

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

## Het hanteren van meerdere business modellen

Met behulp van organisatie & management



Auteur: Eva van der Haar

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde,  
Major Strategisch Management

September 2012

Auteur Eva van der Haar

Studentnummer: 348087

Scriptie begeleiding: Prof. Dr. Justin Jansen

Meelezer: drs. Thomas Blekman

Eva.van.der.Haar@intertaste.eu

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

© 2012, Eva van der Haar. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1    <b>Introductie</b></b>	<b>7</b>
<b>2    <b>Literatuuronderzoek</b></b>	<b>12</b>
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Business modellen hanteren .....	12
2.3 Management- en organisatiefactoren .....	16
2.4 Conceptueel model .....	25
<b>3    <b>Onderzoeksmethode</b></b>	<b>26</b>
3.1 Inleiding.....	26
3.2 Methode.....	26
3.3 Onderzoeksontwerp .....	27
3.4 Data analyse .....	31
<b>4    <b>Analyse en resultaten</b></b>	<b>32</b>
4.1 Inleiding.....	32
4.2 Case A .....	32
4.3 Case B .....	44
4.4 Vergelijking Case A & B.....	51
4.5 Proposities .....	59
<b>5    <b>Discussie en conclusies</b></b>	<b>63</b>
5.1 Inleiding.....	63
5.2 Discussie bevindingen.....	63
5.3 Bijdragen .....	72
5.4 Limitaties en vervolgonderzoek .....	76
<b>Literatuur</b>	<b>80</b>

## **Tabellen**

Tabel 1 Geïnterviewden	30
Tabel 2 Verschillen tussen business modellen Case A	35
Tabel 3 Overzicht management- en organisatiefactoren Case A	44
Tabel 4 Verschillen tussen business modellen Case B	46
Tabel 5 Overzicht management- en organisatiefactoren Case B	51
Tabel 6 Vergelijking uitspraken Leiderschap	53
Tabel 7 Vergelijking uitspraken Structuur	55
Tabel 8 Vergelijking uitspraken Context	57
Tabel 9 Totaaloverzicht vergelijking Case A & B	58
Tabel 10 Propositieoverzicht	64
Tabel 11 Management- en organisatiefactoren & risicobeperking	73

## **Figuren**

Figuur 1 Overzicht van conflicten	14
Figuur 2 Conceptueel model	25
Figuur 3 Organogram Case A	29
Figuur 4 Organogram Case B	29
Figuur 5 Geschiedenis Case A	32
Figuur 6 Management- en organisatiefactoren & bijdragen	73
Figuur 7 Management- en organisatiefactoren & fases	74
Figuur 8 Bijdrage operationele processen	75
Figuur 9 Bijdrage structurele differentiatie	75
Figuur 10 Bijdrage dominante mindset	76

## VOORWOORD

In het najaar van 2011 raakte ik tijdens het verdiepingsvak strategie gefascineerd door business modellen. Tegelijkertijd zag ik hoe de organisatie waarin ik werk worstelde met succesvol voldoen aan eisen van verschillende klanten. Dit heeft gezamenlijk geleid tot het onderwerp van deze scriptie.

Tijdens het proces van het schrijven van deze scriptie heb ik geleerd om genuanceerder naar resultaten en bevindingen te kijken. Waar ik geneigd ben om snel conclusies en harde verbanden te leggen, heeft deze scriptie me gedwongen om hier veel voorzichtiger in te zijn. Daarnaast heeft dit scriptieproces me geleerd om ook zonder duidelijke deadlines, gedisciplineerd te kunnen werken aan een project met een lange doorlooptijd.

Ik wil graag mijn coach en meeleezer, Justin Jansen en Thomas Blekman bedanken voor hun kritische blik, feedback en nieuwe inzichten tijdens het scriptieproces. Daarnaast bedank ik mijn werkgever voor de medewerking aan dit onderzoek en natuurlijk voor het feit dat ik deze opleiding heb kunnen volgen. Ik wil de geïnterviewden bedanken voor hun medewerking. Ook wil ik medestudenten Frank van Gool en Lukas Anker bedanken voor de gezellige en zinvolle peergroup bijeenkomsten. Het uitwisselen van ervaringen motiveerde me om nieuwe stappen te zetten. Afsluitend bedank ik mijn sociale leven voor het begrip voor mijn afwezigheid tijdens niet alleen het scriptietraject maar ook de rest van de studie. Zowel mijn partner als vrienden en familie hebben mij tijdens veel sociale gebeurtenissen moeten missen de afgelopen twee jaar.

Met het schrijven van deze scriptie is ook een einde gekomen aan de studie Bedrijfskunde. Ik kijk terug op een intensieve, leuke en leerzame twee jaar. Waar ik tot voorkort nog enkel vanuit een Human Resources blik naar organisaties keek, is deze blik middels deze studie flink verbreed. De komende periode kan ik nog vooruit met alle literatuur eens rustig nalezen en natuurlijk het geleerde in de praktijk brengen.

September, 2012

Eva van der Haar

## SAMENVATTING

Het is voor organisaties vaak noodzakelijk om meerdere business modellen te hebben, wil een organisatie succesvol zijn op de lange termijn. Tegenstrijdigheden tussen verschillende business modellen in bijvoorbeeld productkwaliteitseisen, klantportfolio, salescyclus, productieplanning en klantbenadering maken echter succes tot een uitdaging. Het hanteren van verschillende business modellen creëert risico's als kannibalisatie, een hoge kostenstructuur en gebrek aan focus. Dit onderzoek geeft met behulp van bestaande kennis, inzicht in de management- en organisatiefactoren die positief bij kunnen dragen aan het succesvol hanteren van meerdere business modellen. Kwalitatief onderzoek heeft geleid tot het vormen van tien proposities. Resultaten laten zien dat structuur en leiderschap een positieve bijdrage kunnen leveren aan het beperken van risico's en het hanteren van meerdere business modellen en dat de context van de organisatie hierbij een minder belangrijke rol speelt.

De manier waarop de management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren kan verschillend zijn. Gevonden is dat in kleine en minder complexe organisaties een mindere mate van structurele differentiatie een bijdrage levert en in grotere organisaties met een hogere mate van complexiteit juist structurele differentiatie een bijdrage levert aan het hanteren van verschillende business modellen. Is een organisatie stabiel en zijn er weinig veranderingen, dan past een dominante mindset causation goed bij de organisatie. Is er juist wel behoefte aan verandering en flexibiliteit, dan kan een dominante mindset effectuation beter passen.

In dit onderzoek is gekeken naar het hanteren van verschillende business modellen als een dynamisch begrip, waarbij dit bestaat uit enerzijds het ontwikkelen van bestaande business modellen en anderzijds het implementeren van nieuwe business modellen. Dit onderzoek illustreert dat een aantal management- en organisatiefactoren tijdens beide fases een bijdrage kunnen leveren en dat andere management- en organisatiefactoren aangepast zullen moeten worden naarmate de organisatie zich in een andere fase begeeft.

*Sleutelwoorden: business modellen, structuur, dominante mindset, organisatiecontext, dynamisch perspectief, management en organisatie.*

# 1 INTRODUCTIE

## 1.1 *Inleiding*

In veel industrieën wordt vandaag de dag niet meer enkel op nieuwe producten en diensten geconcurrereerd. Meer en meer bepalend voor het succes van een onderneming is het business model dat wordt gehanteerd (Magretta 2002). Een business model is een bron van concurrentievoordeel en kan daarmee een belangrijke rol spelen in de organisatie strategie (Teece 2010, Christensen 2001). Een business model is in deze het ontwerp of architectuur van de waarde creatie, waarde overdracht en waardevasthoudendheid (Teece 2010). Traditioneel werd er vanuit gegaan dat organisatiesucces afhangt van de mate waarin een organisatie in staat was om keuzes te maken. Passend bij de keuze werd een business model geïmplementeerd. Een keuze maken tussen verschillende business modellen is niet meer actueel (Smith et al. 2010). De toegenomen verscheidenheid aan inconsistentie van producten, markten, technologieën en middelen, maakt dat meerdere business modellen nodig zijn en zelfs elkaar nodig hebben wil de organisatie succesvol zijn op de lange termijn (Smith et al. 2010).

Door de combinatie van de reeds bestaande business modellen en nieuwe business modellen worden er in een organisatie tegelijkertijd meerdere, vaak tegenstrijdige business modellen gehanteerd (Markides 2004). Een voorbeeld van een bedrijf met meerdere business modellen was IBM. IBM lanceerde in 1992 Amra in een poging te concurreren tegen de low-cost pc's. Amra was bedoeld om Dell na te bootsen. Amra bleek een klassiek voorbeeld van (Porter 1980) argument dat wanneer een bedrijf tegelijkertijd een differentiatie- en een low-cost spel speelt, vast komt te zitten in het midden. Naar aanleiding van dalende omzet, een tegenstrijdige merk portefeuille en een overbelaste kostenstructuur, sloot IBM Amra in 1994. Kannibalisatie, een hoge kostenstructuur en gebrek aan focus worden genoemd als risico's van het hanteren van verschillende business modellen tegelijkertijd (Markides 2004). (Porter 1980) heeft een duidelijke mening als het gaat over het tegelijkertijd uitvoeren van verschillende strategieën. Hij noemt voeren van zowel een differentiatie als een lage kosten strategie hetzelfde als "stuck in the middle" zijn. Ofwel is niet wenselijk om tegenstrijdigheden in één organisatie te managen, maar je zult een keuze moeten maken. Ook (Christensen 1997) geeft aan dat het innovator's dilemma, waarbij zowel exploitatie als exploratie noodzakelijk is, niet kan worden opgelost. Jaren later geven (O'Reilly, Charles A., III and Tushman 2008) echter aan dat het combineren van exploratie en exploitatie wel mogelijk

is. Ook volgens (Markides 2004) zijn er genoeg voorbeelden van organisaties die succesvol om zijn gegaan met verschillende business modellen.

De vraag is waarom zo veel bedrijven (zoals Unilever en P&G) in de fast-moving consumer goods (FMCG) het zo moeilijk vinden om te concurreren tegen de goedkope private-label concurrenten, terwijl andere bedrijven (zoals SMH, the Gap, en VW) er in zijn geslaagd te concurreren met differentiatie en lage kosten strategieën op het hetzelfde moment. Inspanningen van Continental Airlines (door het opzetten van Continental Lite), British Airways (door het opzetten van GO), en KLM (door het opzetten van Buzz) om te concurreren in de low-cost van de luchtvaartmaatschappij eindigen allen in mislukking. De vraag is waarom het voor deze luchtvaartmaatschappijen bijna onmogelijk is om te concurreren in het low-cost segment van de luchtvaartmarkt, terwijl het Singapore Airlines wel lukt.

Kijkend naar de voorbeelden moet succesvol hanteren van verschillende business modellen voor organisaties mogelijk zijn. Vanuit verschillende wetenschappelijke stromingen is bijgedragen aan oplossingen rondom het managen van tegenstrijdigheden ter voorkoming van het vernietigen van waarde (Raisch and Birkinshaw 2008). De noodzaak om tegenstrijdigheden te verzoenen is bediscussieerd in contexten als organisation learning, technologische innovatie, organisatie aanpassing, strategisch management en organisatie ontwerp.

In dit onderzoek is in breed verband gekeken naar management- en organisatiefactoren in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen. Er is al veel onderzoek gedaan naar management- en organisatiefactoren in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen, echter er is maar weinig onderzoek gedaan waarin deze factoren tegelijkertijd in dezelfde onderzoeksomgeving zijn onderzocht. Daarnaast is er behoefte aan verdieping in hoe deze management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren (Raisch and Birkinshaw 2008). Verduidelijkt is in dit onderzoek welke management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren en hoe een bijdrage wordt geleverd.

Het hanteren van verschillende business modellen wordt als lastig ervaren door organisaties. Tegenstrijdigheden in bijvoorbeeld marge, omzet, benodigde overhead, productieproces, klantbenadering, klantenportfolio, productsoort, productieplanning, salescyclus, benodigde competenties, kwaliteitsniveau van het product, productontwikkeling en marktwerking kunnen resulteren in conflicten. Onderzoek maakt duidelijk dat het managen van deze conflicten en daarmee succesvol meerdere



business modellen in één organisatie kunnen hanteren leidt tot hogere resultaten (Gibson and Birkinshaw 2004, Raisch et al. 2009, Tushman and O'Reilly 1996). Met dit onderzoek wordt beoogd organisaties met meerdere business modellen te ondersteunen bij het beïnvloeden van het resultaat door aan te geven welke management- en organisatiefactoren een bijdrage kunnen leveren. Deze informatie kan voor organisaties met meerdere business modellen van grote waarde zijn.

(Raisch and Birkinshaw 2008) geven aan dat er tot nu toe weinig over een langere periode ofwel dynamisch is gekeken naar de bijdrage van management- en organisatiefactoren aan het hanteren van meerdere business modellen. De relatie tussen business modellen en tijd is nog maar weinig bediscussieerd (Osterwalder 2005). In eerder onderzoek is enkel gekeken naar de bijdrage van management- en organisatiefactoren bij het hanteren van verschillende business modellen, op één specifiek moment. Het hanteren van meerdere business modellen is echter geen statisch begrip. Het hanteren van tegenstrijdigheden wordt juist gezien als een gefaseerd proces (Chesbrough 2010). Markten en organisaties zijn daarbij ook alles behalve statisch. Het is dan ook beperkt om op één enkel moment te kijken op welke manier management- en organisatiefactoren hier aan kunnen bijdragen. (Raisch et al. 2009) geven dan ook aan dat verder onderzoek wenselijk is en dat het belangrijk is dat er theorieën worden ontwikkeld die statische elementen combineren met een dynamische kijk op het hanteren van verschillende business modellen. Door middel van dit onderzoek wordt ingespeeld op deze eerdere suggesties naar vervolgonderzoek en is er gekeken naar de bijdrage van management- en organisatiefactoren in twee verschillende fases van het hanteren van verschillende business modellen, tijdens de implementatie van nieuwe business modellen en het ontwikkelen van de bestaande business modellen. De onderzoeksresultaten vormen daarbij direct een verrijking van de bestaande literatuur.

Samenvattend wordt met dit onderzoek beoogt drie bijdragen te leveren aan de literatuur en de praktijk van het hanteren van verschillende business modellen. Allereerst door te verduidelijken welke en hoe management- en organisatiefactoren een bijdrage kunnen leveren aan het hanteren van verschillende business modellen. Ten tweede door deze informatie te specificeren naar de fase waarin een organisatie zich bevindt. Ten derde door suggesties te geven aan organisaties met verschillende business modellen voor het inrichten van management en organisatie.

## **1.2 Probleemstelling**

Bovenstaande leidt tot de volgende centrale vraagstelling en de daaruit afgeleide deelvragen.

### **Vraagstelling:**

- Welke management- en organisatiefactoren dragen bij aan het hanteren van meerdere business modellen binnen één organisatie?

### **Deelvragen:**

- Welke management- en organisatiefactoren dragen bij aan het ontwikkelen van meerdere business modellen?
- Welke management- en organisatiefactoren dragen bij aan het implementeren van business modellen?
- Hoe dragen management- en organisatiefactoren bij aan het hanteren van meerdere business modellen binnen één organisatie?

## **1.3 Onderzoekssetting**

Nadat er onderzoek is gedaan naar de bestaande literatuur over de onderwerpen rondom de vraagstelling en de methodologie is bepaald, is overgegaan tot de uitvoer van het onderzoek. Dit onderzoek is theoriebouwend van aard.

Er is gekozen om het onderzoek uit te voeren bij bedrijven in de levensmiddelenindustrie. De levensmiddelenindustrie is een industrie waarbij door turbulente ontwikkelingen enkel productinnovatie niet meer voldoende is. Ontwikkelingen als de prijzenoorlog tussen supermarkten (2003-2005), stijgende en meer volatiele grondstofprijzen (sinds 2004), een korte maar diepe economische recessie (2008-2009), een verdergaand consolidatieproces aan de retailzijde (EFMI Business School & PWC(2011), A-merkfabrikanten die haar eigen productiefaciliteiten afstoten (FD 15 september 2010 en 2 maart 2011) en een groeiende macht van de retailers (Levensmiddelenkrant 19 februari 2010) maken het voor de bestaande spelers steeds lastiger om te kunnen concurreren volgens de bestaande manieren. Juist deze ontwikkelingen maken deze industrie interessant.

Er is onderzoek gedaan bij twee bedrijven over de specifieke periode van 2008-2012. Beide bedrijven zijn producerende bedrijven. Het ene bedrijf is actief in de productie van diepvriesgebak en het andere bedrijf in de productie van kruiden, sauzen en droge

mengsels. Naast overeenkomsten als de industrie maar ook de eigenaar zijn er ook verschillen tussen beide bedrijven. Bij het ene bedrijf is zowel de fase van het ontwikkelen van bestaande business modellen als het implementeren van nieuwe business modellen zichtbaar gedurende de onderzoeksperiode en bij het andere bedrijf enkel de fase van het ontwikkelen van bestaande business modellen. Juist deze verschillen en overeenkomsten maakten beide ondernemingen tot interessante onderzoekscases.

Het onderzoek is kwalitatief van aard geweest. Middels een case-study zijn beide bedrijven onderzocht. Hiervoor zijn interviews gevoerd met in totaal achttien leden van zowel operationeel -, middel- als top management bij beide bedrijven.

De grote rijkheid aan data die is verzameld uit met name de interviews is vervolgens geanalyseerd. Uit de bevindingen zijn posities gevormd, welke in hoofdlijnen de bijdrage aan de theorie en praktijk vormen.

#### **1.4      *Opbouw van de scriptie***

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. Na deze inleiding wordt in hoofdstuk twee een overzicht gegeven van de literatuurstudie. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op concepten als business modellen en de management- en organisatiefactoren. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek besproken. Toegelicht wordt welke keuzes zijn gemaakt en waarom deze keuzes zijn gemaakt. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Dit hoofdstuk eindigt met de gevormde proposities. De scriptie sluit af met hoofdstuk vijf. In hoofdstuk vijf worden de uitkomsten van het onderzoek bediscussieerd. Daarbij wordt aangegeven wat de bijdrage van dit onderzoek is geweest aan de theorie en praktijk en worden de limitaties van het onderzoek aangegeven.

## 2 LITERATUURONDERZOEK

### 2.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de reeds bestaande literatuur over de concepten die voortkomen uit de onderzoeksvragen. De geschiedenis en de definitie van een business model wordt uiteengezet in paragraaf 2.2. Tevens wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op het hanteren van verschillende business modellen en wordt een dynamisch perspectief toegelicht. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op management- en organisatiefactoren.

### 2.2 *Business modellen hanteren*

Een goed business model is belangrijk voor elke organisatie (Magretta 2002). Het business model is een bron van concurrentievoordeel en een value driver en de manier voor waarde creatie, doordat een business model lastig te kopiëren is (Teece 2010, Christensen 2001, Amit and Zott 2001, Teece 2007, Zott and Amit 2007). Een business model speelt dan ook een belangrijke rol in de bedrijfsstrategie.

#### 2.2.1 *Wat zijn business modellen?*

In de periode 1975 – 2000 zijn er 1729 artikelen gepubliceerd over business modellen in gerenommeerde vakbladen en is dit een steeds populairder begrip onder academici en praktijkmensen geworden (Ghaziani and Ventresca 2005, Zott et al. 2011). Hoewel de businessmodellen sinds de pre-klassieke oudheid verbonden zijn met de handel en het economisch gedrag (Teece 2010), werd het business model concept overheersend in het midden van de jaren negentig (Zott et al. 2011). Sommige wetenschappers vermoeden dat de opkomst van het business model concept en het uitgebreide gebruik van het concept sinds het midden van de jaren 1990, kan zijn gedreven door de komst van het Internet (Magretta 2002, Teece 2010, Osterwalder 2005, Amit and Zott 2001) en anderen vermoeden dat het door de snelle groei van opkomende markten en interesses in “bottom-of-the-pyramid” issues komt (Seelos 2007).

Ondanks dat business modellen populair zijn, is het business model vaak bestudeerd, zonder een expliciete definitie van het concept (Zott et al. 2011). Bovendien, bestaande definities overlappen slechts gedeeltelijk. Dat geeft aanleiding tot een veelheid aan mogelijke interpretaties. Op een algemeen niveau wordt in de literatuur met het business model een verklaring, een beschrijving, een vertegenwoordiging, een architectuur, een conceptuele gereedschap of model, een structurele template, een methode, een kader, een patroon en een set bedoeld. Specifieker wordt een business model ook wel gezien als

een rolmodel of een ideaalbeeld (Baden-Fuller 2010). In dit onderzoek wordt één van de recentere definitie van een business model gehanteerd; het ontwerp of architectuur van de waarde creatie, waarde overdracht en waardevasthoudendheid (Teece 2010). De focus komt daarmee op de manier waarop er geld wordt verdiend in een organisatie als het gaat over een business model (Magretta 2002, Osterwalder 2005).

### *2.2.2 Verschillende business modellen*

De toegenomen verscheidenheid aan inconsistentie van producten, markten, technologieën en middelen, maakt dat meerdere business modellen nodig zijn en zelfs elkaar nodig hebben wil de organisatie succesvol zijn op de lange termijn (Smith et al. 2010). Een bedrijf moet een portfolio aan business modellen hebben om klaar te zijn voor de toekomst (Osterwalder 2005). Onderzoek maakt duidelijk dat het succesvol kunnen hanteren van business modellen in één organisatie leidt tot hogere resultaten (Gibson and Birkinshaw 2004, Raisch et al. 2009, Tushman and O'Reilly 1996).

Traditioneel werd er vanuit gegaan dat organisatie succes afhing van de mate waarin een organisatie in staat was om keuzes te maken (Smith et al. 2010). Passend bij de keuze werd een business model geïmplementeerd. Een keuze maken tussen verschillende business modellen is niet meer actueel (Smith et al. 2010). Door de combinatie van reeds bestaande business modellen en nieuwe business modellen worden er in een organisatie tegelijkertijd meerdere, vaak tegenstrijdige business modellen gehanteerd (Markides 2004). Business modellen zijn daarbij vaak fundamenteel verschillend in organisatie structuren, strategieën en contexten (Raisch and Birkinshaw 2008).

De mogelijkheid van organisaties om verschillende tegenstrijdige dingen tegelijkertijd te doen wordt ook wel ambidexteriteit genoemd (Gibson and Birkinshaw 2004). In dit onderzoek wordt ambidexteriteit gezien als het hanteren van meerdere business modellen in één organisatie.

In de literatuur wordt verschillend gedacht over het kunnen combineren van verschillende business modellen (Gibson and Birkinshaw 2004). Voorbeelden van tegenstrijdigheden in organisaties zijn efficiëntie en flexibiliteit (Duncan 1976), differentiatie en lage kosten strategie (Porter 1980), incrementele en radicale innovatie (Raisch and Birkinshaw 2008) en exploitatie en exploratie (March 1991). (Porter 1980) heeft een duidelijke mening als het gaat over het tegelijkertijd uitvoeren van verschillende strategieën. Hij noemt voeren van zowel een differentiatie als een lage kosten strategie hetzelfde als "stuck in the middle" zijn. Ofwel is niet wenselijk om tegenstrijdigheden in één organisatie te managen, deze zijn onverenigbaar en je zult een

keuze moeten maken. Ook (Christensen 1997) geeft aan dat het innovator's dilemma, waarbij zowel exploitatie als exploratie noodzakelijk is, niet kan worden opgelost.

Wat geldt voor andere tegenstrijdigheden in een organisatie geldt ook voor verschillende business modellen in één organisatie. Business modellen kunnen elkaar op meerdere manieren conflicteren, waardoor het hanteren in één organisatie lastig is (Markides 2004). (Markides 2004) geven een overzicht van de conflicten zoals is weergegeven in figuur 1.

Risk of cannibalizing the existing customer base
Risk of destroying or undermining the value of the existing distribution network
Risk of compromising the quality of service offered to customers
Risk of undermining the company's image or reputation and the value associated with it
Risk of destroying the overall culture of the organization
Risk of adding activities that may confuse the employees and customers regarding the company's incentives and priorities
Risk of defocusing the organization by trying to do everything for everybody
Risk of shifting customers from high-value activities to low-margin ones
Risk of legitimizing the new business, thus creating an incentive for other companies to also enter this market

**Figuur 1 Overzicht van conflicten**

Markides 2004, Blz.34

Het conflict tussen business modellen begint al voordat er sprake is van meerdere business modellen. Bedrijven zijn terughoudend met het ontwikkelen van nieuwe business modellen (Chesbrough 2010). De reden hiervoor is dat er barrières bestaan. (Amit and Zott 2001) noemen als belangrijkste voorwaarden van het nieuwe business model, de nieuwigheid, de complementariteit en de efficiëntie van het business model. (Chesbrough 2010) geeft aan dat deze aspecten van het nieuwe business model vaak lijnrecht tegenover deze van het huidige business model staan, wat voor managers belemmerend werkt. Managers zijn bang dat dit ten koste gaat van de huidige waardecreatie. Christensen (2003) identificeert als oorzaak het conflict tussen het bestaande business model voor de huidige technologie en het business model dat er voor moet zorgen dat de nieuwe technologie kan worden geëxploiteerd. Christensen (2003) geeft aan dat tussen business modellen de klantgroepen en de distributiekkanalen kunnen verschillen. De marge van de nieuwe producten ligt lager dan deze van de bestaande business, wat er toe leidt dat de bestaande technologie en business model favoriet is. De

nieuwe ontwikkelde business modellen conflicteren dan ook vaak met de bestaande business modellen.

