

## **Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem**

*Het proces van initiatie en implementatie van een Business Model  
in een Business Ecosysteem*



## ***Business Model Innovatie in een Ecosysteem***

*Afstudeerscriptie ter afsluiting van de studie bedrijfskunde (Doctoraal),  
major Strategisch Management*

Oktober 2013

Auteur: Babette van Loon

Studentnummer: 363976

Begeleider: Prof. Dr. J.P. Jansen

Meelezer: Dr. I. Verheul

Copyright 2013, Babette van Loon. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij schriftelijk, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zoals vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze doctoraalscriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. Bij het tot stand komen van deze doctoraalscriptie zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar expliciet naar wordt verwezen. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Inhoud

VOORWOORD .....	7
SAMENVATTING .....	9
1. INLEIDING .....	11
1.1 Aanleiding .....	11
1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen .....	14
1.3 Doelstelling en bijdrage .....	14
1.4 Onderzoeksmethode .....	14
1.5 Structuur van deze doctoraal scriptie .....	15
2. LITERATUURONDERZOEK.....	17
2.1 Business Model .....	17
2.2 Business Model Innovatie.....	19
2.3 Ecosystemen .....	20
2.3.1 Introductie Ecosystemen .....	20
2.3.2 Wat zijn Ecosystemen? .....	21
2.3.3 Innovatie in Ecosystemen.....	23
2.3.4 Complexiteit van het innovatieproces.....	24
2.4 Business Model Innovatie in een Ecosysteem, succes- en faalfactoren .....	25
2.4.1 Factor 1: Vereist een Lead bedrijf (Leiderschap) .....	26
2.4.2 Factor 2: Vertrouwen in partner samenwerking .....	27
2.4.3 Factor 3: Strategisch denken.....	29
2.4.4 Factor 4: Absorptiecapaciteit .....	30
2.4.5 Factor 5: Onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem .....	31
2.4.6 Conceptueel model.....	31
3. METHODOLOGIE .....	33
3.1 Onderzoekscontext.....	33
3.2 Theorieopbouwend case studie onderzoek.....	34
3.3 Single case studie .....	34
3.4 Case selectie .....	34
3.5 Niveau van analyse .....	37
3.6 Dataverzameling.....	37
3.7 Data analyse.....	38
3.8 Validiteit en betrouwbaarheid .....	39
4. RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK.....	41
4.1 Analyse fase een “Het idee” (jaren 90 tot 2003).....	41

4.1.1	Factoren van invloed eerste fase - ideeën fase .....	43
4.2	Fase twee – De Ontwikkeling (2004-2008) .....	46
4.2.1	Factoren van invloed tweede fase – de ontwikkelingsfase .....	48
4.3	Fase Drie – Implementatie (2011 – tot heden) .....	53
4.3.1	Factoren van invloed derde fase – de implementatie.....	55
5.	CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....	63
5.1	Inleiding .....	63
5.2	Conclusie .....	63
5.2.1	Procesverloop van Business Model innovatie in een Business Ecosysteem .....	63
5.2.2	Evolutie van de configuratie van het Business Ecosysteem .....	64
5.2.3	Proposities Lead bedrijf in relatie tot het innovatieproces .....	65
5.2.4	Proposities vertrouwen in partner samenwerking .....	67
5.2.5	Proposities 'Strategisch denken' in relatie tot het innovatieproces .....	69
5.2.6	Proposities 'Absorptiecapaciteit' in relatie tot het innovatieproces.....	70
5.2.7	Proposities 'Onderlinge afhankelijkheid' in relatie tot het innovatieproces.....	71
5.3	Discussie .....	72
5.3.1	Managementimplicaties .....	72
5.3.2	Bijdrage aan de literatuur .....	73
5.3.3	Beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.....	74
6.	Referenties .....	77

## Tabellen

<i>Tabel 1, overzicht interviews</i> .....	38
--	----

## Figuren

<i>Figuur 1, elementen van een Business Model</i> .....	18
<i>Figuur 2, de fases van innovatie in een Business Ecosysteem</i> .....	24
<i>Figuur 3, conceptueel model met mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op de drie fases van innovatie</i> .....	31
<i>Figuur 4, de zorgvastgoedorganisatie</i> .....	35
<i>Figuur 5, processtappen case studie in fase één - idee</i> .....	41
<i>Figuur 6, configuratie Business Ecosysteem tijdens fase een</i> .....	42
<i>Figuur 7, processtappen case studie in fase twee - implementatie</i> .....	46
<i>Figuur 8, configuratie Business Ecosysteem tijdens fase twee</i> .....	48
<i>Figuur 9, processtappen case studie in fase drie – implementatiefase</i> .....	53
<i>Figuur 10, Configuratie Business Ecosysteem tijdens fase drie</i> .....	55
<i>Figuur 11, proposities 1a, 1b, 1c</i> .....	66

<i>Figuur 12, propositie 2a</i> .....	67
<i>Figuur 13, propositie 2b en 2c</i> .....	68
<i>Figuur 14, propositie 2b en 2c</i> .....	68
<i>Figuur 15, propositie 2d</i> .....	68
<i>Figuur 16, propositie 2e</i> .....	69
<i>Figuur 17, proposities 3a en 3b</i> .....	70
<i>Figuur 18, propositie 4</i> .....	70
<i>Figuur 19, propositie 5</i> .....	71



## VOORWOORD

Na een periode van meer dan twee jaar komt er een eind aan een bijzonder leerzame en uitdagende periode. Deze scriptie is als afronding van de studie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. De weg naar deze scriptie was een weg van vallen en opstaan. Door de combinatie van werken, studeren en een sociaal leven, waarbij je het gevoel hebt een ieder tekort te doen, ben ik mezelf dan ook de afgelopen periode meerdere malen tegengekomen. Echter het is een afsluiting van een bijzondere periode waarin ik veel nieuwe kennis, inzichten en een andere manier van kijken heb op mogen doen. Een inspiratie zijn geweest de docenten maar ook zeker de medestudenten, die wanneer het even moeilijk was elkaar steunde. Dit alles was meer dan de moeite waard, het is voor mij een rijke ervaring geweest die ik de rest van mijn leven met mij mee zal dragen.

Bij de totstandkoming van deze scriptie heb ik van velen steun mogen ontvangen. Allereerst wil ik mijn coach Prof. Dr. Justin Jansen en meelezer Dr. Ingrid Verheul bedanken voor de begeleiding van mijn scriptie, hun geduld en constructieve feedback.

Tevens wil ik de ZVM organisatie en alle geïnterviewde bedanken voor de openhartige gesprekken, de eerlijkheid en transparantie.

Daarnaast wil ik ook mijn werkgever Alklima BV bedanken voor het feit dat zij het mogelijk hebben gemaakt deze studie te volgen. In het bijzonder bedank ik mijn collega's Arjen de Jong en Sabine Eindhoven voor hun onvoorwaardelijke steun en de tijd die zij mij hebben gegund dit tot een goed einde te brengen.

Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor jullie niet aflatende steun, bezorgdheid, begrip, bemoedigende woorden en vertrouwen.

Babette van Loon

Oosterhout, oktober 2013





## SAMENVATTING

De essentie van een Business Model is het bepalen van de wijze waarop een onderneming waarde levert aan klanten, klanten lokt om te betalen voor de waarde en deze betalingen omzet tot winst. Business Model innovatie is het proces van de ontwikkeling van een nieuw Business Model of een her-configuratie van het bestaande Business Model met een wijziging in ten minste één van de zes onderliggende elementen van een Business Model: klantwaarde, winst, waardenetwerk, middelen, processen en competenties en strategie. Business Model Innovatie is een relatief jong onderzoeksdomein en onderzoek wordt veelal op ondernemingsniveau uitgevoerd. Business Model Innovatie kan ook worden gezien op het niveau van een totaal systeem waarin meerdere bedrijven samenwerken, een waardeketen oftewel een Business Ecosysteem. In Business Ecosystemen werken onafhankelijke ondernemingen samen in een systeem van onderlinge afhankelijkheid die een verscheidenheid van industrieën kan doorkruisen. In een dergelijk zakelijk Ecosysteem co-evolueren bedrijven mogelijkheden rondom een nieuwe innovatie. Ze werken zowel coöperatief als competitief aan nieuwe producten, voldoen aan behoeften van de klant en integreren uiteindelijk de volgende ronde van innovaties.

Dit onderzoek beoogt om inzicht te krijgen in hoe het proces verloopt van idee, ontwikkeling en implementatie van een Business Model Innovatie op het analyiseniveau van een Business Ecosysteem. Het doel is om te onderzoeken welke antecedenten binnen het proces van een Business Model Innovatie op het niveau van een Business Ecosysteem voor een succesvol innovatieproces zorgen en hoe deze antecedenten voor ieder stap in het proces mogelijk variëren. Dit heeft geleid tot de onderzoeksvraag *“Hoe komen initiatie en implementatie van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem tot stand?”* Door middel van een single case studie, de realisatie van Zorgvastgoed centra, waar een groep bedrijven als een Business Ecosysteem een Business Model Innovatie heeft geïnitieerd en geïmplementeerd is meer inzicht verkregen in het verloop van het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.

De uitkomsten van het onderzoek geven aan dat voor het succes van een Business Model Innovatie in een Ecosysteem er verschillende succesfactoren zijn. Als eerste vereist het een Lead bedrijf, die handelingen of acties uitvoert, zoals waardecreatie herkennen, partners aantrekken, architectuur structureren, co-leren bevorderen en de transactiekosten verlagen. Per fase van het innovatieproces verschillen de accenten op de genoemde acties van het Lead bedrijf. Als tweede is vertrouwen in de partnersamenwerking erg belangrijk. Vertrouwen kan gerealiseerd worden door vertrouwen en controle. Al heeft het niet aanwezig zijn van controle in de eerste en tweede fase in het innovatieproces een positieve invloed op het idee en ontwikkelingsfase. Een hoge mate van structuur en de focus op doelstellingen kan een belemmering zijn voor het creatief proces van idee en ontwikkeling van het Business Model Innovatie. Als derde heeft men een gezamenlijke visie nodig die als leidraad fungeert wanneer men hobbels dient te nemen. Een gevolg van deze visie is strategisch denken waardoor kan worden omgegaan met de complexiteit van het innovatieproces en zal bijdragen aan het begrijpen van en reageren op de uitdagingen van het proces van idee, ontwikkeling en implementatie van een Business Model in een Business Ecosysteem. Als vierde vereist het goede absorptiecapaciteit van de deelnemers in het Business Ecosysteem. Het is belangrijk dat de deelnemers kennis, producten en diensten op tijd en in samenhang als totaal oplossing leveren. Wanneer een enkele deelnemer niet op tijd zijn producten of diensten integreert kan het totale Business Model gevaar lopen. Als laatste is een onderlinge afhankelijkheidsstructuur vereist in het Business Ecosysteem waarin wordt bepaald wie welke waarde levert en wie van wie afhankelijk is.

Aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek zijn de conclusies geformuleerd in de vorm van proposities en is een bijdrage aan de managementpraktijk geleverd door het opstellen van een set richtlijnen voor Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.

*Sleutelwoorden: Business Model, Business Model Innovatie, Business Ecosystemen, proces van innovatie, success- en faalfactoren.*

## 1. INLEIDING

*“Op zichzelf staande strategieën werken niet wanneer het succes van een bedrijf afhankelijk is van de collectieve gezondheid van de organisaties die de ontwikkeling en levering van haar producten beïnvloeden” (Lansiti & Levien, 2004)*

*“Als ze werken, geven ecosystemen bedrijven de mogelijkheid om waarde te creëren die geen enkele onderneming alleen zou kunnen creëren” (Adner, 2009)*

### 1.1 Aanleiding

Het traditionele evenwicht tussen klant en leverancier is door de ontwikkelingen in de wereld economie veranderd. Nieuwe communicatie- en computertechnologie en de oprichting van een redelijk open mondiaal handelsstelsel betekenen dat klanten meer keuzes hebben. De uiteenlopende behoeften van deze klanten kunnen tot uitdrukking komen. Het aanbod van alternatieven is transparanter. Bedrijven moeten daarom meer klantgericht zijn, vooral omdat de huidige ontwikkelde technologie het mogelijk maakt tegen lagere kosten oplossingen voor klanten te verstrekken. Deze ontwikkelingen dwingen bedrijven in vele sectoren om opnieuw de waardeproposities welke ze leveren aan de klanten te evalueren. De aanbodzijde gedreven logica van het industriële tijdperk is niet langer levensvatbaar. Deze nieuwe omgeving heeft ook de noodzaak versterkt om niet alleen te overwegen hoe meer te kunnen voldoen aan de behoeften van de klant, maar ook om hoe waarde van nieuw producten en diensten vast te leggen. Om dit te kunnen doen is een goed Business Model nodig. Zonder een goed ontwikkeld Business Model zullen innovaties falen waarde te leveren of falen deze waarde vast te houden (Teece, 2010).

In 2003 introduceerde Apple de iPod met de iTunes Store, een revolutie in de portable entertainment. Het creëerde een nieuwe markt en het transformeerde het bedrijf. In slechts drie jaar werd de iPod / iTunes combinatie met een bijna 10 miljard productomzet, goed voor bijna 50% van de omzet van Apple. Hierdoor is Apple's marktkapitalisatie gekatapulteerd van ongeveer 1 miljard in het begin van 2003 tot meer dan 150 miljard eind 2007. Het succesverhaal is bekend. Wat minder bekend is, is dat Apple niet de eerste was die de digitale muziekdragers naar de markt bracht. Dus wat deed de iPod slagen ten opzichte van die andere digitale muziekdragers? Apple deed iets veel slimmer dan alleen het hebben van een goede techniek en dit te verpakken in een hip design. Het had een goede techniek en verpakte het in een goed Business Model. Apple's ware innovatie was dat het downloaden van digitale muziek eenvoudig en handig was. Om dat te doen bouwde het bedrijf een baanbrekend Business Model dat hardware, software en service combineerde. Deze aanpak werkte als omgekeerde van de beroemde “bladen” aanpak van Gillette's scheermes model: Apple gaf in wezen de “bladen” (lage marge iTunes muziek) weg en wist deze verrekenen in de aankoop van het “scheermes” (de hoge marge iPod). Dit model definieerde waarde op een nieuwe manier en veranderende het gemak voor de consument (Johnson et al., 2008).

Bedrijven verrichten vaak aanzienlijke inspanningen om hun processen en producten te innoveren om zo omzetgroei te realiseren en om winstmarges te handhaven of te verbeteren. Innovaties om processen en producten te verbeteren, zijn echter vaak duur, tijdrovend en vereisen een aanzienlijke investering vooraf, zoals onderzoek en ontwikkeling van gespecialiseerde middelen, nieuwe fabrieken en apparatuur, en zelfs hele nieuwe business units. Toekomstige rendementen op deze investeringen zijn onzeker. Huiverig om zulke grote voorspellingen te maken en risico's te nemen, gaan steeds meer bedrijven naar Business Model Innovatie als een alternatief voor of complementair aan product- of

procesinnovatie (Amit & Zott, 2012). Uit een recent wereldwijd onderzoek onder meer dan 4.000 senior managers van de Economist Intelligence Unit (EIU) blijkt dat de meerderheid (54%) voorstander is van nieuwe Business Modellen als bron van toekomstig concurrentievoordeel ten opzichte van nieuwe producten en diensten. EIU analisten concludeerden dat "de algemene boodschap duidelijk is: hoe bedrijven zaken doen is belangrijker dan dat wat ze doen" (Amit & Zott, 2012; Johnson et al., 2008). Dit wordt tevens ondersteund door het feit dat elf van de totaal zevenentwintig bedrijven, die de afgelopen vijftientwintig jaar zijn ontstaan, de afgelopen tien jaar door Business Model Innovatie in de Fortune 500 zijn gekomen (Johnson et al., 2008).

Teece (2010) geeft als definitie van een Business Model: "een Business Model articuleert de logica, de gegevens, en andere bewijzen die een waarde propositie voor de klant ondersteunen, en een levensvatbare structuur van opbrengsten en kosten voor de onderneming leveren" (p.179)

Een belangrijke conclusie van de analyse van Teece (2010) is dat om een bron van concurrentievoordeel te zijn, een Business Model iets meer moet zijn dan alleen een goede logische manier van zaken doen. Een Business Model moet worden aangescherpt om bepaalde behoeften van de klant te voldoen. Het moet in bepaalde opzichten ook niet te imiteren zijn, hetzij op grond van dat het moeilijk te repliceren is, of dat het onaangenaam is voor concurrenten om te repliceren, omdat het de relaties met bestaande klanten, leveranciers, of belangrijke alliantiepartners zou verstoren. Een Business Model kan moeilijk voor concurrenten te repliceren zijn om andere redenen. Er kunnen ingewikkelde proces stappen of sterke bescherming van intellectueel eigendom, of organisatorische structuren en regelingen zijn die de implementatie van een nieuw Business Model in de weg staan. Een goed Business Model ontwerp en de implementatie betreft de beoordeling van dergelijke interne factoren en externe factoren met betrekking tot klanten, leveranciers en de bredere zakelijke omgeving.

Succesvolle bedrijven zijn bedrijven die zich snel en effectief ontwikkelen. Echter innovatieve bedrijven kunnen niet evolueren in een vacuüm. Zij moeten alle soorten middelen aantrekken, zoals kapitaal, partners, leveranciers en klanten om samenwerkingsverbanden te creëren (Moore, 1993). In de wetenschap is veel over zulke samenwerkingsverbanden geschreven onder de labels van strategische allianties, virtuele organisaties, platform leiderschap, open innovaties, waardenetwerken en hyperlinked organisaties (Adner, 2009; Moore, 1993). Deze kaders geven echter weinig systematische ondersteuning voor managers die op zoek zijn naar het begrijpen van de onderliggende strategische logica van verandering. Nog minder helpen deze theorieën executives te anticiperen op de managementuitdagingen van het voeden van complexe business gemeenschappen die innovaties naar de markt brengen (Moore, 1993). In een Business Ecosysteem, co-evolueren bedrijven capaciteiten rond een nieuwe innovatie: ze werken zowel coöperatief als competitief om nieuwe producten te ondersteunen om zo aan klantenbehoeften te voldoen (Moore, 1993).

Lansiti en Levien (2004) geven aan dat het Ecosysteem paradigma zoals door hen omschreven brede implicaties hebben voor managers. Eén daarvan is het centrale belang van onderlinge afhankelijkheid in het bedrijfsleven. De prestaties van een bedrijf is in steeds grotere mate afhankelijk van de invloeden van het bedrijf op activa buiten de directe controle van het bedrijf. Volgens Lansiti en Levien (2004) negeert een bedrijf de realiteit van netwerking wanneer zij opereert en handelingen verricht zonder begrip van de impact op de vele aangrenzende business domeinen, of van het Ecosysteem als geheel.

In het onderzoek van Teece (2010) wordt aangegeven dat er een schaarste is in de literatuur inzake het concept Business Model in relatie tot business strategie en innovatie. Sindsdien zijn er meerdere artikelen gepubliceerd inzake de concepten Business Model en Business Model Innovatie en verwerft het onderwerp steeds meer aandacht in de academische wereld. Het belang van Business Model Innovatie als toekomstige concurrentievoordeel wint steeds meer terrein zoals blijkt uit het onderzoek van Economist Intelligence Unit (EIU).

Een eerste verkenning in de literatuur leert dat onderzoeken over Business Modellen en Business Model Innovaties vaak een conceptueel perspectief hebben en worden benaderd vanuit het analyse niveau van bedrijven. Alhoewel er Business Model definities zijn die discussiëren over onder andere waardenetwerk en systeem perspectief (Adner, 2009; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) wat inhoud dat het Business Model construct ook extern georiënteerd moet zijn, is er echter geen onderzoek naar Business Model Innovatie op het analyse niveau van het totale systeem van de waardeketen, samenwerkingsvormen oftewel Business Model Innovatie in het Business Ecosysteem. Onderzoek naar het concept Business Ecosystemen is vrij nieuw. Business Ecosystemen hebben het biologische Ecosysteem als een metafoor voor de onderlinge afhankelijkheid. Een van de belangrijkste uitgangspunten is dat alle elementen uit het ecosysteem afhankelijk zijn van elkaar en dat als er iets verandert in het Ecosysteem dit ook een impact heeft op andere deelnemers in het Ecosysteem. Kortom in een ecosysteem zijn de deelnemers één geheel en zijn onderling afhankelijk van elkaar. Onderzoek naar Business Ecosystemen geven het belang aan van Business Ecosystemen in relatie tot innovatie en strategie. Innovatie kan alleen bereikt worden door innovatie in het Ecosysteem en alhoewel er onderzoek is gedaan naar innovatie in een Business Ecosysteem zijn er weinig onderzoeken die beide concepten met elkaar verbinden en inzicht geven van het proces van Business Model Innovatie op het analyseniveau van het Business Ecosysteem.

Samengevat leert een eerste verkenning dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar Business Model Innovatie op het niveau van het totale systeem. Onduidelijk is hoe een Business Model Innovatie in een samenwerkingsvorm, waardeketen oftewel in een Business Ecosysteem tot stand komt en welke antecedenten daar een rol bij spelen. Dit aanvullend onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen hoe het proces verloopt van initiatie en implementatie van een Business Model Innovatie in de context van een Business Ecosysteem. Het unieke hieraan is dat het een procesbenadering is, welke managers concrete handvaten zal geven in plaats van abstracte berekeningen. Innovatie is altijd een proces en wordt gerealiseerd door het gehele ecosysteem. Door middel van dit onderzoek wordt getracht het gehele innovatieproces in kaart te brengen in plaats van statistische benaderingen welke focussen op een klein deel van het proces.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen

Dit onderzoek heeft als doel om het wetenschappelijke inzicht aan te vullen met hoe het proces van initiatie en implementatie van een nieuw Business Model in een Business Ecosysteem tot stand komt.

