of excess return}} (2)$$

Today, it is assumed that all available information is reflected in the price of a financial asset, ensuring that a rational market is fairly priced (Shah et al., 2018) and no deviations occur. This is the basis for the EMH (Lo, 2004). Turning to the EMH, asset management companies can outperform only when they uncover new and previously unabsorbed information on the stock market. Being prepared for uncertainty and acting quickly on newly gathered information may lead to an advantage in anticipating market movements. In this case, a strategic resilience capability can help build a competitive advantage in an efficient market, enabling the investment company to sense and seize opportunities that transform its investment decisions. From this, the question arises: Which asset managers and their companies can gather enough funds to achieve economies of scale, sustain an analyst team that attains new information (Drachter et al., 2007), and outperform both the efficient market and their competitors? Furthermore, can these companies outperform the market through active portfolio management and, at the same time, justify the higher fees for analysts and asset managers? Considering all this information, the EMH is not widely accepted, especially among investment fund managers. The EMH poses three main problems: magnitude, selection bias and lucky events. Without going into more detail, all three pose puzzles that prove or disprove the EMH and can be interpreted as indicating whether the asset manager possesses a unique skill or mere luck or more resources than their peers. Deriving from the EMH, if better asset managers consistently outperform the market, more investors will flock to them, leading to higher assets under management and increased costs in managing these funds. In turn, this will decrease the excess return and bring these abnormal managers back into equilibrium (Berk and Green, 2004; Verlaine, 2022). However, a general scepticism in the EMH is feasible since anomalies in markets and the irrationality of human beings can justify the active management of financial assets.

The theories and assumptions presented in this chapter suggest that most events are normally distributed while allowing for fat tails to accommodate the possibility of extreme events. These extreme events can result in significant losses. High-impact but rare, these “Black Swan” events (Lan and Sheng, 2023) are essential for investors’ decision-making. One source of competitive advantage for an investment fund may be its ability to dynamically respond to uncertain and extreme events and anomalies that the EMH predicts (Daniel et al., 1997, Bardoel and Drago, 2021). Strategic resilience may therefore be a significant factor influencing investors’ risk selection in achieving long-term stable returns (Burnard and Bhamra, 2011).

Research focus

Based on the identified research gaps, the research focus of this doctoral thesis is on investigating resilience in the area of sustained performance. For this purpose, this research examines the impact

of a management model for strategic resilience on assessing companies' business performance, using the example of investment funds. Therefore, this dissertation aims to study the impact of strategic resilience on the performance of European actively managed investment companies, as they can lead money flows into more sustainable and resilient areas. It is submitted that long-term, sustained performance can be achieved and secured by fostering absorptive (Flatten et al., 2011) and adaptive capability (Battisti et al., 2019; Cárdenas et al., 2016; Ciomasu, 2013; Davidson et al., 2019; Jones, 2018; Redman, 2014), leading to organisational resilience (Morais-Storz et al., 2018) and in turn building competitive advantage. Therefore, fostering investment in management that strives for such long-term, sustained performance seems reasonable to transition the European economy into a more resilient and sustainable future. In reality, convincing fund managers that they can achieve superior outcomes not only by focusing on short-term gains (Suto and Toshino, 2005) but also by strengthening the managers' and their funds' strategic resilience to foresee crises may be imperative to achieving the EU's sustainability goals.

The significance of strategic resilience stems, from individual causes and drivers of resilience, and on the other hand, from the goal of achieving superior performance and competitive advantage. Drivers of resilience implementation come from organisational capabilities in strategic and operational resilience, as well as in individual resilience resources, such as cognitive, behavioural and contextual resources. By leveraging these resources and capabilities, a distinct competency can be formed to achieve the benefits of long-termism through strategic resilience. In reality, however, the investment fund manager seeks to maximise profits through short-term objectives (Baker, 1998). In conclusion, the assumed objectives meet barriers in practice. This dissertation addresses this problem and presents recommendations for investment companies to improve their knowledge base on strategic resilience and better deal with opportunities and threats. In the end, the positive effects of strategic resilience are enabled to create long-termism, reinforcing the significance of this dissertation. Hence, the findings can contribute to practitioners seeing resilience as a long-term driver of fund performance and investor satisfaction.

CHAPTER 2 SUMMARY – ASSESSMENT OF THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON FIRM PERFORMANCE

(Chapter 2 consists of 68 pages comprising 34 tables and 12 figures)

This second chapter starts with a discussion of the development trends in the investment industry. Then, the research methodology for this dissertation is specified, and the theoretical framework and conceptual model are established. After that, the hypotheses are formulated, and the theoretical classification of the research, its structure and approach, and the research methods and variables employed are elaborated upon. Based on this, the development of the survey and the collection of sample data are introduced. Next, the descriptive statistics and the analysis of the survey data are presented. The PLS-SEM models are explored on this basis, and the hypotheses of this dissertation regarding the impact of strategic resilience on firm performance are tested. Based on these tests, the quantitative results are verified in Chapter 3 through semi-structured interviews, which aim to build theoretical and practical implications from both the quantitative and qualitative results.

Description of development trends in the investment fund industry

The investment fund industry is relatively old, dating back to the first individuals who pooled money for more extensive investments. These investments stimulate economic growth and can create jobs. Therefore, the EU introduced the Capital Market Union to increase and simplify the flow of capital within the union (European Court of Auditors, 2022), aiming to provide a reliable and efficient market for investors. The new regulation led to an increase from 27% of the market share in the investment fund industry in 2010 to 38% in 2020 (European Court of Auditors, 2022). This effect was similar to the introduction of UCITS in the EU, which also led to stable growth from 1985 onwards.

At the end of 2023, there were 67 trillion net assets under management of investment funds, including open-end and regulated funds. Of these, 20.1 trillion EUR or 30 %¹ were managed from Europe, second after the US with 33.2 trillion EUR. Worldwide, the most prominent fund type, according to net assets, is equity funds at 44%, followed by bond funds (18%), multi-asset funds (15%), money market funds (14%) and other funds (9%; EFAMA, 2024). The proportion of Europe's worldwide net assets has shrunk in recent years due to lower growth rates compared to other markets. 2024 was again a strong year, with a total of 23.4 trillion EUR in net assets at the end of the fourth quarter (EFAMA, 2025).

Further market trends were the increasing importance of economies of scale in the fund market, falling average costs and growing internationalisation of funds. Reflecting the rising significance of ETF funds and, more generally, passive investments with lower fees, active investment funds have gradually decreased their average cost of equity (EFAMA, 2025; Verlaine, 2022). In Europe, despite the standardised regulations of UCITS, there is still competition regarding the domicile of funds: The fund industry in Luxembourg leads with 26% of all net assets of UCITS and Alternative investment fund domiciled in the EU, followed by Ireland, Germany and France. Along with the UK in fifth place, the top five countries account for 78% of all net fund assets in the EU. Luxembourg is, therefore, the most significant fund administration country in Europe, with approximately 5.3 trillion EUR in assets under management (EFAMA, 2024). In recent years, there has been growing interest in sustainable investments, leading to a significant

¹ In the EFAMA Fact Book 2024, two contradicting numbers are displayed for the net asset sum for Europe: one with 20.1 trillion EUR, and the other with 20.7 trillion EUR.

development trend in the market (Kravchuk, 2022). Several types of sustainable funds are available. A relatively new addition are environmental, social and governance (ESG) funds, which focus on ecological, social and governance topics (Linnenluecke, 2022).

Another notable development trend is the rise of ETFs in UCITS in the EU. ETF UCITS rely on the same regulations as general UCITS and are typically categorised into equity, bond and other ETFs. Since 2018, the total assets of ETF UCITS have risen from 624 billion EUR to 1.6 trillion EUR as of the end of 2023. Despite a 7.2% drop in total assets in 2022, a strong recovery in 2023 showed 27% growth rates, and the proportion of UCITS ETFs to all UCITS continues to grow, indicating their resilience and potential for future growth. Furthermore, in 2023, there was no outflow of money from ETFs, but a continued inflow of funds into ETFs; only assets declined, resulting in a decline in net assets (EFAMA, 2024). As a result, actively managed investment funds are losing market share, and asset managers are under increased pressure to create added value for their investors to compete with passive funds that offer lower fees. This trend continued in 2024, with the highest share of growth witnessed in the ETF market (EFAMA, 2025). Examining the general trend of active versus passive management, in 2024, ETFs recorded net inflows of 256.4 billion EUR, index funds saw 65.2 billion EUR in inflows, and all active funds experienced net inflows of 298.6 billion EUR. These inflows for passively managed funds are expected to be a record year since their inception (EFAMA, 2025). For active management, 2024 saw a high influx of funds into active money market funds (Glow, 2025).

In summary, the investment fund industry remained strong in 2024, following a generally unfavourable year in 2022, with numerous geopolitical and economic factors influencing performance. The industry recovered to its pre-war level, despite the start of the war in Ukraine 2022 and the subsequent turmoil in the international markets. High inflation and interest rates significantly influenced the funds' returns in most markets. Nevertheless, there are also general trends in the investment fund market, in addition to more current trends. First, there is a clear path to consolidation in the face of an increasing number of funds, with higher assets under management (AUM) and fewer smaller funds. This is also in line with the pressure to reduce costs and an overall decline in ongoing charges for fund investors. This aligns with the higher prominence and importance of ETFs and, in general, passively managed funds. However, one of the most notable trends is the increasing preference among European investors for sustainable investments. This shift has led to diverting investments from non-ESG funds to funds that follow ESG strategies, such as Article 8 and Article 9 funds. However, strict Article 9 funds suffered outflows, whereas Article 8 funds continued the trend towards greater sustainability (Glow, 2025). Lastly, lower performance after fees is seen for actively managed funds compared to passive funds, with only a few examples of asset managers beating their respective benchmarks. Overall, these trends have led to higher competition in the asset management market, where asset managers must prove to investors why they can provide a resilient, long-term added value for their investments compared to passive ETFs.

Research methodology on the application of strategic resilience to firm performance

Classification and theoretical framework

Classifying this research, the theoretical framework of this dissertation is a hypothetical construct due to the previously discussed difficulties in directly measuring resilience. Strategic resilience is not directly measurable and is divided into absorptive and adaptive capacity to facilitate measurement. Therefore, the reliability and validity of the underlying framework are essential (Collis and Hussey, 2021). The framework strengthens the explanatory deductive approach of this

research. To depict the framework, multiple research projects were conducted, with the quantitative part seeking empirical evidence to support the hypotheses and variables, and the qualitative part validating the results through expert interviews. In this way, this dissertation contributes to the research fields of strategic management and organisational resilience. For this research, a positivism research paradigm was adopted, utilising a sufficient sample size for the quantitative study. The research location was based on the survey data, so the participants worked in a natural location. The aim was to produce precise, objective, quantitative data and to test the research hypotheses. The reliability and validity of the research are paramount. From the produced data, a generalisation for the population should be accomplished. While interviews could also be conducted under the positivist paradigm, a more structured or semi-structured approach was adopted to minimise bias in data collection (Collis and Hussey, 2021). This was aided by validating the results through interviews with field experts.

The theoretical framework of this dissertation is founded on positivism and hypothetical deductive research to provide a conceptual model for explaining the variables and their relations. Furthermore, hypotheses were developed and tested using the theoretical framework to investigate the relationships between the variables.

Conceptual model and hypotheses

A conceptual model is introduced that examines the influence of strategic resilience on firm performance, moderated by operational resilience and mediated by individual resilience resources. Understanding the impact of strategic resilience on investment funds and their performance can help lead flows into investment funds managed by resilience-driven companies and asset managers. This concept may help achieve the EU sustainability goals by exploring the possibility of addressing and managing uncertainty. Strategic resilience – and its components of an adaptive and absorptive capability (Battisti et al., 2019; Cárdenas et al., 2016; Ciumasu, 2013; Davidson et al., 2019; Jones, 2018; Morais-Storz et al., 2018; Redman, 2014) – may indicate where a long-term, sustained performance can be sourced and secured. Fostering investment in management that strives for this long-term, sustained performance seems reasonable if economies are to transition into a more resilient and sustainable state.

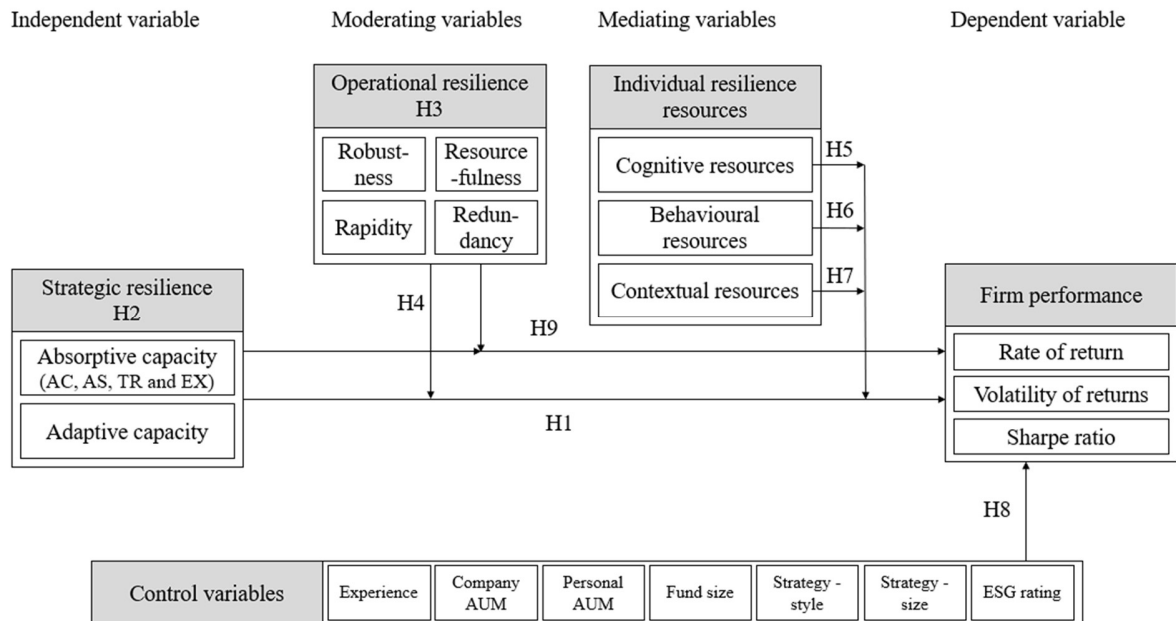


Figure 2.1. Conceptual model of the research
Source: developed by the author.

Figure 2.1 shows the conceptual model of strategic resilience as the independent variable, along with one moderating variable (operational resilience), one mediating variable (individual resilience), and one dependent variable (firm performance). Furthermore, control variables are included in the model. Strategic resilience consists of absorptive and adaptive capacity at the organisational level of the asset management company. Operational resilience is also measured at the organisational level by robustness, rapidity, resourcefulness and redundancy. Lastly, individual resilience resources – including cognitive, behavioural and contextual resources – are measured at the individual level of the investment fund’s asset manager. Firm performance is measured by the rate of return, volatility of returns and the Sharpe ratio. The conceptual model can be summarised by: The dependent variable of firm performance is influenced by the independent variable of strategic resilience, while the moderating variable of operational resilience and the mediating variable of individual resilience help explain how strategic resilience influences firm performance. Furthermore, the hypothesis of ambidexterity needed for strategic and operational resilience to affect firm performance in one-year, three-year and five-year timeframes is researched.

The conceptual model in Figure 2.1 introduces the hypotheses of this research. The variables are depicted in these hypotheses. The null hypothesis is that strategic resilience has no relationship with firm performance. In the case of investment funds, firm performance should be built from a competitive advantage of the management. Firm performance is broken down into three distinct key performance indicators: rate of return, volatility of returns and Sharpe ratio. Each main hypothesis is divided into three subparts of firm performance for hypothesis testing.

Structure, approach and research methods

As resilience is difficult to measure, the hypothetical method is employed as the research approach to address the managerial problem and systematically assess this abstract concept (Collis and Hussey, 2021). This research is structured according to the proposed steps outlined by Sekaran and Bougie (2020) for hypothetical-deductive research, which consists of seven steps. These seven

steps were adapted for the doctoral research and differentiated into the following four main phases: (1) problem identification, (2) data collection and data validation, (3) data analysis and data interpretation, and (4) evaluation of results. To achieve the objectives of this research and investigate the research gap, this doctoral dissertation employed a methodological triangulation using multiple methods from the positivism paradigm, according to Collis and Hussey (2021). This design was based on the understanding that triangulation can reduce bias in data and methods, thereby strengthening the research (Jick, 1979). An exploratory study was first conducted to provide insight into the research questions and to better understand the researched phenomenon. In the second stage, explanatory research was done to understand the causal relationship between the variables.

Building on the research gap, exploratory research was conducted through the initial qualitative data exploration, which involved a systematic literature review. This literature review presented an opportunity to formulate the research gap and initiate further investigation. Building on this, the research continued by exploring methodologies in the literature and constructing a hypothetical-deductive framework for this study. This was achieved by collecting data from a random sample in a natural environment using defined, interrelated measurements and variables. Furthermore, the proposition of the variables was specified so that the measure's scale, categories and coding could be verified. This concluded the exploratory part of this research, which then proceeded to test the hypotheses. Next, the explanatory part involved quantitative data collection and analysis by collecting quantitative data using a questionnaire. This questionnaire was then analysed and discussed via descriptive statistics and hypotheses testing using PLS-SEM. As a final step to close the research gap, the results from the quantitative analysis were verified and validated through qualitative data analysis, including semi-structured expert interviews. Finally, the tested hypotheses and verified results from the expert interviews were used to answer the research questions.

Operationalisation of variables

Following the construction of the research foundations of this doctoral thesis, the variables needed to be operationalised to analyse the hypotheses. This helped create consistency and clarity for the research. The insights from the literature review had to validate these measures for creating a model to operationalise the variables used (Collis and Hussey, 2021). Each variable is explained in the following section to build a strong foundation for this hypothetical construct; this then forms the measurement model for this dissertation. Strategic resilience, along with its subparts of absorptive and adaptive capacity, is the independent variable for this research. Both absorptive and adaptive capacity are first-order constructs and measured accordingly. Besides the variables in the “general information” section of the questionnaire, all variables were ordinal and discrete variables, measured on a seven-point Likert scale.

Absorptive capacity refers to a company's ability to “identify, assimilate, and exploit knowledge gained from external sources” (Flatten et al., 2011, p. 98). This leads to better awareness and the ability to change before change is needed (Conz and Magnani, 2020; Välikangas, 2016), thus enabling strategic resilience (Manca et al., 2017; Morais-Storz et al., 2018). Measuring the concept of absorptive capacity was achieved by adopting the conceptualisation of Flatten et al. (2011), which includes acquisition of information through external resources, assimilation of information, transformation of knowledge processing, and exploitation of new knowledge. In total, 14 items were used in this conceptualisation and validated by the research. The second construct of strategic resilience is adaptive capacity, which “refers to

the ability to cope with unknown future circumstances” (Staber and Sydow, 2002, p. 410) and is inherently linked with absorptive capacity to enable innovation (Morais-Storz et al., 2018) to strengthen the company for uncertainty. In particular, the conceptualisation of Lee et al. (2013) has been influential for many publications (He et al., 2022; Robertson et al., 2022) and focuses – like Morais-Storz et al. (2018) – on adaptive capacity as the capacity to “continuously design and develop solutions to match or exceed the needs of their environment as changes in that environment emerge” (p. 32). Their model introduces eight indicators (minimisation of silos, internal resources, staff engagement and involvement, information and knowledge, leadership, innovation and creativity, decision making and situation monitoring, and reporting) for adaptive capacity. Three of these eight indicators focus on operational resilience, so they were excluded for the purposes of this conceptualisation. Since Lee et al.’s conceptualisation (2013) is based partly on the model of McCann et al. (2009), one item from the latter was adopted for this research to reflect their idea of agility in resilience. In total, six items for adaptive capacity were included in the questionnaire. Together, absorptive and adaptive capacity represent strategic resilience – the independent variable for this research.

In contrast, operational resilience at the organisational level “is the ability to ‘bounce back’ after dealing with unanticipated events with adverse effects on the organization” (Lampel et al., 2014, p. 68) and involves the reactive part of organisational resilience (Annarelli and Nonino, 2016; Appiah et al., 2020; Denyer, 2017; Hepfer and Lawrence, 2022; Iborra et al., 2020; Välinkangas, 2016; Vidal et al., 2014). Bruneau et al. (2003) categorise operational resilience into four components: robustness, resourcefulness, rapidity and redundancy. This operationalisation is used in several publications (Cerè et al., 2017; Kim et al., 2020; Wicker et al., 2013), with other similar definitions (Kantur and Iseri-Say, 2015; Martinelli and Tagliazucchi, 2019; Su et al., 2023; Tagliazucchi et al., 2023) for measuring the capacity to return to a company’s original state after a crisis (Brandon-Jones et al., 2014; Essuman et al., 2022). To measure the hypothetical variable of operational resilience, the items of robustness, resourcefulness, rapidity and redundancy were considered. For robustness and rapidity, the operationalisation of Essuman et al. (2022) – based on Wieland and Wallenburg (2012) and Brandon-Jones et al. (2014) – was adopted for this research. Next, resourcefulness was also adopted from Essuman et al. (2022), based on Atuahene-Gima et al. (2005) and Wicker et al. (2013) and utilising the operationalisation of slack resources, like cash reserves or human resources, from Essuman et al. (2022) and resourcefulness from Wicker et al. (2013) in a company. Three items were adapted from Wicker et al. (2013) and two from Essuman et al. (2022) to prevent repetition and to fit investment funds rather than general companies. For redundancy, the conceptualisation of Wicker et al. (2013) was also adjusted to fit investment funds.

Individual resilience can be operationalised by examining the resources and capabilities required in individuals for resilience (Santoro et al., 2021) With Lengnick-Hall et al. (2011) in mind, resilience in individuals enables organisational resilience (Herbane, 2018; Raetz et al., 2021), so strategic resilience cannot occur at the organisational level without resilient individuals.

Firm performance for investment funds is divided into two components: the fund’s strategy and its performance. First, the strategy of funds is commonly differentiated by the Morningstar.com approach (Lettau et al., 2018), which categorises funds as value versus growth and high versus low market capitalisation for the targeted companies in which the fund invests (Huang et al., 2021). Next, three variables were applied to measure the investment fund’s performance: the excess return as the average portfolio return in the year (Bodie et al., 2020; Riedl and Smeets, 2017; Simons, 1998), the volatility of the return as a measure of risk and scattering of

the results (Simons, 1998), and the Sharpe ratio as the risk-adjusted performance of investment funds, including the risk-free rate for comparability (Jakšić et al., 2015; Pástor and Stambaugh, 2002). The variables for the questionnaire were adapted from the conceptualisation of Riedl and Smeets (2017), focusing on mean return, volatility and Sharpe ratio in comparison to the benchmark of the fund. The conceptualisation from Riedl and Smeets (2017) focuses on investors but can also be applied to portfolios. All variables were divided into three points to gauge their longevity (Jones and Martinez, 2017), ensuring that the one-year, three-year and five-year averages of these values were included. In total, nine items were adapted for this part of the research.

Lastly, general information about the participants was included in the survey. Adapted from Gehrig et al. (2009), the following data were collected: (1) the years of experience of the asset manager, (2) the asset management company's total AUM, (3) the individual asset manager's AUM, and (4) the size of the fund for which the asset manager answered the performance questions. Furthermore, a question about the ESG score (Linnenluecke, 2022) of the fund was included. Therefore, five items were selected for this research, each with checkboxes offering predefined options as answers. After this, the closing slide was shown, expressing appreciation for participation and offering the option to voluntarily provide an email address so that the results could be distributed anonymously.

Survey development, sample and data collection

To investigate the research hypotheses and to conduct the research depicted in the conceptual model (Figure 2.1), a standardised online questionnaire with closed-ended questions was developed. For this survey development, the questions were posted in the same order to enable attendees to achieve better comparability. The goal of the questions was to assess the participants' views, ideas and behaviours regarding their personal resilience and the resilience of their management company. The questions were designed to provide general outlines for an online survey (e.g., Collins and Hussey, 2021; Sekaran and Bougie, 2020). The language for this survey was English because the research focuses on actively managed equity investment funds in Europe. All items, except those related to general information and the fund strategy, were measured on a seven-point Likert scale. Predefined options with checkboxes measured both the fund strategy and the general information. The seven-point Likert scales ranged from "strongly disagree" to "strongly agree", utilising a numerical scale with three positive and three negative connotations.

For this survey, participants came from asset management companies operating in Europe under the UCITS fund structure. There are several thousand active equity funds in Europe, with at least one fund manager managing each; however, one fund manager can also manage multiple funds (Bodie et al., 2020). Although this survey was aimed at European asset managers, the author did not have direct access to this research population. Therefore, the survey was distributed by the ALFI in December 2023 via an email from the ALFI director to all its members. The ALFI was chosen because Luxembourg is a European investment fund centre. The questionnaire was published using the Unipark survey tool. Furthermore, the author contacted the largest fund-managing companies directly via telephone, email and personal contacts in December 2023 and July 2024 to participate in the survey and enlarge the sample size. These companies represent a large proportion of the larger European asset management companies. The survey was sent to an employee in each company, if they were not the correct recipient, each recipient was asked to forward the link to the asset managers of their company to answer this survey to achieve a better quality of results. Furthermore, the goal and content of the questionnaire were explained in the

cover letter and email to eliminate potential non-response bias. A follow-up email was sent two weeks later with a friendly reminder to participate in the survey.

In the first distribution of the survey, 18 questionnaires were completed. After the follow-up email, 13 additional questionnaires were completed by the end of February 2024. In the second wave of responses, 15 questionnaires were completed in July 2024. In total, 340 accesses for the survey were recorded, of which 233 did not start the questionnaire. While 107 questionnaires were started, 61 of these were suspended during processing; therefore, 61 questionnaires were excluded. Resulting in 46 usable questionnaires available for statistical analysis, yielding a valid response rate of 43%.

The control variables provide a general overview of the sample and its characteristics. Funds generally invest in large-cap companies (23 out of 35) and follow a blend strategy. Respondents are usually highly experienced, with 51 % of respondents having 16-21 years of experience, and overall, a mean of 10-15 years. Company AUM and personal AUM both show the highest numbers in the top category, but provide a generally balanced distribution. The fund size for which the respondents answered the questions is mainly between 50 and 250 million EUR, with the mean falling in the 251-1,000 million EUR category. Lastly, ESG ratings tend to be above 3 stars; however, most of the funds have no ESG rating or follow no ESG strategy.

Evaluation of the impact of strategic resilience on the performance of investment firms

The multivariate method of PLS-SEM was applied to evaluate the central question of this dissertation, investigating the impact of strategic resilience on the firm performance of investment funds. This methodology can be used to statistically analyse multiple variables simultaneously (Hair et al., 2021). To do so, PLS-SEM splits the path model into structural and measurement models, which are tested and verified separately. For hypothesis testing, first, the measurement (also called the outer model) needs to be verified by testing the directly measured variables and indicators to determine how statistically sound they are in building a construct. The measurement model is related to the theory of how exogenous latent variables contribute to the creation of a construct. To achieve this, the measurement model's reliability and validity must be confirmed. After the measurement theory of the constructs is established, the structural theory of the models needs to be tested to determine how the constructs, presented as variables, are related to each other. Lastly, the structural model (also called the inner model) is statistically tested to specify the relationship between all endogenous variables of the path model and to test the hypotheses (Hair et al., 2021).

Structural model and primary data

For this dissertation, the path model consists of a structural model investigating the relationships between the latent variables of strategic resilience (independent variable), organisational performance (dependent variable), operational resilience (moderating variable), and individual resilience resources (mediating variables). Furthermore, the path model includes the measurement model, which describes the exogenous variables and how the independent, dependent, moderating and mediating variables are measured (Hair et al., 2021). To answer all hypotheses, three main models were analysed for firm performance, examining the rate of return (FRet), volatility of returns (FVola), and Sharpe ratio (FSharpe), and splitting them into one-, three-, and five-year horizons. First, the rate of return model is analysed and reported in depth; the other metrics are analysed but reported more concisely.

The lower-order constructs (LOC), individual resilience resources and the dependent variable were measured reflectively for the measurement model. Since these are interchangeable traits that explain the indicators, this is further underlined by the confirmatory tetrad analysis in PLS-SEM, as the null hypothesis of the constructs is measured as a reflective construct cannot be rejected. The reflective nature of measurement aligns with the research methodology described in Chapter 2.2, as the first part of this dissertation is exploratory in nature, aiming to better understand the researched phenomenon and explore the research hypothesis. For the interpretation of the reflective measures, the outer loadings of the indicators highlight a regression result where a single indicator serves as the dependent variable and the construct as the independent variable (Hair et al., 2021). The concepts of strategic and operational resilience are higher-order constructs (HOCs) that consist of several LOCs to increase the parsimony of the constructs and reduce the complexity of the model. Strategic and operational resilience consist of composite indicators, such as the LOCs, that form the constructs. These LOC indicators are not interchangeable and are built from latent variable scores. Each LOC forms a specific domain of the HOC (Hair et al., 2021). Both HOCs are identified as reflective-formative measurements.

The primary data were first examined and scanned for missing data, suspicious response patterns, outliers and distribution (Hair et al., 2021). A total of 46 questionnaires were completed. After cleaning the missing values, the data were checked for suspicious response patterns and outliers (Hair et al., 2021). For this, the responses of each respondent were checked by analysing the mean, variance and distribution of their answers. This analysis revealed no suspicious answer patterns, indicating that the data could be considered clean. Due to the absence of open-ended questions, outliers were not possible. As a final step in the data cleaning process, the data distribution in the indicators was checked. However, PLS-SEM can handle data that are not normally distributed, so this check was not as crucial as it is for other statistical methods. Nevertheless, extreme abnormality still influences standard errors and decreases significance in some relationships (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Measurement model and validation of HOCs

The evaluation of the quality criteria for the measurement model of the rate of return began with internal consistency reliability, convergent validity, and discriminant validity. Internal consistency reliability was established using Cronbach's Alpha and CR, convergent validity was demonstrated through outer loadings and AVE, and discriminant validity was confirmed using the Fornell-Larcker criterion, cross-loadings analysis and the HTMT ratio. This led to a statistically sound measurement model for FRet on the lower level.

The disjoined two-stage approach using the path weighting scheme was applied to validate the HOC of strategic resilience – a reflective-formative and hierarchical latent variable model. This aligns with the recommendations of Becker et al. (2012), Ringle et al. (2012) and Hair et al. (2021). Utilising the two-stage approach, the LOCs forming the HOCs were first validated on the lower level, as done in the measurement model estimation (Ringle et al., 2012). After establishing the reliability and validity of all LOCs, the latent variable scores of each LOC were extracted. Next, the latent variable scores were used as indicators for the HOCs (Becker et al., 2012). Due to both HOCs being reflective-formative constructs, the methods for validating formative constructs had to be applied (Hair et al., 2021). The HOCs were validated as part of the measurement model assessment. Each of these constructs was assessed for convergent validity through a redundancy analysis; collinearity was evaluated using the variance inflation factor (VIF), and a significance and relevance test was conducted on outer weights and outer loadings (Sarstedt et al., 2019). The

HOCs were strategic resilience, consisting of the LOCs acquisition of information through external resources (AC), assimilation of information (AS), transformation of knowledge processing (TR), exploitation of new knowledge (EX) and adaptive capacity (AD). Operational resilience consisted of redundancy (RED), robustness (RO), resourcefulness (RE) and rapidity (RA).

All LOCs – except RED, which has significant outer weight and loading, and RO and RE, which have a loading of below 0.5 and are therefore insignificant – are absolutely important for the HOC, but not relatively important. Ultimately, RO and RE were dropped as LOCs for operational resilience, and the rest of the LOCs were retained. Ultimately, the validity of the HOCs was established.

Structural models and hypotheses testing of FRet

The structural model for FRet, FVola and FSharpe were assessed by determining the collinearity and evaluating the model's goodness-of-fit by examining the statistical significance of the path coefficients to test the hypotheses. Furthermore, interpreting the R^2 values as the variance explained by the model, as well as the effect size of the model by examining the f^2 and assessing the predictive relevance of the model by Q^2 , was done to establish goodness-of-fit (Hair et al., 2021).

First, the hypotheses were assessed in terms of the rate of return as a measure of firm performance. The results are presented in Table 2.1, and the structural model is presented in Figure 2.2.

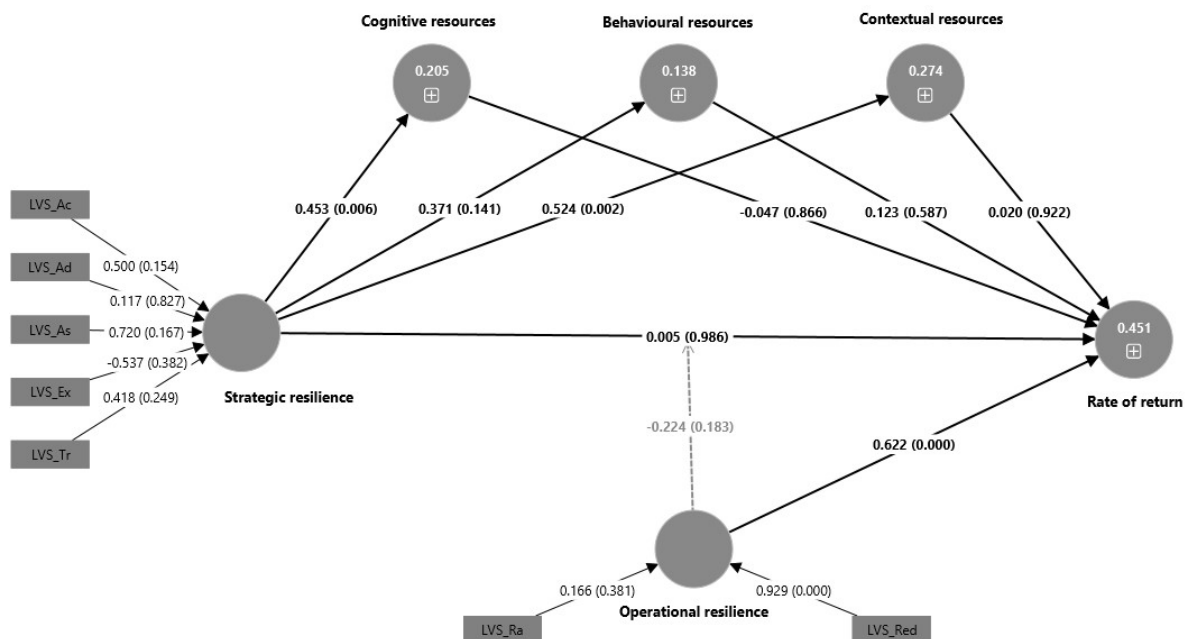


Figure 2.2. Structural model of FRet

Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

As a result, no effect of strategic resilience on the rate of return of investment funds is found due to their path coefficient near 0 (Hair et al., 2021). Hence, H1 was not supported, and the results are highly insignificant. Furthermore, no statistically significant relative effect of AC on strategic resilience is detected. However, the significance is close to the threshold, and the impact is quite strong at 0.500, indicating a meaningful effect of AC on the overall model. No statistically

significant relative effect of AS on strategic resilience can be observed, but the indicator is just slightly insignificant and shows the highest impact with a value of 0.720. TR has no statistically significant relative effect on strategic resilience; however, the impact is moderate to high for the model. Compared to the other four relative weights, EX has a negative impact rather than the expected positive impact. The result is insignificant, implying that a higher EX does not lead to lower strategic resilience in the general rate of return model. Lastly, AD is heavily insignificant and provides a low relative weight for the HOC. In conclusion, H2a1 to H2a5 was not statistically supported.

For H3, RED is significant at the HOC level, leading to high importance in the general model. Therefore, H3a1 was supported. The two LOCs for RO and RE were discarded from the formation of the HOC, as they were relatively and absolutely insignificant for the model. However, RA was not discarded but also resulted in an insignificant and slightly positive impact on operational resilience. This shows no statistically significant relative effect of RA on operational resilience. Therefore, H3a2, H3a3 and H3a4 were not supported. For the mediation analysis, it can be summarised that the model has a medium to large negative but statistically insignificant moderation effect, with operational resilience weakening the relationship between strategic resilience and FRet. This indicates that the moderating effect does not significantly contribute to explaining the endogenous effect in FRet.

The mediation of COG on the relationship between strategic resilience and firm performance shows no significance. Behavioural resources have the highest impact on the relationship between StraRes and FRet; nevertheless, there is no significant mediating role of individual behavioural resources on the relationship between StraRes and FRet. The significance of individual contextual resources as a mediating role in the relationship between StraRes and FRet is even more insignificant. Still, the total effect of StraRes on FRet increased, demonstrating the mediator's general importance in the overall model. However, H5a to H7a were still dismissed.

Seven hypotheses, H8a1-7, were included to test the influence of these control variables on the model. Funds investing in value companies highly increase FRet with a path coefficient of 0.431. Four of the control variables have a negative influence on FRet. Only company AUM is close to being significant, so it can be inferred that asset managers working in asset management companies with more AUM tend to decrease the rate of return on funds. In contrast, the asset manager's personal AUM has a positive influence on the return rate. However, this is also insignificant. Nevertheless, the control variables significantly influence the impact of OperaRes on FRet by dampening the path coefficients from the model without control to the model with control variables from $\beta = 0.622$ to 0.543, which is a significant change. This cannot be said for StraRes on FRet, as it only slightly changed the path coefficient; however, adding control variables reversed the relationship and increased the *p*-value.

Table 2.1 Hypotheses of FRet

Hypothesis	Path coefficient	SD	T value	P value	Result
H1a: Strategic resilience -> Rate of return	0.005	0.289	0.017	0.986	Rejected
H2a1: AC -> Strategic resilience	0.500	0.351	1.425	0.154	Rejected
H2a2: AS -> Strategic resilience	0.720	0.521	1.382	0.167	Rejected
H2a3: TR -> Strategic resilience	0.418	0.363	1.153	0.249	Rejected
H2a4: EX -> Strategic resilience	-0.537	0.614	0.874	0.382	Rejected
H2a5: AD -> Strategic resilience	0.117	0.536	0.219	0.827	Rejected
H3a1: RED -> Operational resilience	0.929	0.106	8.744	0.000	Accepted
H3a2: RO -> Operational resilience					LOC discarded

H3a3: RE -> Operational resilience					LOC discarded
H3a4: RA -> Operational resilience	0.166	0.189	0.876	0.381	Rejected
H4a: Moderating effect (StraRes*OperaRes) -> FRet	-0.224	0.168	1.331	0.183	Rejected
-> OperaRes -> FRet	0.622	0.143	4.358	0.000	Accepted
H5a: StraRes -> COG -> FRet	-0.021	0.159	0.133	0.894	Rejected
H6a: StraRes -> BE -> FRet	0.046	0.127	0.359	0.720	Rejected
H7a: StraRes -> CON -> FRet	0.010	0.119	0.086	0.931	Rejected
H8a1: Experience -> Rate of return	-0.021	0.296	0.072	0.943	Rejected
H8a2: Company AUM -> Rate of return	-0.253	0.241	1.048	0.294	Rejected
H8a3: Personal AUM -> Rate of return	0.350	0.410	0.852	0.394	Rejected
H8a4: Fund size -> Rate of return	-0.036	0.406	0.088	0.930	Rejected
H8a5: Strategy - Style -> Rate of return	0.431	0.200	2.153	0.031	Accepted
H8a6: Strategy - Size -> Rate of return	-0.089	0.273	0.327	0.744	Rejected
H8a7: ESG rating -> Rate of return	0.141	0.254	0.556	0.578	Rejected

Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

The structural model's explanatory power was evaluated by interpreting the R^2 values and how much of the variance is explained by the model. The effect size of the model was evaluated by examining the f^2 , and Q^2 assesses the predictive relevance of the model. R^2 for FRet and CON as endogenous constructs are over 0.26, and BE and COG have moderate to substantial R^2 . It can thus be surmised that the model's explanatory power is substantial (Cohen, 1990). The f^2 effect size for all constructs, ranging from 0.000 (no impact) for StraRes on FRet to the highest value of 0.601 (very high impact) for OperaRes on Fret show high impact from OperaRes on the model. In this model, the three individual resilience resources lack predictive power, but for FRet, predicting relevance was established.

Structural models and hypotheses testing of FVola

Following the evaluation of FRet, next the structural model of FVola is summarised in Figure 2.3.

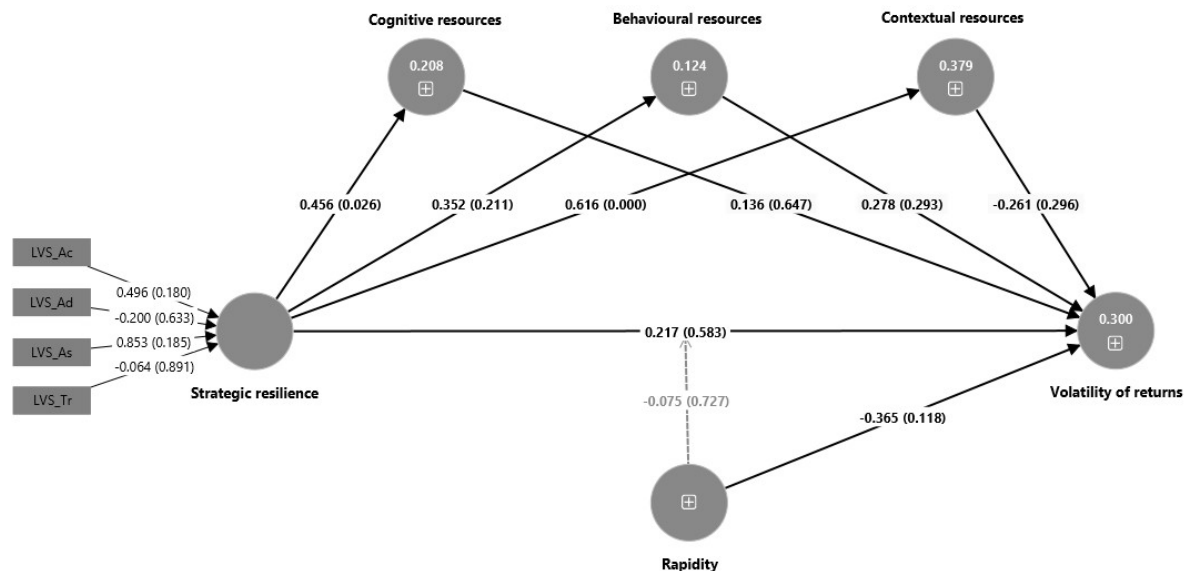


Figure 2.3. Structural model for FVola

Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

The hypotheses are summarised in Table 2.2. No hypotheses were accepted statistically. Some of this was expected due to the results from FRet. However, OperaRes was not significant in this model. Generally, moderation, mediation or direct effect had no statistically significant influence on FVola. In the context of the results, StraRes increases the volatility of returns. However, the *p*-value is far closer to being significant than in the FRet model. As part of operational resilience, RA is very close to being significant and, interestingly, the capabilities of asset management companies to rapidly respond to adversity reduces volatility. Lastly, the mediating effect of all three individual resources was insignificant; only contextual resources mediating StraRes is rather close to significance and has a negative influence on volatility. Moreover, the control variables had a negligible impact on the relationship between StraRes and FVola, but none of the control variables were significant. Close to being significant is company AUM, which is shown to have a large impact on FVola. The implications of this will be discussed in later chapters.

Table 2.2. Hypotheses for FVola

Hypothesis	B	SD	T value	P value	Result
H1b: Strategic resilience -> Volatility of returns	0.217	0.395	0.549	0.583	Rejected
H2b1: AC -> Strategic resilience	0.663	0.447	1.482	0.138	Rejected
H2b2: AS -> Strategic resilience	0.812	0.656	1.239	0.215	Rejected
H2b3: TR -> Strategic resilience	0.020	0.487	0.041	0.967	Rejected
H2b4: EX -> Strategic resilience	-0.431	0.520	0.829	0.407	Rejected
H2b5: AD -> Strategic resilience	-0.025	0.409	0.062	0.950	Rejected
H3b1: RED -> Operational resilience	-0.630	0.576	1.095	0.274	Rejected
H3b2: RO -> Operational resilience	-0.289	0.638	0.454	0.650	Rejected
H3b3: RE -> Operational resilience					LOC discarded
H3b4: RA -> Operational resilience	0.944	0.770	1.226	0.220	Rejected
H4b: Moderating effect (StraRes*RA) -> FVola	-0.075	0.214	0.349	0.727	Rejected
- RA -> FVola	-0.365	0.234	1.564	0.118	Rejected
H5b: StraRes -> COG -> FVola	0.062	0.174	0.356	0.722	Rejected
H6b: StraRes -> BE -> FVola	0.098	0.167	0.586	0.558	Rejected
H7b: StraRes -> CON -> FVola	-0.161	0.175	0.917	0.359	Rejected
H8b1: Experience -> FVola	-0.151	0.412	0.367	0.714	Rejected
H8b2: Company AUM -> FVola	0.833	0.563	1.478	0.139	Rejected
H8b3: Personal AUM -> FVola	-0.447	0.504	0.886	0.376	Rejected
H8b4: Fund size -> FVola	-0.317	0.603	0.526	0.599	Rejected
H8b5: Strategy - Style -> FVola	0.174	0.315	0.552	0.581	Rejected
H8b6: Strategy - Size -> FVola	-0.283	0.398	0.711	0.477	Rejected
H8b7: ESG rating -> FVola					Rejected

Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

Generally, the model lags behind the FRet model in terms of R^2 and therefore has only a medium ability to explain the variance of FVola. This is also evidenced by the fact that StraRes explains the R^2 of Con highly, with an f^2 of 0.61, but has a very low impact on the general model of FVola, with an f^2 of 0.026. On the other hand, operational resilience lacks explanatory power in this model to significantly influence it, but it has the highest influence in the FRet model. Two individual resilience resources lack predictive power; however, for FVola, predicting relevance has been established.