Ook kannibalisatie kan ontstaan wanneer er meerdere business modellen in één organisatie zijn. De omzet van het ene business model gaat in dat geval ten koste van de omzet van het andere business model. Een voorbeeld hiervan is wanneer een A-merk producent ook producten op de markt brengt tegen lage prijzen. De klant kan in dit geval er voor kiezen om niet langer het A-merk product te kopen, maar over te stappen op het goedkope product. In het geval van kannibalisatie is het ene business model niet meer aanvullend op het andere, maar is er enkel sprake van omzetverschuiving.

Andere conflicten kunnen ontstaan wanneer de visie van verschillende business modellen verschillend is. Wanneer innovatie voorop staat bij het ene business model en een lage kosten structuur bij het andere business model, kan dit leiden tot cultuurconflicten. Wanneer business modellen verschillend zijn en daarmee hun eigen processen kennen, kan dit leiden tot een hoge kostenstructuur. Door veel verschillende business modellen te hanteren kan het risico bestaan dat er geen focus meer is. Wanneer er geen focus meer is, wordt er veel tijd en energie gestoken in verkeerde zaken. Uiteindelijk kan dit er toe leiden dat je als organisatie nergens meer in uitblinkt.

### *2.2.3 Dynamisch perspectief*

(Raisch et al. 2009) voegen een dynamische kijk op het succesvol combineren van business modellen toe. De geformuleerde oplossingen zijn gebaseerd op een statisch perspectief en gaat er vanuit dat wanneer een bepaalde configuratie wordt aangehouden door een organisatie, dit bijdraagt aan het hanteren van verschillende business modellen. Het hanteren van verschillende business modellen is echter meer een dynamisch proces dan een kwestie van statische configuraties (KETCHEN et al. 1993, Zajac et al. 2000). Organisaties moeten voortdurend opnieuw hun activiteiten aanpassen aan de veranderende eisen in hun interne en externe omgeving (Webb and Pettigrew 1999, Siggelkow 2002). Organisaties kunnen zich dan ook bevinden in verschillende fases van het hanteren van verschillende business modellen. Vanuit dit oogpunt is het onwaarschijnlijk dat een bepaalde organisatorische configuratie de oplossing zou kunnen bieden die nodig is om hoofd te bieden aan de veranderende eisen waarmee organisaties worden geconfronteerd door de tijd (Raisch 2008).

Een voorbeeld hiervan is de structuur. Het is onduidelijk hoe structureel gedifferentieerde business modellen evolueren in de tijd (Raisch et al. 2009). Op basis van een simulatie-

studie, raden (Siggelkow and Levinthal 2003) tijdelijke decentralisatie aan, waarbij bedrijven eerst gebruik maken van gedifferentieerde business modellen en vervolgens deze weer integreren. Ook (Westerman et al. 2006) beschrijven hoe gedifferentieerde business modellen waren overgeschakeld op meer geïntegreerde ontwerpen in een later stadium van de innovatie levenscyclus. Andere wetenschappers beschrijven het omgekeerde, waarbij structurele differentiatie door de tijd aanwezig blijft. (Raisch 2008) merkt op dat het eerste klasse koffiezetapparaat van Nespresso een volledig zelfstandig business model binnen Nestlé bleef voor meer dan twee decennia. Een case study van Xerox over het Palo Alto Research Center (PARC) geeft aan dat hoewel het business model apart bleef voor tientallen jaren, de mate van integratie in de loop der tijd toenam (George, S. S. Regani, S 2005). Naast veranderingen in de verhouding tussen business modellen, is er ook verandering binnen het business model zichtbaar.

Tijd als een belangrijke onderzoeks-lens (Ancona et al. 2001) zorgt voor een diepere verkenning van de dynamische processen die ten grondslag liggen aan het hanteren van verschillende business modellen. Samenvattend kan het dynamisch perspectief als volgt worden omschreven. Ten eerste, hanteren van verschillende business modellen is dynamisch in plaats van statisch, waarbij onderscheidt kan worden gemaakt tussen twee fases, het implementeren van nieuwe business modellen en het ontwikkelen van bestaande business modellen. Het verschil tussen beide fases is dat het ontwikkelen van business modellen gaat over de reeds bestaande business modellen. Het implementeren van business modellen gaat over nieuwe business modellen. Ten tweede, verschillende management- en organisatiefactoren kunnen nodig zijn om na verloop van tijd verschillende business modellen te kunnen blijven hanteren (Raisch et al. 2009).

## **2.3 Management- en organisatiefactoren**

### *2.3.1 Inleiding*

Het hanteren van meerdere business modellen wordt als lastig ervaren. De vervolgvraag is hoe meerdere business modellen dan wel in één organisatie kunnen worden gehanteerd. De omgevingsdynamiek (Jansen et al. 2005) en de mate van competitie, de marktoriëntatie, de beschikbaarheid van resources en de omvang van een onderneming worden als beïnvloeder van het succesvol combineren van business modellen erkend (Raisch and Birkinshaw 2008). Naast aspecten in de externe organisatie bestaan er ook interne factoren die van invloed kunnen zijn.



In de literatuur wordt verschillend gedacht over het kunnen combineren van verschillende business modellen (Gibson and Birkinshaw 2004). Afwegingen tussen een low-cost strategie en een differentiatie strategie leiden er volgens (Porter 1980) toe dat deze onverenigbaar zijn, ofwel dat je altijd een keuze zult moeten maken. (Gupta et al. 2006) geven aan dat het tijdelijk afwisselen in lange periodes geïdentificeerd wordt als alternatieve methode om te kunnen balanceren tussen tegengestelde activiteiten. Een andere stroming in de literatuur geeft aan dat organisaties in staat zijn om structuren en systemen te creëren om tegengestelde activiteiten te verzoenen. Door structureel de activiteiten te scheiden kan elke organisatie unit worden ingericht op de behoefte vanuit de omgeving (Gibson and Birkinshaw 2004, Tushman and O'Reilly 1996). Later in de tijd ontstaat de stroming waarin wordt erkend dat deze tegengestelde activiteiten kunnen worden verzoend door een organisatiecontext te creëren (Gibson and Birkinshaw 2004). Kort geleden is een stroming ontstaan waarin wordt erkend dat leiderschaps karakteristieken het organisaties mogelijk maken om tegengestelde activiteiten te verzoenen (Raisch and Birkinshaw 2008, Lubatkin et al. 2006).

(Raisch and Birkinshaw 2008) hebben de verschillende literatuurstromingen bij elkaar gebracht en geven aan dat er drie hoofdbenaderingen zijn te onderscheiden die het hanteren van meerdere business modellen in de organisatie mogelijk maken: *structurele* oplossingen die er voor zorgen dat verschillende activiteiten gescheiden uitgevoerd worden, *contextuele* oplossingen die het mogelijk maken om verschillende activiteiten in één organisatie uit te voeren en op *leiderschap* gebaseerde oplossingen die het management verantwoordelijk maken voor het verzoenen en te reageren op de spanningen van de verschillende business modellen.

### 2.3.2 Leiderschap

Als leiders in organisaties, spelen senior managers een belangrijke rol in het bevorderen van het hanteren van meerdere business modellen (Raisch and Birkinshaw 2008), omdat deze beslissingen kunnen nemen die bijdragen danwel conflicten kunnen creëren. Het hanteren van meerdere business modellen wordt volgens (Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1997) gefaciliteerd door de interne processen van het top managementteam. (Gibson and Birkinshaw 2004) geven daarbij aan dat senior managers een belangrijke rol spelen bij het effectief maken van de organisatie context. (Smith 2005) en (Jansen et al. 2008) hebben de integratiemechanismen onderzocht waarmee managementteams succesvol de tegenstrijdigheden die ontstaan door activiteiten in units te scheiden te managen. Organisaties met meerdere business modellen hebben managers en senior teams nodig die begrijpen en gevoel hebben voor wat totaal verschillende business nodig heeft (O'Reilly and Tushman 2004, Mom et al. 2007, Mom et al. 2009). Waar in de

bovenstaande voorbeelden leiderschap enkel als een ondersteunende factor van andere concepten werd gezien, is er toch een steeds grotere groep onderzoekers die leiderschap als een onafhankelijk concept beschouwd (Lubatkin et al. 2006). In dit onderzoek wordt leiderschap ook als apart concept benoemd.

Leiders en managers zijn verantwoordelijk voor de beslissingen die worden genomen. Er bestaan twee verschillende manieren waarop beslissingen worden genomen, ook wel de mindset/het dominante denken van de organisatie genoemd (Blekman 2011). Deze twee verschillende manieren worden causation en effectuation genoemd (Sarasvathy 2001). Deze modellen gaan uit van een verschillende benadering maar beide mindsets kunnen gebruikt worden om waarde te creëren.

### Causation

Bij causation worden de te behalen doelen vastgesteld en richt het zich op het bepalen van de middelen die nodig zijn om dat te bereiken. Deze methode wordt veel gebruikt door managers en komt uitgebreid aan bod bij MBA studies. Deze methode is het meest bruikbaar in statische, lineaire en onafhankelijke omgevingen. Causation richt zich op de voorspelbare aspecten van een onvoorspelbare toekomst waarbij de onderliggende logica is, dat wanneer we de toekomst kunnen voorspellen, we deze onder controle hebben (Sarasvathy 2001). De toekomst wordt hierbij gezien als een voortzetting van het verleden en risico's worden gemeden (Dew et al. 2009). Causation wordt gekoppeld aan een geplande strategie en het ontwikkelen van business plannen (Sarasvathy 2008). Uit onderzoek van (Chandler 2011) blijkt dat causation negatief geassocieerd wordt met onvoorspelbaarheid. Causation staat volgens (Chandler 2011) voor het maximaliseren van het resultaat, het stellen van een einddoel, het voorspellen van de toekomst door het analyseren van concurrenten en het opstellen van een business plan en het bezig houden met de bestaande mogelijkheden en middelen. Samenvattend wordt causation op basis van (Chandler 2011) als volgt gekenmerkt.

<b>Causation</b>
Lange termijn kansen worden geanalyseerd en keuzes worden gemaakt op basis van rendement
Er is een duidelijk visie waar men naar toe wilt
Er is een strategie en deze is vertaald in doelstellingen
Er zijn controle processen waarmee geborgd wordt dat doelstellingen worden behaald
Er wordt onderzoek gedaan en analyses uitgevoerd naar markten en concurrentie

## Effectuation

Effectuation is een nieuwe kijk op het oude fenomeen ondernemerschap (Sarasvathy 2008). De effectuation benadering volgt een andere volgorde dan de causation benadering. De doelen die kunnen worden bereikt worden bepaald door de middelen die beschikbaar zijn. Deze methode is een methode die vaak wordt gebruikt door ondernemers (Blekman 2011, Sarasvathy 2001). Vanuit deze benadering is de toekomst en de karakteristieken van dan, onvoorspelbaar (Sarasvathy et al. 2008). De aanname wordt gedaan dat de effectuation benadering bruikbaar is in dynamische en niet lineaire omgevingen. De onderliggende logica hier is volgens Sarasvathy (2001) dat naarmate de toekomst beïnvloed kan worden, deze niet voorspeld hoeft te worden, waarbij controle de kern is. Er wordt creatief naar de toekomst gekeken en onvoorziene gebeurtenissen worden gezien als kansen (Dew et al. 2009). Doelen worden duidelijk door potentiële routes te ontwikkelen, gebaseerd op de beschikbare middelen, mensen, kennis en netwerken. Effectuation wordt gekoppeld aan een opkomende strategie, met daarin verschillende alternatieven gebaseerd op maximaal te dragen verliezen, flexibiliteit en experimenteren (Sarasvathy 2008). Uit onderzoek van (Chandler 2011) komt naar voren dat experimenteren als onderdeel van effectuation positief geassocieerd wordt met onvoorspelbaarheid. Effectuation staat volgens (Chandler 2011) voor het experimenteren om kansen te creëren in een onvoorspelbare toekomst, het hanteren van een worst case scenario en een daarbij behorend verlies, waar rekening mee wordt gehouden bij het aangaan van projecten, controleren van de toekomst en het uitnutten van toevalligheden door flexibel te blijven. Samenvattend wordt effectuation op basis van (Chandler 2011) als volgt gekenmerkt.

<b>Effectuation</b>
Er wordt geëxperimenteerd met business modellen
De huidige business modellen zijn gelijk aan hoe het was voorgesteld
Er wordt voorzichtig omgegaan met het investeren van geld
Er wordt niet meer geld geïnvesteerd dan dat van te voren hiervoor is vastgesteld en dat het bedrijf kan dragen aan verlies
De koers wordt gewijzigd op basis van kansen die zich voordoen
Het aan banden leggen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen wordt vermeden

### *2.3.3 Structuur*

(Duncan 1976) zocht het vermogen om succesvol tegenstrijdigheden te combineren in structurele termen. Het scheiden van de verschillende business modellen, door deze in

verschillende businessunits onder te brengen, zorgt er voor dat ieder zich volledig kan richten op zijn taak (O'Reilly and Tushman 2004).

Waar het scheiden van business modellen in verschillende units er voor zorgt dat iedere unit zich volledig kan richten op haar eigen taken, is het daarbij niet onbelangrijk van dat het aantal resources bedrijfsbreed zo laag mogelijk blijven en de processen bedrijfsbreed gelijk zijn (Gilbert 2005). Ook zullen er bedrijfsbrede collectieve acties gegenereerd moeten worden (O'Reilly and Tushman 2004). Integratie en de daarbij behorende mechanismen zijn dan ook noodzakelijk om de waarde, die kan worden gecreëerd door het scheiden van business modellen te kunnen vasthouden (Jansen et al. 2009). De spanningen tussen differentiatie en de integratiemechanismen kunnen managen is een belangrijke vaardigheid van een succesvolle organisatie met meerdere business modellen (Raisch et al. 2009).

#### Structurele differentiatie

Structurele differentiatie refereert naar de mate waarin de organisatie is onderverdeeld in subsystemen, waarbij elk subsysteem zijn eigen attributen ontwikkelt om te voldoen aan de verwachtingen zoals de voor het subsysteem relevante externe omgeving dit verlangt (Jansen et al. 2009, Burgers 2009). Dit zorgt voor verschillen tussen business modellen in termen van mentaliteit, tijdshorizon, functies en product/markt domein (Jansen et al. 2008, Jansen et al. 2009, Burgers 2009). Structurele differentiatie creëert hiervoor pragmatische grenzen die het mogelijk maken om beschermt experimenten uit te voeren voor één business model ten opzichte van dominante gewoontes van andere business modellen. Structurele differentiatie creëert een mate van vrijheid en eigenaarschap over het business model en creëert structurele flexibiliteit om in te kunnen spelen op conflicterende belangen vanuit verschillende business modellen (Jansen et al. 2009). Structurele differentiatie kan organisaties met meerdere business modellen helpen om verschillende competenties te gebruiken die de tegengestelde business modellen verlangen (Raisch et al. 2009, Gilbert 2005). Succesvolle organisaties scheiden de nieuwe business modellen van de bestaande business modellen (O'Reilly and Tushman 2004). Het is onduidelijk hoe structurele differentiatie zich ontwikkelt naarmate er nieuwe business modellen worden ontwikkeld (Raisch et al. 2009). Samenvattend wordt structurele differentiatie op basis van (Burgers 2009) als volgt gekenmerkt.

<b>Structurele differentiatie</b>
De business modellen zijn ondergebracht in gescheiden units
Iedere unit is gespecialiseerd in een markt/functie
Er worden verschillende units gebruikt voor verschillende klantgroepen
Binnen de afdelingen worden business modellen structureel gescheiden

### Formele integratie mechanismen

De coördinatie en integratie tussen business modellen is een noodzakelijke stap in het succesvol meerdere business modellen kunnen hanteren (Tushman and O'Reilly 1996, Jansen et al. 2008, Jansen et al. 2009). Het gaat er niet om welke business modellen je scheidt maar juist om de processen waarmee deze business modellen weer worden geïntegreerd. Integratie mechanismen zorgen er voor dat er interactie is tussen business modellen (Jansen et al. 2008).

Er kan onderscheid worden gemaakt in verschillende types integratie mechanismen op basis van twee aspecten. Organisatieniveau en top management niveau en formele- en informele integratie mechanismen (Jansen et al. 2008, Burgers 2009). Met formele integratie mechanismen wordt het coördineren en integreren van de verschillende business modellen bedoeld, terwijl met informele integratie mechanismen wordt bedoeld de urgente sociale eigenschappen die zorgen voor integratie tussen de business modellen. Dit onderzoek richt zich op de formele integratie mechanismen op zowel organisatie- en top management niveau.

### TMT: Samenhangende beloningen

(Lubatkin et al. 2006, Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1997) geven aan dat het succesvol hanteren van verschillende business modellen gefaciliteerd wordt door de interne processen van top management teams (TMT). Interne processen zijn samenwerking, het delen van informatie en het maken van gezamenlijke beslissingen (Carmeli and Halevi 2009). Een top management team lid is een individu die een belangrijke rol speelt in de strategische en praktische oriëntatie van het bedrijf (Carmeli and Halevi 2009). De samenstelling en de achtergronden van individuen in een team is daarbij van belang (Beckman 2006). Van top management teams, met verschillende business modellen, wordt verwacht dat deze verschillende, tegengestelde en conflicterende verwachtingen tussen verschillende business modellen kunnen herkennen en vertalen in werkbare strategieën (Jansen et al. 2009). Dit kunnen als top management team is cruciaal om succesvol meerdere business modellen te kunnen hanteren (Carmeli and Halevi 2009, Teece et al. 1997). Samenhangende beloningen is een formeel integratiemechanisme op top management niveau (Jansen et al. 2009).

Samenhangende beloningen wil zeggen de mate waarin de beloning van individuele managementteam (MT) leden afhankelijk is van de resultaten van het gehele MT (Jansen et al. 2008, Jansen et al. 2009). Dit is gunstig voor de onderlinge aanpassing.

Samenhangende beloningen zorgen er daarmee dus voor dat het groepsbelang boven de individuele belangen staat en onderlinge competitie wordt hiermee gereduceerd (Jansen et al. 2009). Kortom, organisaties die succesvol meerdere business modellen hanteren, creëren hiermee commitment voor complexe organisatiedoelstellingen en samenwerking tussen de verschillende managementteamleden (Burgers 2009). Uiteindelijk zorgen samenhangende beloningen er voor dat senior teamleden operationeel de middelen en de mogelijkheden kunnen mobiliseren en integreren tussen de verschillende business modellen, door het kunnen identificeren van nieuwe combinaties en mogelijkheden (Smith et al. 2010, Burgers 2009). Samengevat wordt het integratiemechanisme samenhangende beloningen op basis van (Jansen et al. 2008, Collins and Clark 2003) als volgt gekenmerkt.

<b>Integratie: Samenhangende beloningen</b>
Variabele beloning van het MT gebaseerd op de prestatie van de organisatie als geheel
Hogere bonus wanneer er meer winst wordt gemaakt door het bedrijf
De beloning van het MT bestaat voor een groot deel uit een bonus

#### Organisatie: Crossfunctionele samenwerkingen

Waar TMT integratie mechanismen het mogelijk maken om de middelen gebalanceerd te verdelen en strategische samenhang te creëren, faciliteren organisatie integratie mechanismen kennisuitwisseling en combinaties. Als formeel integratie mechanisme op organisatieniveau noemen (Jansen et al. 2009) crossfunctionele samenwerkingen. Organisaties met meerdere business modellen kunnen crossfunctionele samenwerkingen gebruiken om kennis tussen verschillende business modellen uit te wisselen. Crossfunctionele samenwerkingen brengen medewerkers van verschillende business modellen met verschillende expertise bijeen en faciliteren dat medewerkers van verschillende business modellen een gezamenlijk referentiekader kunnen ontwikkelen en dat medewerkers elkaar kunnen begrijpen en tot overeenstemming kunnen komen. Een ander gezichtspunt is dat crossfunctionele samenwerkingen duur en complexiteitsverhogend zouden zijn (Burgers 2009). Ook kunnen deze rolconflicten creëren tussen verschillende business modellen (Floyd and Lane 2000) en verlaagt dit de onafhankelijkheid van individuele business modellen (Volberda 1998). Samenvattend worden crossfunctionele samenwerkingen op basis van (Jansen et al. 2009, Gupta and Govindarajan 2000) als volgt gekenmerkt.

<b>Integratie: Crossfunctionele samenwerkingen</b>
Er wordt samengewerkt tussen de verschillende business modellen
Er bestaan overlegvormen en projectgroepen waarin medewerkers van beide business modellen deelnemen
De kennis wordt gedeeld tussen verschillende business modellen
Er wordt gewerkt met crossfunctionele teams met daarin medewerkers van verschillende business modellen

### 2.3.4 Context

Een groeiende herkenning van de rol van processen en systemen en een verschuiving van het trade-off denken (structurele oplossingen) naar het paradoxaal denken heeft geleid tot de ontwikkeling van contextuele oplossingen voor het succesvol kunnen hanteren van meerdere business modellen. De contextuele oplossingen onderscheiden zich van de oplossingen gericht op structuur door niet via structuren maar door middel van het creëren van de juiste context succesvol te zijn in het hanteren van meerdere business modellen in één organisatie. Deze context wordt gezien als een set van processen en systemen die er voor zorgen dat medewerkers eigen keuzes maken hoe ze hun tijd verdelen tussen verschillende zaken (Gibson and Birkinshaw 2004). Waar de structurele oplossingen nog gingen over succesvol business modellen te scheiden, gaan de contextuele oplossingen over succesvol meerdere business modellen hanteren als één organisatie zijnde.

Het ontwikkelen en het bereiken van een ondersteunende organisatorische context, waarin medewerkers met meerdere business modellen in één organisatie kunnen omgaan, wordt gezien als de manier om succesvol meerdere business modellen te kunnen hanteren. De reden waarom het creëren van een ondersteunende context als de oplossing wordt gezien voor het hanteren van verschillende business modellen is, omdat dit zich niet richt op één business model, maar op de gehele organisatie. Het creëren van een ondersteunende context wordt dan ook als een meer duurzame oplossing gezien als een structurele oplossing. Als het gaat over organisatorische context worden daarin verschillende processen en systemen onderkent. (Adler et al. 1999) geeft de belangrijkheid aan van opleiding en vertrouwen in relatie tot management als sleutel elementen (Gibson and Birkinshaw 2004, Tushman and O'Reilly 1996). (Tushman and O'Reilly 1996) identificeren een gedecentraliseerde structuur, een gezamenlijke cultuur en visie, ondersteunende leiders en flexibele managers juist als de belangrijkste middelen. Volgens (Gibson and Birkinshaw 2004) heeft organisatiecontext belangrijke

overeenkomsten met structurele context, organisatie cultuur en organisatie klimaat. (GHOSHAL and BARTLETT 1994) definiëren organisatiecontext in termen van vier gedrags-elementen; discipline en stretch, waarbij medewerkers worden gestimuleerd tot het bereiken van kwalitatief hoge resultaten en waarbij zij daar ook verantwoordelijk voor worden gesteld en vertrouwen en ondersteuning, waarbij medewerkers een gevoel van vrijheid en veiligheid wordt gegeven waarin zij kunnen presteren. Samenvattend wordt over contextuele oplossingen voor het kunnen hanteren van meerdere business modellen gesproken in twee dimensies, prestatie management en sociale ondersteuning (Birkinshaw and Gibson 2004). Zowel prestatie management als sociale ondersteuning is belangrijk. Een hoge mate van beide creëert een hoge prestatie organisatiecontext wat bijdraagt aan een organisatie waar succesvol meerdere business modellen worden gehanteerd (Birkinshaw and Gibson 2004).

### Prestatiemanagement

Discipline zorgt er voor dat medewerkers er vrijwillig naar streven om aan alle verwachtingen te voldoen. Duidelijke normen voor prestaties en gedrag, een systeem van open, eerlijke en snelle feedback en een consistente toepassing van sancties dragen bij aan discipline. Stretch zorgt er voor dat de medewerkers vrijwillig streven naar ambitieuzere doelstellingen. Een gedeelde ambitie, gezamenlijke doelstellingen en een collectieve identiteit dragen bij aan stretch (Gibson and Birkinshaw 2004).