Bovenstaande inleidende literatuuronderzoek heeft geleid tot onderstaande centrale vraagstelling:

***Hoe komen initiatie en implementatie van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem tot stand?***

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag dienen onderstaande subvragen beantwoord te worden.

- Wat is een Business Model?
- Wat is Business Model Innovatie?
- Wat zijn Business Ecosystemen?
- Welke succes- en faalfactoren spelen een rol bij Business Model Innovatie in een Ecosysteem?
- Hoe vindt het proces van Business Model Innovatie plaats in een Business Ecosysteem?

## 1.3 Doelstelling en bijdrage

Op basis van de bestaande theorie van de concepten Business Model Innovatie en ecosystemen is de doelstelling van dit onderzoek als volgt: dit onderzoek streeft naar een bijdrage te leveren aan de literatuur door als eerste inzicht te geven in hoe Business Model Innovatie werkt op Business Ecosysteem niveau, in plaats van op bedrijfsniveau en door inzicht te geven hoe het proces van initiatie en implementatie van een nieuw Business Model in een Ecosysteem tot stand komt en welke succes- en faalfactoren hiervan op invloed zijn.

## 1.4 Onderzoeksmethode

Het gemeenschappelijke element van kwalitatief onderzoek is het verzamelen van gegevens in de vorm van woorden en beelden, die geanalyseerd worden door methoden waarbij geen statistieken of kwantificering worden toegepast (Corbin & Strauss, 1990). Theorie welke is ontwikkeld op basis van case studie onderzoek heeft belangrijke sterktes zoals nieuwigheid, testbaarheid en empirische geldigheid, welke ontstaan door de koppeling met empirisch bewijs. Gezien de sterke punten van deze theorievormende aanpak en de onafhankelijkheid van eerdere literatuur of in het verleden empirische waarnemingen, is het bijzonder geschikt voor nieuwe onderzoeksgebieden waarvoor de bestaande theorie ontoereikend lijkt. Dit soort onderzoek is zeer complementair aan incrementele theorievorming van ander wetenschappelijk onderzoek (Eisenhardt, 1989).

Voor dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie op basis van een Single Case Study. Er is voor deze kwalitatieve methode gekozen als de beste manier om te komen tot een overkoepelend perspectief op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem. Bezwaren over externe validiteit zijn afgewogen tegen de mogelijkheid om inzicht te krijgen in nog onvolledig gedocumenteerd verschijnsel van het proces van Business Model Innovatie in een Ecosysteem. Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem heeft een langere tijdshorizon, een echt longitudinaal onderzoek is gezien het tijdsframe van het afstudeerproject van zes maanden niet haalbaar. In plaats daarvan is gekozen voor een longitudinaal procesgerichte benadering (Pettigrew, 1990). Dit heeft als uitgangspunt dat theoretisch en praktisch bruikbare onderbouwde onderzoeksstrategieën naar verandering moeten worden onderzocht in de context, de inhoud en het proces van verandering samen met hun onderlinge verbindingen door de tijd (Pettigrew, 1990). De totale onderzoeksuitdaging is om de inhoud, context, en veranderingsprocessen te koppelen in de tijd om de differentiële verwezenlijking van de veranderingdoelstellingen te verklaren. Het doel van het onderzoek is het verkennen van de complexe, willekeurige en vaak tegenstrijdigheden die door veranderingen ontstaan (Pettigrew, 1990).

Binnen dit onderzoek zijn zes fases doorlopen op basis van het stappenplan van Yin (2009). Ten eerste is er een plan ontwikkeld/opgesteld, vervolgens is er een plan ontworpen en voorbereid middels het ontwerpen van de wijze van onderzoek (methodologie), en heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Daarna is er data verzameld middels interviews en brondocumenten. Deze zijn daarna geanalyseerd. Als laatste worden deze gepresenteerd middels deze scriptie.

### **1.5 Structuur van deze doctoraal scriptie**

In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de bestaande literatuur over Business Model, Business Model Innovatie en Business Ecosystemen. In hoofdstuk 3 wordt gedetailleerd de onderzoeksmethode beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en geanalyseerd. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek bediscussieerd aan de hand van bestaande inzichten uit de literatuur. De bevindingen uit het empirisch onderzoek worden vergeleken met het literatuuronderzoek om vervolgens een aangescherpt conceptueel raamwerk te presenteren. Ook bevat dit hoofdstuk reflectie op de beperkingen van het onderzoek, suggesties voor toekomstig onderzoek en management implicaties.





## 2. LITERATUURONDERZOEK

Dit hoofdstuk is opgedeeld in vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt vanuit de bestaande literatuur gekeken naar het concept Business Model. De tweede paragraaf wordt getracht een antwoord te vinden op de vraag wat Business Model Innovatie is. In paragraaf drie wordt een introductie over Ecosystemen gegeven en toelichting op de analogie van ecologie in de wetenschappelijke literatuur en wat dit inhoudt voor de verschillende onderzoeksvragen. Vervolgens wordt een toelichting gegeven op wat Ecosystemen zijn en als laatste worden de fases beschreven van een innovatie in een Business Ecosysteem. Tenslotte worden in de vierde paragraaf, de twee concepten Business Model Innovatie en Ecosystemen bij elkaar gebracht en worden de succes- en faalfactoren besproken.

### 2.1 Business Model

In deze paragraaf zal eerst een introductie gegeven worden van het concept Business Model, wat de ontstaansgeschiedenis is en welke verschillende invalshoeken en theorieën er zijn.

Zodra een zakelijke onderneming gevestigd is, maakt het expliciet dan wel impliciet gebruik van een bepaald Business Model die het ontwerp of de architectuur beschrijft van de waardecreatie, levering en mechanismen voor waardebehoud. Alhoewel er geen eenduidig concept is over wat een Business Model is zijn er wel gelijkenissen te vinden in de verschillende definities en concepten. De essentie van een Business Model is het bepalen van de wijze waarop de onderneming waarde levert aan klanten, klanten lokt om te betalen voor de waarde en deze betalingen omzet tot winst. Het weerspiegelt dus de management hypothese over wat klanten willen, hoe ze het willen, en hoe de onderneming dat het beste kan organiseren om aan deze behoeften te voldoen, ervoor betaald te krijgen om dit te doen en er winst mee te maken (Teece, 2010). Een korte definitie van een Business Model is "het verhaal dat verklaart hoe een onderneming werkt" (Magretta, 2002). Hoewel Business Modellen sinds de pre klassieke tijden een integraal onderdeel zijn geweest van de handel en economie, werd het concept Business Model pas bekend met de komst van het internet in het midden van de jaren negentig. In de literatuur is men het erover eens dat leidinggevendenden dienen te weten hoe bedrijfsmodellen werken om hun organisaties te laten groeien, maar toch blijkt er weinig overeenstemming te zijn over een operationele definitie.

Alhoewel alle onderzochte studies (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010; Johnson et al., 2008; Osterwalder et al., 2005; Storbacka & Nenonen, 2009; Teece, 2010; Voelpel et al., 2005) verschillende definities hanteren voor Business Modellen, is het mogelijk om bepaalde gelijkenissen te identificeren.

Ten eerste, de meerderheid van de Business Model definities omvatten het **creëren van klantwaarde** als een van de kernelementen. Klantwaarde creëren wordt besproken onder verschillende termen zoals "waardecreatie ontwerp," "waardepropositie" of "waarde creëren," maar de belangrijkste inhoud van deze termen zijn hetzelfde: het businessmodel moet uitleggen hoe het bedrijf waarde creëert voor haar klanten.

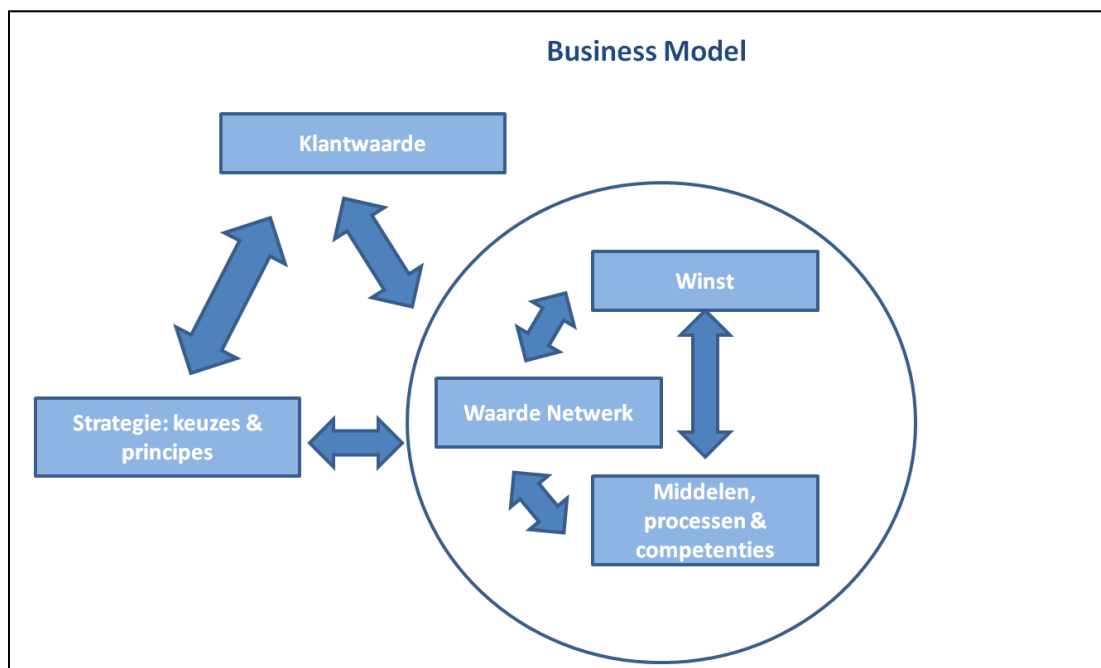
Ten tweede kan worden geconcludeerd dat een Business Model ook moet verklaren hoe een bedrijf **winst** levert uit de bedrijfsactiviteiten. Diverse Business Model definities vermelden winst in termen als "winstpotentieel", "verdienmodel", "inkomsten logica," "waardebehoud," "winst formule," of "rendement voor aandeelhouders".

Ten derde kan worden geconcludeerd dat het Business Model construct ook **extern georiënteerd** moeten zijn en belichten ze de relaties die het bedrijf heeft met de verschillende actoren in de waardeketen. Veel Business Model definities discussiëren over de “waarde-netwerk” van het bedrijf met termen als "structuur van de waardeketen", "partner netwerk", "linken naar externe belanghebbenden," of "transactionele banden te wisselen partners".

Als vierde kan worden geconcludeerd dat een uitgebreide Business Model raamwerk ook de middelen, processen en competenties moet illustreren als basis van de onderneming. Diverse Business Model definities bespreken de **middelen, processen en competenties** die het bedrijf heeft met termen als “kerncompetentie”, “resource”, “actief” of “processen”, “activiteiten”.

Als vijfde het merendeel van de geanalyseerde Business Model definities bespreken soorten **strategische beslissingen, keuzes en principes**. Deze beslissingen worden besproken onder termen als 'doel markt', 'doelgroep klanten', 'positie binnen waardenetwerk, "competitieve strategie, "of" regels "

In onderstaand Figuur 1 worden bovenstaande elementen van het Business Model weergegeven.



Figuur 1, elementen van een Business Model

## 2.2 Business Model Innovatie

Hoewel er geen eenduidige definitie is van Business Model Innovatie wordt onderstaande definitie gehanteerd aan de hand van de bestaande literatuur.

Business Model Innovatie is de configuratie van een nieuw Business Model of een herconfiguratie van een bestaand Business Model, welke een dienstenaanbod aan klanten en eindgebruikers leveren die nieuw is en niet eerder beschikbaar voor klanten en eindgebruikers. Business Model Innovatie is wanneer er een wijziging is in ten minste één van de zes onderliggende elementen van een Business Model, te weten: klantwaarde, winst, waardenetwerk, middelen, processen en competenties en strategie (Amit & Zott, 2012; Mitchell & Coles, 2004; Teece, 2010).

Bedrijven commercialiseren nieuwe ideeën en technologieën door middel van hun Business Modellen. Terwijl bedrijven kunnen beschikken over uitgebreide investeringen en processen voor het verkennen van nieuwe ideeën en technologieën, hebben ze vaak weinig of geen vermogen om nieuwe ideeën of technologieën te innoveren via een Business Model. Een idee of een nieuwe technologie zal wanneer het door middel van twee verschillende Business Modellen op de markt wordt gebracht ook twee verschillende economische uitkomsten opleveren (Chesbrough, 2010). Innoveren met businessmodellen zal, niet op zichzelf, een concurrentievoordeel voor een onderneming opleveren. Echter, nieuwe Business Modellen of verfijningen van bestaande zoals nieuwe producten, zullen vaak leiden tot lagere kosten of hogere klantwaarde. Indien de Business Modellen niet gemakkelijk gekopieerd kunnen worden door concurrenten, kunnen ze een kans bieden voor een bedrijf om een hoger rendement te genereren, in ieder geval tot hun nieuwe kenmerken worden gekopieerd (Teece, 2010).

## 2.3 Ecosystemen

### 2.3.1 Introductie Ecosystemen

De wereldwijde veranderingen genereren mogelijkheden voor bedrijven om voordeel te bouwen door het creëren van los gekoppelde netwerken of Business Ecosystemen. Business Ecosystemen zijn groter, meer divers en soepeler dan een traditionele reeks van bilaterale partnerschappen of het werken met outsourcing partners. Door gebruik te maken van ecosystemen, kunnen bedrijven complexe oplossingen leveren met behoud van focus op het bedrijf. In de huidige wereldwijde concurrentie van de 21e eeuw, biedt het vermogen om te katalyseren van het ontstaan en de ontwikkeling van een levendig Ecosysteem steeds meer mogelijkheden als een krachtige bron van concurrentievoordeel. Dit potentieel is al bewezen in high-tech industrieën. In de toekomst zullen steeds meer bedrijven zijn onderworpen aan de voordelen van de krachten die Ecosysteem strategieën hebben ten opzichte van degenen die ofwel concentreren op de activiteiten in verticaal geïntegreerde organisaties of vertrouwen op traditionele outsourcing. Toegenomen onzekerheid eist dat veel bedrijven in staat zijn om flexibel hun activiteiten, activa en capaciteiten te her-configureren, in reactie op het onverwachte.

Door het invoeren van een ecosysteem strategie kunnen bedrijven inspelen op of gebruik maken van de verschillende wereldwijde trends (Williamson & De Meyer, 2012). Zo worden er ten eerste door de klant steeds meer complexere oplossingen gevraagd. Bedrijven zijn op zoek naar het creëren van deze extra waarde voor klanten terwijl ze tegelijkertijd de investeringen proberen te beperken en kosten te beheersen. Een kritische competentie is het vermogen om impliciete kennis te mobiliseren, innovatie te versnellen en de dienstverlening aan klanten te verbeteren. Dit is niet alleen het geval in high-tech bedrijven, maar ook in de industrieën die geconfronteerd worden met de opkomst van commoditization. Hier berust de rentabiliteit op het identificeren van bronnen van gepatenteerde kennis die gebruikt kunnen worden om opnieuw differentiatie op te bouwen. Ten tweede biedt de vooruitgang in de ICT de mogelijkheid om de coördinatie tussen diverse en verspreide partners binnen een ecosysteem op een vergelijkbaar niveau te laten verlopen en tegen een vergelijkbare prijs als die van traditionele zakelijke hiërarchieën (Williamson & De Meyer, 2012)

Over de analogie tussen ecologie en organisatie en economie is reeds eerder gepubliceerd door diverse wetenschappers. Deze taxonomieën zijn ook geïnspireerd door ecologie, zoals industriële ecologie (Korhonen et al., 2004), evolutionaire economie (Nelson & Winter, 1982) ecologische organisatie (Hannan & Freeman, 1977; Hannan & Freeman, 1984) en open innovatie (Chesbrough, 2003). Al die perspectieven hebben echter verschillende focus in onderzoeksvragen (Li, 2009). Zo beantwoordt de taxonomie open innovatie de onderzoeksvraag met betrekking tot ideeën en kennis in combinatie met interne R&D. De school geïnspireerd door populatie ecologie besteedt meer aandacht aan het bestuderen van de omgeving waarin organisatie concurreren en adopteren. Terwijl de focus bij een Business Ecosysteem ligt op het strategisch niveau voor business, zoals voorgesteld door Moore (1993) en Lansiti en Levien (2004).

Wetenschappelijk literatuur over Business Ecosystemen is vrij nieuw. Door onderzoekers worden verschillende termen, perspectieven en doelstellingen toegepast. Ecosystemen worden ook vaak besproken onder de labels als keystone strategieën, platform leiderschap, open innovatie, waardenetwerken en hyperlinked organisaties.

Er zijn zeker sterke parallellen tussen zakelijke netwerken en biologische ecosystemen. Beiden worden gekenmerkt door een groot aantal los verbonden deelnemers die afhankelijk van elkaar zijn voor hun effectiviteit en overleving. Als het Ecosysteem gezond is, zullen individuele deelnemers gedijen, maar als het Ecosysteem ongezond is, zullen individuele deelnemers lijden. Een voorbeeld hiervan is de zeeotter die helpt bij het reguleren van het Ecosysteem van de kust van Pacific Noordwest door het consumeren van grote aantallen zee-egels. Indien dit niet gebeurt, dan zullen de zee-egels een verscheidenheid aan ongewervelde dieren en planten, met inbegrip van kelp overeten. Deze dieren ondersteunen op hun beurt een voedselweb, welke de motor is van de productiviteit van de kustlijn. De daling van de bevolking van de zeeotter in de negentiende en twintigste eeuw, doordat ze werden gevangen om hun vacht, had een zeer negatief effect op een grote verscheidenheid van vissen en andere organismen aan de kust. Net als in zakelijke netwerken vertegenwoordigen zeeotters slechts een klein deel van de biomassa van hun gemeenschap, maar oefenen ze een enorme invloed uit. Ook in Business Ecosystemen worden sommige individuele leden van de gemeenschap, zoals de zee-egels, opgegeten door de zeeotters. De zee-egels lijden als gevolg van het gedrag van de otter, maar de gemeenschap als geheel heeft hier voordelen aan en blijft gezond. Een voorbeeld hiervan in een Business Ecosysteem is de ontwikkeling in de muziekindustrie de afgelopen jaren. Door de technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van de iPod en de mogelijkheid om muziek te downloaden, is de gehele muziekindustrie veranderd. Net zoals dat de zee-egels door de zee-otters werden opgegeten, daalde de omzet van de CD's en verdwenen de traditionele muziekwinkels (deze werden opgegeten). De muziekindustrie als geheel had hier voordeel van en bleef gezond.

Moore (1993;1996) was de eerste die het Business Ecosysteem concept ontwikkelde. Samen met Lansiti en Levien (2004) zijn hun boeken het meest geciteerde werk in de studies van Business Ecosystemen. Tot op heden zijn er twee verschillende perspectieven op Business Ecosystemen, namelijk de metaforische benadering, welke de biologische ecosystemen als een metafoor gebruikt voor het begrijpen van business netwerken en de op realiteit gebaseerde benadering van Business Ecosystemen als nieuwe organisatievorm.

### **2.3.2 Wat zijn Ecosystemen?**

Volgens Moore (1993) worden ondernemingen niet als lid van een industrie beschouwd, maar als onderdeel van een Business Ecosysteem die een verscheidenheid van industrieën kruist. In een zakelijke Ecosysteem co-evolueren bedrijven mogelijkheden rond een nieuwe innovatie. Ze werken coöperatief en competitief aan nieuwe producten, voldoen aan behoeften van de klant en uiteindelijk integreren de volgende ronde van innovaties. Een voorbeeld hiervan is Apple Computers. Apple computers is de leider van een Ecosysteem welke zeker vier industrieën doorkruist, zoals personal computers, consumenten elektronica, informatie en communicatie. Het Apple Ecosysteem omvat een uitgebreid netwerk van leveranciers en een groot aantal klanten in verschillende marktsegmenten (Moore, 1993).

Lansiti en Lievien (2004) en Zott et al. (2011) definiëren geen Business Ecosysteem. Volgens hen is schetsen van de exacte grenzen van een Ecosysteem onmogelijk. In plaats daarvan moet je proberen

om systematisch de organisaties te identificeren waar men in de toekomst het meest nauw mee verweven is en dienen de afhankelijkheden bepaald te worden die het meest cruciaal zijn voor een bedrijf.