Structural models and hypotheses testing of FSharpe

The last model for this research is the Sharpe ratio, which serves as a measure for firm performance. The structural model, including path coefficients and *p*-values, is summarised in Figure 2.4.

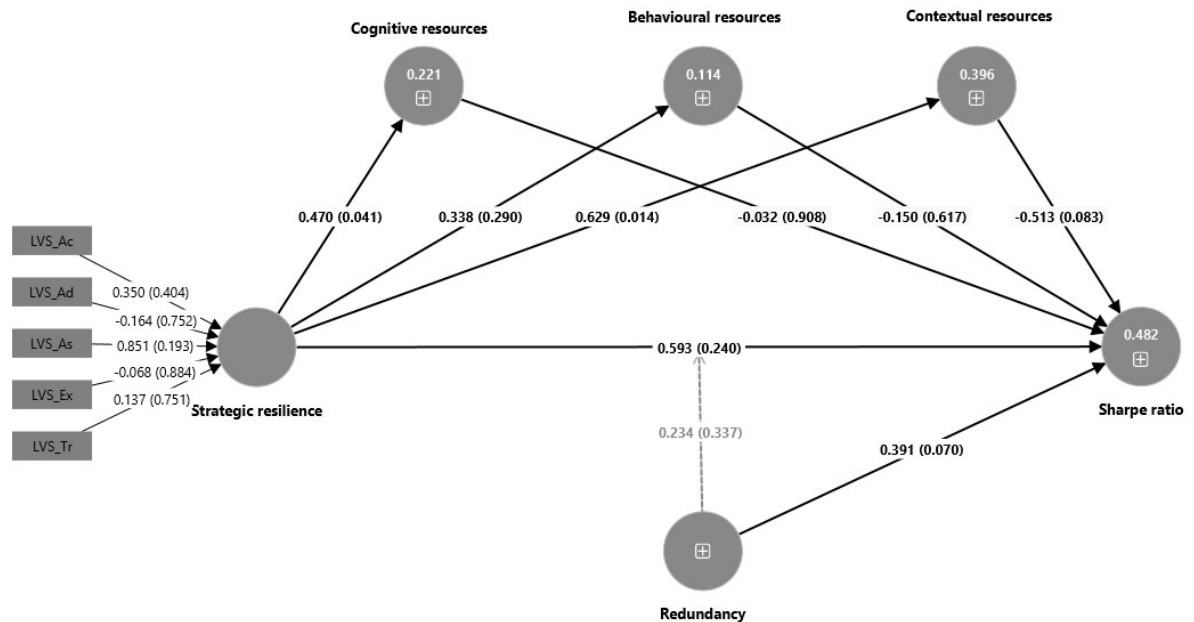


Figure 2.4. Structural model for Sharpe ratio
Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

The hypotheses for the FSharpe model are summarised in Table 2.3. **Hypothesis H3c1** and the influence of redundancy on FSharpe were accepted; all other hypotheses were statistically rejected. Comparing all three models, the Sharpe ratio's central hypothesis of a positive impact of StraRes on firm performance is nearly statistically significant. Similarly, the moderating effect of RED is also nearly significant, and in this model, it positively moderates the relationship between the StraRes and the Sharpe ratio. However, all three mediating effects are insignificant and negative. Individual contextual resources are also nearly significant. Both RED and StraRes increase FSharpe. However, the control variables do not contribute to the model: All of them are insignificant, and including the control variables decreases the relationship between StraRes, RED and FSharpe. The implications of this will be discussed in later chapters.

Table 2.3. Hypotheses for FSharpe

Hypothesis	β	SD	T value	P value	Result
H1c: Strategic resilience -> Sharpe ratio	0.593	0.505	1.174	0.240	Rejected
H2c1: AC -> Strategic resilience	0.350	0.419	0.835	0.404	Rejected
H2c2: AS -> Strategic resilience	0.851	0.653	1.303	0.193	Rejected
H2c3: TR -> Strategic resilience	0.137	0.433	0.317	0.751	Rejected
H2c4: EX -> Strategic resilience	-0.068	0.469	0.146	0.884	Rejected
H2c5: AD -> Strategic resilience	-0.164	0.518	0.316	0.752	Rejected
H3c1: RED -> Operational resilience	0.960	0.366	2.627	0.009	Accepted
H3c2: RO -> Operational resilience					LOC discarded
H3c3: RE -> Operational resilience					LOC discarded
H3c4: RA -> Operational resilience					LOC discarded
H4c: Moderating effect (StraRes*RED) -> FSharpe	0.234	0.244	0.959	0.337	Rejected

- RED -> FSharpe	0.391	0.216	1.810	0.070	Accepted
H5c: StraRes -> COG -> FSharpe	-0.015	0.173	0.087	0.930	Rejected
H6c: StraRes -> BE -> FSharpe	-0.051	0.153	0.332	0.740	Rejected
H7c: StraRes -> CON -> FSharpe	-0.323	0.233	1.390	0.165	Rejected
H8c1: Experience -> FSharpe	0.270	0.226	1.194	0.233	Rejected
H8c2: Company AUM -> FSharpe	0.199	0.287	0.694	0.488	Rejected
H8c3: Personal AUM -> FSharpe					Rejected
H8c4: Fund size -> FSharpe					Rejected
H8c5: Strategy - Style -> FSharpe					Rejected
H8c6: Strategy - Size -> FSharpe	-0.361	0.280	1.286	0.198	Rejected
H8c7: ESG rating -> FSharpe					Rejected

Source: developed by the author (using SmartPLS 4.0).

Compared to both the other models, FSharpe possesses the highest R^2 by a small margin and, therefore, explains the highest variance in the dependent variable. In contrast to FRet and FVola, StraRes has a significant impact on the R^2 of FSharpe and the mediators, for example, on individual contextual resources, with an f^2 of 0.656. Only CON influences the R^2 of FSharpe. The main variables explain less of the general construct for FSharpe than CON. Operational resilience in the form of redundancy contributes the same amount as strategic resilience to explanatory power in this model. Furthermore, all three individual resilience resources lack predictive power, and the predictive power of FSharpe is generally very low.

Structural models for three timeframes

As a final hypothesis of this research, H9, the question regarding the influence of StraRes on firm performance across different timeframes was addressed. For this, FRet, FVola and FSharpe were broken down into three timeframes: one-year, three-year and five-year.

The hypothesis of a growing influence of StraRes on FRet cannot be accepted based on the explanatory power of the three models, as the f^2 of StraRes even shrinks with a more extended period and becomes less significant. However, OperaRes impacts the three-year timeframe and is slightly higher than the general rate of return model. Nevertheless, Hypothesis 9a was not supported.

For FVola, StraRes has a mainly small impact on R^2 within two of three models; in comparison, RA shows a solid effect on FVola, especially within the three-year timeframe. However, the short- and medium-term models are considerably lacking in predictive power; only the five-year timeframe has significant predictive power. It can therefore be surmised that the model increases in predictive power within longer timeframes. Nevertheless, the hypothesis of a growing influence of StraRes on firm performance through different timeframes cannot be accepted for FVola. However, longer timeframes do have an impact on StraRes, regardless of its statistical insignificance. RA especially excels in this investigation, demonstrating a significant impact over the three-year timeframe and a substantial influence over the five-year timeframe. From the statistical interpretation, Hypothesis 9b was not supported; however, movement in the hypothesised direction is given, so the hypothesis can be seen as partly supported.

For FSharpe, the explanatory power of all three models lags behind FRet. The R^2 is highest for the three-year model, at 59%, which is a strong R^2 for explaining the variance in the dependent variable. COG and BE increase in R^2 with longer timeframes, but CON decreases in R^2 . CON is strongly influenced by StraRes, with f^2 values ranging from 0.711 to 0.637. StraRes increasingly influences the other two mediators over longer timeframes. However, StraRes has only a minor impact on R^2 across all models, and OperaRes shows a significant effect on FSharpe, especially

within the three-year timeframe. Furthermore, in contrast to FRet, CON shows a solid influence on the R^2 of FSharpe in both the three-year and five-year periods. However, two models lack predictive power; only the three-year timeframe exhibits significant predictive power (similar to FRet). Again, the three-year model excels in all comparisons. Nevertheless, the hypothesis of a growing influence of StraRes on firm performance cannot be accepted from the timeframes under research in this study. That said, longer timeframes do have an impact on StraRes, regardless of its statistical insignificance. OperaRes also shows a high impact over the three-year timeframe, which continues in the five-year model. From the statistical interpretation, Hypothesis 9c was not supported; however, movement in the hypothesised direction is given, so the hypothesis can be seen as partly supported.

Using the results of this chapter, experts are invited for semi-structured interviews to validate the quantitative results. In total, four main points from the quantitative results are discussed: the missing impact of strategic resilience on firm performance, the high impact of operational resilience on firm performance, the moderating effect of operational resilience on firm performance and lastly the lack of individual resilience impact on the relationship between strategic resilience and firm performance. The discussions and outcomes of the semi-structured interviews are analysed in the next chapter. By combining the qualitative and quantitative results, a management framework can be derived, and implications can be drawn based on these findings.

CHAPTER 3 SUMMARY - DIRECTIONS FOR IMPROVING STRATEGIC RESILIENCE IN THE INVESTMENT FUND INDUSTRY FOR INCREASING FIRM PERFORMANCE

(Chapter 3 consists of 22 pages comprising 3 tables and 3 figures)

This third chapter concludes this dissertation with the assessment of the expert interviews and the introduction of the management framework derived from this research. This is achieved by discussing the strategic resilience value-added framework, which is a result of comprehensive research. Following the conclusion of the research, the theoretical and managerial implications are discussed in detail. This dissertation then closes with valuable insights, summarised in practical points for practitioners and researchers.

Evaluation of expert interviews and development of a management framework for strategic resilience

The results were presented to experts to gather their input based on practical evidence related to this topic. To gain insights into the data and validate the results from the empirical data analysis, semi-structured expert interviews were conducted (Sekaran and Bougie, 2020). This triangulation of results was applied to cross-verify the quantitative analysis results, thereby reducing bias and enhancing the robustness and validity of the findings. As a guideline for the semi-structured expert interviews, the findings from the empirical part of the study served to focus the discussion on the survey and data analysis. The interview was structured alongside the four main inputs into the research model: (1) strategic resilience influence on firm performance, (2) operational resilience influence on firm performance, (3) operational resilience influence as a moderator for strategic resilience, and (4) the influence of individual resilience as a mediator for strategic resilience. The questions were followed up with several further questions. At the end of the interviews, the comments and responses were summarised and critically reflected upon. To validate the quantitative data, four selection criteria were used to identify experts for these interviews. These selection criteria were based on Finkelstein et al. (2009) and Bogner and Menz (2009), considering the level of education, professional experience, external recognition, and the country in which they worked. The four categories are defined in Table 3.1.

Table 3.1. Expert selection criteria

Criteria for selection	Definition of criteria
Educational level	Educational background of the expert with achieved title
Professional experience	Expertise of current and previous positions where the interview partner is working Expertise in the investment field with either leadership positions or as a portfolio/asset manager preferred
External recognition	External recognition of the interview partners in the media, through conferences or elsewhere
Country	The country where the interview partner is working or has worked

Source: developed by the author based on Finkelstein et al (2009) and Bogner and Menz (2009).

Experts satisfying these criteria were selected and approached by the author via telephone and email. Again, a broad network of professionals was approached to gain access to known experts in the field. To establish the validity of the results, after a certain point, no further topics emerge in qualitative research, allowing for a point of saturation to be reached at which no new information is gathered from additional interviews (Bogner and Menz, 2009). The interviews were conducted via Zoom and Microsoft Teams, which allowed the conversations to be recorded. The interviews were completed in June and July 2025 and lasted between 25 and 59 minutes. The answers were recorded by hand and as a video recording. Each expert's input was critically reflected upon, and newfound inputs from each interview were anonymously discussed and validated in following interviews until the point of saturation was reached. The researcher identified the point of saturation after conducting six interviews; therefore, the qualitative data collection was completed after the seventh interview.

In conclusion, the experts agreed with some aspects of the survey results and the hypotheses tested, but not with others, demonstrating the importance of input from practical evidence. Therefore, the discussions with the experts provided new insights into the quantitative findings, particularly regarding the impact of strategic resilience and individual resilience resources on firm performance. In particular, the capabilities required and their impact on firm performance were discussed and examined in great detail. The rejected hypotheses of this research led to fruitful discussions and added to the quantitative findings. Increasing the sample size and inspecting shorter performance measures could have yielded different results; therefore, the outputs of the expert interviews are a useful launchpad for subsequent studies.

Strategic resilience value-adding framework

Based on the findings of the empirical data analysis and the results from the expert interviews, the author developed the strategic resilience value-adding framework. First, the framework is introduced in a broader context, distinguishing organisational resilience and its subparts. The source of the competitive advantage is then discussed, ultimately culminating in the strategic resilience value-adding framework as the main outcome of this dissertation. Paramount to this framework is the stress field between strategic resilience and operational resilience, as discussed with the experts. Solving this stress field is imperative to deliver a competitive advantage by utilising resilience resources and the dynamic capabilities of the asset management company, as defined by Teece et al. (1997). Considering the current state of the investment fund industry, this research transitions to the managerial implication to release the tension between strategic and operational resilience. As mentioned above, strategic resilience and operational resilience resources and capabilities can form distinctive competencies that shape the strategy process of a company. These competencies, in turn, can lead a company to a competitive advantage, serving as the foundation for superior performance.

The planned, deliberate, emergent and ultimately realised strategies in the asset management company build strategic and operational resilience resources and capabilities, which are then in turn ambidextrously needed to form distinct competencies. These distinct competencies enable asset managers and company managers to simultaneously anticipate and manage uncertainty. From these competencies, realised strategies are shaped to coalesce into a competitive advantage for the company. However, this framework only incorporates the company itself, not its external environment. This external environment, however, is the main source of uncertainty and is therefore paramount for an organisational resilience framework.

After discussing the success factors for organisational resilience to produce competitive advantages and identifying the roots of this superior profitability, a general management framework of how strategic resilience can add value to companies is provided in Figure 3.1.

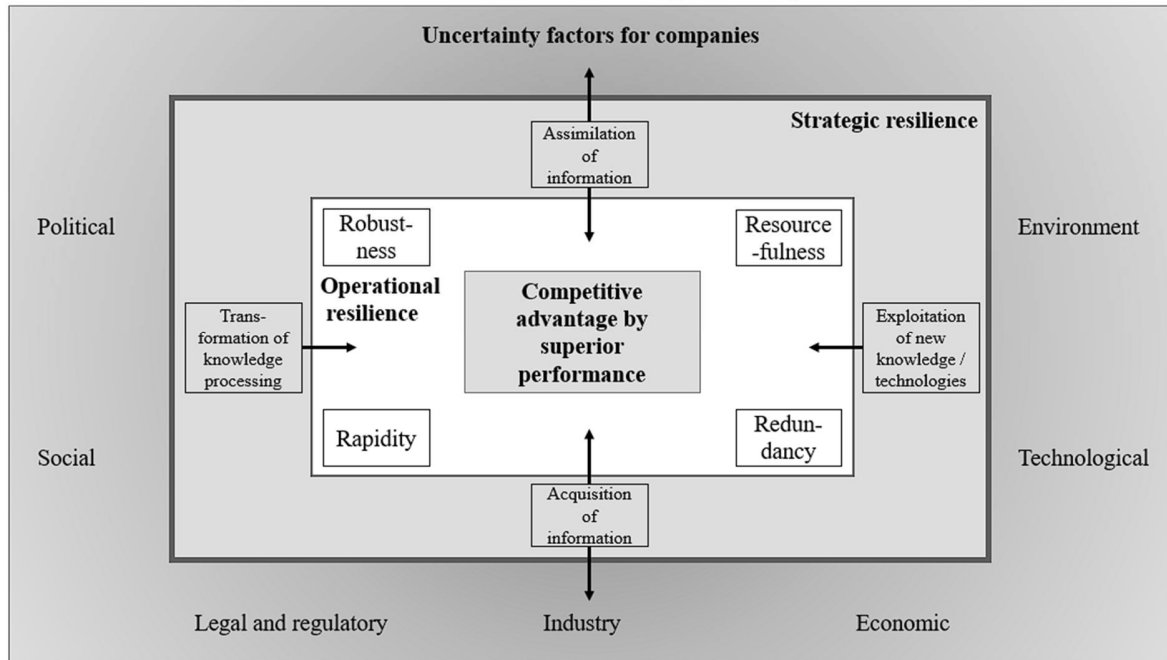


Figure 3.1. Strategic resilience value-adding framework

Source: created by the author, adapted from Kantur and Iseri-Say (2015), Gorjian Khanzad and Gooyabadi (2021).

The strategic resilience value-adding framework represents a comprehensive management framework designed to provide managers with principles for the effective and efficient implementation and application of strategic resilience. The framework is partly adapted from Kantur and Iseri-Say (2015) and Gorjian Khanzad and Gooyabadi (2021). It includes the following domains: (1) competitive advantage generation, (2) operational resilience domain, (3) strategic resilience domain, and (4) the uncertain environment of the company. Applying RBT, DCT and organisational ambidexterity as the theoretical foundation, the framework explains how a company can create and protect its competitive advantage through layers of operational and strategic resilience.

The first domain encompasses the company's goal, which is to generate and sustain a competitive advantage by creating superior performance. In the case of investment companies, this is done by outperforming the market and providing a superior return to investors. However, providing a superior return must also include the volatility of return, and so the Sharpe ratio of the fund. Accordingly, balancing risk and reward is crucial for delivering superior performance compared to a benchmark. This can be achieved by dealing with an uncertain environment in which strategies are not only selected based on resources and capabilities but also successfully implemented by managers. In conclusion, the realised strategies to achieve this competitive advantage come from the two other domains, with planned, deliberate and emergent strategies (Mintzberg and McHugh, 1985; Mintzberg and Waters, 1985)

These emergent strategies come from the second domain in the strategic resilience value-adding framework: the operational resilience domain. The four capabilities of the asset

management company to rebound from crisis or uncertainty are applied at this level: Resourcefulness, robustness, rapidity and redundancy are needed to apply the information gathered by strategic resilience and thus mitigate the crisis at hand and create the possibility to act on emergent strategies (Mintzberg and McHugh, 1985; Mintzberg and Waters, 1985) through the autonomous action of the asset manager or by unplanned shift by the top-level management. To improve the firm's performance and achieve superior results, this domain is necessary as the enacting body of strategic resilience. Without operational resilience, unpredictable changes resulting from uncertainty cannot be mitigated, and no competitive advantage can be achieved. The experts and quantitative results elaborated on this, as it was imperative for firm performance, specifically in terms of the capability to act during times of stress and market downturns. In conclusion, the second domain is the generator of strategies and the last defence against uncertainty.

The third and most important domain is the strategic resilience domain. This level of the strategic resilience value-adding framework influences both the upper and lower levels. The most valuable insight from the research was that absorptive capacity, as a means to drive innovation and position the company strategically, is linked to both other levels. All four components – (1) acquisition of information, (2) assimilation of information, (3) transformation of knowledge processing, and (4) exploitation of new knowledge/technologies – create the ability to foresee and anticipate the uncertainty factors from the fourth domain of this framework and to shape the scenarios and planned strategies to deal with unknown information and transform the company into a state to create a competitive advantage. Two of these factors are more internally focused, with TR and EX enhancing operational resilience. The distinctive competencies developed at this level are utilised in the operational resilience level to address emerging crises and maintain performance at the company level. This level is therefore imperative for competitive advantage because if it is missing or subordinate to operational resilience, the company can only act on emergent strategies rather than deliberative ones and thus loses the ability to anticipate uncertainty, instead only reacting to it. This was made clear in the research, where operational resilience hinders strategic resilience; therefore, a focus on operational resilience may impede the building of competitive advantage. However, deliberate strategies alone are insufficient due to unpredictable change; hence, an ambidextrous approach must be taken by exploring strategic resilience and exploiting operational resilience. In conclusion, this level serves as a focal point for this framework, impacting and addressing all other domains as well.

The fourth and final domain encompasses the macro environment and entails uncertainty factors that affect companies from a broader range. This domain represents the external environment of a company by identifying factors of uncertainty from the PEST(LE) framework (Aguilar, 1967), as also applied by Gorjian Khanzad and Gooyabadi (2021) for strategic resilience. Furthermore, uncertainty factors from the industry, based on Porter's five forces (Porter, 2008), are included. These factors are examples of external conditions that may cause uncertainty and must therefore be managed by the company. These different external conditions must be scanned, and information must be acquired and assimilated to anticipate currently unknown uncertainty factors and drivers for market tensions. In conclusion, this domain encompasses various factors that must be accounted for by strategic resilience, VRIO resources and dynamic capabilities to create deliberate competencies for building strategies to deal with these uncertainty factors. In doing so, companies can create competitive advantage by innovatively anticipating uncertainty to position the company in a resilient state for achieving superior performance.

Conclusions and recommendations

Conclusions

1. This research closes the gap in the organisational resilience literature and provides a separation of strategic and operational aspects of organisational resilience and its impact on firm performance, thus providing a new, specific definition of organisational resilience and its sub-components.
2. The literature review shows that in recent years, and especially during the COVID-19 pandemic, research on the resilience of companies and systems has been trending upwards. The publications are primarily concentrated in journals with an environmental or sustainability focus. However, the general topics of the journals vary significantly, implying that strategic resilience appears to be widespread and not confined to a single research field. The keywords from these publications show a view on resilience in terms of its causes, the fields where resilience is applied, or the concept of resilience and its relationship to strategic management.
3. For companies, both strategic resilience and operational resilience are needed, based on the expert interviews, to develop distinct competencies. Together, they are formed from company-level strategies to build organisational resilience capabilities and resources.
4. From these distinct competencies, strategies are developed to create competitive advantage through organisational resilience and, in turn, achieve superior profitability. The quantitative research findings on operational resilience and the qualitative research findings on strategic resilience highlighted this influence.
5. As shown by the quantitative results, the asset management industry currently appears to lean more on operational resilience than on strategic resilience. This may be a reason for the lower performance of actively managed funds compared to passive funds, and a path to renew trust in active management, namely by ambidextrously pursuing both sides of organisational resilience and then building distinct competencies to foster competitive advantage and achieve superior profitability in this industry.
6. From the quantitative research results, RQ1 (“Is there a positive and significant impact of strategic resilience on firm performance in investment funds?”), tested by H1 and H2, was not supported. However, the experts elaborated on the influence of strategic resilience on firm performance. Points in favour of the non-influence of the quantitative results are that preparing an investment fund strategically for uncertainty requires significant costs and resources, which lowers performance. Nevertheless, the capabilities involved with strategic resilience to foresee and anticipate uncertainty and its positive impact on firm performance were seen as important by the experts.
7. The quantitative negative and insignificant results for strategic resilience may also stem from the highly positive and significant influence of operational resilience. Therefore, RQ2 (“Is operational resilience positively and significantly impacting the firm performance of investment funds?”), tested by H3, is accepted based on both the quantitative results and the input of the experts. Both demonstrate a clear focus on responding to crises and uncertainty as quickly and effectively as possible; from the experts’ point of view, this is a major selling point for active fund management.
8. Combining both strategic and operational resilience in a model to impact firm performance addresses the question of ambidexterity in RQ3 (“Are operational and strategic forms of resilience needed ambidextrously to achieve the positive and significant impact of organisational resilience on firm performance?”), which is tested by H4 and rejected based on the quantitative results, but disputed in the qualitative results. According to the SEM-PLS

model, operational resilience acts as a moderator, having a negative and insignificant impact on the relationship between strategic resilience and firm performance. Therefore, high operational resilience hinders strategic resilience, as confirmed by the experts. Asset managers who focus on short-term rebounding from a crisis may overlook the strategic positioning and therefore miss out on potential returns. Thus, an ambidextrous approach must be taken by balancing both sides of organisational resilience.

9. The quantitative results varied from the results for RQ4 (“Do fund managers’ individual resilience resources and capabilities affect the influence of strategic resilience on firm performance?”), tested with H5 to H7, as most of the impact shifted from positive to negative in the different models, and most individual resilience resources were moderately to highly insignificant. Most valuable were cognitive and contextual resilience resources in some models; however, the results cannot be seen as clearly interpretable. Based on the expert interviews, this point was disputed; however, the idea that individual resilience resources have an impact on operational resilience was mostly discussed and agreed upon. Nevertheless, the effect of individual resilience resources should also be evident in the strategic part of organisational resilience, although this was not reflected in the quantitative results.
10. Furthermore, the impact of the control variables was tested with H8, showing positive and negative effects, but mostly insignificant results. Funds investing in value companies tend to increase the rate of return. Four of the control variables have a negative influence on the rate of return. Besides Strategy–Style, only company AUM is close to being significant, so it can be inferred that asset managers working in asset management companies with more AUM tend to decrease the rate of return on funds. In contrast, the asset manager’s personal AUM has a positive influence on the return rate. However, this is also insignificant. Statistically speaking, the three-year models exceeded the ability to explain the variance for rate of return, volatility of returns and Sharpe ratio for RQ5 (“How does the impact of strategic resilience on firm performance change over a one-year, three-year and five-year horizon?”), tested in H9. Furthermore, longer timeframes had a significant impact on the strategic resilience results and did not alter the results for operational resilience in the rate of return model. For volatility of returns and the Sharpe ratio, strategic resilience becomes more significant with longer timeframes and more positive in the Sharpe ratio model. Operational resilience, however, increased in significance across all models with longer timeframes.
11. RQ6 (“How can the impact of strategic resilience on performance in the investment fund industry be captured in a management framework?”) was answered in the third chapter of this dissertation after the evaluation of the expert interviews. It was clearly seen that both operational and strategic resilience are needed in this market. From these results, the organisation resilience pyramid was constructed, sources of superior performance from strategic and operational resilience capabilities and resources were outlined, and a framework for how strategic resilience leads to superior profitability was established, incorporating a micro- and macro-economic view of several factors that create uncertainty.

Recommendations

1. It is recommended that managers boost performance by emphasising operational resilience for both short- and long-term gains. Prioritising operational resilience capabilities in the company can yield advantages by quickly restoring momentum after crises.
2. However, it is also recommended to build strategic resilience capabilities, namely assimilation (AS) and acquisition (AC) of information to respond to external uncertainty factors. Dealing with new and existing information is essential for investment funds to grasp the current market

trends. Asset management companies are highly encouraged to invest in innovation capabilities derived from strategic resilience to address unknown and uncertain events more effectively.

3. In turn, transformation of knowledge processing (TR) and exploitation of new knowledge/technologies (EX) as strategic resilience capabilities are needed to strengthen capabilities in operational resilience to use the acquired and assimilated information for shaping distinct competencies. This is a unique benefit of active management and should be a cornerstone of capability evolution, helping investors regain trust in active management skills during uncertainty.
4. From these distinct competencies, generic strategies for the company can be shaped. Strategic resilience should be used for shaping planned and deliberate strategies, whereas operational resilience should aim to shape emergent strategies in existing times of adversity. In the end, realised strategies based on an ambidextrous combination of strategic and operational resilience should be built at the functional, business and corporate levels.
5. From the strategic resilience standpoint, it is recommended to focus not solely on these resources and capabilities to avoid being trapped in a 'failure trap' where innovations replace ideas that have not yet had enough time to deliver a return. It is recommended to not solely focus on strategic resilience, since a crucial part of organisational resilience is missing, and no outperformance can be achieved.
6. On the other hand, it is not advised to excessively rely on exploitation from operational resilience, which may lead to a 'success trap', with good performance during crises but a lack of adaptability resulting in poor performance due to organisational inertia in adapting to changes by neglecting strategic resilience.
7. Given the challenges of building both sides of organisational resilience, it is recommended to balance both capabilities to shape company strategies and ultimately build competitive advantage from mitigating uncertainty factors in the market, thus achieving superior profitability. This can be done by purposefully separating both ideas and differentiating the scenarios and strategies for dealing with uncertainty at the company level by utilising the strategic resilience value-adding framework.
8. Lastly, it is recommended to see strategic resilience not only as being strategically prepared to bounce back after a crisis, but also to foresee a crisis and position the company so that it can anticipate its arrival. Pursuing organisational ambidexterity in strategic and operational resilience, the potential of active management of investment funds can be unlocked.

Recommendations for future research

1. Rejecting the main hypothesis based on the quantitative results was unexpected. Either strategic resilience is less pronounced in the investment fund industry, or the measurement led to difficulties for the participants. Therefore, a follow-up study should be done in another market field with a higher commitment to strategic resilience in general. However, this is no longer in the scope of this dissertation and can be recommended as a future research study.
2. As previously discussed, the mediator variable of individual resilience resources should be applied to the operational resilience component, and the impact of this should also be researched. However, this was not the goal of this dissertation, so another model was not used. Therefore, this may lead to further insights in this study area. Indeed, this was one of the discussion points mentioned by the experts to illustrate a practical application.
3. The newly applied measurement model for strategic and operational resilience in the investment fund industry needs further validation. A market for further validation could be the

investment fund industry in the US, as it is the largest market for investment funds. Furthermore, the cultural traits are way more open to investments in the US, so that different results may occur. This approach would enable further validation of the results and expand the research scope to include different countries and markets.

4. As the time periods for this research were set at one, three and five years, other timeframes may yield similar or different results – whether looking further into the direction of short-termism or stretching it into longer timeframes. Sequel surveys were not included in this study, but they are advised for future research to verify the findings of this dissertation. Moreover, different market conditions, such as distinguishing between bull and bear markets, may lead to a further broadening of the research findings.
5. This research primarily focused on the impact of strategic resilience on firm performance. However, another valuable research direction is the investigation into operational resilience as a driver for firm performance. This point was frequently discussed in this dissertation; however, greater focus on its short-term practice may be valuable due to its inherent emphasis on short-term measures within the asset management industry.
6. Next to the effect of operational resilience on firm performance, the impact of strategic resilience as a mediator on operational resilience is another worthwhile research avenue. This was brought up in the interviews, with a clear focus on operational resilience.
7. Another point brought up from the interviews is that being strategically resilient might be too costly for the management, which could hinder its implementation. This presents a valuable avenue for investigating the cost-benefit of strategic resilience in general companies and the investment fund industry, mainly because costs are a vital aspect of active management in the investment fund industry.
8. As there are many variables in the dataset, the necessity of these must be tested. In follow-up research, the methodology of necessary condition analysis will be applied to test which variables are necessary but not sufficient contributions of determinants in the data set. This enables the research to identify must-have factors of strategic and operational resilience for achieving firm performance in this model.
9. Lastly, coming from the topicality of the research, the influence of introducing widespread strategic resilience into the investment fund market might impact the EMH. However, the EMH primarily concerns known information. Strategic resilience, as the ability to cope with uncertainty, tries to reduce unknown information. If all asset managers adopt strategic resilience, the market may adjust and factor this capability into its assessments. Consequently, it reduces the competitive advantage of strategic resilience. Thus, the impact of strategic resilience on the EMH might be a venue for future research.

BIBLIOGRAPHY

1. Acuti, D., Bellucci, M., & Manetti, G. (2020). Company disclosures concerning the resilience of cities from the Sustainable Development Goals (SDGs) perspective. *Cities*, 99, 102608. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102608>
2. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
3. Al-Mutairi, A., AlKheder, S., Alzwayid, S., Talib, D., Heji, M. B., & Lambert, J. H. (2022). Scenario-based preferences modeling to investigate port initiatives resilience. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121498>
4. Althonayan, A., & Andronache, A. (2019). Resiliency under Strategic Foresight: The effects of Cybersecurity Management and Enterprise Risk Management Alignment. 2019 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (Cyber SA). <https://doi.org/10.1109/cybersa.2019.8899445>
5. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
6. Appiah, G., Amankwah-Amoah, J., & Liu, Y. L. (2020). Organizational Architecture, Resilience, and Cyberattacks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2218–2233. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3004610>
7. Appiah, M. K., Amaning, N., Tettevi, P. K., Owusu, D. F., & Ware, E. O. (2023). Internal audit effectiveness as a boon to public procurement performance: a multi mediation model. *Cogent Economics & Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2164968>
8. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance*. *The Journal Of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>
9. Baker, M. (1998). Fund Managers' attitudes to risk and time horizons: The effect of performance Benchmarking. *The European Journal of Finance*, 4(3), 257–278. <https://doi.org/10.1080/135184798337290>
10. Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory. *Group & Organization Management*, 46(4), 657–691. <https://doi.org/10.1177/10596011211022488>
11. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
12. Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
13. Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
14. Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006>
15. Becker, J., Klein, K. & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
16. Belalcazar, A., Ron, M., Diaz, J., & Molinari, L. (2017). Towards a Strategic Resilience of Applications through the NIST Cybersecurity Framework and the Strategic Alignment Model (SAM). 2017 International Conference on Information Systems and Computer Science (INCISCOS). <https://doi.org/10.1109/inciscos.2017.29>
17. Belielieu, A. (2022, July 19). How can organizations accelerate their resilience journey? World Economic Forum. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.weforum.org/stories/2022/07/how-organizations-accelerate-resilience-journey/>

18. Berk, J. B. & Green, R. C. (2004). Mutual Fund Flows and Performance in Rational Markets. *Journal Of Political Economy*, 112(6), 1269–1295. <https://doi.org/10.1086/424739>
19. Beuren, I. M., Santos, V. D. & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2021-0158>
20. Biglova, A., Ortobelli, S., Rachev, S. T. & Stoyanov, S. V. (2004). Different approaches to risk estimation in portfolio theory. *The Journal of Portfolio Management*, 31(1), 103–112. <https://doi.org/10.3905/jpm.2004.443328>
21. Birchall, S. J., & Bonnett, N. (2021). Climate change adaptation policy and practice: The role of agents, institutions and systems. *Cities*, 108, 103001. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103001>
22. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2021). *Investments* (12.). McGraw-Hill Education Ltd.
23. Bogner, A., & Menz, W. (2009). The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 43–80). https://doi.org/10.1057/9780230244276_3
24. Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W. & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *The Journal Of Supply Chain Management*, 50(3), 55–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12050>
25. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K. J., Wallace, W. A. & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
26. Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
27. Caralli, R. A., Allen, J. H., Curtis, P. D., White, D. W., & Young, L. R. (2010). Improving Operational Resilience Processes: The CERT Resilience Management Model. 2010 IEEE Second International Conference on Social Computing. <https://doi.org/10.1109/socialcom.2010.173>
28. Cárdenas, J. R. G., Nebot, À. and Mugica, F. (2016). A proposal for climate change resilience management through fuzzy controllers. 6th International Conference on Simulation and Modeling Methodologies, Technologies and Applications (SIMULTECH), 1-7.
29. Cerè, G., Rezgui, Y., & Zhao, W. (2017). Critical review of existing built environment resilience frameworks: Directions for future research. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25, 173–189. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.09.018>
30. Chartered ABS's Academic Journal Guide (2021). *Academic Journal Guide 2021*. <https://charteredabs.org/academic-journal-guide>
31. Chen, J., Touati, C., & Zhu, Q. (2020). A Dynamic Game Approach to Strategic Design of Secure and Resilient Infrastructure Network. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 15, 462–474. <https://doi.org/10.1109/tifs.2019.2924130>
32. Chen, W. Y., Hu, F. Z. Y., Li, X., & Hua, J. (2017). Strategic interaction in municipal governments' provision of public green spaces: A dynamic spatial panel data analysis in transitional China. *Cities*, 71, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.07.003>
33. Cherny, A. S. & Madan, D. B. (2008). New measures for performance evaluation. *The Review of Financial Studies*, 22(7), 2571–2606. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn081>
34. Chowdhury, M. I. B., Prayag, G., Orchiston, C. & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226. <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
35. Ciumasu, I. M. (2013). Dynamic decision trees for building resilience into future eco-cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1804–1814. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.010>
36. Clement, J., Esposito, G., & Crutzen, N. (2022). Municipal Pathways in Response to COVID-19:

- A Strategic Management Perspective on Local Public Administration resilience. *Administration & Society*, 55(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
37. Cohen, J. (1990). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Computers Environment And Urban Systems*, 14(1), 71. [https://doi.org/10.1016/0198-9715\(90\)90050-4](https://doi.org/10.1016/0198-9715(90)90050-4)
 38. Colding, J., Colding, M., & Barthel, S. (2020). Applying seven resilience principles on the Vision of the Digital City. *Cities*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102761>
 39. Collis, J. & Hussey, R. (2021). *Business research: A Practical Guide for Students*. Red Globe Press.
 40. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
 41. Cuellar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y., & Serrano-Cinca, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>
 42. Daniel, K., Grinblatt, M., Titman, S. & Wermers, R. (1997). Measuring Mutual Fund Performance with Characteristic-Based Benchmarks. *The Journal Of Finance/The Journal Of Finance*, 52(3), 1035. <https://doi.org/10.2307/2329515>
 43. Davidson, K., Nguyen, T. M. P., Beilin, R., & Briggs, J. (2019). The emerging addition of resilience as a component of sustainability in urban policy. *Cities*, 92, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.03.012>
 44. Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.
 45. Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
 46. Drachter, K., Kempf, A. & Wagner, M. (2007). Decision processes in German mutual fund companies: evidence from a telephone survey. *International Journal of Managerial Finance*, 3(1), 49–69. <https://doi.org/10.1108/17439130710721653>
 47. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
 48. Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
 49. EFAMA (2024). Fact book 2023. Retrieved from https://www.efama.org/sites/default/files/fact-book-2024_lowres.pdf (13.06.2025)
 50. EFAMA (2025). Trends in the European Investment Fund Industry in the Fourth Quarter of 2024 & Results for the Full Year of 2024. Retrieved from <https://www.efama.org/sites/default/files/files/quarterly-statistical-release-q4-2024.pdf> (13.06.2025)
 51. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
 52. Elton, E. J. & Gruber, M. J. (2020). A review of the performance Measurement of Long-Term Mutual Funds. *Financial Analysts Journal*, 76(3), 22–37. <https://doi.org/10.1080/0015198x.2020.1738126>
 53. Essuman, D., Bruce, P. A., Ataburo, H., Asiedu-Appiah, F. & Boso, N. (2022). Linking resource slack to operational resilience: integration of resource-based and attention-based perspectives. *International Journal of Production Economics*, 254, 108652. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108652>
 54. European Central Bank. (2022, September 8). Monetary policy decisions. Retrieved September 24, 2022, from <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220908%7Ec1b6839378.en.html>

55. European Commission (2016). Building Resilience: The EU's approach. Retrieved 28 July 2021, from https://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/EU_building_resilience_en.pdf
56. European Commission (2021). Recovery and Resilience Task Force. Retrieved 28 July 2021, from https://ec.europa.eu/info/departments/recovery-and-resilience-task-force_en
57. European Court of Auditors (2022). Investment funds EU actions have not yet created a true single market benefiting investors (ISBN 978-92-847-7524-8). Publications Office of the European Union. <https://www.europeansources.info/record/investment-funds-eu-actions-have-not-yet-created-a-true-single-market-benefiting-investors/>
58. Fathy El Dessouky, N. & Al-Ghareeb, A. (2020). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs. <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf51154.2020.9319967>
59. Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5–46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>
60. Figueiredo, R., Yousaf, A., Camargo, M. E., & Soliman, M. (2025). Understanding supply chain resilience in Technology-Based Innovations in MSMEs. The role of Techno-Insecurity, innovation orientation, and employee Resilience in supporting the orientation of key Decision-Makers. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2658>
61. Financial Times. (2021, January 1). Prospering in the pandemic: 2020's top 100 companies. Retrieved 7 August 2021, from <https://www.ft.com/content/f8251e5f-10a7-4f7a-9047-b438e4d7f83a>
62. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards. *Choice Reviews Online*, 46(09), 46–5122. <https://doi.org/10.5860/choice.46-5122>
63. Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive Capacity: scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
64. Füreder, N., & Förster, C. (2024). In the eye of the storm: Hospital leaders' resilience during the COVID-19 pandemic. *Health Care Management Review*. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000399>
65. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
66. Gaub, F., Popescu, N., & Missiroli, A. (2017). After the EU Global Strategy. Retrieved 8 July 2021, from https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/After_EU_Global_Strategy._Resilience.pdf
67. Gehrig, T., Lütje, T. & Menkhoff, L. (2009). Bonus payments and fund managers' behavior: transatlantic evidence. *CESifo Economic Studies*, 55(3–4), 569–594. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifn038>
68. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
69. Giezen, M., Salet, W., & Bertolini, L. (2015). Adding value to the decision-making process of mega projects: Fostering strategic ambiguity, redundancy, and resilience. *Transport Policy*, 44, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.08.006>
70. Glow, D. (2025). EUROPEAN FUND INDUSTRY REVIEW: 2024. Refinitiv. <https://www.lipperfundawards.com/Media/Files/PDFs/2025/Europe/European-Fund-Industry->

71. Gorjian Khanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127–141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
72. Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
73. Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214–231. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2013-0078>
74. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
75. Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal Of Marketing Theory And Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202>
76. Hamel, G., Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
77. Hamieddine, C. (2025). Agility for resilience: A qualitative exploration of companies' strategies in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(2), 111–119. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i2art11>
78. He, Z., Huang, H., Choi, H. & Bilgihan, A. (2022). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal Of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/josm-06-2021-0216>
79. Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
80. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *Advances in international marketing* (S. 277–319). [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014)
81. Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210747. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
82. Herbane, B. (2018). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
83. Hernes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., & Schultz, M. (2024). From Bouncing Back to Bouncing Forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
84. Heydari, B. (2017). Resilience in Homogeneous Networks: A Strategic Network Formation Approach. 2017 IEEE International Conference on Software Quality, Reliability and Security Companion (QRS-C). <https://doi.org/10.1109/qrs-c.2017.54>
85. Hillmann, J. and Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?. *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
86. Huang, R., Pilbeam, K. & Pouliot, W. (2021). Do actively managed US mutual funds produce positive Alpha? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 182, 472–492. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.006>
87. Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y. & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485–499. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020>
88. Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2024). Insight into how Environmental Management Accounting Practices and Complexity of Green Innovation Management Pave the Way Toward Strategic Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02461-3>

89. Ibarrarán, M. E., Malone, E. L., & Brenkert, A. L. (2009). Climate change vulnerability and resilience: current status and trends for Mexico. *Environment, Development and Sustainability*, 12(3), 365–388. <https://doi.org/10.1007/s10668-009-9201-8>
90. Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
91. Jakšić, M., Leković, M. & Milanović, M. (2015). Measuring the performance of mutual funds: A case study. *Industrija*, 43(1), 37–51. <https://doi.org/10.5937/industrija43-6677>
92. Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602. <https://doi.org/10.2307/2392366>
93. Jones, H. & Martínez, J. V. (2017). Institutional investor expectations, manager performance, and fund flows. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(6), 2755–2777. <https://doi.org/10.1017/s0022109017000850>
94. Jones, L. (2018). Resilience isn't the same for all: Comparing subjective and objective approaches to resilience measurement. *WIREs Climate Change*, 10(1). <https://doi.org/10.1002/wcc.552>
95. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
96. Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066>
97. Karani, S. (2004). Building the organization's long-term success through strategic values. 2004 IEEE International Engineering Management Conference (IEEE Cat. No.04CH37574). <https://doi.org/10.1109/iemc.2004.1407143>
98. Khurana, H. (2011). Moving beyond defense-in-depth to strategic resilience for critical control systems. 2011 IEEE Power and Energy Society General Meeting. <https://doi.org/10.1109/pes.2011.6039873>
99. Kim, K. W., Andrew, S. A. & Jung, K. H. (2020). Building resilient organizations: Organizational resilience as a network outcome. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1319–1328. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758720>
100. Kitsing, M. (2022). Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporation Review*, 14(4), 339–352. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865>
101. Kravchuk, I. (2022). Performance of equity fund investment strategies in Poland. *Sustainability*, 14(20), 13078. <https://doi.org/10.3390/su142013078>
102. Kyle, A. S. (1985). Continuous auctions and insider trading. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 53, 1315–1335.
103. Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
104. Lan, H., & Sheng, J. (2023). In anticipation of a downturn: The role of impression management in buffering against failure. *Industrial Marketing Management*, 115, 355–367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.008>
105. Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
106. Lee, A.V., Vargo, J. and Seville, E., (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *National Hazards Review*, 14, 29–34. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075).
107. Lefkovitz, D. (2025, April 29). How US market turmoil made Low-Volatility stocks great again. Morningstar UK. Retrieved May 24, 2025, from

- <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/264129/how-us-market-turmoil-made-low-volatility-stocks-great-again.aspx>
108. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
 109. Lettau, M., Ludvigson, S. C. & Manoel, P. (2018). Characteristics of Mutual Fund Portfolios: Where Are the Value Funds? Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3304181>
 110. Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 177, 114636. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
 111. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
 112. Linnenluecke, M. K. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG) performance in the context of multinational business research. *The Multinational Business Review*, 30(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/mbr-11-2021-0148>
 113. Liu, R., Long, J. & Liu, L. (2023). Seeking the resilience of service Firms: A strategic learning process based on digital platform capability. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 371–391. <https://doi.org/10.1108/jsm-04-2022-0124>
 114. Liu-Lastres, B. & Cahyanto, I. (2023). Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101073>
 115. Lo, A. W. (2004). The Adaptive Markets Hypothesis: Market Efficiency from an Evolutionary perspective. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID602222_code17399.pdf?abstractid=602222&mirid=1
 116. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/nbri-07-2017-0041>
 117. Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545. <https://doi.org/10.1002/smj.2789>
 118. Mallak, L. A. (1998). Putting Organisational Resilience to Work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
 119. Manca, A., Benczur, P. and Giovannini, E. (2017). Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society Part 1: a Conceptual Framework, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
 120. Marshall, A., & Ojiako, U. (2010). From the myth of Prometheus to strategic resilience: two cognitive paradigms linking risk and innovation. *Prometheus*, 28(4), 343–360. <https://doi.org/10.1080/08109028.2010.539018>
 121. Martinelli, E. & Tagliazucchi, G. (2019). Entrepreneurs' resilience to natural disasters: A survey in the retail sector. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 43–61. <https://doi.org/10.7433/s108.2019.04>
 122. Masood, O., Stewart, C. & Sultan, N. (2009). Determinants of Turkish fund managers' performance. *International Journal of Monetary Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1504/ijmef.2009.023064>
 123. McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 45-51.
 124. McManus, S., Seville, E., Vargo, J. J. and Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81)