Prestatiemanagement (een combinatie van discipline en stretch) betreft het stimuleren van medewerkers om zo hoog mogelijke kwalitatieve resultaten te boeken en de medewerkers ook verantwoordelijk te maken voor hun resultaten. Te weinig prestatie management en te veel sociale ondersteuning creëert een country-club context. In een dergelijke situatie profiteren medewerkers van de leuke en collegiale omgeving maar benutten niet hun potenties. Bedrijven in deze positie zijn minder goed in het hanteren van meerdere business modellen (Birkinshaw and Gibson 2004). Samenvattend wordt prestatie management op basis van (Birkinshaw and Gibson 2004) als volgt gekenmerkt.

<b>Prestatiemanagement</b>
Managers stellen uitdagende en agressieve doelstellingen
Hard werken wordt door managers beloond
Medewerkers worden verantwoordelijk gehouden en afgerekend op hun prestaties

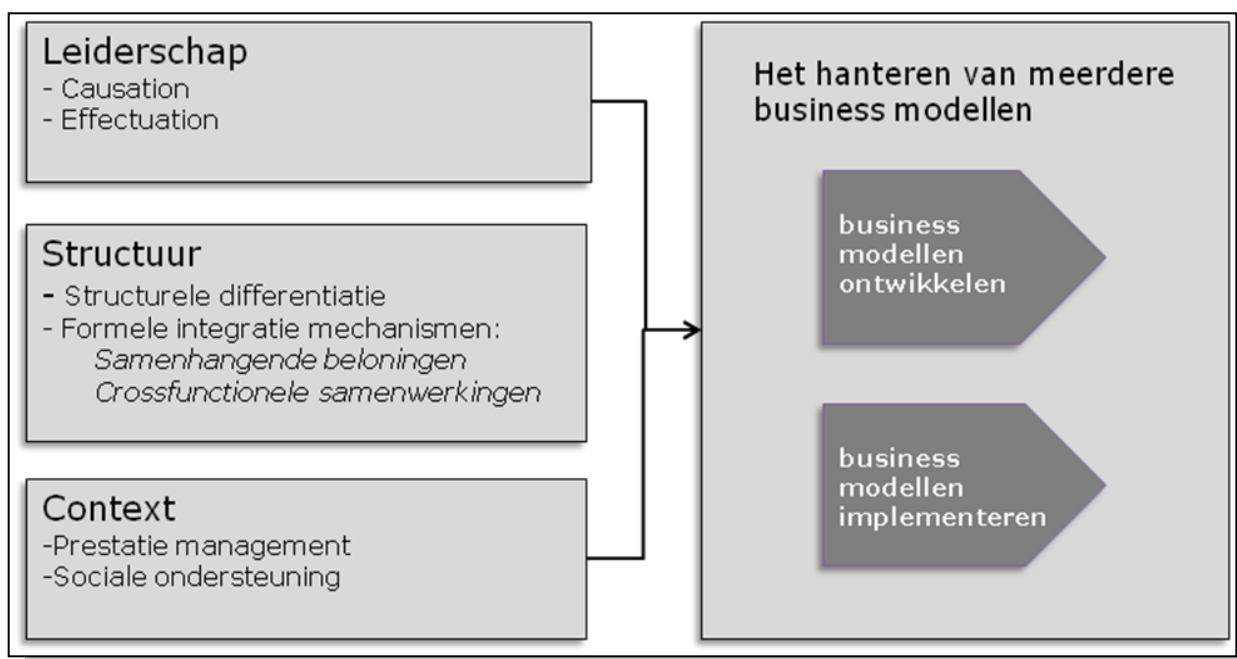


### Sociale ondersteuning

Vertrouwen zorgt ervoor dat medewerkers op elkaar kunnen vertrouwen. Redelijkheid en billijkheid van de beslissingen en het betrekken van medewerkers bij beslissingen draagt bij aan vertrouwen. Ondersteuning zorgt er voor dat medewerkers elkaar kunnen steunen wanneer dat nodig is. De vrijheid om initiatieven te nemen op lager niveau en hulpvaardigheid op hoger niveau dragen bij aan ondersteuning (Gibson and Birkinshaw 2004). Sociale ondersteuning (een combinatie van vertrouwen en ondersteuning) betreft het geven van een gevoel van veiligheid en vrijheid, die zij nodig hebben om te kunnen presteren. Te weinig sociale ondersteuning en een hoge mate van prestatie management creëert een burn-out context. In een dergelijke situatie presteren medewerkers goed, maar voor een beperkte tijd, de situatie is onpersoonlijk, individualistisch en autoritair gedreven. Succesvol meerdere business modellen hanteren is in een dergelijke situatie lastig te bereiken (Birkinshaw and Gibson 2004). Samenvattend wordt sociale ondersteuning op basis van (Birkinshaw and Gibson 2004) als volgt gekenmerkt.

<b>Sociale ondersteuning</b>
Managers zijn bereid en hebben de mogelijkheid om risico's te nemen
Fouten worden gezien als leermomenten en zijn niet iets om voor te schamen
Beslissingen worden laag in de organisatie gemaakt
Managers spannen zich in om medewerkers te ontwikkelen

## **2.4 Conceptueel model**



**Figuur 2 Conceptueel model**

## 3 ONDERZOEKSMETHODE

### 3.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode die is gehanteerd bij de uitvoering van het onderzoek. Naast de methode in paragraaf 3.2 wordt ook het onderzoeksontwerp toegelicht in paragraaf 3.3 en wordt aangegeven op welke manier de data analyse heeft plaatsgevonden in paragraaf 3.4.

### 3.2 *Methode*

#### 3.2.1 *Inductief*

Om inzicht te verkrijgen in welke management- en organisatiefactoren kunnen bijdragen aan het succesvol meerdere business modellen naast elkaar hanteren in één organisatie, is empirisch onderzoek uitgevoerd. Aangezien er nog weinig eerder onderzoek is gedaan naar het hanteren van meerdere business modellen, kunnen er geen eerder gelegde verbanden worden getoetst en daarmee geen hypotheses worden opgesteld (Bryman and Bell 2011). Deductief onderzoek is daarmee moeilijk uitvoerbaar en inductief onderzoek lijkt dan ook beter passend. Inductief onderzoek wil zeggen dat de onderzoeker zijn bevindingen in de empirie zal gebruiken voor het maken van proposities. De bevindingen worden in verband gebracht met de bestaande theorie en daarmee kan geconcludeerd worden of dat er een bijdrage is geleverd aan de bestaande theorie (Bryman and Bell 2011). De onderwerpen waar de onderzoeksvragen betrekking op hebben, zijn reeds bestaande concepten. Onderzoek in de literatuur naar deze concepten heeft geleid tot de variabelen in het conceptueel model. Deze variabelen zijn als leidraad gebruikt bij het empirisch onderzoek.

#### 3.2.2 *Kwalitatief*

Volgens (Bryman and Bell 2011) is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt bij theoriebouwend (inductief) onderzoek. Kwalitatief onderzoek is in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek geschikter voor het verkrijgen van diepgaandere informatie van het onderzoeksobject. Omdat gedetailleerde informatie dan ook wenselijk is, is gekozen voor een kwalitatieve aard van het onderzoek.

### *3.2.3 Case study*

(Bryman and Bell 2011) geven aan dat een case study een onderzoeksstrategie is die veel in verband wordt gebracht met kwalitatief onderzoek. Dit komt volgens hen doordat deze manier van onderzoek de mogelijkheid geeft om intensief en gedetailleerde informatie te verkrijgen van een bepaalde case. (Yin 2009) noemt drie condities waar de voor en nadelen van het gebruik van een case study van afhankelijk zijn; het type onderzoeksvraag, de controle die een onderzoeker heeft over het onderzoeksobject en de focus op een hedendaags dan wel historisch fenomeen. Wanneer er een "Hoe" of "Wat" onderzoeksvraag wordt gehanteerd, wanneer de onderzoeker weinig controle heeft over de gebeurtenissen rondom het onderzoeksobject en wanneer de focus ligt op een hedendaags of historisch fenomeen, is de keuze voor een case study voor de hand liggend. Aangezien het wenselijk is om gedetailleerde informatie te verkrijgen, is gekozen voor een case study.

Er zijn volgens (Yin 2009) drie soorten case study onderzoek te onderscheiden: verkennend, beschrijvend en verklarend. Aangezien dit onderzoek zich richt op het beschrijven van de bijdrage van management- en organisatiefactoren aan het hanteren van verschillende business modellen is dit onderzoek beschrijvend van aard.

Er zijn enkelvoudige en meervoudige case studies te onderscheiden (Yin 2009). Een enkelvoudige case richt zich op één enkele case en een meervoudige case richt zich op meerdere cases. Door meerdere cases te onderzoeken wordt de generaliseerbaarheid over het algemeen hoger en kunnen de bevindingen worden versterkt wanneer deze in verschillende cases terugkomen. Een meervoudige case studie is daarnaast gericht op onder andere het achterhalen van contrasterende data. Door data met elkaar te kunnen vergelijken kunnen bevindingen worden gedaan.

## **3.3 Onderzoeksontwerp**

### *3.3.1 Aard en omvang van de steekproef*

In dit onderzoek is gekozen om twee organisaties met elkaar te vergelijken. Voorafgaand aan het maken van een definitieve keuze van organisaties, is vooronderzoek gedaan naar de aanwezigheid van verschillende business modellen binnen de organisaties en de kenmerken van de organisaties. Het vooronderzoek bestond uit gesprekken met de directie en het bekijken van de omzetcijfers van beide bedrijven. Het uitgangspunt daarbij is geweest dat er voor de relevantie sprake moest zijn van meerdere business modellen bij beide cases. Op basis van de vooranalyse is gekozen voor de organisaties, later te noemen Case A en Case B. Het vooronderzoek is daarnaast gebruikt om de

onderzoekperiode te definiëren. De onderzoekperiode is van 2008 tot 2012. Er is voor deze periode gekozen omdat bij beide organisaties het huidige topmanagement is gestart in 2008, er in deze periode business modellen zijn ontwikkeld en geïmplementeerd en de meeste data beschikbaar is van deze periode. Het niveau van analyse is organisatie niveau.

### *3.3.2 Dataverzameling*

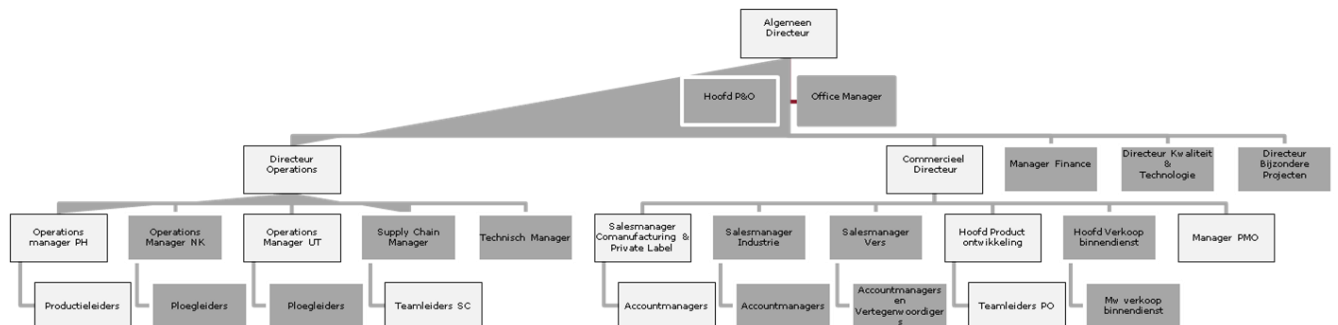
(Yin 2009) geeft aan dat de data die wordt verzameld bij een case study zowel kwalitatief als kwantitatief van aard kan zijn. Dit kan worden gecombineerd afhankelijk van het doel en de mate van aanwezigheid van data binnen de case. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel primaire data als secundaire data. Primaire data is in dit geval data verkregen middels interviews(kwalitatief) en de secundaire data is verkregen uit (omzet)rapportages (kwantitatief) en organogrammen. De secundaire data is enkel gebruikt ter ondersteuning van de primaire data.

Er is gekozen voor het verkrijgen van primaire data middels interviews, omdat op deze manier een rijkelijke set aan gedetailleerde data kan worden verkregen. (Bryman and Bell 2011) maken het onderscheid tussen ongestructureerde interviews en semigestructureerde interviews. Aangezien er voorafgaand aan het empirische onderzoek een verkennend literatuuronderzoek is gedaan en de concepten en de richting van het onderzoek daarmee verduidelijkt worden, liggen semigestructureerde interviews voor de hand. Hiermee wordt het namelijk mogelijk om de concepten uit de literatuur te gebruiken bij het stellen van de vragen in de interviews. Bij een ongestructureerd interview is het vooraf opstellen van een vragenlijst minder voor de hand liggend en daarom minder bruikbaar in dit onderzoek.

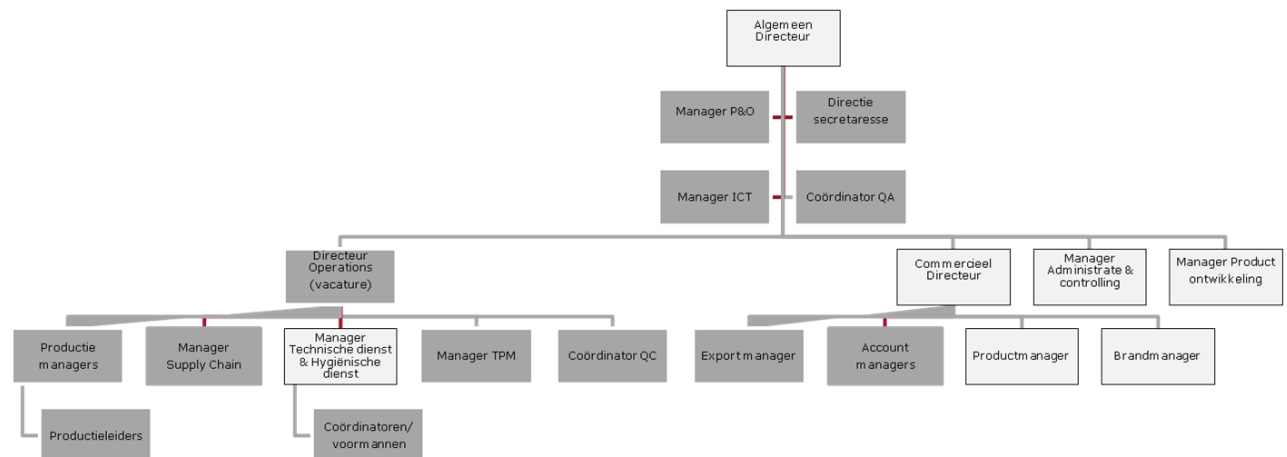
Het conceptueel model, zoals weergegeven in figuur 2, vormt het raamwerk voor de vragenlijst gebruikt bij het afnemen van de semigestructureerde interviews. Voor de management- en organisatiefactoren zijn een aantal vragen opgenomen in de vragenlijst. De vragen over de management- en organisatiefactoren in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen zijn gebaseerd op eerder gevalideerde vragenlijsten over de losstaande concepten. Voor het concept Leiderschap zijn de vragen gebaseerd op de vragenlijst van (Chandler 2011). Voor het concept Structuur zijn de vragen over structurele differentiatie gebaseerd op de vragenlijst van (Burgers 2009), de vragen over crossfunctionele teams gebaseerd op de vragenlijst van (Jansen et al. 2009, Gupta and Govindarajan 2000) en de vragen over samenhangende beloningen op (Jansen et al. 2008, Collins and Clark 2003). Voor het concept Context zijn de vragen gebaseerd op de vragenlijst van (Birkinshaw and Gibson 2004).

### 3.3.3 Interviews

Om te kunnen borgen dat van beide cases voldoende data is verzameld, is voor het bepalen van het aantal interviews per case gekeken naar de omvang van de organisatie, het aantal management lagen en het aantal business modellen dat wordt gehanteerd gedurende de onderzoeksperiode. Op basis hiervan zijn bij Case A twaalf interviews afgenomen en bij Case B zes interviews. Totaal brengt dit het aantal interviews op achttien. Om het beeld per case zo volledig mogelijk te maken is er voor gekozen om interviews af te nemen bij managers van drie verschillende managementlagen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen drie management lagen: operationeel management, middel management en top management (Floyd and Lane 2000, Probst et al. 2011). In totaal zijn vijf interviews met het topmanagement, acht interviews met het middelmanagement en vijf interviews met het operationeel management gevoerd. Daarnaast zijn er bij beide cases zowel operationeel verantwoordelijken (zeven personen) als commercieel verantwoordelijken (acht personen) betrokken bij dit onderzoek. Het doel van zowel de operatie als commercie te betrekken bij dit onderzoek is om eventuele contrasten te kunnen achterhalen en om het beeld dat ontstaat een zo breed mogelijke afspiegeling te laten zijn van de situatie. In figuur 3 en figuur 4 wordt middels de witte velden aangegeven waar de personen zich bevinden in de organisatie.



**Figuur 3 Organogram Case A**



**Figuur 4 Organogram Case B**

Na de selectie op basis van managementlaag en discipline is er gekozen voor specifieke personen, waarmee de interviews zijn afgenomen. De selectie van de personen is gemaakt op basis van de inhoudelijke betrokkenheid bij één of meerdere business modellen en de beschikbaarheid en bereidheid tot het geven van een interview. Een overzicht van de geïnterviewden is opgenomen in tabel 1. Alle interviews hebben face to face plaatsgevonden. Zeventien van de achttien interviews zijn opgenomen middels een datarecorder.

Case A				
Resp.	Functie	Discipline	Management laag	Datum
A1	Manager PMO	Commercie	Middel	9-3-2012
A2	Hfd Productontwikkeling	Commercie	Middel	12-3-2012
A3	Commercieel Directeur	Commercie	Top	10-4-2012
A4	Operations Manager	Operations	Middel	13-4-2012
A5	Teamleider R&D	Operations	Operationeel	4-4-2012
A6	Productieleider	Operations	Operationeel	2-4-2012
A7	Operations Directeur	Operations	Top	3-4-2012
A8	Salesmanager COPL	Commercie	Middel	15-3-2012
A9	Accountmanager Retail	Commercie	Operationeel	29-3-2012
A10	Operations Manager	Operations	Middel	30-3-2012
A11	Teamleider Supply Chain	Operations	Operationeel	4-4-2012
A12	Algemeen Directeur	Directeur	Top	3-4-2012
Case B				
Resp.	Functie	Discipline	Management laag	Datum
B1	Manager TD/HD	Operations	Middel	6-11-2012
B2	Hfd Productontwikkeling	Commercie	Top	6-4-2012
B3	Commercieel Directeur	Commercie	Top	11-4-2012
B4	Financieel Manager	Finance	Top	11-4-2012
B5	Brand manager	Commercie	Operationeel	11-4-2012
B6	Algemeen Directeur	Directeur	Top	13-4-2012

**Tabel 1 Geïnterviewden**

## **3.4 Data analyse**

Nadat de data is verzameld, is de verkregen data geanalyseerd. De data analyse bestond achtereenvolgens uit datareductie, definitie en classificatie van de data, het leggen van relaties en verbanden tussen de data en afsluitend het vormen van proposities. Het proces van data analyse is evenals het onderzoek kwalitatief van aard. Dit betekent dat er getracht is verbanden en relaties te leggen en verklaringen te ontdekken, maar dit is niet zozeer gericht op cijfers en toetsing.

### *3.4.1 Data reductie*

Nadat de interviews zijn uitgewerkt, is voor beide cases de verkregen data gereduceerd en gesorteerd aan de hand van de voor dit onderzoek relevante concepten en onderwerpen. Daarbij is de niet relevante data verwijderd en zijn de citaten en uitspraken geordend naar onderwerp, management- en organisatiefactoren en kenmerken. Door de kenmerken uit de literatuur te gebruiken voor ordening is getracht een structuur aan te brengen in de data analyse.

### *3.4.2 Definitie, classificatie en triangulatie*

Voor beide cases is aangegeven welke business modellen aanwezig zijn, is gekeken naar de kenmerken van de organisatie en zijn de management- en organisatiefactoren beschreven. De uitspraken uit de interviews zijn vervolgens naast de data verkregen uit rapporten en managementinformatie als organogrammen gelegd. Het gebruik maken van deze data triangulatie heeft tot doel om de geloofwaardigheid van de interviews te verhogen.

### *3.4.3 Relaties*

Nadat beide cases zijn omschreven, is de data bijeen gebracht en is gebruik gemaakt van een cross-case analyse om patronen, verschillen en overeenkomsten te kunnen achterhalen tussen beide cases (Bryman and Bell 2011, Yin 2009).

## 4 ANALYSE EN RESULTATEN

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de dataverzameling weergegeven. Beide cases worden geïntroduceerd, beschreven en er wordt ingegaan op de verschillende business modellen die worden gehanteerd in de organisaties. Daarnaast wordt per case aangegeven welke management- en organisatiefactoren er in relatie kunnen worden gebracht met het hanteren van meerdere business modellen en op welke manier deze factoren bijdragen aan het hanteren van meerdere business modellen. Daarna worden de resultaten van beide cases met elkaar vergeleken. De resultaten hebben geleid tot het opstellen van proposities. Deze zijn overzichtelijk weergegeven in paragraaf 4.5. De proposities vormen de input voor de discussie en conclusies in hoofdstuk 5.

### 4.2 Case A

#### 4.2.1 Introductie organisatie

Case A betreft de organisatie Intertaste. Intertaste produceert kruiden, droge mengsels en sauzen. Deze worden vervaardigd in productielocaties, gevestigd in Puttershoek (kruiden & specerijen), Utrecht (droge soepen, mixen en sauzen) en Nijkerk (natte sauzen & dressings). Er werken ongeveer 400 medewerkers bij Case A.

Intertaste is ontstaan uit drie ondernemingen. De drie onafhankelijke bedrijven Wijko, Degens en Kuijpers van den Boom werden tussen 1981 en 1998 samengevoegd door Cosun en omgedoopt tot Unifine Sauces & Spices. Vanaf 2008 gaat Unifine als onderdeel van Clearwood verder onder de naam Intertaste. In 2010 verkrijgt Intertaste een derde productielocatie met de aankoop van de voormalige Royco fabriek in Utrecht.



**Figuur 5 Geschiedenis Case A**

(Bron: [www.intertaste.eu/page/43/](http://www.intertaste.eu/page/43/) 2011)



#### 4.2.2 Verschillende business modellen

Case A kent in 2012 vier verschillende business modellen. Onderscheiden worden Vers, Industrie, Co-manufacturing en Private Label. De business modellen worden hieronder toegelicht.

<i>"Industrie, vers, comanufacturing en Private Label zijn volstrekt andere takken van sport."</i>	<b>A3</b>
--	-----------

##### Vers

Vers is het business model producten levert aan bedrijven die actief zijn in de Vers markt onder het eigen merk Degens. De klanten die gebruik maken van dit business model zijn met name slagers en vleesvoorverpakkers. Vers (Degens) bestaat al sinds 1930 en wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Degens doen we met name in emmertjes en bulkzakken. Het moet er goed uitzien, staat een merk en wat advies op. Eigen merk Degens heb je op voorraad staan en heb je ook een forecast van."</i>	<b>A6</b>
<i>"Bij Vers is echt kennis van de markt, vlees, kip belangrijk en echt essentieel. Je hebt bij Vers ook echt mensen nodig die een slagersachtergrond hebben. Vers is echt een hele andere markt. De klantbenadering maakt het verschil tussen bijvoorbeeld Vers en Industrie."</i>	<b>A3</b>

##### Industrie

Industrie is het business model dat kruiden en specerijen gemaal en geschoond of gemengd verkoopt aan industriële klanten. Het business model Industrie is in 1950 ontstaan uit het bedrijf Kuijpers van de Boom en wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Industrie gaat om grote verpakkingen/producten en etiketten zijn minder belangrijk. Je acteert vaak kort op de bal, je krijgt je order binnen en je kunt niet forecasten. Industrie is dan ook moeilijk te plannen, met grondstoffen maar ook met mensen etc. Het zijn vaak klantspecifieke producten. Industrie is gewoon blauwe zakken zonder iets er op."</i>	<b>A6</b>
<i>"Bij Industrie kom je als accountmanager nog redelijk met algemene kennis weg."</i>	<b>A3</b>

### Co-manufacturing

Co-manufacturing is in 2009 ontstaan door de verkoop van het eigen merk Wijko aan Heinz in 2008 en later in 2011 fors uitgebreid door de koop van de Royco fabriek te Utrecht. Vanuit het business model Co-manufacturing worden A-merk klanten beleverd. Naast een eindproduct in consumenten verpakking, wordt ook product innovatie en ontwikkeling aangeboden aan de klant en worden hoge kwaliteitsstandaarden gehanteerd. Het business model Co-manufacturing wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Bij Co-manufacturing wordt veel meer gemonitord en zijn de kwaliteitsstappen wel strenger."</i>	<b>A6</b>
<i>"Een Co-manufacturing klant geeft een forecast af, die is heel betrouwbaar, daar is ook het systeem op ingericht."</i>	<b>A11</b>
<i>"Het is een hele andere aanpak: bij Co-manufacturing zit je toch meer op de relatie en het stuk toegevoegde waarde."</i>	<b>A1</b>
<i>"Bij Co-manufacturing is het meer investeren in de relatie en werk je met jaarplanningen."</i>	<b>A9</b>

### Private Label

Private Label is in 2011 ontstaan. Dit business model bedient klanten in de retail. Een consumentenverpakking onder het merk van de klant wordt geproduceerd en verpakt. Het business model Private Label wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Private Label is een goede aanvulling op de overige business, wanneer de fabriek stilstaat kan Private Label er tussendoor gemaakt worden. Private Label is een copy van het A-merk."</i>	<b>A8</b>
<i>"Private Label is toch anders, je werkt op order, waar ons systeem niet op gebouwd is."</i>	<b>A11</b>
<i>"Bij Private Label moet je terug naar de standaardproducties die je al draait, dat kunnen we wel goed en dan kunnen we het ook tegen een goede prijs."</i>	<b>A10</b>
<i>"Bij Private Label draait het om snelheid en dit is veel dynamischer. Er komt een tender en drie weken later moet je een prijs aanleveren. Voor een retailer ben je echt de leverancier en voor jou tien anderen. Private Label is hetgeen waar de retailer zich mee kan onderscheiden, qua merk, beleving en qua prijs. Het uitgangspunt van huismerken is het kunnen binden van klanten. Een Private Label kun je nergens anders kopen. Kosten zijn echt één van de pijnpunten. Met je overhead zit je toch redelijk fors en daar loop je in offerterondes tegenop."</i>	<b>A9</b>

## Overzicht van de verschillen tussen business modellen

Aan de hand van een aantal dimensies kunnen verschillen worden geconstateerd tussen de business modellen. Deze verschillen zijn in tabel 3 schematisch weergegeven.