Business Ecosystemen gaan verder dan marktpositionering en industriële structuur door het hebben van drie belangrijke kenmerken: symbiose, platform, en co-evolutie (Li, 2009). Het eerste kenmerk van een Ecosysteem is dat Business Ecosystemen een los netwerk hebben van leveranciers, distributeurs, outsourcing bedrijven, makers van aanverwante producten of diensten, leveranciers van technologie, en tal van andere organisaties, en worden beïnvloed door de ontwikkeling en levering van een onderneming eigen aanbod (Lansiti & Levien, 2004). Moore (1993) ziet Apple, IBM, Ford, Wal-Mart en Merck als leiders van Business Ecosystemen, waar de leiders (het centrum) worden gewaardeerd door de rest van de hele gemeenschap. De leiding stelt alle leden in de gelegenheid om te investeren in de richting van een gedeelde toekomst. Daarom wordt de concurrentie niet beperkt van bedrijf tot bedrijf, maar van Ecosysteem tot Ecosysteem. De volgende generatie Business Ecosystemen moeten verschuiven van eenvoudige samenwerking tot een complexe samenwerking (Hearn & Cassandra, 2006). De relatie binnen een Ecosysteem is meer dan een traditionele waardeketen, vanwege de flexibele grenzen tussen klanten, leveranciers, partners, informatie en goederen. De onscherppte, vanwege de flexibele grenzen, heeft een aanzienlijke invloed op de economische ondersteuning van de ecosystemen. Daarom wordt het voortbestaan van elk bedrijf gebouwd op het voordeel van een algehele Business Ecosysteem (Kandiah & Gossain, 1998).

Het tweede kenmerk is een "platform" van diensten, gereedschappen, of technologieën, die andere leden van het Ecosysteem kunnen gebruiken om hun eigen prestaties te verbeteren (Moore, 1993). Een voorbeeld hiervan zijn de ontwikkeltools van Microsoft. Deze stellen andere software bedrijven in staat om eenvoudig programma's te ontwerpen op basis van het Windows-besturingssysteem en dit betekent dat software-bedrijven Microsoft Windows een gestage stroom van nieuwe toepassingen bieden (Lansiti & Levien, 2004). Intel en Microsoft zijn sterke leiders en spelen de rol van de centrale ecologische bijdrager (Moore, 1993). Dergelijke bedrijven hebben het label "hubs", "steward", of "keystone bedrijven" en spelen een centrale rol in de ecosystemen. Hun invloed en macht betreft niet alleen diegenen waarmee ze rechtstreeks handel mee bedrijven, maar ook de andere spelers in het systeem op wiens bestaan ze afhankelijk zijn. Dit kan natuurlijk antitrust problemen opleveren (Dobson, 2006). Echter, deze bedrijven spelen een centrale rol via platforms als aanvulling op andere producten of diensten. Dit betekent dat de waarde van een Business Ecosysteem verschuift van product- naar netwerkwaarde (Hearn & Cassandra, 2006).

Het derde kenmerk is co-evolutie, Business Ecosystemen evolueren deelnemers naar een nieuw landschap. Business ecologie impliceert een brede gemeenschap van bedrijven en particulieren die waarde toevoegen aan een technologie standaard door het leveren van complementaire activa aan het kernproduct (Moore, 1993). Met betrekking tot de leiders van vandaag vindt er een verschuiving plaats van het concipiëren van hun bedrijf als hiërarchische organisaties naar het zich verbeelden als deelnemers in een wereld van complexe systemen die evolueren (Moore, 1998). Als voorbeeld kan het succesvolle product iPod genomen worden, hiervan worden geen van de onderdelen of accessoires geproduceerd door Apple. De harde schijf wordt geproduceerd door Toshiba, de CPU door PortalPlayer en de RAM is van Samsung (Linden et al., 2007). Echter de licentiecontent gaat via iTunes en iPod, en deze sluiten vervolgens weer aan op download sites en de consumenten die het kunnen aankopen en genieten van de muziek (Moore, 1993). Door de ontwikkeling van de iPod is een nieuwe Business Ecosysteem ontstaan rond de muzikspeler. Allereerst was er de traditionele

muziekindustrie, je had CD's en winkels die de CD's verkochten. Door de opkomst van de iPod is er een nieuw landschap ontstaan. De onderdelen (de waarde toevoeging) van de iPod worden toegevoegd door andere nieuwe spelers in het Ecosysteem, te weten Toshiba en Samsung en vervolgens gaan de licenties via iTunes en iPod (weer een andere speler) en zijn er download sites. Gezamenlijk met de deelnemers in het Business Ecosysteem wordt er een dienst/product geleverd (Co-evolutie).

### **2.3.3 Innovatie in Ecosystemen**

Het proces van innovatie bestaat uit drie fases te weten; fase één de uitvinding (het ontstaan van een idee), fase twee de ontwikkeling (uitwerking van het idee) belangrijk in deze fase is de transformatie van het idee naar product of dienst, en als laatste de implementatie (de brede acceptatie van de innovatie), belangrijk in deze fase is het institutionaliseren van het product of dienst (Garud et al., 2013)

#### **Fase 1 de uitvinding – onderliggende mechanismes uitvinding**

Er gaat een lange periode vooraf voordat nieuwe ideeën ontstaan, men noemt dit wel de “dracht” periode. Wanneer ideeën ontstaan schudden ze vaak het systeem op en zetten de planning in beweging. Het proces van ontwikkeling is niet eenvoudig en wordt gekenmerkt door een wildgroei van paden en vele tegenslagen. Deze periode wordt ook gekenmerkt door lopende en verschuivende evaluaties over de vooruitgang, en door de participatie van de verschillende belanghebbenden die zich bezighouden met de ontwikkeling van een industrie infrastructuur. De meeste innovatieprocessen ontvouwen zich niet in ordelijke stappen. Toch zijn deze processen niet willekeurig, in plaats daarvan worden innovatieprocessen gekenmerkt door herhaalde cycli van divergente en convergente fasen. Divergentie wordt gedreven door investering van middelen (mensen, tijd, ideeën en geld) bovenop de normale investering van het systeem. Convergentie wordt veroorzaakt door exogene factoren, zoals institutionele regels en organisatorische mandaten, en endogene factoren, zoals beperkingen van hulpbronnen en de ontdekking van de mogelijkheden die de aandacht vestigen (Garud et al., 2013).

#### **Fase 2 Ontwikkeling - onderliggende mechanismes ontwikkeling**

Net zoals de geboorte van een idee, is de ontwikkeling ervan uitdagend. Wijzend op de uitdagingen van de ontwikkeling, was Frances Bacon zijn commentaar: "de geboorte van alle levende wezens zijn, in eerste instantie, misvormde, zo zijn alle innovaties ..." (Bacon et al., 1867). Een uitbreiding van Bacon's metafoer is: het kost tijd en inspanning om een idee te ontwikkelen, voordat deze waarde kan bieden in het gebruik.

De processen in deze fase zijn ongeordend, met actoren en artefacten die verstrikt raken in andere processen, zoals improvisatie en experiment, welke eenvoudige lineaire verklaringen trotseren (Baker et al., 2003; Baker & Nelson, 2005). De identiteit van de betrokken actoren worden getransformeerd als ze het idee ontwikkelen (Garud & Karnoe, 2001). Gezien de betrokken verstoringen en aanpassingen die nodig zijn, worden zelfs de meest opwindende nieuwe ideeën geconfronteerd met traagheid en weerstand (Glasmeier, 1991), waardoor het moeilijk is om een innovatie de noodzakelijke impuls te geven (Hughes, 1969). Vaker zijn er valse starten en doodlopende innovaties, maar ook gedeeltelijke triomfen en overwinningen, als een idee ontwikkelt van conceptie tot commerciële ontwikkeling (Van de Ven et al., 1999). Aan het einde is het idee zelf getransformeerd, als het innovatieproces ontvouwt.



### Fase 3 - Implementatie - onderliggende mechanismes implementatie

Wanneer de potentiële haalbaarheid van een idee is aangetoond, hoeft het niet te betekenen dat men de voordelen kan benutten (J. S. Brown, 1997). Het betekent alleen dat deze innovaties hoopvolle debutanten vertegenwoordigen. Vele extra stappen moeten worden genomen voordat het potentiële levensvatbare innovaties wortel kan nemen, ervaren wijdverspreide implementatie en deel uitmaken van een institutionele logica van productie, gebruik en regulering (Garud et al., 2013).

Onderstaand Figuur 2 geeft de verschillende fases van een innovatieproces in een Business Ecosysteem weer.



*Figuur 2, de fases van innovatie in een Business Ecosysteem*

#### 2.3.4 Complexiteit van het innovatieproces

Het innovatieproces is een complex proces. Er zijn vier complexiteiten, te weten: evolutionaire, relationele- temporele- en culturele complexiteit. Je zou kunnen concluderen dat de kans op een succesvolle innovatie binnen een Business Ecosysteem, wordt verhoogd wanneer men probeert deze complexiteiten te beheren of te verminderen. Het beheren of verminderen zorgt ervoor dat het proces meer beheersbaar wordt. De meeste bedrijven proberen deze dan ook te beheren of te verminderen door bijvoorbeeld vooraf een architectuur te specificeren teneinde om te gaan met de mogelijke versnipperingen die een co-evolutair proces kunnen genereren. Een probleem met dergelijke benaderingen is dat ze waarschijnlijk de natuurlijke opkomst van innovatieprocessen beperken (Garud et al., 2013). Innovatie treedt op na aanzienlijke strijd ondanks (en niet vanwege) het organiseren van structuren (Dougherty & Hardy, 1996). Recent onderzoek suggereert dat organisaties in Business Ecosystemen kunnen deelnemen aan voortdurende innovatie door gebruik te maken van de complexiteit, in plaats van het verminderen van de complexiteit (S. L. Brown & Eisenhardt, 1997; Van de Ven & Grazman, 1999). Om dit te bereiken zijn passende processen, structuren en culturen vereist (Garud et al., 2011). Een belangrijke rol om deze passende processen, structuren en culturen te realiseren is weggelegd voor het Lead bedrijf. Het vereiste van een Lead bedrijf is een van de factoren die van invloed zijn op het succes van een innovatie in een Business Ecosysteem (Lansitti & Levien, 2004; Williamson & De Meyer, 2012) en die besproken wordt in paragraaf 2.4.5.

De complexiteitkenmerken zullen geen factor spelen bij het succes van het innovatieproces maar zullen wel een rol spelen en invloed hebben op bepaalde succesfactoren.

Hieronder worden een toelichting gegeven op de complexiteiten van het innovatieproces:

- **Evolutionaire complexiteit**

Het innovatieproces genereert evolutionaire complexiteit, waarmee een padafhankelijke opeenvolging van gebeurtenissen wordt bedoeld (Arthur, 1989; David, 1985), geïnitieerd door toevallige gebeurtenissen en de daaropvolgende ontwikkelingen gedreven door positieve feedback loops (Schilling, 2002). Met andere woorden, variaties zijn willekeurig, selectie



omgevingen zijn exogene en de culturele codes van individuele, bedrijven en verenigingen zijn niet gemakkelijk omkeerbaar.

- **Relationele complexiteit**

Analyse van innovatieprocessen suggereren dat uitvinding, ontwikkeling en implementatie plaatsvinden door middel van een relationeel samenspel tussen sociale en materiële elementen (Garud et al., 2013). Of samenwerkende bedrijven succesvol winst en rendement kunnen genereren hangt primair af van relatiespecifieke investeringen, kennisdeling, complementaire beschikbare bronnen en effectief bestuur. Om winst en rendement te behouden zijn tijdcompressie economische nadelen, interorganisatorische verbondenheid, partner schaarste, resource ondeelbaarheid (Co-evolutie van de mogelijkheden), en de institutionele omgeving secundair (Dyer & Singh, 1998).

- **Temporele complexiteit**

Met temporele complexiteit wordt bedoeld dat innovatie processen worden gekenmerkt door meerdere temporele ritmes en ervaringen in plaats van door een lineaire opvatting van tijd. Meerdere temporele ritmes genereren asynchronieën in de opkomst van de verschillende elementen van de innovatie en de infrastructuur die nodig is voor de ontwikkeling en implementatie. (Garud et al., 2013)

- **Culturele complexiteit**

Met culturele complexiteit wordt bedoeld dat de verschillende culturele contexten hun eigen werkwijzen, waarden en handelingen die innovatie stimuleren (J. S. Brown & Duguid, 1991). Zelfs wat nieuw en nuttig is, en wat onder intellectuele eigendom cultureel bepaald is. Bijvoorbeeld, er is een auteursrecht verleend aan een opeenvolging van houdingen in verband met een specifieke vorm van yoga (Bikram Yoga) in de Verenigde Staten. Dit auteursrecht werd betwist, aangezien deze yoga-oefeningen reeds eeuwen in India worden beoefend, en dus niet als nieuw worden beschouwd.

Er wordt verwacht dat alle vier de complexiteiten een invloed hebben op een succesvolle innovatie. In welke mate is ervan afhankelijk of men deze complexiteiten wil beheersen of verminderen. Omdat het gebruik maken van de complexiteiten een succesvol innovatieproces zou bevorderen (J. S. Brown, 1997; Garud et al., 2011) is de verwachting dat men eerder gebruikmaakt van de complexiteiten in een succesvolle innovatieproces dan deze complexiteiten te verminderen. Dit kan echter ook per complexiteit verschillen. Daarnaast is het onbekend of de evolutie, het toetreden en vertrekken en aantal deelnemers in het Business Ecosysteem invloed heeft op de complexiteiten van het innovatieproces.

## **2.4 Business Model Innovatie in een Ecosysteem, succes- en faalfactoren**

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van succes- en faalfactoren die een rol spelen bij Business Model Innovatie in een Ecosysteem. Alhoewel er weinig of geen eenduidige literatuur beschikbaar is over Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, is getracht vanuit de bestaande literatuur een antwoord te geven over de potentiële succes- en faalfactoren. De factoren voor Business Model Innovatie in een Ecosysteem verschillen van Business Model Innovatie in een bedrijf. Dit vanwege een andere perspectief en niveau. Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem is niet toegespitst op één bedrijf maar op het systeem als geheel. Dit veroorzaakt een andere dynamiek en andere factoren die van belang zijn bij Business Model Innovatie. Business Model Innovatie vindt plaats wanneer een van de onderliggende elementen wijzigen, te weten: winst, waarde netwerk, middelen & processen en competenties, klantwaarde en strategie, zoals besproken in paragrafen 2.1 en 2.2. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de vijf factoren die van

invloed zijn op de innovatie van een Business Model binnen een Business Ecosysteem. De vijf factoren zijn het vereiste van een Lead bedrijf, vertrouwen en controle, strategisch denken, absorptiecapaciteit en onderlinge afhankelijkheid, in een Ecosysteem, van het Business Model. De factoren zijn samengesteld aan de hand van verschillende onderzoeken. Tevens zal worden getracht aan te geven per factor op welke fase van het innovatieproces, te weten idee, ontwikkeling of implementatie, een factormogelijk meer of minder van invloed zou kunnen zijn.

#### **2.4.1 Factor 1: Vereist een Lead bedrijf (Leiderschap)**

Het opbouwen van een ecosysteem vereist een lead-bedrijf dat ten eerste kan wijzen op het potentieel voor waardecreatie voor de eindklant en ten tweede dat het prikkels kan creëren om partners aan te trekken die deze waarde kunnen leveren. Ten derde moet het lead-bedrijf een architectuur structureren die gedifferentieerde partner rollen herbergt. Ten vierde treedt het bedrijf op om transactiekosten te verlagen door het creëren van mechanismen als vertrouwen en kennisdeling. Als laatste moet het flexibele structuren creëren die co-leren kunnen bevorderen, terwijl men de eigen waarde mechanismen beschermt. De som van al deze acties definieert een lead-bedrijf in een succesvol ecosysteem (Williamson & De Meyer, 2012)

Lead bedrijven worden ook wel keystone organisaties genoemd en spelen een cruciale rol in Business Ecosystemen (Lansiti & Levien, 2004). Keystone organisaties willen de algehele gezondheid van hun ecosystemen verbeteren door middel van een stabiele en voorspelbare reeks gemeenschappelijke activa. Zij kunnen de productiviteit van het Ecosysteem verhogen door vereenvoudiging van complexe taken, zoals het met elkaar verbinden van deelnemers aan het netwerk of door het creëren van nieuwe producten door derden efficiënter te maken. Ook kunnen ze de robuustheid van het ecosysteem verhogen door het consequent opnemen van technologische innovaties en door het bieden van een betrouwbare referentiekader dat helpt de deelnemers te reageren op nieuwe en onzekere omstandigheden. Daarnaast kunnen ze de ecosysteem niche creatie aanmoedigen door het aanbieden van innovatieve technologieën aan een verscheidenheid van derden organisaties.

Het belang van een Keystone organisatie voor het Ecosysteem is zodanig dat het wegvallen van deze organisatie in veel gevallen leidt tot de ineenstorting van het gehele systeem (Lansiti & Levien, 2004). Keystone bedrijven kunnen waarde creëren voor hun ecosystemen op tal van manieren, maar de eerste vereiste impliceert gewoonlijk de oprichting van een platform, een voordeel in de vorm van diensten, tools, of technologieën die oplossingen biedt voor anderen in het Ecosysteem. Het platform kan een materieel activa zijn. Keystone's laten de overgrote meerderheid van de waardecreatie voor anderen in het Ecosysteem, maar wat ze maken is van cruciaal belang voor het voortbestaan van de gemeenschap. De tweede voorwaarde voor Keystone's succes is dat ze een groot deel van de waarde die ze hebben gecreëerd, delen in het hele Ecosysteem maar daarbij moeten ze hun vrijgevigheid balanceren met de noodzaak om een aantal van die waarde voor zichzelf houden. Het bereiken van dit evenwicht kan niet zo eenvoudig zijn als het lijkt. Keystone organisaties moeten ervoor zorgen dat de waarde van hun platforms, gedeeld door de kosten van het creëren, onderhouden en ze te delen, snel toeneemt met het aantal Ecosysteem leden die ze gebruiken. Hierdoor kunnen keystone spelers het overschot delen met hun gemeenschappen (Lansiti & Levien, 2004).

Voor een succesvolle Business Model Innovatie binnen een Business Ecosysteem is het nodig dat het Lead bedrijf wijst op het potentieel van waardecreatie waardoor er bestaansrecht ontstaat voor een nieuwe Business Model Innovatie. Dit speelt in fase één: idee. Wanneer er bestaansrecht is kan het

Lead bedrijf partners aantrekken die een bijdrage gaan leveren aan het proces van een succesvolle Business Model Innovatie. Dit speelt in fase één; idee en fase twee; ontwikkeling een rol. Vervolgens moet de architectuur ontworpen worden die de verschillende rollen herbergt die het mogelijk maken om tot een succesvolle Business Model Innovatie te komen. Dit speelt een rol in fase één idee en fase twee; ontwikkeling. Daarnaast heeft het Lead bedrijf een rol in het creëren en bevorderen van mechanismes als vertrouwen en kennisdeling waardoor transactiekosten verlaagd worden en de kans groter wordt om tot een succesvolle Business Model Innovatie te komen. Dit speelt een rol in fase twee; ontwikkeling en fase drie; implementatie. Als laatste moet het Lead bedrijf co-leren bevorderen. Dit zal van invloed zijn op het succes van Business Model Innovatie in een Ecosysteem en zal met name een rol spelen in fase twee: ontwikkeling en fase drie: implementatie.

Het vereiste van een Lead bedrijf is een belangrijke factor in alle drie de fases (idee, ontwikkeling en implementatie) van het innovatieproces. Echter de taken van het Lead bedrijf verschillen wel per fase. Het Lead bedrijf speelt een belangrijke rol in het Business Ecosysteem. Het wegvallen van een Lead bedrijf zal in de meeste gevallen de ineenstorting van het gehele systeem betekenen (Lansiti & Levien, 2004).

#### **2.4.2 Factor 2: Vertrouwen in partner samenwerking**

Deelnemers van een strategische samenwerkingsverband hebben de potentie voor opportunistisch gedrag. Vandaar dat bedrijven die deelnemen aan een samenwerkingsverband dienen te beschikken over een adequaat niveau van vertrouwen in het coöperatieve gedrag van haar partners. Vertrouwen in de partnersamenwerking is de mate van zekerheid dat de partner zijn belangen in de samenwerking voortzet, in plaats van opportunistisch te handelen. Vertrouwen en controle zijn twee alternatieven voor het vormen van vertrouwen in een samenwerkingsverband. Vertrouwen en controle zijn belangrijk voor het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat een laag niveau van vertrouwen niet alleen de vorming van de samenwerking in gevaar brengt en derhalve ook de innovatie, maar het leidt er ook toe dat partners elkaar met achterdocht bekijken wat duidelijke schadelijke effecten heeft op de onderling relatie (Das & Teng, 1998).

##### **Controle**

Bedrijven in samenwerkingsverbanden zullen meer vertrouwen in de partner samenwerking hebben als ze voelen dat ze een adequaat niveau van controle hebben over hun partners (Beamish, 1988; Sohn, 1994) Controle is "een regelgevend proces waarbij de elementen van een systeem meer voorspelbaar zijn gemaakt door de vaststelling van normen om een beoogde aantal doelen te bereiken" (Leifer & Mills, 1996). Controlemechanismen en de mate van controle zijn twee andere belangrijke begrippen. Controle mechanismen zijn de organisatorische regelingen om vast te stellen en te beïnvloeden wat organisatieleden doen. Controle is de directe uitkomst van het controlemechanismeproces. Bedrijven willen controlemechanismen gebruiken om ofwel het routiniseren van hun activiteiten of het bevorderen van niet-routinematige activiteiten, zoals het leren (Sitkin et al., 1994) risico's nemen, en innovatie. Zowel sociale als formele controle mechanismen zijn belangrijk in een strategische samenwerking. Er zijn drie belangrijke controle mechanismen namelijk als eerste het stellen van specifieke uitdagende doelen. Ten tweede structurele overeenkomst, dit is inclusief regels en beperkingen welke het centrum is van de formele controle, en als laatste culturele vermenging. Cultuur wordt gevormd door de waarden en normen, de uitdaging is om de cultuur van de partners evenwichtig in de samenwerking op te nemen. Het botsen van culturen is veelvoorkomende oorzaak van het falen van samenwerkingsverbanden (Das & Teng, 1998).