125. Mehravari, N. (2013). Resilience management through use of CERT-RMM & associated success stories. 2013 IEEE International Conference on Technologies for Homeland Security (HST). <https://doi.org/10.1109/thh.2013.6698986>
126. Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
127. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160–197.
128. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
129. Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93–106. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2016-0091>
130. Morais-Storz, M., Stoud Platou, R., & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181–1199. <https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2016-0369>
131. Muralidhar, A. (2000). Risk-Adjusted Performance: the correlation correction. *Financial Analysts Journal*, 56(5), 63–71. <https://doi.org/10.2469/faj.v56.n5.2391>
132. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
133. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
134. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
135. Parise, G., Parise, L., Allegri, M., Marco, A. D., & Anthony, M. A. (2021). Operational Resilience of Hospital Power Systems in the Digital Age. *IEEE Transactions on Industry Applications*, 57(1), 94–100. <https://doi.org/10.1109/tia.2020.3032941>
136. Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for Achieving Organizational Ambidexterity with Digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376–1397. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0950>
137. Pástor, L. & Stambaugh, R. F. (2002). Mutual fund performance and seemingly unrelated assets. *Journal Of Financial Economics*, 63(3), 315–349. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(02\)00064-8](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(02)00064-8)
138. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
139. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a Project-Focused Definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000685](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000685)
140. Phillips, F. Y., & Chao, A. (2022). Rethinking Resilience: Definition, context, and measure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12289–12296. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3139051>
141. Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C. & Pigosso, D. C. A. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy and Sustainability: A Review of Approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
142. Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–80.
143. Raetz, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
144. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
145. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity:

- Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
146. Redman, C. L. (2014). Should Sustainability and Resilience Be Combined or Remain Distinct Pursuits? *Ecology and Society*, 19(2). <https://doi.org/10.5751/es-06390-190237>
 147. Riedl, A. & Smeets, P. (2017). Why do investors hold socially responsible mutual funds? *The Journal of Finance*, 72(6), 2505–2550. <https://doi.org/10.1111/jofi.12547>
 148. Ringle, N., Sarstedt, N. & Straub, N. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in „MIS Quarterly“. *MIS Quarterly*, 36(1), iii. <https://doi.org/10.2307/41410402>
 149. Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R. & Balzarova, M. A. (2022). Fortune favours the Digitally Mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182–1204. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-10-2021-0514>
 150. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
 151. Rumelt, R. P., Schendel, D., and Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5–29.
 152. Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE ON CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND PROFITABILITY. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.2307/257052>
 153. Saeri, M., Burhansyah, R., Supriyadi, S., Kilmanun, J. C., Hanif, Z., Sugandi, D., Adri, A., Firdaus, F., Nurmalingda, N., Swastika, D. K. S., Istiqomah, N., Setyorini, D., Arifin, Z., Mamilianti, W., Utami, D. C., & Basrowi, B. (2024). Strategic resilience: Integrating scheduling, supply chain management, and advanced operations techniques in production risk analysis and technical efficiency of rice farming in flood-prone areas. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1065–1082. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.12.002>
 154. Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A. & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
 155. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J., Becker, J. & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
 156. Sekaran, U. & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley.
 157. Shah, J., & Axelsen, B. (2016). Resilient Highways Asset Management for Local Transport Authorities. *Asset Management Conference (AM 2016)*. <https://doi.org/10.1049/cp.2016.1417>
 158. Shah, S. Z. A., Ahmad, M. & Mahmood, F. (2018). Heuristic biases in investment decision-making and perceived market efficiency. *Qualitative Research in Financial Markets*, 10(1), 85–110. <https://doi.org/10.1108/qrfm-04-2017-0033>
 159. Shao, M., & An, L. (2022). Contradiction or consistency: the “Double-Edged sword” effect of asset specificity on organizational resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1900–1911. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3164429>
 160. Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S. B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, 117, 443–449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035>
 161. Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90, 324–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>
 162. Shi, W., & Mena, C. (2021). Supply Chain Resilience Assessment With Financial Considerations: A Bayesian Network-Based Method. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3066600>

163. Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.056>
164. Simons, K., (1998). Risk-adjusted performance of mutual funds. *New England Economic Review*, Sep., 33–48, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:fip:fedbne:y:1998:i:sep:p:33-48>.
165. Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
166. Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733–743. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
167. Staber, U. & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity. *Journal Of Management Inquiry*, 11(4), 408–424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
168. Su, S., Baird, K. & Munir, R. (2023). Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, 44(3), 403–421. <https://doi.org/10.1108/ijm-11-2021-0631>
169. Sutcliffe, K. and Vogus, T. (2003). Organising for Resilience. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (eds) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, 94–110.
170. Suto, M. & Toshino, M. (2005). Behavioural biases of Japanese institutional investors: fund management and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 466–477. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00442.x>
171. Tagliazucchi, G., De Canio, F. & Martinelli, E. (2023). Exploring perceived post-disaster performance in micro-businesses: How does entrepreneur psychological resilience matter? *Entrepreneurship and Regional Development*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2185687>
172. Tasic, J., Tantri, F., & Amir, S. (2019). Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation. *Complexity*, 2019, 1–23. <https://doi.org/10.1155/2019/3946356>
173. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
174. Teece, D. J., Pisano, G. P. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7)
175. Teixeira, E. D. O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333–342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
176. Teoh, S. Y., Yeoh, W., & Zadeh, H. S. (2015). Towards a resilience management framework for complex enterprise systems upgrade implementation. *Enterprise Information Systems*, 11(5), 694–718. <https://doi.org/10.1080/17517575.2015.1085096>
177. Trim, P. R., & Lee, Y. I. (2010). A security framework for protecting business, government and society from cyber attacks. 2010 5th International Conference on System of Systems Engineering. <https://doi.org/10.1109/sysose.2010.5544085>
178. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
179. Välikangas, L. (2016). Strategic Resilience. In: Augier, M., Teece, D. (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, London, doi: 10.1057/978-1-349-94848-2_375-1.
180. Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic resilience: staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55–58. <https://doi.org/10.1108/08944310510556964>
181. Välikangas, L., & Romme, G. (2013). How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44. <https://doi.org/10.7146/jod.7360>

182. Verlaine, M. (2022). Behavioral finance and the architecture of the asset management industry. *Journal of Economic Surveys*, 36(5), 1454–1476. <https://doi.org/10.1111/joes.12500>
183. Vidal R., Carvalho H., Cruz-Machado V.A. (2014). Strategic Resilience Development: A Study Using Delphi. In: Xu J., Cruz-Machado V., Lev B., Nickel S. (eds) *Proceedings of the Eighth International Conference on Management Science and Engineering Management. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 281. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55122-2_107.
184. Wardekker, A., Wilk, B., Brown, V., Uittenbroek, C., Mees, H., Driessen, P., Wassen, M., Molenaar, A., Walda, J., & Runhaar, H. (2020). A diagnostic tool for supporting policymaking on urban resilience. *Cities*, 101, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102691>
185. Watanabe, C., Kishioka, M., & Nagamatsu, A. (2004). Resilience as a source of survival strategy for high-technology firms experiencing megacompetition. *Technovation*, 24(2), 139–152. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(02\)00048-2](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(02)00048-2)
186. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
187. Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J. J. & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. <https://doi.org/10.1108/mbe-05-2012-0030>
188. Wicker, P., Filo, K. & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510–525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
189. Wieland, A. & Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887–905. <https://doi.org/10.1108/09600031211281411>
190. Wu, N., & Busch, T. (2003). Strategic reconfigurability in air operations. 42nd IEEE International Conference on Decision and Control (IEEE Cat. No.03CH37475), 6301–6306. <https://doi.org/10.1109/cdc.2003.1272308>
191. Yadav, U. S., Vyas, S., Kanchan, N., Ghosal, I., & Yadav, A. K. (2024). Impact of entrepreneurial leadership, Social media, digital technology, Entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00434-z>
192. Yao, K., Duan, K., Huang, R., & Chevapatrakul, T. (2024). The Memory in Return Volatility: An analysis of mutual fund returns. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.3050>
193. Zobel, C. W. (2011). Representing perceived tradeoffs in defining disaster resilience. *Decision Support Systems*, 50(2), 394–403. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.10.001>
194. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>



Tims Kolbergs

Stratēģiskās noturības ietekme uz uzņēmumu darbības rezultātiem ieguldījumu fondu industrijā

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātnes nozare: sociālās zinātnes

Zinātniskie vadītāji

Dr.oec., prof. Tatjana Volkova

Prof., Dr. Dennis Heitmann

Rīga 2026

Kolbergs, T. (2026). The impact of strategic resilience on firm performance in the investment fund industry. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 67 lpp. Iespiests saskaņā ar 2026. gada 1. jūnija RISEBA Promocijas padomes sēdes lēmumu, protokols Nr. 26/10-3.1/4 .

Promocijas darbs ir izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA un LU Banku augstskolā laika posmā no 2019.gada oktobrim līdz 2025.gada jūlijam.

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, satur ievadu, trīs nodaļas, secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu un deviņus pielikumus – kopā 326 lappuses. Literatūras sarakstā ir 375 literatūras avoti.

DARBA ZINĀTNISKIE VADĪTĀJI:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec., profesore*, Latvijas Universitātes Banku augstskola (Latvija)
2. **Dennis Heitmann**, *Dr. rer. pol., profesors*, Kaizerslauternes augstskola (Vācija)

DARBA RECENZENTI:

1. Andrejs Čirjeviskis, *Dr. oec., profesors*, RISEBA (Latvija)
2. Prof. María Iborra Juan, *Dr., profesore*, Valensijas Universitāte (Spānija)
3. Prof. Liisa Johanna Vālikangas, *Dr., profesore*, Dānijas Tehniskā universitāte (Dānija)

Promocijas darba aizstāvēšana notiks 2026. gada 11. septembrī, plkst. 14.00 RISEBA Ekonomikas un uzņēmējdarbības nozares Promocijas padomes atklātajā sēdē Rīgā, Meža ielā 3.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Bibliotēkā, Meža ielā 3, Rīgā.

Promocijas darbu zinātniskā grāda zinātnes doktors (Ph. D.) sociālajās zinātnēs aizstāvēšanai ir apstiprinājusi RISEBA Promocijas padome 2026. gada 1. jūnijā.

Promocijas padomes priekšsēdētājs: Dr. oec., prof. A. Čirjeviskis.

Promocijas padomes zinātniskais sekretārs: Dr. hab. oec., prof. emeritus V. Kozlinskis.

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai RISEBA Promocijas padomei zinātniskā grāda zinātnes doktors (Ph. D.) sociālajās zinātnēs iegūšanai. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Tims Kolbergs

06.07.2026

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: riseba@riseba.lv, tālr.: +371 26465351; +371 67500265.

© Tim Colberg, 2026

© LU Banku augstskola, 2026

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2026

ISBN 978-9984-705-76-7

Pateicības

Izturība ir ne tikai šī promocijas darba tēma, bet arī būtiska daļa no manas dzīves. Pārvarot vairākus šķēršļus doktorantūras studiju gaitās, izprotot un pētot noturību, es pats varēju mācīties un attīstīties samērā stresainos un notikumiem bagātos laikos. Tāpat noturība man iemācīja pārdomāt aktuālos notikumus un attīstīt iekšējo līdzsvaru. To sasniegt man palīdzēja daudzi cilvēki, organizācijas un iestādes. Tāpēc es vēlos izmantot šo iespēju, lai pateiktos tiem, kuri mani ir ietekmējuši. Šāds saraksts nevar būt pilnībā pabeigts, tāpēc es neaprobežojos ar šiem pateicības vārdiem, jo arī daudzi citi man ir palīdzējuši šajā ceļā.

Pirmkārt un galvenokārt, es vēlos izteikt savu dziļāko atzinību Dr. oec., prof. Tatjanai Volkovai un prof. Dr. Dennisam Heitmannam par viņu milzīgo atbalstu kā maniem vadītājiem šajā doktorantūras studiju ceļā. Jo īpaši Dr. oec., prof. Tatjanai Volkovai, kura pievienojās man kā vadītāja 2020. gadā un ir vadījusi mani no pašiem sākuma posmiem līdz šim brīdim ar laipnību un vienmēr noderīgiem komentāriem. Tāpat par daudzajām tikšanās reizēm un diskusijām esmu patiesi pateicīgs prof. Dr. Dennisam Heitmannam, kurš pievienojās komandai 2023. gadā, kad disertācijas izstrādes temps kļuva intensīvāks un bija nepieciešamas plašākas zināšanas statistikas jomā. Vēlreiz sirsnīgs paldies par palīdzību, kas ļāva manai disertācijai sasniegt jaunu līmeni.

Sis projekts nebūtu sācies bez profesora Dr. Kristiana Armbrustera. 2019. gadā viņš mani motivēja turpināt akadēmiskos izaicinājumus un pievienoties Banku augstskolas, RISEBA un SSE Riga kopīgajai doktorantūras programmai. Viņš pieņēma mani par pētniecības asistentu Kaiserslauternas augstskolā un personīgi atbalstīja mani, kā arī izmantoja savus kontaktus industrijā un akadēmiskajā vidē, lai veicinātu manu pētījumu.

Pēc tam, kad tiku uzņemts kā doktorants apvienotajā doktorantūras programmā, kuru īsteno LU Banku augstskolā Rīgā, es satiku vairākus pētniekus un akademiķus, kuri mani atbalstīja šajās gaitās. Tāpēc es sirsnīgi pateicos visai LU Banku augstskolas kopienai par to, ka tā kopā ar mani gāja šo ceļu doktorantūras studiju laikā. Īpašs paldies prof. Dr. sc.admin. Līgai Peiseniecei, kas palīdzēja man iekārtoties Rīgā un atrast savu ceļu pirmajā studiju gadā. Šī saikne vēl vairāk nostiprinājās 2024. gadā, kad es saņēmu LU Banku augstskolas doktora stipendiju, un vēlāk no Latvijas Universitātes, kas palīdzēja man nostiprināties akadēmiskajā vidē un pabeigt darbu pie pētījuma.

Es vēlos pateikties visiem manas aptaujas dalībniekiem, īpaši septiņiem respondentiem, par viņu vērtīgo ieguldījumu pētījumā. Visi septiņi veltīja laiku, lai apspriestu stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmumu darbības rezultātiem ieguldījumu fondos un sniegtu praktiskas atziņas. Esmu pateicīgs: Tomasam Altmenam (Thomas Altmann), Ulrihai Huvaldei (Ulrich Huwald), Andreasam Sedlačekam (Andreas Sedlaczek), Tomasam Planketam (Thomas Plunkett), Ingo Špaikam (Ingo Speich), Britai Bornefai (Britta Borneff) un īpaši Burkhardam Algeieram (Burkhard Allgeier). Turklāt esmu pateicīgs par visu recenzentu un zinātniskās komitejas locekļu ieguldījumu, kas uzlaboja un pilnveidoja manu disertāciju. Paldies arī maniem doktorantūras kolēģiem, ar kuriem kopā pavadījām vakarus, sarunājoties, iedrošinot viens otru un apmainoties ar pieredzi. Visbeidzot, esmu dziļi pateicīgs saviem vecākiem, kuri vienmēr motivēja mani turpināt pētīt akadēmisko pasauli, un savai sievai – bez viņas un viņas laipnā atbalsta es šaubos, ka būtu spējis pabeigt šo darbu.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS.....	70
--------------------	-----------

1. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS ĪPAŠĪBAS UN TO IETEKME UZ UZNĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTIEM.....

81

STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS IZCELSME.....	81
<u>IZTURĪBAS JĒDZIENS.....</u>	81
<u>ORGANIZĀCIJAS NOTURĪBA.....</u>	81
<u>ORGANIZĀCIJAS NOTURĪBAS MODELIS</u>	83
<u>OPERATĪVĀ NOTURĪBA.....</u>	84
<u>STRATĒGISKĀ NOTURĪBA</u>	84
STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS IETEKMES NOVĒRTĒŠANA UZ UZNĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTIEM	85
<u>RESURSOŠ BALSTĪTA TEORIJA</u>	85
<u>DINAMISKO SPĒJU TEORIJA.....</u>	86
<u>ORGANIZĀCIJAS DIVĒJĀDĀ SPĒJA</u>	87
SISTEMĀTISKS LITERATŪRAS PĀRSKATS PAR STRATĒGISKO NOTURĪBU	88
ORGANIZĀCIJAS NOTURĪBAS NOVĒRTĒŠANA	90
NOTURĪBAS RESURSU UN SPĒJU DEFINĪCIJA	91
FONDU INDUSTRIJAS DARBĪBAS REZULTĀTU NOVĒRTĒŠANA UN NEPIECIEŠAMĪBA PĒC ILGTERMIŅA PIEEJAS, IZMANTOJOT STRATĒGISKO ELASTĪGUMU	92
<u>PĒTĪJUMA FOKUSS</u>	94

2. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS IETEKMES NOVĒRTĒJUMS UZ UZNĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTIEM.....

95

INVESTĪCIJU FONDU INDUSTRIJAS ATTĪSTĪBAS TENDENČU APRAKSTS.....	95
PĒTĪJUMA METODIKA PAR STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS PIEMĒROŠANU UZNĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTIEM	96
<u>KLASIFIKĀCIJA UN TEORĒTISKAIS PAMATS</u>	96
<u>KONCEPTUĀLAIS MODELIS UN HIPOTĒZES.....</u>	97
<u>STRUKTŪRA, PIEEJA UN PĒTĪJUMU METODES</u>	98
<u>MAINĪGO RĀDĪTĀJU IZMANTOŠANA</u>	99
<u>APTAUJAS IZSTRĀDE, IZLASE UN DATU VĀKŠANA.....</u>	100
STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS IETEKMES NOVĒRTĒJUMS UZ IEGULDĪJUMU SABIEDRĪBU DARBĪBAS REZULTĀTIEM	101
<u>MODELIS UN PRIMĀRIE DATI.....</u>	101
<u>MĒRĪJUMU MODELIS UN AUGSTĀKA LĪMĒŅA KONSTRUKTU (HOC)S VALIDĀCIJA</u>	102
<u>FRET STRUKTURĀLIE MODEĻI UN HIPOTĒŽU PĀRBAUDE.....</u>	103
<u>FVOLA STRUKTURĀLIE MODEĻI UN HIPOTĒŽU PĀRBAUDE</u>	105
<u>FSHARPE STRUKTURĀLIE MODEĻI UN HIPOTĒŽU PĀRBAUDE</u>	106
<u>STRUKTURĀLIE MODEĻI TRĪS LAIKA POSMIEM</u>	108

<u>3. NODALAS KOPSAVILKUMS – NORĀDĪJUMI STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS UZLABOŠANAI IEGULDĪJUMU FONDU INDUSTRIJĀ UZNĒMUMU DARBĪBAS REZULTĀTU UZLABOŠANAI</u>	<u>110</u>
<u>EKSPERTU INTERVIJU IZVĒRTĒŠANA UN STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS PĀRVALDĪBAS SISTĒMAS IZSTRĀDE</u>	<u>110</u>
<u>SECINĀJUMI UN IETEIKUMI</u>	<u>114</u>
<u>IZMANTOTĀ LITERATŪRA</u>	<u>118</u>

IZMANTOTO SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

AC	Informācijas ieguve no ārējiem avotiem [Acquisition of information through external resources]
AD	Pielāgošanās spēja [Adaptive capacity]
ALFI	Luksemburgas Fondu industrijas asociācija [Association of the Luxembourg Fund Industry]
AS	Informācijas asimilēšana [Assimilation of information]
AUM	Apsaimniekojamie aktīvi [Assets under management]
AVE	Noteiktā vidējā novirze [Average variance extracted]
CR	Kompozītā ticamība [Composite reliability]
DC	Dinamiskā spēja [Dynamic capability]
DCT	Dinamisko spēju teorija [Dynamic capabilities theory]
EC	Eiropas Komisija [European Commission]
EMH	Efektīva tirgus hipotēze [Efficient market hypothesis]
ESG	Vide, sociālā atbildība, pārvaldība [Environmental, social and governance]
ETF	Biržā tirgoti fondi [Exchange-traded funds]
EX	Jaunu zināšanu izmantošana [Exploitation of new knowledge]
FRet	Peļņas norma [Rate of return]
FSharpe	Šarpes koeficients [Sharpe ratio]
FVola	Ienesīguma svārstīgums [Volatility of returns]
H	Hipotēze [Hypothesis]
HOC	Augstākas pakāpes konstrukts [Higher-order construct]
HTMT	Heteroiezīme-monoiezīme [Heterotrait-monotrait]
IEEE	Elektrisko un elektronisko inženieru institūts [Institute of Electrical and Electronics Engineers]
LOC	Zemākas pakāpes konstrukts [Lower-order construct]
NAV	Neto aktīvu vērtība [Net asset value]
OperaRes	Operatīvās darbības noturīgums [Operational resilience]
PLS-SEM	Parciālo mazāko kvadrātu strukturālā vienādojuma modelēšana [Partial least squares structural equation modelling]
RA	Ātrums [Rapidity]
RBT	Resursos balstīta teorija [Resource-based theory]
RE	Sekmīga darbība un elastība [Resourcefulness]
RED	Rezerves [Redundancy]
RO	Izturība [Robustness]
RQ	Pētījuma jautājums [Research question]
SD	Standartnovirze [Standard deviation]
StraRes	Stratēģiskā noturība [Strategic resilience]
TR	Zināšanu pārveides transformācija [Transformation of knowledge processing]

UCITS	Kopieguldījumu uzņēmumi pārvedumu vērtspapīros [Undertakings for collective investments in transferable securities]
VIF	Novirzes inflācijas faktors [Variance Inflation Factor]
VRIN	Vērtīgs, rets, neatdarināms un neaizstājams [Valuable, rare, inimitable and non-substitutable]
VRIO	Vērtīgs, rets, grūti atdarināms un organizēts [Valuable, rare, hard to imitate and organized]

Zinātnisko terminu glosārijs

Stratēģiskā noturība	Spēja paredzēt draudus, kas izriet no neskaidriības uzņēmuma stratēģijā, un veidot konkurences priekšrocības, izmantojot pielāgošanās un absorbcijas spējas. (Morais-Storz et al., 2018). Stratēģiskā noturība prasa gan absorbcijas spējas, lai veiktu inovācijas un paredzētu izaicinājumus, gan pielāgošanās spējas, lai stātos pretī grūtībām.
Operatīvā noturība	Spēja reaģēt uz nelabvēlīgiem apstākļiem, stiprinot organizācijas aizsardzības spējas (Vālikangas, 2016) ar izturības, ātruma, rezervju, veiksmīgas darbības un elastības palīdzību (Bruneau et al., 2003). Tās mērķis ir saglabāt vidēja termiņa un īstermiņa darbības rezultātus un veidot konkurētspējas priekšrocības.
Organizācijas noturība	Organizācijas spēja iepriekš reaģēt uz traucējumiem un negaidītiem notikumiem, pateicoties stratēģiskajai izpratnei un savstarpēji saistītai iekšējās un ārējās nenoteiktības operatīvai pārvaldībai (Annarelli un Nonino, 2016).
Individuālā noturība	Indivīdu spēja izturēt ārējos un iekšējos stresorus (Raetze et al., 2021; Sutcliffe un Vogus, 2003), kas ietver trīs galvenos resursus: kognitīvos (pozitīva konceptuālā orientācija un efektīva jēgas radīšana), uzvedības (iegūtas pasmes rīkoties sekmīgi un elastīgi, lietderīgi ieradumi) un kontekstuālos (psiholoģiskā drošība, spēcīgi sociālie tīkli un piekļuve resursiem; Lengnick-Hall et al., 2011).
Vērtību palielinošs modelis stratēģiskai noturībai	Pārvaldības instruments un modelis uzņēmumiem, lai prognozētu, izpētītu, izmantotu un izstrādātu scenārijus, pamatojoties uz vides nenoteiktības faktoriem, lai saglabātu konkurētspējas priekšrocības un panāktu izcilu sniegumu, izmantojot stratēģisko noturību.
Aktīvi vadīti ieguldījumu fondin	Aktīvi vadīti ieguldījumu fondi ir tādi fondi, kas, izmantojot analītiķu un portfeļu pārvaldnieku zināšanas, aktīvi pārvietojo fondus aktīvus, rada papildu ienākumus saviem ieguldītājiem. Šai aktīvajai pārvaldībai ir būtiskas fondu pārvaldnieku zināšanas vai izcila analītiskās spējas.
Pasīvi vadīti ieguldījumu fondi	Pasīvi vadīti ieguldījumu fondi parasti atspoguļo indeksu vai iepriekš noteiktu aktīvu sadalījumu (Elton un Gruber, 2020) un netiek aktīvi pārbalansēti. Tāpēc aktīvi netiek pielāgoti pašreizējiem tirgus apstākļiem.
Ieguldījumu fondu stabils sniegums	Stabils sniegums tiek sadalīts trīs atšķirīgos ieguldījumu fondu galvenajos darbības rādītājos: peļņas norma, ienesīguma svārstīgums un Šarpes koeficients. Katrs no šiem rādītājiem tiek mērīts, salīdzinot to ar pasīvu indeksu vai līdzīgu aktīvu sadalījumu.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Pēdējos gados pasauli, un jo īpaši tās finanšu tirgus, ir satricinājuši dažādi negaidīti notikumi, radot milzīgu neskaidrību par to, kā uzņēmumi var risināt jautājumu par turpmāko izaugsmi. 2025. gada aprīlī finanšu tirgos tika novērota ievērojama nestabilitāte pēc ASV valdības paziņojuma par tarifu ieviešanu vairākām valstīm (Lefkovitz, 2025). Tas izraisīja tirgus svārstības un izmaiņas ieguldījumu fondu industrijā, kā rezultātā notika svārstības globālajos akciju tirgos. Papildus politiskajiem paziņojumiem nenoteiktību radīja arī ģeopolitiskie konflikti (Kitsing, 2022), tostarp karš Ukrainā (Opatska et al., 2023), kas sekoja COVID-19 pandēmijas izraisītajām ievērojamajām tirgus izmaiņām.

Vēl viens nozīmīgs notikums bija inflācijas pieaugums 2022. gadā, kam sekoja monetārās nestabilitātes palielināšanās. 2022. gada augustā Eiropas Centrālā banka (2022) ziņoja par inflāciju 9,1 % apmērā, ko izraisīja piegādes ķēdes pārtraukumi saistībā ar karu Ukrainā. Lai gan inflācija pēdējā laikā ir palēninājusies, tā ir devalvējusi naudu, ko Eiropas iedzīvotāji izmanto ikdienas izdevumu segšanai, radot slogu cilvēku finanšu stabilitātei. Lai cīnītos pret inflāciju un samazinātu savu līdzekļu devalvāciju, privātpersonas varētu tikt motivētas ieguldīt savu naudu, lai gūtu peļņu, tādējādi mazinot inflācijas un finanšu nestabilitātes ietekmi.

Globālo tirgu nenoteiktības periodā viens no populārākajiem ieguldījumu instrumentiem ir ieguldījumu fondi, kurus pārvalda aktīvu pārvaldības sabiedrības (Bodie et al., 2021). Šie ieguldījumu fondi piedāvā ne tikai iespēju iegūt ievērojamu peļņu ieguldītājiem, bet arī fonda pārvaldniekam iespēju paredzēt un sagatavoties nākamajam satricinājumam, lai pārvarētu nenoteiktības periodus, izveidojot ilgtermiņa portfeli. Saskaņā ar efektīva tirgus hipotēzi (EMH) visa pieejamā informācija atspoguļojas finanšu aktīva cenā (Lo, 2004), tādējādi racionāls tirgus ir godīgi novērtēts (Shah et al., 2018) un nenotiek novirzes. Līdz ar to fondu pārvaldības sabiedrības var sasniegt labākus rezultātus tikai tad, ja tās atklāj jaunu un iepriekš neizmantotu informāciju akciju tirgū. Spēja paredzēt nenoteiktību un ātri rīkoties, pamatojoties uz jauno informāciju, var nodrošināt priekšrocības, paredzot tirgus kustības un orientējoties tā brīža augstas nenoteiktības finanšu tirgos. Fonda pārvaldnieka spēja pielāgoties šiem traucējumiem un radīt stabilu peļņu var būt galvenais faktors, kas nodrošina ilgspēju investoriem.

Papildus inflācijai var rasties citas problēmas un nenoteiktība, kas saistās ar klimata pārmaiņām, slimībām vai finanšu krīžu dēļ, kas gan rada spriedzi sabiedrībā, gan apdraud uzņēmumu darbības rezultātus un ilgspēju (Fathy El Dessouky un Al-Ghareeb, 2020), tādējādi apdraudot finanšu ilgspējas mērķi. 2020. gada COVID-19 pandēmija daudzus uzņēmumus pārsteidza negaidīti, radot šķēršļus turpmākai izaugsmei. Abi notikumi pārtrauca piegādes ķēdes, radīja nenoteiktību un satricināja uzņēmumus un pat veselās ekonomikas (Hughes et al., 2020). Tomēr ne visas valstis vai uzņēmumi izjuta līdzīgas sekas no šiem diviem lielajiem satricinājumiem, piemēram, Zoom un Delivery Hero šajos apstākļos uzplauka un ievērojami paplašināja savu darbību (Financial Times, 2021), demonstrējot izturību pret satricinājumiem grūtību priekšā.

Izvērtējot pandēmijas ietekmi 2020. gadā, pētījumi par uzņēmumu pārvaldību ir pievērsušies šai nelabvēlīgajai situācijai no dažādiem skatupunktiem. Akadēmiskajā vidē tiek uzdoti šādi jautājumi: kādas priekšrocības ir tādiem veiksmīgiem uzņēmumiem kā Zoom vai Delivery Hero, kas daudziem citiem uzņēmumiem trūkst? Vai šajos uzņēmumos var atrast kādu īpašu spēju, kas padara tos izturīgākus pret šādām nelabvēlīgām situācijām? Atbilde varētu būt, ka to varētu skaidrot ar organizācijas noturību, kāpēc daži uzņēmumi ir labi sagatavoti, lai risinātu problēmas, bet citi – nē (Hillman un Guenther, 2020). No uzņēmumu pārvaldības perspektīvas organizācijas noturība kļūst arvien populārāka, lai izskaidrotu uzņēmuma atgūšanās un izdzīvošanas procesu pirms un pēc grūtībām, kā arī to laikā (Hillmann un Guenther, 2020).

Nenoteiktības un pieaugošo stresa faktoru apstākļos noturības jēdziens kļūst arvien atzītāks un piesaista pētnieku uzmanību (Linnenluecke, 2017). Turklāt izturība tiek izmantota arvien plašākā zinātnes jomu klāstā (Annarelli un Nonino, 2016) – piemēram, inženierzinātnēs (Shah un Axelsen, 2016), IT (Khurana, 2011; Mehravari, 2013; Appiah et al., 2020), pilsētu attīstībā (Chen et al., 2017; Birchall un Bonnett, 2021; Acuti et al., 2020; Wardekker et al., 2020; Davidson et al., 2019), kibernetiķībā (Althonayan un Andronache, 2019; Belalcázar et al., 2017) un uzņēmējdarbības vadībā (Annarelli un Nonino, 2016; Battisti et al., 2019; Karani, 2004; Teixeira un Werther, 2013). Dažās no šīm jomām noturība tiek izmantota mikro līmenī, lai nodrošinātu elastību pret katastrofām slimnīcās (Parise et al., 2021) vai infrastruktūrā (Shah un Axelsen, 2016; Chen et al., 2020), savukārt, citās jomās noturība tiek aplūkota makro līmenī, piemēram, finansēs (Kyle, 1985). Turklāt ir publicēti dažādi raksti (piemēram, Raetze et al., 2021), kuros uzmanība pievērsta individu, grupu vai organizāciju noturībai dažādos analīzes līmeņos.

Organizācijas noturība uzņēmējdarbības vadības literatūrā tiek aprakstīta kā īpašība „ātrāk reaģēt, ātrāk atgūties vai izstrādāt neparastākus veidus, kā veikt uzņēmējdarbību spiedīgos apstākļos, nekā citi” (Linnenluecke, 2017, 4. lpp.). Pētnieki arvien vairāk iesaistās noturības pētījumos, tāpat kā praktiķi un starptautiskās organizācijas, piemēram, Eiropas Savienība (ES). 2020. gadā Eiropas Komisija (EK) pieņēma noturības jēdzienu uzņēmējdarbībā un izveidoja Atveseļošanas un noturības darba grupu, lai mazinātu COVID-19 pandēmijas sekas (Eiropas Komisija, 2021). Pirms 2020. gada ar noturības jēdzienu EK galvenokārt saprata indivīda spēju tikt galā ar stresu un satricinājumiem, kas rodas no “vardarbības, konfliktiem, sausuma un citām dabas katastrofām” (Eiropas Komisija, 2016, 2. lpp.). Pakāpeniski ES Drošības izpētes institūts noturību definē kā “spēju absorbēt un atgūties no jebkāda veida stresa vai satricinājumiem” (Gaub et al., 2017, 7. lpp.), savukārt, EK Kopīgais pētniecības centrs noturību definē sabiedrības līmenī – kā sabiedrība, kas spēj reaģēt uz satricinājumiem vai pārmaiņām, pretoties, pielāgoties vai pārveidot sistēmu (Manca, 2017). Arī Pasaules ekonomikas forums ir pievienojies noturības izpētes jautājumiem, uzskatot to par aizsardzību pret nenoteiktu nākotni, kurā ir pieci konkrēti pīlāri: operatīvais, stratēģiskais, finanšu, sociālais un organizatoriskais (Belelieu, 2022). Turklāt pētījumi par organizācijas noturības pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma izaugsmi, ko ietekmē stratēģiskās izmaiņas un vides nenoteiktība, ir parādījuši abu savstarpējo saikni (Liang un Li, 2024).

Tomēr pat ES nav vienotas definīcijas, un esošās definīcijas ir drīzāk reaktīvas, nevis proaktīvas, stratēģiski gatavojoties gaidāmajiem traucējumiem. Būtiski, ka nenoteiktā un nepārtraukti mainīgā pasaulē vienkārša reaktivitāte nav pietiekama. Noturība var būt galvenais resurss vai spēja (Shao un An, 2022), kas ļauj atšķirt uzņēmumus pēc to spējas tikt galā ar nenoteiktību vai traucējumiem. Atbildot uz to, organizācijas spēja īstenot organizācijas noturību, kas ļauj tai paredzēt nenoteiktību un reaģēt uz to, var palīdzēt izveidot konkurences priekšrocības nenoteiktos laikos. Jo īpaši inovativitāte (Teixeira un Werther, 2013) un spēja paredzēt tendences un draudus (Fietz et al., 2021), īsumā, – stratēģiskās noturības iezīme var ietekmēt uzņēmumu ilgtermiņa darbības rezultātus.

Uzņēmējdarbības svadības literatūrā noturības jēdzienu galvenokārt definē divējādi. No vienas puses, noturība ir uzņēmuma reaģēšanas spēja (Giezen et al., 2015) atgūties no krīzes vai grūtībām un nodrošināt izdzīvošanu un stabilitāti (Iborra et al., 2020). Turpretim pētījumos noturība arvien vairāk tiek uzskatīta par uzņēmuma proaktīvo spēju atjaunoties pirms krīzes un radīt konkurences priekšrocības (Althonayan un Andronache, 2019), nepārtraukti pārveidojot sevi (Moraes-Storz et al., 2018), lai sagaidītu nenoteiktību. Tomēr šīs divas idejas nav pretrunā viena otrai; tās var uzskatīt par vienas monētas divām pusēm. Viena no tām vērsta uz noturības stratēģiskajiem ideāliem, bet otra – uz operatīvo skatījumu (Vidal et al., 2014; Välikangas, 2016).

Pēc COVID-19 krīzes noturība ieguva popularitāti pētniecībā un uzņēmējdarbībā (Füederer un Förster, 2024; Ding un Li, 2021; Le un Phi, 2021; Cuellar-Fernández et al., 2021). Tomēr, tāpat kā ES, galvenā uzmanība ir bijusi vērsta uz uzņēmumu darbības atjaunošanu un riska mazināšanas spējām, nevis proaktīvu pielāgošanos. Rezultātā lielākā daļa uzņēmumu – un pētniecība kopumā – ir

atstājuši novārtā noturības proaktīvos un stratēģiskos aspektus, nespējot sagatavot un nostiprināt savas biznesa idejas, lai izturētu vai pat uzplauktu šādos grūtos apstākļos (Duchek, 2020; Kitsing, 2022; Liang un Li, 2024). Šis stratēģiskais aspekts patiesi var būt atslēga, lai uzņēmumi kļūtu noturīgi un uzlabotu to darbības rezultātus, radot konkurences priekšrocības. Tā kā viens no stratēģiskās vadīšanas mērķiem ir izpētīt konkurences priekšrocību avotus, lai nodrošinātu augstāku aktīvu atdevi (RoA) nekā konkurentiem, ir nepieciešama spēja paredzēt nenoteiktību (Makadok et al., 2018). Šo fokusu uz peļņas maksimizēšanu un atdeves nodrošināšanu investoriem vislabāk var izpētīt ļoti konkurētspējīgā un peļņas orientētā industrijā, piemēram, ieguldījumu fondu industrijā. Uzņēmumiem ne tikai jābūt noturīgiem un rentabliem, bet arī ieguldījumu fondiem kā specializētiem uzņēmumiem jābūt noturīgiem, jo tie ir apņēmušies nodrošināt labākos rezultātus saviem investoriem, paredzot nezināmo arī grūtos laikos. Tādējādi stratēģiskā noturība var uzlabot ieguldījumu fonda darbības rezultātus un būt iemesls tam, kādēļ tas pārsniedz rādītājus un konkurentus. Turklāt gatavība nākotnei un stingrība neskaidrības apstākļos var būt ļoti būtiska ieguldījumu fondu investoriem. Tāpēc noturība var būt ļoti svarīga, lai veicinātu ieguldījumus stabilas un pārticīgas nākotnes veidošanā.

Izaicinošā vidē ieguldījumu fondiem jācenšas paredzēt nenoteiktību un vienlaikus nodrošināt investoriem augstāku ienesīgumu; ieguldījumu fondu pārvaldnieku galvenais uzdevums ir izveidot fondus, kuriem investori var uzticēties, ka tie sasniegs solītos rezultātus (Bodie et al., 2020). Tādēļ pārvaldnieku un to pārvaldīto fondu līmenī noturībai būtu jāpalielina uzticība šiem fondiem. Turklāt fondi, kuriem ir precīzāka izpratne par to, kā izturēt un pat paredzēt tirgus traucējumus, izmantojot noturību, būtu konkurētspējīgāki, priekšlaicīgi pārceļot savus ieguldījumus uz citām, stabilākām industrijām, šādā veidā nodrošinot saviem ieguldītājiem konkurences priekšrocības un pārspējot konkurentus.

Iepriekš aprakstītā stratēģiskā noturība ir daudzsološs pētījumu virziens un šīs disertācijas temats. Analizējot vairākas publikācijas par organizācijas noturību, atklājas vairākas pētījumu nepilnības termina „organizācijas noturība”, jo īpaši, „stratēģiskā noturība” definēšanā un šī jēdziena konceptualizēšanā (Colberg, 2022). Šis pētījumu nepilnības ir apspriestas un izskaidrotas šajā disertācijā. Pamatojoties uz datiem no aktīvi vadītiem Eiropas ieguldījumu fondiem un ekspertu intervijām, autors novēroja, ka stratēģiskajai noturībai būtu jābūt nozīmīgai ietekmei uz šo fondu darbības rezultātiem, bet pašlaik trūkst statistisku pierādījumu, kas liecinātu par iespējamo iemeslu, kāpēc aktīva pārvaldība dažādos laika periodos rezultātos nepārspēj pasīvas investīcijas.

Lai sniegtu ieguldījumu fondu pārvaldītājiem un vadītājiem vadlīnijas vērtības radīšanai, izmantojot stratēģisko noturību, tika izveidota pārvaldības modelis organizācijas noturības īstenošanai, kas ņem vērā gan operatīvo, gan stratēģisko noturību. Turklāt, lai novērstu esošo neskaidrību par organizācijas noturību, šajā disertācijā sniegta jauna un precīza operatīvās un stratēģiskās noturības definīcija, kas jāisteno divējādi, lai radītu organizācijas noturību. Tādējādi stratēģisko noturību nevar sasniegt bez operatīvās noturības un otrādi. Līdz ar to šī disertācija sniedz nozīmīgu ieguldījumu vadības zinātnes, finanšu un uzņēmējdarbības pētniecības jomā.

Pētījuma objekts ir aktīvi vadīti kapitāla ieguldījumu fondi Eiropā.

Pētījuma priekšmets ir stratēģiskās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem.

Galvenie pētījuma jautājumi (PJ) ir šādi:

- PJ1:** Vai stratēģiskajai noturībai ir pozitīva un nozīmīga ietekme uz uzņēmumu darbības rezultātiem ieguldījumu fondos?
- PJ2:** Vai darbības noturība pozitīvi un nozīmīgi ietekmē ieguldījumu fondu uzņēmumu darbības rezultātus?
- PJ3:** Vai operatīvās un stratēģiskās noturības formas ir vienādi nepieciešamas, lai panāktu pozitīvu un nozīmīgu organizācijas noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem?

- PJ4:** Vai fondu pārvaldnieku individuālie noturības resursi un spējas ietekmē stratēģiskās noturības nozīmi uzņēmuma darbības rezultātos?
- PJ5:** Kā stratēģiskās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem mainās viena gada, trīs gadu un piecu gadu periodā?
- PJ6:** Kā stratēģiskās noturības ietekmi uz sniegumu var modelēt vispārējā vadības sistēmā?

Pētījuma mērķis

Šī pomocijas darba mērķis ir novērtēt stratēģiskās noturības ietekmi uz ieguldījumu fondu darbības rezultātiem un izstrādāt vadības sistēmu, kas sniedz vadītājiem vadlīnijas, kā ar stratēģiskās noturības palīdzību nodrošināt augstāku rentabilitāti saviem uzņēmumiem un investoriem.

Pētījuma hipotēzes

Pamatojoties uz pētījuma jautājumiem un mērķi, tiek pārbaudītas šādas pētījuma hipotēzes (H), lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem un sasniegtu pētījuma mērķi. Nulles hipotēze nosaka, ka stratēģiskā noturība nav saistīta ar uzņēmuma darbības rezultātiem. Visas hipotēzes izriet no konceptuālā modeļa (2.1. attēls) un ir formulētas šādi:

- H1:** Stratēģiskā noturība (StraRes) pozitīvi un nozīmīgi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus.
- H2:** Stratēģiskās noturības zemāka līmeņa mainīgie pozitīvi un nozīmīgi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus.
- H3:** Operatīvās noturības (OperaRes) zemāka līmeņa mainīgie pozitīvi un nozīmīgi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus.
- H4:** Stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem pozitīvi un nozīmīgi moderē operatīvā noturība.
- H5:** Stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem pozitīvi un nozīmīgi ietekmē individuālie kognitīvie resursi.
- H6:** Stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem pozitīvi un nozīmīgi ietekmē individuālie uzvedības resursi.
- H7:** Stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem pozitīvi un nozīmīgi ietekmē individuālie kontekstuālie resursi.
- H8:** Kontrolmainīgajiem ir pozitīva un nozīmīga ietekme uz stratēģiskās noturības un uzņēmuma darbības rezultātu savstarpējo saistību.
- H9:** Stratēģiskās noturības un operatīvās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem ir pozitīvāka un nozīmīgāka ilgtermiņā nekā īstermiņā.

Pētījuma uzdevumi

Ņemot vērā iepriekš formulēto pētījuma mērķi un hipotēzes, šajā pomocijas darbā tiks veikti šādi pētījuma uzdevumi:

1. Izpētīt organizācijas noturības izcelsmi, konceptualizāciju un nozīmi, ieguldījumu fondu darbības rezultātus, RBT, DCT un organizatorisko aspektu savstarpējo saistību;
2. Izstrādāt literatūras pārskatu par zinātniskajām publikācijām par stratēģisko noturību, pamatojoties uz literatūras analīzi;
3. Ieviest stratēģiskās noturības konceptuālo modeli, uzsverot ietekmi, kas saista stratēģisko noturību kā neatkarīgu mainīgo un investīciju fondu sniegumu kā atkarīgu mainīgo, ko mēra ar operacionālo noturību un ko ietekmē individuālie noturības resursi;
4. Veikt empīrisko pētījumu, lai pārbaudītu hipotēzes, kas izriet no konceptuālās sistēmas, pamatojoties uz tiešsaistes aptauju;

5. Analizēt tiešsaistes aptaujā savāktos datus, lai pārbaudītu pētījuma hipotēzes, pamatojoties uz kvantitatīvām statistiskām metodēm;
6. Veikt intervijas ar industrijas ekspertiem, lai pārbaudītu kvantitatīvās analīzes rezultātā iegūtās atbildes;
7. Izstrādāt vispārēju pārvaldības sistēmu stratēģiskās noturības īstenošanai un piemērošanai, pamatojoties uz hipotēžu pārbaudes un ekspertu interviju rezultātiem; un
8. Sniegt secinājumus un ieteikumus stratēģiskās noturības īstenošanai un piemērošanai uzņēmumos.