<b>Dimensies</b>		
	<b>Vers</b>	<b>Industrie</b>
Klantportfolio	Verkopers van verse producten: slagers, etc.	Fabrikanten van levensmiddelen
Actief sinds	1930	1950
Klantbenadering/benodigde competenties	Slagersachtergrond, kennis van vlees en kip	Algemene kennis
Productsoort	Emmertjes/bulzakken, eigen merk	Grootverpakkingen, klant specifiek
Productieplanning	Eigen voorraad en eigen forecast	Ordergestuurd, geen forecast
Salescyclus	Doorlopend	Contracten
Kwaliteitseisen product/productie	Gelijk aan fabriekstandaard	Klantspecifiek
	<b>Co-manufacturing</b>	<b>Private Label</b>
Klantportfolio	A-merk eigenaren	Retailers
Actief sinds	2009	2011
Klantbenadering/benodigde competenties	Relatie, toegevoegde waarde, farmer	Hard sales, hunter
Productsoort	Consumentenverpakkingen	Consumentenverpakkingen, kopie a-merk
Productieplanning	Klant geeft forecast af (vmi)	Order
Salescyclus	Jaarplanning	Tender/dynamisch
Kwaliteitseisen product/productie	Streng	Gelijk aan fabrieksstandaard

**Tabel 2 Verschillen tussen business modellen Case A**

Uit tabel 3 blijkt dat er bij Case A verschillen zijn tussen business modellen op meerdere aspecten. Deze verschillen tussen business modellen onderschrijven dat er meerdere business modellen worden gehanteerd. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er bij Case A recent in 2009 en in 2011 een nieuw business model is ontwikkeld.

### *4.2.3 Management- en organisatiefactoren*

#### Leiderschap

Kansen bepalen de koers bij Case A en het aan banden leggen van flexibiliteit wordt vermeden. Het bedrijf wordt geleid door ondernemers. Er wordt niet per definitie vastgehouden aan lange termijn doelstellingen. Het merk Wijko is verkocht aan Heinz begin 2008, maar bleef geproduceerd worden bij Case A. Deze vorm van business heeft geleid tot het ontstaan van het business model Co-manufacturing. Doordat er bij Case A vanaf dat moment geen sprake meer was van eigen consumenten merken, werd het mogelijk om voor meerdere partijen producten te gaan maken onder Private Label. Hierdoor ontstond het business model Private Label. Andere voorbeelden van kansen zijn

een fabrieksovername in 2011 en het overnemen van de productie van een A-merk van een klant in 2012. Deze manier van leiderschap zorgt er voor dat er in de organisatie een hoge mate van flexibiliteit is en dat medewerkers open staan voor nieuwe activiteiten en kansen. Er zijn weinig controle processen zichtbaar bij Case A en er wordt weinig concurrentieonderzoek gedaan. Op het moment dat het nieuwe business model Co-manufacturing net is geïmplementeerd (2009), wordt meer aandacht besteed aan doelstellingen en een visie richting de toekomst. Dit is gedaan om focus aan te brengen en richting te geven. Door deze focus aan te brengen worden prioriteiten duidelijk en is voor de medewerkers van ieder business model duidelijk welke ontwikkeling ingegaan wordt.

Deze bevindingen worden door de onderstaande uitspraken onderbouwd.

<i>"Er was geen duidelijke doelstelling, geen duidelijke strategie en geen duidelijke focus. We hebben dan ook vanaf 2009 een duidelijk plan neergezet per business unit. Waar willen we groei realiseren en waar willen we focus."</i>	<b>A3</b>
<i>"Ik heb de visie zo niet op mijn netvlies."</i>	<b>A9</b>
<i>"Concurrentieonderzoek, naar concurrenten van Intertaste, daar heb ik nooit iets van gemerkt."</i>	<b>A1</b>
<i>"De visie is niet altijd duidelijk, maar dat vind ik wel leuk. Als ik kansen zie, wil ik namelijk niet belemmerd worden. Er wordt wel steeds meer richting gegeven aan de strategie in vergelijking met een paar jaar geleden, maar je kunt nooit van 0 naar 100."</i>	<b>A8</b>
<i>"Ik vind het niet erg dat we geen lange termijn doelstellingen hebben, maar we hebben het er wel heel de tijd over en dat suggereert dat we ze hebben."</i>	<b>A7</b>
<i>"Ja de visie vind ik goed, de strategie zie ik niet, dat is een gemiste kans."</i>	<b>A2</b>
<i>"Kijk weet je wat het is bij Intertaste en dat is altijd al zo geweest: we zeggen nooit ergens nee tegen. Als er kansen geboden worden, dan wil je ze ook pakken."</i>	<b>A1</b>
<i>"Flexibiliteit gaat hier boven alles. Het wijzigen van koers suggereert dat je eerder al een bepaalde weg was ingeslagen en dat is niet het geval, maar we volgen de kansen."</i>	<b>A7</b>
<i>"Wij hebben niet bewust geëxperimenteerd met verschillende business, we wilden gewoon gaan ondernemen. We hadden natuurlijk wel focus maar ook weer niet teveel. We zagen gewoon een kans en daar gingen we voor en hadden daarbij alles behalve een strategie. De business zoals deze nu is, hadden we ook zo voorgesteld 4 jaar geleden. Van te voren heb je beschouwingen, maar één ding weet je zeker, wat je verwacht dat het wordt dat wordt het in ieder geval niet. Je zal altijd met enorm veel tegenslagen geconfronteerd worden. De ondernemer</i>	<b>A12</b>

<i>wordt gescheiden van de niet ondernemer omdat de ondernemer acceptatie heeft en de problemen oplost als ze zich aandienen. Tegenslagen zijn nooit een reden om niet te beginnen. Mensen die zaken heel goed analyseren komen negen van de tien keer tot de conclusie zaken vooral niet te doen"</i>	
<i>"We experimenteren veel, maar de resources moeten we wel anders inzetten. Hiermee bedoel ik dat niet alle prioriteiten op elkaar aansluiten."</i>	<b>A8</b>

### Structuur & samenwerking

Gedurende de onderzoeksperiode is het business model Private Label ontstaan (2011). Specifiek voor dit business model is een accountmanager aangetrokken, waarmee werkzaamheden van verschillende business modellen zijn ondergebracht bij verschillende accountmanagers. Er wordt aangegeven dat business modellen andere vaardigheden vragen van accountmanagers. Door voor ieder business model een aparte accountmanager aan te nemen, wordt voorkomen dat van een accountmanager tegenstrijdige vaardigheden wordt verwacht. De klantbenadering sluit daarbij aan op de business. Ook ondersteunende afdelingen geven aan dat bewust is gekozen om werkzaamheden van verschillende business modellen onder te brengen bij verschillende personen. Dit creëert duidelijkheid. Samenwerking en kennisdeling tussen de medewerkers van verschillende business modellen was aan het begin van de onderzoeksperiode weinig aanwezig. Door het opzetten van projectteams en overlegvormen is er gedurende de onderzoeksperiode een nauwere samenwerking ontstaan. Hierdoor wisselen medewerkers van verschillende business modellen kennis uit en blijven ze op de hoogte van de verschillende activiteiten. Hiermee wordt voorkomen dat de ene business ten koste gaat van de andere business.

Deze bevindingen worden door de onderstaande uitspraken onderbouwd.

### Sales

<i>"Voor Private Label is nu apart een accountmanager sinds een half jaar. Dit is goed voor de focus. Private Label vergt toch echt een andere manier van werken. Ze zeggen wel dat Co-manufacturing, business is op basis van de relatie en de lange termijn ofwel "de farmer" en dat Private Label, business is op basis van het werken van contract naar contract, ofwel "de hunter"."</i>	<b>A8</b>
---	-----------

### Productontwikkeling

<i>"Je hebt binnen de afdeling een aantal projectleiders die echt voor een specifieke Co-manufacturing klant werken, dit zijn meer de lange termijn zaken. Daarnaast heb je 1 of 2 ontwikkelaars die de korte termijn dingen oppikken. Daarmee heb je</i>	<b>A5</b>
---	-----------

<i>het gescheiden binnen de afdeling."</i>	
--	--

Supply Chain

<i>"Er is een duidelijke taakverdeling. De ene medewerker doet de ene klant, de ander doet de andere klant en de ander doet Private Label."</i>	<b>A1</b> <b>1</b>
---	-----------------------

Operations

<i>"Je creëert gewoon groepen. Je gaat mensen opleiden voor de kleinere verpakkingen en je hebt mensen voor het industriële stuk die big bags vullen."</i>	<b>A6</b>
--	-----------

Samenwerking

<i>"Toen ik hier kwam vier jaar geleden was er eigenlijk geen communicatie tussen de salesmanagers. Bij de eerste salesmeeting moest ik ze aan elkaar voorstellen, want ze kenden elkaar niet. We hebben toen gelijk al gezegd dat Industrie ook verantwoordelijk is voor producten uit Nijkerk en Co-manufacturing voor producten uit Puttershoek. Beoogd was daarmee dat je dan ook meer samenwerking krijgt. We hebben ook echt projecten van productontwikkeling gedeeld met teams en field research gedaan met teams van de verschillende business units."</i>	<b>A3</b>
<i>"Eens per maand hebben we sales overleg. Ze kunnen dan sparren met elkaar want ze hebben dezelfde problematiek en 1 maal per twee weken heb ik met alle accountmanagers bila's. De verschillende accountmanagers houden elkaar goed op de hoogte van waar ze mee bezig zijn. Ze kunnen daarmee gebruik maken van elkaar, maar weten ook wat niet kan."</i>	<b>A8</b>
<i>"Je doet heel veel ideeën op door elkaars business."</i>	<b>A9</b>
<i>"Wekelijks hebben we productontwikkelingoverleg waarin we met alle ontwikkelaars om tafel zitten. Dan worden de projecten besproken en wie wat oppakt. Door het productontwikkelingoverleg weet iedereen van elkaar waar die mee bezig is. We stimuleren het daarnaast om liefst gezamenlijk naar recepten te kijken, dit ook om fouten te voorkomen. We hebben heel vaak gezamenlijk tastings. Dit betekent dat er, wanneer een productontwikkelaar iets ontwikkeld heeft, gezamenlijk geproefd wordt."</i>	<b>A5</b>
<i>"Dit vertaalt zich naar de salesmeetings die er zijn, tussen de collega's onderling onder één manager. Er wordt dan heel vrij en open gesproken over nieuwe producten en ze voelen zich ook vrij om daarin te spreken. Dat je uiteindelijk qua werk heel dicht bij elkaar zit, zorgt er voor dat je veel synergie kan bereiken en dat werkt volgens mij heel goed nu."</i>	<b>A1</b>

### De variabele beloning van de medewerkers

In het begin van de onderzoeksperiode (2008) waren de bonussen van de niet gebaseerd op de prestatie van de organisatie als geheel. Dit zorgde er soms voor dat, wanneer het ene business model positieve resultaten liet zien, maar het totaal bedrijfsresultaat slecht was, er toch bonussen werden uitgekeerd. Iedere accountmanager kon daarmee om zijn eigen bonus te behalen er voor kiezen om een positief resultaat voor zijn eigen business te behalen, maar dit wel ten koste te laten gaan van het totaal resultaat of een ander business model. Het bedrijfsbelang staat voorop. Om te voorkomen dat het belang van het ene business model ten koste zou gaan van het andere business model en daarmee mogelijk van het totale bedrijfsbelang, zijn de bonussen vanaf 2012 volledig gerelateerd aan het bedrijfsbelang. Hiermee werd kannibalisatie van de business voorkomen.

Deze bevindingen worden door de onderstaande uitspraken onderbouwd.

<i>"Toen ik hier kwam was het zo bonus gerelateerd. Wat we daarin veranderd hebben is dat we gezegd hebben: iedereen is verantwoordelijk voor het totale resultaat van Intertaste. Daar is nu ook, danwel pas na een paar jaar, de bonusstructuur op ingericht."</i>	<b>A3</b>
<i>"De bonussen die de accountmanagers kunnen ontvangen zijn op basis van eigen klanten, waarbij marge, omzet etc. wordt bekeken. Sinds dit jaar kijken we bedrijfsbreed. Als we de bedrijfsdoelstellingen niet halen, krijgt niemand zijn bonus."</i>	<b>A8</b>
<i>"Ik denk echt niet dat er correlatie is tussen bonussen, beoordelingen en prestaties. Ik denk dat beloning veel meer een dissatisfier is. We hebben een gezamenlijke managementagenda. Dit jaar is dit een heel stuk professioneler. De bonus is voor de MT leden voor het grootste gedeelte gekoppeld aan de doelstellingen die ze voor hun vakgebied hebben. Dit jaar is voor het eerst daar iets bijgekomen. Als we de EBIT, die we met elkaar hebben gebudgetteerd cq ingeschat, niet halen dan krijgt iedereen een reductie op zijn bonus."</i>	<b>A12</b>

### Processen

Tijdens de implementatie van een nieuw business model wordt zichtbaar dat productie processen niet altijd zijn ingericht om verschillende business te maken. Het ene business model vraagt consumentenverpakkingen, terwijl het al bestaande business model grootverpakkingen vraagt. Ook op kwaliteitsgebied verwachten de business modellen verschillende zaken. Het nieuwe business model co-manufacturing verlangt veel strengere controles. De machines, waarmee de producten behorend bij het nieuwe

business model gemaakt worden, zijn complexer. Er wordt dan ook aan de medewerkers hogere eisen gesteld. In de praktijk blijkt het lastig te zijn om onderscheid te maken tussen deze eisen en lijkt het onoverkomelijk, dat de business modellen procesmatig op elkaar dienen aan te sluiten. Uit de interviews blijkt dat de processen worden aangepast aan het business model met de hoogste eisen. Het aanpassen van de processen aan het business model met de hoogste eisen, heeft tot gevolg dat de kosten hoger worden. Wanneer deze kosten worden doorgerekend aan de klanten met lagere eisen, kan dit tot gevolg hebben dat je je uit de markt prijst. In dat geval komt de ene business enkel in de plaatst van de andere business en resulteert dit in kannibalisatie. Om dit te voorkomen wordt aangegeven dat processen moeten zijn losgekoppeld. Hiermee hoeft de klant enkel te betalen voor hetgeen hij bereid is te betalen.

Deze bevindingen worden door de onderstaande uitspraken onderbouwd.

<p>“Het zijn noodzakelijke dingen die je moet doen, ondanks dat ze meer tijd kosten. Die ga je nu voor alles doen. De eisen die we aan de medewerkers stellen gaan nu wel hoger liggen, dit op kwaliteitsgebied, maar ook op zelfwerkzaamheid, initiatief en meedenken. Dit gaat wel zorgen voor meer kosten. Je moet erg opletten of je jezelf wel of niet uit de markt prijst. Je moet wel mee want de eisen worden steeds hoger. Ik denk wel dat het kan om verschillende dingen te doen. Maar je hebt nu niet alles ontkoppeld en alle grondstoffen in huis. Ook is de fabriek niet gebouwd op consumentenverpakkingen. De mengers en dergelijke staan vast en op 1 lijn.”</p>	<p><b>A4</b></p>
<p>“Op kwaliteitsgebied trek je nu de rest van de eerdere business op aan de standaard van de nieuwe business, maar we hebben nog niet de keuze gemaakt om alles te gaan vergelijken met de nieuwe business; dus we zitten daarin nog aan het begin.”</p>	<p><b>A6</b></p>
<p>“We moeten gebruik maken van het huidige business model en de rest daarbij aansluiten. We moeten goed weten wanneer het nou interessant is voor ons. Als we gaan afwijken van de standaard, moeten we ombouwen, zijn we ook niet zo goedkoop meer. Als we nieuwe ingrediënten gaan gebruiken voor dusdanige kleine volumes, zijn we niet goedkoop meer. Het feit dat we in een fabriek bijna alleen maar de ene business draaien, maakt dat dit ook leidend zou moeten zijn voor de rest van de business. Dat is wel echt iets voor de komende jaren, weten wat we verkopen etc. Met het kostprijzen model moeten we echt zorgen dat de kosten op de juiste plek terecht komen en bij de juiste klant.”</p>	<p><b>A10</b></p>
<p>“Wat je kunt doen is de strengste discipline volgen en daar alles aan ophangen en hopen dat je dan niet te duur wordt voor de minst veeleisende discipline. Dat is</p>	<p><b>A7</b></p>



wat nu een beetje gebeurt in Puttershoek."	
"Je zou de tijd die je besteedt per business moeten kunnen verrekenen door dit te koppelen aan de SLA afspraken met de klant.	<b>A11</b>

### Context

Bij Case A worden doelen niet getypeerd als uitdagend, wordt hard werken in mindere mate beloond en worden medewerkers niet altijd verantwoordelijk gehouden en afgerekend op prestaties. Bij Case A worden beslissingen laag in de organisatie gemaakt, is fouten maken geoorloofd en worden risico's genomen door managers. Managers spannen zich in mindere mate in om medewerkers te ontwikkelen. Geïnterviewden doen daarbij, afhankelijk van de plaats in de organisatie waar ze zich bevinden, verschillende uitspraken. De bevindingen worden door de volgende uitspraken onderbouwd.

<i>"Bij mijn vorige werkgever waren de doelstellingen veel duidelijker gekoppeld aan de strategie, dit is hier minder zichtbaar, bijvoorbeeld een opleidingsplan dat komt ergens vandaan, maar waar vandaan dat weet ik niet."</i>	<b>A6</b>
<i>"De doelen zijn op de afdeling nog niet echt in taakomschrijvingen vastgelegd. Je hebt bedrijfsdoelstellingen en die vertaal je door."</i>	<b>A11</b>
<i>"De doelen zijn realistisch en haalbaar. Ik reken mijn mensen af op kwaliteit, motivatie en betrokkenheid, mijn mensen moeten zichtbaar zijn."</i>	<b>A8</b>
<i>"Als ik kijk naar de afgelopen jaren waren de doelen in ieder geval realistisch, op basis van dat we ze behaald hebben. Ik vraag me af of ze uitdagend genoeg zijn. Ik beloon hard werken niet, ik beloon output. Ik heb zelf wel een hoge standaard en verwacht dat van mijn mensen ook en dat is wel eens lastig, maar uiteindelijk gaat het om de output."</i>	<b>A3</b>
<i>"Op de lagere niveaus is niet te zien waar men verantwoordelijk voor is. De informatie is er niet en je kunt het ook niet meten. Onduidelijk is waar mensen op afgerekend worden. Hard werken wordt gezien als een enorme pre."</i>	<b>A7</b>
<i>"Elke operator is zelf verantwoordelijk voor het product."</i>	<b>A10</b>
<i>"Medewerkers worden afgerekend op doelstellingen, houding en gedrag. Hard werken wordt niet beloond. Dit suggereert dat fantastische resultaten zonder hard werken kunnen worden gehaald en daar geloof ik niet in."</i>	<b>A12</b>
<i>"Hard werken wordt verwacht en vaak als zelfsprekend gezien."</i>	<b>A1</b>
<i>"We hebben als bedrijf tot nu toe weinig gedaan aan ontwikkeling van medewerkers. Dit is een belangrijk punt om in de toekomst wel naar te kijken. Leidinggevend zijn risicomijdend. Niet omdat ze dat willen, maar omdat ze zoveel op hun bordje hebben liggen. Ze proberen gewoon de makkelijke</i>	<b>A2</b>

<i>beslissingen te nemen. Risico nemen doe je bewust en weloverwogen, maar hier kom je gewoon vaak niet aan toe. Mensen mogen fouten maken."</i>	
<i>"Nieuwe mensen kunnen gewoon meelopen en moeten de zaken leren. Ontwikkeling en opleiding zie ik een beetje als hetzelfde. Er is alleen nog niet zoveel op papier, daar moeten we echt nog stappen in zetten."</i>	<b>A6</b>
<i>"Ik ga me absoluut niet bemoeien met wat ze iedere dag doen, ze hebben een grote mate van vrijheid. Ik vind de managers bij Intertaste risiconemend, maar we moeten wel uitkijken dat we niet te risicomijdend worden. Risiconemend uit zich in het feit dat we ons nek uit durven steken en voor de lange termijn gaan."</i>	<b>A8</b>
<i>Je werkt vanuit een bepaald vertrouwen met elkaar. Ze weten wanneer iets het vermelden waard is. Operationeel wil ik graag dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en zijn beslissingen maakt. De kern van initiatief nemen is dat fouten worden afgestraft. Je krijgt de glorie als het goed gaat en je krijgt op je falie als het fout gaat. Als het maken van fouten niet wordt afgestraft komt het nemen van risico's in een heel ander daglicht te staan. Het is een natuurlijke verhouding die er moet zijn. Bepalend is natuurlijk hoe is die fout gemaakt. Komt het voort uit gemakzucht of luiigheid of komt het voort uit het dat het tegen zat en dat we er alles aan gedaan hebben."</i>	<b>A12</b>
<i>"Fouten maakt iedereen en fouten moet je kunnen maken. Als het maar geen herhaling is van dezelfde fouten en fouten zijn op basis van de afspraken die we met elkaar gemaakt hebben. Misschien spreek ik mensen wel eens te snel aan op fouten, maar zo zit ik in elkaar."</i>	<b>A3</b>

#### 4.2.4 Samenvatting bevindingen Case A

Case A bestaat sinds 1930. Doordat verschillende bedrijven bij elkaar zijn gevoegd is een bedrijf ontstaan met meerdere business modellen. Industrie en Vers bestaan al bij de start van de onderzoeksperiode en worden tijdens de onderzoeksperiode doorontwikkeld. Co-manufacturing en Private Label zijn als business model geïmplementeerd gedurende de periode 2008-2012. De business is daarmee tijdens de onderzoeksperiode in verandering.

Bij Case A beïnvloeden leiderschap, de structuur, de samenwerking, de variabele beloning van de medewerkers het hanteren van verschillende business modellen. Daarnaast is de organisatiecontext die wordt geschetst door de geïnterviewden niet altijd eenduidig. Bij Case A is zowel de fase van het implementeren van nieuwe business modellen zichtbaar als de fase van het ontwikkelen van bestaande business modellen.

### Ontwikkeling

Door de koers te laten bepalen door kansen, worden medewerkers flexibel en staan ze open voor nieuwe kansen, waarmee de mogelijkheid gecreëerd wordt om nieuwe business modellen te implementeren. De werkzaamheden, behorend bij verschillende business modellen, zijn verdeeld over verschillende medewerkers. Door het inzetten van specialisten kan een optimale service aan de klant worden geleverd. Om te zorgen dat iedereen op de hoogte is en blijft van de ontwikkelingen binnen de verschillende business modellen, bestaan er veel overlegvormen en samenwerkingen. Medewerkers kunnen keuzes dan ook in het licht stellen van de totale business in plaats van enkel het business model waar ze voor actief zijn. Kannibalisatie wordt daarnaast voorkomen door de beloning van alle medewerkers afhankelijk te maken van in eerste instantie de bedrijfsdoelstellingen. Hierdoor wordt het voor medewerkers niet langer interessant om business te creëren ten koste van andere business. Dit voorkomt daarmee dat het resultaat bij het ene business model ten koste gaat van het resultaat van het andere business model.