## **Vertrouwen**

Uit de literatuur blijkt dat naast het aspect controle, interfirm vertrouwen als een tweede bron van vertrouwen in de partner samenwerking belangrijk is (Ring & Ven van de, 1992). Organisaties ontwikkelen nauwe banden in de tijd en vormen een positieve houding ten aanzien van elkaars betrouwbaarheid (Das & Teng, 1998). Vertrouwen is vooral waardevol in samenwerkingsverbanden, omdat in verschillende mate, bedrijven moeten vertrouwen op hun partners' prestaties en zichzelf kwetsbaar opstellen ten opzichte van de acties van haar partners' (Kumar, 1996).

Het concept van vertrouwen in de partner samenwerking moet worden onderscheiden van het concept vertrouwen. Het belangrijkste verschil is dat terwijl vertrouwen verwijst naar verwachtingen over positieve motieven, verwijst vertrouwen in partner samenwerking naar zekerheid over coöperatief gedrag. Er zijn vier manieren om vertrouwen op te bouwen in een samenwerkingsverband, als eerste het nemen van risico's. Als een onderneming erachter komt dat partners risico's nemen om de partners te vertrouwen, dan willen de desbetreffende partners het vertrouwen niet beschadigen. Om vertrouwen op te bouwen zullen de partners risico's moeten nemen. Vertrouwen is een goed startpunt voor het vormen van een samenwerking, vervolgens ontstaat het proces van vallen en opstaan, waarin vertrouwen wordt opgebouwd.

Ten tweede vertrouwen en het behoud van eigen vermogen. Door een hoge mate van vertrouwen wordt een korte termijn van geen eigen vermogen getolereerd. Andersom ligt onvoldoende eigenvermogen druk op het vertrouwen.

Als derde communicatie. Communicatie en proactieve informatie verstrekking versterken het vertrouwen. Zonder proactieve informatieverstrekking is het opbouwen van een vertrouwensbasis een langdurig proces. Open en eerlijke communicatie is onmisbaar om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Daarnaast leidt het verstrekken van gevoelige informatie tot goodwill bij de partners en versterkt dit de relatie. En als laatste draagt communicatie bij aan vertrouwen doordat er continue interactie is tussen de partners en partners samen waarden en normen opbouwen.

Als vierde onderlinge aanpassing, dit refereert aan het aanpassingsvermogen van de partners om beter aan te sluiten op de andere door bijvoorbeeld een gedrag van een persoon over te nemen. De flexibiliteit en de wil om aan te passen zijn noodzakelijk voor de onderlinge aanpassing (Das & Teng, 1998).

### 2.4.3 Factor 3: Strategisch denken

Strategisch denken overstijgt tijd, ruimte en middelen om innovatieve oplossingen te bieden en ingewikkelde en verwarrende vraagstukken het hoofd te bieden waar een bedrijf mee wordt geconfronteerd in zijn competitieve arena (Hamel & Prahalad, 1994; Mintzberg, 1987). Strategisch denken heeft een aantal onderling samenhangende eigenschappen, waaronder een lange-termijn oriëntatie, een systematische en integrale benadering van het oplossen van problemen, en creativiteit (Abraham, 2005; Liedtka, 1998). Strategisch denken is een afgeleide van een visie en een strategie.

Strategisch denken is belangrijk voor het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat de uitdagingen zoals werken rond de complexiteit en beperkingen, en leren hoe je deze uitdagingen om kunt zetten in gerichte en doelgerichte acties, strategisch denken vereist. In staat zijn om te begrijpen en te reageren op deze uitdagingen is de kern van strategisch denken en zal bijdrage aan een succesvolle Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem (Zahra & Nambisan, 2012). Creëren, vormgeven, navigeren en profiteren van Business Ecosystemen vereist ondernemend inzicht, gekoppeld aan strategisch denken (Lansiti & Levien, 2004; Nambisan & Sawhney, 2007).

Strategisch denken is gericht op het visualiseren van de toekomst voordat het gebeurt, een proces dat inhoudt dat er gebouwd wordt aan verschillende scenario's. Deze scenario's vertegenwoordigen de agglomeratie van verschillende visies en krachten die betekenis geven aan een algemene set van aannames en voorspellingen over toekomstige toestanden. Als zodanig, strategisch denken vereist vaak een verzoenen van concurrerende hypothesen over de toekomst en de integratie van uiteenlopende standpunten tot een samenhangend geheel. Deze integratie vraagt om creativiteit en intelligentie. Strategisch denken is ook systematiek, in dat wordt voortgebouwd op de verbanden tussen de verschillende componenten die een visie voor de toekomst vormen. Transformeren van deze visie in werkelijkheid waarschijnlijk een langdurig proces, waarbij organisatorische middelen zijn toegewijd aan het maken van deze transformatie mogelijk zijn. Omdat definities van de arena, de concurrentie, en concurrerende instrumenten nieuw zijn, wordt strategisch denken vaak geassocieerd met radicale en revolutionaire overgangen in het bestaan van industrieën en bedrijven (Hamel & Prahalad, 1994). Strategisch denken vereist creativiteit, evenals een vooruitziende blik en inzicht. Vooruitziende blik betekent "schaduw" van de toekomst, dat is, vooruitzien hoe het vorm gaat krijgen voordat het materialiseert c.q. gerealiseerd wordt. Inzicht draait om het blootleggen van manieren om betekenis te geven aan de toekomst. Het belichaamt de creativiteit, inventiviteit en proactiviteit in het veranderen van de competitieve arena en het induceren van een nieuwe dynamiek. Het houdt vaak de herziening van de grenzen van de competitieve arena en soms ook herziening van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de marktwerking. Inzicht creëert ook nieuwe competitieve ruimten bij de instellingen of het veranderen van de links die in het Ecosysteem van een onderneming bestaan (Zahra & Nambisan, 2012).

Deze factor is belangrijk in alle drie de fases (idee, ontwikkeling en implementatie) van het innovatieproces, omdat het in alle fases sturing geeft aan vraagstukken waarmee het bedrijf wordt geconfronteerd.

#### 2.4.4 Factor 4: Absorptiecapaciteit

Absorptiecapaciteit is het vermogen van een Business Ecosysteem en haar deelnemers om domeinspecifieke kennis op basis van zijn voorkennis te absorberen.

Absorptiecapaciteit is belangrijk voor succesvolle Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat het gebrek aan absorptiecapaciteit (Cohen & Levinthal, 1990) een belemmering is voor het gereed stomen van ideeën in een netwerk van meerdere partijen. Wanneer het bij bedrijven binnen het netwerk aan absorptiecapaciteit ontbreekt, wordt recombinitie van kennis belemmerd. Timing en integratie is van belang bij het adoptieproces. Het is belangrijk dat je tijdig aanvullingen ontwikkelt of adopteert. Zelfs als een bedrijf zijn eigen innovatie briljant ontwikkelt, en voldoet of zelfs overtreft wat een klant nodig heeft, en met succes zijn rivalen heeft uitgesloten, kan een markt misschien niet ontstaan. Of en wanneer een markt ontwikkelt wordt net zo veel bepaald door partners van het bedrijf als door het eigen functioneren. Afhankelijk zijn van anderen voor je eigen succes heeft belangrijke strategische implicaties. Naar de markt gaan voor je rivalen is alleen van waarde als je partners klaar zijn als je aankomt (Adner, 2009). Naast de uitdagingen die zich voordoen bij ideeën wegens gebrek aan absorptiecapaciteit, ontstaan er extra uitdagingen als gevolg van de bescherming van intellectuele eigendom (Teece, 1986). De bescherming van ideeën door ondernemingen in een netwerk kan de stroom van ideeën over het netwerk belemmeren

Absorptiecapaciteit zal in alle drie de fases (idee, ontwikkeling en implementatie) van het innovatieproces een rol spelen. Absorptiecapaciteit draag bij aan het gereed stromen van ideeën dit zal in fase één; idee een belangrijke rol spelen (Cohen & Levinthal, 1990) Echter absorptievermogen draag ook bij aan de totale integratie van de verschillende diensten- en producten van de deelnemers van het Business Ecosysteem tot één geïntegreerd Business Model Innovatie. Dit speelt dus ook een rol in fase twee: ontwikkeling. Daarnaast speelt het ook in de laatste fase: implementatie een rol. Immers het tijdig implementeren vereist dat alle diensten- en producten ook tijdig tot één geïntegreerde product van het Business Ecosysteem komen dit is afhankelijk van het absorptievermogen van de deelnemers van het Business Ecosysteem.

Een voorbeeld van een mislukte innovatie in een Business Ecosysteem doordat men niet tijdig aanvullingen heeft ontwikkelt of geadopteerd is de High-definition (HD) televisies. De HD televisie zou een groot succes moeten zijn. Philips, Sony, en Thompson hebben miljarden dollars geïnvesteerd om tv-toestellen te ontwikkelen met verbazingwekkende beeldkwaliteit. Vanuit een technologisch perspectief zijn ze gelukt: fabrikanten zijn sinds de vroege jaren 1990 klaar geweest voor de massamarkt. Toch is het een regelrechte mislukking, niet vanwege gebreken, maar omdat cruciale aanvulling zoals studio productie apparatuur, signaal compressie technologieën en omroepstandaards niet zijn ontwikkeld of niet op tijd zijn geadopteerd. Het is als het aanbieden van een Ferrari in een wereld zonder benzine of snelwegen, een bewonderenswaardige technisch hoogstandje maar niet één die waarde voor klanten creëert. Het HD TV verhaal is een voorbeeld van de belofte en gevaar van innovatie in ecosystemen en illustreert het belang van de samenwerkingsverbanden via welke bedrijven hun individuele aanbiedingen combineren in een samenhangende, klantgerichte oplossing (Adner, 2009).

### 2.4.5 Factor 5: Onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem

Onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem perspectief is het koppelen van de dynamiek van de waardecreatie en de gevolgen daarvan voor het vastleggen van de waarde in een structuur van de onderlinge afhankelijkheid in het ecosysteem van een onderneming. Het is de relatieve locatie van de activiteiten binnen het ecosysteem en de verschillende rollen van de verschillende actoren in de omgeving van de onderneming. Adner en Kapoor (2010) identificeren rollen op basis van de locatie waar de activiteiten zijn gebundeld in het ecosysteem. Het succes van een innoverende onderneming hangt vaak af van de inspanningen van andere vernieuwers in zijn omgeving. Om de uitdagingen waarmee externe vernieuwers worden geconfronteerd dient de externe omgeving gekarakteriseerd te worden volgens de structuur van de onderlinge afhankelijkheid (Adner & Kapoor, 2010).

De factor onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem is belangrijk in het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem. Dit omdat het creëren van een strategie die expliciet rekening houdt met de vertragingen en de uitdagingen die inherent zijn aan samenwerkende netwerken is de sleutel tot het slagen van innovatie in ecosystemen. De veel voorkomende fout die managers maken, is om uit het volledige Ecosysteem, hun positie te bepalen, en met alle haast hun rol in het leveren van een geïntegreerd product of dienst naar de eindklant creëren en verdedigen. Door het instellen van de strategie met een focus op dit doel, hebben managers de neiging om het proces en de volgorde van hoe het Ecosysteem na verloop van tijd zal ontstaan niet te overzien (Adner, 2009).

Deze factor is belangrijk in met name de ontwikkelingsfase. In deze fase van ontwikkeling krijgt het activiteitssysteem vorm. In deze fases worden de rollen van de verschillende partijen geïdentificeerd en wordt de locatie in het systeem bepaald.

### 2.4.6 Conceptueel model



Figuur 3, conceptueel model met mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op de drie fases van innovatie







### 3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het in de inleiding geschetste onderzoek door middel van het toepassen van een gestructureerde case studie ontwerp (Yin, 2009) is opgezet en uitgevoerd.

#### 3.1 Onderzoekscontext

Voor deze casestudie is gekozen voor een Business Model Innovatie van de ontwikkeling van vastgoed, namelijk Multidisciplinair zorgcentra's. Deze case is geselecteerd, omdat men in deze case in staat is geweest, in een samenwerkingsverband en ondanks de huidige conjectuur, een Vastgoed Multidisciplinaire centra concept te ontwikkelen en deze ook daadwerkelijk te realiseren met goede vooruitzichten. Dit gaat in tegen de stroom van de huidige ontwikkeling van vastgoed, hetgeen nauwelijks nog wordt gerealiseerd.

De malaise in de bouwsector is momenteel erg groot. In 2012 gingen er 8.616 bedrijven failliet in Nederland, waarvan 1.526 (18%) bedrijven in de bouwnijverheid ([www.CBS.nl](http://www.CBS.nl), 2013). De malaise wordt mede veroorzaakt door de laagconjunctuur, zo staan inkomens onder druk en zorgt de zwakke economie voor dreiging van werkloosheid. Daarnaast is ook de leencapaciteit voor zowel consumenten als bedrijven ingeperkt door de normen van het Nibud en de Gedragscode van de banken. Alhoewel de bouw zeer conjunctuurgevoelig is, dringt zich echter de vraag op of de bouw niet harder wordt getroffen door de Economische crisis dan andere branches. Bij elkaar staat 27% van de Nederlandse kantoren leeg en ligt de woningbouw bijna stil ([www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl), 2013). In de hoogtijdagen werden kantoren, winkelcentra en woningen als beleggingen gezien. Men realiseerde gebouwen zonder te bestuderen of hier daadwerkelijk een vraag voor was en of dit voor de lange termijn duurzaam zou zijn door zich af te vragen of vastgoed over 20 jaar nog nodig is en of dit dan nog aan de verwachtingen voldoet van de maatschappij en eindgebruikers. Het realiseren van gebouwen of dit nu zorgcentra of andere toepassingen zijn zoals kantoren of sportcomplexen, worden door de traditionele bouwkolom gerealiseerd. Traditioneel loopt alles binnen de bouwsector volgorde. Die volgorde is van boven naar beneden. Het zijn op zich staande en afzonderlijke processen en de eindgebruiker staat op een zijspoor. Ook is er door deze werkwijze weinig ruimte voor innovatie. Ieder project staat op zichzelf waardoor innovatie nauwelijks loont en er geen leercurve is (Rutten, 2012). Momenteel is ketensamenwerking in de bouw een actueel thema.

Ketensamenwerking wordt vooral gezien als een nieuwe samenwerkingsvorm welke gericht is op het "lean & mean" principe, het slimmer samenwerken om zo faalkosten te verminderen. Het is niet primair gericht op het stimuleren van innovatie, en als het al gericht is op innovatie dan is het product innovatie en niet Business Model Innovatie. Daarnaast wordt de ketensamenwerking benaderd vanuit de traditionele keten en niet vanuit een bredere perspectief te weten het Business Ecosysteem. Ondanks dat velen overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van Vastgoed voor multidisciplinaire, eerstelijnszorgcentra, blijken initiatieven in de praktijk moeizaam van de grond te komen en vaak zelfs te stranden.

### **3.2 Theorieopbouwend case studie onderzoek**

Het gemeenschappelijke element van kwalitatief onderzoek is het verzamelen van gegevens in de vorm van woorden en beelden, die geanalyseerd worden door methoden waarbij geen statistieken of kwantificering worden toegepast (Corbin & Strauss, 1990). Theorie ontwikkeld op basis van case studie onderzoek heeft belangrijke sterktes zoals nieuwigheid, testbaarheid en empirische geldigheid, welke ontstaan door de innige koppeling met empirisch bewijs. Gezien de sterke punten van deze theorievormende aanpak en de onafhankelijkheid van eerdere literatuur of in het verleden empirische waarnemingen, is het bijzonder goed geschikt om nieuwe onderzoeksgebieden waarvoor de bestaande theorie ontoereikend lijkt. Dit soort onderzoek is zeer complementair aan incrementele theorievorming van regulier wetenschappelijk onderzoek (Eisenhardt, 1989).

### **3.3 Single case studie**

Voor dit onderzoek is er gekozen voor een Single Case Studie. Er is voor deze kwalitatieve methode gekozen als de beste manier om te komen tot een overkoepelend perspectief van het proces van Business Model Innovatie in een Ecosysteem.

### **3.4 Case selectie**

De case is geselecteerd op basis van theoretische case selectie, waarbij de cases zijn geselecteerd op basis van relevantie voor het bouwen van theorie (Eisenhardt, 1989). Hierbij is gekeken naar een aantal criteria. De bedrijven moeten onderdeel zijn van een Business Ecosysteem en dienen gezamenlijk een Business Model Innovatie te hebben geïmplementeerd.

#### **Business Model Innovatie**

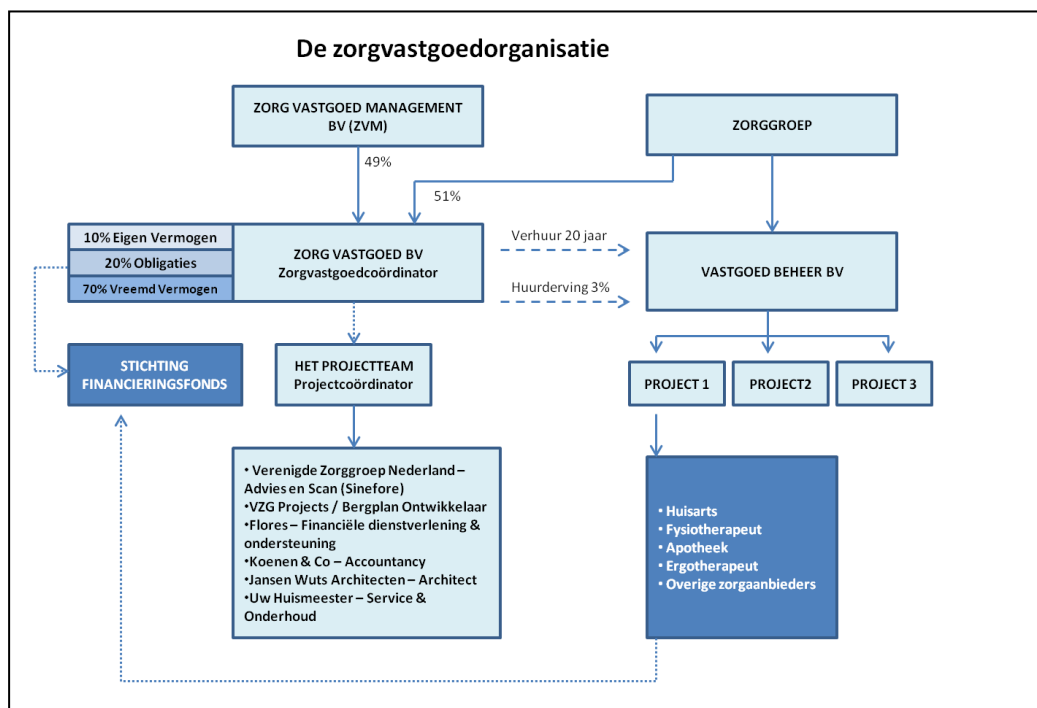
De ontwikkeling van het vastgoed zijn gerealiseerd door Zorggroep en Zorg Vastgoed Management (ZVM). De ZVM en Zorggroep zijn de lead bedrijven van het Business Ecosysteem (Lansiti & Levien, 2004; Williamson & De Meyer, 2012). De ontwikkeling van de eerstelijns zorgcentra door VZG en ZVM zijn "omgekeerd ontwikkeld". Bij reguliere vastgoedprojecten krijg je vaak in een later stadium pas duidelijkheid over de ontwikkelkosten, waarna de huurprijzen bepaald worden. Dit is in de werkwijze van ZVM precies andersom. Met een van tevoren gedefinieerde huur en een doordacht rekenmodel wordt bij aanvang berekend of een project haalbaar is. Vervolgens wordt het project vóór uitvoering voor 100% verhuurd. Zorgverleners die huren hebben langjarige huurcontracten, waardoor je als zorggroep weinig risico loopt en bovendien de duurzame relatie met de zorgverlener versterkt wordt. Daarnaast is de ontwikkeling van het vastgoed tot stand gekomen in een samenwerking met allerlei experts, zoals zorg vastgoedontwikkelaars, accountants, architecten, oftewel het Business Ecosysteem, welke volgens Lansiti & Levien (2004) en Zott et al (2011) organisaties zijn waarmee men het meest mee verweven is en zijn het de afhankelijkheden die het meest cruciaal zijn. De kennis en ervaring van alle partijen in het Business Ecosysteem en het combineren van de kennis van de eerstelijnszorg maakt dat de eindgebruiker centraal staat en een op maat afgestemd zorgvastgoed verkrijgt. In dit concept gaat men eerst inventariseren wat de behoefte is van de eindgebruiker niet op korte termijn maar op lange termijn. Wat gaat de behoefte aan zorg zijn in een wijk? Vervolgens wordt er gekeken naar wat voor vastgoed hiervoor nodig is. Er wordt niet gebouwd voordat deze vraag beantwoord is. De VZG/ZVM benadering is dan ook uniek ten opzichte van hoe de traditionele vastgoed tot stand komt. De totale procesgang, van fundatie programma van eisen, ontwikkeling, financiering, realisatie, tot onderhoud en beheer, vindt plaats in een ketensamenwerking. Bij het ontwikkel- en realisatieproces worden duurzaamheidselementen optimaal ingezet. De waardeontwikkeling van het zorgvastgoed en het uiteindelijke rendement voor de belegger wordt hiermee een positief beïnvloed. Vanuit gebruikersperspectief wordt het gebruikersgenot vergroot,

maar tevens worden de exploitatiekosten (zoals energieverbruik, servicekosten) verlaagd (Venghaus, 2013).