Pētniecības metodes

Šī promocijas darba teorētiskajā un empīriskajā daļā izmantotas gan kvalitatīvās, gan kvantitatīvās pētījumu metodes, lai izmantotu metodoloģiskās triangulācijas priekšrocības. Promocijas darbā pētījums ir sadalīts četros posmos, lai sasniegtu iepriekš definēto pētījuma mērķi: (1) problēmas noteikšana, (2) datu vākšana un validēšana, (3) datu analīze un interpretācija, un (4) rezultātu novērtēšana. Katram posmam tika piemērota atšķirīga metode. Pirmajā posmā, izmantojot sistemātisku literatūras pārskatu, tika noteiktas pētniecības nepilnības zinātniskajā literatūrā. Lai analizētu un interpretētu zinātnisko literatūru, pētījuma rezultātus, vispārējās publikācijas un oficiālos tekstus, kas saistīti ar pētījuma tēmu, tika izmantotas vispārpieņemtās zinātniskās metodes, piemēram, sistemātiska literatūras pārskatīšana. Kvantitatīvajai analīzei metodoloģija koncentrējās uz parciālo mazāko kvadrātu strukturālo vienādojumu modelēšanu (PLS-SEM), kas uzsver prognozēšanu, nevis izskaidrošanu, padarot to īpaši noderīgu pētījumiem par konkurences priekšrocību avotiem un veiksmes faktoriem (Hair et al., 2011).

Promocijas darba empīriskajā daļā hipotēžu analīzei galvenokārt izmantotas kvantitatīvās pētījumu metodes. Datu vākšanai tika izstrādāta standartizēta tiešsaistes anketa ar slēgtiem jautājumiem. Lai veiktu šo aptauju, tika veikta sākotnējā aptauja, izmantojot personīgos kontaktus ieguldījumu fondu industrijā. Tā ietvēra iepriekšēju testu un nestrukturētas diskusijas ar ekspertiem. Anketa tika nosūtīta dalībniekiem no aktīvu pārvaldības sabiedrībām, kas darbojas Eiropā saskaņā ar PVKIU fondu struktūru. Eiropā ir vairāki tūkstoši aktīvu kapitāla fondu, kurus pārvalda vismaz viens fondu pārvaldnieks; tomēr viens fondu pārvaldnieks var pārvaldīt arī vairākus fondus (Bodie et al., 2020). Vācijā, Luksemburgā un Latvijā darbojošās investīciju sabiedrības tika uzaicinātas piedalīties tiešsaistes aptaujā, izmantojot e-pastu, telefonu un Luksemburgas fondu nozares asociāciju (ALFI). Šīs sabiedrības pārstāv lielu daļu no lielākajām Eiropas aktīvu pārvaldības sabiedrībām. Anketa tika publicēta, izmantojot aptaujas rīku *Unipark*, un tā bija paredzēta šo ieguldījumu fondu aktīvu pārvaldītājiem. Otrajā posmā iegūtie dati tika validēti, izmantojot to aprakstošo statistiku, pirms tika veikta trūkstošo vērtību apstrāde, aizdomīgu atbilžu modeļu analīze, noviržu analīze, iekšējās konsekvences un konverģences un diskriminantās pamatotības testi. Tam sekoja trešais posms, kurā tika veikta statistiskā hipotēžu pārbaude, izmantojot datu analīzi un datu interpretāciju. Tas tika veikts, pārskatot PLS-SEM modeļus moderatora un mediatora analīzei, novērtējot kolinearitātes jautājumus un izvērtējot mainīgo lielumu savstarpējo sakarību nozīmīgumu un relevanci. Turklāt diskusijā tiek iekļauts R^2 , efekta lielums f^2 un modeļu prognozējošā nozīmība, kas izmērīta ar Q^2 . Visbeidzot, ceturtajā posmā kvantitatīvās analīzes rezultātā iegūtā informācija tika pārbaudīta un apstiprināta ar šīs jomas ekspertu palīdzību, lai izvērtētu šī pētījuma ietekmi no teorētiskās un vadības viedokļa. Tas tika veikts, organizējot daļēji strukturētas intervijas ar skaidri definētiem šīs jomas ekspertiem. Eksperti tika novērtēti pēc četriem atlases kritērijiem, pamatojoties uz Finkelstein et al. (2009) un Bogner un Menz (2009), ņemot vērā izglītības līmeni, profesionālo pieredzi, ārējo atzinību un valsti, kurā viņi strādāja.

Pētījuma laika periods

Šis pētījums tika veikts no 2019. gada oktobra līdz 2025. gada jūlijam. Teorētiskajā daļā ir iekļauts literatūras pārskats, ņemot vērā publikācijas no 50 gadu perioda, skaitot no literatūras pārskata pabeigšanas 2021. gadā, koncentrējoties uz publikācijām stratēģiskās vadīšanas, noturības un ieguldījumu fondu jomā. Sākotnējais literatūras pārskats tika veikts 2020. un 2021. gadā, lai teorētiskajā daļā iekļautu jaunākas atsaucis. Literatūras pārskats tika atjaunināts ar jaunākajām publikācijām pēc literatūras pārskata pabeigšanas 2021. un 2025. gadā. 2022. un 2023. gadā tika izstrādāta un pārbaudīta anketa, un 2023. gada vasarā tika veikta sākotnējā aptauja. Tika prezentētas un publicētas publikācijas par literatūras nepilnībām. Pētījuma kvantitatīvā daļa, kurā tika izpētīti Eiropas ieguldījumu fondu pārvaldnieku tiešsaistes aptaujas rezultāti, tika veikta divās atsevišķās kārtās no 2023. gada decembra līdz 2024. gada oktobrim. No 2023. gada jūnija līdz 2023. gada novembrim tika atlasīti piemēroti dalībnieki aptaujai. Kvantitatīvā analīze tika veikta no 2024. gada novembra līdz 2025. gada martam, bet ekspertu intervijas tika veiktas 2025. gada jūnijā un jūlijā.

Pētījuma principi

Šī pētījuma teorētiskais pamats ir hipotētisks konstrukts pozitīviskā pētījumu paradīgmā. Šis pamats stiprina šī pētījuma deduktīvo pieeju. Tika veikti vairāki pētījuma uzdevumi, kvantitatīvajā daļā meklējot empīriskus pierādījumus, lai atbalstītu hipotēzes un mainīgos, bet kvalitatīvajā daļā apstiprinot rezultātus, izmantojot ekspertu intervijas. Pētījuma vieta tika izvēlēta, pamatojoties uz aptaujas datiem, tāpēc dalībnieki strādāja dabiskā vidē. Iegūtie dati ļāva panākt vispārīnāmību. Lai gan intervijas var veikt arī pozitīvisma paradīgmas ietvaros, šajā gadījumā tika izmantota strukturētāka vai daļēji strukturēta pieeja, lai mazinātu datu iegūšanas neobjektivitāti (Collis un Hussey, 2021).

Aizstāvēšanai iesniegtās tēzes

1. Stratēģiskās noturības resursi un spējas, kas ietver uzņēmuma vides nenoteiktības faktoru prognozēšanu un izpēti, ir nedaudz pozitīvi, bet nenozīmīgi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus, kā liecina kvalitatīvie dati no ekspertu intervijām un hipotēžu pārbaude, izmantojot kvantitatīvos datus.
2. Augsts operatīvās noturības resursu un spēju līmenis var ievērojami un pozitīvi uzlabot aktīvu vadīšanas uzņēmuma sniegumu, kā liecina H3 rezultāti. Tomēr, koncentrējoties uz operatīvo noturību, redzams, ka tā kavē (H4) stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem.
3. Ir nepieciešama divējādības spēju (*ambidexterity*) izmantošana organizācijas noturībai, lai izmantotu gan stratēģiskās, gan operatīvās noturības priekšrocības. Tomēr šo mērķi nav viegli sasniegt, jo kvantitatīvie rezultāti liecina, ka aktīvu pārvaldības uzņēmumi vairāk koncentrējas uz īstermiņa resursiem un spējām.
4. Aktīvu pārvaldnieku individuālā noturība būtiski neietekmē stratēģiskās noturības veidošanās procesu uzņēmuma darbības rezultātos, kā liecina H5-7 testēšanas rezultāti. Tādējādi noturības spējas ir izteiktākas uzņēmuma līmenī un mazāk izteiktas individuālā līmenī. Tomēr tas var atšķirties individuālās noturības gadījumā darbības līmenī, ņemot vērā gan stresu, kas saistīts ar reaģēšanu uz krīzēm, gan spiedienu izmantot šādu situāciju radītās iespējas.
5. Stratēģiskās noturības nozīmīgas un absolūtas ietekmes trūkums uz uzņēmuma darbības rezultātiem var būt galvenais faktors, kas kavē ar aktīvu vadības pieejasasniegt tādu pašu atdevi kā ar pasīvu vadības pieeju.

Pētījuma dizains

Šis pētījums tika veikts četros posmos: kvalitatīvo datu izpēte, kvantitatīvo datu izpēte, kvantitatīvo datu iegūšana un analīze un, visbeidzot, kvalitatīvo datu analīze. Pirmajā posmā, veicot kvalitatīvo datu izpēti un problēmu noteikšanu, tika izmantota sistemātiskas literatūras pārskata metode, lai noteiktu un analizētu jaunāko literatūru šajā pētījumu jomā. Šī posma galvenais rezultāts ir visaptverošs pārskats par literatūras pašreizējo stāvokli, kas parāda mijiedarbību starp dažādiem konceptuālā modeļa konstruktiem. Tāpēc tika izmantotas dažādas zinātniskās datu bāzes, lai atrastu atbilstošo literatūru, veicot visaptverošu atslēgvārdu meklēšanu. Rezultātā tika atrastas 113 publikācijas no žurnāliem, konferenču materiāliem un grāmatām. Literatūras meklēšana sniedza vispārēju pārskatu par atbilstošajām zinātniskajām publikācijām, vienlaikus veicinot konceptuālā modeļa izstrādi un pamatojot saistītās hipotēzes.

Pētījuma otrajā posmā tika veikta kvantitatīvo datu izpēte. Šajā posmā tika sagatavota aptaujas anketa, definējot aptaujas problēmas un priekšlikumus un analizējot pētāmos mainīgos, kas tika pārbaudīti iepriekšējā aptaujā. Tas noveda pie datu vākšanas un validācijas procesa, kurā tika apkopoti pamatdati no izvēlētajām Eiropas ieguldījumu sabiedrībām, lai novērtētu to pašreizējo stratēģisko noturību. Datu vākšana tika veikta ar tiešsaistes aptaujas palīdzību, kas saturēja 70 ar konceptuālā modeļa konstruktiem saistītiem jautājumiem. Vācijā, Luksemburgā un Latvijā darbojošās investīciju sabiedrības tika uzaicinātas piedalīties aptaujā, izmantojot e-pastu, telefonu un Luksemburgas fondu nozares asociāciju (ALFI). Galarezultātā tika izvērtētas 46 izmantojamās anketas, kas deva 43 % derīgu atbilžu. Šajā posmā tika validēti un izvērtēti mērīšanas instrumenti un mērīšanas īpašības, lai novērstu iespējamās neobjektivitātes faktoros.

Pētījuma trešajā posmā (kvantitatīvo datu vākšana un analīze) tika veikta statistiskā analīze un tiešsaistes aptaujā iegūto datu analīze. Šajā posmā tika kvantitatīvi analizēta stratēģiskās elastības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Rezultāti tika novērtēti, izmantojot PLS-SEM metodi, kas ļāva empīriski pārbaudīt formulētās hipotēzes.

Pētījuma ceturtajā posmā (kvalitatīvā datu analīze) tika novērtēti pētījuma kvantitatīvie rezultāti, izmantojot daļēji strukturētas ekspertu intervijas. Pamatojoties uz kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rezultātiem, autors izstrādāja stratēģiskās noturības vērtību palielinošo ietvaru.

Zinātniskā novitāte

Šajā promocijas darbā piedāvātas šādas zinātniskās jaunās atziņas:

1. Šis pētījums atklāj nepilnības literatūrā par noturību un nošķir organizācijas noturības stratēģiskos un operatīvos aspektus un to ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem, tādējādi sniedzot jaunu, konkrētu definīciju organizācijas noturībai ulementiem kas to veido.
2. Pamatojoties uz literatūras pārskatu, šis pētījums piedāvā konceptuālu modeli, kas saista investīciju fondu augsto peļņas normu kā atkarīgo mainīgo ar stratēģiskās un operatīvās noturības spējām kā neatkarīgajiem mainīgajiem.
3. Šis pētījums papildina zināšanas par to, kas kavē aktīvi pārvaldītu ieguldījumu fondu darbības rezultātus, kas iegūtas, izmantojot stratēģiskās noturības ietekmes analīzi uz uzņēmuma darbības rezultātiem aktīvu ieguldījumu industrijā, kā arī plašāku pielietojanu, izmantojot tiešsaistes aptauju un turpmākas ekspertu intervijas.
4. Pamatojoties uz kvantitatīvajiem datiem un kvalitatīvo validāciju, tiek noteikts un precizēts divējādības pieejas trūkums, kas aptver operatīvo un stratēģisko noturību. Divējādība ir nepieciešama, lai nodrošinātu konkurētspējīgo priekšrocību kas izriet no organizācijas noturības, bet to kavē uzņēmumu koncentrēšanās uz rentabilitāti īstermiņā.

5. Divējādības pieejas trūkums var ietekmēt aktīvi vadīto fondu rezultātus, jo kvantitatīvā analizē stratēģiskā noturība ir pakļauta operatīvajai noturībai, tādējādi kavējot fondu konkurences priekšrocību nodrošināšanu, izmantojot šīs spējas.
6. Ir izstrādāts vadības ietvars vērtības radīšanai, īstenojot stratēģisko un operatīvo noturību, ņemot vērā gan makro- un mikroapstākļus, gan atšķirīgu kompetenču avotus, kurus ietekmē organizācijas noturība.

Pētījuma ierobežojumi

Literatūras atlases procesā tika izvēlēts iepriekš aprakstītais process. Tomēr šo procesu varēja ietekmēt potenciālas neobjektivitātes, kas izraisīja literatūras publikāciju izlaišanu. Izmantojot izvēlēto pakāpenisko procesu, šīs neobjektivitātes tika minimizētas, lai panāktu pēc iespējas pilnīgāku literatūras atlasī. Tas attiecināms arī uz datu bāzu atlasī; tomēr lielāks datu bāzu skaits ne vienmēr nozīmē labākus rezultātus. Galu beigās rezultāti nav izsmelīgi, jo pastāv iespējami neobjektivitātes faktori un ierobežojumi. Tā kā literatūras pārskats tika veikts par stratēģisko noturību, investīciju fondu publikācijas pārskata procesā ir mazāk izceltas.

1. Anketa, parauga atase un PLS-SEM metodes piemērošana radīja izaicinājumus pētniekam. Nobīdes, var rasties nerespondences, izlases kļūdas dēļ, kad netiek ietverta visa grupa vai kopējās metodes neobjektivitātes dēļ, un tās ir jānovērš, jo tā var apdraudēt pētījuma rezultātu ticamību. Anonimitātes un konfidencialitātes garantēšana, atšķirīgas anketas izstrāde, iepriekšējās aptaujas veikšana un daļēji strukturētas ekspertu intervijas kvantitatīvo rezultātu validēšanai samazina neobjektivitātes ietekmi.
2. Ierobežojums rodas no rezultātu vispārināšanas ārpus konkrētā pētītā aktīvu klases konteksta – aktīvi pārvaldīta kapitāla fonda. Dažādas aktīvu klases, piemēram, daudzveidu aktīvi, atvasinātie instrumenti vai obligāciju tirgi, var piedāvāt atšķirīgas iespējas un stratēģijas šajā apakštirgū. Vispārināšana no visbiežāk sastopamās un vispārīgākās aktīvu klases mazina šo ierobežojumu. Tomēr, koncentrējoties uz vienu aktīvu klasi, tiek uzsvērtā nepieciešamība rūpīgi apsvērt rezultātu vispārināšanu ārpus pētījumiem uzņēmumiem.
3. Lai vispārinātu šī pētījuma rezultātus, izlasei jābūt pietiekami lielai. Minimālais izlases lielums tika noteikts, piemērojot Hair et al. (2021) ieteikumus PLS-SEM metodei, pamatojoties uz 80 % statistisko spēju. Lai gan minimālais izlases lielums ar 26 atbildēm tika sasniegts un statistiskie rezultāti liecina par stabilitāti, izlases lielums tomēr bija neliels, tāpēc hipotēžu rezultāti var atšķirties no lielākas izlases rezultātiem. Tomēr rezultāti ir pārlicinošāki, jo tie ir apkopoti vairākās Eiropas valstīs.
4. Izvēlēto metožu dēļ rodas problēmas saistībā ar aptaujas izstrādi, parauga atlasī un daudzdimensionālo statistisko metožu izmantošanu. Jo īpaši jāņem vērā neatsaucība vai kopējās metodes neobjektivitāte. Izmantojot metodoloģisko triangulāciju, šo ierobežojumu var pārvarēt, taču tas var samazināt pētījuma rezultātu validitāti un vispārināmību. Tas jāņem vērā, apspriežot šos rezultātus. Tomēr anonimitātes un konfidencialitātes saglabāšana, kā arī tādu anketu izstrāde, kuras pārbaudījuši citi pētnieki, kā arī iepriekšējs tests ar aktīvu pārvaldītājiem un ekspertu intervijas pēc rezultātu statistiskās interpretācijas, lai apstiprinātu šos secinājumus, mazinātu tendenciozitātes ietekmi.
5. Piemērojot organizācijas noturības ideju ieguldījumu fondu industrijā, vispārējās izpratnes un apņēmības trūkums var būt ierobežojums. Noturība nav izplatīta tēma šajā nozarē, un tā arī netiek plaši apspriesta. No vienas puses, tas noveda pie pētījuma nepilnību identificēšanas un izraisīja interesi par šo pētījumu; no otras puses, tas izraisīja zemāku atbilžu rādītāju un izpratnes trūkumu, jo šī koncepcija šajā nozarē tika piemērota pirmo reizi. Šī ierobežojuma pārvarēšana un koncepcijas ieviešana tirgū bija nozīmīgs izaicinājums gan kvalitatīvajam, gan kvantitatīvajam pētījumam.

Pētījuma teorētiskā nozīme

1. Šis promocijas darbs paplašina zināšanas stratēģiskajā vadībā, definējot stratēģiskos un operatīvos resursus un spējas, kas ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus, organizācijas noturību un organizācijas abpusējās spējas. Risinot EMH problēmu, kas saistīta ar tikai zināmas informācijas cenu noteikšanu, tas arī risina jautājumu, kā tikt galā ar neskaidrību ekonomikas un uzņēmējdarbības pētījumu jomā.
2. Šajā pētījumā pirmo reizi tiek izvērtēta stratēģiskās noturības ietekme uz aktīvi pārvaldītu ieguldījumu fondu darbības rezultātiem Eiropā. Tomēr kvantitatīvie rezultāti liecina par daļēji pozitīvu un pilnīgi nenozīmīgu saikni starp stratēģisko noturību un ienesīgumu. Turklāt pētījumā uzsverta operacionālās noturības nozīmīgā ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Šo divu faktoru mijiedarbība būtiski ietekmē darbības rezultātus un ir jāizpēta sīkāk. Tādējādi šī disertācija sniedz jaunas atziņas par organizācijas noturības komponentiem, kas veicina stabilus darbības rezultātus.
3. Šim pētījumam ir ievērojamas sekas: (1) ja stratēģiskā un operatīvā noturība ir konkurētspējas avots, šis pētījums uzlabo RBT un DCT, parādot, kā noturība pārvērš vērtīgos organizācijas resursus augstā sniegunā; (2) tas papildus precizē fragmentāro izpratni par noturību, nošķirot stratēģisko un operatīvo noturību; un (3) organizācijas un indivīda noturības un uzņēmuma snieguma izpētei izmantotie pasākumi ievērojami veicina organizācijas noturības un stratēģiskās vadības metodoloģiskos un teorētiskos aspektus.
4. Šajā promocijas darbā sniegta standartizēta organizācijas noturības un tās veidojošo komponentu definīcija, kas atbilst zinātniskajai diskusijai šajā jomā. Galarezultātā literatūras pārskats atklāj ievērojamu saiknes trūkumu starp stratēģisko noturību un augstas veikspējas sasniegšanu aktīvu pārvaldības nozarē.
5. Aptaugas izmantošana kā metode, lai novērtētu sniegumu investīciju fondu ļoti kvantitatīvās pētniecības jomā, ir jauns metodoloģisks ieguldījums. Turklāt PLS-SEM modeļa mērījumu modelis tika validēts un to var izmantot turpmākajos pētījumos. Zemākas un augstākas pakāpes konstrukciju piemērošana operatīvās un stratēģiskās elastības diferenciācijai ir šīs disertācijas teorētisks un metodoloģisks ieguldījums.
6. Šī disertācija sniedz papildu informāciju par to, kā ieguldījumi noturības resursos un spējās aktīvu pārvaldības nozarē ietekmē sniegumu.

Pētījuma praktiskā nozīme

1. Ieguldījumu fondu pārvaldītāji var uzlabot rezultātus, uzsverot operatīvo noturību un nepievēršot uzmanību stratēģiskajai noturībai gan īstermiņa, gan ilgtermiņa peļņas gūšanai. Operatīvās noturības spēju prioritizēšana var sniegt priekšrocības, ātri atjaunojot dinamiku pēc krīzes.
2. Informācijas asimilācijas (AS) un apguves (AC) spēju prioritizēšana pozitīvi ietekmē modeli un uzlabo sniegumu. Aktīvu pārvaldības uzņēmumi tiek mudināti investēt inovāciju spējās, kas izriet no stratēģiskās noturības, lai efektīvāk risinātu nezināmus un nenoteiktus notikumus.
3. Kvantitatīvie rezultāti uzsver operatīvās noturības nozīmi, jo īstermiņa spējas var nodrošināt priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem tirgus lejupslīdes periodos. Tā ir aktīvās pārvaldības unikāla priekšrocība, un tam jābūt spēju attīstības stūrakmenim, tādējādi palīdzot investoriem atgūt uzticību aktīvās pārvaldības prasmēm neskaidrības periodos.
4. Operatīvā noturība rada izaicinājumus praktiķiem, kas prasa ieguldījumus, lai mazinātu tās ietekmi uz visu uzņēmumu. Pētījums liecina, ka stratēģiskās un operatīvās noturības

līdzsvarošana var būt sarežģīta un bieži izraisa konfliktus. Tas būtu jāņem vērā aktīvu pārvaldības uzņēmumiem, nosakot šīs prioritātes un efektīvi izmantojot savas iespējas. Lai gan mērķis ir panākt organizācijas stratēģiskās un operatīvās noturības līdzsvarotību, izpētītajos datos tas joprojām nav sasniegts.

5. Šis promocijas darbs mudina vadītājus piemērot stratēģiskās noturības vadības sistēmu, lai sasniegtu konkurences priekšrocības. Šis uz resursiem balstītais modelis ilustrē, kā efektīva stratēģiskā noturība uzlabo uzņēmuma darbības rezultātus. Tas piedāvā vadlīnijas stratēģiskās noturības efektīvai īstenošanai. Turklāt tas palīdz vadītājiem formulēt vai pielāgot savas uzņēmējdarbības stratēģijas. Visbeidzot, modelis atbalsta labāku lēmumu pieņemšanu saistībā ar organizācijas noturību.
6. Atsevišķu aktīvu pārvaldnieku noturības resursi nenožīmīgi ietekmē stratēģiskās noturības piemērošanu attiecībā uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Ieteicams uzlabot portfeļu pārvaldnieku izpratni par noturību vai izpētīt, kā aktīvu pārvaldības sabiedrība risina stratēģiskos uzdevumus un to ietekmi uz darbības rezultātiem. Šis secinājums var būt saistīts ar individuālu noturības resursu lielāku ietekmi uz operatīvo noturību.
7. Vadītājiem jāpieņem abpusēji izdevīga pieeja noturībai, panākot līdzsvaru starp stratēģiskajiem un operatīvajiem aspektiem, lai veidotu konkurences priekšrocības. Pētījumi liecina, ka zema operatīvā noturība samazina stratēģiskās noturības ietekmi uz sniegumu un ka pārāk liela uzmanība krīzes pārvarēšanai var mazināt stratēģisko iniciatīvu un inovāciju priekšrocības, kas paredzētas, lai risinātu nenoteiktības jautājumus.
8. Šis promocijas darbs aktīvu pārvaldības uzņēmumiem sniedz ieskatu, kāda ir stratēģiskā noturība konkurentu uzņēmumos industrijā. Šī darba secinājumi uzlabo aktīvu pārvaldības uzņēmumu izpratni par priekšrocībām un riskiem, kas saistīti ar organizācijas noturību, ļaujot vadītājiem salīdzināt savus apstākļus ar citu uzņēmumu apstākļiem.
9. Kvantitatīvā pētījuma rezultāti norāda uz iemeslu, kāpēc aktīvā pārvaldība atpaliek no pasīvās pārvaldības konkurentiem. Pieņemot, ka stratēģiskā noturība neietekmē uzņēmuma darbības rezultātus, jāsecina, ka tāda netiek izmantota. Tātad, ja trūkst daļa no organizācijas noturības, tas kavē konkurences priekšrocību veidošanu, izmantojot operatīvo un stratēģisko noturību.

Dalība konferencēs

Šī pētījuma rezultāti ir prezentēti šādās starptautiskās zinātniskās konferencēs:

1. 14. ikgadējā starptautiskā zinātniskā Baltijas biznesa vadības konference (ASBBMC) 2021, *Economics and Business: Foreseeing Challenges and Opportunities*. Organizē Latvijas Universitātes Banku augstskola, RISEBA University un Stockholm School of Economics in Riga. Latvija, 01/06/2021–02/06/2021.
2. 18. starptautiskā zinātniskā konference Brno Tehnoloģiju universitātes Biznesa un vadības fakultātē. Brno, Čehija, 16/09/2021–17/09/2021.
3. 12. starptautiskā zinātniskā konference, *Business and Management 2022*. Organizē Vilnius Tech Biznesa vadības fakultāte. Viļņa, Lietuva, 12/05/2022– 13/05/2022.
4. 16. ikgadējā starptautiskā zinātniskā Baltijas biznesa vadības konference (ASBBMC) 2023, *In Search of A Way Out of the Multicrisis: Challenges and Opportunities*. Organizē Latvijas Universitātes Banku augstskola, RISEBA University un Stockholm School of Economics in Riga. Latvija, 02/06/2023–03/06/2023.
5. 17. ikgadējā starptautiskā zinātniskā Baltijas biznesa vadības konference (ASBBMC) 2024, *Leading Transformations Towards Sustainability: Headwinds and Tailwinds*. Organizē Latvijas

Universitātes Banku augstskola, RISEBA University un Stockholm School of Economics in Riga. Latvija, 28/05/2024–30/05/2024.

6. 51. EBES konference, Roma. Organizē John Cabot University. Roma, Itālija, 11/04/2025–13/04/2025.
7. 18. ikgadējā starptautiskā zinātniskā Baltijas biznesa vadības konference (ASBBMC) 2025, *Human- Tech Era: Humans and Technology Shaping Sustainable Societies Together*. Organizē Latvijas Universitātes Banku augstskola, RISEBA University un Stockholm School of Economics in Riga. Latvija, 27/05/2025–29/05/2025.

Publikācijas

Šī pētījuma galvenie rezultāti ir publicēti šādos zinātniskajos žurnālos:

1. Colberg, T. (2024). “Measuring organisational resilience: Combining strategic and operational dimensions”. *Journal of Business Management*, vol. 22, pp. 1–28. DOI: 10.32025/JBM24001
2. Colberg, T. (2024). “Ambidexterity in resilience: A multilevel approach”. *International Journal of Learning and Change*, vol. 16, no. 2–3, pp. 220–241. DOI: 10.1504/IJLC.2024.137495
3. Colberg, T. (2022). “Strategic resilience: A systematic review of leading literature”. *Journal of Business Management*, vol. 20, pp. 1–22. DOI: 10.32025/JBM22004
4. Colberg, T. (2022). “Organisational resilience: Creating ambidexterity in strategic and operational resilience”. In *International Scientific Conference Business and Management*. DOI: 10.3846/bm.2022.770
5. Colberg, T. (2025). “Influence of individual resilience on organisational resilience in investment funds”. In: *The 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference Proceedings*, pp. 49–55. DOI:
6. Colberg, T., Volkova, T., & Heitmann, D. (2026). „Strategic resilience: A capability to reduce volatility in returns of investment funds?”. In *Eurasian Business and Economics Perspectives: Proceedings of the 51st Eurasia Business and Economics Society Conference*. Springer.

Promocijas darba struktūra

Ievads, kam seko trīs galvenās nodaļas, kas sastāv no 9 apakšnodaļām, secinājumi un ieteikumi, kā arī ieteikumi turpmākajiem pētījumiem, bibliogrāfija un pielikumi. Disertācijas kopējais apjoms ir 154 lappuses, tostarp 40 tabulas un 25 attēli.

1. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒĢISKĀS NOTURĪBAS ĪPAŠĪBAS UN TO IETEKME UZ UZŅĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTIEM

(1. nodaļa sastāv no 56 lapām, kurās ir 3 tabulas un 10 attēli)

Šī pētījuma galvenā tēma ir stratēģiskā noturība. Šajā nodaļā tiek izskatīta noturības izcelsme un tās izpratne dažādās zinātnes jomās. Tālāk tiek izpētīts konkrēts organizācijas noturības jēdziens, kur noturība tiek attiecināta uz vadības jomu. Organizācijas noturību sadala stratēģiskajā un operatīvajā noturībā, kuras apvieno jaunā pieejā, cenšoties panākt abpusēju gan stratēģisko, gan operatīvo noturību. Pēc tam kā šī pētījuma pamats tiek izpētītas resursos bāzētā teorija (RBT), dinamisko spēju teorija (DCT) un organizācijas abpusējo spēju teorētiskās metodes. Tam seko sistemātisks literatūras pārskats par stratēģisko noturību, lai identificētu pētījuma nepilnības šajā darbā. Nodaļa noslēdzas ar izpēti par to, kā var novērtēt uzņēmuma darbības rezultātus investīciju fondos kā specializētā nozarē, iepazīstinot ar investīciju fondiem kopumā un to, kā šajā nozarē aprēķina augstāko rentabilitāti.

Stratēģiskās noturības izcelsme

Izturības jēdziens

Jēdziens noturība jau daudzus gadus ir plaši izplatīts zinātnē un sabiedrībā, un pēdējos gados tas tiek arvien biežāk minēts (Linnenluecke, 2017; Hillman un Guenther, 2020). Noturība jeb angļu val. *resilience* cēlies no latīņu vārda *resilire*, ko var tulkot kā “atspringt” vai “atlēkt atpakaļ” (Cerè et al., 2017; Iborra et al., 2020). Noturība tiek lietota vairākās zinātnes jomās šajā sākotnējā nozīmē, ar nelielām atkāpēm. Vispārīgi noturība izskaidro, kā pētījuma objekts vai subjekts var atgriezties vai atlēkties atpakaļ savā iepriekšējā stāvoklī (Sutcliffe un Vogus, 2003). Kā šo “atlēcieni” var panākt, tiek diskutēts. Mūsdienā pētījumos noturības jēdziens sākotnēji tika saistīts ar ekoloģiju un sociālo ekoloģiju (Jones, 2018; Davidson et al., 2019). Tomēr Jones (2018) noturību definē vispārīgāk kā “sarežģītu dinamiku starp saistītām socioloģiskām un ekoloģiskām sistēmām, reaģējot uz traucējumiem un izmaiņām” (2. lpp.), koncentrējoties uz agrīnām definīcijām ekoloģijas un sociālo zinātņu jomā, nevis uz dinamikas definēšanu, kā reaģēt uz šiem traucējumiem un izmaiņām. Savukārt, Annarelli un Nonino (2016) noturību apraksta kā procesu, kas ietver “pretošanos un reaģēšanu uz (iepriekšējiem vai ārējiem) satricinājumiem un atgūšanos pēc to iestāšanās” (2. lpp.), tādējādi paplašinot šo jomu ar vispārīgāku jēdzienu, kas nav saistīts ar socioloģiskajām un ekoloģiskajām sistēmām.

Vēl viens svarīgs diskusijas jautājums ir tas, vai, lai aktivizētu noturības mehānismu, ir nepieciešami traucējumi vai krīzes. Pētnieki, piemēram, Ibarrarán et al. (2009), ir mainījuši noturības koncepciju un novērtējuši ekosistēmas neaizsargātību pret satricinājumiem vai krīzēm. Jūtīgums un adaptācijas spēja (Acuti et al., 2020) ir būtiski, lai mazinātu šādus apdraudējumus, kā parāda neaizsargātības un noturības indikāciju modelis (Cárdenas et al., 2016; Ibarrarán et al., 2009), kura autori uzskata, ka noturība un neaizsargātība ir savstarpēji ietekmējoši pretstati (Cárdenas et al., 2016). Savukārt, Morais-Storz et al. (2018) apgalvo, ka noturībai nav nepieciešami vienreizēji traucējumi vai krīzes, jo daudzu uzņēmumu vide ir pastāvīgi “nestabila, sarežģīta un nenoteikta” (1184. lpp.). Šādos apstākļos noturība ir nepieciešama nepārtraukti, ne tikai, lai atgūtos no krīzes, bet arī kā spēja tikt galā ar pārmaiņām (Ruiz-Martin et al., 2018). Līdzīgā veidā Vālikangas un Merlyn (2005) veiktajā noturības analīzē preventīvi izpēta stratēģiskos draudus un iespējas uzņēmumiem.

Organizācijas noturība

Organizācijas noturība ir jēdziens, kas analizē, kā uzņēmumi rīkojas neskaidrības situācijās (Denyer, 2017; Linnenluecke, 2017; Hepfer un Lawrence, 2022; Vālikangas, 2016) vai krasu pārmaiņu vai pēkšņu notikumu gadījumos, piemēram, COVID-19 uzliesmojums (Fathy El Dessouky un Al-Ghareeb, 2020) un tam sekojošo starptautisko piegādes ķēžu sabrukuma situācijā (Figueiredo et al., 2025; Saeri et al., 2024) vai 2008. gada finanšu krīzes laikā (Iborra et al., 2020). Noturība biznesa

jomā nozīmē uzņēmuma spēju pastāvēt nenoteiktības apstākļos (Saeri et al., 2024; Linnenluecke, 2017), un vai tas ir spējīgs veicināt izaugsmi (Liang un Li, 2024). Vēsturiski daži uzņēmumi ir pierādījuši lielāku ilgmūžību, izturību pret pārmaiņām vai pat lielāku noturību, reaģējot uz mainīgajiem apstākļiem (Annarelli un Nonino, 2016; Lengnick-Hall et al., 2011). Tāpēc organizācijas noturība tiek analizēta kā faktors, kas nosaka, vai uzņēmums cietīs neveiksmi vai uzplauks (Vālikangas un Romme, 2013).

Lielākai skaidrībai šeit tiek izmantota Lengnick-Hall et al. (2011) definīcija, kas ietver vairākus apsvērumus: „Organizācijas noturība šeit tiek definēta kā uzņēmuma spēja efektīvi absorbēt, izstrādāt situācijai atbilstošas atbildes un galu galā iesaistīties transformatīvās aktivitātēs, lai izmantotu negaidītus pārsteigumus, kas potenciāli apdraud organizācijas izdzīvošanu” (244. lpp.), ieskaitot proaktīvas un reaktīvas idejas. Šī definīcija ietver abas spējas: transformatīvi risināt grūtības un reaģēt uz grūtībām. Tāpēc ir iekļauta ideja par „atgūšanos” (Hernes et al., 2024), vienlaikus pievienojot organizācijas noturības iegūšanu, radot inovāciju vidi un pārveidojot savas darbības. Šī dubultā nozīme ir redzama vairākās definīcijās (Appiah et al., 2020; Iborra et al., 2020; Annarelli un Nonino, 2016).

Joprojām nav skaidrs, vai šo definīciju aprakstīšanai tiek izmantotas atšķirīgas spējas un prasmes. Vālikangas un Romme (2013) organizācijas noturību raksturo kā operatīvu un stratēģisku. Operatīvā noturība attiecas uz uzņēmuma spēju reaģēt uz nelabvēlīgiem apstākļiem un atgūties no iekšējiem un ārējiem satricinājumiem (Vidal et al., 2014). Operatīvā noturība ir balstīta uz atgūšanos, ietverot spēju izturēt un pārvarēt draudus un neveiksmes pēc krīzes, kas atbilst idejai par atgūšanos no nelabvēlīgiem apstākļiem. Savukārt, stratēģiskā noturība ir reakcija uz iespēju vai “nepārtraukta prognozēšana un pielāgošanās dziļām, ilgtermiņa tendencēm, kas var pastāvīgi ietekmēt galvenās darbības peļņas potenciālu. Tā ir spēja mainīties, pirms nepieciešamība pēc izmaiņām kļūst acīmredzama” (Hamel un Vālikangas, 2003, 2. lpp.). Tas atbilst Vālikangas (2016) vēlākajai stratēģiskās noturības definīcijai kā „progresīvas, stingras iespēju izmantošanas raksturīga iezīme konkurētspējīgā vidē, lai izpēte veicinātu organizācijas spēju pielāgoties pārmaiņām, neizraisot finanšu vai citas krīzes” (1. lpp.). Stratēģiskā noturība ir balstīta uz atjaunošanos, ko panāk, izpētot un eksperimentējot bez krīzes, lai pārvērstu draudus par iespējām (Vālikangas un Romme, 2013). Arī citi autori pēta „stratēģisko noturību”. Piemēram, Morais-Storz un Nguyen (2017) to apkopojot raksturo kā „proaktīvas izmaiņas, nevis reaktīvas izmaiņas” (94. lpp.), un vēlāk Morais-Storz et al. (2018) izvērs, ka inovācija ir stratēģiskās noturības pamatā, ar adaptācijas un absorbcijas spējas priekšnoteikumiem. Tālāk Vidal et al. (2014) definē stratēģisko noturību kā spēju „[...] paredzēt iespējas, reaģēt un pielāgoties krīzei, atjaunoties un attīstīties” (1248. lpp.). Annarelli un Nonino (2016) definē operatīvo un stratēģisko elastīgumu kā statisku un dinamisku elastīgumu, attiecīgi, statiskā elastīguma gadījumā „saistītu ar iekšējo un ārējo resursu operatīvo pārvaldību” (21. lpp.), lai samazinātu ietekmi un tādējādi palielinātu izturību. Dinamiskās noturības gadījumā tiek iekļauta dinamisko spēju ideja.

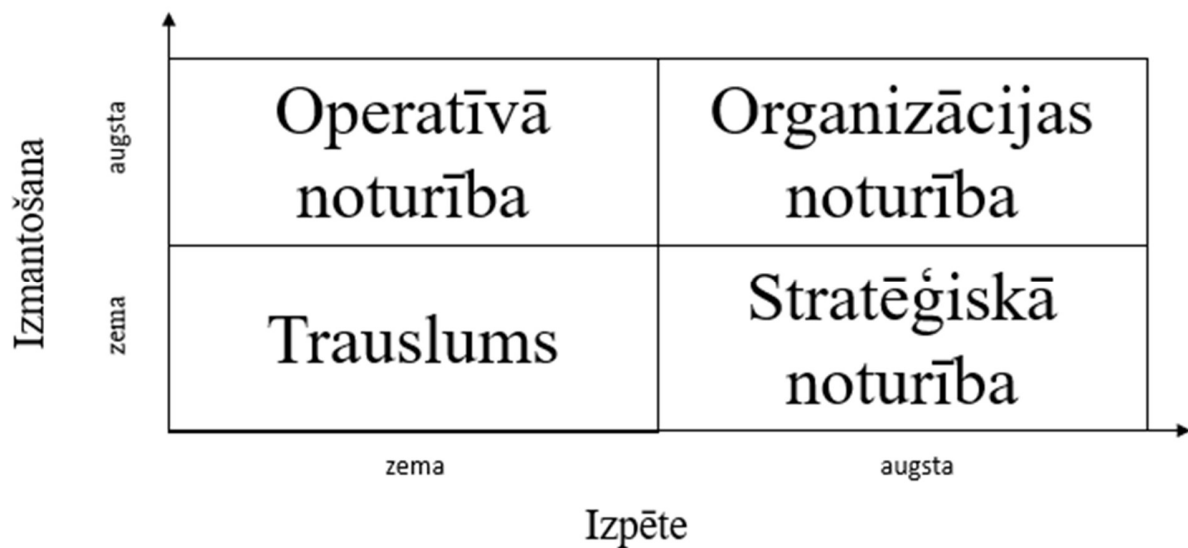
Kaut arī pētījumi par stratēģisko noturību, saskaņā ar Iborra et al. (2020) un Bardoel un Drago (2021), joprojām ir reti, pētījumi par operatīvo noturību ir bagātīgi. Tomēr nosaukums „operatīvais” tiek lietots reti. Drīzāk operatīvā noturība bieži tiek saukta par noturību vispār (Caralli et al., 2010; Mehravari, 2013), jo abi jēdzieni ir savstarpēji aizvietojami. Tomēr bieži tiek apspriesta noturības divkāršā nozīme, vienā gadījumā uzsverot atgūšanos, bet otrā – pārveidi un organizācijas izaugsmi, pārvarot izaicinājumus (Ma et al., 2018). Heydari (2017) apspriež noturības pozitīvo ietekmi uz organizācijām kompromisa dilemmas kontekstā. Noturību var stiprināt, radot rezerves un uzticamību (Shah un Axelsen, 2016), kas izraisa kompromisu starp noturību un uzņēmuma efektivitāti (Heydari, 2017). No otras puses, efektivitāte var netikt ietekmēta, uzlabojot noturību, kā to pētījuši Fathy El Dessouky un Al-Ghareeb (2020): Noturīgu organizāciju darbinieki ir labāk piemēroti, lai tiktu galā ar mainītu darba vidi (FathyEl Dessouky un Al-Ghareeb, 2020), un ir mazāk jutīgi pret pēkšņām

izmaiņām, savienojot cilvēkresursu vadību ar noturību (Gunnigle et al., 2013), savukārt, stratēģiskie lēmumi un plānošana noturības jomā var uzlabot atgūšanos pēc krīzes ar minimālām izmaksām (Chen et al., 2020). Chen et al. (2020) turpina apspriest kompromisus starp drošību (izturēt apdraudējumu) un noturību (saglabāt funkcionalitāti pēc apdraudējuma un atjaunot darbību). Kompromiss starp drošību un noturību, kā to izklāsta Chen et al. (2020), ir absolūtāks nekā kompromiss starp efektivitāti un noturību, kā to apspriež Heydari (2017). Ja sistēma (vai uzņēmums) ir droša pret apdraudējumiem, noturība nav nepieciešama; savukārt, ja sistēmai (vai uzņēmumam) trūkst noturības, tā ir arī neaizsargāta pret apdraudējumiem. Pretējā gadījumā efektīvs uzņēmums var būt arī noturīgs, bet noturīgs uzņēmums pats par sevi nav neefektīvs.

Organizācijas noturības modelis

Teoh et al. (2015) precizē noturības jēdzienu, secinot, ka uzņēmumu noturības pārvaldības modelī ir jāiekļauj dažādas domāšanas perspektīvas par organizācijas noturību, uzsverot nepieciešamību pēc holistiska skatījuma uz organizācijas noturību. Tādējādi organizācijas noturību var iedalīt stratēģiskajā noturībā un operatīvajā noturībā, lai iegūtu skaidru ideju struktūru. Operatīvā noturība aptver sākotnējo nozīmi – atgūties, bet stratēģiskā noturība ievieš jaunu izpratni – virzīties uz priekšu (Clement et al., 2022; Hernes et al., 2024). Vienlaikus sasniedzot gan stratēģisko, gan operatīvo noturību, var izveidot noturīgu uzņēmumu, kas ir gatavs rīkoties nepredzamu situāciju gadījumos, tādējādi veidojot konkurences priekšrocības un, savukārt, uzlabojot ilgtermiņa rezultātus. Tomēr izpratne par operatīvo un stratēģisko noturību nav vienprātīga, tāpēc ir nepieciešama turpmāka konceptualizācija.

Papildus diskusijai, kā pastāvēt nestabilos laikos, Linnenluecke (2017) turpina apspriest, kā uzņēmumi var sagatavoties nenoteiktībai. Morais-Storz un Nguyen (2017) un Vālikangas un Romme (2013) šo jautājumu izvērs sīkāk, iekļaujot noturību ne tikai kā reakciju, bet arī kā stratēģisku skatījumu uz sagatavošanos un pārveidi. Duchek (2020) šo viedokli apkopojis savā definīcijā, iekļaujot aizsardzības reakciju (pretošanās un/vai atgūšanās) un uzbrukuma reakciju (pielāgošanās) organizācijas noturībai. Tas atspoguļo reakcionāru (izturēt, atjaunot un atgūties) vai proaktīvu (paredzēt un pielāgoties) izpratni par organizācijas noturību (Denyer, 2017), kas ietver gan operatīvo elementu (šajā gadījumā atgūšanās no krīzes), gan stratēģisko elementu (gatavošanās nenoteiktībai; Vālikangas, 2016). Šī diferenciacija ir redzama 1.1. attēlā, kur operatīvā un stratēģiskā noturība ir organizācijas noturības noteicošās sastāvdaļas, un informācija ir iegūta, pētot un izmantojot organizācijas divējādo noturību.



1.1. attēls. Organizācijas noturības modelis.

Avots: autora veidots attēls, izmantojot literatūras avotus.

Operatīvā noturība

Bruneau et al. (2003) novērtēja operatīvo noturību, sadalot to vairākās daļās, pirmo apzīmējot ar izturību („elementu, sistēmu un citu analīzes vienību spēja izturēt noteiktu stresa vai pieprasījuma līmeni, neciešot degradāciju vai funkciju zudumu” [737. lpp.]), bet otro – ar redundanci jeb rezervju līmeni („pakāpe, kādā elementi, sistēmas vai citas analīzes vienības ir aizvietošanas, t. i., spējīgas apmierināt funkcionālās prasības traucējumu, degradācijas vai funkcionalitātes zaudējuma gadījumā” [737. lpp.]), iedalot arī sekmīgas darbības un elastības spējās („spēja identificēt problēmas, noteikt prioritātes un mobilizēt resursus, ja pastāv apstākļi, kas apdraud kādu elementu, sistēmu vai citu analīzes vienību; elastības spējas var tālāk konceptualizēt kā spēju izmantot materiālos resursus (t. i., monetāros, fiziskos, tehnoloģiskos un informācijas) un cilvēkresursus, lai izpildītu noteiktās prioritātes un sasniegtu mērķus” [737. lpp.]) un ātrumu („spēja savlaicīgi izpildīt prioritātes un sasniegt mērķus, lai ierobežotu zaudējumus un izvairītos no turpmākiem apdraudējumiem” [738. lpp.]) kā resursus un spējas, kas nepieciešamas, lai atgūtos no grūtībām.