### Implementatie

Zichtbaar wordt dat er tijdens het implementeren van het nieuwe business model duidelijkere doelen worden gesteld en een strategie wordt uitgesproken. Hiermee wordt focus aangebracht en wordt prioritering aangegeven. Dit creëert duidelijkheid voor de medewerkers. De nieuwe business wordt al tijdens de implementatie structureel gescheiden van de overige business modellen. Dit garandeert de eigenheid van het business model en hierdoor bestaan er geen belemmeringen vanuit de bestaande business. Zichtbaar wordt dat wanneer processen bij de implementatie van een nieuw business model niet worden gescheiden van de andere business modellen; het business model met de hoogste eisen leidend wordt in processen, waardoor de kosten voor business modellen met lagere eisen te hoog worden. De business is dan niet meer complementair aan elkaar maar er treedt kannibalisatie op.

In het tabel 4 worden de resultaten schematisch weergegeven. Aangegeven wordt op welke manier wordt bijdragen aan het hanteren van verschillende business modellen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het ontwikkelen en het implementeren van business modellen.

Onderwerp:	Hoe/door:	Voorkomen van risico:	Wanneer :
leiderschap	kansen de koers laten bepalen	niet ontwikkelen nieuwe business modellen	ontwikkelen business modellen
leiderschap	doelen te stellen	geen focus en onderscheidend vermogen & verwarring onder medewerkers over prioriteiten & nieuwigheid nieuwe business model	implementeren nieuwe business
leiderschap	een strategie uit te zetten		implementeren nieuwe business
leiderschap	visie te bepalen		implementeren nieuwe business
structuur	specialistische medewerkers		compromis in service naar de klant
structuur	scheiding van werkzaamheden/doelen	geen complementariteit	implementeren nieuwe business
structuur	scheiden van operationele processen	kannibalisatie	implementeren nieuwe business
samenwerking	samenwerkingen		ontwikkelen business modellen
samenwerking	overlegvormen		ontwikkelen business modellen
variabele beloning	bonussen obv bedrijfsresultaat		ontwikkelen business modellen

**Tabel 3** Overzicht management- en organisatiefactoren Case A

## 4.3 Case B

### 4.3.1 Introductie organisatie

Case B betreft de organisatie Maître Paul. Maître Paul B.V. gevestigd te Tilburg heeft zich ontwikkeld tot één van de grotere industriële banketbakkerijen van Europa. Bij het bedrijf werken circa 220 medewerkers.

### 4.3.2 Verschillende business modellen

"Je ziet verschil tussen Private Label en je eigen merken. Het grootste verschil is dat je met je eigen bedrijf leidend bent voor je eigen assortiment en bij Private Label wordt dat gestuurd vanuit de klant."	<b>B5</b>
--	-----------

Case B kent in 2012 twee verschillende business modellen. Onderscheiden worden de business modellen Private Label en Eigen merken. Er zijn geen nieuwe business modellen geïmplementeerd gedurende de onderzoeksperiode. Beide business modellen worden hieronder toegelicht.

#### Eigen merken

Het business model eigen merken bestaat met name uit het merk Maître Paul. Dit merk wordt sinds 1984 gevoerd op de Nederlandse markt. Momenteel worden ook Bakery to Bakery (sinds 2004) en Maître Paul Professional (sinds 2011) gevoerd. Eerder werden merken als Carneby en Carlton (van 1984 tot 2011) gevoerd. De marktpositionering, merkontwikkeling en het maken van de producten wordt volledig zelfstandig uitgevoerd. Het business model eigen merken wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Bij je eigen merk bepaal je toch zelf hoe het er uit ziet."</i>	<b>B4</b>
<i>"De naamsdichtheid van merk Maître Paul is meer dan 80%. Stoppen met Maître Paul kan dus niet, want de naamsbekendheid ondersteunt de diepvriesgebak beleving in het algemeen. In de praktijk ben je verlieslatend op je eigen merk en moet je je geld met de rest verdienen."</i>	<b>B1</b>
<i>"Voor onze eigen merken hebben we een aanvrager, de productmanager. Deze is verantwoordelijk voor het merk en vanuit dat kanaal komt de aanvraag. Hij houdt namelijk ook in de gaten wat de marktontwikkelingen zijn. Op een merkproduct moet je meer marge maken en dit mag dus minder kosten."</i>	<b>B2</b>
<i>"Je trends gebruik je voor je A-merken en niet voor je Private Label. Daardoor kun je met je eigen merk steeds een stapje voor blijven lopen. We zoeken altijd het onderscheid tussen eigen merk en Private Label door eigen merk een trapje hoger te zetten qua kwaliteit en slimmigheden. Doordat je kwaliteit van je grondstoffen bij eigen merk hoger is, kun je qua prijsstelling ook iets hoger gaan zitten. Bij eigen merk is het lange termijn waardoor men er minder prioriteit aan geeft en de dagelijkse sleur voorrang krijgt."</i>	<b>B5</b>

#### Private Label

Vanuit het business model Private Label wordt voor klant onder het merk van de klant een product geproduceerd. Dit business model wordt gehanteerd sinds begin jaren '90. Eerst voor klanten in het buitenland, maar halverwege de jaren '90 ook voor retailers in Nederland. Het business model Private Label wordt door de geïnterviewden als volgt gekenmerkt.

<i>"Private Label is meer een vechtmart. Bij Private Label geven de klanten aan wat ze willen."</i>	<b>B4</b>
<i>"Bij Private Label is die consumentenprijs heel belangrijk. Wij zijn van huis uit kunstenaars en kijken niet naar wat iets kost, dat was wel even wennen toen ik hier kwam werken. We proberen wel met kwaliteit grondstoffen te werken."</i>	<b>B2</b>
<i>"De klant heeft een wensenlijst en dat gaat over grondstoffen maar ook over formaten, je krijgt een productbriefing van de klant in plaats van je eigen marketing afdeling."</i>	<b>B5</b>
<i>"Retail is wel weer wat meer hard sales."</i>	<b>B3</b>

### Overzicht van de verschillen tussen business modellen

Aan de hand van een aantal dimensies kunnen verschillen worden geconstateerd tussen de business modellen. Deze verschillen zijn in tabel 6 schematisch weergegeven.

Dimensies		
	Private Label	Eigen merken
Marge/kosten	Prijs is leidend	Hogere marge nodig voor dekking marketingkosten
Actief sinds	1992	1984
Marktbewerking	Hard sales	Agent in buitenland, folders, beurs
Klantenportfolio	Retailers	Retailers, bakkers, foodservice
Kwaliteitseisen product/productie	Conform klanteisen	Hoger dan de standaard, onderscheidend
Productontwikkeling	Lage kosten is leidend	Grote mate van vrijheid/trends

**Tabel 4 Verschillen tussen business modellen Case B**

Uit tabel 6 blijkt dat er verschillen zijn tussen business modellen op meerdere aspecten. Deze verschillen tussen business modellen onderschrijven dat er meerdere business modellen worden gehanteerd en dat daarmee Case B relevant is voor dit onderzoek.

### *4.3.3 Management- en organisatiefactoren*

#### Leiderschap

Er zijn bij Case B duidelijke doelstellingen, er zijn controleprocessen aanwezig en er is een lange termijn strategie en een visie. Door deze manier van leiderschap is voor iedereen, onafhankelijk van het business model duidelijk waar hij/zij aan toe is. Voor beide business modellen staat de te halen omzet en marge vast, hiermee wordt focus gehouden. Regelmatig wordt gekeken of de doelstellingen worden gehaald. Kansen bepalen niet de koers, maar eerder gestelde doelen op basis van marktanalyse blijven leidend. Hierdoor is de organisatie statisch en voorspelbaar, bestaat duidelijkheid en is de gehele organisatie aangesloten bij dezelfde doelen en strategie.

Deze bevindingen kunnen met de onderstaande uitspraken worden onderbouwd.

<i>"We hebben een meerjaren plan gehad vanaf het begin. Je gaat de lange termijn strategie vertalen in budgetten, maar je lange termijn strategie stel je op als je nog erg weinig weet van de business. De strategie is ook verweven in ons New Product Development (NPD) proces en staat op de checklist voordat een nieuw product wordt gemaakt; past dit in de strategische focus. We hebben bijvoorbeeld de focusmeetings waarin we bepalen waar we in willen groeien."</i>	<b>B6</b>
--	-----------

<i>"Je maakt altijd een vertakking van doelstellingen. Je begint op het hoogste niveau. Je wilt aan het einde van het jaar zoveel miljoen omzet en marge hebben. Dat vertakt zich af naar alle disciplines."</i>	<b>B5</b>
<i>"Ik heb een aantal doelstellingen die ik heb afgestemd met mijn algemeen directeur. Die doelstellingen kan ik niet in mijn eentje waarmaken. Daar heb ik mijn team voor nodig. Die doelstellingen daar gaan we dan gezamenlijk aan werken."</i>	<b>B4</b>
<i>"De mensen hebben een heel duidelijke marge en omzetdoelstelling, ik heb daarnaast de voorkeur voor een bepaalde focus omzet."</i>	<b>B3</b>
<i>"De kansen hebben voor een groot deel de koers bepaald, maar het einddoel is niet veranderd en de kansen hebben we ook wel zelf gecreëerd. Het is dan wel inspelen op een kans maar wel op basis van een markt analyse en een gedachte die er achter zit."</i>	<b>B6</b>
<i>Kansen hebben een behoorlijke invloed op de lange termijn doelstellingen, maar we zitten in een dalende diepvriesmarkt en om dat tegen te gaan zul je nog meer moeten innoveren. De hele organisatie moet daar aan meewerken. Daar hebben we de laatste jaren wel op gefocused. Tien jaar geleden was het statischer dan nu, al zie je het nu nog steeds wel."</i>	<b>B4</b>

### Structuur & samenwerking

Bij Case B worden werkzaamheden van de verschillende business modellen door dezelfde mensen uitgevoerd en niet bij verschillende mensen ondergebracht. Case B is geen grote organisatie, maar heeft een kleine team. Medewerkers zijn multi-inzetbaar. Wanneer er meer werk ligt bij het ene business model dan bij het andere, worden resources daarmee optimaal ingezet. Met grotere teams zouden de kosten hoog worden. Een ander argument waarom bij Case B taken van verschillende business modellen bij één en dezelfde persoon liggen is om de rivaliteit te beperken. Door medewerkers verantwoordelijk te houden voor meerdere business modellen wordt het bedrijfsbelang optimaal in acht genomen en niet enkel het belang van één business model. Een derde argument is dat door geen onderscheid te maken tussen business modellen, het niet onnodig complex wordt. Met name in de productie wordt hierdoor voorkomen dat fouten worden gemaakt. Om er voor te zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn van de verschillende activiteiten binnen de business modellen zijn er projectteams, overlegvormen en samenwerkingen. Iedereen is daarmee betrokken bij beslissingen en hiermee wordt voorkomen dat de ene business ten koste gaat van de andere business.

Deze bevindingen kunnen door de onderstaande uitspraken worden onderbouwd.

## Productontwikkeling

<i>"Welke productontwikkelaar het project oppakt is afhankelijk van de hoeveelheid werk die er ligt, maar je kijkt ook wie het beste past bij het project. We zijn maar een klein team dus je moet gewoon allround zijn."</i>	<b>B2</b>
---	-----------

## Commercie

<i>"De accountmanagers doen dus zowel Private Label als eigen merken."</i>	<b>B3</b>
<i>"Ik denk dat bedrijfstechnisch het wel slim is dat de accountmanager twee dingen verkoopt, want je heb er niet twee die strijden voor hun eigen zaak. Op deze manier kun je het heel goed managen."</i>	<b>B5</b>

## Productie

<i>"De instructie naar de mensen op de vloer maakt niet uit of je nu Private Label of eigen merk maakt. De mensen op de vloer kunnen niet differentiëren."</i>	<b>B4</b>
--	-----------

## Samenwerking

<i>"Het is de taak van de productmanager om zodra er dezelfde productbriefings binnenkomen van eigen merk versus Private Label, om de brandmanager hierover te informeren. Dan zoeken we met de accountmanager, productmanager en brandmanager naar een oplossing."</i>	<b>B5</b>
<i>"Ik heb één op één gesprekken één keer in de twee weken en iedere vier weken hebben we marketing en salesoverleg. Daar wisselt iedereen een beetje uit wat hij/zij gedaan heeft en wat hem/haar interessant lijkt."</i>	<b>B3</b>
<i>"Maar we hebben ook een procedure, de pov waarin projectaanvragen worden besproken. Alle partijen zijn er zo bij betrokkenen en committeren zich er aan."</i>	<b>B2</b>

## De variabele beloning van de medewerkers

In het begin van de onderzoeksperiode (2008) waren de bonussen maar gedeeltelijk gebaseerd op de prestatie van de organisatie als geheel. Dit zorgde er soms voor dat wanneer het ene business model positieve resultaten liet zien, maar het totaal bedrijfsresultaat slecht was, er toch bonussen werden uitgekeerd. Het bedrijfsbelang, van zowel de business van Private Label als de eigen merken gezamenlijk, staat voorop. Om te voorkomen dat het belang van eigen merken ten koste zou gaan van Private Labels en daarmee mogelijk van het totale bedrijfsbelang, zijn de bonussen vanaf 2009 volledig gerelateerd aan het bedrijfsbelang.



Deze bevindingen kunnen door de onderstaande uitspraken worden onderbouwd.

<p><i>"De bonus was eerst afhankelijk voor de helft van de persoonlijke doelstellingen en voor de andere helft van de bedrijfsdoelstellingen. Ik heb hier sinds 2009 een wijziging in gemaakt. De totale bonus die je kunt halen is nu afhankelijk van bedrijfsprestaties. Als we de bedrijfsprestaties niet halen kun je nog maar een bepaald percentage van de bonus halen. Eerst de bedrijfsprestaties dus."</i></p>	<p><b>B6</b></p>
<p><i>"De bonus bestaat uit drie gedeeltes. Het ene gedeelte is omzet en marge waar diegene verantwoordelijk voor is. Dan de iets meer kwalitatieve doelstellingen en als laatste zijn de doelstellingen sinds dat Clearwood eigenaar is geworden, ook afhankelijk van de bedrijfsresultaten. Er zitten dus bepaalde minnen op als de bedrijfsresultaten niet goed zijn."</i></p>	<p><b>B3</b></p>

### Context

Bij Case B worden doelen getypeerd als uitdagend en worden medewerkers niet altijd verantwoordelijk gehouden en afgerekend op prestaties. Daarnaast worden beslissingen niet altijd laag in de organisatie gemaakt, is fouten maken geoorloofd en worden in mindere mate risico's genomen door managers. Geïnterviewden doen daarbij, afhankelijk van de plaats in de organisatie waar ze zich bevinden, verschillende uitspraken. Deze bevindingen kunnen door de onderstaande uitspraken worden onderbouwd.

<p><i>"De doelen zijn zowel realistisch als uitdagend. Ze zijn smart. De mate van realisme en uitdagendheid is nog gelijk aan 3,5 jaar geleden toen ik begon. Ik durf niet te zeggen hoe dat naar de toekomst is, nu we net zijn overgenomen. Dat is nu nog een te vroeg stadium."</i></p>	<p><b>B5</b></p>
<p><i>"Een productontwikkelaar heeft het niet goed gedaan als de prijs heel hoog is, maar dan kan hij nog zijn best gedaan hebben en dan kan het misschien niet beter. Ook heeft hij het niet goed gedaan als er mensen ziek van worden, de hygiëne is heel belangrijk. Als ze intern tevreden zijn over de marge die je kunt halen, productie is tevreden dat ze het goed kunnen maken en achteraf klopt het ook met hetgeen we begroot hebben, dan is het goed."</i></p>	<p><b>B2</b></p>
<p><i>"De doelen zijn eerder uitdagend dan realistisch. Vorig jaar is de omzetdoelstelling gehaald en dat vond ik heel knap van sales. De prestatie is heel goed omdat de diepvries markt dalende is."</i></p>	<p><b>B4</b></p>
<p><i>"Budget hebben ze zelf gemaakt, maar ik vind de doelstellingen meer uitdagend dan realistisch, maar ze zijn wel smart."</i></p>	<p><b>B3</b></p>
<p><i>"We beschouwen drie man verantwoordelijk voor het merk en de beslissingen daar omtrent. Commercieel directeur, productmanager en ik, brandmanager."</i></p>	<p><b>B5</b></p>
<p><i>"Er gaat veel in nauw overleg met mij, de commercieel directeur. Ik spreek</i></p>	<p><b>B3</b></p>

<p><i>iemand er zo snel mogelijk op aan als ik iets zie wat niet goed is. Iemand die net in zijn eerste baan zit die mag wat meer fouten maken dan een ervaren iemand, maar je moet wel objectief blijven. Als het niet goed is dan doen we een vastlegging of een officiële waarschuwing. De mensen zijn meer risicomijdend. Niet zozeer resultaatverplicht, voelen de mensen zich. Ik moet er vaak wel tegen aan duwen.”</i></p>	
<p><i>Informeel vind ik dat de mate van welke beslissingen iemand mag maken een beetje persoonsafhankelijk is. Als je een fout maakt maar je hebt naar de juiste dingen gekeken en overwogen en een goede risico-inschatting gemaakt en het gaat dan vervolgens fout, that’s all in the game. Bij fouten leggen we veel vast in personeelsfiles. Formeel hebben we afspraken over wie wat mag beslissen. Bijvoorbeeld over contracten en investeringen. Dat ligt vast in een controle framework, waarin staat wie tot welk niveau beslissingen mag nemen.”</i></p>	<p><b>B6</b></p>

#### 4.3.4 Samenvatting bevindingen Case B

Case B bestaat sinds 1972 en heeft in de loop der jaren verschillende business modellen ontwikkeld. Al langere tijd, al ver voor 2008 (start onderzoeksperiode) kan de business worden verdeeld in twee business modellen, Private Label en eigen merken. Deze business modellen worden tijdens de onderzoeksperiode doorontwikkeld maar blijven stabiel. Er worden geen nieuwe business modellen geïmplementeerd.

Bij Case B wordt zichtbaar dat leiderschap, de structuur, de samenwerking en de variabele beloning van de medewerkers bijdragen aan het hanteren van verschillende business modellen. Door duidelijke doelen te stellen, een strategie te bepalen en een visie te hebben, wordt focus aangebracht en wordt duidelijkheid geschept over prioriteiten. Door werkzaamheden onder te brengen bij één medewerker wordt een hoge kostenstructuur voorkomen. Door bonussen te relateren aan het bedrijfsresultaat en samenwerkingen en overlegvormen te hanteren, wordt kannibalisatie voorkomen. Daarbij is de organisatiecontext die wordt geschetst door de geïnterviewden niet altijd eenduidig.

In het onderstaande overzicht worden de resultaten schematisch weergegeven. Aangegeven wordt op welke manier wordt bijdragen aan het hanteren van verschillende business modellen.

Onderwerp:	Hoe/door:	Voorkomen van risico:	Wanneer :
leiderschap	doelen stellen	geen focus en onderscheidend vermogen & verwarring onder medewerkers over prioriteiten	ontwikkelen business modellen
leiderschap	een strategie uit zetten		ontwikkelen business modellen
leiderschap	visie bepalen		ontwikkelen business modellen
structuur	werkzaamheden uitgevoerd door 1 mw	hoge kostenstructuur	ontwikkelen business modellen
structuur	werkzaamheden uitgevoerd door 1 mw	kannibalisatie	ontwikkelen business modellen
samenwerking	samenwerkingen		ontwikkelen business modellen
samenwerking	overlegvormen		ontwikkelen business modellen
variabele beloning	bonussen obv bedrijfsresultaat		ontwikkelen business modellen

**Tabel 5 Overzicht management- en organisatiefactoren Case B**

## 4.4 Vergelijking Case A & B

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen Case A en Case B. Achtereenvolgens wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten in kenmerken & business modellen van de organisaties en de verschillen en overeenkomsten in de manier waarop factoren bijdragen aan het hanteren van verschillende business modellen. Deze vergelijking kan enkel worden gemaakt voor de ontwikkelingsfase aangezien er bij Case B geen sprake is van implementatie van business modellen. Afsluitend worden in deze paragraaf de verschillen en overeenkomsten samengevat.

### 4.4.1 Kenmerken & business modellen

De organisaties hebben overeenkomsten met elkaar en verschillen van elkaar. Beide organisaties opereren in de levensmiddelenindustrie, zijn productiebedrijven, hebben een lange geschiedenis en laten beide een omzetgroei zien over de periode 2008-2012. De organisaties verschillen qua grootte van de onderneming. Case A kan als middelgrote organisatie worden benoemd en Case B als MKB bedrijf. De organisaties produceren verschillende producten. Case A is actief in het produceren van kruiden, droge mengsels en sauzen en Case B produceert diepvriesgebak. Beide organisaties hanteren meerdere business modellen. De complexiteit is echter wel verschillend. Bij Case A zijn er aan het einde van de onderzoeksperiode vier business modellen en bij Case B twee business modellen. Tijdens de onderzoeksperiode is bij Case A zichtbaar hoe nieuwe business modellen worden geïmplementeerd maar ook hoe bestaande business modellen worden

ontwikkeld. Bij Case B is enkel zichtbaar hoe bestaande business modellen worden ontwikkeld.

#### 4.4.2 Management- en organisatiefactoren

##### Leiderschap

Bij zowel Case A als Case B draagt leiderschap bij aan het hanteren van verschillende business modellen. De manier waarop leiderschap het hanteren van verschillende business modellen beïnvloedt is bij beide cases verschillend. Uit de interviews bij Case A blijkt dat er een grote openheid is voor het signaleren en het opvolgen van kansen. Bij Case A wordt door leiderschap openheid gecreëerd voor kansen en daarmee het implementeren van nieuwe business modellen. Bij Case B is minder ruimte voor kansen. Deze worden getoetst aan de strategie en de lange termijn doelstellingen. Nieuwe business modellen zijn bij Case B niet geïmplementeerd.

Bij Case B zorgt leiderschap er voor dat er een hele duidelijke focus is en prioriteiten worden gesteld. Dit wordt gedaan door een strategie te bepalen, lange termijn doelstellingen te stellen en deze te vertalen naar de rest van de organisatie en regelmatig te kijken of de doelstellingen worden behaald. Case A is minder gericht op strategie en lange termijn doelstellingen.

In tabel 8 worden Case A en Case B naast elkaar geplaatst voor wat betreft de uitspraken over leiderschap. Aan de hand van de kenmerken op bladzijde 21 t/m 29 worden de meest passende management- en organisatiefactoren aangegeven.