### Het Business Ecosysteem

Het Ecosysteem bestaat niet alleen uit de traditionele bouwkolom, maar ook uit andere belangpartijen. Lansiti en Levien (2004) definiëren geen Business Ecosysteem. Volgens hen is schetsen van de exacte grenzen van een Ecosysteem onmogelijk. In plaats daarvan moet je proberen om systematisch de organisaties te identificeren, waarmee men in de toekomst het meest nauw met elkaar verweven is en waarmee het bepaalde afhankelijkheden heeft die het meest cruciaal zijn voor een bedrijf. Voor de case zijn die bedrijven systematisch geselecteerd die een rol hebben gespeeld bij de Business Model Innovatie.

De geselecteerde case voldoet aan de drie belangrijke kenmerken van een Business Ecosysteem van Li (2009), te weten symbiose, platform en co-evolutie. Het eerste kenmerk symbiose: de bedrijven die betrokken zijn bij de Business Model Innovatie hebben een los netwerk van organisaties die betrokken zijn bij de totstandkoming van het realiseren van de Zorgvastgoed centra. Daarnaast worden de ZVM en de Zorggroep, door de rest van de leden van het business ecosysteem gezien als Lead bedrijf en worden hierdoor de andere leden ook om gewaardeerd. Daarnaast stellen de ZVM en de Zorggroep de andere leden in staat om te investeren in een gedeelde toekomst. Het tweede kenmerk is "platform". De ZVM en de Zorggroep zorgen dat via dit platform, de andere deelnemers van het Business Ecosysteem aanvullingen middels producten of diensten kunnen leveren, zo is bijvoorbeeld de wijkscan (Sinefore) om te analyseren wat de zorgbehoefte is over een lange termijn in een wijk een aanvullende dienst op het totaal product van Vastgoed. De derde kenmerk is co-evolutie. De verschillende deelnemers van deze geselecteerde case hebben samen waarde toegevoegd door het leveren van complementaire activa aan het kernproduct van Zorgvastgoed centra (Moore, 1993). Onderstaand Figuur 4 geeft de organisatie weer. Vervolgens wordt er een omschrijving van de deelnemers gegeven.



Figuur 4, de zorgvastgoedorganisatie

### **Zorg Vastgoed Management**

ZVM is verantwoordelijk voor het selecteren van zorggroepen voor partnerschap in de ontwikkeling van eerstelijnszorgcentra. ZVM onderhoudt relaties met de politiek, overheden, zorgverzekeraars, patiënten- en consumentenorganisaties en banken. ZVM regelt de financiering, bewaakt visie, kwaliteit en voortgang, ziet via de Zog Vastgoed BV toe op de koop van panden en grond voor de realisatie van eerstelijns zorgcentra. De ZVM is het Lead bedrijf (Lansiti & Levien, 2004; Williamson & De Meyer, 2012).

### **Zorggroepen**

Zorggroepen zijn overkoepelende organisaties, waarin huisartsen (zorgaanbieders) zich verenigen. In Nederland zijn er zo'n 80 zorggroepen. Veelal hebben zij een regionale functie. Een zorggroep kan tussen de 25 en 300 huisartsen vertegenwoordigen. Een zorggroep vertegenwoordigt niet alleen de belangen van individuele huisartsen, maar ook die van huisartsen georganiseerd in groepsverband, alsmede van overige zorgaanbieders. Deze zorggroepen spelen een doorslaggevende rol in de totstandkoming van projecten en zijn daarmee de belangrijkste schakel naar afnemers toe, zijnde onder andere de huisartsen. De zorggroep zelf kan, naast het adviseren en begeleiden van haar leden, fungeren als participant, dan wel als hoofdbestuurder van specifieke projecten. De huisartsen/zorgaanbieders zijn op hun beurt tevens participanten, dan wel onderhuurders. Als participant/hoofdhuurder is de Zorggroep een vertrouwde partner van de zorgaanbieders, met name de huisartsen. Doordat de zorgaanbieders en zorggroepen medeparticipant en/of huurder zijn, wordt niet alleen het gevoel van eigendom, maar tevens vertrouwen versterkt dat het huurbeleid beïnvloed kan worden.

### **Verenigde Zorg Groep Nederland (VZG)**

De VZG heeft advies over de ontwikkeling van multidisciplinaire, eerstelijnszorgcentra als onderdeel van een integrale, gebiedsgericht zorginfrastructuur. Met de nationale wijk/praktijkscan wordt grondig in kaart gebracht welke wijken behoefte hebben aan welke vormen van eerstelijnszorg. Er wordt gekeken hoe de behoefte nu is en haar hoe de vraag zich de komende jaren zal ontwikkelen. Met het oog voor de inhoud van de zorg, het financieel en organisatorische aspect ontwikkelt de VZG concepten voor eerstelijns zorgcentra.

### **VZG project/Berplan Vastgoedontwikkeling**

VZG project en Bergpaln verzorgen de projectontwikkeling en de feitelijke realisatie van het vastgoed. Naast de eigen expertise op het gebied van vastgoedontwikkeling is grote kennis van de eerstelijnszorg aanwezig. Hierdoor zal het vastgoed optimaal aansluiten op de zorgfunctie die het gebouw krijgt.

### **Flores financiële dienstverlening**

Flores is gespecialiseerd in de zakelijke en persoonlijke financiële dienstverlening voor medisch zelfstandigen. Met elke individuele zorgaanbieder brengt Flores de financiële situatie in kaart en de voor- en nadelen van participatie in een zorgcentrum worden helder geschetst. Nieuwe bronnen van inkomsten, maar ook mogelijkheden om efficiency te vergroten worden hierin meegenomen. Daarbij kan Flores ingeschakeld worden voor een betere samenwerking tussen verschillende disciplines in de eerste, anderhalve en tweedelijns.

### **Koenen en Co.**

Koenen en Co. is een organisatie van accountants, belastingadviseurs en bedrijfsadviseurs. Het zorgteam van Koenen en Co. richt zich op medische professionals en ondersteunt zorggroepen bij de ontwikkeling van vastgoedprojecten. Hierbij wordt gekeken naar het inrichten van juridische en financiële structuren, organisatiemodellen en zeggenschapsrelaties die het best passen bij de betreffende zorggroep c.q. opdrachtgever. Het doel is het leveren van maatwerk en streven naar maximale beheersbaarheid. Op projectniveau wordt de financiële haalbaarheid getoetst en worden de financieraanvragen begeleid. Als onderdeel van de financiering wordt niet alleen gekeken naar de bancaire financiering, maar ook naar het bundelen van privaat kapitaal. Daarnaast worden de fiscaliteiten rondom de projecten in kaart gebracht.

### **Jan Wuts Architecten**

Jan Wuts is een architectenbureau met ervaring in zorgprojecten. Bij elke project wordt er in het ontwerp van het exterieur al rekening gehouden met de functie van de binnenruimtes. Door deze manier van werken ontstaat een eindresultaat waarbij het ontwerp de functie van het gebouw ondersteunt.

## **3.5 Niveau van analyse**

Het niveau van analyse is op het niveau van het Business Ecosysteem. De bedrijven die een belangrijke rol spelen in het Business Model Innovatie. Binnen iedere organisatie is gesproken met de persoon die verantwoordelijk en direct betrokken is bij het proces van Business Model Innovatie. In tabel twee is vermeld wat de rol is van de desbetreffende persoon die geïnterviewd is.

## **3.6 Dataverzameling**

Vanwege het verkennende karakter van de studie en de doelstelling van het genereren van een beschrijvend model van nog incompleet, gedocumenteerd fenomeen van het proces van Business Model Innovatie in een Ecosysteem, is gekozen voor een inductief onderzoek (Bryman & Bell, 2011). Voor deze theorie is gekozen vanwege het verkennende karakter van de studie en de doelstelling van het genereren van een beschrijvend model van nog incompleet, gedocumenteerd fenomeen van het proces van initiatie en implementatie van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.

Deze strategie vereist ook het gezamenlijk verzamelen en analyseren van de data. Gegevens moeten worden verzameld, totdat er duidelijke patronen naar voren zijn gekomen en aanvullende data niet meer toe te voegen is aan de verfijning van de concepten.

De data in het huidige onderzoek is verzameld door alle betrokkenen in het Business Ecosysteem te interviewen. De interviews waren ongestructureerd en werden in de periode van 8 april tot 26 juni 2013 afgenomen. De interviews zijn opgenomen met audio opname apparatuur. Het interview begon meestal met een open uitnodiging om te vertellen over zijn of haar rol met betrekking tot de Business Model Innovatie in het Business Ecosysteem. Vervolgens dirigeerde de onderzoeker de discussie richting vijf belangrijke aspecten van het Business Model proces; 1) de evolutie in de tijd van het initiatie en implementatie proces van Business Model Innovatie, 2) hoe is het geïmplementeerd, welke stappen zijn genomen 3) Hoe gaat de samenwerking 4) wat zijn de belemmeringen en succes factoren. De open vragen zijn bedoeld om te achterhalen hoe het proces van initiatie en implementatie van het Business Model Innovatie is verlopen. Middels de interviews is geprobeerd te achterhalen waarom bepaalde factoren invloed hebben op het succes van Business Model Innovatie. Een voordeel van deze benadering is dat het mogelijk was alle actoren te interviewen en om de convergentie en divergentie in hun standpunten over verschillende belangrijke problemen en kritische

situaties in de hele ontwikkelingsproces op te nemen. In sommige gevallen was het noodzakelijk om terug te gaan naar een eerdere respondent om nader te vragen of problemen te verduidelijken. De interviews zijn na te zijn opgenomen integraal uitgewerkt.

Het onderzoek omvat ook het bestuderen van interne documenten van VZG/ZVM zoals beleidsstukken en presentaties die betrekking hebben tot het tot stand komen van deze Business Model Innovatie. De documenten die voor dit onderzoek zijn geanalyseerd dienen er voornamelijk toe om de verkregen empirische data uit de interviews aan te vullen. Dit heeft tot doel onderzoeksbias te voorkomen. De uitkomsten van de analyse kunnen dan ook worden gezien als aanvulling op de interviewdata.

### 3.7 Data analyse

De data is systematisch geanalyseerd om ervoor te zorgen dat er geen relevante data verloren ging. Na het interview is de opname teruggeluisterd en is het interview volledig uitgeschreven. Dit resulteerde in ruim 117 pagina's uitwerking die de input vormden voor de analyse.

Bedrijf	Naam	Functie	Datum interview	Duur van interview uur
VZG Holding	De heer E.R.G. Venghaus (ZVM)	Directeur ZVM	31.05.2013	3,10
Sinfore	Drs. Ir. P.J.M. Reijn	Eigenaar	26.06.2013	1,30
Accountantskantoor Koenen en Co,	Ir. P. van der Heijden Mtd.	Partner	25.05.2013	1,00
RHZ/ZIO (Zorg in Ontwikkeling)	De heer G. Schulpen (Zorggroep)	Medisch Directeur	25.06.2013	1,30
Flores Financiële Dienstverlening	N. Verdonschot MSc	Eigenaar	25.06.2013	1,00
Jansen Wuts Architecten	Ir. A. Wuts	Architect/mede-eigenaar	25.06.2013	1,20
Bergplan Vastgoedontwikkeling	De heer P.L. Versluis QC	Directeur	08.04.2013	1,50
			<b>Totaal</b>	<b>10,40</b>

Tabel 1, overzicht interviews

In de eerste fase van het analyseproces zijn de uitwerkingen volledig bekeken. Door enerzijds het uitwerken van de interviewverslagen ofwel de transcripten en anderzijds het meerdere keren lezen van deze verslagen, is bewustzijn ontstaan ten opzichte van de verschillende standpunten. Per interview is bij het doorlezen van teksten een kopie van de relevante secties gemaakt. In de tweede fase zijn de relevante secties in een spreadsheet geplaatst. De relevante secties zijn gecategoriseerd en in een spreadsheet geclusterd onder wetenschappelijke concepten waar ze betrekking op hebben.

### **3.8 Validiteit en betrouwbaarheid**

Door verschillende onderzoekers worden voorwaarden gedefinieerd waaraan case studie onderzoek behoort te voldoen (Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). De volgende vier criteria worden gehanteerd, ten eerste constructvaliditeit: dekken de waarnemingen tijdens het onderzoek de vooraf gedefinieerde concepten af, ten tweede Interne validiteit: in hoeverre zijn de oorzakelijke verbanden die in het onderzoek gevonden daadwerkelijk “hard”, ten derde externe validiteit: zijn de gegevens uit het onderzoek wel representatief voor andere organisaties en als laatste betrouwbaarheid: kunnen de bevindingen uit de case studie worden gerepliceerd in andere onderzoeken.

#### **Constructvaliditeit**

Door vanuit de verschillende invalshoeken te kijken (datatriangulatie) is de constructvaliditeit vergroot. Daarnaast is de consistentie van de bewijsvoering continue besproken en bewaakt door een kritische buitenstaander (coach). De informatie uit het onderzoek is teruggekoppeld met de respondenten en voortdurend kritisch bekeken.

#### **Interne validiteit**

Om de interne validiteit te bewaken is er gebruik gemaakt van patroonherkenning. Alle interviews zijn uitgewerkt vervolgens zijn de uitspraken gelabeld en verwerkt in een database. Het gebruik maken hiervan helpt bij het nadenken over de relaties tussen de verschillende interviews, categorieën en fases (Dul & Hak, 2008). Er is gebruikt gemaakt van verschillende veronderstellingen om de data vanuit verschillende perspectieven te analyseren.

#### **Externe Validiteit**

Bezwaren over externe validiteit worden afgewogen tegen de mogelijkheid om inzicht te krijgen in nog onvolledig gedocumenteerd verschijnsel van het proces van Business Model Innovatie in een Ecosysteem. Business Model Innovatie in een Ecosysteem heeft een langere tijdshorizon, een echt longitudinale onderzoek is gezien het tijdsframe van het afstudeerproject van zes maanden niet haalbaar. In plaats daarvan is gekozen voor een longitudinale procesgerichte benadering (Pettigrew, 1990). Dit heeft als uitgangspunt dat theoretisch en praktisch bruikbare onderbouwde onderzoeksstrategieën naar verandering moeten worden onderzocht in de context, de inhoud en het proces van verandering samen met hun onderlinge verbindingen door de tijd (Pettigrew, 1990). De totale onderzoeksuitdaging is om de inhoud, context en veranderingsprocessen te koppelen in de tijd om de differentiële verwezenlijking van de veranderingdoelstellingen te verklaren. Het doel van het onderzoek is het verkennen van de complexe, willekeurige, en vaak tegenstrijdige manieren die door veranderingen ontstaan. (Pettigrew, 1990)

#### **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid wordt geborgd door een systematisch opgezette case studie database. (Yin, 2009) benadrukt in dit verband het belang van een systematisch opgezette case studie database, waarvan later door collega onderzoekers gebruikt kan worden gemaakt. Daarnaast is er een nauwkeurig verslag gemaakt van alle stappen in het onderzoek en de daarbij gemaakte keuzes, om zo de betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek te vergroten. Er is inzicht gegeven in de interviewschema's en lijsten van geraadpleegde literatuur en documenten.





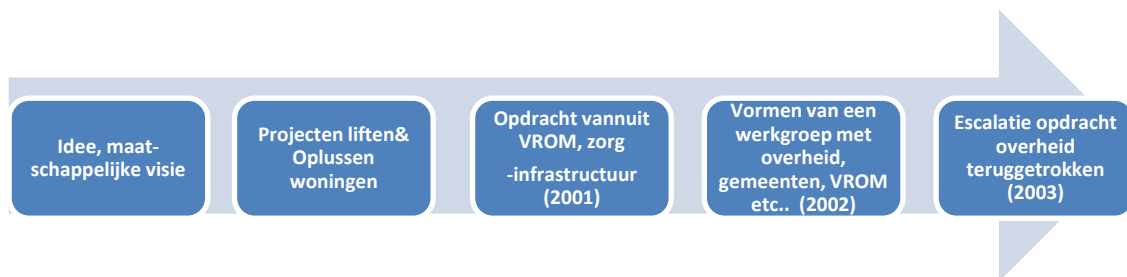
#### 4. RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de dataverzameling en analyse gepresenteerd met onderbouwing en ter illustratie citaten uit de transcripten van de interviews. De bevindingen worden gepresenteerd volgens de structuur van de fases van innovatie zoals beschreven in hoofdstuk 2.3.3 te weten fase één – het idee (de uitvinding), fase twee – de ontwikkeling en fase drie - de implementatie (Garud et al., 2013). Per fase zal eerst beschreven worden hoe het proces is verlopen en vervolgens zal worden beschreven of en welke succes- en faalfactoren van invloed zijn geweest en in welke mate.



Figuur 2, de fases van innovatie in een Business Ecosystem

##### 4.1 Analyse fase een “Het idee” (jaren 90 tot 2003)



Figuur 5, processtappen case studie in fase één - idee

Het proces van uitvinding (idee) begint bij één persoon, Venghaus (ZVM), die een visie heeft en een maatschappelijke ontwikkeling op de lange termijn voorziet. In de jaren negentig ontwikkelt Venghaus een maatschappelijk visie dat vergrijzing in de toekomst een groot probleem gaat opleveren en derhalve dat huisvesting van ouderen mensen een probleem wordt. De verwachting toentertijd was dat er in 2025/2030 6 miljoen ouderen zouden zijn.

Vanuit deze maatschappelijke visie is Venghaus begonnen met het bouwen van liften in woningen die niet waren voorzien van liften. Dit deed hij, omdat de visie was dat bejaardenoorden en verzorgingstehuizen zouden verdwijnen en er alleen verpleeghuizen zouden overblijven voor de zware gevallen. Dit blijkt een visionaire blik te zijn geweest, omdat anno 2013 dit inmiddels een feit is. Om het liftenplan te bewerkstelligen is Venghaus, in samenspel met ministerie van VROM, gaan praten over hoe ze dit traject zouden kunnen realiseren. Uiteindelijk kwam er 80 miljoen euro beschikbaar vanuit het rijksfonds stimulering van woningbouwcorporatie en gemeentes om mee te werken aan grote liftenplan. Door deze “liften-regeling”, ontstond er een volgend traject en werden woningen opgelust, en hier kwam ook weer overheidsgelden beschikbaar. Door deze projecten kreeg Venghaus een goed politiek netwerk en goede contacten met landelijke- en locale overheden en kreeg zijn visie steeds meer vorm. Echter, de wereld van gemeentes, provincies, ministeries, woordvoerders is een complex netwerk.

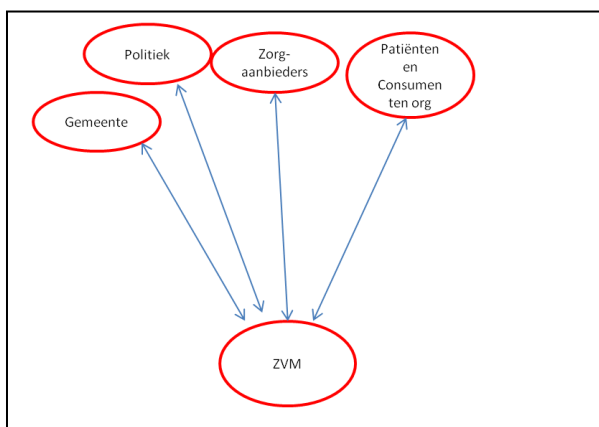
In die tijd was Venghaus adviseur voor een woningcorporatie. Vanuit die rol is hij benaderd door het ministerie van VROM om de zorginfrastructuur in kaart te brengen en hier een beleidsplan voor te schrijven. Vervolgens heeft Venghaus een huisarts in dienst genomen om een jaar lang het zorgveld te inventariseren en daarna te evalueren. In deze fase was het heel moeilijk om een duidelijk geïntegreerd beleid te ontwikkelen. Het was een lastig proces en men had geen behoefte aan innovatie. Dit had te maken met diversie spelers uit het Business Ecosysteem en de verschillende belangen. Het was in deze fase heel erg belangrijk om het speelveld van overheid, gemeentes, provincies te bespelen. Daarnaast was het belangrijk om vast te houden aan de visie en die voor ogen te blijven houden. Doordat er ook steeds meer een maatschappelijke discussie kwam en de lobby zijn vruchten begon af te werpen, werd er een werkgroep opgericht, bestaande uit ministerie van VROM en VWS, de provincie, patiënten- consumentenorganisaties en vereniging van gemeente. Mede ook om draagvlak te creëren. Het was belangrijk om hier de juiste partijen uit het Business Ecosysteem te betrekken. Het was een bewuste keuze om zorgverzekeraars nog niet te betrekken in de werkgroep, omdat zij zorg inkopen. Men wilde middels deze werkgroep eerst een visie c.q. beleid ontwikkelen en vanuit daar naar de middelen en organisatie kijken.

Na een jaar overleg met de werkgroep werd Venghaus uitgenodigd voor een commissie. Deze commissie wilde niet meewerken met het plan. Op een gegeven moment escaleerde dit en werd de opdracht van het ministerie van VROM teruggetrokken en werd het schriftelijk afgezegd. Ondertussen had Venghaus zijn plan afgemaakt en mocht hij het plan zelf houden. De overheid had grotendeels voor dit plan betaald. Ondanks dat deze opdracht werd teruggetrokken ging Venghaus verder met de werkgroep.