Kopsummā, operatīvā noturība ir plaši apspriesta tēma pētījumos, bet pieeja tai ir atšķirīga. Vālikangas (2016) izvirza kopēju izpratni par operatīvo noturību kā „reakciju uz nelabvēlīgiem apstākļiem [...], lai uzlabotu organizācijas aizsardzību” (2. lpp.). Turklāt izturības trīsstūris papildina šo izpratni, iekļaujot izturības un ātruma rādītājus (Zobel, 2011), lai reaģētu uz nelabvēlīgiem apstākļiem. Operatīvā noturība koncentrējas uz vidēja termiņa un īstermiņa rezultātu saglabāšanu (Hepfer un Lawrence, 2022) un mērķis ir pastāvēt nenoteiktības apstākļos.

Stratēģiskā noturība

No stratēģiskās noturības perspektīvas pētījumu joma par stratēģisko vadību ir būtiska, lai attēlotu noturību. Stratēģiskā vadīšana kadēmisks pētījumu vidū ir nepārtrauktā attīstībā, kas analizē un novērtē organizācijas darbības rezultātus. Rumelt et al. (1991) ieviesa šo ideju, koncentrējoties uz organizācijas kopējiem darbības rezultātiem kā atkarīgo mainīgo un uz to, kā uzņēmuma vadības komanda ietekmē un veido organizācijas darbības rezultātus. Tāpat Makadok et al. (2018) uzskata stratēģisko vadīšanu par snieguma, panākumu un neveiksmes faktoru virzītājspēku, kā arī par vadītāju ietekmi uz šiem faktoriem. Nenoteiktības pilnā pasaulē ir jārisina riski, kas apdraud uzņēmuma

darbības rezultātus. Tomēr nepietiek ar to, ka koncentrējas vienīgi uz riska un nelabvēlīgu apstākļu mazināšanu (Caralli et al., 2010; Trim un Lee, 2010). Svarīgāk par to ir īstais brīdis un impulss, lai uzsāktu stratēģisko pārpozicionēšanu un inovāciju procesu (Marshall un Ojiako, 2010), kas ir būtiski arī stratēģiskai noturībai.

Noturību nevar panākt, vienkārši atgūstoties ar operatīvās darbības noturības palīdzību, bet gan ar pārveidošanos un atjaunošanos (Phillips un Chao, 2022; Miceli et al., 2021) – ne tikai atgriežoties, bet arī pārsniedzot līdzsvara punktu (Lengnick-Hall, 2011), lai veidotu konkurences priekšrocības, “nepārtraukti pārdomājot un apšaubot status quo” (Morais-Storz et al., 2018, 96. lpp.) un “proaktīvi un apzināti veicinot pārmaiņas ar inovāciju palīdzību” (96. lpp.), nodrošinot stratēģisko noturību. Tādējādi konkurences priekšrocības var nodrošināt, attīstot jaunas spējas un uzlabojot procesus (Fietz et al., 2021) vai palielinot resursus (Bardoel un Drago, 2021) ar līderu palīdzību (Füeder un Förster, 2024), kas galu galā noved pie augstākas rentabilitātes (Tasic et al., 2019).

Stratēģiskās noturības kontekstā uzņēmuma vide tiek nepārtraukti uzskatīta par nestabilu, sarežģītu un nenoteiktu (Morais-Storz et al., 2018). Lai gan esošā situācija var būt neapmierinoša, ir nepārtraukti jāuzrauga draudi un iespējas (Vālikangas, 2016). Turklāt mūsdienās pārmaiņu ātrums (Ruiz-Martin et al., 2018) palielinās, tāpēc pielāgošanās kļūst arvien svarīgāka, un noturība var veicināt šo pielāgošanās spēju. Tomēr esošās situācijas jeb status quo apdraudējumus un iespējas var samazināt ar inovācijām (Marshall un Ojiako, 2010). No šāda viedokļa stratēģiskā noturība var tikt uzskatīta par spēju pretoties draudiem uzņēmuma stratēģijai (Yadav et al., 2024), kas ir cieši saistīta ar tā ilgtermiņa konkurētspējas priekšrocībām. Tādējādi stratēģiskā noturība ir jānodrošina pirms rodas nepieciešamība veidot konkurētspējas priekšrocības (Lengnick-Hall et al., 2011). Uzņēmuma stratēģiskās noturības stiprināšana tiek panākta ar inovāciju palīdzību, izmantojot augstākās vadības komandas spējas un pieejamos resursus, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus (Hepfer un Lawrence, 2022). Citās publikācijās stratēģiskā noturība tiek aplūkota nevis kā atkarīgais mainīgais, bet gan kā stratēģiskā noturība, kas uzlabo iepirkumu rezultātus (Appiah et al., 2023), vai vides pārvaldības grāmatvedības prakse, kas uzlabo stratēģisko noturību (Huy un Phuc, 2024).

Morais-Storz et al. (2018) apspriež inovāciju un metamorfozes kā līdzekļus stratēģiskās noturības sasniegšanai, izmantojot pielāgošanas un absorbcijas spējas neskaidrības periodos. Absorbcijas spēja attiecas uz uzņēmuma spēju inovēt un paredzēt izaicinājumus, savukārt, adaptācijas spēja ietver tiešu saskarsmi ar grūtībām. Autori uzskata, ka neskaidrā pasaulē uzņēmumu spēja pārveidot sevi ir pieeja stratēģiskās noturības radīšanai organizācijas līmenī. No otras puses, Vālikangas (2016) nesaskata nepieciešamību pēc konkrētas nenoteiktības vai notikuma, bet gan pēta stratēģisko noturību kā spēju jebkurā brīdī veikt izpēti un eksperimentus. Līdz ar to uzņēmuma inovāciju vadība var būt noturīga, izmantojot tirgus iespējas (Mallak, 1998), nevis tikai uzraugot draudus. Rezultātā uzņēmums var novērst negaidītus izaicinājumus vai izmaiņas, un nav nepieciešama krīze, lai izmantotu vērtīgos resursus un spējas, lai izmantotu iespējas (Lengnick-Hall et al., 2011). Stratēģisko noturību tādējādi var raksturot kā veiksmīgu darbību nenoteiktības apstākļos, veidojot konkurences priekšrocības.

Stratēģiskās noturības ietekmes novērtēšana uz uzņēmuma darbības rezultātiem

Resursos balstīta teorija

Stratēģiskās vadīšanas jomā resursos balstīta teorija (RBT) pēdējo desmitgažu laikā ir ieguvusi ievērojamu popularitāti pētnieku vidū un kļuvusi par nozīmīgu pieeju (Barney, 2001; Peteraf, 1993). Wernerfeld (1984) ieviesa resursos balstītu uzņēmuma skatījumu, lai pētītu saistību starp rentabilitāti un resursiem. Viņš kritizēja akadēmiskajā vidē dominējošo fokusu uz produktiem (Dyer un Singh, 1998; Russo un Fouts, 1997) un centās atgriezties pie plašāka skatījuma uz resursu kopumiem, pamatojoties uz Penrose (1959) agrāko darbu. Viņš apsprieda resursu ietekmi gan uz īstermiņa līdzsvaru, gan ilgtermiņa funkciju – kalpojot kā atspēriena punkts turpmākai izaugsmei – galvenokārt

izmantojot resursu produktu matricu (Wernerfeld, 1984). Tomēr šajā koncepcijas attīstības posmā resursi vēl nebija definēti. Barney (1991) izvērta šo koncepciju, apspriežot, kā ilgtspējīgas konkurences priekšrocības var sasniegt, efektīvi sadalot resursus. Jo īpaši viņš ieviesa iekšējo stipro pušu izmantošanu, vienlaikus reaģējot uz vides iespējām un „neitralizējot ārējos draudus un izvairoties no iekšējiem trūkumiem” (99. lpp.), īstenojot stratēģijas, lai radītu vai uzturētu konkurences priekšrocības.

Iepriekš konkurences priekšrocības galvenokārt tika gūtas no vides faktoriem (Teece, 2007), savukārt, RBT galvenokārt izskata iekšējos faktorus, pieņemot, ka stratēģiskie resursi ir heterogēni un nav pilnībā mobilizējami (Barney, 1991, 2001). Dyer un Singh (1998) arī norādīja, ka starpuzņēmumu resursi var būt konkurences priekšrocību avots. Grant (1996) turpināja izstrādāt uz zināšanām balstītu teoriju, bet Russo un Fouts (1997) apsprieda vides snieguma ietekmi uz uzņēmuma sniegumu. Tomēr ilgtspējīgas konkurences priekšrocības var sasniegt tikai tad, ja citiem konkurentiem nav tādu pašu resursu un tie nevar atkārtot stratēģiju, izmantojot tos pašus resursus. Šajā gadījumā „ilgtspējīgs” nav jāsaprot kā periods, bet kā konkurentu nespēja kopēt stratēģiju (Barney, 1991). Tas kulminēja ar resursu definīciju kā vērtīgiem, reti, nepilnīgi atdarināmiem (vēlāk mainīts uz neatkārtojamiem) un aizvietojamiem (vēlāk mainīts uz neaizvietojamiem un organizētiem) (VRIN/VRIO; Barney, 1991; Eisenhard un Martin, 2000).

Šajā promocijas darbā resursi tiks klasificēti un pārņemti no Wernerfeld (1984) un Barney (1991), lai novērtētu un noteiktu ilgtspējīgas konkurences priekšrocību avotus. Galvenās kategorijas ir materiālie, nemateriālie, cilvēkresursi un organizatoriskie resursi ar apakškategorijām, kas ietver finanšu un fiziskos resursus kā materiālos resursus, tehnoloģiskos un reputācijas resursus kā nemateriālos resursus, kā arī cilvēkkapitālu, vadības, organizatoriskos un korporatīvās kultūras resursus kā cilvēkresursus un organizatoriskos resursus. Galvenās nemateriālo aktīvu un cilvēkresursu un organizatorisko resursu kategorijas ir mazāk noteiktas; kultūru un organizatorisko kapitālu var klasificēt arī kā nemateriālos aktīvus.

Dinamisko spēju teorija

Teece et al. (1997) paplašināja RBT koncepciju, ieviešot dinamisko spēju teoriju (DCT), lai paplašinātu izpratni par to, kā uzņēmumi var radīt vai uzturēt konkurences priekšrocības (Eisenhardt un Martin, 2000), izmantojot ne tikai VRIO resursus, bet arī dinamiskās spējas (Teece, 2007). Tāpēc DCT pamatā ir spējas, nevis resursi, jo dažādi uzņēmumi var izmantot spējas, lai sasniegtu atšķirīgus uzņēmuma rezultātus (Zott, 2003). Turklāt šīs dinamiskās spējas, ko veido indivīdi (Weerawardena et al., 2007), ir iepriekšējās rutīnas, kas maina (Eisenhardt un Martin, 2000) vai sadala, pārdala, apvieno un atkārtoti apvieno resursus un aktīvus (Teece, 2007) uzņēmumā, lai radītu jaunas stratēģijas konkurences priekšrocību gūšanai. Teece et al. (1997) ievieša DCT, lai risinātu iepriekšējo stratēģisko perspektīvu nepietiekamo uzmanību dinamikai un spējām, kā arī to, kā resursi tiek radīti vai iegūti: dinamiskās spējas ir „dzinējspēks, kas veicina citu resursu radīšanu, attīstību un rekombināciju jaunās konkurences priekšrocību avotos” (Eisenhardt un Martin, 2000, 1107. lpp.). Kopš tā laika DCT ir kļuvis par plaši izmantotu skatījumu stratēģiskās vadīšanas jomā (Barreto, 2009), lai pētītu atšķirības ilgtermiņa finanšu rezultātos dažādās nozarēs (Teece, 2007).

Teece (2007) galīgi definē dinamiskās spējas kā uzņēmuma spēju „(1) sajūst un veidot iespējas un novērst draudus, (2) izmantot iespējas un (3) saglabāt konkurētspēju, uzlabojot, apvienojot, aizsargājot un, ja nepieciešams, pārveidojot uzņēmuma nemateriālos un materiālos aktīvus” (1319. lpp.). Galu galā spējas ir nepieciešamas, lai pielāgotos mainīgajām klientu un tehnoloģiskajām iespējām. Turklāt, izmantojot dinamiskās spējas, uzņēmums var veidot savu vidi, ieviest jaunus produktus un procesus (Teece, 2007) un pielāgot savus biznesa modeļus (Pieroni et al., 2019). Pretstatā Teece (2007) viedoklim, Helfat un Peteraf (2003) iekļauj operatīvo spēju jēdzienu, definējot dinamiskās spējas kā spēju „veidot, integrēt vai pārkonfigurēt operatīvās spējas” (999. lpp.). Viņi

secina, ka dinamiskās spējas tieši neietekmē uzņēmuma produktus, bet to dara netieši, izmantojot operatīvās spējas. Tādējādi viņi nošķir operatīvās spējas kā “darbības veikšanu, piemēram, konkrēta produkta ražošanu, izmantojot virkni rutīnu, lai izpildītu un koordinētu dažādas darbības veikšanai nepieciešamās uzdevumus” (999. lpp.), un dinamiskās spējas, kā tas definēts iepriekš.

Tādējādi dinamiskās spējas nav vienkārši spēja risināt problēmas vai atgūties no tām, kā arī labākās prakses metožu izmantošana; tās drīzāk atspoguļo nepārtrauktu jaunu iespēju meklēšanu, izmantojot izgudrojumus un inovācijas, apvienojot problēmu risināšanu un uzņēmuma darbības jomas izpēti. Sākotnēji tās iedala spējās uztvert, izmantot un pārveidot uzņēmumu (Teece, 2007). Pretstatā tam Zott (2003) izdala trīs dinamisko spēju raksturlielumus, kas ietekmē sniegumu, koncentrējoties uz dinamisko spēju resursu saikni. Tas varētu būt iemesls, kāpēc dinamiskās spējas nav viegli definējamas vai pilnībā nosakāmas. Ja tās būtu viegli klasificējamas un nosakāmas, ilgtspējīga konkurences priekšrocība būtu viegli sasniedzama, bet tā nav (Teece, 2007). Darbības efektivitāte pati par sevi nav dinamiska spēja, bet tā joprojām ir nepieciešama. Kombinējot to ar stratēģiju, var nodrošināt izcilu sniegumu (Porter, 1996; Teece, 2007).

Organizācijas divējādā spēja

Tushman un O'Reilly (1996) skaidro, ka labāki rezultāti vai ilgstoša konkurences priekšrocība (Junni et al., 2013) ir iespējama, ja uzņēmums var sasniegt abus mērķus vienlaikus. Precīzāk, divējādi orientētas organizācijas tiek raksturotas kā “tādas, kas vienlaikus izmanto esošās kompetences un izpēta jaunas iespējas” (Raisch et al., 2009, 685. lpp.). Raisch un Birkinshaw (2008) uzskata, ka šis ir vispārējs jēdziens, kas aptver vairākas pētījumu jomas, tostarp organizācijas mācīšanos, organizācijas pielāgošanos, organizācijas struktūru un stratēģisko vadīšanu. Divējādā spēja attiecas uz nepieciešamību pēc pielāgošanās spējas (Gibson un Birkinshaw, 2004; Raisch un Birkinshaw, 2008), nodrošināt noturību (Park et al., 2020) vai palielināt produktu dažādību (Junni 2004) izpētē, kas galu galā noved pie ilgtermiņa inovācijām (Raisch un Birkinshaw, 2008). No otras puses, efektivitāte (Park et al., 2020; Raisch un Birkinshaw, 2008), saskaņotība (Gibson un Birkinshaw, 2004) vai variācijas samazināšana var nodrošināt efektivitāti īstermiņā (Raisch un Birkinshaw, 2008). Divējādības spēju izmantošana notiek uzņēmuma struktūrvienības līmenī (Gibson un Birkinshaw, 2004) vai arī tā var būt balstīta uz projektu (Petro et al., 2019), lai sasniegtu “organizācijas darbības uzlabošanu, pielāgošanos un izdzīvošanu” (Simsek, 2009, 597. lpp.). O'Reilly un Tushman (2013) papildina savu sākotnējo teoriju, norādot, ka divējādības spēju izmantošana ir saistīta ar pastāvēšanu un to, kā uzņēmums var ieviest inovācijas, ja tam ir pieejami atbilstoši resursi. Galarezultātā izpēte veicina sniegumu, sekmējot izaugsmi, tādējādi paaugstinot uzņēmuma rentabilitāti (Junni et al., 2013).

Lai divējādības spēja kļūtu par dinamisku spēju, ir ļoti svarīgi atrast līdzsvaru starp izpēti un izmantošanu, pārāk nenosveroties uz vienu pusi (O'Reilly un Tushman, 2008). No vienas puses, pārāk liela uzmanība izpētei var novest pie „neveiksmes lamatām”, kurās inovācijas aizstāj idejas, kurām vēl nav bijis pietiekami daudz laika, lai nodrošinātu atdevi. No otras puses, pārmērīga resursu izmantošana var novest pie „veiksmes lamatas”, kuras rezultātā slikti rezultāti rodas no organizācijas nespējas pielāgoties izmaiņām (Junni et al., 2013). Tomēr tas neattiecas uz visām industrijām. Piemēram, Junni et al. (2013) atklāja, ka organizācijas divējādības spēja ir svarīgāka pakalpojumu un augsto tehnoloģiju industrijās un mazāk svarīga ražošanas uzņēmumos.

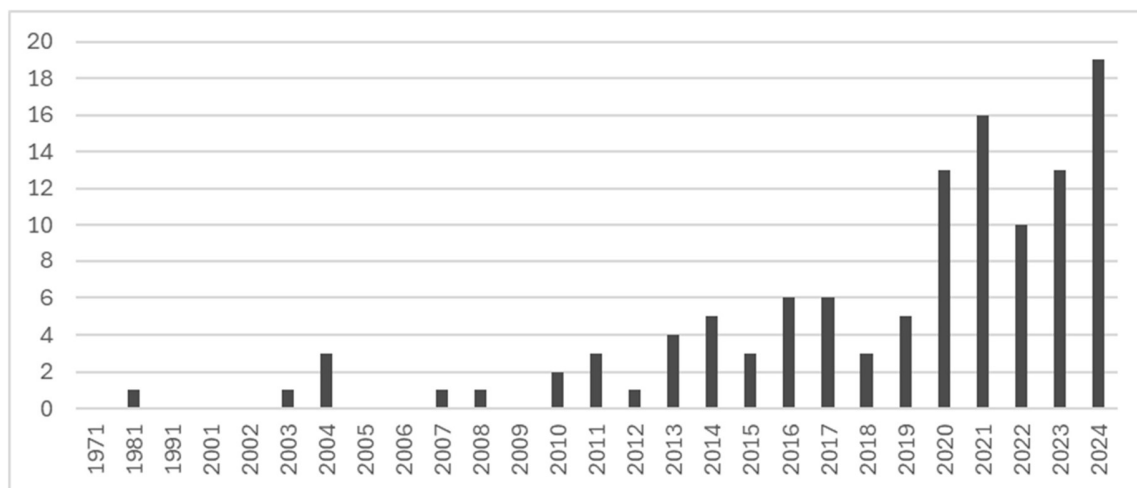
Kopsummā uzņēmumi var nodrošināt organizācijas divējādības spējas, piešķirot resursus gan izmantošanai, gan izpētei (O'Reilly un Tushman, 2008), tādējādi gūstot panākumus tirgus un tehnoloģiskās nenoteiktības apstākļos. Organizācijas divējādības spējas ir “vienlaikus esošo kompetenču izmantošana un jaunu iespēju izpēte” (Raisch et al., 2009, 685. lpp.); tomēr, paplašinot šo definīciju, iekļaujot RBT un DCT, tā tiek bagātināta, izvērtējot ne tikai kompetences, bet arī resursus. Organizācijas noturība, no otras puses, ir „reakcija uz grūtībām [...], lai uzlabotu

organizācijas aizsardzību, reaģējot uz iespējām – citiem vārdiem sakot, stratēģiskā noturība ir iesaistīšanās izpētē” (Vālikangas, 2016, 2. lpp.). Abas koncepcijas ir pārsteidzoši līdzīgas, un to līdzības var izmantot, lai turpinātu attīstīt šajā promocijas darbā izklāstīto teoriju.

Sistemātisks literatūras pārskaits par stratēģisko noturību

Lai noteiktu pētniecības nepilnības, pētniecības jautājumus un risinātu sarežģītu problēmu, tika veikts sistemātisks literatūras pārskaits par stratēģisko noturību. Šī pārskata mērķis bija izstrādāt un pārbaudīt modeli stratēģiskās noturības iekļaušanai ieguldījumu sabiedrību darbības rādītājos, vienlaikus izpētīt, kā stratēģisko noturību var efektīvi izmērīt. Pirmkārt, tika veikts literatūras pārskaits par stratēģiskās noturības vispārējo jēdzienu, pēc tam tika izpētīts, kā pētniecībā parasti tiek izmērīta organizācijas noturība. Sākot ar sistemātisku literatūras pārskaitu par stratēģisko elastīgumu, tika atlasītas dažādas datu bāzes, tostarp vadošās publikācijas par stratēģisko noturību. Tika izmantotas datu bāzes *ScienceDirect* un *Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)*: šīs divas datu bāzes aptver publikācijas no divām jomām – vispārējā uzņēmējdarbības virziena (*ScienceDirect*) un tehniskākas perspektīvas (*IEEE*), ņemot vērā noturības agrīno pielietojumu inženierzinātnēs un sistēmu projektēšanā –, lai iegūtu visaptverošu pārskaitu par stratēģisko noturību. Abās datu bāzēs tika izvēlēti konkrēti priekšnoteikumi, lai tie atbilstu literatūras pārskata mērķim. Lai atrastu rakstus, kuru kopsavilkumos, virsrakstos un atslēgvārdos bija iekļauts meklēšanas termins “stratēģiskā noturība”, tika veikta Būla meklēšana. IEEE meklēšana tika precizēta kā “stratēģiskā noturība*” uzņēmējdarbības un pārvaldības jomā, izmantojot zvaigznīti, lai iekļautu alternatīvus terminus, piemēram, “noturība”, “noturīgums un “noturīgs”.

Šajā pētījumā analizētās publikācijas ir izdotas laika posmā no 1979. gada līdz 2024. gadam. 2024. gads ir pilnībā pārstāvēts šajā laika posmā, jo pētījuma beigu datums ir 31. decembris. Publikāciju izdošanas datumu pārskaits 1.2. attēlā liecina par stratēģiskās noturības tēmas pieaugošo popularitāti stratēģiskās noturības jomā.



1.2. attēls. Publikāciju skaits gadā (1971–2024)

Avots: autora veidots attēls, izmantojot datus no *ScienceDirect* un IEEE datubāzēm.

Apmēram divas trešdaļas (71) no visām publikācijām tika publicētas no 2020. gada, no kurām lielākā daļa (19) tika publicētas 2024. gadā, bet 16 raksti tika publicēti 2021. gadā. Šī lielā koncentrācija nesniedz publicētiem rakstiem liecību par ievērojamu interesi par stratēģiskās noturības

tēmu. Izņemot dažus vājākus gadus, no 2007. līdz 2024. gadam tika novērota stabila izaugsme. Tomēr, kā redzams no turpmāk minētajām publikācijām, noturības tēma ir bieži pētīta kopš COVID-19 pandēmijas sākuma 2019. un 2020. gada mijā: Ding un Li (2021) par valstu reaģēšanas stratēģijām un inovācijām, Sharma et al. (2020) par ietekmi uz piegādes ķēdes lēmumiem, Le un Phi (2021) par stratēģiskajām atbildēm un Fathy El Dessouky un Al-Ghareeb (2020) par cilvēkresursu un organizāciju noturību COVID-19 laikā. Papildus COVID-19 tika publicēti raksti par piegādes ķēdes noturību (Shashi et al., 2020; Shin un Park, 2021; Shi un Mena, 2021), klimata pārmaiņu pielāgošanos (Birchall un Bonnett, 2021), enerģētikas sistēmu darbības noturību (Parise et al., 2021), pilsētu noturību (Acuti et al., 2020; Colding et al., 2020), urbāno noturību (Wardekker et al., 2020) un MVU noturību (Iborra et al., 2020). Ievērojams skaits publikāciju parādījās 2003. un 2004. gadā, pirms 2008. gada finanšu krīzes un pēc 2001. gada *dotcom* burbuļa, tostarp darbi par stratēģisko pārkonfigurāciju (Wu un Busch, 2003), ilgtermiņa panākumu veidošanu ar stratēģiskām vērtībām (Karani, 2004) un augsto tehnoloģiju uzņēmumu noturību (Watanabe et al., 2004). Secinājums ir tāds, ka stratēģiskās noturības aktualitāte pētījumos bija acīmredzama.

Pārskatītie raksti tika atrasti 66 dažādos avotos. Žurnāls ar visvairāk rakstiem (10) bija *Cities*, divu zvaigžņu žurnāls saskaņā ar *Chartered Association of Business Schools Academic Journal Guide* (2021). Var secināt, ka stratēģiskā noturība ir izplatīta visā uzņēmējdarbības jomā un nav koncentrēta tikai specializēto žurnālu publikācijās. Tas nav negaidīti, ņemot vērā iepriekš minēto plašo termina „noturība” lietojumu vairākās zinātnes jomās. Tomēr no šīs analīzes var secināt, ka žurnālos ir koncentrēti raksti par vides un sociālās atbildības jomu.

Visbeidzot, tika veikta publikāciju atslēgvārdu detalizēta analīze. Kopumā tika izmantoti 707 atslēgvārdi, vidēji seši uz vienu rakstu. Lielā skaita dēļ autors atslēgvārdus attīrīja, lai izveidotu vispārīgāku pārskatu. Turklāt visi atslēgvārdi tika pārskatīti manuāli un tika izveidotas grupas, lai izveidotu visaptverošāku pārskatu.

Šajā analīzē tika iekļauti visi atslēgvārdi, kas minēti astoņas vai vairāk reizes. Visbiežāk lietotais atslēgvārds bija „noturība”, tam sekoja „piegādes ķēdes pārvaldība” un „stratēģiskā pārvaldība”. Visi 12 atslēgvārdi kopā ar to attiecīgo minēšanas skaitu ir attēloti 1.6. attēlā. Populārākais atslēgvārds ir meklētā termina apraksts: „noturība” ir minēts 48 reizes, kas ir gandrīz divas reizes vairāk nekā otrais populārākais atslēgvārds „piegādes ķēdes pārvaldība”. Turklāt „organizācijas noturība” var tikt klasificēta kā „noturība”, tādējādi kopumā šajā datu paraugā tā ir minēta 62 reizes. Atslēgvārds, kas apraksta stratēģiskās noturības jēdzienu, ieņem trešo vietu ar 21 atkārtojumu. Tāpat arī „stratēģija” var tikt klasificēta kā „stratēģiskā vadīšana”, kopumā sasniedzot 28 atkārtojumus. Atslēgvārds „noturība” kopā ar „stratēģisko vadīšanu” parādījās trīs publikācijās (Iborra et al., 2020; Birchall un Bonnett, 2021; Hughes et al., 2020; Liang un Li, 2024; Al-Mutairi et al., 2022). Jāatzīmē, ka visi šie raksti tika publicēti pēc 2020. gada. No tā var izdarīt secinājumu par ievērojamu saikni starp stratēģisko vadīšanu un noturību. Citādi dažās publikācijās termins „noturība” tika lietots, to nesaistot ar stratēģisko vai operatīvo izturību. Tas varētu būt izraisījis literatūras nepilnības, jo trūkst definīciju un atšķirību starp šiem diviem elastīguma jēdzieniem. Turklāt abās izvēlētajās publikācijās tika apvienoti atslēgvārdi: Vālikangas (2016) grāmatas nodaļa par stratēģisko noturību un Vidal et al. (2014) par Delphi metodes izmantošanu, lai apkopotu 11 faktorus, kas saistīti ar stratēģisko noturību.

Papildus diviem galvenajiem atslēgvārdiem pārējie var tikt iedalīti šādi. Piemēram, atslēgvārdus „COVID-19”, „krīze” un „neskaidrība” var iedalīt kā noturības cēloņus vai neskaidrības, kuru dēļ ir nepieciešama noturība. No otras puses, „piegādes ķēdes pārvaldība”, „pilsētas”, „organizācijas” un „kiberdrošība” var tikt iedalīti jomās, kurās tiek piemērots noturības jēdziens. Visbeidzot, „riskā pārvaldība” dažkārt tiek lietota kā sinonīms „noturības veidošanai” vai „izmaiņu risināšanai”. Piemēram, Slagmulder un Devoldere (2018) analizēja uzņēmumu pārveides iespējas nenoteiktības apstākļos un to, kā stratēģiskā riska pārvaldība var palielināt uzņēmumu noturību, reaģējot uz nenoteiktību, kas precīzi raksturo stratēģiskās noturības ideju.

Apkopojot, var secināt, ka šis literatūras pārskats sniedz skaidru rezultātu. Pirmkārt, pēdējos gados, un jo īpaši COVID-19 pandēmijas laikā, pētījumi par uzņēmumu un sistēmu noturību ir kļuvuši arvien populārāki. Svarīgi, ka šī tendence bija izplatīta arī pirms 2019. gada. Otrkārt, publikācijas galvenokārt ir vērstas uz žurnāliem, kas nodarbojas ar vides vai ilgtspējas tēmām. Tomēr žurnālu vispārējās tēmas ievērojami atšķiras, kas liecina, ka noturība šķiet plaši izplatīta un nav ierobežota ar vienu jomu. Visbeidzot, atslēgvārdu analīze liecina, ka lielākajā daļā šo publikāciju noturība tiek aplūkota no tās cēloņu, piemērošanas jomu vai noturības jēdziena un tās saistības ar stratēģisko vadīšanu viedokļa. Tomēr nav iespējams izdarīt secinājumus par pašreizējām tendencēm saistībā ar ieguldījumu fondu tēmu, jo literatūrā ir ievērojamas nepilnības.

Organizācijas noturības novērtēšana

Organizācijas noturības mērīšana ir strīdīgs temats esošajos pētījumos. Tomēr ir vērojami atšķirīgi interešu viļņi, kā arī ir konceptualizācijas, kas ir ietekmīgākas par citām. Noturīgo organizāciju komandas darbs, kas ietverts vairākās publikācijās (Lee et al., 2013; McManus et al., 2008; Whitman et al., 2013), kalpo par pamatu daudzām turpmākajām publikācijām un ir pielāgots arī COVID-19 pandēmijas risināšanai (Liu et al., 2023). Turklāt vairākkārt izmantota Kantur un Iseri-Say (2015) konceptualizācija, kā arī Lengnick-Hall et al. (2011) modelis, lai gan tajā lielāka uzmanība pievērsta individuālajai noturībai. Lai gan pastāv dažas ietekmīgas konceptualizācijas, joprojām ir nepieciešams izveidot skaidru priekšstatu. Tas kļūst skaidrs, aplūkojot Lee et al. (2013) konceptualizācijas dažādās izmantošanas iespējas. Liu-Lastres un Cahyanto (2023) savā pētījumā samazināja sākotnējās konceptualizācijas elementu skaitu, bet Chowdhury et al. (2019) izmantoja tikai adaptīvās noturības komponenti un izlaida plānošanas noturību. Visbeidzot, Liu et al. (2023) pārveidoja jautājumus par COVID-19 saistītiem jautājumiem un pārinterpretēja Lee et al. (2013) ierosinātā jēdziena vispārējo nozīmi, vairāk pamatojoties uz reakciju.

Kopumā, apvienojot šīs trīs pieejas operatīvās, stratēģiskās un organizācijas noturības novērtēšanai, var izveidot visaptverošu metodi uzņēmuma noturības novērtēšanai. Šī apvienotā metode izmanto savu stratēģisko komponenti individuālai izmantošanai un uzņēmuma mēroga izpētei krīzes gadījumā. 1.3. attēlā ir apkopota šajā darbā izmantotā uzņēmuma noturības novērtēšanas koncepcija, kas sadalīta operatīvajā un stratēģiskajā noturībā.

Koncepcija	Stratēģiskā noturība	Operatīvā noturība	Individuālie noturības resursi
Apakšdaļas	- Absorbēšanas spēja - AC, AS, TR un EX - Pielāgošanās spēja	- Rezerves - Izturība - Sekmīgs sniegums un elastība - Ātrums	- Kognitīvie resursi - Uzvedības resursi - Kontekstualie resursi
Līmenis	Organizācijas	Organizācijas	Individuāls
Mērījums pielāgots no šādiem avotiem :	Morais-Storz et al. (2018) jāpārraksta autori Flatten et al. (2011) un Whitman et al. (2013)	Wieland and Wallenburg (2012), Brandon-Jones et al. (2014), Bruneau (2003) un Essuman et al. (2022)	Santoro et al. (2021), jāpārraksta autori Lengnick-Hall et al. (2011)

1.3. attēls. Organizācijas un individuālās noturības mērījumu skalas konceptualizācija
Avots: autora veidots attēls.

Noturības resursu un spēju definīcija

RBT, DCT un organizācijas abpusējo spēju teorētiskie pamati uzlabo izpratni par noturībai nepieciešamajiem jēdzieniem, resursiem un spējām. Visi trīs jēdzieni ir vērsti uz konkurences priekšrocību radīšanu vai uzturēšanu. Stratēģiskās vadīšanas jēdzienu apvienošana ar organizācijas noturību var veicināt labāku izpratni par organizācijas noturību. Īpaši daudzveidīgajā noturības jomā šī saikne var būt auglīga turpmākiem pētījumiem un jēdziena nostiprināšanai un precizēšanai. Šī promocijas darba kontekstā resursi un spējas, kas nepieciešami organizācijas noturības sasniegšanai, tiek apspriesti turpmākajās sadaļās.

Operatīvā noturība ir saistīta ar noturības resursu un spēju pārvaldību, izmantojot izturību, ātrumu, darbības sniegumu un elastību un rezerves, lai krīzes laikā vai pēc tās atgrieztos iepriekšējā stāvoklī. Esošo resursu izmantošana uzņēmuma izdzīvošanai grūtībās, izmantojot organizācijas divējādās spējas, saistās ar Caralli et al. (2010) operatīvās noturības definīciju: “Operatīvā noturība ietver četrus mērķus: (1) novērst operatīvā riska realizāciju augstas vērtības pakalpojumam (izmantojot aizsardzības stratēģiju), (2) uzturēt augstas vērtības pakalpojumu, ja risks tiek realizēts (izmantojot uzturēšanas stratēģiju), (3) efektīvi risināt sekas organizācijai, ja risks tiek realizēts, un atgriezt organizāciju normālā darbības stāvoklī, un (4) optimizēt šo mērķu sasniegšanu, lai maksimizētu efektivitāti ar zemākajām izmaksām” (1166. lpp.). Tas korelē ar efektivitāti (Raisch un Birkinshaw, 2008; Park et al., 2020) vai saskan (Gibson un Birkinshaw, 2004) un ar organizācijas divējādības spēju izmantošanu.

No otras puses, stratēģiskā noturība ir saistīta ar iespēju un draudu izpēti. Lengnick-Hall et al. (2011) definē organizācijas noturību kā „resursu un spēju izmantošanu ne tikai esošo dilemmu risināšanai, bet arī iespēju izmantošanai un veiksmīgas nākotnes veidošanai” (244. lpp.), īpaši pamatojoties uz Vālikangas (2016) stratēģiskās noturības ideju, neatsaucoties uz to tieši. Neraugoties uz to, šī definīcija saskan ar iespēju izpēti, izmantojot organizācijas divpusējās spējas, kas prasa

pielāgošanās spējas (Gibson un Birkinshaw, 2004; Raisch un Birkinshaw, 2008) vai elastīgumu (Park et al., 2020) izpētei. Stratēģiskās noturības definīcija īpaši labi atbilst dinamisko spēju jēdzienam: organizācijas līmeņa stratēģiskās noturības absorbcijas spēja ir nepieciešama, lai sajustu un veidotu iespējas un novērstu draudus, kopā ar pielāgošanās spēju izmantot iespējas, galu galā saglabājot konkurētspēju, uzlabojot, apvienojot, aizsargājot un, ja nepieciešams, pārkonfigurējot uzņēmuma nemateriālos, materiālos, cilvēkresursu un organizācijas noturības resursus.

Stratēģisko elastīgumu var piemērot pastāvīgi nenoteiktā vai nestabilā vidē, pat ja nav krīzes (Morais-Storz et al., 2018). Izslēdzot krīzes gadījumu, šis jēdziens kļūst tuvāks organizācijas abpusējām spējām un dinamiskajām spējām. Ņemot vērā, ka ir nepieciešamas gan stratēģiskās, gan operatīvās noturības dinamiskās spējas, to vienlaicīga īstenošana uzņēmumā ir jāpārvalda, kā to pierāda citi pētnieki (piemēram, Garrido-Moreno et al., 2024; Hamieddine, 2025). Organizācijas noturības procesu var aprakstīt, sadalot to operatīvajā un stratēģiskajā noturībā, kā arī iekļaujot organizācijas abpusējo spēju un dinamisko spēju teoriju. Kā norāda Morais-Storz et al. (2018), krīzes situācija nav acīmredzama, jo tiek pieņemts, ka vide ir pastāvīgi nestabila, nenoteikta un sarežģīta. Savukārt, organizācijas noturības sasniegšanu var apkopot kā noturības uztveršanu nevis kā atsevišķu funkciju, bet gan kā iespēju un draudu sajūtu un izmantošanu, vienlaikus izpētot absorbcijas un pielāgošanās spējas un izmantojot resursus, izturību, ātrumu, darbības sniegumu un elastību, un rezerves, lai pārveidotu biznesa modeli par noturīgu. To var sasniegt, izveidojot divējādo spēju organizāciju, kas izmanto operatīvo noturību un demonstrē stratēģisko noturību, lai radītu vai uzturētu konkurences priekšrocības.

Fondu industrijas darbības rezultātu novērtēšana un nepieciešamība pēc ilgtermiņa pieejas, izmantojot stratēģisko elastīgumu

Stratēģiskā vadīšana pēta uzņēmumu organizatorisko sniegumu. Rumelt et al. (1991) ieviesa šo ideju, koncentrējoties uz vispārējo organizatorisko sniegumu kā atkarīgo mainīgo un vadību, kas ietekmē un veido šo organizatorisko sniegumu, kā neatkarīgos mainīgos. Makadok et al. (2018) precizēja šo ideju, pievienojot papildu jautājumus par šī organizatoriskā snieguma izcelsmi. Pēc viņu domām, stratēģiskā vadīšana ir saistīta ar snieguma virzītājspēkiem, panākumu un neveiksmes faktoriem un vadītāju ietekmi uz konkurences priekšrocību veidošanu. Šo konkurences priekšrocību rezultāts ir augstāka rentabilitāte, ko mēra kā spēju nodrošināt, piemēram, augstāku RoA vai ieguldītā kapitāla atdevi nekā konkurentiem. Tā kā RoA aprēķina, dalot tīros ienākumus ar kopējiem aktīviem, ir vairāki veidi, kā uzlabot RoA un veidot konkurences priekšrocības (Rumelt et al., 1991). Tas tiek pētīts dažādos uzņēmumos un industrijās.

Fondu industrijas darbības rezultātu novērtēšana nav viegls uzdevums. Pirmkārt, rodas jautājums par to, kā fondi saista risku un ienesīgumu. Mazāks risks parasti nozīmē mazāku ienesīgumu un otrādi (Bodie et al., 2020). Šajā gadījumā risku var novērtēt, izprotot ienesīguma svārstības, kas pazīstamas arī kā ienesīguma standarta novirze (SD) (Simons, 1998). Turklāt, salīdzinot ieguldījumu sabiedrības ar līdzīgām sabiedrībām gadījumos, kad standarta novirzes vai stratēģijas ir līdzīgas, šķiet lietderīgi izmantot salīdzināšanas kritēriju, tādēļ salīdzināšanas kritērijs ir ļoti svarīgs, novērtējot sniegumu. Papildus salīdzināšanas kritērijam, bieži izmanto arī fonda ieguldījumu metodi kā atšķirības rādītāju. Fonda pārvaldītājs var izmantot divas galvenās ieguldījumu metodes – vērtības ieguldīšanu un izaugsmes ieguldīšanu –, kuru kombinācija ir pazīstama kā jaukta stratēģija (Huang et al., 2021). Ieguldījumu fonda ienesīguma mērīšanai tiek izmantoti vairāki jēdzieni (Elton un Gruber, 2020; Masood et al., 2009; Muralidhar, 2000). Paveiktā novērtēšana ir salīdzinoši vienkārša, izmantojot neto aktīvu vērtību (NAV). Šim nolūkam tiek aprēķināts NAV pieaugums vai sarukums, ieskaitot dividendes vai kapitāla pieauguma sadali un izslēdzot komisijas maksas. Komisijas maksas jau ir iekļautas, jo tās tiek maksātas tieši no portfeļa, samazinot NAV. To

var pārnest uz neto ienākumiem peļņas normas (RoA) formulā, savukārt NAV atspoguļo kopējos fonda aktīvus kā RoA saucēju. Galu galā formula aprēķina pamatā esošo aktīvu bruto ienesīgumu, no kura atskaitīts kopējais izdevumu koeficients (Bodie et al., 2020). Šī virspeļņa ir apkopota šādā formulā (1):

$$\text{Peļņas norma} = \frac{\text{NAV}_1 - \text{NAV}_0 + \text{ieņēmumi un kapitāla pieauguma sadale}}{\text{NAV}_0} \quad (1)$$

Šī formula ienesīguma aprēķināšanai ietver viena gada vai mēneša ienesīgumu (Simons, 1998). Standarta novirze ir plaši atzīts riska mērījums vai ienesīguma vispārējā svārstīguma mērījums ieguldījumu fondu ienesīgumā (Simons, 1998). Standartnovirze ir fonda peļņas normas dispersijas kvadrātsakne, ko bieži apzīmē ar grieķu burtu σ . Dispersija apraksta nenoteiktību kā vidējā ienesīguma kvadrātiskās starpības sagaidāmo vērtību (Yao et al., 2024). Šī svārstīgums investoriem paskaidro, cik lielā mērā fonda rezultāti svārstās ap sagaidāmo vidējo ienesīgumu – gan pozitīvā, gan negatīvā nozīmē. Augsts standarta novirzes rādītājs liecina, ka fonda ienesīgums tā darbības laikā ievērojami atšķiras no normas. Tomēr tas jāapskata kopā ar atsauces rādītāju svārstīgumu, jo daži tirgi ir dabīgi svārstīgāki un pakļauti pozitīvām vai negatīvām pārsteigumiem vairāk nekā citi. Tas pamatojas uz pieņēmumu par riska un ienesīguma normālu sadalījumu, kas ir redzams no ilgtermiņa perspektīvas ar tikai neredzamiem izteiktām svārstībām (Bodie et al., 2020).

Pēc virspeļņas un riska jēdzienu ieviešanas tos var apvienot Šarpes koeficientā, kas ir galvenais rādītājs ieguldījumu fonda darbības novērtēšanai un visplašāk izmantotais riska koriģētas darbības rādītājs ieguldījumu fondu vidū (Simons, 1998). Šarpes koeficients norāda uz attiecību starp virspeļņu un risku, kas uzņemts, lai sasniegtu šo atdevi. Turklāt Šarpes koeficients sniedz ieskatu portfeļa atdevē uz riska vienību (Pástor un Stambaugh, 2002). To var izmantot, lai arī lai salīdzinātu alternatīvus portfeļus. Rādītāju var aprēķināt, dalot virspeļņu, kas ir starpība starp fonda ienesīgumu un bezrisku procentu likmi, ar fonda risku, kas izteikts kā portfeļa svārstīgums ar standarta novirzi (SD) vai σ (Simons, 1998). Šarpes koeficients ir patstāvīgs rādītājs, tādēļ nav nepieciešams salīdzināmais portfelis (Jakšić et al., 2015). Rezultātu var salīdzināt ar citiem fondiem vai portfeļiem, un tas ir attēlots 2. formulā. Šo rādītāju var izmantot, lai novērtētu aktīvu pārvaldnieku darbības rezultātus (Bodie et al., 2020), lai gan akadēmiskajā literatūrā tam ir savi ierobežojumi (Cherny un Madan, 2008; Biglova et al., 2004).

$$\text{Šarpes koeficients} = \frac{\text{fonda ienesīgums} - \text{bezriskā procentu likme}}{\text{standarta novirze (SD) no virspeļņas}} \quad (2)$$

Šodien tiek pieņemts, ka visa pieejamā informācija atspoguļojas finanšu aktīva cenā, nodrošinot, ka racionāls tirgus ir godīgi novērtēts (Shah et al., 2018) un nenotiek novirzes. Tas ir EMH pamats (Lo, 2004). Pievēršoties EMH, aktīvu pārvaldības sabiedrības var sasniegt labākus rezultātus tikai tad, ja tās atklāj jaunu un iepriekš neizmantotu informāciju par akciju tirgu. Gatavība nenoteiktībai un ātra rīcība, pamatojoties uz jauno informāciju, var dot priekšrocības tirgus svārstību prognozēšanā. Šajā gadījumā stratēģiskā noturība var palīdzēt izveidot konkurences priekšrocības efektīvā tirgū, ļaujot ieguldījumu sabiedrībai sajūst un izmantot iespējas, kas maina tās ieguldījumu lēmumus. No tā izriet jautājums: kuri aktīvu pārvaldītāji un to sabiedrības var savākt pietiekamus līdzekļus, lai sasniegtu ietaupījumus, kādus sniedz mērogekonomika, uzturētu analītiķu komandu, kas iegūst jaunu informāciju (Drachter et al., 2007), un sasniegt labākus rezultātus nekā efektīvais tirgus un to konkurenti? Turklāt, vai šīs sabiedrības var sasniegt labākus rezultātus nekā tirgus, aktīvi pārvaldot portfeļi, un vienlaikus pamatot augstākas analītiķu un aktīvu pārvaldītāju atlīdzības? Ņemot vērā visu šo informāciju, EMH nav plaši pieņemta, jo īpaši investīciju fondu pārvaldnieku vidū. EMH

rada trīs galvenās problēmas: apjoms, atlases neobjektivitāte un veiksmīgi notikumi. Neiedziļinoties sīkāk, visas trīs rada mīklas, kas apstiprina vai atspēko EMH un var tikt interpretētas kā norāde uz to, vai aktīvu pārvaldniekam ir unikālas prasmes vai vienkārši veiksmē, vai arī vairāk resursu nekā viņa kolēģiem. Izrietot no EMH, ja labāki aktīvu pārvaldītāji pastāvīgi pārsniedz tirgus rādītājus, vairāk investoru pievēršas viņiem, kas izraisa lielāku pārvaldīto aktīvu apjomu un palielina šo fondu pārvaldības izmaksas. Tas savukārt samazina pārmērīgo atdevi un atgriež šos neparastos pārvaldītājus līdzsvarā (Berk un Green, 2004; Verlaine, 2022). Tomēr vispārēja skepse pret EMH ir pamatota, jo tirgus anomālijas un cilvēku iracionalitāte var attaisnot aktīvu finanšu aktīvu vadību.