Case A			Case B		
Citaat	Resp.	Management- en organisatiefactor	Citaat	Resp.	Management- en organisatiefactor
<p><i>“Wij hebben niet bewust geëxperimenteerd met verschillende business, we wilden gewoon gaan ondernemen. We hadden natuurlijk wel focus maar ook weer niet teveel. We zagen gewoon een kans en daar gingen we voor en hadden daarbij alles behalve een strategie. De business zoals deze nu is hadden we ook zo voorgesteld 4 jaar geleden. Van te voren heb je beschouwingen, maar één ding weet je zeker, wat je verwacht dat het wordt dat wordt het in ieder geval niet. Je zal altijd met enorm veel tegenslagen geconfronteerd worden. De ondernemer wordt gescheiden van de niet ondernemer omdat de ondernemer acceptatie heeft en de problemen oplost als ze zich aandienen. Tegenslagen zijn nooit een reden om niet te beginnen. Mensen die zaken heel goed analyseren komen negen van de tien keer tot de conclusie zaken vooral niet te doen”</i></p>	<b>A12</b>	Effectuation	<p><i>“We hebben een meerjaren plan gehad vanaf het begin. Je gaat de lange termijn strategie vertalen in budgetten, maar je lange termijn strategie stel je op als je nog erg weinig weet van de business. De strategie is ook verweven in ons NPD proces en staat op de checklist voordat een nieuw product wordt gemaakt; past dit in de strategische focus. We hebben bijvoorbeeld de focusmeetings waarin we bepalen waar we in willen groeien.”</i></p>	<b>B6</b>	Causation

<i>"Ik heb de visie zo niet op mijn netvlies."</i>	<b>A9</b>	Effectuation	<i>"Je maakt altijd een vertakking van doelstellingen. Je begint op het hoogste niveau. Je wilt aan het einde van het jaar zoveel miljoen omzet en marge hebben. Dat vertakt zich af naar alle disciplines."</i>	<b>B5</b>	Causation
<i>"Concurrentieonderzoek, naar concurrenten van Intertaste, daar heb ik nooit iets van gemerkt."</i>	<b>A1</b>	Effectuation	<i>"Ik heb een aantal doelstellingen die ik heb afgestemd met mijn algemeen directeur. Die doelstellingen kan ik niet in mijn eentje waarmaken. Daar heb ik mijn team voor nodig. Die doelstellingen daar gaan we dan gezamenlijk aan werken."</i>	<b>B4</b>	Causation
<i>"De visie is niet altijd duidelijk, maar dat vind ik wel leuk. Als ik kansen zie, wil ik namelijk niet belemmerd worden. Er wordt wel steeds meer richting gegeven aan de strategie in vergelijking met een paar jaar geleden, maar je kunt nooit van 0 naar 100."</i>	<b>A8</b>	Effectuation	<i>"De mensen hebben een heel duidelijke marge en omzetdoelstelling, ik heb daarnaast de voorkeur voor een bepaalde focus omzet."</i>	<b>B3</b>	Causation
<i>"Ik vind het niet erg dat we geen lange termijn doelstellingen hebben, maar we hebben het er wel heel de tijd over en dat suggereert dat we ze hebben."</i>	<b>A7</b>	Effectuation	<i>Kansen hebben een behoorlijke invloed op de lange termijn doelstellingen, maar we zitten in een dalende diepvriesmarkt en om dat tegen te gaan zul je nog meer moeten innoveren. De hele organisatie moet daar aan meewerken. Daar hebben we de laatste jaren wel op gefocust. Tien jaar geleden was het statischer dan nu, al zie je het nu nog steeds wel."</i>	<b>B4</b>	Causation
<i>"Ja de visie vind ik goed, de strategie zie ik niet, dat is een gemiste kans."</i>	<b>A2</b>	Effectuation	<i>"De kansen hebben de koers bepaald voor een groot deel maar het einddoel is niet veranderd en de kansen hebben we ook wel zelf gecreëerd. Het is dan wel inspelen op een kans maar wel op basis van een markt analyse en een gedachte die er achter zit."</i>	<b>B6</b>	Causation
<i>"Kijk weet je wat het is bij Intertaste en dat is altijd al zo geweest: we zeggen nooit ergens nee tegen. Als er kansen geboden worden, dan wil je ze ook pakken."</i>	<b>A1</b>	Effectuation			
<i>"Flexibiliteit gaat hier boven alles. Het wijzigen van koers suggereert dat je eerder al een bepaalde weg was ingeslagen en dat is niet het geval, maar we volgen de kansen."</i>	<b>A7</b>	Effectuation			
<i>"We experimenteren veel, maar de resources moeten we wel anders inzetten. Hiermee bedoel ik dat niet alle prioriteiten op elkaar aansluiten."</i>	<b>A8</b>	Effectuation			

**Tabel 6 Vergelijking uitspraken Leiderschap**

### Structuur

Bij zowel Case A als Case B draagt de manier waarop de werkzaamheden van de verschillende business modellen worden georganiseerd bij aan het hanteren van verschillende business modellen. De manier waarop de organisatie van werkzaamheden het hanteren van verschillende business modellen beïnvloedt, is echter verschillend.

Bij Case B worden de werkzaamheden van verschillende business modellen bij één en dezelfde persoon ondergebracht. Hiermee wordt een hoge kostenstructuur voorkomen en is de totale business goed te managen. Bij Case A wordt hier anders mee omgegaan. Om de klanten de service te geven die past bij het business model worden specialisten ingezet. De werkzaamheden van verschillende business modellen zijn daarmee ondergebracht bij verschillende personen.

### De samenwerking

Bij zowel Case A als Case B bestaan veel overlegvormen en samenwerkingen tussen verschillende business modellen. Onduidelijkheden over waar er bij verschillende

business modellen aan wordt gewerkt, wordt hiermee voorkomen. Bijvoorbeeld lanceringen van producten kunnen op elkaar worden afgestemd. Door van elkaar te weten wat er speelt kan de ene business niet ten koste gaan van de andere business en wordt kannibalisatie voorkomen.

### Variabele beloning

Bij zowel Case A als Case B worden alle bonussen van medewerkers van verschillende business modellen in 2012 gerelateerd aan het bedrijfsresultaat als totaal. Het wordt daarmee minder interessant om business van een ander business model te "stelen". De omzet wordt daarmee namelijk niet groter maar wordt enkel verplaatst.

In tabel 9 worden Case A en Case B naast elkaar geplaatst voor wat betreft de uitspraken over structuur. Aan de hand van de kenmerken op bladzijde 21 t/m 29 worden de meest passende management- en organisatiefactoren aangegeven.

Case A			Case B		
Citaat	Resp.	Managemen- en organisatief actor	Citaat	Resp.	Managemen- en organisatiefactor
<i>"Voor Private Label is nu apart een accountmanager sinds een half jaar. Dit is goed voor de focus. Private Label vergt toch echt een andere manier van werken. ze zeggen wel dat Co-manufacturing business is op basis van de relatie en de lange termijn "de farmer" en dat Private Label business, het werken van contract naar contract, is "de hunter"."</i>	A8	structurele differentiatie	<i>"Welke productontwikkelaar het project oppakt is afhankelijk van de hoeveelheid werk die er ligt, maar je kijkt ook wie het beste past bij het project. We zijn maar een klein team dus je moet gewoon allround zijn."</i>	B2	geen differentiatie
<i>"Je hebt binnen de afdeling een aantal projectleiders die echt voor een specifieke Co-manufacturing klant werken, dit zijn meer de lange termijn zaken. Daarnaast heb je 1 of 2 ontwikkelaars die de korte termijn dingen oppikken. Daarmee heb je het gescheiden binnen de afdeling."</i>	A5	structurele differentiatie	<i>"De accountmanagers doen dus zowel Private Label als eigen merken."</i>	B3	geen differentiatie
<i>"Er is een duidelijke taakverdeling. De ene medewerker doet de ene klant, de ander doet de andere klant en de ander doet Private Label."</i>	A11	structurele differentiatie	<i>"De instructie naar de mensen op de vloer maakt niet uit of je nu Private Label of eigen merk maakt. De mensen op de vloer kunnen niet differentiëren."</i>	B4	geen differentiatie
<i>"Je creëert gewoon groepen, je gaat mensen opleiden voor de kleinere verpakkingen en je hebt mensen voor het industriële stuk die big bags vullen."</i>	A6	structurele differentiatie	<i>"Ik denk dat bedrijfstechnisch het wel slim is dat de accountmanager twee dingen verkoopt, want je hebt er niet twee die strijden voor hun eigen zaak. Op deze manier kun je het heel goed managen."</i>	B5	geen differentiatie
<i>"Toen ik hier kwam vier jaar geleden was er eigenlijk geen communicatie tussen de salesmanagers. Bij de eerste salesmeeting moest ik ze aan elkaar voorstellen, want ze kenden elkaar niet. We hebben toen gelijk al gezegd dat Industrie ook verantwoordelijk is voor producten uit Nijkerk en Co-manufacturing voor producten uit Puttershoek. Beoogd daarmee was dat je dan ook meer samenwerking krijgt. We hebben ook echt projecten van productontwikkeling gedeeld met teams en field research gedaan met teams van de verschillende business units."</i>	A3	crossfunctionele samenwerkingen	<i>"Het is de taak van de productmanager om zodra er dezelfde productbriefings binnenkomen van eigen merk versus Private Label, om de brandmanager hierover te informeren. Dan zoeken we met de accountmanager, productmanager en brandmanager naar een oplossing."</i>	B5	crossfunctionele samenwerkingen

<i>"Eens per maand hebben we sales overleg. Ze kunnen dan sparren met elkaar want ze hebben dezelfde problematiek en 1 maal per twee weken heb ik met alle accountmanagers bila's. De verschillende accountmanagers houden elkaar goed op de hoogte van waar ze mee bezig zijn. Ze kunnen daarmee gebruik maken van elkaar maar weten ook wat niet kan."</i>	<b>A8</b>	crossfunctionele samenwerkingen	<i>"Ik heb één op één gesprekken één keer in de twee weken en iedere vier weken hebben we marketing en salesoverleg. Daar wisselt iedereen een beetje uit wat die gedaan heeft en wat hem interessant lijkt."</i>	<b>B3</b>	crossfunctionele samenwerkingen
<i>"Je doet heel veel ideeën op door elkaars business."</i>	<b>A9</b>	crossfunctionele samenwerkingen	<i>"Maar we hebben ook een procedure, de pov waarin projectaanvragen worden besproken, alle partijen zijn er zo bij betrokken en committeren zich er aan."</i>	<b>B2</b>	crossfunctionele samenwerkingen
<i>"Wekelijks hebben we productontwikkelingsoverleg waarin we met alle ontwikkelaars om tafel zitten. Dan worden de projecten besproken en wie wat oppakt. Door het PD-overleg weet iedereen van elkaar waar die mee bezig is. We stimuleren het daarnaast om liefst gezamenlijk naar recepten te kijken dit ook om fouten te voorkomen. We hebben heel vaak gezamenlijk teastings. Dit betekent dat wanneer een productontwikkelaar iets ontwikkeld heeft, dan wordt er gezamenlijk geproefd."</i>	<b>A5</b>	crossfunctionele samenwerkingen			
<i>"Dit vertaalt zich naar de salesmeetings die er zijn, tussen de collega's onderling onder één manager. Er wordt dan heel vrij en open gesproken over nieuwe producten en ze voelen zich ook vrij om daarin te spreken. Dat je uiteindelijk qua werk heel dicht bij elkaar zit zorgt er voor dat je veel synergie kan bereiken, en dat werkt volgens mij heel goed nu."</i>	<b>A1</b>	crossfunctionele samenwerkingen			
<i>"Toen ik hier kwam was het zo bonus gerelateerd. Wat we daarin veranderd hebben is dat we gezegd hebben: iedereen is verantwoordelijk voor het totale resultaat van Intertaste. Daar is nu ook, danwel pas na een paar jaar de bonusstructuur op ingericht."</i>	<b>A3</b>	samenhangende beloningen	<i>"De bonus bestaat uit drie gedeeltes. Het ene gedeelte is omzet en marge waar diegene verantwoordelijk voor is. Dan de iets meer kwalitatieve doelstellingen en als laatste zijn de doelstellingen sinds dat Clearwood eigenaar is geworden, ook afhankelijk van de bedrijfsresultaten. Er zitten dus bepaalde minnen op als de bedrijfsresultaten niet goed zijn."</i>	<b>B3</b>	samenhangende beloningen
<i>"De bonussen die de accountmanagers kunnen ontvangen is op basis van eigen klanten, waarbij marge, omzet etc. wordt bekeken. Sinds dit jaar kijken we bedrijfsbreed, als we de bedrijfsdoelstellingen niet halen krijgt niemand zijn bonus."</i>	<b>A8</b>	samenhangende beloningen	<i>"De bonus was eerst afhankelijk voor de helft van de persoonlijke doelstellingen en voor de andere helft van de bedrijfsdoelstellingen. Ik heb hier sinds 2009 een wijziging in gemaakt. De totale bonus die je kunt halen is nu afhankelijk van bedrijfsprestaties. Als we de bedrijfsprestaties niet halen kun je nog maar een bepaald percentage van de bonus halen. Eerst de bedrijfsprestaties dus."</i>	<b>B6</b>	samenhangende beloningen
<i>"Ik denk echt niet dat er correlatie is tussen bonussen, beoordelingen en prestaties. Ik denk dat beloning veel meer een dissatisfier is. We hebben een gezamenlijke managementagenda. Dit jaar is dit een heel stuk professioneler. De bonus is voor de MT leden voor het grootste gedeelte gekoppeld aan de doelstellingen die ze voor hun vakgebied hebben. Dit jaar is voor het eerst daar iets bijgekomen. Als we de EBIT, die we met elkaar hebben gebudgetteerd cq ingeschat, niet halen dan krijgt iedereen een reductie op zijn bonus."</i>	<b>A12</b>	samenhangende beloningen			

**Tabel 7 Vergelijking uitspraken Structuur**

## Context

Bij zowel Case A als Case B zijn kenmerken aanwezig van prestatie management en van sociale ondersteuning. Bij beide ondernemingen is er zowel voor prestatie management als voor sociale ondersteuning op basis van de kenmerken geen eenduidig beeld.

Sommige kenmerken van prestatie management en sociale context zijn wel aanwezig en andere niet. Daarnaast geven de geïnterviewden een verschillend beeld af over de aanwezigheid van prestatie management en sociale ondersteuning en de manier waarop dit bijdraagt aan het hanteren van verschillende business modellen. Sommige geïnterviewden geven tegenstrijdigheden aan.

In tabel 10 worden Case A en Case B naast elkaar geplaatst voor wat betreft de uitspraken over context. Aan de hand van de kenmerken op bladzijde 20 t/m 27 worden de meest passende management- en organisatiefactoren aangegeven.

Case A			Case B		
Citaat	Resp.	Management- en organisatiefactor	Citaat	Resp.	Management- en organisatiefactor
<i>"Bij mijn vorige werkgever waren de doelstellingen veel duidelijker gekoppeld aan de strategie, dit is hier minder zichtbaar, bijvoorbeeld een opleidingsplan dat komt ergens vandaan, maar waar vandaan dat weet ik niet."</i>	A6	prestatie management	<i>"De doelen zijn zowel realistisch als uitdagend. Ze zijn smart. De mate van realisme en uitdagendheid is nog gelijk aan 3,5 jaar geleden toen ik begon. Ik durf niet te zeggen hoe dat naar de toekomst is, nu we net zijn overgenomen. Dat is nu nog een te vroeg stadium."</i>	B5	prestatie management
<i>"De doelen zijn op de afdeling nog niet echt in taakomschrijvingen vastgelegd. Je hebt bedrijfsdoelstellingen en die vertaal je door."</i>	A11	prestatie management	<i>"De doelen zijn eerder uitdagend dan realistisch. Vorig jaar is de omzetdoelstelling gehaald en dat vond ik heel knap van sales. De prestatie is heel goed omdat de diepvries markt dalende is."</i>	B4	prestatie management
<i>"De doelen zijn realistisch en haalbaar. Ik reken mijn mensen af op kwaliteit, motivatie en betrokkenheid, mijn mensen moeten zichtbaar zijn."</i>	A8	prestatie management	<i>"Budget hebben ze zelf gemaakt, maar ik vind de doelstellingen meer uitdagend dan realistisch, maar ze zijn wel smart."</i>	B3	prestatie management
<i>"Als ik kijk naar de afgelopen jaren waren de doelen in ieder geval realistisch, op basis van dat we ze behaald hebben. Ik vraag me af of ze uitdagend genoeg zijn. Ik beloon hard werken niet, ik beloon output. Ik heb zelf wel een hoge standaard en verwacht dat van mijn mensen ook en dat is wel eens lastig, maar uiteindelijk gaat het om de output."</i>	A3	prestatie management	<i>"Een productontwikkelaar heeft het niet goed gedaan als de prijs heel hoog is, maar dan kan hij nog zijn best gedaan hebben en dan kan het misschien niet beter. Ook heeft hij het niet goed gedaan als er mensen ziek van worden, de hygiëne is heel belangrijk. Als ze intern tevreden zijn over de marge die je kunt halen, productie is tevreden dat ze het goed kunnen maken en achteraf klopt het ook met hetgeen we begroot hebben, dan is het goed."</i>	B2	prestatie management
<i>"Op de lagere niveaus is niet te zien waar men verantwoordelijk voor is. De informatie is er niet en je kunt het ook niet meten. Onduidelijk is waar mensen op af worden gerekend. Hard werken wordt gezien als een enorme pre."</i>	A7	prestatie management	<i>"We beschouwen drie man verantwoordelijk voor het merk en de beslissingen daar omtrent. Commercieel directeur, productmanager en ik, brandmanager."</i>	B5	prestatie management



<i>"Elke operator is zelf verantwoordelijk voor het product."</i>	<b>A10</b>	prestatie management	<i>"Er gaat veel in nauw overleg met mij, de commercieel directeur. Ik spreek iemand er zo snel mogelijk op aan als ik iets zie wat niet goed is. Iemand die net in zijn eerste baan zit die mag wat meer fout maken dan een ervaren iemand, maar je moet wel objectief blijven. Als het niet goed is dan doen we een vastlegging of een officiële waarschuwing. De mensen zijn meer risicomijdend. Niet zozeer resultaatverplicht, voelen de mensen zich. Ik moet er vaak wel tegen aan duwen."</i>	<b>B3</b>	sociale ondersteuning
<i>"Medewerkers worden afgerekend op doelstellingen, houding en gedrag. Hard werken wordt niet beloond. Dit suggereert dat fantastische resultaten zonder hard werken kunnen worden gehaald en daar geloof ik niet in."</i>	<b>A12</b>		<i>Informeel vind ik dat de mate van welke beslissingen iemand mag maken een beetje persoonsafhankelijk is. Als je een fout maakt maar je hebt naar de juiste dingen gekeken en overwogen en een goede risico-inschatting gemaakt en het gaat dan vervolgens fout, that's all in the game. Bij fouten leggen we veel vast in personeelsfiles. Formeel hebben we afspraken over wie wat mag beslissen. Bijvoorbeeld over contracten en investeringen. Dat ligt vast in een controle framework waarin staat wie tot welk niveau beslissingen mag nemen."</i>	<b>B6</b>	sociale ondersteuning
<i>"Hard werken wordt verwacht en vaak als zelfsprekend gezien."</i>	<b>A1</b>	prestatie management			
<i>"We hebben als bedrijf tot nu toe weinig gedaan aan ontwikkeling van medewerkers. Dit is een belangrijk punt om in de toekomst wel naar te kijken. Leidinggevenden zijn risicomijdend. Niet omdat ze dat willen, maar omdat ze zoveel op hun bordje hebben liggen. Ze proberen gewoon de makkelijke beslissingen te nemen. Risico nemen doe je bewust en weloverwogen, maar hier kom je gewoon vaak niet aan toe. Mensen mogen fouten maken."</i>	<b>A2</b>	sociale ondersteuning			
<i>"Nieuwe mensen kunnen gewoon meelopen en moeten de zaken leren. Ontwikkeling en opleiding zie ik een beetje als hetzelfde. Er is alleen nog niet zoveel op papier, daar moeten we echt nog stappen in zetten."</i>	<b>A6</b>	sociale ondersteuning			
<i>"Ik ga me absoluut niet bemoeien met wat ze iedere dag doen, ze hebben een grote mate van vrijheid. Ik vind de managers bij Intertaste risiconemend, maar we moeten wel uitkijken dat we niet te risicomijdend worden. Risiconemend uit zich in het feit dat we ons nek uit durven steken en voor de lange termijn gaan."</i>	<b>A8</b>	sociale ondersteuning			
<i>Je werkt vanuit een bepaald vertrouwen met elkaar. Ze weten wanneer iets het vermelden waard is. Operationeel wil ik graag dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en zijn beslissingen maakt. De kern van initiatief nemen is dat fouten worden afgestraft. Je krijgt de glorie als het goed gaat en je krijgt op je falie als het fout gaat.</i>	<b>A12</b>	sociale ondersteuning			
<i>Als het maken van fouten niet wordt afgestraft komt het nemen van risico's in een heel ander daglicht te staan. Het is een natuurlijke verhouding die er moet zijn. Bepalend is natuurlijk hoe is die fout gemaakt. Komt het voort uit gemakzucht of luiigheid of komt het voort uit het feit dat het tegengaat en dat we er alles aan gedaan hebben."</i>		sociale ondersteuning			
<i>"Fouten maakt iedereen en fouten moet je kunnen maken. Als het maar geen herhaling is van dezelfde fouten en fouten zijn op basis van de afspraken die we met elkaar gemaakt hebben. Misschien spreek ik mensen wel eens te snel aan op fouten, maar zo zit ik in elkaar."</i>	<b>A3</b>	sociale ondersteuning			

**Tabel 8 Vergelijking uitspraken Context**

#### 4.4.3 Samenvatting van de vergelijking

##### Overeenkomsten

De cases komen overeen qua branche en laten beide omzetgroei zien over de periode 2008-2012. Bij beide cases wordt zichtbaar dat leiderschap, de organisatie van werkzaamheden, de samenwerking en de variabele beloning bepalend zijn tijdens de ontwikkeling van verschillende business modellen. Bij beide organisaties is de aanwezige context op basis van de interviews niet eenduidig en wordt zichtbaar dat de aanwezigheid van een ondersteunende context minder in verband kan worden gebracht met het hanteren van verschillende business modellen.

##### Verschillen

Zichtbaar wordt dat bij Case A wel nieuwe business modellen zijn geïmplementeerd en bij Case B niet. De cases verschillen van elkaar qua grootte van de organisatie en het aantal business modellen dat aanwezig is. Zichtbaar wordt dat de manier waarop management- en organisatiefactoren worden ingezet verschillend is bij beide cases.

De vergelijking van beide cases is schematisch weergegeven in tabel 11.

		Case A	Case B
Organisatie kenmerken	Organisatiegrootte	Middelgroot bedrijf	MKB bedrijf
	Product	Sauzen/soepen/droge mixen	Diepvriesgebak
	Branche	Levensmiddelenindustrie	Levensmiddelenindustrie
Complexiteit	Aantal BM	4(waarvan 2 ontwikkeld)	2
Dynamiek	Fase	Ontwikkeling BM (2) & Implementatie BM (2)	Ontwikkeling BM (2)
Organisatie & managementfactoren tijdens de ontwikkeling van verschillende business modellen	Leiderschap	Effectuation	Causation
	Structuur	Structurele differentiatie	Geen differentiatie
		Cross functionele samenwerkingen	Cross functionele samenwerkingen
		Samenhangende beloningen	Samenhangende beloningen
Organisatie & managementfactoren tijdens de implementatie van business modellen	Leiderschap	Causation	
	Structuur	Structurele differentiatie	
		Scheiden van operationele processen	

**Tabel 9 Totaaloverzicht vergelijking Case A & B**

## 4.5 *Proposities*

In de eerdere paragrafen zijn de bevindingen van het onderzoek weergegeven, onderbouwd met citaten van de geïnterviewden en is een vergelijking gemaakt tussen de bevindingen bij beide cases. In deze paragraaf zijn de bevindingen vertaald in proposities, waarbij onderscheid wordt gemaakt in twee fases bij het hanteren van verschillende business modellen: ontwikkeling & implementatie.

### Context

Bij beide organisaties zijn kenmerken zichtbaar van prestatie management en sociale ondersteuning, maar deze zijn niet eenduidig. Sommige kenmerken zijn wel zichtbaar en andere niet. De aanwezigheid of afwezigheid van prestatie management of sociale ondersteuning lijkt de risico's van het hanteren van verschillende business modellen niet direct te beperken of te vergroten. De bevindingen leiden daarbij niet tot verbanden tussen het hanteren van verschillende business modellen en de aanwezigheid van een ondersteunende context. Dit resulteert in de volgende propositie.

*Propositie 1: De ondersteunende context wordt door individuen verschillend ervaren en kan niet direct in verband worden gebracht met het hanteren van verschillende business modellen.*

### 4.5.1 *Ontwikkelen business modellen*

Voor de proposities over de bijdrage van management- en organisatiefactoren tijdens de fase van ontwikkeling van business modellen is gebruik gemaakt van de data vanuit beide cases en van de data over de vergelijking tussen beide cases.

### Leiderschap

Bij Case B wordt, door het bepalen van doelstellingen en een strategie en het hebben van een visie focus gecreëerd en wordt duidelijkheid gecreëerd over prioriteiten op organisatieniveau. Doordat doelstellingen duidelijk worden bepaald en doorvertaald in de organisatie, bestaat focus en lukt het Case B om twee verschillende business modellen door te ontwikkelen. Deze bijdrage van de dominante mindset causation aan het hanteren van verschillende business modellen kan worden gekoppeld aan de dynamiek gedurende de onderzoeksperiode. De reeds bestaande business modellen zijn doorontwikkeld, maar er zijn geen nieuwe business modellen ontwikkeld of business modellen die niet langer bestaan. Deze bevindingen resulteren in de volgende propositie.

*Propositie 2A: Een op causation gebaseerde mindset zorgt voor focus en duidelijkheid over prioriteiten, creëert daarmee stabiliteit en weinig veranderingen in een organisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Enkel bij Case A zijn de afgelopen jaren nieuwe business modellen geïmplementeerd. Vanuit de geïnterviewden wordt aangegeven dat dit met name gedreven is door het feit dat kansen de koers bepalen en er in veel mindere mate gestuurd wordt op doelstellingen en er sprake is van een strategie. Daarmee draagt de dominante mindset van de organisatie, effectuation, bij aan de implementatie van de nieuwe business modellen. Deze bevindingen resulteren in de volgende propositie.