### Configuratie Business Ecosysteem

In deze fase zijn betrokken bij het Business Ecosysteem Venghaus (ZVM) de overheid, ministeries van VROM, Welzijn & Huisvesting, woordvoerders ministeries van eerste en tweede kamer, provincies en gemeente, patiënten- en consumentenorganisaties betrokken bij het Business Ecosysteem.

Onderstaand Figuur 6, een overzicht van de deelnemers van het Business Ecosysteem in fase twee. De configuratie van fase een zijn in het rood weergegeven.



Figuur 6, configuratie Business Ecosysteem tijdens fase een

### Business Model Innovatie

In de ideeën fase heeft het nieuwe Business Model nog geen vorm. Venghaus heeft een idee maar er zijn nog geen vastomlijnde plannen. In deze periode heeft Venghaus een huisarts in dienst genomen om het Zorgveld te inventariseren. Dit is een eerste aanzet om de Klantwaarde, een van de belangrijke elementen van een Business Model te bepalen (waar is behoefte aan).

#### 4.1.1 Factoren van invloed eerste fase - ideeën fase

In de ideeën fase is er nog geen oprichting van een platform. In de eerste fase heeft Venghaus een idee, welke hij door interactie te zoeken met andere partijen wil realiseren

##### **Vertrouwen in partner samenwerking**

Het concept van vertrouwen in de partner samenwerking moet worden onderscheiden van het concept vertrouwen. Het belangrijkste verschil is dat terwijl vertrouwen verwijst naar verwachtingen over positieve motieven, verwijst vertrouwen in partner samenwerking naar zekerheid over coöperatief gedrag. Vertrouwen en controle vormen tezamen het vertrouwen in een samenwerkingsverband (Das & Teng, 1998).

##### **Vertrouwen**

De interactie met de overheid speelt in deze fase een belangrijke rol. Dit blijkt uit het feit dat de interactie met overheid in deze fase nodig is om bewustzijn te creëren over de ontwikkelingen in de gezondheidszorg en ook om hiervoor overheidsgelden vrij te zien maken. In de ideeën fase is het met name lobbyen bij de overheid. Venghaus is zich bewust dat hij andere partijen van het Business Ecosysteem nodig heeft om zijn visie te realiseren. In deze fase wordt er veel geïnvesteerd in het relationeel samenspel van politiek, overheid, ministeries en patiëntenorganisatie om zo vertrouwen te creëren, wat blijkt uit onderstaande citaten.

*“Wie moet er dan in, wonen (als je goed voelt heb je minder zorg nodig) welzijn en zorg VROM aan tafel, provincie Zuid Holland, iemand van ministerie VWS, afdeling curatieve zorg iemand van directie, en nog zo'n club, dan patiënten consumenten belangorganisatie en vereniging van gemeente. Want als ik ga bouwen, wijzigen bestemmingsplannen en woonvisies. Deze moeten door gemeentes gemaakt worden, zij kunnen bestemmingsplannen maken. De provincie moet dit goed keuren, maar het moet wel passen in de ordening van de provincie en daarom beslissen ook de Gedeputeerde staten mee. Daar ook over nagedacht. Goed voor ministier in kamer als ze kan zeggen: ik heb provinciaal overleg” (Venghaus)*

*“Ik leerde de provincie, VROM en hoofd woningen kennen. Waarom is deze zo belangrijk? Omdat als je dit soort trajecten wilt organiseren, als woning huisvesting, er in NL vier grote steden machtig zijn. In Zuid-Holland zijn er twee grote steden van de vier. Hij als hoofd wonen adviseert de minister vaak. Als er nieuwe verkiezingen zijn leidt hij de nieuwe wethouders op. Hij is echt spin in het web. Vandaar ook de provincie en ministerie VROM” (Venghaus)*

Een van de elementen om vertrouwen te creëren in partner samenwerking is ook het vermogen om je onderling aan te passen. Wanneer blijkt dat bij de overheid niemand behoefte heeft aan innovatie dan probeert Venghaus zich in te leven en hierop in te spelen, dit blijkt uit onderstaande citaat.

*“Niemand had behoefte aan innovatie. Hoe krijg je dan toch op de kaart dat er geïnnoveerd wordt, dat betekent en dat is een lastig proces dat je van de oorsprong moet gaan nadenken waar zit de macht, wie zit er aan de keuzetafel” (Venghaus)*

De ideeën fase omvat een lange periode van de jaren negentig, toen het zaadje werd gepland, tot het jaar 2003. Venghaus neemt hier een risico omdat de investeringen voor de baten uitloopt en hij in eerste instantie niet weet hoe het gaat ontwikkelen.

## Controle

Uit dit onderzoek blijkt dat in de eerste fase doelen en structuur nog geen rol spelen. Wel speelt in de ideeën fase cultuur een belangrijke factor voor het succes van de innovatie binnen het ecosysteem. Dit blijkt met name uit de interactie tussen Venghaus met de overheid. De overheid heeft zijn eigen culturele context ten opzichte van het bedrijfsleven. Venghaus is zich bewust van dat de overheid andere werkwijze en waarden heeft en accepteert dit past hier zijn aanpak op aan. Dit blijkt uit onderstaande citaat.

*“Als je het hele spel een beetje kent. en weet hoe de lijnen zijn en hoe de hiërarchieën. de politiek is zo feodaal als het maar zijn kan. Daar moet je een ondersteuning in bieden. Dat op zich is al een innoverende tijdroevende actie.” (Venghaus)*

Daarnaast blijkt tijdens het in kaart brengen van het zorgveld dat er ook culturele verschillen zijn tussen de departementen van de overheid en het zorgveld waardoor het complex is en derhalve de uitdaging is deze verschillende partijen met elkaar te verbinden en zorgen dat er toch een beleid geformuleerd gaat worden. Dit blijkt het onderstaande citaat.

*“Ik heb een huisarts dienst genomen en we zijn in een jaar lang het zorgveld gaan inventariseren. Daar wordt je niet vrolijk van. Daar zie je dus in het proces van volkshuisvesting enerzijds woning welzijn van de mensen in de zorg. Dat het een integraal aanpak is. Moet zijn. Dat is lastig in de wereld van VROM met verschillende departementen die elkaar niet snappen. Ministerie van VWS met verschillende departementen en hokjes, die elkaar helemaal al niet begrijpen VROM nuancering VWS helemaal niet. En dan heb je in de zorgwereld allerlei tertiaire en secundaire organisaties primaire zorgaanbieders, zorgverzekeraars, rijksoverheid, gemeente, die helemaal geen zicht hebben wat er speelt er komen miljarden geld binnen.” (Venghaus)*

## Lead bedrijf

Uit het analyse van de casestudie blijkt dat het Lead bedrijf een belangrijke factor is in fase een op het innovatie succes. Het Lead bedrijf bestaat in deze fase uit één persoon, namelijk Venghaus.

Venghaus heeft een duidelijke visie, hetgeen ervoor zorgt dat hij en de betrokken partijen een goed idee hebben over de waardecreatie van dit idee. Hij heeft dit gedaan door het injecteren van het idee bij- en het betrekken van de overheid. Een ander belangrijke eigenschap van een Lead bedrijf is het creëren van vertrouwen bij de betrokken partijen en kennisdeling. Dit heeft Venghaus getracht te bereiken door het oprichten van bijvoorbeeld de werkgroep. Dit laatste zorgt ervoor dat alle partijen inzicht krijgen in de werkzaamheden en mee denken aan de ontwikkeling van het plan.

*“Ik injecteer bij de politiek en dan bij de provincie, en bij patiëntenorganisatie en dan gaat iedereen praten en dan wordt het wel 2 , 4, 6, 26 etc. Ongelooflijk leuk, in begin heb je het nog niet door, maar dan lees je op een gegeven moment iets en dan denk je dat heb ik bedacht, en dan wordt het leuk, want dan begint het te spelen. Als je dan anderen hoort, met name de krant en televisie en dan weet je het is geland en dan heeft het een fundering. Dat hele spel heeft geleid dat er een werkgroep moet komen, en dan praat ik over jaren. Dit is acht jaar geleden. Laat maar zeggen van 2002 het spel ingegaan” (Venghaus)*

*Ik had een aardig netwerk binnen de overheid en in de woningbouwcorporaties Je had een visie top down en dat moet ik de ambtenaren wel nageven, de rijksoverheid is vaak wel verder dan menigeen denken. Ze hebben vaak wel een visie. Het zijn wel vaak hokjes. Het zijn de vectoren die de totalen resultante niet zien. Dat is wel jammer. Want als je dat gezamenlijk organiseer dan kun je veel verder komen. Communiceer wat beter naar de markt en naar andere organisaties. Er zitten ongelofelijk lagen in. Ik had een direct netwerk waar ik direct in contact met staatssecretaris, of directeur ministerie, wethouder, of topambtenaren waardoor ik het direct kon organiseren. Dat is een hell of a job.” (Venghaus)*

## Strategisch denken

Uit het analyse van de casestudie blijkt dat het strategisch denken een hoge mate van invloed heeft in fase een van het innovatie proces. Venghaus heeft een duidelijke visie in de ideeën fase, zijn visie is dat er in 2030 zes miljoen ouderen zijn en dat deze vergrijzing een impact gaat hebben op de ouderenzorg en uiteindelijk ook een impact op de huisvesting. Immers waar laat je zes miljoen ouderen en hoe ga je deze verzorgen en huisvesten? Dit blijkt uit onderstaande drie citaten.

*“Ik werkte toen voor mezelf ik had een visie.” (Venghaus)*

*We zitten dadelijk met vergrijzing, de overheid, ze weten niet hoe ze de mensen moeten huisvesten en hoe ze de zorg moeten leveren. 2025/2030 6 miljoen ouderen. Praat ik over begin '90 toen we dat gesprek hadden” (Venghaus)*

*“Ik kende heel die zorg niet zo. Maar ja hoe krijgen we de nu goede zorginfrastructuur in Nederland en duurzaam willen bouwen in de zorg en duurzaam bezig zijn dan zul je toch een andere aanpak moeten hebben in dat traject zorg die mensen gaan niet meer in bejaardenzorg, verpleeghuizen als je niets meer kan dan kom je er in, de rest moet thuis blijven, Domotica Robotica ICT oplossingen , toen dacht ik nou ik ga adviseurschap opzeggen” (Venghaus)*

Het strategisch denken van Venghaus heeft als eigenschap dat het zorgt voor een lange termijn oriëntatie en systematische en integrale benadering van het oplossen van problemen en creativiteit. Dit blijkt door onderstaande citaat waar Venghaus door zijn lange termijn oriëntatie (doel) zich aanpast en laveert om uiteindelijk zijn doel te bereiken.

*“Je moet injecteren, Ik wil iets dan laat ik bij de ambtenaren iets vallen je laveert van je eigen specifieke visie naar een meer generieke aanpak” (Venghaus).*

## Absorptiecapaciteit

In deze fase speelt absorptiecapaciteit een belangrijke rol. Dit blijkt doordat het Lead bedrijf specifieke kennis absorbeert over hoe het werkt bij de overheid, wie bepaalt wat, hoe zit het zorgveld in elkaar. Daarnaast wordt er bewustzijn gecreëerd bij de overheid middels werkgroepen en veel overleg. Op basis van deze opbouwde kennis van alle partijen wordt er weer voortgeborduurd met uiteindelijke doel zorg die betaalbaar wordt. De realisatie van Vastgoed is hier een klein onderdeel van.

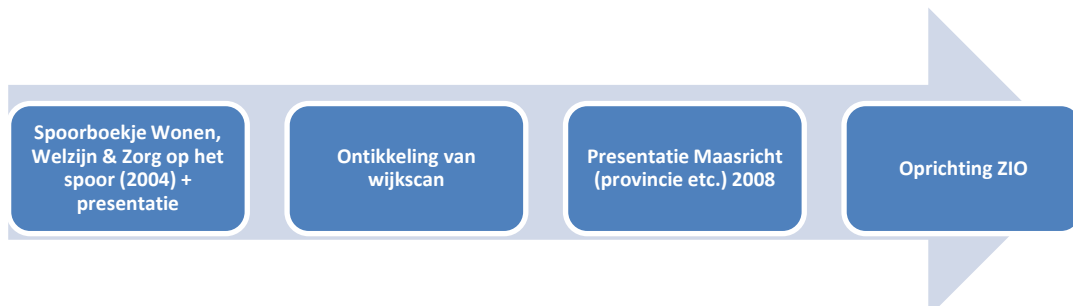
## Onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem

Venghaus zijn idee is er mede afhankelijk van of zijn idee ook geaccepteerd wordt door de overheid. Alhoewel in deze fase het Business Ecosysteem nog niet omvangrijk is, speelt de onderlinge afhankelijkheid wel een belangrijke rol, omdat het “key” is voor het slagen van Venghaus’ idee dat de overheid een visie/beleid formuleert op ouderenzorg/gezondheidszorg. Venghaus is afhankelijk van de overheid dat ze een beleid formuleren wat gericht is van eerstelijnszorg naar tweedelijnszorg, maar dat hier ook gelden (financieel) voor worden vrijgemaakt om dit te realiseren. Een afgeleide van dit beleid zou zijn dat er uiteindelijk meer vraag komt naar zorg in de wijk en dat de tweedelijnszorg dit gaat opvangen wat betekent dat er vraag gaat komen naar Zorgvastgoed. Het is belangrijk dat de overheid de visie van Venghaus deelt dat gezondheidszorg/ouderenzorg een andere zorgvraag gaat creëren. Wanneer dit niet door de overheid wordt ondersteund dan zal er minder vraag zijn naar gezondheidscentra.

*“Nee, je moet het indelen in clusters en dan heb je allemaal knelpunten en dan is het is niet de een en niet de ander, maar het is de combinatie en dat maakt het zo lastig. Je kunt niet zeggen als ik de politiek mee heb, want dan heb je de ambtenaren nog niet mee. Dan heb je nog de zorgaanbieders en dan heb je nog de 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> lijn en*

dan patiënten organisaties, al die velden en al die groepen hebben knelpunten en dan heb het totaal aantal knelpunten en dan heb je daar ook nog eens variabelen in.” (Venghaus)

#### 4.2 Fase twee – De Ontwikkeling (2004-2008)



Figuur 7, processtappen case studie in fase twee - implementatie

In 2002 wordt Venghaus benaderd een spoorboekje te schrijven over “Wonen, Welzijn en Zorg op het spoor”. Het spoorboekje gaf een visie over hoe de zorgwereld eruit komt te zien en wat de knelpunten en mogelijke oplossingen zijn. Één van de oplossingsrichtingen was zorgontwikkelaar. Wat is de rol van de zorgontwikkelaar bij het organiseren van a) goede infrastructuur van de gemeente b) organiseren en ontwikkelen en realiseren van eerstelijns gezondheidscentra? De investering voor dit spoorboekje was tweehonderdduizend euro, deze werd voor 50% betaald door Venghaus en 50% door VROM, omdat men de maatschappelijke relevantie zag en men vond het innoverend. Vervolgens is dit plan groots gepresenteerd in Utrecht. Er was heel veel belangstelling vanuit VROM, Ministeries, Gemeentes. Op dat moment dacht Venghaus dat hij er was. Echter er gebeurde helemaal niets.

Volgens Venghaus was de reden hiervan dat er geen bewustzijn was bij de burgers en de artsen. Als oplossing zag Venghaus dat men bewustzijn moest gaan creëren bij de huisartsen en burgers en koos men ervoor het veld van huisartsen te gaan bewerken bottom-up. Vervolgens maakt Venghaus een scan van een wijk om te kunnen laten zien hoe de samenstelling is van zo'n wijk en waar er in de toekomst behoefte is aan zorg. Echter, deze scan was van een slechte kwaliteit. In de periode maakt Venghaus kennis met Reijn (Sinefore). Reijn was in staat een zeer gedetailleerde wijkscan te ontwikkelen met trends, ziektebeelden en sociale cohesie. Door deze wijkscan was men in staat te analyseren en te visualiseren wat er over 10 tot 20 jaar met een wijk gaat gebeuren en dus ook waar er zorgbehoefte is. Hierdoor werd er een instrument geïmplementeerd om bewustzijn en inzicht te creëren van waar zorg nodig is en wat voor impact dit heeft op een wijk. Hier hebben zowel gemeentes, beleidsbepalers als huisartsen belang bij.

In deze fase werden Reijn en Venghaus uitgenodigd door de provincie Limburg om in Maastricht een presentatie te geven aan zorgaanbieders, zorgverzekeraars en wethouders, gemeente etc. Op dat moment zag Venghaus er geen heil meer in, de presentatie was echter een groot succes. Tijdens dit evenement ontmoet Venghaus de heer Guy Schulpen, die gepromoveerd is op transitie van eerste naar tweede lijn. Deze ontmoeting blijkt achteraf de doorbraak geweest te zijn voor het vervolg van het proces. Na deze korte kennismaking wordt er een tweede gesprek gepland. Hier komt de Venghaus tot de conclusie dat Schulpen (Zorggroep) een belangrijke speler is in de Zorgwereld en dit ook kan zijn voor de realisatie van Zorgvastgoedcentra. Hij is directeur van RHZ (regionale huisartsenzorg Maastricht en Heuvelland), zij faciliteren de zorggroep met huisartsen op het gebied van diabetici en hartfalen, certificering, scholing en huisvesting, maar dat laatste konden ze niet en daar wilde ze Venghaus voor hebben, mede door de ontwikkelde wijkscan en het netwerk van Venghaus. De



interesse van Schulpen was vanuit het zorgveld. Een voorwaarde voor Schulpen was echter dat het een onderscheidend model zou zijn, want elke ontwikkelaar kan vastgoed ontwikkelen.

In 2008 wordt er een presentatie gegeven aan de raad van het RHZ. Dit blijkt zo succesvol dat RHZ/ZIO (zorg in ontwikkeling) wordt opgericht.

De zorggroep is 51% aandeelhouder en Zorg Vastgoed Management BV (ZVM) 49%. Er is een aparte entiteit een verhuur BV, die is 100% van ZIO en deze verhuurt aan huisartsen. De Zorg Vastgoed BV verhuurt het 20 jaar aan Verhuur BV, zij verhuren het op haar buurt voor 10 jaar aan de hoofdverhuurders. Aan Zorgvastgoed zit dan Bergplan ontwikkeling, beheer en onderhoud. In deze fase introduceert Venghaus, Schulpen in de landelijke politiek, zoals staatssecretarissen en ministeries. Deze introductie vindt plaats omdat Schulpen zorginhoudelijk veel kennis heeft en men erg van zijn kennis is gecharmeerd. Daarnaast werd Venghaus toch als een vastgoedpersoon gezien. Venghaus blijft zich in deze periode focussen op de huisartsen om de eerder ingezette strategie van bottom-up benadering voort te zetten, immers de huisarts is de magneet, de spil van een Zorg vastgoedcentrum. Immers wanneer een huisarts zich vestigt willen hier graag andere partijen die de zorg aanvullen, zoals fysiotherapeuten, apothekers en psychologen, zich aansluiten. Vanuit de zorggroep is men hierop verder gaan bouwen. Bij de oprichting van de BV werd accountant bureau Koenen & Co betrokken. Koenen & Co verrichte al werkzaamheden in de zorgsector en was als partij al betrokken als accountant adviseur van ZIO. De rol van de accountant is met name om te bekijken hoe het fiscaal en juridisch gestructureerd kan gaan worden en of er in een BV gewerkt moet gaan worden. Daarnaast richt Koenen & Co zich op de juridische en fiscale implicaties van zo'n oprichting. Ook werd in deze fase het team uitgebreid met een architect, een vastgoedcoördinator en Financiële dienstverlening & Ondersteuning (Flores). In deze tijd kwamen de eerste aanvragen binnen. Iedereen is een schakel in het geheel en heeft verschillende functies welke nodig zijn om het proces te realiseren voor implementatie dit is enerzijds het proces topdown, dat betekent het masterplan, praten met gemeentes en de gehele omgevingsfactoren, zoals de wijkscan en anderzijds bottom-up waarbij huisartsen etc. in beweging komen en een samenwerking willen aan gaan. Een deel van deze processen zijn gestandaardiseerd en worden er vaste stappen doorlopen. Afhankelijk van de fase wordt het specialisme ingeschakeld wat daarvoor nodig is en iedereen vervult daar zijn eigen rol in.