Šajā nodaļā izklāstītās teorijas un pieņēmumi liecina, ka lielākā daļa notikumu ir normāli sadalīti, vienlaikus ļaujot izplatīties arī ekstremāliem notikumiem. Šie ekstremālie notikumi var izraisīt ievērojamus zaudējumus. Šie ietekmīgi, bet reti notikumi, kas pazīstami kā „melnie gulbji” (Lan un Sheng, 2023), ir būtiski investoru lēmumu pieņemšanā. Viens no investīciju fonda konkurences priekšrocību avotiem var būt tā spēja dinamiski reaģēt uz nenoteiktiem un ekstremāliem notikumiem un anomālijām, ko paredz EMH (Daniel et al., 1997, Bardoel un Drago, 2021). Tādējādi stratēģiskā elastība var būt nozīmīgs faktors, kas ietekmē investoru riska izvēli, lai sasniegtu ilgtermiņa stabilu ienesīgumu (Burnard un Bhamra, 2011).

Pētījuma fokuss

Pamatojoties uz noteiktajām pētījumu nepilnībām, šī promocijas darba fokuss ir vērsts uz noturības izpēti ilgspējīga snieguma jomā. Šim nolūkam pētījumā tiek izvērtēta stratēģiskās noturības vadības modeļa ietekme uz uzņēmumu darbības rezultātu novērtēšanu, izmantojot ieguldījumu fondu piemēru. Tāpēc šis pētījums ir vērsts uz stratēģiskās noturības ietekmes izpēti uz Eiropas aktīvu pārvaldīto ieguldījumu sabiedrību sniegumu, jo tās var novirzīt naudas plūsmas uz ilgspējīgākām un noturīgākām jomām. Tiek apgalvots, ka ilgtermiņa, ilgspējīgu sniegumu var sasniegt un nodrošināt, veicinot absorbcijas (Flatten et al., 2011) un pielāgošanās spējas (Battisti et al., 2019; Cárdenas et al., 2016; Ciumasu, 2013; Davidson et al., 2019; Jones, 2018; Redman, 2014), kas veicina organizācijas noturību (Morais-Storz et al., 2018) un, rada konkurences priekšrocības. Tāpēc, lai pāreja uz elastīgāku un ilgspējīgāku nākotni Eiropas ekonomikā būtu saprātīga, ir lietderīgi veicināt ieguldījumus pārvaldībā, kas vērsta uz šādu ilgtermiņa, ilgspējīgu sniegumu. Realitātē, lai sasniegtu ES ilgspējības mērķus, var būt nepieciešams pārliecināt fondu pārvaldītājus, ka viņi var sasniegt labākus rezultātus, ne tikai koncentrējoties uz īstermiņa peļņu (Suto un Toshino, 2005), bet arī stiprinot pārvaldītāju un to fondu stratēģisko noturību, lai paredzētu krīzes.

Stratēģiskās noturības nozīme izriet no individuālajiem noturības cēloņiem un virzītājspēkiem, kā arī no mērķa sasniegt izcilu sniegumu un konkurences priekšrocības. Noturības īstenošanas virzītājspēki izriet no organizācijas spējām stratēģiskajā un operatīvajā noturībā, kā arī no individuālajiem noturības resursiem, piemēram, kognitīvajiem, uzvedības un kontekstuālajiem resursiem. Izmantojot šos resursus un spējas, var izveidot atšķirīgu kompetenci, lai sasniegtu ilgtermiņa ieguvumus, izmantojot stratēģisko noturību. Tomēr realitātē ieguldījumu fondu pārvaldītājs cenšas maksimizēt peļņu, izmantojot īstermiņa mērķus (Baker, 1998).

Līdz ar to var secināt, ka noteiktie mērķi praksē sastopas ar šķēršļiem. Promocijas darbā tiek risināta šī problēma un sniegti ieteikumi ieguldījumu sabiedrībām, lai uzlabotu to zināšanu bāzi par stratēģisko noturību un labāk rīkotos ar iespējām un draudiem. Galarezultātā stratēģiskās noturības pozitīvā ietekme ļauj radīt ilgtermiņa pieeju, kas pastiprina šī darba nozīmi. Tādējādi pētījuma rezultāti var palīdzēt praktiķiem uztvert noturību kā ilgtermiņa faktoru, kas ietekmē fonda sniegumu un ieguldītāju apmierinātību.

2. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS IETEKMES NOVĒRTĒJUMS UZ UZŅĒMUMU DARBĪBAS REZULTĀTIEM

(2. nodaļa sastāv no 68 lapām, kurās ir 34 tabulas un 12 attēli.)

Otrās nodaļas sākumā tiek aprakstītas attīstības tendences investīciju jomā. Pēc tam tiek precizēta šī promocijas darba metodika un izveidots teorētiskais pamats un konceptuālais modelis. Pēc tam tiek formulētas hipotēzes un izstrādāta pētījuma teorētiskā klasifikācija, tā struktūra un pieeja, kā arī izmantotās pētījuma metodes. Pamatojoties uz to, tiek izstrādāta aptauja un izlases datu vākšanas principi. Pētījuma otrajā daļā tiek sniegta aprakstošā statistika un aptaujas datu analīze. Uz šī pamata tiek izpētīti PLS-SEM modeļi un pārbaudītas promocijas darba hipotēzes par stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Pamatojoties uz veiktajiem testiem, darba trešajā daļā tiek analizēti kvantitatīvie rezultāti, izmantojot daļēji strukturētas intervijas, kuru mērķis ir izveidot teorētiskas un praktiskus ieteikumus, pamatojoties gan uz kvantitatīvajiem, gan kvalitatīvajiem rezultātiem.

Investīciju fondu industrijas attīstības tendenču apraksts

Ieguldījumu fondu industrija ir salīdzinoši sena, tās pirmsākumi meklējami jau tajā laikā, kad pirmie indivīdi apvienoja naudu, lai veiktu plašākus ieguldījumus. Šie ieguldījumi stimulē ekonomikas izaugsmi un var radīt darbavietas. Tāpēc ES ieviesa Kapitāla tirgus savienību, lai palielinātu un vienkāršotu kapitāla plūsmu savienībā (Eiropas Revīzijas palāta, 2022), ar mērķi nodrošināt uzticamu un efektīvu tirgu ieguldītājiem. Jaunā regula izraisīja investīciju fondu nozares tirgus daļas pieaugumu no 27 % 2010. gadā līdz 38 % 2020. gadā (Eiropas Revīzijas palāta, 2022). Šis efekts bija līdzīgs PVKIU ieviešanai ES, kas arī izraisīja stabilu izaugsmi, sākot jau no 1985. gada.

2023. gada beigās investīciju fondu, tostarp atvērto un regulēto fondu, pārvaldīto neto aktīvu apjoms bija 67 triljoni eiro. No tiem 20,1 triljons eiro jeb 30 %² tika pārvaldīts Eiropā, kas ir otrais lielākais apjoms aiz ASV ar 33,2 triljoniem eiro. Pasaulē visizcilākais fondu veids, ņemot vērā neto aktīvus, ir akciju fondi (44 %), kam seko obligāciju fondi (18 %), daudzveidu aktīvu fondi (15 %), naudas tirgus fondi (14 %) un citi fondi (9 %; EFAMA, 2024). Eiropas neto aktīvu īpatsvars pasaulē pēdējos gados ir samazinājies, jo salīdzinājumā ar citiem tirgiem izaugsmes temps ir bijis zemāks. 2024. gads atkal bija spēcīgs gads, un ceturktā ceturkšņa beigās neto aktīvu kopējā vērtība bija 23,4 triljoni eiro (EFAMA, 2025).

Turpmākās tirgus tendences saistās ar ietaupījumu pieaugumu, ko rada mēroga ekonomija fondu tirgū, vidējo izmaksu samazināšanās un fondu darbība plašākā starptautiskā līmenī. Atspoguļojot ETF fondu un īpaši pasīvo ieguldījumu ar zemākām komisijas maksām nozīmes pieaugumu, aktīvie ieguldījumu fondi ir pakāpeniski samazinājuši savas vidējās kapitāla izmaksas (EFAMA, 2025; Verlaine, 2022). Eiropā, neskatoties uz UCITS standartizētajiem noteikumiem, joprojām pastāv konkurence par fondu reģistrācijas vietu: Luksemburgas fondu nozare ir līdere ar 26 % no visiem UCITS un alternatīvo ieguldījumu fondu neto aktīviem, kas reģistrēti ES, tai seko Īrija, Vācija un Francija. Kopā ar Apvienoto Karalisti, kas ieņem piekto vietu, piecas vadošās valstis veido 78 % no visiem neto fondu aktīviem ES. Tādējādi Luksemburga ir nozīmīgākā fondu pārvaldības valsts Eiropā ar aptuveni 5,3 triljoniem eiro pārvaldītajos aktīvos (EFAMA, 2024). Pēdējos gados ir pieaugusi interese par ilgtspējīgiem ieguldījumiem, kas ir izraisījis nozīmīgu attīstības tendenci tirgū

² EFAMA faktu grāmatā 2024 ir norādīti divi pretrunīgi skaitļi par Eiropas neto aktīvu summu: viens ir 20,1 triljons eiro, bet otrs – 20,7 triljoni eiro.

(Kravchuk, 2022). Ir pieejami vairāki ilgtspējīgu fondu veidi. Salīdzinoši jauns papildinājums ir ietekmes uz vidi, sociālās atbildības un pārvaldības auditu (ESG) fondi, kas koncentrējas uz ekoloģiskām, sociālām un pārvaldības tēmām (Linnenluecke, 2022).

Vēl viena ievērojama attīstības tendence ir ETF pieaugums UCITS jomā Eiropas Savienībā. ETF UCITS balstās uz tiem pašiem noteikumiem kā vispārējie UCITS un parasti tiek iedalīti kapitāla, obligāciju un citu ETF kategorijās. Kopš 2018. gada ETF UCITS kopējie aktīvi ir pieauguši no 624 miljardiem eiro līdz 1,6 triljoniem eiro 2023. gada beigās. Neskatoties uz kopējo aktīvu samazināšanos par 7,2 % 2022. gadā, 2023. gadā notika spēcīga atveseļošanās, kas izpaudās kā 27 % izaugsmes temps, un UCITS ETF daļa no visiem UCITS turpina pieaugt, liecinot par to noturību un potenciālu turpmākai izaugsmei. Turklāt 2023. gadā no ETF nebija naudas aizplūde, bet gan turpinājās līdzekļu ieplūde ETF; samazinājās tikai aktīvi, kā rezultātā samazinājās neto aktīvi (EFAMA, 2024). Rezultātā aktīvi vadītie ieguldījumu fondi zaudē tirgus daļu, un aktīvu pārvaldītāji ir pakļauti arvien lielākam spiedienam radīt pievienoto vērtību saviem ieguldītājiem, lai konkurētu ar pasīviem fondiem, kas piedāvā zemākas komisijas maksas. Šī tendence turpināsies 2024. gadā, un vislielākais pieaugums tika novērots ETF tirgū (EFAMA, 2025). Izvērtējot vispārējo tendenci aktīvās un pasīvās pārvaldības jomā, 2024. gadā ETF reģistrēja ienākošas finanšu plūsmas neto 256,4 miljardu eiro apmērā, indeksa fondi — 65,2 miljardu eiro apmērā, bet visi aktīvie fondi — 298,6 miljardu eiro apmērā. Paredzams, ka šīs ienākošās finanšu plūsmas pasīvi pārvaldītajos fondos būs rekordaugstas kopš to izveides (EFAMA, 2025). Aktīvās pārvaldības jomā 2024. gadā tika novērota liela līdzekļu ieplūde aktīvajos naudas tirgus fondos (Glow, 2025).

Kopumā investīciju fondu industrija 2024. gadā saglabāja stabilitāti pēc vispārēji nelabvēlīgā 2022. gada, kad tās darbību ietekmēja daudzi ģeopolitiskie un ekonomiskie faktori. Industrija atguvās līdz pirmskara līmenim, neskatoties uz 2022. gadā sāktu karu Ukrainā un tam sekojošajām svārstībām starptautiskajos tirgos. Augstā inflācija un procentu likmes ievērojami ietekmēja fondu ienesīgumu lielākajā daļā tirgu. Tomēr investīciju fondu tirgū ir arī vispārīgas tendences, papildus aktuālākajām tendencēm. Pirmkārt, ir skaidrs konsolidācijas ceļš, ņemot vērā pieaugošo fondu skaitu, lielākus pārvaldītos aktīvus (AUM) un mazāku skaitu mazāku fondu. Tas atbilst arī spiedienam samazināt izmaksas un kopējo kritumu, kas skar fonda ieguldītāju pastāvīgās izmaksas. Šī tendence saskan ar ETF un pasīvi pārvaldīto fondu lielāku nozīmi un svarīgumu. Tomēr viena no ievērojamākajām tendencēm ir Eiropas investoru pieaugoša interese par ilgtspējīgiem ieguldījumiem. Šī pārmaiņa ir novedusi pie ieguldījumu novirzīšanas no fondiem, kas neatbilst ESG kritērijiem, uz fondiem, kas ievēro ESG stratēģijas, piemēram, nosacījumiem, kas atbilst 8. un 9. pantam. Tomēr 9. panta stingro prasību dēļ fondi cieta no kapitāla aizplūdes, savukārt fondi, kuri darbojas saskaņā ar 8. pantu, turpināja tendenci sasniegt lielāku ilgtspēju (Glow, 2025). Visbeidzot, aktīvi vadītiem fondiem salīdzinājumā ar pasīvi vadītiem fondiem ir zemāks ienesīgums pēc komisijas maksas atskaitīšanas, un ir tikai daži piemēri, kad aktīvu pārvaldītāji ir pārspējuši savus attiecīgos rezultātus. Kopumā šīs tendences ir izraisījušas lielāku konkurenci aktīvu pārvaldības tirgū, kur aktīvu pārvaldītājiem ir jāpierāda investoriem, kāpēc viņi var nodrošināt elastīgu, ilgtermiņa pievienoto vērtību saviem ieguldījumiem salīdzinājumā ar pasīviem ETF.

Pētījuma metodika par stratēģiskās noturības piemērošanu uzņēmuma darbības rezultātiem

Klasifikācija un teorētiskais pamats

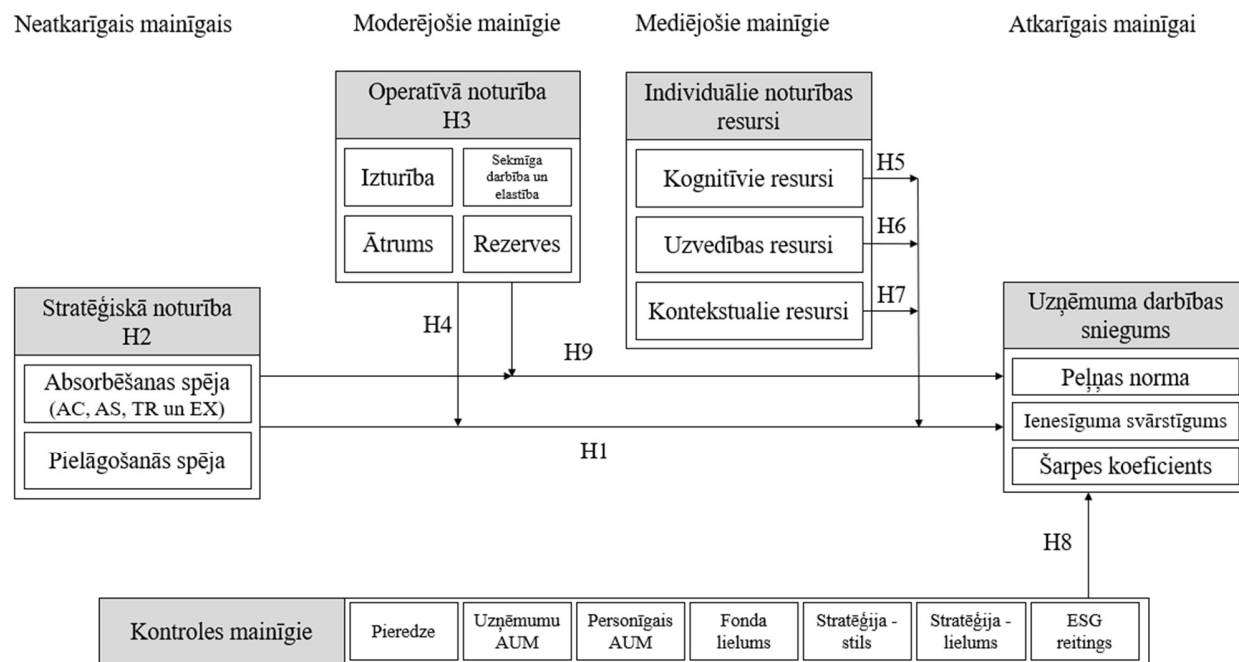
Saskaņā ar klasifikāciju, promocijas darba teorētiskais pamats ir hipotētisks konstrukts, jo jāņem vērā iepriekš apspriestās grūtības tieši izmērīt noturību. Stratēģiskā noturība nav tieši izmērāma, un, lai atvieglotu tās izmērīšanu, tā tiek sadalīta absorbcijas un pielāgošanās spējā. Tāpēc īpaši nozīme ir modeļa uzticamībai un validitātei (Collis un Hussey, 2021). Modelis stiprina šī pētījuma deduktīvo

pieeju. Lai attēlotu modeli, tika veikti vairāki pētījumi, kuru kvantitatīvajā daļā tika meklēti empīriski pierādījumi, lai atbalstītu hipotēzes un rādītājus, bet to kvalitatīvajā daļā apstiprinātu rezultātus, izmantojot ekspertu intervijas. Tādējādi šis promocijas darbs sniedz ieguldījumu stratēģiskās vadīšanas un organizācijas noturības pētniecības jomā. Šim pētījumam tika pieņemta pozitīvā pētniecības paradigma, izmantojot pietiekamu izlases lielumu kvantitatīvajam pētījumam. Pētījuma vieta tika izvēlēta, pamatojoties uz aptaujas datiem, līdz ar to dalībnieki strādāja dabiskā vidē. Mērķis bija iegūt precīzus, objektīvus kvantitatīvos datus un pārbaudīt pētījuma hipotēzes. Pētījuma uzticamība un validitāte ir ārkārtīgi svarīga. No iegūtajiem datiem jāveic vispārīgums par populāciju. Lai gan intervijas varētu veikt arī saskaņā ar pozitīvisma paradigmu, tika izmantota strukturētāka vai daļēji strukturēta pieeja, lai samazinātu datu vākšanas neobjektivitāti (Collis un Hussey, 2021). To veicināja rezultātu validēšana, izmantojot intervijas ar industrijas ekspertiem.

Šīs disertācijas teorētiskais modelis balstās uz pozitīvismu un hipotētisko deduktīvo pētījumu, lai sniegtu konceptuālu modeli mainīgo lielumu un to savstarpējo attiecību izskaidrošanai. Turklāt, izmantojot teorētisko modeli, tika izstrādātas un pārbaudītas hipotēzes, lai izpētītu mainīgo lielumu savstarpējās attiecības.

Konceptuālais modelis un hipotēzes

Promocijas darbā tiek izstrādāts konceptuālais modelis, kas izvērtē stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem, ko mīkstina operatīvā noturība un ko ietekmē individuālie noturības resursi. Stratēģiskās noturības ietekmes uz investīciju fondiem un to darbības rezultātiem izpratne var palīdzēt novirzīt naudas plūsmas uz investīciju fondiem, kurus pārvalda noturības orientēti uzņēmumi un aktīvu pārvaldītāji. Šis jēdziens var palīdzēt sasniegt ES ilgtspējas mērķus, izpētot iespējas risināt un pārvaldīt nenoteiktību. Stratēģiskā noturība – un tās pielāgošanās un absorbcijas spēju elementi (Battisti et al., 2019; Cárdenas et al., 2016; Ciumasu, 2013; Davidson et al., 2019; Jones, 2018; Morais-Storz et al., 2018; Redman, 2014) – var norādīt, kur var iegūt un nodrošināt ilgtermiņa, stabili darbību. Investīciju veicināšana pārvaldībā, kas cenšas sasniegt šo ilgtermiņa, stabilo darbību, šķiet saprātīga, ja ekonomikas pāriet uz elastīgāku un ilgtspējīgāku stāvokli.



2.1. attēls Pētījuma konceptuālais modelis.

Avots: darba autora veidots attēls.

Augstāk sniegtajā 2.1. attēlā parādīts stratēģiskās noturības konceptuālais modelis kā neatkarīgais mainīgais, kopā ar vienu moderējošo mainīgo (operatīvā noturība), vienu starpniekmainīgo (individuālā noturība) un vienu atkarīgo mainīgo (uzņēmuma darbības rezultāti). Turklāt modelī ir iekļauti kontroles mainīgie. Stratēģiskā noturība sastāv no absorbcijas un pielāgošanās spējas aktīvu pārvaldības sabiedrības organizācijas līmenī. Operatīvā noturība tiek mērīta arī organizācijas līmenī, ņemot vērā izturību, ātrumu, sekmīgu darbību un elastību un rezerves. Visbeidzot, individuālās elastības resursi, tostarp kognitīvie, uzvedības un kontekstuālie resursi, tiek mērīti investīciju fonda aktīvu pārvaldnieka individuālajā līmenī. Uzņēmuma darbības rezultāti tiek mērīti pēc ienesīguma, ienesīguma svārstīguma un Šarpes koeficienta. Konceptuālo modeli var apkopot šādi: uzņēmuma darbības rezultātu atkarīgo mainīgo ietekmē stratēģiskās noturības neatkarīgais mainīgais, savukārt operatīvās noturības moderējošais mainīgais un individuālās noturības starpniekmainīgais palīdz izskaidrot, kā stratēģiskā noturība ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus. Turklāt tiek pētīta arī hipotēze par abpusējām spējām, kas nepieciešamas, lai stratēģiskā un operatīvā noturība ietekmētu uzņēmuma darbības rezultātus viena gada, trīs gadu un piecu gadu periodā.

Konceptuālais modelis (skat. 2.1. attēlu) iepazīstina ar pētījuma hipotēzēm. Šajās hipotēzēs ir attēloti mainīgie rādītāji. Nulles hipotēze definē, ka stratēģiskā noturība nav saistīta ar uzņēmuma darbības rezultātiem. Investīciju fondu gadījumā uzņēmuma darbības rezultātiem jāizriet no vadības konkurences priekšrocībām. Uzņēmuma darbības rezultāti tiek sadalīti trīs atšķirīgos galvenajos darbības rādītājos: peļņas norma, ienesīguma svārstīgums un Šarpes koeficients. Katra galvenā hipotēze tiek sadalīta trīs apakšdaļās, kas attiecas uz uzņēmuma darbības rezultātiem, lai pārbaudītu hipotēzi.

Struktūra, pieeja un pētījumu metodes

Tā kā noturību ir grūti izmērīt, hipotētiskā metode tiek izmantota kā pētījuma pieeja, lai risinātu vadības problēmu un sistemātiski novērtētu šo abstrakto jēdzienu (Collis un Hussey, 2021). Šis pētījums ir strukturēts saskaņā ar Sekaran un Bougie (2020) ierosinātajiem soļiem hipotētiski deduktīvam pētījumam, kas sastāv no septiņiem soļiem. Šie septiņi soļi tika pielāgoti promocijas darba pētījumam un sadalīti četros galvenajos posmos: (1) problēmas noteikšana, (2) datu vākšana un datu validēšana, (3) datu analīze un datu interpretācija, un (4) rezultātu novērtēšana. Lai sasniegtu šī pētījuma mērķus un izpētītu pētījuma nepilnības, šajā doktora disertācijā tika izmantota metodoloģiskā triangulācija, izmantojot vairākas metodes no pozitīvisma paradigmas, saskaņā ar Collis un Hussey (2021). Šis dizains tika balstīts uz izpratni, ka triangulācija var samazināt datu un metožu neobjektivitāti, tādējādi stiprinot pētījumu (Jick, 1979). Vispirms tika veikts izpētes pētījums, lai gūtu ieskatu pētījuma jautājumos un labāk izprastu pētīto parādību. Otrajā posmā tika veikts izskaidrojošs pētījums, lai izprastu cēloņsakarības starp mainīgajiem.

Pamatojoties uz pētījumu nepilnībām, tika veikts izpētes pētījums, sākotnēji izpētot kvalitatīvos datus, kas ietvēra sistemātisku literatūras pārskatu. Šis literatūras pārskats deva iespēju formulēt pētījumu nepilnības un uzsākt turpmāku izpēti. Pamatojoties uz to, pētījums turpinājās, izpētot metodoloģijas literatūrā un izstrādājot hipotētiski deduktīvu šī pētījuma struktūru. Tas tika panākts, vācot datus no nejaušas izlases dabiskā vidē, izmantojot definētus, savstarpēji saistītus mērījumus un mainīgos. Turklāt mainīgo priekšlikums tika precizēts, lai varētu pārbaudīt mērījumu skalu, kategorijas un kodēšanu. Ar to tika pabeigta šī pētījuma izpētes daļa, un tika uzsākta hipotēžu pārbaude. Nākamajā, izskaidrojošajā daļā tika veikta kvantitatīvo datu vākšana un analīze, izmantojot aptaujas anketu. Pēc tam aptaujas anketa tika analizēta un apspriesta, izmantojot deskriptīvo statistiku un hipotēžu pārbaudi ar PLS-SEM. Kā pēdējais solis, lai aizpildītu pētījuma nepilnības, kvantitatīvās analīzes rezultāti tika pārbaudīti un apstiprināti, izmantojot kvalitatīvo datu analīzi, tostarp daļēji

strukturētas ekspertu intervijas. Visbeidzot, pārbaudītās hipotēzes un ekspertu intervijās apstiprinātie rezultāti tika izmantoti, lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem.

Mainīgo rādītāju izmantošana

Pēc šīs doktora disertācijas pētījuma pamatu izveides, bija nepieciešams izmantot mainīgos, lai analizētu hipotēzes. Tas palīdzēja nodrošināt pētījuma konsekveni un skaidrību. Literatūras pārskatā gūtās atziņas bija jāizmanto, lai apstiprinātu izveidoto modeli, kurā tiek izmantoti mainīgie rādītāji (Collis un Hussey, 2021). Katrs mainīgais ir izskaidrots nākamajā sadaļā, lai izveidotu stingru pamatu šim hipotētiskajam konstruktam, kas veido šī promocijas darba mērījumu modeli. Stratēģiskā noturība kopā ar tās apakšdaļām – absorbcijas un pielāgošanās spējām – ir neatkarīgais mainīgais šajā pētījumā. Gan absorbcijas, gan pielāgošanās spēja ir pirmā līmeņa konstrukcijas un tiek mēritas atbilstoši. Izņemot mainīgos, kas minēti aptaujas sadaļā „Vispārīga informācija”, visi mainīgie bija ordinālie un diskrētie mainīgie, kas tika mēriti pēc septiņu punktu Likerta skalas.

Absorbcijas spēja attiecas uz uzņēmuma spēju „noteikt, asimilēt un izmantot no ārējiem avotiem iegūtās zināšanas” (Flatten et al., 2011, 98. lpp.). Tas veicina labāku izpratni un spēju mainīties, pirms izmaiņas ir nepieciešamas (Conz un Magnani, 2020; Vālikangas, 2016), tādējādi nodrošinot stratēģisko noturību (Manca et al., 2017; Morais-Storz et al., 2018). Absorbcijas spējas jēdziena novērtēšana tika veikta, pieņemot Flatten et al. (2011) konceptualizāciju, kas ietver informācijas iegūšanu no ārējiem resursiem, informācijas asimilāciju, zināšanu apstrādes transformāciju un jauno zināšanu izmantošanu. Kopumā šajā konceptualizācijā tika izmantoti 14 elementi, kas tika apstiprināti pētījumā. Otrais stratēģiskās noturības jēdziens ir pielāgošanās spēja, kas “attiecas uz spēju tikt galā ar nezināmiem nākotnes apstākļiem” (Staber un Sydow, 2002, 410. lpp.) un ir neatņemami saistīta ar absorbcijas spēju, lai veicinātu inovāciju (Morais-Storz et al., 2018) un stiprinātu uzņēmumu nenoteiktības apstākļos. Jo īpaši Lee et al. (2013) konceptualizācija ir ietekmējusi daudzas publikācijas (He et al., 2022; Robertson et al., 2022) un, tāpat kā Morais-Storz et al. (2018), koncentrējas uz adaptācijas spēju kā spēju “nepārtraukti izstrādāt un attīstīt risinājumus, kas atbilst vai pārsniedz vides vajadzības, kad šajā vidē rodas izmaiņas” (32. lpp.). Viņu modelī ir ieviesti astoņi adaptācijas spējas rādītāji (silo minimizācija, iekšējie resursi, personāla iesaistīšanās un līdzdalība, informācija un zināšanas, līderība, inovācija un radošums, lēmumu pieņemšana un situācijas uzraudzība, kā arī ziņošana). Trīs no šiem astoņiem rādītājiem ir vērsti uz darbības noturību, tāpēc tie tika izslēgti no šīs koncepcijas. Tā kā Lee et al. (2013) konceptualizācija daļēji balstās uz McCann et al. (2009) modeli, šajā pētījumā tika izmantots viens no pēdējā minētā modeļa elementiem, lai atspoguļotu ideju par elastīgumu noturībā. Kopumā aptaujā tika iekļauti seši adaptācijas spējas elementi. Kopā absorbcijas un adaptācijas spēja veido stratēģisko noturību – šī pētījuma neatkarīgo mainīgo.

Turpretim operatīvā noturība organizācijas līmenī „ir spēja „atgūties” pēc neparedzētu notikumu risināšanas, kas negatīvi ietekmējuši organizāciju” (Lampel et al., 2014, 68. lpp.), un tā ietver organizācijas noturības reaktīvo daļu (Annarelli un Nonino, 2016; Appiah et al., 2020; Denyer, 2017; Hepfer un Lawrence, 2022; Iborra et al., 2020; Vālinkangas, 2016; Vidal et al., 2014). Bruneau et al. (2003) operatīvo noturību iedala četrās daļās: izturība, darbības sniegums un elastība, ātrums un rezerves. Šī operatīvās noturības klasifikācija ir izmantota vairākās publikācijās (Cerè et al., 2017; Kim et al., 2020; Wicker et al., 2013) kopā ar citām līdzīgām definīcijām (Kantur un Iseri-Say, 2015; Martinelli un Tagliazucchi, 2019; Su et al., 2023; Tagliazucchi et al., 2023), lai novērtētu uzņēmuma spēju atgriezties sākotnējā stāvoklī pēc krīzes (Brandon-Jones et al., 2014; Essuman et al., 2022). Lai novērtētu hipotētisko operatīvās noturības mainīgo, tika ņemti vērā tādi aspekti kā izturība, darbības sniegums un elastība, ātrums un rezerves. Izturības un ātruma novērtēšanai šajā pētījumā tika izmantota Essuman et al. (2022) operatīvā pieeja, kas balstīta uz Wieland un Wallenburg (2012) un Brandon-Jones et al. (2014) darbiem. Tālāk tika vērtēts arī darbības sniegums un elastība no Essuman

et al. (2022), pamatojoties uz Atuahene-Gima et al. (2005) un Wicker et al. (2013) un izmantojot Essuman et al. (2022) operacionalizāciju attiecībā uz neizmantotajiem resursiem, piemēram, naudas rezerves vai cilvēku resursi, un Wicker et al. (2013) operacionalizāciju attiecībā uz elastību uzņēmumā. Trīs elementi tika pārņemti no Wicker et al. (2013) un divi no Essuman et al. (2022), lai novērstu atkārtoto un pielāgotos investīciju fondiem, nevis vispārīgiem uzņēmumiem. Dublēšanās novēršanai Wicker et al. (2013) konceptualizācija tika pielāgota investīciju fondiem.

Indivīda elastīgumu var izmantot, izvērtējot resursus un spējas, kas nepieciešamas indivīdam, lai būtu noturīgs (Santoro et al., 2021). Ņemot vērā Lengnick-Hall et al. (2011) pētījumu, indivīda noturība veicina organizācijas noturību (Herbane, 2018; Raetze et al., 2021), tādējādi stratēģiskā noturība organizācijas līmenī nav iespējama bez noturīgiem indivīdiem.

Investīciju fondu darbības rezultāti tiek sadalīti divās daļās: fonda stratēģija un tā darbības rezultāti. Pirmkārt, fondu stratēģija parasti tiek diferencēta, izmantojot Morningstar.com pieeju (Lettau et al., 2018), kas fondus iedala kā vērtību pret izaugsmi, kā arī pēc augstas vai zemas tirgus kapitalizācijas noteiktos uzņēmumos, kuros fonds investē (Huang et al., 2021). Tālāk tika izmantoti trīs mainīgie rādītāji, lai novērtētu investīciju fonda darbības rezultātus: virspēja kā vidējā portfeļa atdeve gadā (Bodie et al., 2020; Riedl un Smeets, 2017; Simons, 1998), ienesīguma svārstīgums kā riska un rezultātu izkliedes rādītājs (Simons, 1998) un Šarpes koeficients kā ieguldījumu fondu riska koriģētā darbība, ieskaitot bezrisku likmi salīdzināmības nolūkā (Jakšić et al., 2015; Pástor un Stambaugh, 2002). Anketas mainīgie tika pielāgoti no Riedl un Smeets (2017) konceptualizācijas, koncentrējoties uz vidējo ienesīgumu, svārstīgumu un Šarpes koeficientu salīdzinājumā ar fonda rādītājiem. Riedl un Smeets (2017) konceptualizācija koncentrējas uz investoriem, bet to var piemērot arī portfeļiem. Visi mainīgie tika novērtēti trīs punktos, lai novērtētu to ilgtspēju (Jones un Martinez, 2017), nodrošinot, ka tiek iekļauti šo vērtību vidējie rādītāji par vienu gadu, trīs gadiem un pieciem gadiem. Kopumā šai pētījuma daļai tika pielāgoti deviņi punkti.

Visbeidzot, aptaujā tika iekļauta vispārīga informācija par dalībniekiem. Pēc Gehrig et al. (2009) parauga tika apkopoti šādi dati: (1) aktīvu pārvaldnieka darba pieredze gados, (2) aktīvu pārvaldības sabiedrības kopējie pārvaldītie aktīvi (AUM), (3) atsevišķa aktīvu pārvaldnieka vadītie aktīvi (AUM) un (4) fonda lielums, par kuru aktīvu pārvaldnieks atbildēja uz jautājumiem par sniegumu. Tika arī iekļauts jautājums par fonda ESG rādītāju (Linnenluecke, 2022). Kopumā tika izvēlēti pieci jautājumi, katram no kuriem bija atzīmes, kas piedāvāja iepriekš noteiktas atbildes. Pēc tam tika parādīta noslēguma jautājums, kurā tika izteikta pateicība par dalību un piedāvāta iespēja brīvprātīgi norādīt e-pasta adresi, lai rezultātus varētu izplatīt anonīmi.

Aptaujas izstrāde, izlase un datu vākšana

Lai pārbaudītu pētījuma hipotēzes un veiktu pētījumu, kas attēlots konceptuālajā modelī (skat. 2.1. attēlu), tika izstrādāta standartizēta tiešsaistes anketa ar slēgtiem jautājumiem. Lai nodrošinātu labāku salīdzināmību, aptaujas izstrādes nolūkā jautājumi tika izvietoti vienā un tajā pašā secībā. Jautājumu mērķis bija novērtēt dalībnieku viedokļus, idejas un uzvedību saistībā ar viņu personīgo noturību un viņu pārvaldītās sabiedrības noturību. Jautājumi tika izstrādāti, lai sniegtu vispārīgu pārskatu par tiešsaistes aptauju (piemēram, Collins un Hussey, 2021; Sekaran un Bougie, 2020). Aptaujas valoda bija angļu, jo pētījums koncentrējas uz aktīvi vadītiem kapitāla ieguldījumu fondiem Eiropā. Visi jautājumi, izņemot tos, kas saistīti ar vispārīgu informāciju un fonda stratēģiju, tika novērtēti pēc septiņu punktu Likert skalas. Iepriekš noteiktas atbildes ar izvēles iespējām novērtēja gan fonda stratēģiju, gan vispārīgo informāciju. Septiņu punktu Likert skala svārstījās no “pilnīgi nepiekrītu” līdz “pilnīgi piekrītu”, izmantojot skaitlisko skalu ar trim pozitīvām un trim negatīvām konotācijām.

Šajā aptaujā piedalījās aktīvu pārvaldības sabiedrības, kas darbojas Eiropā saskaņā ar PVKIU fondu struktūru. Eiropā ir vairāki tūkstoši aktīvu kapitāla fondu, kurus pārvalda vismaz viens fondu pārvaldnieks; tomēr viens fondu pārvaldnieks var pārvaldīt arī vairākus fondus (Bodie et al., 2020).

Lai gan šī aptauja bija paredzēta Eiropas aktīvu pārvaldniekiem, autoram nebija tiešas piekļuves šai pētījuma populācijai. Tāpēc aptauju 2023. gada decembrī izplatīja ALFI, nosūtot e-pastu no ALFI direktora visiem tās biedriem. ALFI tika izvēlēta, jo Luksemburga ir Eiropas ieguldījumu fondu centrs. Anketa tika publicēta, izmantojot aptaujas rīku Unipark. Turklāt autors 2023. gada decembrī un 2024. gada jūlijā tieši sazinājās ar lielākajām fondu pārvaldības sabiedrībām pa tālruni, e-pastu un personīgi, lai tās piedalītos aptaujā un palielinātu izlases apjomu. Šīs sabiedrības pārstāv lielu daļu no lielākajām Eiropas aktīvu pārvaldības sabiedrībām. Aptauja tika nosūtīta katras sabiedrības darbiniekam, ja tas nebija pareizais saņēmējs, katram saņēmējam tika lūgts nosūtīt saiti savas sabiedrības aktīvu pārvaldītājiem, lai atbildētu uz šo aptauju un panāktu labākus rezultātus. Turklāt aptaujas mērķis un saturs tika izskaidrots pavadvēstulē un e-pastā, lai novērstu iespējamo neatsaucības tendenci. Divas nedēļas vēlāk tika nosūtīts atgādinājuma e-pasts ar draudzīgu aicinājumu piedalīties aptaujā.

Pirmajā aptaujas izplatīšanas kārtā tika aizpildītas 18 anketas. Pēc atgādinājuma e-pasta līdz 2024. gada februāra beigām tika aizpildītas vēl 13 anketas. Otrajā atbilžu kārtā 2024. gada jūlijā tika aizpildītas 15 anketas. Kopumā tika reģistrēti 340 aptaujas piekļuves gadījumi, no kuriem 233 neuzsāka anketas aizpildīšanu. Lai gan tika uzsāktas 107 anketas, 61 no tām tika pārtrauktas apstrādes laikā, tādēļ 61 anketa tika izslēgta. Rezultātā statistiskai analīzei bija pieejamas 46 izmantojamas anketas, kas deva 43 % derīgu atbilžu rādītāju.

Kontrolmainīgie sniedz vispārīgu pārskatu par izlasi un tās raksturīgajām iezīmēm. Fondi parasti investē liela kapitāla uzņēmumos (23 no 35) un izmanto jauktu stratēģiju. Respondenti parasti ir ļoti pieredzējuši, 51 % respondentu ir 16–21 gadu pieredze, un kopumā vidējā pieredze ir 10–15 gadi. Uzņēmuma AUM un personīgais AUM abos gadījumos ir uzrāda visaugstākos rādītājus, bet kopumā sadalījums ir visai līdzsvarots. Fonda lielums, par kuru respondenti atbildēja uz jautājumiem, galvenokārt ir no 50 līdz 250 miljoniem eiro, vidējais lielums ir 251–1000 miljonu eiro kategorijā. Visbeidzot, ESG reitingi parasti ir virs 3 zvaigznēm, tomēr lielākajai daļai fondu nav ESG reitinga vai tie neievēro ESG stratēģiju.

Stratēģiskās noturības ietekmes novērtējums uz ieguldījumu sabiedrību darbības rezultātiem

Lai novērtētu šīs disertācijas galveno jautājumu, tika piemērota daudzdimensionālā PLS-SEM metode, pētot stratēģiskās noturības ietekmi uz investīciju fondu uzņēmumu darbības rezultātiem. Šo metodiku var izmantot, lai vienlaikus statistiski analizētu vairākus mainīgos (Hair et al., 2021). Lai to izdarītu, PLS-SEM sadala modeli strukturālajos un mērījumu modeļos, kurus pārbauda un verificē atsevišķi. Hipotēzes pārbaudei vispirms ir jāverificē mērījumu modelis (sauc arī par ārējo modeli), pārbaudot tieši mērītos mainīgos rādītājus un indikatorus, lai noteiktu, cik statistiski pamatoti tie ir konstrukta veidošanā. Mērījumu modelis ir saistīts ar teoriju par to, kā eksogēnās latentās mainīgie veicina konstrukta veidošanu. Lai to panāktu, ir jāapstiprina mērījumu modeļa uzticamība un validitāte. Pēc konstrukta mērījumu teorijas izveides ir jāpārbauda modeļu strukturālā teorija, lai noteiktu, kā konstrukti, kas attēloti kā mainīgie, ir saistīti cits ar citu. Visbeidzot, strukturālais modelis (saukts arī par iekšējo modeli) tiek statistiski pārbaudīts, lai noteiktu attiecības starp visiem modeļa endogēnajiem mainīgajiem un pārbaudītu hipotēzes (Hair et al., 2021).

Modelis un primārie dati

Modelis sastāv no strukturālā modeļa, kas pēta attiecības starp stratēģiskās noturības (neatkarīgais mainīgais), organizācijas snieguma (atkarīgais mainīgais), darbības noturības (moderējošais mainīgais) un individuālās noturības resursiem (starpniekmainīgie). Turklāt modelis ietver mērījumu modeli, kas apraksta eksogēnos mainīgos un to, kā tiek mērīti neatkarīgie, atkarīgie, moderējošie un starpniekmainīgie (Hair et al., 2021). Lai pārbaudītu visas hipotēzes, tika analizēti trīs galvenie modeļi

uzņēmuma sniegumam, pārbaudot peļņas normu (FRet), ienesīguma svārstīgumu (FVola) un Šarpes koeficientu (FSharpe), sadalot tos vienu, trīs un piecu gadu periodos. Detalizēti tiek analizēts un aprakstīts peļņas normas modelis, bet pārējie rādītāji tiek analizēti, bet aprakstīti vispārīgāk.

Zemāka līmeņa konstrukti (LOC), individuālie noturības resursi un atkarīgais mainīgais tika izmērīts, izmantojot reflektīvo mērījumu modeli. Tā kā šīs ir savstarpēji aizvietojamās īpašības, kas izskaidro indikatorus, to papildus apstiprina PLS-SEM apstiprinošā tetrādes analīze, jo konstruktu nulles hipotēze, kas tiek izmērīta kā reflektīvs konstrukts, nevar tikt noraidīta. Mērījumu reflektīvā daba atbilst 2.2. nodaļā aprakstītajai pētījuma metodoloģijai, jo šīs disertācijas pirmā daļa ir izpētes rakstura, kuras mērķis ir labāk izprast pētīto parādību un izpētīt pētījuma hipotēzi. Reflektīvo mērījumu interpretācijai indikatoru ārējās slodzes izceļ regresijas rezultātu, kurā viens indikators kalpo kā atkarīgais mainīgais, bet konstrukts kā neatkarīgais mainīgais (Hair et al., 2021). Stratēģiskās un operatīvās noturības jēdzieni ir augstāka līmeņa konstrukti (HOC), kas sastāv no vairākiem LOC, lai palielinātu konstruktu ekonomiskumu un samazinātu modeļa sarežģītību. Stratēģiskā un operatīvā noturība sastāv no saliktiem rādītājiem, piemēram, LOC, kas veido konstruktus. Šie LOC rādītāji nav savstarpēji aizvietojami un ir veidoti no latentajām mainīgo vērtībām. Katrs LOC veido konkrētu HOC jomu (Hair et al., 2021). Abi HOC tiek noteikti kā reflektīvi-formatīvi mērījumi.