*Propositie 2B: Een op effectuation gebaseerde mindset creëert flexibiliteit, brengt daarmee de organisatie in ontwikkeling en verandering en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

### Structuur

Zowel bij Case A als bij Case B worden de werkzaamheden zo ingericht dat hierdoor de verschillende business modellen naast elkaar kunnen worden gehanteerd. De manier waarop dit wordt gedaan is verschillend. Bij Case A zijn voor de verschillende werkzaamheden van de verschillende business modellen verschillende personen verantwoordelijk en bij Case B is juist één persoon verantwoordelijk voor werkzaamheden van de verschillende business modellen. Beide manieren van organiseren hebben voor- en nadelen. Het laten uitvoeren van werkzaamheden door verschillende personen zorgt er voor dat de dienstverlening optimaal aansluit op de business behorend bij het business model. Daarnaast creëert dit focus bij de medewerkers en kan ieder zich volledig richten op de ontwikkeling van het eigen business model. Het laten uitvoeren van werkzaamheden door één persoon houdt de kosten laag en zorgt er voor dat de medewerkers, bij het maken van beslissingen, alle belangen van de verschillende business modellen als gelijk kunnen wegen. Zichtbaar wordt dat het neerleggen van de werkzaamheden van verschillende business modellen bij één persoon werkbaar is in een organisatie met beperkte omvang en met een beperkte complexiteit. Het combineren van de verschillende werkzaamheden is dan nog behapbaar. Wanneer de complexiteit groter is, doordat er sprake is van meer business modellen en de organisatie als geheel ook groter is, is het structureel differentiëren beter passend. Dit resulteert in de volgende proposities.

*Propositie 3A: In een organisatie met een beperkte omvang en een beperkte complexiteit zorgt een niet gedifferentieerde structuur voor een lage kostenstructuur, voorkomt kannibalisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

*Propositie 3B: In een organisatie met een grotere omvang en een hoge mate van complexiteit zorgt structurele differentiatie voor een optimale klantservice, complementariteit van ieder business model en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

### Samenwerking & beloning

Door vaste overlegstructuren en andere vormen van samenwerking tussen de verschillende business modellen, wordt bij beide organisaties gestuurd op het voorkomen dat het verkopen van producten conform het ene business model, ten koste gaat van de verkopen van het andere business model. Medewerkers van verschillende business modellen informeren elkaar daarbij over mogelijk interessante business en delen ook waar ze op dat moment aan werken. Naast het bevorderen van samenwerking wordt ook door de manier waarop de medewerkers worden beloond, gestuurd op het gezamenlijke belang, in plaats van de belangen van de verschillende business modellen. Door de variabele beloning (bonussen) afhankelijk te maken van het bedrijfsresultaat, wordt enkel het werken aan het bedrijfsbelang beloond en niet enkel het persoonlijke danwel het belang van één enkel business model. Deze bevindingen resulteren in de volgende proposities.

*Propositie 4A: Crossfunctionele samenwerkingen bevorderen integratie tussen business modellen, voorkomen kannibalisatie en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

*Propositie 4B: Samenhangende beloningen creëren een gezamenlijk belang vanuit de verschillende business modellen en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

### **4.5.2 Implementeren van business modellen**

Voor de proposities, over de bijdrage van management- en organisatiefactoren tijdens de fase van implementatie van business modellen, is gebruik gemaakt van de data vanuit Case A.

## Leiderschap

In 2009 is bij Case A een nieuw business model geïmplementeerd. Direct bij de implementatie zijn er duidelijke doelstellingen bepaald en is er een strategie neergezet. Dit terwijl de focus in algemene zin minder is gericht op het stellen van lange termijn doelstellingen. Door het stellen van doelen en het neerzetten van een strategie is focus aangebracht en is voor alle business modellen duidelijkheid in prioriteiten gecreëerd. Deze bevindingen resulteren in de volgende propositie.

*Propositie 5A: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model creëert een tijdelijke op causation gebaseerde dominante mindset focus, onderscheidend vermogen en duidelijkheid over prioriteiten en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

## Structuur

Bij Case A wordt zichtbaar dat, op het moment waarop tijdens de implementatie van het business model, het business model direct wordt gescheiden van de overige business of, door hiervoor een aparte accountmanager aan te stellen, er focus ontstaat. Deze bevindingen leiden tot de volgende propositie.

*Propositie 5B: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het direct structureel differentiëren van het nieuwe business model voor complementariteit en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Bij Case A wordt zichtbaar dat, wanneer operationele processen niet gescheiden zijn, er bij het implementeren van een nieuw business model voor gekozen wordt, het business met de zwaarste eisen leidend te laten zijn. Dit werkt kosten verhogend, met het risico, dat bepaalde business modellen zich uit de markt prijzen wanneer er grote verschillen zijn tussen de eisen van de verschillende business modellen. De nieuwe business is dan niet meer complementair, maar kannibalisatie treedt op. Deze bevindingen leiden tot de volgende propositie.

*Propositie 5C: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het scheiden van operationele processen voor kostendifferentiatie waarmee kannibalisatie wordt voorkomen en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

## 5 DISCUSSIE EN CONCLUSIES

### 5.1 *Inleiding*

Het is voor organisaties belangrijk om meerdere business modellen te hebben, wil de organisatie succesvol zijn op de lange termijn. Tegelijkertijd wordt het kunnen hanteren van meerdere business modellen als lastig ervaren. Tegenstrijdigheden tussen verschillende business modellen maken succes tot een uitdaging. Management- en organisatiefactoren zijn in dit onderzoek in relatie gebracht met het hanteren van meerdere business modellen. Bij het hanteren van business modellen wordt onderscheid gemaakt in twee fases: het ontwikkelen en het implementeren van business modellen. De volgende centrale vraagstelling is opgesteld.

#### **Vraagstelling:**

- *Welke management- en organisatiefactoren dragen bij aan het hanteren van meerdere business modellen in één organisatie?*

Er heeft op basis van deze vraagstelling literatuuronderzoek plaatsgevonden. Vervolgens is theorievormend, kwalitatief empirisch onderzoek gedaan door middel van een casestudie. Hierbij zijn twee organisaties, die beide meerdere business modellen hanteren, onderzocht en vervolgens met elkaar vergeleken. Dit heeft geleid tot het vormen van tien proposities. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvraag en worden de gestelde proposities naast de bestaande literatuur gelegd. In dit hoofdstuk wordt daarnaast aangegeven wat de beoogde bijdragen voor zowel de theorie als de management praktijk zijn. Afsluitend worden de limitaties van dit onderzoek naar voren gebracht en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.2 *Discussie bevindingen*

De proposities, zoals opgesteld in hoofdstuk vier, worden in deze paragraaf bediscussieerd. Allereerst worden de proposities schematisch weergegeven. Aangezien de proposities zijn opgesteld op basis van enkele cases, zullen de proposities naast de bestaande literatuur worden gezet. Het vergelijken van de proposities met de literatuur is belangrijk bij theoriebouwend onderzoek. De generaliseerbaarheid wordt hiermee hoger (Eisenhardt 1989). Bij het vergelijken van de proposities met de literatuur wordt aangegeven op welke punten deze met elkaar conflicteren en op welke punten er aansluiting is.

<b>Propositieoverzicht</b>
<i>Propositie 1: De ondersteunende context wordt door individuen verschillend ervaren en kan niet direct in verband worden gebracht met het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 2A: Een op causation gebaseerde mindset zorgt voor focus en duidelijkheid over prioriteiten, creëert daarmee stabiliteit en weinig veranderingen in een organisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 2B: Een op effectuation gebaseerde mindset creëert flexibiliteit, brengt daarmee de organisatie in ontwikkeling en verandering en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 3A: In een organisatie met een beperkte omvang en een beperkte complexiteit zorgt een niet gedifferentieerde structuur voor een lage kostenstructuur, voorkomt kannibalisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 3B: In een organisatie met een grotere omvang en een hoge mate van complexiteit zorgt structurele differentiatie voor een optimale klantenservice, complementariteit van ieder business model en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 4A: Crossfunctionele samenwerkingen bevorderen integratie tussen business modellen, voorkomen kannibalisatie en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 4B: Samenhangende beloningen creëren een gezamenlijk belang vanuit de verschillende business modellen en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 5A: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model creëert een tijdelijke op causation gebaseerde dominante mindset focus, onderscheidend vermogen en duidelijkheid over prioriteiten en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 5B: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het direct structureel differentiëren van het nieuwe business model voor complementariteit en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>
<i>Propositie 5C: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het scheiden van operationele processen voor kostendifferentiatie waarmee kannibalisatie wordt voorkomen en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.</i>

**Tabel 10 Propositieoverzicht**



### 5.2.1 Leiderschap

Leiderschap wordt door een steeds grotere groep onderzoekers als een rechtstreekse beïnvloeder van het hanteren van verschillende business modellen gezien (Lubatkin et al. 2006). Leiders en managers zijn verantwoordelijk voor de beslissingen die worden genomen en kunnen daarmee invloed uit oefenen en conflicten tussen business modellen voorkomen. Er bestaan twee verschillende manieren waarop beslissingen worden genomen, ook wel de mindset/het dominante denken van de organisatie genoemd (Blekman 2011). Deze twee verschillende manieren worden causation en effectuation genoemd (Sarasvathy 2001). Deze mindsets gaan uit van een verschillende benadering maar beide mindsets kunnen gebruikt worden om waarde te creëren. Propositie 2A, 2B en 5A gaan over leiderschap in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen.

*Propositie 2A: Een op causation gebaseerde mindset zorgt voor focus en duidelijkheid over prioriteiten, creëert daarmee stabiliteit en weinig veranderingen in een organisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Uit propositie 2A komt naar voren dat een dominante mindset causation bijdraagt aan het hanteren van verschillende business modellen doordat dit focus creëert en duidelijkheid geeft over prioriteiten. Juist wanneer er tegenstellingen zijn in de vorm van verschillende business modellen is prioriteitsbepaling en een gezamenlijke visie van belang omdat hiermee het gezamenlijke doel voorop blijft staan. Doordat middels leiderschap lange termijn doelstellingen worden bepaald en een strategie wordt gevolgd, is er sprake van stabiliteit om de bestaande business modellen te ontwikkelen. Causation zorgt daarmee voor interne stabiliteit bij het hanteren van verschillende business modellen. Er worden minder snel nieuwe business modellen geïmplementeerd in een organisatie met causation als dominante mindset, omdat niet van de lange termijn doelstellingen wordt afgeweken. Aanvullend op de bestaande literatuur wordt daarmee zichtbaar dat causation in mindere mate leidt tot veranderingen, maar er wel voor zorgt dat de bestaande business goed op elkaar is afgestemd en daarmee succesvol naast elkaar kunnen bestaan. Zolang de omgeving geen andere eisen gaat stellen, zorgt causation voor een consistente langdurige visie, waarmee de bestaande business wordt uitgebouwd. Dit sluit aan op eerder onderzoek waaruit blijkt dat causation het meest bruikbaar in statische, lineaire en onafhankelijke omgevingen (Sarasvathy 2001).

*Propositie 2B: Een op effectuation gebaseerde mindset creëert flexibiliteit, brengt daarmee de organisatie in ontwikkeling en verandering en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 2B geeft aan dat ook een dominante mindset gebaseerd op effectuation van positieve invloed is op het hanteren van verschillende business modellen. Effectuation kan een positieve bijdrage leveren aan het in beweging brengen van de organisatie door flexibiliteit te creëren. Door kansen de koers te laten bepalen en geen lange termijn doelstellingen te formuleren, worden de mogelijkheden gecreëerd om nieuwe business modellen te implementeren. Het implementeren van nieuwe business modellen is, naast het ontwikkelen van bestaande business modellen, noodzakelijk voor het hanteren van verschillende business modellen. Wanneer een organisatie niet enkel de bestaande business modellen wil doorontwikkelen maar ook breder georiënteerd is, is een op effectuation gebaseerd mindset essentieel. Dit laatste sluit aan op eerder onderzoek waar uit blijkt dat de effectuation benadering bruikbaar is in dynamische en niet lineaire omgevingen (Sarasvathy 2001). Het implementeren van nieuwe business modellen kan daarmee een eis zijn vanuit een dynamische omgeving.

*Propositie 5A: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model creëert een tijdelijke op causation gebaseerde dominante mindset focus, onderscheidend vermogen en duidelijkheid over prioriteiten en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Het implementeren van nieuwe business modellen is een belangrijk onderdeel van het hanteren van verschillende business modellen. Omdat er tijdens de implementatie van een nieuw business model een andere dynamiek ontstaat in het bedrijf met nieuwe tegenstellingen is het geven van duidelijkheid van belang. Medewerkers hebben op dat moment behoefte aan prioriteitsstelling, doelstellingen en een strategie. Hiermee wordt verduidelijkt hoe het nieuwe business model zich onderscheidt ten opzichte van de overige business modellen maar wordt ook het belang aangegeven van het implementeren van het nieuwe business model. Hierdoor wordt de kans verkleind dat het nieuwe business model niet de juiste prioriteit krijgt en zich niet kan onderscheiden ten opzichte van de reeds bestaande business.

## 5.2.2 Structuur

### Differentiatie

(Duncan 1976) zocht het vermogen om succesvol tegenstrijdigheden te combineren in structurele termen. Het scheiden van de verschillende business modellen door deze in verschillende businessunits onder te brengen zorgt er voor dat ieder zich volledig kan richten op zijn taak (O'Reilly and Tushman 2004). Waar het scheiden van business modellen in verschillende units er voor zorgt dat iedere unit zich volledig kan richten op haar eigen taken is het daarbij niet onbelangrijk dat het aantal resources bedrijfsbreed zo laag mogelijk blijven en de processen bedrijfsbreed gelijk zijn (Gilbert 2005). Propositie 3A, 3B, 5B en 5C gaan over structuur in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen.

*Propositie 3A: In een organisatie met een beperkte omvang en een beperkte complexiteit zorgt een niet gedifferentieerde structuur voor een lage kostenstructuur en voorkomt kannibalisatie en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 3A geeft aan dat door onderbrengen van werkzaamheden van verschillende business modellen bij dezelfde persoon, de kosten laag kunnen blijven en de ene business niet zo snel ten koste gaat van de andere business. Lage kosten en het voorkomen van kannibalisatie van de business draagt positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen. In eerder onderzoek lijkt met name het structureel scheiden bij te dragen aan het hanteren van verschillende business modellen. Er wordt daarbij geen onderscheid gemaakt in de organisatie grootte en complexiteit van de organisatie, maar enkel in de mate waarin business modellen onderling met elkaar conflicteren (Markides 2004). Wanneer er veel conflicten zijn dan is scheiden voor de hand liggend en bij minder conflicten is scheiden minder noodzakelijk. Uit dit onderzoek blijkt dat, wanneer de organisatie in omvang beperkt is en er sprake is van enkele business modellen, het niet onderbrengen van de werkzaamheden van verschillende business modellen bij één persoon bijdraagt. Wanneer een organisatie met een beperkte omvang en een beperkt aantal business modellen wel structureel de business modellen zou scheiden, lijkt het dat dan de kosten te hoog zullen worden.

*Propositie 3B: In een organisatie met een grotere omvang en een hoge mate van complexiteit zorgt structurele differentiatie voor een optimale klantenservice en complementariteit van ieder business model en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 3B geeft aan dat het structureel scheiden van business modellen bijdraagt aan het hanteren van verschillende business modellen, doordat business modellen zich dan volledig los van elkaar kunnen ontwikkelen. Omdat de business modellen de vrijheid krijgen om zich volledig op de eigen markt te richten, kunnen de business modellen complementair zijn aan elkaar. Door specialisten in te zetten kunnen de klanten, behorend bij ieder business model, optimaal worden bediend. Als aanvulling op bestaande literatuur blijkt uit dit onderzoek dat het scheiden van business modellen met name positief bijdraagt wanneer er sprake is van meer dan enkele business modellen, waardoor de complexiteit hoog is en de organisatie een dusdanige grootte heeft dat het scheiden van business modellen ook rendabel is. Wanneer er meer dan enkele business modellen aanwezig zijn dan is het niet goed meer te managen door één persoon en wanneer de organisatie in omvang groot genoeg is, kunnen kosten beter worden opgevangen.

*Propositie 5B: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het direct structureel differentiëren van het nieuwe business model voor complementariteit en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Het implementeren van nieuwe business modellen is een belangrijk onderdeel van het hanteren van verschillende business modellen. Wanneer het nieuwe business model gevangen wordt in de bestaande structuren, bestaat het risico dat er niet genoeg focus en aandacht uit gaat naar het nieuwe business model en het zich daardoor niet kan onderscheiden van de bestaande business. Door het nieuwe business model tijdens de implementatie direct te scheiden van de bestaande business krijgt het nieuwe business model direct de ruimte om complementair te zijn aan de bestaande business. de structurele differentiatie wordt op dat moment verhoogd. Dit is een aanvulling op hetgeen (Chesbrough 2010) aangeeft in eerder onderzoek. (Chesbrough 2010) legt namelijk de nadruk op leiderschap en een sterke cultuur wil het implementeren van een nieuw business model succesvol worden. Deze propositie geeft aan dat structureel differentiëren ook van belang is. Daarnaast geeft deze propositie een eerste beeld van hoe structurele differentiatie zich ontwikkelt naarmate er nieuwe business modellen

worden geïmplementeerd, waarmee de bestaande onduidelijkheid op dit onderwerp (Raisch et al. 2009) wordt beperkt.

*Propositie 5C: Tijdens een implementatietraject van een nieuw business model zorgt het scheiden van operationele processen voor kostendifferentiatie, waarmee kannibalisatie wordt voorkomen en draagt daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Deze propositie geeft aan dat om business modellen naast elkaar te kunnen hanteren je al tijdens het implementatietraject van een nieuw business model processen moet scheiden. Wordt dat niet gedaan dan zal één eisenpakket leidend worden bij de benodigde overhead, kwaliteitsstandaarden, machines en niveau werknemers. Voor de hand liggend is dan om het zwaarste eisenpakket te volgen. Voor de business modellen met mindere eisen werkt dit kostenverhogend en gaat dit ten koste van de business. Het scheiden van processen is nog niet zo gemakkelijk. Het splitsen van fabrieken en overhead werkt eerder kosten verhogend en daarmee indirect weer omzetverlagend. Interessanter is het om enkel business modellen naast elkaar te hanteren waarvan de eisenpakketten niet te ver uit elkaar liggen. De klanten hoeven in dat geval niet te betalen voor eisen die ze zelf niet hebben neergelegd. In de bestaande literatuur over structuur en het structureel differentiëren van business modellen wordt met name gesproken over het onderbrengen van werkzaamheden bij verschillende personen en creëren van pragmatische grenzen om exploratie mogelijk te maken (Burgers 2009). Uit dit onderzoek blijkt dat in structurele differentiatie ook operationele processen een rol spelen. Ook deze zul je moeten scheiden, al lijkt dit minder gemakkelijk.

### Integratie

Integratie mechanismen zorgen er zowel tijdens de implementatiefase als de ontwikkelfase voor, dat er interactie is tussen business modellen (Jansen et al. 2008). Deze zijn van belang omdat de business modellen gezamenlijk voor het bedrijfsresultaat moeten zorgen. Er kan onderscheid worden gemaakt in verschillend types integratie mechanismen op basis van twee aspecten. Organisatieniveau en topmanagementniveau en formele- en informele integratie mechanismen (Jansen et al. 2008, Burgers 2009). Met formele integratie mechanismen wordt het coördineren en integreren van de verschillende business modellen bedoeld. Propositie 4A en 4B gaan over formele integratiemechanismen in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen.

*Propositie 4A: Crossfunctionele samenwerkingen bevorderen integratie tussen business modellen, voorkomen kannibalisatie en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 4A geeft aan dat, wil een organisatie meerdere business modellen kunnen hanteren, het noodzakelijk is om samenwerkingsvormen tussen de business modellen op te zetten. Samenwerkingsvormen kunnen bijvoorbeeld zijn projectgroepen, teamoverleg of afdelingsoverleg. Door kennis uit te wisselen en informatie te delen blijven medewerkers, die taken uitvoeren van verschillende business modellen, op de hoogte van zaken. Ze zullen hierdoor minder gemakkelijk activiteiten ontplooiën die ten koste gaan van de andere business. Uit dit onderzoek blijkt hiermee het belang van crossfunctionele samenwerkingen en wordt daarmee eerder onderzoek van (Jansen et al. 2009) geïllustreerd. (Burgers 2009, Floyd and Lane 2000, Volberda 1998, Volberda 1998) zijn mindere voorstanders van crossfunctionele samenwerkingen omdat deze kostenverhogend zouden werken, rolconflicten creëren en de individuele onafhankelijkheid zou verlagen. Deze bevindingen kunnen met dit onderzoek niet worden onderstreept.

*Propositie 4B: Samenhangende beloningen creëren een gezamenlijk belang vanuit de verschillende business modellen en dragen daarmee positief bij aan het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 4B geeft het belang aan van samenhangende beloningen wanneer je verschillende business modellen naast elkaar hanteert. Wanneer medewerkers enkel worden afgerekend op de doelstellingen behorend bij het eigen business model, ligt het voor de hand om belangen van het eigen business model voorop te stellen. Hiermee wordt het minder relevant of de behaalde omzetverhoging een omzetverlaging betekent bij een ander business model of zelfs op bedrijfsniveau. Door beloningen afhankelijk te maken van de bedrijfsprestaties, komen deze bedrijfsprestaties te allen tijde voorop te staan. Waar in eerder onderzoek samenhangende beloningen worden gezien als een integratiemechanisme op topmanagementniveau (Burgers 2009), blijkt uit dit onderzoek dat dit ook van toepassing is op medewerkers van verschillende business modellen. Deze medewerkers hoeven geen onderdeel uit te maken van het Top Management maar kunnen ook accountmanagers zijn. Juist voor medewerkers van verschillende business modellen is het van belang dat de beloning gebaseerd is op het totale bedrijfsresultaat in plaats van op enkel het resultaat van het eigen business model om kannibalisatie te voorkomen.

### 5.2.3 Context

Een groeiende herkenning van de rol van processen en systemen en een verschuiving van het trade-off denken (structurele oplossingen) naar het paradoxaal denken, heeft geleid tot de ontwikkeling van contextuele oplossingen voor het succesvol kunnen hanteren van meerdere business modellen. De context wordt gezien als een set van processen en systemen die er voor zorgen dat medewerkers eigen keuzes maken hoe ze hun tijd verdelen tussen verschillende zaken (Gibson and Birkinshaw 2004). Volgens (Gibson and Birkinshaw 2004) heeft organisatiecontext belangrijke overeenkomsten met structurele context, organisatie cultuur en organisatie klimaat. Er wordt over contextuele oplossingen voor het kunnen hanteren van meerdere business modellen gesproken in twee dimensies: prestatie management en sociale ondersteuning (Birkinshaw and Gibson 2004). Propositie 1 gaat over context in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen.

*Propositie 1: De aanwezigheid van een ondersteunende context wordt door individuen verschillend ervaren en kan niet direct in verband worden gebracht met het hanteren van verschillende business modellen.*

Propositie 1 geeft aan dat onderzoek naar de aanwezige ondersteunende context niet één vaststaand beeld oplevert. Afhankelijk van de laag en de persoon in de organisatie wordt deze context anders ervaren. Waar sommige personen grote druk ervaren en een duidelijke focus op presteren en weinig tolerantie van fouten en beloning voor hard werken, ligt dit bij andere personen in de organisatie anders. Dit zou kunnen betekenen dat de keuze van respondenten grotendeels bepalend is voor de definiëring van de ondersteunende context. Ook geeft deze propositie aan dat de ondersteunende context niet rechtstreeks in verband kan worden gebracht met het hanteren van verschillende business modellen. Het lijkt minder interessant of er een hoge- danwel lage mate van prestatie management en sociale ondersteuning aanwezig is en suggereert dat een organisatie met een lage mate van performance management, ook prima meerdere business modellen tegelijk kan hanteren. Dit staat haaks op de bestaande literatuur. (Gibson and Birkinshaw 2004) zien context juist meer als een bredere toegevoegde waarde dan bijvoorbeeld structuur omdat het bijdraagt aan de organisatie als geheel in plaats van een enkel business model. Een hoge mate van prestatie management en een hoge mate van sociale ondersteuning creëert gezamenlijk een "high performance organisation". Een "high performance organisation" is in staat om met tegenstrijdigheden om te gaan.

## **5.3 Bijdragen**

### *5.3.1 Inleiding*

Met dit onderzoek is beoogt drie bijdragen te leveren aan de literatuur en de praktijk van het hanteren van verschillende business modellen.

Allereerst door te verduidelijken welke en hoe management- en organisatiefactoren een bijdrage kunnen leveren aan het hanteren van verschillende business modellen. Uit dit onderzoek is een overzicht ontstaan van welke management- en organisatiefactoren een bijdrage kunnen leveren aan het hanteren van verschillende business modellen en welke management- en organisatiefactoren mogelijk een mindere bijdrage leveren. Daarnaast is zichtbaar geworden op welke manier deze management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren aan het hanteren van verschillende business modellen.