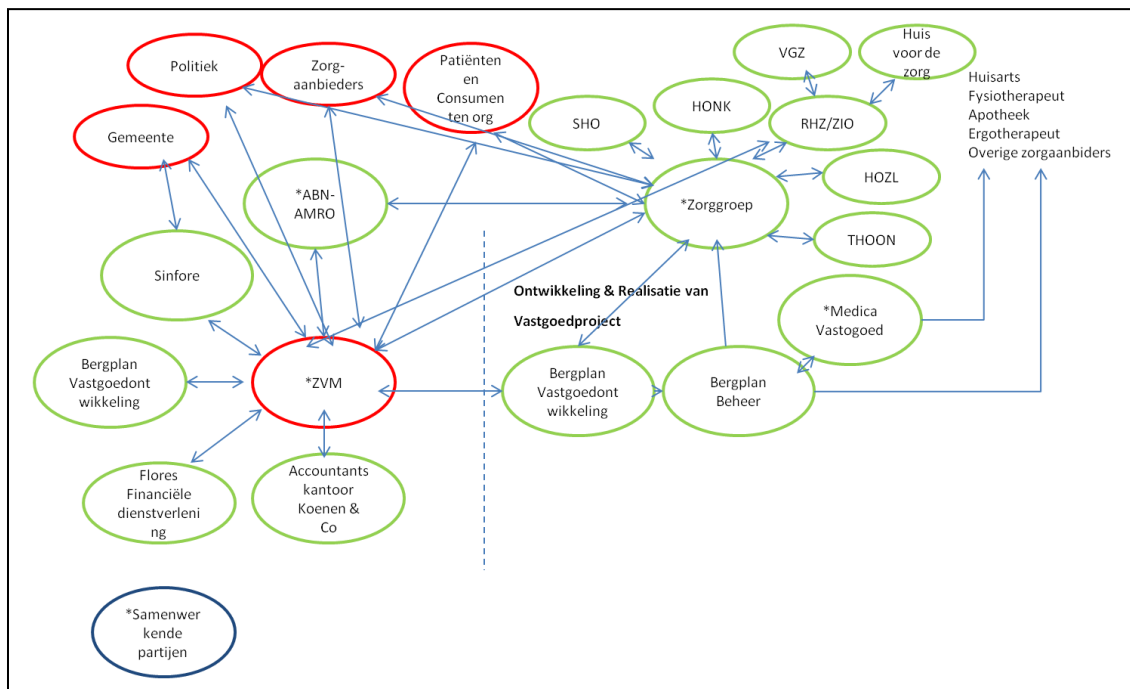
Men kwam al snel tot de conclusie dat huisartsen goed begeleid dienen te worden. Daarom werden er folders ontwikkeld om te informeren hoe het proces van de realisatie van vastgoed verloopt. Daarnaast werden er lokaal informatiefolders ontwikkeld.

### **Configuratie Business Ecosysteem:**

In de eerste fase bestond de configuratie van het Business Ecosysteem uit ZVM (venghaus), de overheid, ministeries van VROM, Welzijn & Huisvesting, woordvoerders ministeries van eerste en tweede kamer, provincies en gemeente, het zorgveld zoals huisartsen, fysiotherapeuten, apothekers, patiënten- en consumentenorganisaties.

In de ontwikkelingsfase wordt het Business Ecosysteem configuratie uitgebreid met Zorggroep (Schulpen), Reijn, (Verenigde Zorggroep Nederland, advies en scan), VZG Projects/Bergplan – ontwikkelaar (Versluis) Flores – Financiële dienstverlening & ondersteuning (Verdonschot), Koenen en Co. Accountancy (Van der Heijde), Architect (Wuts). ABN-AMRO Bank, Ministerie van Financien en de Nederlandse Bank,

Onderstaand Figuur 8 geeft een overzicht van de configuratie van het Business Ecosysteem in fase twee. De deelnemers van de eerste fase zijn rood weergegeven en van de tweede fase zijn groen weergegeven.



Figuur 8, configuratie Business Ecosysteem tijdens fase twee

## Business Model Innovatie

In de tweede fase, de ontwikkelingsfase, krijgt het Business Model vorm. Door de oprichting van de Zorgvastgoed organisatie is er een platform gecreëerd. De Klantwaarde is dat er Zorgvastgoed wordt geleverd welke is afgestemd op de toekomstige vraag uit de wijk en dat men de eindklant begeleid vanaf vraag tot realisatie, inclusief de financiering. De verschillende deelnemers van het ecosysteem die deze waarde leveren zijn verschillende bedrijven, zoals Sincefore (wijkscan), Bergplan (Vastgoed), Flores (financiële dienstverlening)

### 4.2.1 Factoren van invloed tweede fase – de ontwikkelingsfase

#### Vertrouwen in partner samenwerking

##### Vertrouwen

In de ontwikkelingsfase speelt vertrouwen een belangrijke rol voor het succes van de innovatie in het ecosysteem. Dit blijkt uit het feit dat, ondanks dat in eerste instantie de uitkomst van het gehele proces onduidelijk is voor de deelnemers in het Ecosysteem nemen zij een risico doordat zij blijven investeren zowel in tijd, geld en kennis. Uit de casestudie blijkt dat vertrouwen een “key” woord is voor de deelnemers van het Business Ecosysteem. Het betreft hier vertrouwen in het idee en de visie, maar met name ook vertrouwen in elkaar, immers niets ligt formeel vast en voor de deelnemers van het Business Model lopen de kosten voor de baten uit.

*“Je zult samen dat vertrouwen moeten creëren, moeten waarmaken, blijven waarmaken ook, maar toch denk ik dat je daar uiteindelijk verder mee komt, zeker als het, als het over een project heen gaat, dat maakt het een*



*steemaanpak. Kijk, voor projecten kun je het nog eens een keertje iemand het vel over de oren trekken en daarmee weg komen, maar als je echt vaker met iemand wil samenwerken, dan moet je dat niet doen. Dan moet je gezond gunnen en vertrouwen kweken en proberen dat een win-win te maken. En dat is dus dit concept, is in die zin ook vind ik een heel, is natuurlijk een heel interessante combinatie van echt zorg en vastgoed die elkaar eigenlijk nooit op deze manier hebben gevonden en waar je ook echt probeert die meerwaarde naar elkaar te creëren hé.” (Schulpen)*

*“Als je kijkt naar de samenwerking is het heel sterk op basis van vertrouwen.” (Van der Heijde)*

*“Het heeft me in die 10 jaar alles bij elkaar 2,5 miljoen gekost mijn tijd en geld.”(Venghaus)*

Daarnaast start, tegelijk met in de ontwikkelingsfase, ook het financieringsmodel van het vastgoed. Men treedt in deze fase in contact met financieringspartijen, zoals een ABN-AMRO bank. Echter, momenteel zijn financieringspartijen huiverig voor vastgoed en heeft het een negatieve connotatie. Bij de financieringspartijen speelt dan ook, naast de harde factoren zoals een gedegen businessplan, vertrouwen een belangrijke rol. Men probeert vertrouwen te vergroten door het project in te steken als zorgvastgoed, in plaats van commercieel, zodat het vertrouwen van de financiële partijen wordt vergroot.

*“Financiering is nu een knelpunt. Banken commercieel is nagenoeg 0. Je moet zorgen dat het zorgvastgoed wordt, want commercieel wordt niet gefinancierd. Dit moet je heel goed uitwerken voor alle vastgoed mensen anders snappen ze het niet.” (Venghaus)*

### **Controle**

Uit de casestudie blijkt dat in de tweede fase, net zoals in fase een, doelen en structuur geen rol spelen. Echter in fase twee speelt cultuur een belangrijke factor voor het succes van de innovatie in het ecosysteem. In fase twee neemt het aantal deelnemers in het Business Ecosysteem toe, met Bergplan, Flores dienstverlening, ZVM, en daarmee ook de culturele verschillen. Tevens richt men zich in deze fase met name ook op de huisartsen om zo vraag te creëren, de huisartsen dienen echter ook weer anders benaderd te worden. Men probeert deze culturele verschillen tussen huisartsen en andere zorgverleners te beheersen door het plan aan de achterban voor te leggen middels Schulpen die 90 huisartsen vertegenwoordigd. Door dit te doen creëert men draagvlak, alhoewel de culturele complexiteit blijft bestaan. Dit blijkt uit onderstaande citaat.

*“Vast team, waarom een vast team, omdat Guy heeft aangegeven de huisarts, oh, drama, die huisarts kan je zes, acht jaar om tafel zitten met gemeente, corporatie plannen maken maar die vind bijvoorbeeld jouw jasje niets, dan zegt hij ik doe het niet, waarom niet? Geef eens een reden of ik vind hem toch niet aardig. Guy heeft een achterban van 90 huisartsen, dan moet de achterban het ook goedkeuren huisvesting. We hebben dit aan de achterban voorgelegd en die hebben het goedgekeurd. Dan is de weerstand van huisartsen niet zo groot, maar de weerstand blijft altijd. Dan zie je weer, dat in de oorsprong de politiek of ambtenaren, de politiek kan een keuze maken maar de markt ziet dat nog niet en aan het eind van de hengel zwiept of helemaal naar rechts of helemaal naar links. Als aan het begin hoe klein de afwijking ook, dan is het aan het eind groot en dan heb je natuurlijk ook hier in. Dat heb je natuurlijk ook met zorggroepje als die huisarts zegt ik vind dit leuk maar ik ga met piet jan klaas daar in huisartsen en dan denkt de fysio ik ga ook mee, want dan krijg ik klanten en dat denkt ook de apotheek.” (Venghaus)*

### **Lead bedrijf**

In de tweede fase wordt het RHZ/ZIO opgericht. Door deze oprichting wordt het platform geformaliseerd en is duidelijk wie welke rollen vervult. Net zoals in de eerste fase speelt ook in de tweede fase het Lead bedrijf ZVM een belangrijke rol. In de ontwikkelingsfase worden nieuwe deelnemers aan het Business Ecosysteem toegevoegd die een bijdrage kunnen leveren aan het

toevoegen van waarde aan het Business Model. Deze toevoeging van waarde is nodig om tot een succesvolle Business Model Innovatie te komen. ZVM is immers zelf niet in staat om deze waarde te leveren. Venghaus en Schulpen creëren een platform om partners, zoals Bergplan en Flores Dienstverlening, Koenen & Co., aan te trekken. Dit doen ze door te wijzen op de visie dat door de vergrijzing en ontwikkelingen in de gezondheidszorg de behoefte aan Vastgoedcentra toeneemt en door de expertise die ze ten toon spreiden welke zij hebben opgebouwd over politiek, overheid en het gezondheidszorgveld, van zowel Venghaus als Schulpen. De partners waarmee ze in aanraking komen, wijzen ze op de bijdrage die de partners kunnen leveren via haar of zijn specifieke dienst- of product. In deze fase wordt het platform geformaliseerd en wordt het ZIO (Zorg in ontwikkeling) opgericht. De diverse partnerrollen zijn gedifferentieerd, dit blijkt uit het feit dat een ieder vanuit zijn expertise- en of geleverde dienst wordt toegevoegd aan het team. Zo wordt Flores dienstverlening toegevoegd om de financiële expertise die ze reeds hebben opgebouwd in de financiële dienstverlening voor medische zelfstandigen en wordt Bergplan toegevoegd voor de kennis en expertise op projectontwikkeling en realisatie van vastgoed. Het Lead bedrijf heeft hier een coördinerende taak en verbindt alle deelnemers.

*“Dacht ik goh, je moet dan weer tertiaire veld, ik moet het bottom up veld aanpakken. De top praat er veel over, ze kunnen er 30 jaar zien. Ik moet vermelden visie een zorginfrastructuur ik moet een scan hebben zoals leeftijden, etc dan kan ik zien waar er zorg nodig is hoogbouw, laagbouw, waar winkels moet komen. Hoe gaan je zo'n stad nu inrichten, ik had zo scan gemaakt, gemeente Gouda, gemeente Capelle. Ik had een flut ding gemaakt sloeg nergens op” (Venghaus)*

*“We gingen presentatie geven over de wijkscan en integrale zorg en die man (wethouder) helemaal enthousiast en we moeten gaan samenwerken” Daarna een gesprek, dan wil iedereen met je spreken natuurlijk, zoals universiteit en daar stond een, een jonge man: Guy Schulpen, dr. een briljante vent, die stond om heen te dartelen, voorgesteld ik ben Erik Venghaus. Ik ben Guy Schulpen directeur stichting, ik wil graag met u een gesprek aangaan, want we willen wat huisvesting, en bij mij viel het kwartje niet” (Venghaus)*

*“En mijn interesse was voornamelijk hoe kunnen wij vanuit de zorg pro-actiever omgaan met ontwikkelingen die op ons afkomen en daar, zullen we maar zeggen, ook de juiste dingen in doen, dus dat je als huisarts weet, ik zit in een verouderende wijk en daar komt dus in de toekomst een andere problematiek op me af, wat vergt dat ik met andere partijen misschien moet samenwerken en, nou dat soort overwegingen” (Schulpen)*

*Toevallig Eric Venghaus zijn woning gemaakt. Waar ben je mee bezig? Zo ter sprake gekomen. Café praatje. Moeten kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen. Hij zocht iemand die uitvoeringstechnisch zeg maar goed dat verband zag. Hij zag ook als je deze zaken apart gaan benaderen, aparte financiering aparte aannemer, gaat ieder een vanuit zijn prominente rol/discipline suboptimalisatie gaat uitvoeren en wat wij doen is vanuit die ontwikkeling realisatie rol. Het zorgconcept is de basis, de zorg is afgestemd op toekomstige behoefte.” (Versluis)*

*“Dat hele team hebben we uitgebouwd onderleiding van Perry. Perry geeft sturing aan het geheel en dat werkt heel goed. Kwaliteit met Guy, ik wil zus ik wil zo. Ik zei Guy ben je wel normaal dat allemaal voor hetzelfde geld. Hebben we allemaal georganiseerd en gedaan.” (Venghaus)*

### **Strategisch denken**

In de eerste fase van idee was er duidelijk een Maatschappelijke vastgoed visie vanuit Venghaus. Deze visie kwam later in het proces, in de tweede fase (ontwikkeling), samen met de Zorgvisie vanuit Schulpen. De zorggroep vertegenwoordigt zorgverleners zoals huisartsen. De visie van Venghaus, dat er in 2030 zes miljoen ouderen zijn en dat deze vergrijzing een impact gaat hebben op de ouderenzorg en uiteindelijk ook op de huisvesting, wordt versterkt c.q. aangevuld met de visie van Schulpen. Zijn aanvulling op de visie is dat zorg verlegd gaat worden van tweedelijnszorg zoals

ziekenhuizen en verpleeghuizen naar de eerstelijns zoals huisartsen en centra gecombineerd met fysio, wijkverpleging, tandartsen en paramedische zorg. Door deze verschuiving van tweede naar eerstelijnszorg zal er behoefte gaan komen voor Vastgoedcentra, omdat de zorg niet in het ziekenhuis afspeelt maar grotendeels in de wijk. Deze gecombineerde visie zorgt ervoor dat het einddoel werd nagestreefd en dat er wordt vastgehouden aan het doel van realiseren van vastgoedcentra. Deze sociaal/maatschappelijke visie wordt door de deelnemers aan het platform gedragen, maar ook doorgevoerd in het uiteindelijke product. Daarnaast enthousiasmeren ze met deze visie de deelnemers aan het platform, wat blijkt uit het feit dat wanneer men bij tegenslagen, zoals vertraging van financiering, en dat de deelnemers meer tijd en kennis investeren dan dat het onmiddellijk geld oplevert. Ondanks dat houden ze toch vast aan het doel en het concept. Daarnaast worden ook de overige deelnemers in het Ecosysteem, zoals huisartsen, gemotiveerd door deze visie en is dient de visie als onderbouwing en ondersteunt het de casestudie richting financiers, namelijk dat het een duurzaam Zorgvastgoed is. Dit blijkt uit onderstaande citaten.

*“Uiteindelijk gingen Paul en ik naar Maastricht, toen zag ik er eigenlijk geen heil meer in, dat is een jaar of 4 geleden.” (Venghaus)*

*“Het eerste deel van het gesprek toen was van, nou dan zei Eric dat kunnen we, ik kan dat wel ontwikkelen en doen. Ja, en dat was weer van, nou ja prima, maar dan veel succes! Hé dan ga maar gewoon je gang en dan veel succes, maar op het moment dat we het samen kunnen doen, dan moeten we toch dat concept opnieuw gaan vormgeven want er zijn heel veel ontwikkelaars in de markt, en wat maakt jou dan anders dan anderen? En als wij jou aanbevelen, dan móet het wel anders zijn dan anderen, anders dan kunnen we net zo goed de hele wereld aanbevelen. Zo is dat eigenlijk tot de dag van vandaag verlopen, dat we vervolgens dat concept, ja zijn gaan fijn slijpen, van wat moet het dan anders maken, om het voor huisartsen en voor financierders en voor de buitenwereld tot een onderscheidend concept te maken.” (Schulpen)*

*“Ja wat is innovatie ja, de kunst, de toekomst kunnen voorstellen, maar ook de kunst die te vertalen naar activiteiten en je moet het kunnen uitleggen. Kijk en daar is Erik goed in hé, dat kan hij goed, dat kan ik goed, dat is denk ik ons gezamenlijk succes is, dat wij wel op een leuke enthousiaste manier en een manier over het algemeen mensen weten uit te leggen waarom we het doen en dat dus blijkt toch wel heel goed aan te sluiten, dat we daar toch wel goed over hebben nagedacht.” (Schulpen)*

*“Visie ja. Voor innovatie vind ik financiering secundair, ik bedoel, als je iets goeds maakt, dan is er vast wel iemand bereid ervoor te betalen, dus dat, nee ja. Visie; iets nieuws maken is je moet op een of andere manier het voorstellingsvermogen hebben om iets wat er nog niet is, te zien aankomen. En dat doe je natuurlijk door in een glazen bol te kijken, maar door allerlei signalen in de maatschappij en in de politiek en in de, goed, waar dan ook, te zien en die op een of andere manier te duiden en daar iets creatiefs mee te doen en als dat verhaal klopt, dan is mijn ervaring, dan zul je ook vaak zien dat andere mensen zich daarin beginnen te herkennen, en zeggen van, goh, nu je het zo zegt, inderdaad, dat zien we eigenlijk ook allemaal wel gebeuren en dan wordt het dat het succes van innovatie. Als je een innovatie hebt waar niemand iets mee wil, dan kun je je ook afvragen van, zit ik wel op het juiste pad?” (Schulpen)*

*“Stap voor stap. Je kunt zeggen, zo hier willen we staan. We staan nu hier, dan hier en dan ga je in een keer realiseren. Dat werkt dus, je moet het stapje voor stapje doen en elke keer een stukje invullen en dan komen wel weer met de nieuwe ideeën. Daarmee gaan de mensen mee en op een gegeven moment, kun je toch binnen redelijk termijn die slag maken en de mensen krijg je ook mee. En, dat herken ik bij zo'n proces. Je begint ergens aan hé, je hebt je ideeën van nou, goede mensen bij elkaar, we weten eigenlijk niet precies waar we eindigen. Dan kun je zeggen van, dat is een innovatief traject, nou dat klopt, maar we wisten ook niet waar dat zou eindigen.” (Van der Heijde)*

## Absorptiecapaciteit

De absorptiecapaciteit speelt in deze fase een belangrijke rol. Wanneer blijkt dat de wijkscan die Venghaus in eerste instantie maakt niet goed is, komt Venghaus in aanraking met Reijn. Deze heeft de juiste kennis wel en integreert dit in het totaal concept. Vervolgens komt men in contact met Schulpen, en hij heeft weer kennis over het zorgveld. Zo heeft iedereen binnen het platform zijn of haar specifieke kennis/dienst die wordt toegevoegd aan het totaal.

In deze fase wordt al duidelijk dat financiering een probleem is, ten eerste omdat de financiers sceptisch zijn over vastgoed en dat het een traag proces is om de financiering rond te krijgen. Daarnaast is het certificeren van de financiële constructie bij AFM een ingewikkeld proces, omdat dit specifieke kennis vereist die ontwikkeld wordt en opgebouwd door met name Koenen en Co. in het proces van certificering. Financiering, maar ook de fiscale constructie, welke door de certificering mogelijk wordt, is een onderdeel van het totaal concept, c.q. waarde voor de klant. Het is belangrijk dat deze aanvulling op tijd geadopteerd, ontwikkelt en gereed is om het totaal concept te kunnen realiseren.