Sākotnējie dati tika vispirms pārbaudīti un skenēti, lai atklātu trūkstošos datus, aizdomīgus atbilžu modeļus, novirzes un sadalījumu (Hair et al., 2021). Kopumā tika aizpildītas 46 anketas. Pēc trūkstošo vērtību iztīrīšanas dati tika pārbaudīti, lai atklātu aizdomīgus atbilžu modeļus un novirzes (Hair et al., 2021). Šim nolūkam katra respondenta atbildes tika pārbaudītas, analizējot to vidējo vērtību, dispersiju un sadalījumu. Šī analīze neatklāja aizdomīgus atbilžu modeļus, kas liecina, ka dati var tikt uzskatīti par tīriem. Tā kā nebija atvērtu jautājumu, novirzes nebija iespējamas. Kā pēdējais solis datu attīrīšanas procesā tika pārbaudīts datu sadalījums rādītājos. PLS-SEM var apstrādāt datus, kas nav normāli sadalīti, tāpēc šī pārbaude nebija tik svarīga kā citām statistiskām metodēm. Tomēr ekstremālas novirzes joprojām ietekmē standarta kļūdas un samazina nozīmīgumu dažās attiecībās (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Mērījumu modelis un augstāka līmeņa konstruktu (HOC)s validācija

Peļņas normas mērīšanas modeļa kvalitātes kritēriju novērtēšana sākas ar iekšējās konsekvences ticamības, konverģentās pamatotības un diskriminantās pamatotības noteikšanu. Iekšējās konsekvences ticamība tika noteikta, izmantojot Kronbaha alfu un CR, konverģentā pamatotība tika pierādīta ar ārējo korelāciju (outer loadings) un AVE, bet diskriminantā pamatotība tika apstiprināta, izmantojot Fornella-Larkera kritēriju, savstarpējo korelāciju (cross-loadings) analīzi un HTMT attiecību. Tas ļāva izveidot statistiski pamatotu FRet mērījumu modeli zemākā līmenī.

Lai validētu stratēģiskās noturības HOC – reflektīvi-formatīvi un hierarhiski latentī mainīgo modeli, tika piemērota divpakāpju pieeja, izmantojot trajektorijas svēruma struktūru. Tas atbilst Becker et al. (2012), Ringle et al. (2012) un Hair et al. (2021) ieteikumiem. Izmantojot divpakāpju pieeju, HOC veidojošās LOC vispirms tika validētas zemākajā līmenī, kā tas tika darīts mērījumu modeļa novērtējumā (Ringle et al., 2012). Pēc visu LOC ticamības un validitātes noteikšanas tika iegūti katras LOC latentās mainīgās vērtības. Tālāk latentās mainīgās vērtības tika izmantotas kā HOC rādītāji (Becker et al., 2012). Tā kā abi HOC ir reflektīvi-formatīvi konstrukti, bija jāpiemēro formatīvo konstruktu validēšanas metodes (Hair et al., 2021). HOC tika validēti kā daļa no mērījumu modeļa novērtējuma. Katrs no šiem konstruktiem tika novērtēts konverģences validitātes ziņā, izmantojot redundances analīzi; kolinearitāte tika novērtēta, izmantojot novirzes inflācijas faktoru (VIF), un tika veikts nozīmīguma un relevances tests ārējiem svērumiem (outer weights) un ārējām korelācijām (outer loadings) (Sarstedt et al., 2019). HOC bija stratēģiskā noturība, kas sastāvēja no LOC informācijas iegūšanas caur ārējiem resursiem (AC), informācijas asimilācijas (AS), zināšanu apstrādes transformācijas (TR), jauno zināšanu izmantošanas (EX) un adaptācijas spējas (AD).

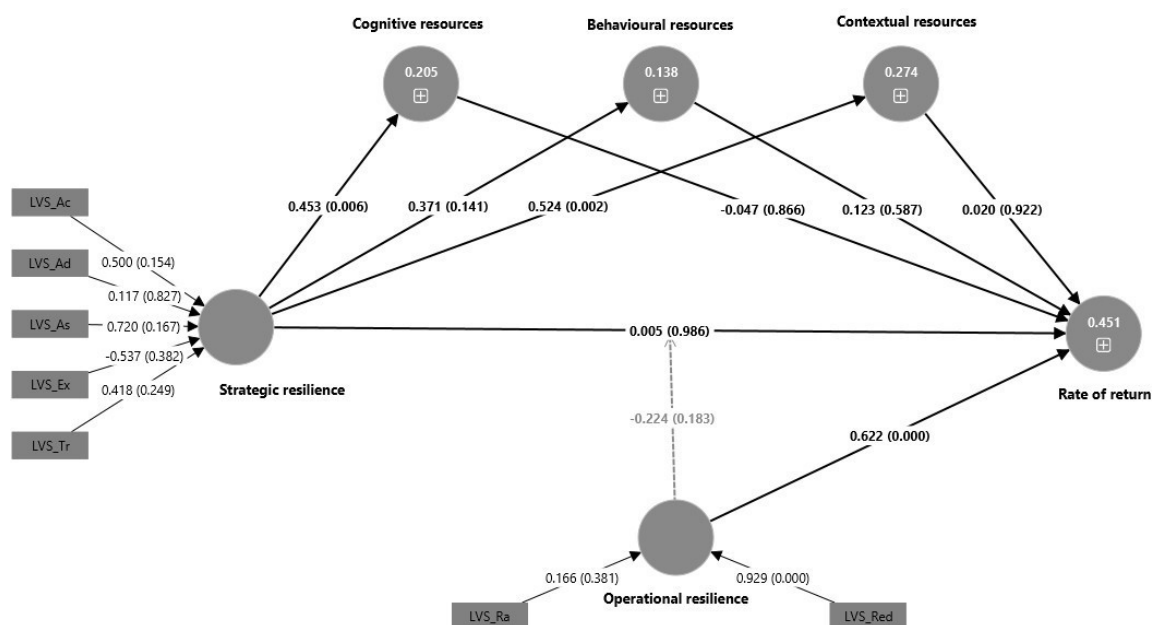
Operatīvā noturība sastāvēja no rezervēm (RED), izturības (RO), darbības rezultātiem un elastības (RE) un ātruma (RA).

Visi LOC – izņemot RED, kam ir ievērojams ārējais svēruma un tolerance (outer weight and loading), un RO un RE, kam tolerance ir mazāka par 0,5 un tādēļ nav nozīmīga – ir absolūti svarīgi HOC kontekstā, bet nav relatīvi svarīgi. Galarezultātā RO un RE tika izslēgti kā LOC operatīvās noturības nodrošināšanai, bet pārējie LOC tika saglabāti. Galarezultātā tika noteikta HOC pamatotība.

FRet strukturālie modeļi un hipotēžu pārbaude

FRet, FVola un FSharpe strukturālais modelis tika novērtēts, nosakot kolinearitāti un izvērtējot modeļa atbilstību, pārbaudot trajektorijas koeficientu statistisko nozīmīgumu, lai pārbaudītu hipotēzes. Turklāt, lai noteiktu atbilstību, tika interpretētas R^2 vērtības kā modelī izskaidrotā dispersija, kā arī modeļa ietekmes lielums, pārbaudot f^2 un novērtējot modeļa prognozējošo nozīmīgumu ar Q^2 (Hair et al., 2021).

Pirmkārt, hipotēzes tika novērtētas, ņemot vērā ienesīguma rādītāju kā uzņēmuma snieguma rādītāju. Rezultāti ir apkopoti 2.1. tabulā, bet strukturālais modelis ir attēlots 2.2. attēlā.



2.2. attēls. FRet strukturālais modelis.

Avots: autora veidots attēls (izmantots SmartPLS 4.0).

Rezultātā nav konstatēta stratēģiskās noturības ietekme uz investīciju fondu ienesīgumu, jo to trajektorijas koeficients ir tuvu 0 (Hair et al., 2021). Tādējādi H1 netika apstiprināta, un rezultāti ir ļoti nenožīmīgi. Turklāt nav konstatēta statistiski nozīmīga AC relatīvā ietekme uz stratēģisko noturību. Tomēr nozīmīgums ir tuvu sliekšnim, un ietekme ir diezgan spēcīga pie 0,500, norādot uz AC nozīmīgo ietekmi uz kopējo modeli. Nav novērojama statistiski nozīmīga AS relatīvā ietekme uz stratēģisko noturību, bet rādītājs ir tikai nedaudz nenožīmīgs un parāda vislielāko ietekmi ar vērtību 0,720. TR nav statistiski nozīmīgas relatīvās ietekmes uz stratēģisko noturību, tomēr ietekme uz modeli ir vidēja līdz augstai. Salīdzinot ar pārējiem četriem relatīvajiem svērumiem, EX ietekme ir vairāk negatīva, nekā kā bija gaidāms. Rezultāts ir nenožīmīgs, kas liecina, ka augstāks EX neizraisa zemāku stratēģisko noturību kopējā ienesīguma modelī. Visbeidzot, AD ir ļoti nenožīmīgs un nodrošina zemu relatīvo svērumu HOC. Secinājums: H2a1 līdz H2a5 nav statistiski pamatotas.

Attiecībā uz H3, RED ir nozīmīgs HOC līmenī, kas rada lielu ietekmi vispārējā modelī. Tādējādi H3a1 tika apstiprināta. Divi LOC par RO un RE tika izslēgti no HOC veidošanas, jo tie bija relatīvi un absolūti nenozīmīgi modelim. Tomēr RA netika izslēgts, bet arī radīja nenozīmīgu un nedaudz pozitīvu ietekmi uz operatīvo noturību. Tas liecina, ka RA nav statistiski nozīmīga relatīva ietekme uz operatīvo noturību. Tāpēc H3a2, H3a3 un H3a4 netika atbalstītas. Attiecībā uz mediācijas analīzi var secināt, ka modelim ir no vidēji līdz lielai negatīva, bet statistiski nenozīmīga moderācijas ietekme, kur operatīvā noturība vājinātu saikni starp stratēģisko noturību un FRet. Tas liecina, ka moderācijas ietekme būtiski nepalīdz izskaidrot endogēno ietekmi uz FRet.

COG mediācija attiecībā uz saikni starp stratēģisko noturību un uzņēmuma darbības rezultātiem nav nozīmīga. Uzvedības resursi visvairāk ietekmē saikni starp StraRes un FRet, tomēr individuālie uzvedības resursi nav nozīmīgi starpnieki saiknē starp StraRes un FRet. Individuālo kontekstuālo resursu nozīme kā starpniekiem saiknē starp StraRes un FRet ir vēl mazāk nozīmīga. Tomēr StraRes kopējā ietekme uz FRet palielinājās, demonstrējot starpnieka vispārējo nozīmi kopējā modelī. Tomēr H5a līdz H7a joprojām tika noraidītas.

Lai pārbaudītu šo kontroles mainīgo ietekmi uz modeli, tika iekļautas septiņas hipotēzes, H8a1-7. Fondi, kas investē augstas vērtības uzņēmumos, ievērojami palielina FRet ar trajektorijas koeficientu 0,431. Četri no kontroles mainīgajiem lielumiem negatīvi ietekmē FRet. Tikai uzņēmumu AUM ir tuvu nozīmīgumam, tāpēc var secināt, ka aktīvu pārvaldītāji, kuri strādā aktīvu pārvaldības uzņēmumos ar lielāku AUM, mēdz samazināt fondu peļņas normu. Pretstatā tam aktīvu pārvaldītāja personīgais AUM pozitīvi peļņas normu. Tomēr arī tas nav nozīmīgs. Neraugoties uz to, kontroles mainīgie ievērojami ietekmē OperaRes ietekmi uz FRet, samazinot trajektorijas koeficientus no modeļa bez kontroles līdz modelim ar kontroles mainīgajiem no $\beta = 0,622$ līdz 0,543, kas ir nozīmīga izmaiņa. To nevar teikt par StraRes ietekmi uz FRet, jo tas tikai nedaudz mainīja trajektorijas koeficientu; tomēr kontroles mainīgo pievienošana apgrieza attiecības un palielināja *p*-vērtību.

2.1. tabula. FRet hipotēze.

Hipotēze	Trajektorijas koeficients	SD	T vērtība	P vērtība	Rezultāts
H1a: Stratēģiskā noturība -> Peļņas norma	0.005	0.289	0.017	0.986	Noraidīts
H2a1: AC -> Stratēģiskā noturība	0.500	0.351	1.425	0.154	Noraidīts
H2a2: AS -> Stratēģiskā noturība	0.720	0.521	1.382	0.167	Noraidīts
H2a3: TR -> Stratēģiskā noturība	0.418	0.363	1.153	0.249	Noraidīts
H2a4: EX -> Stratēģiskā noturība	-0.537	0.614	0.874	0.382	Noraidīts
H2a5: AD -> Stratēģiskā noturība	0.117	0.536	0.219	0.827	Noraidīts
H3a1: RED -> Operatīvā noturība	0.929	0.106	8.744	0.000	Akceptēts
H3a2: RO -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H3a3: RE -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H3a4: RA -> Operatīvā noturība	0.166	0.189	0.876	0.381	Noraidīts
H4a: Moderējošā ietekme (StraRes*OperaRes) -> FRet	-0.224	0.168	1.331	0.183	Noraidīts
-> OperaRes -> FRet	0.622	0.143	4.358	0.000	Akceptēts
H5a: StraRes -> COG -> FRet	-0.021	0.159	0.133	0.894	Noraidīts
H6a: StraRes -> BE -> FRet	0.046	0.127	0.359	0.720	Noraidīts
H7a: StraRes -> CON -> FRet	0.010	0.119	0.086	0.931	Noraidīts
H8a1: Pieredze-> Peļņas norma	-0.021	0.296	0.072	0.943	Noraidīts
H8a2: Uzņēmumu AUM -> Peļņas norma	-0.253	0.241	1.048	0.294	Noraidīts
H8a3: Personīgais AUM -> Peļņas norma	0.350	0.410	0.852	0.394	Noraidīts
H8a4: Fondu lielums -> Peļņas norma	-0.036	0.406	0.088	0.930	Noraidīts

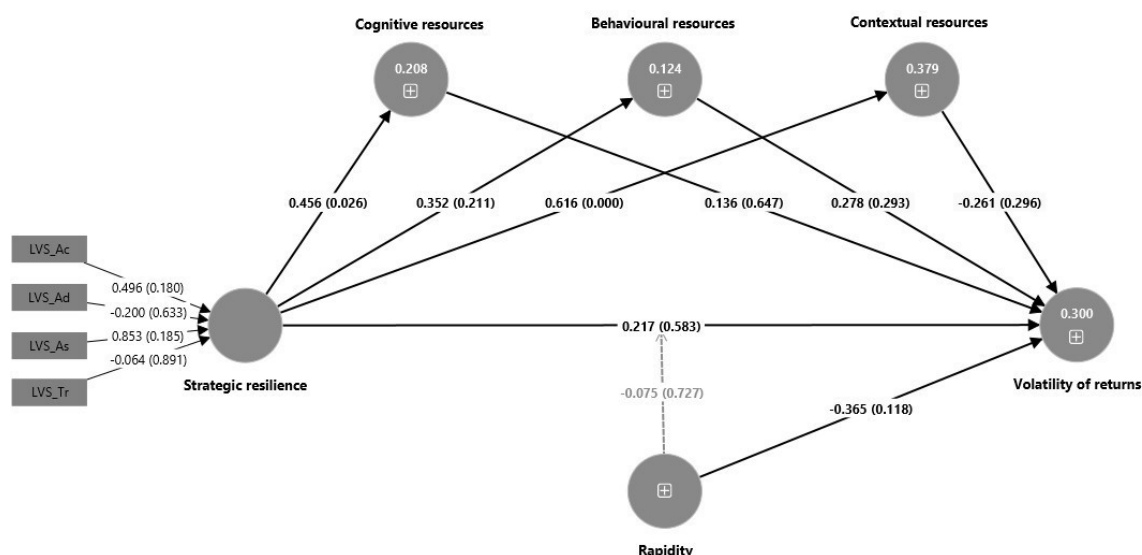
H8a5: Stratēģija - Stils-> Peļņas norma	0.431	0.200	2.153	0.031	Akceptēts
H8a6: Strategy - Lielums -> Peļņas norma	-0.089	0.273	0.327	0.744	Noraidīts
H8a7: ESG reitings -> Peļņas norma	0.141	0.254	0.556	0.578	Noraidīts

Avots: autora veidota tabula (izmantots SmartPLS 4.0).

Struktūras modeļa skaidrojošā spēja tika novērtēta, interpretējot R^2 vērtības un to, cik lielu daļu no dispersijas izskaidro modelis. Modeļa ietekmes lielums tika novērtēts, pārbaudot f^2 , bet Q^2 novērtē modeļa prognozējošo nozīmīgumu. R^2 FRet un CON kā endogēniem konstruktiem ir virs 0,26, bet BE un COG ir vidējs līdz ievērojams R^2 . Tādējādi var pieņemt, ka modeļa izskaidrojošā spēja ir ievērojama (Cohen, 1990). f^2 efekta lielums visiem konstruktiem, sākot no 0,000 (nav ietekmes) StraRes uz FRet līdz augstākajai vērtībai 0,601 (ļoti liela ietekme) OperaRes uz Fret, liecina par OperaRes lielu ietekmi uz modeli. Šajā modelī trīs individuālajiem noturības resursiem trūkst prognozēšanas spējas, bet FRet gadījumā tika noteikta prognozēšanas nozīmība.

FVola strukturālie modeļi un hipotēžu pārbaude

Pēc FRet novērtēšanas, FVola strukturālais modelis ir apkopots 2.3.attēlā.



2.3. attēls. FVola strukturālais modelis.

Avots: autora veidots attēls (izmantots SmartPLS 4.0).

Hipotēzes ir apkopotas 2.19. tabulā. Neviena hipotēze netika statistiski apstiprināta. Daļa no šiem rezultātiem bija sagaidāma, ņemot vērā FRet rezultātus. Tomēr OperaRes šajā modelī nebija nozīmīgs. Vispārīgi moderēšana, mediēšana vai tiešā ietekme statistiski nozīmīgi neietekmēja FVola. Rezultātu kontekstā StraRes palielina ienākumu svārstīgumu. Tomēr p -vērtība ir daudz tuvāka nozīmīgumam nekā FRet modelī. Kā daļa no operatīvās noturības, RA ir ļoti tuvu nozīmīgumam, un interesanti, ka aktīvu pārvaldības sabiedrību spēja ātri reaģēt uz nelabvēlīgiem apstākļiem samazina svārstīgumu. Visbeidzot, visu trīs individuālo resursu mediējošā ietekme bija nenoizīmīga; tikai kontekstuālie resursi, kas mediē StraRes, ir diezgan tuvu nozīmīgumam un negatīvi ietekmē svārstīgumu. Turklāt kontroles mainīgie bija niecīgi ietekmējuši attiecības starp StraRes un FVola,

bet neviens no kontroles mainīgajiem nebija nozīmīgs. Tuvu nozīmīgumam ir uzņēmumu AUM, kam ir liela ietekme uz FVola. Šī ietekme tiks apspriesta turpmākajās nodaļās.

2.2. tabula. FVola hipotēzes

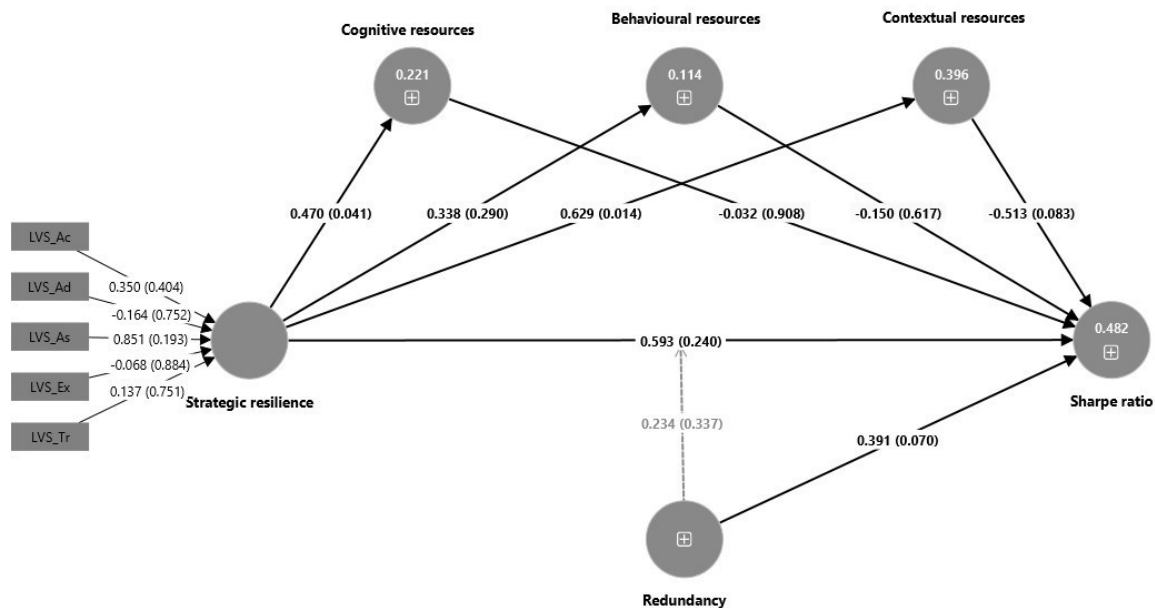
Hipotēze	β	SD	T vērtība	P vērtība	Rezultāts
H1b: Stratēģiskā noturība -> Ienākumu svārstīgums	0.217	0.395	0.549	0.583	Noraid.
H2b1: AC -> Stratēģiskā noturība	0.663	0.447	1.482	0.138	Noraid.
H2b2: AS -> Stratēģiskā noturība	0.812	0.656	1.239	0.215	Noraid.
H2b3: TR -> Stratēģiskā noturība	0.020	0.487	0.041	0.967	Noraid.
H2b4: EX -> Stratēģiskā noturība	-0.431	0.520	0.829	0.407	Noraid.
H2b5: AD -> Stratēģiskā noturība	-0.025	0.409	0.062	0.950	Noraid.
H3b1: RED -> Operatīvā noturība	-0.630	0.576	1.095	0.274	Noraid.
H3b2: RO -> Operatīvā noturība	-0.289	0.638	0.454	0.650	Noraid.
H3b3: RE -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H3b4: RA -> Operatīvā noturība	0.944	0.770	1.226	0.220	Noraidīts
H4b: Moderējošā ietekme (StraRes*RA) -> FVola	-0.075	0.214	0.349	0.727	Noraidīts
- RA -> FVola	-0.365	0.234	1.564	0.118	Noraidīts
H5b: StraRes -> COG -> FVola	0.062	0.174	0.356	0.722	Noraidīts
H6b: StraRes -> BE -> FVola	0.098	0.167	0.586	0.558	Noraidīts
H7b: StraRes -> CON -> FVola	-0.161	0.175	0.917	0.359	Noraidīts
H8b1: Pieredze -> FVola	-0.151	0.412	0.367	0.714	Noraidīts
H8b2: Uzņēmumu AUM -> FVola	0.833	0.563	1.478	0.139	Noraidīts
H8b3: Personīgais AUM -> FVola	-0.447	0.504	0.886	0.376	Noraidīts
H8b4: Fondu lielums -> FVola	-0.317	0.603	0.526	0.599	Noraidīts
H8b5: Stratēģija - Stils -> FVola	0.174	0.315	0.552	0.581	Noraidīts
H8b6: Stratēģija - Lielums -> FVola	-0.283	0.398	0.711	0.477	Noraidīts
H8b7: ESG reitings -> FVola					Noraidīts

Avots: autora veidota tabula (izmantots SmartPLS 4.0).

FVola strukturālā modeļa skaidrojošā spēja ir norādīta 2.2. tabulā. Kopumā modelis atpauž no FRet modeļa R^2 rādītāja ziņā un tādēļ spēj tikai vidēji skaidrot FVola dispersiju. To apliecina arī fakts, ka StraRes pārliecinoši izskaidro Con R^2 , ar f^2 0,61, bet tam ir ļoti maza ietekme uz FVola vispārējo modeli, ar f^2 0,026. No otras puses, operatīvajai noturībai šajā modelī trūkst skaidrojošā spēja, lai to būtiski ietekmētu, bet tai ir vislielākā ietekme FRet modelī. Diviem individuālajiem noturības resursiem trūkst prognozēšanas spējas, tomēr FVola gadījumā ir noteikta prognozēšanas nozīmība.

FSharpe strukturālie modeļi un hipotēžu pārbaude

Šī pētījuma modelis ir Šarpes koeficients, kas kalpo kā mērījums uzņēmuma darbības rezultātiem. Struktūras modelis, ieskaitot trajektorijas koeficientus un p -vērtības, ir apkopots 2.4. attēlā.



2.4. attēls. Šarpes koeficienta strukturālais modelis.
Avots: autora veidots attēls (izmantots SmartPLS 4.0).

FSharpe modeļa hipotēzes ir apkopotas 2.3. tabulā. **Hipotēze H3c1** un rezervju ietekme uz FSharpe tika akceptēta; visas pārējās hipotēzes tika statistiski noraidītas. Salīdzinot visus trīs modeļus, Šarpes koeficienta centrālā hipotēze par StraRes pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem ir gandrīz statistiski nozīmīga. Tāpat arī RED moderējošā ietekme ir gandrīz nozīmīga, un šajā modelī tā pozitīvi mēreno StraRes un Šarpes koeficienta savstarpējo saistību. Tomēr visi trīs mediējošie efekti ir nenoizīmīgi un negatīvi. Individuālie kontekstuālie resursi arī ir gandrīz nozīmīgi. Gan RED, gan StraRes palielina FSharpe. Tomēr kontroles mainīgie neietekmē modeli: visi tie ir nenoizīmīgi, un kontroles mainīgo iekļaušana samazina attiecības starp StraRes, RED un FSharpe. Šīs sekas tiks apspriestas turpmākajās nodaļās.

2.3. tabula. FSharpe hipotēzes.

Hipotēze	β	SD	T vērtība	P vērtība	Rezultāts
H1c: Stratēģiskā noturība -> Šarpes koeficients	0.593	0.505	1.174	0.240	Noraidīts
H2c1: AC -> Stratēģiskā noturība	0.350	0.419	0.835	0.404	Noraidīts
H2c2: AS -> Stratēģiskā noturība	0.851	0.653	1.303	0.193	Noraidīts
H2c3: TR -> Stratēģiskā noturība	0.137	0.433	0.317	0.751	Noraidīts
H2c4: EX -> Stratēģiskā noturība	-0.068	0.469	0.146	0.884	Noraidīts
H2c5: AD -> Stratēģiskā noturība	-0.164	0.518	0.316	0.752	Noraidīts
H3c1: RED -> Operatīvā noturība	0.960	0.366	2.627	0.009	Akceptēts
H3c2: RO -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H3c3: RE -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H3c4: RA -> Operatīvā noturība					LOC atmests
H4c: Moderējošā ietekme (StraRes*RED) -> FSharpe	0.234	0.244	0.959	0.337	Noraidīts
- RED -> FSharpe	0.391	0.216	1.810	0.070	Akceptēts
H5c: StraRes -> COG -> FSharpe	-0.015	0.173	0.087	0.930	Noraidīts
H6c: StraRes -> BE -> FSharpe	-0.051	0.153	0.332	0.740	Noraidīts
H7c: StraRes -> CON -> FSharpe	-0.323	0.233	1.390	0.165	Noraidīts
H8c1: Pieredze -> FSharpe	0.270	0.226	1.194	0.233	Noraidīts
H8c2: Uzņēmumu AUM -> FSharpe	0.199	0.287	0.694	0.488	Noraid.
H8c3: Personīgais AUM -> FSharpe					Noraid.
H8c4: Fonda lielums -> FSharpe					Noraid.
H8c5: Stratēģija - Stils -> FSharpe					Noraid
H8c6: Stratēģija - Lielums -> FSharpe	-0.361	0.280	1.286	0.198	Noraidīts
H8c7: ESG reitings -> FSharpe					Noraidīts

Avots: autora veidota tabula (izmantots SmartPLS 4.0).

FSharpe strukturālā modeļa skaidrojošā spēja ir sniegta 2.3. tabulā. Salīdzinot ar abiem pārējiem modeļiem, FSharpe ar nelielu pārsvaru ir visaugstākais R^2 un tādējādi skaidro atkarīgā mainīgā vislielāko dispersiju. Atšķirībā no FRet un FVola, StraRes ievērojami ietekmē FSharpe un mediatoru R^2 , piemēram, individuālos kontekstuālos resursus, ar f^2 0,656. Tikai CON ietekmē FSharpe R^2 . Galvenie mainīgie skaidro mazāk vispārējā konstrukta FSharpe nekā CON. Operatīvā noturība rezervju formā dod tādu pašu ieguldījumu kā stratēģiskā noturība šī modeļa skaidrojošajai spējai. Turklāt visiem trim individuālajiem noturības resursiem trūkst prognozējošās spējas, un FSharpe prognozējošā spēja kopumā ir ļoti zema.

Strukturālie modeļi trīs laika posmiem

H9, kā pēdējā hipotēze šajā pētījumā, tika izvirzīts jautājums par StraRes ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem dažādos laika periodos. Šim nolūkam FRet, FVola un FSharpe tika sadalīti trīs laika periodos: viens gads, trīs gadi un pieci gadi.

Hipotēze par StraRes pieaugošo ietekmi uz FRet nevar tikt akceptēta, pamatojoties uz trīs modeļu skaidrojošo spēku, jo StraRes f^2 pat samazinās ilgākā laila periodā un kļūst mazāk nozīmīgs. Tomēr OperaRes ietekmē trīs gadu laika periodu un ir nedaudz augstāks nekā vispārējais ienesīguma modelis. Tomēr hipotēze 9a netika apstiprināta.

FVola gadījumā StraRes ietekme uz R^2 divos no trim modeļiem ir neliela; salīdzinājumā RA ietekme uz FVola ir ievērojama, īpaši trīs gadu periodā. Tomēr īstermiņa un vidēja termiņa modeļiem ievērojami trūkst prognozēšanas spējas; tikai piecu gadu periodam ir ievērojama prognozēšanas spēja. Tādējādi var pieņemt, ka modeļa prognozēšanas spēja palielinās ilgākos periodos. Tomēr hipotēze par StraRes pieaugošo ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem dažādos laika periodos nevar tikt pieņemta attiecībā uz FVola. Tomēr garāki laika periodi ietekmē StraRes, neatkarīgi no tā statistiskā nenozīmīguma. RA šajā pētījumā izceļas īpaši, demonstrējot nozīmīgu ietekmi trīs gadu periodā un būtisku ietekmi piecu gadu periodā. No statistiskā viedokļa hipotēze 9b netika apstiprināta; tomēr ir novērojama kustība hipotēzē paredzētajā virzienā, tādēļ hipotēzi var uzskatīt par daļēji apstiprinātu.

FSharpe gadījumā visu trīs modeļu skaidrojošā spēja atpaliek no FRet. R^2 ir visaugstākais trīs gadu modelim – 59 %, kas ir spēcīgs R^2 , lai skaidrotu atkarīgā mainīgā dispersiju. COG un BE palielinās R^2 ar garākiem laika periodiem, bet CON samazinās R^2 . CON saņem spēcīgu ietekmi no StraRes puses ar f^2 vērtībām no 0,711 līdz 0,637. StraRes arvien vairāk ietekmē abus pārējos mediatorus garākos laika periodos. Tomēr StraRes ir tikai neliela ietekme uz R^2 visos modeļos, un OperaRes parāda nozīmīgu ietekmi uz FSharpe, īpaši trīs gadu periodā. Turklāt, atšķirībā no FRet, CON ievērojami ietekmē FSharpe R^2 gan trīs gadu, gan piecu gadu periodā. Tomēr diviem modeļiem trūkst prognozēšanas spējas, jo tikai trīs gadu periodam ir ievērojama prognozēšanas spēja (līdzīgi kā FRet). Atkal trīs gadu modelis izceļas visos salīdzinājumos. Tomēr hipotēze par StraRes pieaugošo ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem nevar tikt pieņemta, ņemot vērā šajā pētījumā izmantotos laika periodus. Tomēr garāki laika periodi ietekmē StraRes, neatkarīgi no tā statistiskā nenozīmīguma. OperaRes arī parāda lielu ietekmi trīs gadu periodā, kas turpinās piecu gadu modelī. No statistiskā viedokļa hipotēze 9c netika apstiprināta, tomēr ir novērojama kustība hipotēzē paredzētajā virzienā, tādēļ hipotēzi var uzskatīt par daļēji apstiprinātu.

Izmantojot šīs nodaļas rezultātus, eksperti tika uzaicināti uz daļēji strukturētām intervijām, lai apstiprinātu kvantitatīvos rezultātus. Kopumā tika apspriesti četri galvenie punkti no kvantitatīvajiem rezultātiem: stratēģiskās noturības trūkstošā ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem, operatīvās noturības lielā ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem, operatīvās noturības moderējosā ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem un, visbeidzot, individuālās noturības trūkstošā ietekme uz stratēģiskās noturības un uzņēmuma darbības rezultātu savstarpējo saistību. Daļēji strukturēto interviju diskusijas un rezultāti tiek analizēti nākamajā nodaļā. Apvienojot kvalitatīvos un kvantitatīvos rezultātus, var izveidot pārvaldības sistēmu un izdarīt secinājumus, pamatojoties uz šiem atklājumiem.

3. NODAĻAS KOPSAVILKUMS – NORĀDĪJUMI STRATĒGISKĀS NOTURĪBAS UZLABOŠANAI IEGULDĪJUMU FONDU INDUSTRIJĀ UZŅĒMUMU DARBĪBAS REZULTĀTU UZLABOŠANAI

(3. nodaļa sastāv no 22 lappuses, kurā ir 3 tabulas un 3 attēli.)

Promocijas darbs noslēdzas ar trešo nodaļu, kurā tiek sniegts ekspertu interviju novērtējums un šajā pētījumā izstrādātās vadības sistēmas ieviešana. Tas tiek panākts, aplūkojot vērtību palielinošu modeli stratēģiskai noturībai, kas ir izstrādāts šī visaptveroša pētījuma rezultātā. Saskaņā ar pētījuma secinājumiem detalizēti tiek analizēta ietekme no teorētiskā un vadības viedokļa. Promocijas darbs noslēdzas ar vērtīgām atziņām, kas apkopoti praktiskos ieteikumus praktiķiem un pētniekiem.

Ekspertu interviju izvērtēšana un stratēģiskās noturības pārvaldības sistēmas izstrāde

Rezultāti tika prezentēti ekspertiem, lai apkopotu viņu viedokli, pamatojoties uz praktiskiem pierādījumiem saistībā ar šo tēmu. Lai iegūtu ieskatu datos un apstiprinātu empīrisko datu analīzes rezultātus, tika veiktas daļēji strukturētas ekspertu intervijas (Sekaran un Bougie, 2020). Šī rezultātu triangulācija tika piemērota, lai pārbaudītu kvantitatīvās analīzes rezultātus, tādējādi samazinot neobjektivitāti un uzlabojot secinājumu ticamību un validitāti. Kā vadlīnijas daļēji strukturētām ekspertu intervijām tika izmantoti pētījuma empīriskās daļas rezultāti, lai diskusiju koncentrētu uz aptauju un datu analīzi. Intervija tika strukturēta atbilstoši četriem galvenajiem pētījuma modeļa elementiem: (1) stratēģiskās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem, (2) operatīvās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem, (3) operatīvās noturības ietekme kā stratēģiskās noturības moderators un (4) individuālās noturības ietekme kā stratēģiskās noturības mediators. Pēc jautājumiem sekoja vairāki papildu jautājumi. Interviju beigās komentāri un atbildes tika apkopotas un kritiski izvērtētas. Lai apstiprinātu kvantitatīvos datus, tika izmantoti četri atlases kritēriji, lai noteiktu ekspertus šīm intervijām. Šie atlases kritēriji tika balstīti uz Finkelstein et al. (2009) un Bogner un Menz (2009), ņemot vērā izglītības līmeni, profesionālo pieredzi, ārējo atzinību un valsti, kurā viņi strādāja. Četras kategorijas ir definētas 3.1. tabulā.

3.1. tabula. Ekspertu izvēles kritēriji.

Izvēles kritēriji	Kritērija definīcija
Izglītības līmenis	Eksperta izglītība un iegūtais tituls
Profesionālā pieredze	Pieredze pašreizējā un iepriekšējā darbavietā, kurā strādā intervijas partneris Ar pieredzi investīciju jomā, ieņemot vadošus amatus vai strādājot par portfeļa/aktīvu pārvaldnieku, ir priekšroka
Ārējā atzinība	Interviju partneru atpazīstamība plašsaziņas līdzekļos, konferencēs vai citur
Valsts	Valsts, kurā intervējamā persona strādā vai ir strādājusi

Avots: autora veidota tabula, pamatojoties uz Finkelstein et al (2009) un Bogner un Menz (2009).

Autors izvēlējās ekspertus, kuri atbilst šiem kritērijiem, un sazinājās ar viņiem pa tālruni un e-pastu. Tika izmantots plašs profesionāļu tīkls, lai iegūtu piekļuvi pazīstamiem ekspertiem šajā jomā. Lai noteiktu rezultātu validitāti, pēc noteikta brīža, kvalitatīvajā pētījumā vairs neparādās jaunas tēmas, ļaujot sasniegt piesātinājuma punktu, kurā no papildu intervijām vairs netiek iegūta jauna

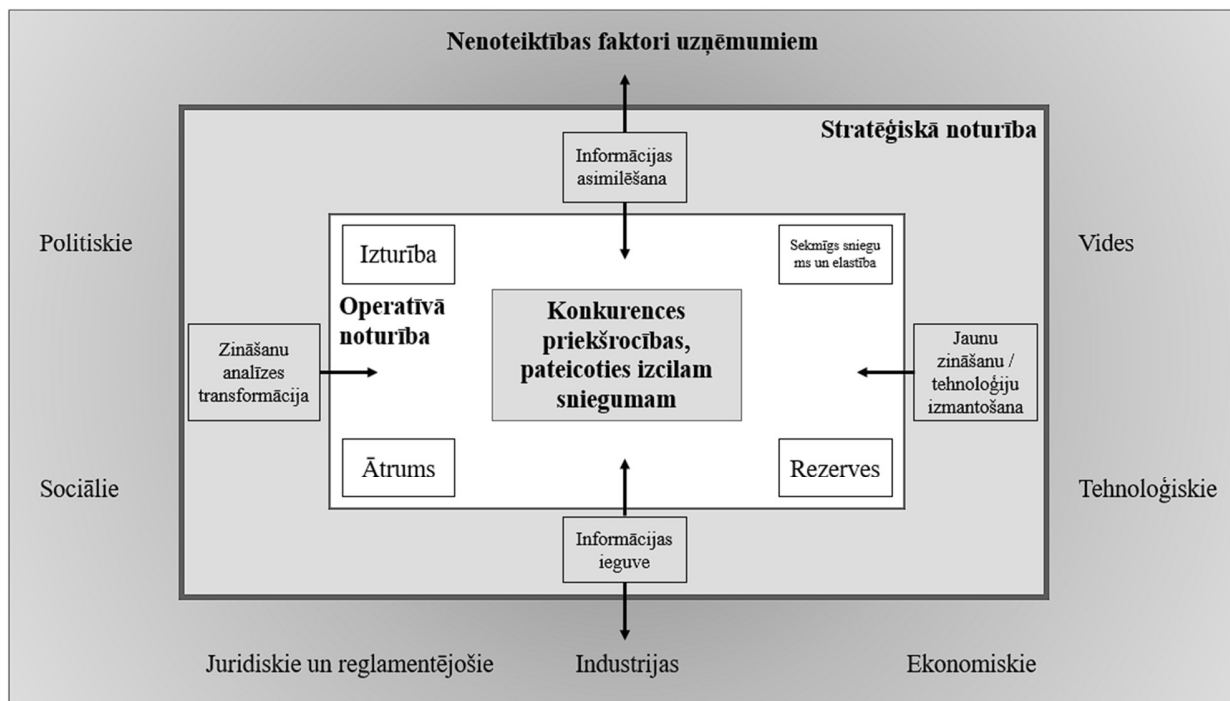
informācija (Bogner un Menz, 2009). Intervijas tika veiktas, izmantojot Zoom un Microsoft Teams, kas ļāva ierakstīt sarunas. Intervijas tika pabeigtas 2025. gada jūnijā un jūlijā, un tās ilga no 25 līdz 59 minūtēm. Atbildes tika pierakstītas rakstiski un videoierakstā. Katra eksperta viedoklis tika kritiski izvērtēts, un jauni viedokļi no katras intervijas tika anonīmi apspriesti un apstiprināti nākamajās intervijās, līdz tika sasniegts piesātinājuma punkts. Pētnieks noteica piesātinājuma punktu pēc sešu interviju veikšanas, tādēļ kvalitatīvā datu vākšana tika pabeigta pēc septītās intervijas.

Kopumā eksperti piekrita dažiem aptaujas rezultātiem un pārbaudītajām hipotēzēm, bet ne visiem, kas liecina par praktisko pierādījumu nozīmi. Tāpēc diskusijas ar ekspertiem sniedza jaunas atziņas par kvantitatīvajiem rezultātiem, jo īpaši par stratēģiskās noturības un individuālās noturības resursu ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Jo īpaši tika apspriestas un detalizēti izskatītas nepieciešamās spējas un to ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Šī pētījuma noraidītās hipotēzes izraisīja auglīgas diskusijas un papildināja kvantitatīvos rezultātus. Palielinot izlases apjomu un pārbaudot īsākus darbības rādītājus, varētu būt iegūti atšķirīgi rezultāti, tādēļ ekspertu interviju rezultāti ir noderīgs sākumpunkts turpmākiem pētījumiem.

Pamatojoties uz empīrisko datu analīzes rezultātiem un ekspertu interviju rezultātiem, autors izstrādāja stratēģiskās noturības vērtību palielinošo ietvaru. Pirmkārt, sistēma tiek ieviesta plašākā kontekstā, nošķirot organizācijas noturību un tās apakšdaļas. Pēc tam tiek apspriests konkurences priekšrocību avots, kas galu galā rezultējas ar vērtību palielinoša modeļa izstrādi stratēģiskai noturībai kā galvenais šī promocijas darba rezultāts. Kā atzīst eksperti, šim ietvaram ir ļoti svarīga spriedzes zona starp stratēģisko noturību un operatīvo noturību. Šīs spriedzes zonas risināšana ir obligāta, lai nodrošinātu konkurences priekšrocības, izmantojot noturības resursus un aktīvu pārvaldības sabiedrības dinamiskās spējas saskaņā ar Teece et al. (1997). Ņemot vērā pašreizējo situāciju ieguldījumu fondu industrijā šis pētījums pievēršas vadības aspektu nozīmei, lai mazinātu spiedi starp stratēģisko un operatīvo noturību. Kā minēts iepriekš, stratēģiskās noturības un operatīvās noturības resursi un spējas var veidot atšķirīgas kompetences, kas veido uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas procesu. Savukārt, šīs kompetences var nodrošināt uzņēmumam konkurences priekšrocības, kalpojot par pamatu izcilai darbībai.

Plānotās, apzinātās, jaunās un īstenotās stratēģijas aktīvu vadības uzņēmumā veido stratēģiskos un operatīvos noturības resursus un spējas, kas, savukārt, ir nepieciešami, lai veidotu atšķirīgas kompetences. Šīs atšķirīgās kompetences ļauj aktīvu pārvaldītājiem un uzņēmuma vadītājiem vienlaikus paredzēt un pārvaldīt nenoteiktību. No šīm kompetencēm tiek veidotas realizētās stratēģijas, kas apvienojas, veidojot uzņēmuma konkurences priekšrocības. Tomēr šis ietvars ietver tikai pašu uzņēmumu, nevis tā ārējo vidi. Šī ārējā vide tomēr ir galvenais nenoteiktības avots un tādēļ ir ārkārtīgi svarīga organizācijas noturības ietvaram.

Pēc tam, kad apspriesti organizācijas noturības panākumu faktori, kas nodrošina konkurences priekšrocības, un noteikti šīs augstās rentabilitātes cēloņi, 3.1. attēlā tiek sniegts vispārīgs vadības ietvars, kas parāda, kā stratēģiskā noturība var pievienot vērtību uzņēmumiem.



3.1. attēls. Stratēģiskās noturības vērtību palielinošais ietvars.

Avots: autora veidots attēls, pielāgots no Kantur un Iseri-Say (2015), Gorjian Khanzad un Gooyabadi (2021).

Stratēģiskās noturības vērtību palielinošais ietvars ir visaptveroša vadības sistēma, kas izstrādāta, lai vadītājiem sniegtu principus stratēģiskās noturības efektīvai un lietderīgai īstenošanai un piemērošanai. Ietvars daļēji ir aizgūts no Kantur un Iseri-Say (2015) un Gorjian Khanzad un Gooyabadi (2021). Tā ietver šādas jomas: (1) konkurences priekšrocību radīšana, (2) operatīvās noturības joma, (3) stratēģiskās noturības joma un (4) nenoteiktība un uzņēmums. Piemērojot RBT, DCT un organizācijas divpusējo veiktspēju kā teorētisko pamatu, ietvars izskaidro, kā uzņēmums var radīt un aizsargāt savas konkurences priekšrocības, izmantojot operatīvās un stratēģiskās noturības līmeņus.

Pirmā joma ietver uzņēmuma mērķi, kas ir radīt un uzturēt konkurences priekšrocības, nodrošinot izcilu sniegumu. Investīciju sabiedrību gadījumā to panāk, pārspējot tirgu un nodrošinot investoriem izcilu atdevi. Tomēr izcilas atdeves nodrošināšanai jāiekļauj arī atdeves svārstīgums un tādējādi arī fonda Šarpes koeficients. Riska un atlīdzības līdzsvarošana ir būtiska, lai nodrošinātu izcilu sniegumu salīdzinājumā ar atskaites punktu. To var panākt, rīkojoties neskaidrā vidē, kurā stratēģijas ne tikai izvēlas, pamatojoties uz resursiem un spējām, bet arī veiksmīgi īsteno vadītāji. Nobeigumā jāsecina, ka realizētās stratēģijas, lai sasniegtu šo konkurences priekšrocību, nāk no divām citām jomām ar plānotām, apzinātām un aktuālām stratēģijām (Mintzberg un McHugh, 1985; Mintzberg un Waters, 1985).