Ten tweede door de gegevens over de bijdrage van management- en organisatiefactoren te specificeren naar de fase waarin een organisatie zich bevind. Daarbij is inzichtelijk gemaakt welke management- en organisatiefactoren op verschillende momenten op een verschillende manier een bijdrage leveren.

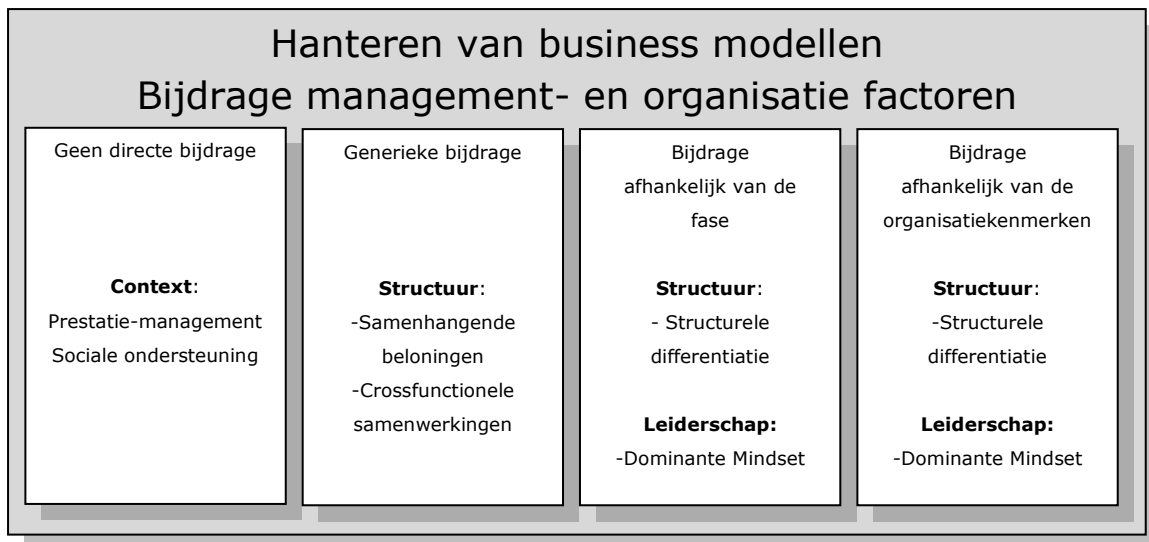
Ten derde door suggesties te geven aan organisaties met verschillende business modellen voor het inrichten van management en organisatie. De bevindingen van dit onderzoek kunnen organisaties helpen om, afhankelijk van de eigen kenmerken, organisatie en management in te zetten bij het voorkomen van risico's die gepaard gaan met het hanteren van verschillende business modellen.

In deze paragraaf worden de bovenstaande bijdragen toegelicht.

### *5.3.2 Bijdrage 1*

In figuur 6 is schematisch weergegeven welke management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat context geen directe bijdrage levert aan het hanteren van verschillende business modellen en dat structuur en leiderschap een bijdrage leveren aan het hanteren van verschillende business modellen. Voor de manier waarop factoren een bijdrage kunnen leveren, zijn met uitzondering van integratiemechanismen, de organisatiekenmerken en de fase waarin de organisatie zich bevindt van belang. Bepalend is of de organisatie bezig is met het ontwikkelen van de bestaande business modellen of juist met het implementeren van nieuwe business modellen en of de organisatie groot en complex of klein en simpel is.





**Figuur 6 Management- en organisatiefactoren & bijdragen**

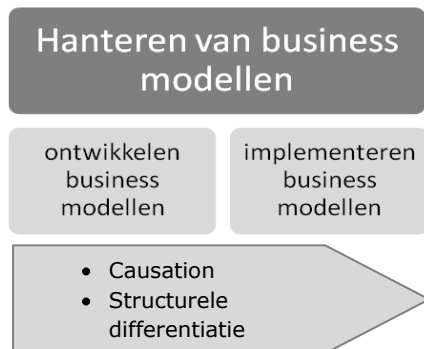
In tabel 13 is schematisch weergegeven hoe de management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren aan het hanteren van verschillende business modellen. Door het inzetten van management- en organisatiefactoren kunnen business modellen succesvol naast elkaar bestaan en worden risico's voorkomen.

Management- en organisatie factor:	Hoe/door:	Voorkomen van risico:
leiderschap	kansen de koers laten bepalen	niet ontwikkelen nieuwe business modellen
leiderschap	doelen te stellen	geen focus en onderscheidend vermogen & verwarring onder medewerkers over prioriteiten & nieuwigheid nieuwe business model
leiderschap	een strategie uit te zetten	
leiderschap	visie te bepalen	
structuur	specialistische medewerkers	compromis in service naar de klant
structuur	werkzaamheden uitgevoerd door 1 mw	kannibalisatie
structuur	werkzaamheden uitgevoerd door 1 mw	hoge kostenstructuur
structuur	scheiding van werkzaamheden/doelen	geen complementariteit
structuur	scheiden van operationele processen	kannibalisatie
structuur	samenwerkingen	
structuur	overlegvormen	
structuur	bonussen o.b.v .bedrijfsresultaat	

**Tabel 11 Management- en organisatiefactoren & risicobeperking**

### 5.3.3 Bijdrage 2

Het hanteren van business modellen is geen statisch begrip, maar kan worden onderverdeeld in het ontwikkelen van bestaande business modellen en het implementeren van nieuwe business modellen, zie ook figuur 7.



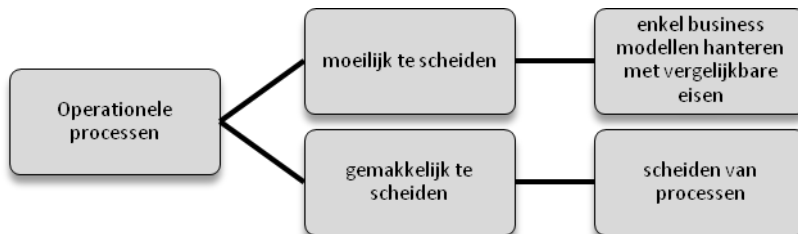
**Figuur 7 Management- en organisatiefactoren & fases**

Tussen de fases worden verschillen en overeenkomsten gevonden tussen de manier waarop management- en organisatiefactoren een bijdrage kunnen leveren. Met name de verschillen zijn interessant.

Zichtbaar wordt dat een organisatie met een op effectuation gebaseerde dominante mindset tijdens de implementatie van een nieuw business model de focus verlegt naar causation. Dit om er voor de zorgen dat de bedrijfsdoelstellingen voorop blijven staan. Een ander verschil is dat structurele differentiatie tijdens de implementatie van nieuwe business modellen nog belangrijker wordt dan tijdens de ontwikkeling van bestaande business modellen.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het direct onderbrengen van werkzaamheden van het nieuwe business model bij een apart persoon maar ook het scheiden van operationele processen tijdens de implementatie van belang is. Het scheiden van operationele processen is van belang omdat ook de eisen aan deze processen bij de business modellen verschillend zijn. Het scheiden van processen lijkt minder gemakkelijk. Benodigde overhead, kwaliteitsstandaarden, machines en niveau werknemers zijn met name in productie organisaties niet gemakkelijk te scheiden. Dit geeft beperkingen aan het implementeren van nieuwe business modellen. Een dergelijk bedrijf, waar processen minder gemakkelijk te scheiden zijn, zal zijn business modellen in hogere mate vergelijkbaar met elkaar moeten laten zijn, dan een organisaties, waar dergelijke processen wel gemakkelijker te scheiden zijn. Deze vergelijkbaarheid is noodzakelijk, wil het aanpassen van de standaarden aan de hoogste eisen, niet leiden tot een mismatch

tussen behoefte en aanbod in onder andere kostprijs. Een mismatch kan uiteindelijk leiden tot kannibalisatie, waarbij de ene business ten koste gaat van de andere business. Deze inzichten over operationele processen in relatie tot het hanteren van business modellen, bieden een breder beeld over structuren in relatie tot het hanteren van verschillende business modellen. In figuur 10 is dit schematisch weergegeven.

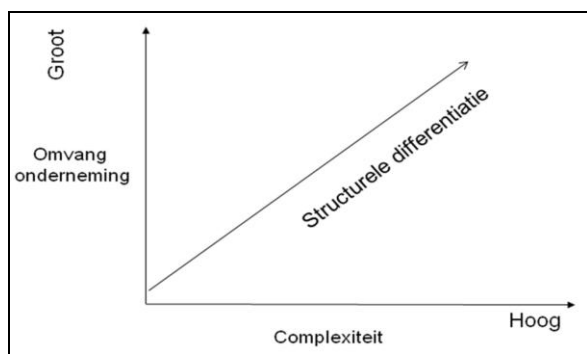


**Figuur 8 Bijdrage operationele processen**

### 5.3.4 Bijdrage 3

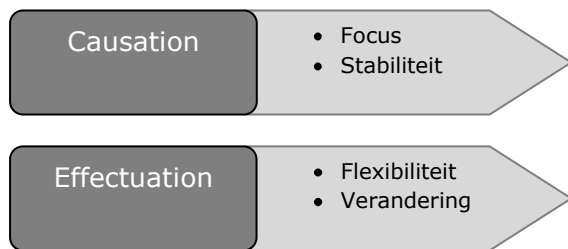
In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er, afhankelijk van de kenmerken in de organisatie, verschillen bestaan tussen welke management- en organisatiefactoren een bijdrage leveren. Met deze kennis kunnen organisatie en management nog specifiekere worden ingezet door organisaties.

Is een organisatie relatief klein en zijn er maar enkele business modellen, dan is structureel differentiëren niet voor de hand liggend. De kosten zijn hiervoor te hoog. Is een organisatie groter en is er sprake van meer dan enkele business modellen dan is structurele differentiatie voor de hand liggend. Business modellen hebben dan de mogelijkheid om zich complementair aan elkaar te ontwikkelen. In figuur 8 is dit schematisch weergegeven.



**Figuur 9 Bijdrage structurele differentiatie**

Is een organisatie stabiel en zijn er weinig veranderingen, dan past een dominante mindset causation goed bij de organisatie. Is er juist wel behoefte aan verandering en flexibiliteit, dan zal een dominante mindset effectuation beter passen. In dat geval wordt de koers meer bepaald op basis van kansen en is er minder sprake van lange termijn doelstellingen. De organisatie wordt daarmee flexibel en staat open voor verandering. In figuur 9 is dit schematisch weergegeven.



**Figuur 10 Bijdrage dominante mindset**

## **5.4 Limitaties en vervolgonderzoek**

### **5.4.1 Limitaties**

Zoals bij ieder onderzoek kent ook dit onderzoek zijn limitaties. De meest in het oog springende zijn in deze paragraaf vermeld.

#### Generaliseerbaarheid

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de levensmiddelenbranche. Deze branche heeft kenmerken die ook terug te zien zijn bij andere branches, maar ook veel kenmerken die specifiek gebonden zijn aan deze branche. Zo zorgt de supermarkt oorlog er voor dat prijzen in de levensmiddelenbranche onder druk komen te staan. De grondstofprijzen zijn daarnaast fors aan het stijgen. Het spanningsveld in de levensmiddelenbranche verandert aanzienlijk, waarbij supermarkten steeds meer macht krijgen en A-merk fabrikanten daarmee buiten spel worden gezet. Deze specifieke branchekenmerken zorgen er voor dat de resultaten niet per definitie generaliseerbaar zijn naar iedere branche.

Een casestudy staat er om bekend een onderzoeksmethode te zijn waarbij de onderzoeksresultaten in mindere mate generaliseerbaar zijn. In dit onderzoek zijn twee cases met elkaar vergeleken. Om de resultaten van het onderzoek duidelijker te kunnen onderstrepen had een breder onderzoek, met meerdere organisaties met verschillende kenmerken wenselijk geweest. Dit verduidelijkt of de resultaten enkel aan deze cases

kunnen worden gekoppeld of breder bruikbaar zijn. Dit had daarnaast zichtbaar gemaakt of andere invloedsfactoren bepalend zijn voor welke en hoe management- en organisatiefactoren bijdragen aan het hanteren van verschillende business modellen.

#### Methode van onderzoek

De methode van onderzoek is kwalitatief van aard geweest. Deze methode is passend bij theoriebouwend onderzoek, maar kent ook zijn beperkingen. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door een grote vrijheid in de dataverzameling en analyse. Bij één van beide onderzochte organisaties is de auteur van deze scriptie zelf werkzaam en bij de andere organisatie heeft zij in het verleden gewerkt. Dit zorgt in zekere mate voor een bias (vooringenomenheid). De interviews zijn daarnaast allemaal door de auteur van deze scriptie uitgevoerd en verwerkt. Het risico hiervan is dat interpretatie en meningvorming een rol spelen en de onafhankelijkheid laag is. Door de interviews middels een datarecorder op te nemen en de data stapsgewijs uit te werken en te analyseren is getracht dit zoveel mogelijk te voorkomen.

#### Het begrip "Business Model"

Het begrip "Business Model" is niet eenduidig (Shafer 2005). In eerder onderzoek is dit begrip op vele manieren uitgelegd. Aangezien er geen eenduidig beeld ontstaat van dit begrip is ook niet eenduidig vast te stellen dat in dit onderzoek gesproken is over business modellen. Dit kan tot discussie leiden. Aangezien de verschillen tussen de business modellen bij beide cases wel eenduidig zijn vastgesteld, kunnen we wel vaststellen dat we hier spreken van tegenstrijdigheden. Deze tegenstrijdigheden vormen de basis voor dit onderzoek.

### *5.4.2 Vervolgonderzoek*

#### Proposities

Dit onderzoek is theoriebouwend van aard. Dit geeft de mogelijkheid voor verder onderzoek met een theorietoetsend karakter, waarbij de gestelde proposities kunnen worden getoetst. Uit een dergelijk onderzoek kan blijken of de resultaten uit dit onderzoek houdbaar zijn.

Niet alleen het theorievormende karakter van dit onderzoek maar ook de beperkingen van dit onderzoek geven direct aanleiding voor verder onderzoek.

### Branche & organisaties

Een vergelijkbaar onderzoek zou kunnen worden uitgevoerd in een andere branche of met organisaties in verschillende branches. Hiermee kan worden vermeden dat de resultaten enkel kunnen worden toegeschreven aan een specifieke branche en worden de resultaten meer generaliseerbaar. In dit onderzoek zijn twee organisaties met elkaar vergeleken. In vervolgonderzoek zouden meer organisaties met elkaar kunnen worden vergeleken. Hiermee kan tevens worden verduidelijkt wat de rol is van andere invloedsfactoren.

### Management- en organisatiefactoren

In dit onderzoek is gekeken naar een beperkt aantal management- en organisatiefactoren in relatie tot het hanteren van meerdere business modellen over een langere periode. In verder onderzoek kan het aantal management- en organisatiefactoren worden uitgebreid, om hiermee een breder beeld te creëren. Informele integratiemechanismen, managementrollen en leiderschapstijlen zijn enkele voorbeelden van mogelijk te onderzoeken management- en organisatiefactoren. De omgevingsdynamiek (Jansen et al. 2005) en de mate van competitie, de marktorientatie, de beschikbaarheid van resources en de omvang van een onderneming worden naast management- en organisatiefactoren als beïnvloeder van het succesvol combineren van business modellen erkend (Raisch and Birkinshaw 2008). Verder onderzoek zou ook hier naar uit kunnen gaan.

### Onderzoekperiode

In de interviews is met regelmaat gesproken over de toekomst van de organisaties en de verschillende business modellen. Hieronder zijn een aantal citaten hierover weergegeven.

<i>"Ik denk dat we over een paar jaar niet de vier verschillende business meer hebben. Ik denk dat we Vers dan niet meer hebben en een groot deel van Industrie dan ook kwijt zijn. Als je het allemaal wil blijven doen is de enige oplossing groei. Als het volume harder binnenkomt dan dat de eisen van je klant stijgen."</i>	<b>A7</b>
<i>"Duidelijk moet nog gaan worden wat nou de effecten gaan zijn op langere termijn. Wij moeten dondersgoed weten wat we verkopen, nu merk je dat we het nog niet een stap voor zijn, we zijn er nog niet."</i>	<b>A10</b>
<i>"Ik vraag me af of dat de nieuwe eigenaren na verloop van tijd het eigen merk nog</i>	<b>B1</b>

<i>aanhouden. Onze mark wordt kapot gemaakt door de supermarkten. Door eigen winkels te beginnen sla je dit over en kun je mogelijk meer marge maken."</i>	
<i>"Op een gegeven moment ben ik bang dat het merk Maitre Paul van de markt verdwijnt."</i>	<b>B4</b>

De onderzoeksperiode van dit onderzoek is van 2008 tot 2012. Geïnterviewden geven duidelijk blijk van mogelijke ontwikkelingen op langere termijn. Onduidelijk is dan ook of deze periode representatief is. Mogelijk dat door over een langere periode onderzoek te doen, resultaten zich verduidelijken of juist worden afgezwakt. Een langere onderzoeksperiode is dan ook een suggestie voor vervolgonderzoek.

## LITERATUUR

Adler, P., B. Goldoftas and D. Levine (1999) 'Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System', *Organization Science* 10(1): 43-68.

Amit, R. and C. Zott (2001) 'Value Creation in e-Business', *Strategic Management Journal* 22(6-7): 493-520.

Ancona, D., P. Goodman, B. Lawrence and M. Tushman (2001) 'Time: A New Research Lens', *Academy of Management Review* 26(4): 645-663.

Baden-Fuller, C.C. (2010) 'Business Models as Models', *Long range planning* 43(2-3): 156-171.

Beckman, C.M. (2006) 'The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior', *Academy of Management journal* 49(4): 741.

Birkinshaw, J. and C. Gibson (2004) 'Building Ambidexterity into an Organization', *Mit Sloan Management Review* 45(4): 47-+.

Blekman, T. (2011) Corporate Effectuation. *Academic Service*

Bryman, A., E. Bell. 2011. Business research methods. *Oxford University Press*, New York

Burgers, J.H. (2009) 'Structural Differentiation and Corporate Venturing: The Moderating Role of Formal and Informal Integration Mechanisms', *Journal of business venturing* 24(3): 206.

Carmeli, A. and M.Y. Halevi (2009) 'How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity', *Leadership Quarterly* 20(2): 207-218.

Chandler, G.N. (2011) 'Causation and Effectuation Processes: A Validation Study', *Journal of business venturing* 26(3): 375.



Chesbrough, H. (2010) 'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers', *Long range planning* 43(2-3): 354-363.

Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. (2001) 'The Past and Future of Competitive Advantage', *Mit Sloan Management Review* 42(2): 105-+.

Collins, C. and K. Clark (2003) 'Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage', *Academy of Management Journal* 46(6): 740-751.

Dew, N., S. Read, S.D. Sarasvathy and R. Wiltbank (2009) 'Effectual Versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices', *Journal of Business Venturing* 24(4): 287-309.

Duncan, R.B. (ed.) (1976) *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*. New York: North-Holland: .

Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research.'14(*Academy of Management*): 532-550.

Floyd, S. and P. Lane (2000) 'Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal', *Academy of Management Review* 25(1): 154-177.

George, S. S. Regani, S (2005) ' Xerox PARC: Innovation without Profit? ECCH Case Study', *ICFAI Center for Management* : 305-053-1.

Ghaziani, A. and M. Ventresca (2005) 'Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000', *Sociological Forum* 20(4): 523-559.

GHOSHAL, S. and C. BARTLETT (1994) 'Linking Organizational Context and Managerial Action - the Dimensions of Quality of Management', *Strategic Management Journal* 15: 91-112.

Gibson, C. and J. Birkinshaw (2004) 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', *Academy of Management Journal* 47(2): 209-226.

Gilbert, C. (2005) 'Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity', *Academy of Management Journal* 48(5): 741-763.

Gupta, A. and V. Govindarajan (2000) 'Knowledge Flows within Multinational Corporations RID D-1108-2010', *Strategic Management Journal* 21(4): 473-496.

Gupta, A.K., K.G. Smith and C.E. Shalley (2006) 'The Interplay between Exploration and Exploitation RID D-1108-2010', *Academy of Management Journal* 49(4): 693-706.

Jansen, J.J.P., F.v.d. Bosch and H. Volberda (2005) *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity the Impact of Environmental and Organizational Antecedents*. Rotterdam; Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University ; Erasmus University [Host].

Jansen, J.J.P., G. George, F.A.J. Van den Bosch and H.W. Volberda (2008) 'Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership RID C-6616-2008 RID A-4047-2010', *Journal of Management Studies* 45(5): 982-1007.

Jansen, J.J.P., M.P. Tempelaar, F.A.J. van den Bosch and H.W. Volberda (2009) 'Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms RID C-6616-2008 RID A-4047-2010', *Organization Science* 20(4): 797-811.

KETCHEN, D., J. THOMAS and C. SNOW (1993) 'Organizational Configurations and Performance - a Comparison of Theoretical Approaches', *Academy of Management Journal* 36(6): 1278-1313.

Lubatkin, M.H., Z. Simsek, Y. Ling and J.F. Veiga (2006) 'Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration', *Journal of Management* 32(5): 646-672.

Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter.', *Harvard business review* 80(5).

March, J.G. (1991) 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science* 2(1): 71-87.

Markides, C. (2004) 'Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach', *The Academy of Management executive* (1993) : 22.

Mom, T.J.M., F.A.J. van den Bosch and H.W. Volberda (2009) 'Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms RID A-4047-2010', *Organization Science* 20(4): 812-828.

Mom, T.J.M., F.A.J. Van den Bosch and H.W. Volberda (2007) 'Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows\* RID A-4047-2010', *Journal of Management Studies* 44(6): 910-931.

O'Reilly, C. and M. Tushman (2004) 'The Ambidextrous Organisation', *Harvard business review* 82(4): 74-+.

O'Reilly, Charles A., III and M.L. Tushman (2008) 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma', *Research in Organizational Behavior, Vol 28: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* 28: 185-206.

Osterwalder, A. (2005) 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communications of the Association for Information Systems* 16(1): 1.

Porter, M. (ed.) (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Probst, G., S. Raisch and M.L. Tushman (2011) 'Ambidextrous Leadership: Emerging Challenges for Business and HR Leaders', *Organizational dynamics* 40(4): 326-334.

Raisch, S. (2008) 'Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth', *Long range planning* 41(5): 483-508.

Raisch, S. and J. Birkinshaw (2008) 'Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators', *Journal of Management* 34(3): 375-409.

Raisch, S., J. Birkinshaw, G. Probst and M.L. Tushman (2009) 'Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance', *Organization Science* 20(4): 685-695.

Sarasvathy, S.D., N. Dew, S. Read and R. Wiltbank (2008) 'Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise', *Organization Studies* 29(3): 331-350.

Sarasvathy, S. (ed.) (2008) *Effectuation*. London, UK: Edward Elgar,.

Sarasvathy, S. (2001) 'Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency', *Academy of Management Review* 26(2): 243-263.

Seelos, C. (2007) 'Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View', *Academy of Management perspectives* 21(4): 49.

Shafer, S.M. (2005) 'The Power of Business Models', *Business horizons* 48(3): 199.

Siggelkow, N. (2002) 'Evolution Toward Fit', *Administrative Science Quarterly* 47(1): 125-159.

Siggelkow, N. and D. Levinthal (2003) 'Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation', *Organization Science* 14(6): 650-669.

Smith, W.K. (2005) 'Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams', *Organization science (Providence, R.I.)* : 522.

Smith, W.K., A. Binns and M.L. Tushman (2010) 'Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously', *Long range planning* 43(2-3): 448-461.

Teece, D.J. (2010) 'Business Models, Business Strategy and Innovation', *Long range planning* 43(2-3): 172.

Teece, D.J. (2007) 'Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance', *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350.

Teece, D., G. Pisano and A. Shuen (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Managing Organizational Change and Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Tushman, M. and C. O'Reilly (1996) 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change', *California management review* 38(4): 8-&.

Volberda, H.W. (1998) *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. London: Oxford University Press.

Webb, D. and A. Pettigrew (1999) 'The Temporal Development of Strategy: Patterns in the UK Insurance Industry', *Organization Science* 10(5): 601-621.

Westerman, G., F. McFarlan and M. Iansiti (2006) 'Organization Design and Effectiveness Over the Innovation Life Cycle', *Organization Science* 17(2): 230-238.

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods*. (4th edn) United States of America: SAGE Publications, Inc.

Zajac, E., M. Kraatz and R. Bresser (2000) 'Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change', *Strategic Management Journal* 21(4): 429-453.

Zott, C. and R. Amit (2007) 'Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms', *Organization Science* 18(2): 181-199.

Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011) 'The Business Model: Recent Developments and Future Research', *Journal of Management* 37(4): 1019-1042.

Afbeelding voorpagina: [www.pretiumsolutions.com](http://www.pretiumsolutions.com)