Šīs aktuālās stratēģijas izriet no stratēģiskās noturības vērtību palielinošais ietvars otrās jomas, proti, operatīvās noturības jomas. Šajā līmenī tiek piemērotas četras spējas, kas palīdz aktīvu pārvaldības sabiedrībām atgūties no krīzes vai nenoteiktības: sekmīga darbība un elastība, izturība, ātrums un rezerves. Tās ir nepieciešamas, lai piemērotu stratēģiskās noturības rezultātā iegūto informāciju, tādējādi mazinot krīzi un radot iespēju rīkoties saskaņā ar aktuālajām stratēģijām (Mintzberg un McHugh, 1985; Mintzberg un Waters, 1985) ar aktīvu pārvaldnieka autonomu rīcību vai augstākā līmeņa vadības neplānotu rīcību. Lai uzlabotu uzņēmuma darbības rezultātus un

sasniegtu labākus rezultātus, šī joma ir nepieciešama kā stratēģiskās noturības īstenotājs. Bez operatīvās noturības nevar mazināt nenoteiktības izraisītās neparedzamās izmaiņas un sasniegt konkurences priekšrocības. Eksperti un kvantitatīvie rezultāti to izvērsti izklāstīja, jo tas bija obligāts nosacījums uzņēmuma darbības rezultātiem, jo īpaši attiecībā uz spēju rīkoties stresa un tirgus lejupslīdes apstākļos. Secinājums ir, ka otrā joma ir stratēģiju ģenerators un pēdējā aizsardzība pret nenoteiktību.

Trešā un vissvarīgākā joma ir stratēģiskā noturība. Šīs stratēģiskās noturības vērtību palielinošais ietvars ietekmē gan augšējo, gan apakšējo līmeni. Vērtīgākais pētījuma secinājums bija tas, ka absorbcijas spēja kā līdzeklis inovāciju veicināšanai un uzņēmuma stratēģiskai pozicionēšanai ir saistīta ar abiem pārējiem līmeņiem. Visi četri komponenti – (1) informācijas iegūšana, (2) informācijas asimilācija, (3) zināšanu apstrādes transformācija un (4) jauno zināšanu/tehnoloģiju izmantošana – rada spēju paredzēt un prognozēt nenoteiktības faktorus no šīs sistēmas ceturtais jomas un veidot scenārijus un plānotās stratēģijas, lai tiktu galā ar nenoteiktību un pārveidotu uzņēmumu tā, lai radītu konkurences priekšrocības. Divi no šiem faktoriem ir vairāk vērsti uz iekšējo vidi, kur TR un EX uzlabo operatīvo noturību. Šajā līmenī attīstītās atšķirīgās kompetences tiek izmantotas operatīvās noturības līmenī, lai risinātu jaunās krīzes un nodrošinātu uzņēmuma sniegumu. Tāpēc šis līmenis ir obligāts konkurences priekšrocību nodrošināšanai, jo, ja tas trūkst vai ir pakļauts operatīvajai noturībai, uzņēmums var rīkoties tikai saskaņā ar jaunām stratēģijām, nevis iepriekšējām stratēģijām, un tādējādi zaudē spēju iepriekš paredzēt nenoteiktību, tikai reaģējot uz to. Tas tika skaidri parādīts pētījumā, kur operatīvā noturība kavē stratēģisko noturību, tāpēc koncentrēšanās uz operatīvo noturību var traucēt konkurences priekšrocību veidošanu. Tomēr ar izstrādātām stratēģijām vien nepietiek, jo izmaiņas ir neparedzamas; tādēļ ir jāizmanto divpusēja pieeja, izpētot stratēģisko noturību un izmantojot operatīvo noturību. No tā izriet secinājums, ka šis līmenis ir šī modeļa centrālais punkts, kas ietekmē un skar arī visas pārējās jomas.

Ceturtais un pēdējais joma aptver makroekonomisko vidi un ietver nenoteiktības faktorus, kas ietekmē uzņēmumus plašākā mērogā. Šī joma atspoguļo uzņēmuma ārējo vidi, nosakot nenoteiktības faktorus no PEST(LE) modeļa (Aguilar, 1967), ko stratēģiskās noturības nodrošināšanai izmanto arī Gorjian Khanzad un Gooyabadi (2021). Turklāt tajā ir iekļauti industrijas nenoteiktības faktori, kas pamatojas uz Portera piecu spēku modeli (Porter, 2008). Šie faktori ir ārējo apstākļu piemēri, kas var radīt nenoteiktību un tādēļ uzņēmumam tie ir jāpārvalda. Šie dažādie ārējie apstākļi ir jāizvērtē, un ir jāiegūst un jāapgūst informācija, lai prognozētu tā brīža nezināmos nenoteiktības faktorus un tirgus spriedzes cēloņus. Kopumā šī joma ietver dažādus faktorus, kas jāņem vērā stratēģiskajā noturībā, VRIO resursos un dinamiskajās spējās, lai radītu apzinātas kompetences stratēģiju izstrādei, kas ļautu risināt šos nenoteiktības faktorus. Tādējādi uzņēmumi var radīt konkurences priekšrocības, inovatīvi paredzot nenoteiktību, lai nostādītu uzņēmumu noturīgā stāvoklī un ļautu tam sasniegt izcilus rezultātus.

Secinājumi un ieteikumi

Secinājumi

1. Šis pētījums aizpilda pētījumu plaisu organizācijas noturības literatūrā un nodala organizācijas noturības stratēģiskos un operatīvos aspektus un to ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem, tādējādi sniedzot jaunu, konkrētu organizācijas noturības un tās sastāvdaļu definīciju.
2. Literatūras pārskats liecina, ka pēdējos gados, un jo īpaši COVID-19 pandēmijas laikā, pētījumi par uzņēmumu un sistēmu noturību ir kļuvuši arvien populārāki. Publikācijas galvenokārt ir koncentrētas žurnālos, kas veltīti vides vai ilgtspējas jautājumiem. Tomēr žurnālu vispārējās tēmas ievērojami atšķiras, kas liecina, ka stratēģiskās noturības tēma šķiet plaši izplatīta un nav ierobežota ar vienu pētījumu jomu. Šo publikāciju atslēgvārdi atspoguļo viedokli par noturību, ņemot vērā tās cēloņus, jomas, kurās noturība tiek piemērota, vai noturības jēdzienu un tā saistību ar stratēģisko vadību.
3. Uzņēmumiem, pamatojoties uz ekspertu intervijām, ir nepieciešama gan stratēģiskā, gan operatīvā noturība, un attīstītu atšķirīgas kompetences. Kopā tās veidojas no uzņēmuma līmeņa stratēģijām, lai veidotu organizācijas noturības spējas un resursus.
4. Pamatojoties uz šīm atšķirīgajām kompetencēm, tiek izstrādātas stratēģijas, lai radītu konkurences priekšrocības, izmantojot organizācijas noturību, un tādējādi sasniegtu augstāku rentabilitāti. Kvantitatīvie pētījumu rezultāti par operatīvo noturību un kvalitatīvie pētījumu rezultāti par stratēģisko noturību uzsvēra šo ietekmi.
5. Kā liecina kvantitatīvie rezultāti, aktīvu pārvaldības industrija pašlaik vairāk pamatojas uz operatīvo noturību nekā uz stratēģisko noturību. Tas var būt par iemeslu tam, kāpēc aktīvi pārvaldīto fondu rezultāti ir sliktāki nekā pasīvi pārvaldīto fondu rezultāti, un ceļš, kā atjaunot uzticību aktīvai pārvaldībai, proti, vienlaikus cenšoties panākt gan organizācijas noturību, gan izveidot atšķirīgas kompetences, lai veicinātu konkurētspējas priekšrocības un sasniegtu labāku rentabilitāti šajā industrijā.
6. No kvantitatīvo pētījumu rezultātiem PJ1 ("Vai stratēģiskā noturība pozitīvi un nozīmīgi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus ieguldījumu fondos?"), kas pārbaudīts ar H1 un H2, netika apstiprināts. Tomēr eksperti izvērsti apsprieda stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Kvantitatīvo rezultātu argumenti par to, ka neietekmē, ir tādi, ka investīciju fonda stratēģiska sagatavošana nenoteiktībai prasa ievērojamus izdevumus un resursus, kas samazina darbības rezultātus īstermiņā. Tomēr eksperti uzskatīja, ka stratēģiskās noturības spējas paredzēt un prognozēt nenoteiktību un tās pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem ir svarīgas.
7. Stratēģiskās noturības kvantitatīvie negatīvie un nenožīmīgie rezultāti var būt saistīti arī ar operatīvās noturības ļoti pozitīvo un nozīmīgo ietekmi. Tāpēc PJ2 ("Vai operatīvā elastība pozitīvi un nozīmīgi ietekmē ieguldījumu fondu uzņēmuma darbības rezultātus?"), kas pārbaudīts ar H3, tiek apstiprināta, pamatojoties gan uz kvantitatīvajiem rezultātiem, gan ekspertu viedokli. Abi liecina par skaidru orientāciju uz iespējami ātru un efektīvu reaģēšanu uz krīzēm un nenoteiktību. No ekspertu viedokļa tas ir galvenais aktīvās fondu pārvaldības pārdošanas arguments.
8. Apvienojot stratēģisko un operatīvo noturību modelī, kas ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus, tiek risināts jautājums par divpusējo pieeju PJ3 ("Vai operatīvās un stratēģiskās noturības formas ir nepieciešamas divpusēji, lai panāktu organizācijas noturības pozitīvu un nozīmīgu ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem?"), kas tiek pārbaudīts ar H4 un tiek noraidīta, pamatojoties uz kvantitatīvajiem rezultātiem, bet apstrīdēts kvalitatīvajos rezultātos. Saskaņā ar SEM-PLS modeli operatīvā noturība darbojas kā moderators, negatīvi un nenožīmīgi ietekmējot attiecības starp stratēģisko noturību un uzņēmuma darbības rezultātiem. Tāpēc augsta operatīvā noturība kavē stratēģisko noturību, kā to apstiprina eksperti. Aktīvu pārvaldītāji, kuri

koncentrējas uz īstermiņa atgūšanos no krīzes, var nepamanīt stratēģisko pozicionēšanu un tādējādi zaudēt potenciālo peļņu. Tāpēc ir jāpieņem abas pieejas, līdzsvarojot abas organizācijas noturības puses.

9. Kvantitatīvie rezultāti atšķirās no PJ4 rezultātiem ("Vai fondu pārvaldnieku individuālie elastīguma resursi un spējas ietekmē stratēģiskās elastīguma ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem?"), kas pārbaudīti ar H5 līdz H7, jo lielākā daļa ietekmes dažādos modeļos mainījās no pozitīvas uz negatīvu, un lielākā daļa individuālo noturīguma resursu bija vidēji vai ļoti nenozīmīgi. Dažos modeļos visvērtīgākie bija kognitīvie un kontekstuālie noturības resursi; tomēr rezultātus nevar uzskatīt par skaidri interpretējamiem. Pamatojoties uz ekspertu intervijām, šis jautājums tika apspriests; tomēr tika galvenokārt apspriesta un pieņemta ideja, ka individuālie noturības resursi ietekmē operatīvo noturību. Tomēr individuālo noturības resursu ietekme būtu jābūt redzamai arī organizācijas noturības stratēģiskajā daļā, lai gan tas netika atspoguļots kvantitatīvajos rezultātos.
10. Kontroles mainīgo ietekme tika pārbaudīta ar H8, kas parādīja pozitīvu un negatīvu ietekmi, bet galvenokārt nenozīmīgus rezultātus. Fondi, kas investē augstas vērtības uzņēmumos, mēdz palielināt peļņas normu. Četriem kontroles mainīgajiem ir negatīva ietekme uz peļņas normu. Izņemot rādītāju Stratēģija - Stils (Strategy–Style), tikai uzņēmumu AUM tas ir tuvu nozīmīgumam, tāpēc var secināt, ka aktīvu pārvaldītāji, kas strādā aktīvu pārvaldības uzņēmumos ar lielāku AUM, mēdz samazināt fondu peļņas normu. Turpretim aktīvu pārvaldnieka personīgais AUM pozitīvi ietekmē ienesīguma rādītāju. Tomēr arī tas nav nozīmīgs. Statistiski runājot, trīs gadu modeļi pārsniedza spēju izskaidrot ienesīguma rādītāja, ienesīguma svārstīguma un Šarpes koeficienta dispersiju PJ5 ("Kā stratēģiskās noturības ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem mainās viena gada, trīs gadu un piecu gadu periodā?") gadījumā, kas pārbaudīts H9. Turklāt garāki laika periodi ievērojami ietekmēja stratēģiskās noturības rezultātus un nemainīja operatīvās noturības rezultātus ienesīguma modeļi. Attiecībā uz ienesīguma svārstīgumu un Šarpes koeficientu stratēģiskā noturība kļūst nozīmīgāka garākos laika periodos un pozitīvāka Šarpes koeficienta modeļi. Operatīvā noturība tomēr kļūva nozīmīgāka visos modeļos ar garākiem laika periodiem.
11. Uz PJ6 („Kā stratēģiskās elastības ietekmi uz investīciju fondu industrijas darbības rezultātiem var iekļaut pārvaldības sistēmā?") atbilde tika sniegta šīs disertācijas trešajā nodaļā pēc ekspertu interviju izvērtēšanas. Bija skaidri redzams, ka šajā tirgū ir nepieciešama gan operatīvā, gan stratēģiskā noturība. Pamatojoties uz šiem rezultātiem, tika izveidota organizācijas noturības piramīda, aprakstīti stratēģiskās un operatīvās noturības spēju un resursu avoti, kas nodrošina izcilu sniegumu, un izveidots modelis, kas parāda, kā stratēģiskā noturība nodrošina izcilu rentabilitāti, iekļaujot mikroekonomisko un makroekonomisko skatījumu uz vairākiem faktoriem, kas rada nenoteiktību.

Ieteikumi

1. Vadītājiem ieteicams uzlabot sniegumu, uzsverot operatīvo noturību gan īstermiņa, gan ilgtermiņa labumu gūšanai. Operatīvās noturības spēju prioritizēšana uzņēmumā var sniegt priekšrocības, ātri atjaunojot dinamiku pēc krīzes.
2. Tomēr ir ieteicams arī veidot stratēģiskās noturības spējas, proti, informācijas asimilāciju (AS) un iegūšanu (AC), lai reaģētu uz ārējiem nenoteiktības faktoriem. Jaunas un esošas informācijas apstrāde ir būtiska, lai ieguldījumu fondi varētu izprast pašreizējās tirgus tendences. Aktīvu pārvaldības sabiedrības tiek stingri mudinātas ieguldīt inovācijas spējās, kuras rada stratēģiskā noturība, lai efektīvāk risinātu nezināmus un nenoteiktus notikumus.
3. Savukārt, lai stiprinātu operatīvās noturības spējas izmantot iegūto un apgūto informāciju atšķirīgu kompetenču veidošanai, ir nepieciešama zināšanu apstrādes transformācija (TR) un

jauno zināšanu/tehnoloģiju izmantošana (EX) kā stratēģiskās noturības spējas. Tas ir aktīvās pārvaldības unikāls ieguvums, un tam jābūt spēju attīstības stūrakmenim, palīdzot investoriem atgūt uzticību aktīvās pārvaldības prasmēm neskaidrības laikā.

4. Pamatojoties uz šīm atšķirīgajām kompetencēm, var izstrādāt vispārīgas stratēģijas uzņēmumam. Stratēģiskā noturība jāizmanto plānoto un apzināto stratēģiju izstrādei, savukārt operatīvā noturība jāizmanto, lai izstrādātu stratēģijas, kas nepieciešamas esošajos grūtajos apstākļos. Galarezultātā funkcionālajā, uzņēmējdarbības un korporatīvajā līmenī jāizstrādā stratēģijas, kas pamatojas uz stratēģiskās un operatīvās noturības kombināciju.
5. No stratēģiskās noturības viedokļa ir ieteicams nekonzentrēties tikai uz šiem resursiem un spējām, lai izvairītos no „neveiksmes lamatām”, kurās inovācijas aizstāj idejas, kurām vēl nav bijis pietiekami daudz laika, lai sniegtu atdevi. Ir ieteicams nekonzentrēties tikai uz stratēģisko noturību, ja trūkst būtiska organizācijas noturības daļa un nav iespējams sasniegt labākus rezultātus.
6. No otras puses, nav ieteicams pārāk paļauties uz operatīvo noturību, kas var novest pie „veiksmes lamatām” – labiem rezultātiem krīzes situācijās, bet nepietiekamu pielāgošanās spēju, kas izraisa sliktus rezultātus, jo organizācija nespēj pielāgoties izmaiņām, neievērojot stratēģisko noturību.
7. Ņemot vērā izaicinājumus, kas saistīti ar organizācijas noturības veidošanu abās pusēs, ieteicams līdzsvarot abas spējas, lai veidotu uzņēmuma stratēģijas un galu galā radītu konkurences priekšrocības, mazinot nenoteiktības faktoros tirgū, tādējādi sasniedzot augstāku rentabilitāti. To var izdarīt, mērķtiecīgi nošķirot abas idejas un diferencējot scenārijus un stratēģijas, lai risinātu nenoteiktības jautājumus uzņēmuma līmenī, izmantojot vērtību palielinošo modelis stratēģiskai noturībai.
8. Visbeidzot, ieteicams stratēģisko noturību uztvert ne tikai kā stratēģisku gatavību atgūties pēc krīzes, bet arī kā spēju paredzēt krīzi un pozicionēt uzņēmumu tā, lai tas varētu sagatavoties tās iestāšanās brīdim. Cenšoties panākt organizācijas daudzpusību stratēģiskajā un operatīvajā noturībā, var atraisīt aktīvas investīciju fondu pārvaldības potenciālu.

Ieteikumi turpmākajiem pētījumiem

1. Galvenās hipotēzes noraidīšana, pamatojoties uz kvantitatīvajiem rezultātiem, bija negaidīta. Vai nu stratēģiskā noturība investīciju fondu industrijā ir mazāk izteikta, vai arī mērījumi radīja grūtības dalībniekiem. Tāpēc būtu jāveic papildu pētījums citā tirgus jomā, kurā kopumā ir lielāka apņemšanās nodrošināt stratēģisko noturību. Tomēr tas vairs neietilpst šī promocijas darbā un var tikt ieteikts kā turpmāks pētījums.
2. Kā iepriekš apspriests, individuālās noturības resursu mediators mainīgais lielums būtu jāpiemēro operatīvās noturības komponentam, un tā ietekme arī būtu jāpēta. Tomēr tas nebija šī promocijas darba mērķis, tāpēc cits modelis netika izmantots. Tāpēc tas varētu veicināt turpmāku izpratni šajā pētījumu jomā. Tiešām, tas bija viens no ekspertu minētajiem diskusijas punktiem, lai ilustrētu praktisko pielietojumu.
3. Jaunais stratēģiskās un operatīvās noturības mērīšanas modelis ieguldījumu fondu industrijā ir jāpārbauda vēlreiz. Turpmākai pārbaudei varētu izmantot ASV ieguldījumu fondu nozari, jo tas ir lielākais ieguldījumu fondu tirgus. Turklāt, ASV kultūra ir daudz atvērtāka ieguldījumiem, tāpēc rezultāti var būt atšķirīgi. Šāda pieeja ļautu turpināt rezultātu pārbaudi un paplašināt pētījuma apjomu, iekļaujot dažādas valstis un tirgus.
4. Tā kā šajā pētījumā tika noteikti laika periodi viena, trīs un piecu gadu garumā, citi laika periodi var sniegt līdzīgus vai atšķirīgus rezultātus – neatkarīgi no tā, vai tiek izskatīta īstermiņa perspektīva vai pagarināts laika periods. Turpinošas aptaujas šajā pētījumā netika iekļautas, bet tās ir ieteicamas tālākos pētījumos, lai pārbaudītu šīs disertācijas secinājumus. Turklāt dažādi

tirgus apstākļi, piemēram, atšķirība starp augošu un krītošu tirgu, var paplašināt pētījuma rezultātus.

5. Šis pētījums galvenokārt koncentrējās uz stratēģiskās noturības ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Tomēr vēl viens vērtīgs pētījuma virziens ir operatīvās noturības kā uzņēmuma darbības rezultātu virzītājspēka izpēte. Šis jautājums tika bieži apspriests promocijas darbā, tomēr, varētu būt vērtīgi pievērst lielāku uzmanību izpētīt operatīvās noturības īstermiņa praksi aktīvu pārvaldības nozarē, jo tā ietekmē īstermiņa pasākumus.
6. Papildus operatīvās noturības ietekmei uz uzņēmuma darbības rezultātiem, vēl viena pētījumu vērtā joma ir stratēģiskās noturības kā starpnieka ietekme uz operatīvo noturību. Tas tika minēts intervijās, kurās galvenā uzmanība tika pievērsta operatīvajai noturībai.
7. Intervijās tika minēts arī tas, ka stratēģiskā noturība varētu būt pārāk dārga uzņēmuma vadībai, kas varētu kavēt tās īstenošanu. Tas ir pamatots iemesls, lai pētītu stratēģiskās noturības izmaksas un ieguvumu attiecību vispārējos uzņēmumos un ieguldījumu fondu industrijā, galvenokārt tādēļ, ka izmaksas ir būtisks aktīvās pārvaldības aspekts ieguldījumu fondu nozarē.
8. Tā kā datu kopā ir daudz mainīgo, ir jāpārbauda to nepieciešamība. Turpmākajos pētījumos tiks piemērota nepieciešamo nosacījumu analīzes metodika, lai pārbaudītu, kuri mainīgie ir nepieciešami, bet nav pietiekami, lai ietekmētu datu kopas noteicošos faktoros. Tas ļaus pētījumā noteikt stratēģiskās un operatīvās noturības faktoros, kas ir nepieciešami, lai sasniegtu uzņēmuma veikspēju šajā modelī.
9. Visbeidzot, ņemot vērā pētījuma aktualitāti, plaša stratēģiskās noturības ieviešana ieguldījumu fondu tirgū varētu ietekmēt EMH. Tomēr EMH galvenokārt attiecas uz zināmu informāciju. Stratēģiskā noturība, kā spēja tikt galā ar nenoteiktību, cenšas samazināt nezināmu informāciju. Ja visi aktīvu pārvaldītāji pieņemtu stratēģisko noturību, tirgus varētu pielāgoties un iekļaut šo spēju savos novērtējumos. Rezultātā tas samazinātu stratēģiskās noturības konkurences priekšrocības. Tādējādi stratēģiskās noturības ietekme uz EMH varētu būt turpmāku pētījumu temats.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Acuti, D., Bellucci, M., & Manetti, G. (2020). Company disclosures concerning the resilience of cities from the Sustainable Development Goals (SDGs) perspective. *Cities*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102608>
2. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
3. Al-Mutairi, A., AlKheder, S., Alzwayid, S., Talib, D., Heji, M. B., & Lambert, J. H. (2022). Scenario-based preferences modeling to investigate port initiatives resilience. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121498>
4. Althonayan, A., & Andronache, A. (2019). Resiliency under Strategic Foresight: The effects of Cybersecurity Management and Enterprise Risk Management Alignment. 2019 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (Cyber SA). <https://doi.org/10.1109/cybersa.2019.8899445>
5. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
6. Appiah, G., Amankwah-Amoah, J., & Liu, Y. L. (2020). Organizational Architecture, Resilience, and Cyberattacks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2218–2233. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3004610>
7. Appiah, M. K., Amaning, N., Tettevi, P. K., Owusu, D. F., & Ware, E. O. (2023). Internal audit effectiveness as a boon to public procurement performance: a multi mediation model. *Cogent Economics & Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2164968>
8. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance*. *The Journal Of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>
9. Baker, M. (1998). Fund Managers' attitudes to risk and time horizons: The effect of performance Benchmarking. *The European Journal of Finance*, 4(3), 257–278. <https://doi.org/10.1080/135184798337290>
10. Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory. *Group Organization Management*, 46(4), 657–691. <https://doi.org/10.1177/10596011211022488>
11. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
12. Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
13. Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
14. Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006>
15. Becker, J., Klein, K. & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
16. Belalcazar, A., Ron, M., Diaz, J., & Molinari, L. (2017). Towards a Strategic Resilience of Applications through the NIST Cybersecurity Framework and the Strategic Alignment Model (SAM).

- 2017 International Conference on Information Systems and Computer Science (INCISCOS). <https://doi.org/10.1109/inciscos.2017.29>
17. Belielieu, A. (2022, July 19). How can organizations accelerate their resilience journey? World Economic Forum. Skatits 2.07.2025.; pieejams <https://www.weforum.org/stories/2022/07/how-organizations-accelerate-resilience-journey/>
 18. Berk, J. B. & Green, R. C. (2004). Mutual Fund Flows and Performance in Rational Markets. *Journal Of Political Economy*, 112(6), 1269–1295. <https://doi.org/10.1086/424739>
 19. Beuren, I. M., Santos, V. D. & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2021-0158>
 20. Biglova, A., Ortobelli, S., Rachev, S. T. & Stoyanov, S. V. (2004). Different approaches to risk estimation in portfolio theory. *The Journal of Portfolio Management*, 31(1), 103–112. <https://doi.org/10.3905/jpm.2004.443328>
 21. Birchall, S. J., & Bonnett, N. (2021). Climate change adaptation policy and practice: The role of agents, institutions and systems. *Cities*, 108, 103001. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103001>
 22. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2021). *Investments* (12.). McGraw-Hill Education Ltd.
 23. Bogner, A., & Menz, W. (2009). The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 43–80). https://doi.org/10.1057/9780230244276_3
 24. Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W. & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource- Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *The Journal Of Supply Chain Management*, 50(3), 55–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12050>
 25. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K. J., Wallace, W. A. & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
 26. Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
 27. Caralli, R. A., Allen, J. H., Curtis, P. D., White, D. W., & Young, L. R. (2010). Improving Operational Resilience Processes: The CERT Resilience Management Model. 2010 IEEE Second International Conference on Social Computing. <https://doi.org/10.1109/socialcom.2010.173>
 28. Cárdenas, J. R. G., Nebot, À. and Mugica, F. (2016). A proposal for climate change resilience management through fuzzy controllers. 6th International Conference on Simulation and Modeling Methodologies, Technologies and Applications (SIMULTECH), 1-7.
 29. Cerè, G., Rezgui, Y., & Zhao, W. (2017). Critical review of existing built environment resilience frameworks: Directions for future research. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25, 173–189. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.09.018>
 30. Chartered ABS's Academic Journal Guide (2021). *Academic Journal Guide 2021*. <https://charteredabs.org/academic-journal-guide>
 31. Chen, J., Touati, C., & Zhu, Q. (2020). A Dynamic Game Approach to Strategic Design of Secure and Resilient Infrastructure Network. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 15, 462–474. <https://doi.org/10.1109/tifs.2019.2924130>
 32. Chen, W. Y., Hu, F. Z. Y., Li, X., & Hua, J. (2017). Strategic interaction in municipal governments' provision of public green spaces: A dynamic spatial panel data analysis in transitional China. *Cities*, 71, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.07.003>

33. Cherny, A. S. & Madan, D. B. (2008). New measures for performance evaluation. *The Review of Financial Studies*, 22(7), 2571–2606. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn081>
34. Chowdhury, M. I. B., Prayag, G., Orchiston, C. & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226. <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
35. Ciumasu, I. M. (2013). Dynamic decision trees for building resilience into future eco-cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1804–1814. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.010>
36. Clement, J., Esposito, G., & Crutzen, N. (2022). Municipal Pathways in Response to COVID-19: A Strategic Management Perspective on Local Public Administration resilience. *Administration & Society*, 55(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
37. Cohen, J. (1990). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Computers Environment And Urban Systems*, 14(1), 71. [https://doi.org/10.1016/0198-9715\(90\)90050-4](https://doi.org/10.1016/0198-9715(90)90050-4)
38. Colding, J., Colding, M., & Barthel, S. (2020). Applying seven resilience principles on the Vision of the Digital City. *Cities*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102761>
39. Collis, J. & Hussey, R. (2021). *Business research: A Practical Guide for Students*. Red Globe Press.
40. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
41. Cuellar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y., & Serrano-Cinca, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>
42. Daniel, K., Grinblatt, M., Titman, S. & Wermers, R. (1997). Measuring Mutual Fund Performance with Characteristic-Based Benchmarks. *The Journal Of Finance/The Journal Of Finance*, 52(3), 1035. <https://doi.org/10.2307/2329515>
43. Davidson, K., Nguyen, T. M. P., Beilin, R., & Briggs, J. (2019). The emerging addition of resilience as a component of sustainability in urban policy. *Cities*, 92, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.03.012>
44. Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.
45. Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
46. Drachter, K., Kempf, A. & Wagner, M. (2007). Decision processes in German mutual fund companies: evidence from a telephone survey. *International Journal of Managerial Finance*, 3(1), 49–69. <https://doi.org/10.1108/17439130710721653>
47. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
48. Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
49. EFAMA (2024). Fact book 2023. Pieejams https://www.efama.org/sites/default/files/fact-book-2024_lowres.pdf (13.06.2025)
50. EFAMA (2025). Trends in the European Investment Fund Industry in the Fourth Quarter of 2024 & Results for the Full Year of 2024. Pieejams <https://www.efama.org/sites/default/files/files/quarterly-statistical-release-q4-2024.pdf> (13.06.2025)
51. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)

52. Elton, E. J. & Gruber, M. J. (2020). A review of the performance Measurement of Long-Term Mutual Funds. *Financial Analysts Journal*, 76(3), 22–37. <https://doi.org/10.1080/0015198x.2020.1738126>
53. Essuman, D., Bruce, P. A., Ataburo, H., Asiedu-Appiah, F. & Boso, N. (2022). Linking resource slack to operational resilience: integration of resource-based and attention-based perspectives. *International Journal of Production Economics*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108652>
54. European Central Bank. (2022, September 8). Monetary policy decisions. Skatīts 24.09.2022., pieejams <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220908%7Ec1b6839378.en.html>
55. European Commission (2016). Building Resilience: The EU's approach. Skatīts 28.07.2021., pieejams https://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/EU_building_resilience_en.pdf
56. European Commission (2021). Recovery and Resilience Task Force. Skatīts 28.07.2021., pieejams https://ec.europa.eu/info/departments/recovery-and-resilience-task-force_en
57. European Court of Auditors (2022). Investment funds EU actions have not yet created a true single market benefiting investors (ISBN 978-92-847-7524-8). Publications Office of the European Union. <https://www.europeansources.info/record/investment-funds-eu-actions-have-not-yet-created-a-true-single-market-benefiting-investors/>
58. Fathy El Dessouky, N. & Al-Ghareeb, A. (2020). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs. <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf51154.2020.9319967>
59. Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5–46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>
60. Figueiredo, R., Yousaf, A., Camargo, M. E., & Soliman, M. (2025). Understanding supply chain resilience in Technology-Based Innovations in MSMEs. The role of Techno-Insecurity, innovation orientation, and employee Resilience in supporting the orientation of key Decision-Makers. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2658>
61. Financial Times. (2021, January 1). Prospering in the pandemic: 2020's top 100 companies. Skatīts 7.08.2021., pieejams <https://www.ft.com/content/f8251e5f-10a7-4f7a-9047-b438e4d7f83a>
62. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards. *Choice Reviews Online*, 46(09), 46– 5122. <https://doi.org/10.5860/choice.46-5122>
63. Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive Capacity: scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
64. Füreder, N., & Förster, C. (2024). In the eye of the storm: Hospital leaders' resilience during the COVID-19 pandemic. *Health Care Management Review*. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000399>
65. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
66. Gaub, F., Popescu, N., & Missiroli, A. (2017). After the EU Global Strategy. Skatīts 8.07 2021., pieejams https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/After_EU_Global_Strategy_Resilience.pdf
67. Gehrig, T., Lütje, T. & Menkhoff, L. (2009). Bonus payments and fund managers' behavior: transatlantic evidence. *CESifo Economic Studies*, 55(3–4), 569–594. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifn038>
68. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>

69. Giezen, M., Salet, W., & Bertolini, L. (2015). Adding value to the decision-making process of mega projects: Fostering strategic ambiguity, redundancy, and resilience. *Transport Policy*, 44, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.08.006>
70. Glow, D. (2025). EUROPEAN FUND INDUSTRY REVIEW: 2024. Refinitiv. <https://www.lipperfundawards.com/Media/Files/PDFs/2025/Europe/European-Fund-Industry-Review-2024.pdf>
71. Gorjian Khanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127–141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
72. Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
73. Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214–231. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2013-0078>
74. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
75. Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal Of Marketing Theory And Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202>
76. Hamel, G., Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
77. Hamieddine, C. (2025). Agility for resilience: A qualitative exploration of companies' strategies in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(2), 111–119. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i2art11>
78. He, Z., Huang, H., Choi, H. & Bilgihan, A. (2022). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal Of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/josm-06-2021-0216>
79. Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
80. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *Advances in international marketing* (S. 277–319). [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014)
81. Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210747. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
82. Herbane, B. (2018). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
83. Hernes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., & Schultz, M. (2024). From Bouncing Back to Bouncing Forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
84. Heydari, B. (2017). Resilience in Homogeneous Networks: A Strategic Network Formation Approach. 2017 IEEE International Conference on Software Quality, Reliability and Security Companion (QRS-C). <https://doi.org/10.1109/qrs-c.2017.54>
85. Hillmann, J. and Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?. *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
86. Huang, R., Pilbeam, K. & Pouliot, W. (2021). Do actively managed US mutual funds produce positive Alpha? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 182, 472–492. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.006>

87. Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y. & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485–499. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020>
88. Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2024). Insight into how Environmental Management Accounting Practices and Complexity of Green Innovation Management Pave the Way Toward Strategic Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02461-3>
89. Ibarrarán, M. E., Malone, E. L., & Brenkert, A. L. (2009). Climate change vulnerability and resilience: current status and trends for Mexico. *Environment, Development and Sustainability*, 12(3), 365–388. <https://doi.org/10.1007/s10668-009-9201-8>
90. Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
91. Jakšić, M., Leković, M. & Milanović, M. (2015). Measuring the performance of mutual funds: A case study. *Industrija*, 43(1), 37–51. <https://doi.org/10.5937/industrija43-6677>
92. Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602. <https://doi.org/10.2307/2392366>
93. Jones, H. & Martínez, J. V. (2017). Institutional investor expectations, manager performance, and fund flows. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(6), 2755–2777. <https://doi.org/10.1017/s0022109017000850>
94. Jones, L. (2018). Resilience isn't the same for all: Comparing subjective and objective approaches to resilience measurement. *WIREs Climate Change*, 10(1). <https://doi.org/10.1002/wcc.552>
95. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
96. Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066>
97. Karani, S. (2004). Building the organization's long-term success through strategic values. 2004 IEEE International Engineering Management Conference (IEEE Cat. No.04CH37574). <https://doi.org/10.1109/iemc.2004.1407143>
98. Khurana, H. (2011). Moving beyond defense-in-depth to strategic resilience for critical control systems. 2011 IEEE Power and Energy Society General Meeting. <https://doi.org/10.1109/pes.2011.6039873>
99. Kim, K. W., Andrew, S. A. & Jung, K. H. (2020). Building resilient organizations: Organizational resilience as a network outcome. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1319– 1328. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758720>
100. Kitsing, M. (2022). Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporation Review*, 14(4), 339–352. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865>
101. Kravchuk, I. (2022). Performance of equity fund investment strategies in Poland. *Sustainability*, 14(20), 13078. <https://doi.org/10.3390/su142013078>
102. Kyle, A. S. (1985). Continuous auctions and insider trading. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 53, 1315-1335.
103. Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>

104. Lan, H., & Sheng, J. (2023). In anticipation of a downturn: The role of impression management in buffering against failure. *Industrial Marketing Management*, 115, 355–367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.008>
105. Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
106. Lee, A.V., Vargo, J. and Seville, E., (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *National Hazards Review*, 14, 29–34. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075).
107. Lefkovitz, D. (2025, April 29). How US market turmoil made Low-Volatility stocks great again. Morningstar UK. Skatīts 24.05.2025., pieejams <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/264129/how-us-market-turmoil-made-low-volatility-stocks-great-again.aspx>
108. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
109. Lettau, M., Ludvigson, S. C. & Manoel, P. (2018). Characteristics of Mutual Fund Portfolios: Where Are the Value Funds? Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3304181>
110. Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
111. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
112. Linnenluecke, M. K. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG) performance in the context of multinational business research. *The Multinational Business Review*, 30(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/mbr-11-2021-0148>
113. Liu, R., Long, J. & Liu, L. (2023). Seeking the resilience of service Firms: A strategic learning process based on digital platform capability. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 371–391. <https://doi.org/10.1108/jsm-04-2022-0124>
114. Liu-Lastres, B. & Cahyanto, I. (2023). Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101073>
115. Lo, A. W. (2004). The Adaptive Markets Hypothesis: Market Efficiency from an Evolutionary perspective. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID602222_code17399.pdf?abstractid=602222&mirid=1
116. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/nbri-07-2017-0041>
117. Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545. <https://doi.org/10.1002/smj.2789>
118. Mallak, L. A. (1998). Putting Organisational Resilience to Work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
119. Manca, A., Benczur, P. and Giovannini, E. (2017). Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society Part 1: a Conceptual Framework, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

120. Marshall, A., & Ojiako, U. (2010). From the myth of Prometheus to strategic resilience: two cognitive paradigms linking risk and innovation. *Prometheus*, 28(4), 343–360. <https://doi.org/10.1080/08109028.2010.539018>
121. Martinelli, E. & Tagliazucchi, G. (2019). Entrepreneurs' resilience to natural disasters: A survey in the retail sector. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 43–61. <https://doi.org/10.7433/s108.2019.04>
122. Masood, O., Stewart, C. & Sultan, N. (2009). Determinants of Turkish fund managers' performance. *International Journal of Monetary Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1504/ijmef.2009.023064>
123. McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 45–51.
124. McManus, S., Seville, E., Vargo, J. J. and Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81)
125. Mehravari, N. (2013). Resilience management through use of CERT-RMM & associated success stories. 2013 IEEE International Conference on Technologies for Homeland Security (HST). <https://doi.org/10.1109/ths.2013.6698986>
126. Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
127. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160–197.
128. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
129. Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93–106. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2016-0091>
130. Morais-Storz, M., Stoud Platou, R., & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181–1199. <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2016-0369>
131. Muralidhar, A. (2000). Risk-Adjusted Performance: the correlation correction. *Financial Analysts Journal*, 56(5), 63–71. <https://doi.org/10.2469/faj.v56.n5.2391>
132. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
133. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
134. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
135. Parise, G., Parise, L., Allegri, M., Marco, A. D., & Anthony, M. A. (2021). Operational Resilience of Hospital Power Systems in the Digital Age. *IEEE Transactions on Industry Applications*, 57(1), 94–100. <https://doi.org/10.1109/tia.2020.3032941>
136. Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for Achieving Organizational Ambidexterity with Digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376–1397. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0950>

137. Pástor, L. & Stambaugh, R. F. (2002). Mutual fund performance and seemingly unrelated assets. *Journal Of Financial Economics*, 63(3), 315–349. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(02\)00064-8](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(02)00064-8)
138. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
139. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a Project-Focused Definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000685](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000685)
140. Phillips, F. Y., & Chao, A. (2022). Rethinking Resilience: Definition, context, and measure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12289–12296. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3139051>
141. Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C. & Pigosso, D. C. A. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy and Sustainability: A Review of Approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
142. Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–80.
143. Raetz, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
144. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
145. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
146. Redman, C. L. (2014). Should Sustainability and Resilience Be Combined or Remain Distinct Pursuits? *Ecology and Society*, 19(2). <https://doi.org/10.5751/es-06390-190237>
147. Riedl, A. & Smeets, P. (2017). Why do investors hold socially responsible mutual funds? *The Journal of Finance*, 72(6), 2505–2550. <https://doi.org/10.1111/jofi.12547>
148. Ringle, N., Sarstedt, N. & Straub, N. (2012). Editor’s Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in „MIS Quarterly“. *MIS Quarterly*, 36(1), iii. <https://doi.org/10.2307/41410402>
149. Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R. & Balzarova, M. A. (2022). Fortune favours the Digitally Mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182–1204. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-10-2021-0514>
150. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
151. Rumelt, R. P., Schendel, D., and Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5–29.
152. Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE ON CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND PROFITABILITY. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.2307/257052>
153. Saeri, M., Burhansyah, R., Supriyadi, S., Kilmanun, J. C., Hanif, Z., Sugandi, D., Adri, A., Firdaus, F., Nurmalinga, N., Swastika, D. K. S., Istiqomah, N., Setyorini, D., Arifin, Z., Mamilianti, W., Utami, D. C., & Basrowi, B. (2024). Strategic resilience: Integrating scheduling, supply chain management, and advanced operations techniques in production risk analysis and technical efficiency of rice farming in flood-prone areas. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1065–1082. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.12.002>

154. Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A. & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
155. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J., Becker, J. & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
156. Sekaran, U. & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A Skill Building Approach* (8thed.). Wiley.
157. Shah, J., & Axelsen, B. (2016). Resilient Highways Asset Management for Local Transport Authorities. Asset Management Conference (AM 2016). <https://doi.org/10.1049/cp.2016.1417>
158. Shah, S. Z. A., Ahmad, M. & Mahmood, F. (2018). Heuristic biases in investment decision-making and perceived market efficiency. *Qualitative Research in Financial Markets*, 10(1), 85–110. <https://doi.org/10.1108/qrfm-04-2017-0033>
159. Shao, M., & An, L. (2022). Contradiction or consistency: the “Double-Edged sword” effect of asset specificity on organizational resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1900–1911. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3164429>
160. Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S. B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, 117, 443–449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035>
161. Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90, 324–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>
162. Shi, W., & Mena, C. (2021). Supply Chain Resilience Assessment With Financial Considerations: A Bayesian Network-Based Method. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3066600>
163. Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.056>
164. Simons, K., (1998). Risk-adjusted performance of mutual funds. *New England Economic Review*, Sep., 33–48, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:fip:fedbne:y:1998:i:sep:p:33-48>.
165. Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
166. Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733–743. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
167. Staber, U. & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity. *Journal Of Management Inquiry*, 11(4), 408–424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
168. Su, S., Baird, K. & Munir, R. (2023). Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, 44(3), 403–421. <https://doi.org/10.1108/ijm-11-2021-0631>
169. Sutcliffe, K. and Vogus, T. (2003). Organising for Resilience. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (eds) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett- Koehler, San Francisco, 94–110.
170. Suto, M. & Toshino, M. (2005). Behavioural biases of Japanese institutional investors: fund management and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 466–477. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00442.x>

171. Tagliazucchi, G., De Canio, F. & Martinelli, E. (2023). Exploring perceived post-disaster performance in micro-businesses: How does entrepreneur psychological resilience matter? *Entrepreneurship and Regional Development*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2185687>
172. Tasic, J., Tantri, F., & Amir, S. (2019). Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation. *Complexity*, 2019, 1–23. <https://doi.org/10.1155/2019/3946356>
173. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
174. Teece, D. J., Pisano, G. P. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7)
175. Teixeira, E. D. O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333–342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
176. Teoh, S. Y., Yeoh, W., & Zadeh, H. S. (2015). Towards a resilience management framework for complex enterprise systems upgrade implementation. *Enterprise Information Systems*, 11(5), 694–718. <https://doi.org/10.1080/17517575.2015.1085096>
177. Trim, P. R., & Lee, Y. I. (2010). A security framework for protecting business, government and society from cyber attacks. 2010 5th International Conference on System of Systems Engineering. <https://doi.org/10.1109/sysose.2010.5544085>
178. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
179. Välikangas, L. (2016). Strategic Resilience. In: Augier, M., Teece, D. (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, London, doi: 10.1057/978-1-349-94848-2_375-1.
180. Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic resilience: staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55–58. <https://doi.org/10.1108/08944310510556964>
181. Välikangas, L., & Romme, G. (2013). How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44. <https://doi.org/10.7146/jod.7360>
182. Verlaine, M. (2022). Behavioral finance and the architecture of the asset management industry. *Journal of Economic Surveys*, 36(5), 1454–1476. <https://doi.org/10.1111/joes.12500>
183. Vidal R., Carvalho H., Cruz-Machado V.A. (2014). Strategic Resilience Development: A Study Using Delphi. In: Xu J., Cruz-Machado V., Lev B., Nickel S. (eds) *Proceedings of the Eighth International Conference on Management Science and Engineering Management. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 281. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55122-2_107.
184. Wardekker, A., Wilk, B., Brown, V., Uittenbroek, C., Mees, H., Driessen, P., Wassen, M., Molenaar, A., Walda, J., & Runhaar, H. (2020). A diagnostic tool for supporting policymaking on urban resilience. *Cities*, 101, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102691>
185. Watanabe, C., Kishioka, M., & Nagamatsu, A. (2004). Resilience as a source of survival strategy for high-technology firms experiencing megacompetition. *Technovation*, 24(2), 139–152. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(02\)00048-2](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(02)00048-2)
186. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
187. Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J. J. & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. <https://doi.org/10.1108/mbe-05-2012-0030>
188. Wicker, P., Filo, K. & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510–525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>

189. Wieland, A. & Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887–905. <https://doi.org/10.1108/09600031211281411>
190. Wu, N., & Busch, T. (2003). Strategic reconfigurability in air operations. 42nd IEEE International Conference on Decision and Control (IEEE Cat. No.03CH37475), 6301–6306. <https://doi.org/10.1109/cdc.2003.1272308>
191. Yadav, U. S., Vyas, S., Kanchan, N., Ghosal, I., & Yadav, A. K. (2024). Impact of entrepreneurial leadership, Social media, digital technology, Entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00434-z>
192. Yao, K., Duan, K., Huang, R., & Chevapatrakul, T. (2024). The Memory in Return Volatility: An analysis of mutual fund returns. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.3050>
193. Zobel, C. W. (2011). Representing perceived tradeoffs in defining disaster resilience. *Decision Support Systems*, 50(2), 394–403. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.10.001>
194. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>