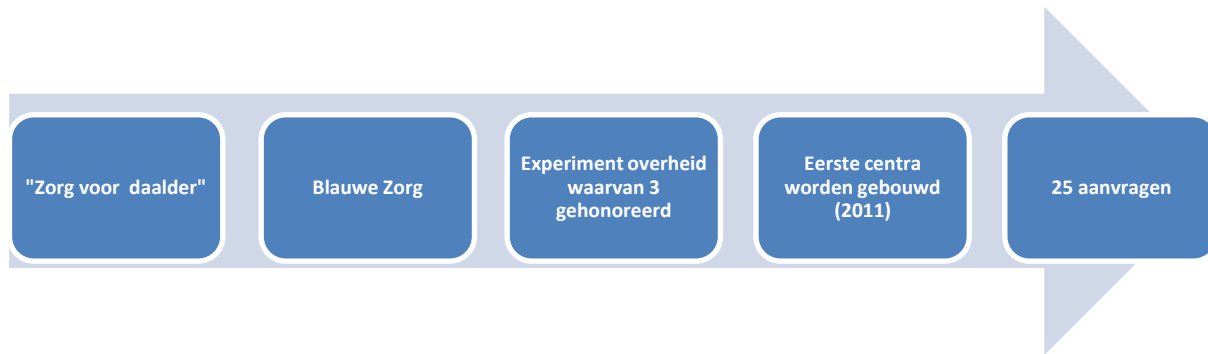
*“Maar toen kwam ik Paul Reijn tegen een briljant vent. Ik zei: Paul ik wil meten want meten is weten. Als we de wensen kunnen laten zien met name plaatjes dan zeggen meer dan duizend woorden dan hebben we een instrument om mensen aan het denken te zetten.” (Venghaus)*

*“Paul heeft het zo uitgebreid. Niet alleen demografie, inkomsten, ziektebeelden etc. Als rood is slecht, groen goed, zwart etc. en een trend waar wonen de 65+ mensen, je kunt zien in vlekken niet in wijken. Je moet het wel kunnen lezen. Leuk als je het straat kunt inlezen. Als je dat laat zien aan de wethouder dan worden ze blij, ze kunnen het niet overbrengen aan een ander. Je moet ze daarbij helpen. Want ministerie VROM gebruikt dit ook. Je kunt met twee wethouders moeten zitten als de huisartsen komen integrale zorg en samenwerken. De eerste huisarts die het zag vond het wel leuk maar dacht ze komen me geld afhandig maken is vaak geen ondernemer maar vaak toch wel. Paul ging wijkscans maken welke patiënten zitten nu om jouw praktijk heen. Geanonimiseerd. Toen ze schrokken ze maar 35% van de patiënten woont in de beurt wijk van huisarts. Ze komen allemaal naar de huisarts. Hij denken dat ze om de hoek wonen. Over 10 jaar ben jij alleen maar visite aan het rijden en de gemeente moet taxibusjes gaan bestellen. Organiseer anders eerst meten is weten. Ik had weer een instrument. Bij de overheid niet communicatief.” (Venghaus)*

## Onderlinge afhankelijkheid/activiteitsysteem.

Uit de analyse blijkt dat in de ontwikkelingsfase verschillende deelnemers, zoals Bergplan, Flores Dienstverlening, Koen & Co., aan het platform worden toegevoegd. Alle partijen voegen waarde toe aan het totaal product, wat impliceert dat ze van elkaar afhankelijk zijn. Het koppelen van deze dynamiek wordt geformaliseerd door de oprichting van het ZIO, in die zin dat de constructie juridische en fiscale constructie wordt geformaliseerd. De partijen die deelnemen aan het platform van Business Model Innovatie zijn bekend en een ieder weet wat zijn of haar bijdrage is aan het geheel van het concept. Het platform is onderling afhankelijk, want één ieder levert een bijdrage aan de totale waarde. Het is dus de opsomming van alle waarde die tot een geheel leiden van het concept van Vastgoedcentra. Uit het onderzoek blijkt dat in de tweede fase dat financiering een probleem is, hieruit blijkt dat men afhankelijk is van een ABN-AMRO, Rabobank of andere financiers. De onderlinge afhankelijkheid heeft belangrijke strategische implicaties voor het succes van realisatie van Zorgvastgoedcentra. Immers wanneer men niet in staat is de financiering op tijd rond te krijgen, gaat dit een belemmering zijn voor het succesvol kunnen realiseren van Zorgvastgoedcentra. Bij de financiering is de onderlinge afhankelijkheid ongelijk, immers de financiers zoals ABN-AMRO, en Rabobank hebben nu nog geen belang bij het succes van het concept omdat ze nog niet participeren.

### 4.3 Fase Drie – Implementatie (2011 – tot heden)



*Figuur 9, processtappen case studie in fase drie – implementatiefase*

Naar aanleiding van een vraag aan Vennghaus door de tweede kamer (PVDA) schrijft Schulpen in 2011 “Zorg voor een daalder”. Hiermee wordt onderbouwd dat er structureel 14 miljard per jaar bezuinigd kan worden door de transitie van 1<sup>e</sup> lijn naar 2<sup>e</sup> lijn zorg. Hiervoor zijn uiteindelijk zorgcentra nodig (is een middel). Ondanks de besparing van 14 miljard bezuiniging is het moeilijk om politiek draagvlak voor het plan te creëren. Dit komt omdat bijvoorbeeld PVDA van oudsher volkshuisvesting in handen heeft en de VVD het ziekenhuis bolwerk. In die tijd komt er steeds echter meer besef dat de kosten voor de gezondheidszorg niet meer houdbaar zijn voor de toekomst. In die tijd treedt er een minister aan die het besef heeft dat de zorgkosten naar beneden moeten. Om het nog verder te onderbouwen schreef Schulpen “De daalder deal”. Het leverde een klein stukje in de krant op, verder niets. Toen de politiek echter melding ging maken van het feit dat mensen met een modaal inkomen 500 euro per maand aan zorgkosten moeten gaan betalen in de toekomst, creëerde dit steeds meer en meer de noodzaak om de kosten voor de gezondheidszorg te beperken.

Vervolgens schrijft Schulpen in samenwerking met VGZ, “Blauwe zorg”. Hierin wordt de zorg integraal benaderd en worden de kostenbesparingen aangegeven, wat voordelen oplevert voor de staatskas en zorgverzekeraars. Zowel bij de zorgverzekeraars en overheid komt steeds meer het besef en de overtuiging dat dit de juiste aanpak is en dat de komende jaren de transitie van 1<sup>e</sup> lijn naar 2<sup>e</sup> lijn gaat plaatsvinden.

In de volgende fase werd er door de 2<sup>e</sup> kamer besloten dat er een experiment moet komen met het realiseren van zorgcentra. Uiteindelijk worden er 17 aanvragen ingediend waarvan negen gehonoreerd worden en waarvan ZVM er drie van mocht gaan uitvoeren. Na uitvoering gaat de ministerraad deze evalueren en richt zich dan met name op de knelpunten. Een van de knelpunten is de financiering van het vastgoed. Ook hier neemt ZVM het voortouw en Schulpen schrijft een beleid waar hij de knelpunten aangeeft maar ook oplossingen aandraagt, te weten de oprichting van een garantiefonds. Inmiddels zijn er drie praktijken gebouwd en wordt er binnenkort met een project begonnen van 4000 m<sup>2</sup> in Maastricht. Dit project zal het referentieproject zijn en als basis dienen voor de komende projecten.

Het proces van de ontwikkeling van een eerstelijns multidisciplinair zorgcentrum is een omvangrijk proces en verloopt volgens de volgende processtappen 1) Intentieovereenkomst tussen ZVM en de zorggroep, 2) Samenwerkingsovereenkomst tussen ZVM en de Zorggroep, 3) Raamovereenkomst tussen de Zorg Vastgoed BV en VZG project, 4) Oprichting BV's, 5) Oriëntatie en 6) Uitvoering.

Het proces van executie van projecten loopt parallel met de implementatiefase. In de executie van het vastgoed is het lean mean bouwen belangrijk, gericht op duurzaamheid, het terugbrengen van faalkosten en het goed opleveren van het gebouw, wat gemeten wordt aan een tevreden klant. Om duurzaamheid en faalkosten terug te brengen worden er raam c.q. partnerovereenkomst gesloten met toeleveranciers, zoals installateurs, interieurleveranciers, leveranciers van klimaatsystemen. Dit betekent dat deze toeleveranciers tegen marktconforme prijzen moeten leveren, maar dat het uitgangspunt is om op langere termijn samen te werken. Dit om samen met de ontwikkelaar kennis op te bouwen van het proces, samen slim te werken en samen problemen op te lossen, deze daarna evalueren en daarna structureel oplossen. Vanuit leveranciers worden trainingen gegeven aan installateurs, maar ook Bergplan geeft trainingen en biedt opleidingen aan om die bedrijven te stimuleren lean mean te werken.

Ten tijde van het empirisch onderzoek was financiering nog steeds een hele grote uitdaging in het gehele proces. Enerzijds omdat Vastgoed een negatieve connotatie heeft. Banken zijn uitermate terughoudend met financiering van commercieel vastgoed. In het proces is er een discussie geweest of het commercieel of zorgvastgoed is. Ondanks dat er, voordat men pas start met bouwen, al huurcontracten van 10 jaar zijn afgesloten, waren de banken terughoudend. Daarnaast is in het concept zo ontwikkeld dat de huisartsen mee kunnen participeren, als ze dat wensen in het vastgoed. Om dit te bewerkstelligen zijn er fiscale constructies overeengekomen met het Ministerie van Financiën dat dit in box 3 mag, zodat dit aantrekkelijk is voor de huisartsen. Hiervoor is een stichtingsfonds opgericht, deze is AFM gecertificeerd. Ook dit was een lang en intensief traject.

De eerste vier projecten zijn uitgevoerd en zijn er inmiddels 25 aanvragen voor nieuw zorgcentra.

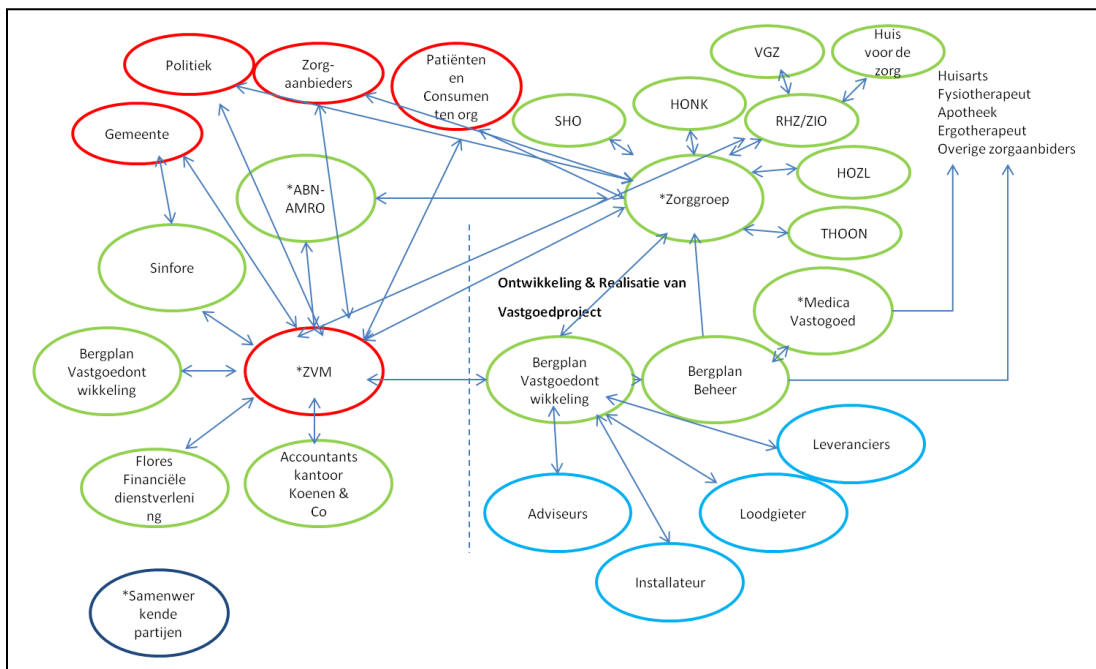
#### **Configuratie Business Ecosysteem:**

In de tweede fase van het Business Ecosysteem bestond deze uit ZVM (Venghaus), de overheid, ministeries van VROM, Welzijn & Huisvesting, woordvoerders ministeries van eerste en tweede kamer, provincies en gemeente, het zorgveld zoals huisartsen, fysiotherapeuten, apothekers, patiënten- en consumentenorganisaties, Zorggroep (Schulpen), Reijn, (Verenigde Zorggroep Nederland, advies en scan), VZG Projects/Bergplan – ontwikkelaar (Versluis) Flores – Financiële dienstverlening & ondersteuning (Verdonschot), Koenen en Co. Accountancy (Van der Heijde), Architect (Wuts). ABN-AMRO Bank, Ministerie van Financien, Nederlandse Bank.

In de derde fase – de implementatie is de configuratie uitgebreid met bedrijven die betrokken zijn bij de realisatie van vastgoedcentra, dit zijn toeleveranciers, installatie- en loodgieterbedrijven.



Onderstaand Figuur 10 geeft een overzicht van de configuratie van het Business Ecosysteem in fase drie. De deelnemers van de eerste fase zijn rood weergegeven en van de tweede fase zijn groen weergegeven en van de deelnemers die toegevoegd zijn in fase drie zijn blauw weergegeven.



Figuur 10, Configuratie Business Ecosysteem tijdens fase drie

## Business Model Innovatie

In de implementatie fase wordt het Business Model verder aangescherpt. Zo wordt bijvoorbeeld de gehele financiering van de vastgoed en de participatiemogelijkheid voor de eindgebruiker aangescherpt.

### 4.3.1 Factoren van invloed derde fase – de implementatie

#### Vertrouwen in partner samenwerking

Het concept van vertrouwen in de partner samenwerking moet worden onderscheiden van het concept vertrouwen. Het belangrijkste verschil is dat terwijl vertrouwen verwijst naar verwachtingen over positieve motieven, verwijst vertrouwen in partner samenwerking naar zekerheid over coöperatief gedrag. Vertrouwen en controle vormen tezamen het vertrouwen in een samenwerkingsverband (Das & Teng, 1998).

#### Vertrouwen

Ook in de implementatiefase van deze case speelt vertrouwen een belangrijke rol. Dit blijkt uit het feit dat het een relationeel samenspel is tussen de verschillende partijen. De samenwerking met de overheid welke eigen specifiek kennis en investering vergt welke met name door Venghaus en Schulpen in de derde fase worden onderhouden.

*"Dit is eigenlijk in een nutschell hoe zo proces verloop het is heel lastig om aan te geven je moet het hele verhaal kennen om daar je eigen punten uit te halen als je zo'n traject in wilt gaan. Je ziet dat alle grote clubs dit gaan doen maar die gaan het niet redden die kennen het traject niet. Die huren een Lobbyist in en die gaat het wel regelen hij regelt veel maar niet het geheel." (Venghaus)*

*“Maar we denken ook door van hoe we toch de mogelijkheid konden bieden om een stukje als het ware te laten participeren, zodat het wel een interessante belegging wordt, door box 3-belegging, en dat is geregeld met de belastingdienst, met het Ministerie van Financiën. Dat als er ingelegd wordt via het financieringsfonds, en daar worden zeg maar centra mee gefinancierd, dat als je ze zelf zou huren, dat dan niet wordt gezien als verplichte ondernemingsvermogen, want dan zou het betekenen dat je fiscaal onderbelast wordt.*

*Dus dat was eigenlijk de insteek. Bovendien hadden we daarmee een stuk geregeld, dan krijg je daar ook de instroom van geld. Zo ontstond dat idee van het financieringsfonds. Moet je wel een aparte stichting opmaken, moet onafhankelijk zijn. Daar bedoel ik dan mee dat er echt naar het belang, van degene die inleggen, wordt gekeken. Dus met een onafhankelijk bestuur. En dat hebben we toen voorgegeven, dus zaten we toen op het punt van ja met eisen de Nederlandse Bank. Toen hebben we besloten, het was niet perse nodig. We hadden het ook anders kunnen inrichten om toch te gaan voor een vergunning. Gewoon om aan te tonen het is gedegen, dat het goed is opgezet, en dat is natuurlijk een verschrikkelijk traject. Echt werkelijk, als je ziet hoeveel je daarvoor moet doen. En zo'n boekwerk te schrijven voor 1,3 miljoen op te halen, maar het was wel een heel leerzaam proces. En we zitten nu in de eindfase.” (Van der Heijde)*

*“Het beginnen met een idee, een oplossing voor een probleem c.q. invulling voor een kans, maar niet weten waar precies te eindigen en welke weg te behandelen en antwoord te krijgen op de vraag of het daadwerkelijk een succes wordt. Steeds nieuwe beren op de weg maar tape voor stap wel verder komen; grootste beer nu is de financierbaarheid van de banken, is een van de laatste hobbels om serieus door te kunnen pakken.” (Van der Heijde)*

Daarnaast speelt wederzijds vertrouwen, het elkaar gunnen en eerst investeren voordat het rendement oplevert, een belangrijke rol in de samenwerking van de deelnemers van het platform. Dit is belangrijk, omdat indien men geen vertrouwen zou hebben en men eerst zeker wil zijn van het rendement, de samenwerking en innovatie onuitvoerbaar zou worden, omdat de uitkomst onbekend is. Het wederzijds vertrouwen en vertrouwen in het concept bepaalt mede het succes.

*“En heel belangrijk, elkaar iets gunnen en niet helemaal precies gaan afwegen, dat betekent dan soms van ok, moet ik maar iets meer geven, maar ik verwacht wel dat ik dit hier dadelijk terugkrijg.” (Van der Heijde)*

*“Moet zeggen, dat gaat eigenlijk heel goed. Met Erik samen ben ik al heel lang onderweg en in de loop van de tijd is daar Bergplan bij gekomen.” (Schulpen).*

*“Maar het is op basis van inhoud, dus niet vertrouwen op blauwe ogen, maar op basis van wat je levert en we spreken elkaar ook aan. Zo van goh ik heb al lang niets meer van gehoord, ahh ohja. Of ja, ik zeg ik weet niet hoe ik dit aan moet pakken misschien niet dat de ander altijd een oplossing heeft maar door te praten kom je altijd wel ehh met paul lukt dat heel goed, een hele slimme man.” (Verdonshot)*

In de implementatiefase, waar men overgaat tot het realiseren van het vastgoed, komen er andere partijen bij, zoals installatiebedrijven, loodgieters, en toeleveranciers. De partijen aan de bouw gerelateerd zijn niet gewend om te werken op basis van vertrouwen, kwaliteit en openheid van bijvoorbeeld calculaties. Het blijkt dat de nieuwe werkwijze van Bergplan aanpassing en vertrouwen vergt van die andere partijen. De relatie-specifieke investeringen, zoals het geven en nemen, het je zelf blootgeven, voorbeeldgedrag en het delen van kennis, leiden er toe dat partijen overtuigd worden van het plan en bereid zijn het tot een succes te maken. Het is dan ook een belangrijke factor voor het succes van de implementatie van het realiseren van vastgoedcentra.

*“Dus dat moet je proberen te doorbreken. Dat betekent dat je eerst zelf stappen moet ondernemen, je eigen durven bloot te geven. De basis is ook vinden wij, dat er een cursus is die niet bouw inhoudelijk daar in mee doet maar meer een samenwerking invulling geeft, want als je de intentie hebt van hoe krijg ik het meest dan gaat het dat niet worden”. (Versluis)*



*“Nou en dit is mijn rol, ik loop er een beetje tussen door als verbindende factor” (Versluis)*

### **Controle**

In de implementatiefase speelt cultuur een belangrijke rol. Dit blijkt uit het feit dat verschillende deelnemers betrokken zijn bij de implementatie, oftewel realisatie, van het zorgvastgoed. Verschillende deelnemers moeten wennen aan de nieuwe benadering “vraaggestuurd”, namelijk “wat heeft de eindgebruiker nodig en hoe kunnen we dit realiseren”? Duurzaamheid en de juiste prijs-kwaliteit verhouding staan in deze benadering centraal. Dit Businessmodel concept houdt in dat het vastgoed gebruiksvriendelijk is en gericht is op de lange termijn, inclusief beheer en onderhoud voor 20 jaar. Dit staat tegenover andere, oudere benaderingen, waarbij er zo goedkoop mogelijk gebouwd wordt en er alleen op korte termijn gedacht wordt, onder het mom “na ons de zondeloed”. Door de nieuwe benadering worden keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld energiezuinige, kwalitatieve klimaatsystemen welke aan eisen zoals onderhoudsvriendelijk voldoen, en niet storing-gevoelig zijn. Men probeert de culture verschillen enerzijds te beheersen door het werken met vaste partners gericht op een lange samenwerking en met deze partners een intentieovereenkomst te maken, waarin aspecten staan zoals juiste prijs-kwaliteit verhouding en het opbouwen van gezamenlijke kennis. Daarnaast wordt er gezamenlijk naar een oplossing gezocht, als zich er een probleem voordoet. Het duurzaam denken, met een maatschappelijke visie en het uitvoeren volgens het lean en mean principe op basis vertrouwen, is een grote cultuurverandering in de traditionele bouwkolom, zoals bij toeleveranciers, installateurs en loodgieterbedrijven. Dit wordt onderbouwd met de volgende uitspraken.

*“Cultuur is één van de belangrijkste factoren die het moeilijkst zijn Dat is niet alleen in onze branche zo maar zorginhoudelijk ook. Mensen moeten gaan samenwerken. Ik heb ook geopperd, ook bij die bredere visie van zorggroepen, dat ik zeg van samenwerking is bij jullie essentieel. Het geeft mij een slecht gevoel als ik facilitair een schitterend pand maak en achter de voordeur nog meer voordeuren heb. Dan kan je net zo goed een bedrijf verzamel gebouw in en nou iedereen z'n eigen voordeur, nou fantastisch. Maar dan krijg je het niet zover als wat willen we eigenlijk willen met de blauwe zorg. Wij hebben gezegd van joh zou dat een invulling kunnen wezen dat we dat ook voor gezondheidszorg willen doen en dan laten kennis maken. Kijken of we dat voor elkaar kunnen krijgen. Het kost mij tijd en energie maar dat is niet erg omdat wij denken dat we de samenwerking van te voren goed hebben dan gaat men ook goed samenwerken in het pand. Heeft dat te maken met bouw of ontwikkelen, nee helemaal niet. Maar op langer termijn wel. Maar ook voor de belegger want het afbreek risico wordt kleiner. Ik bedoel je kan er verschillende rollen aanpassen.” ( Versluis)*

*“Ja, dat is ook hier intern hoor. Je ziet sommige mensen ook terug vallen in de traditionele rol omdat ze dat 40 jaar gewend zijn. Ik moet gillen naar die onder ondernemer; hij moet links lopen die man want die snapt het niet. Terwijl die man misschien inhoudelijk wel leuke dingen weet. Maar dat is niet zo interessant. Omdat wij natuurlijk altijd aangeleerd hebben gekregen ik bepaal wat hij doet. En dat moeten ze even laten varen. Heel veel mensen zeggen dan wat moet ik nou doen? Wat moet ik nou met die man doen? Gaat hij nou bepalen wat ik moet doen? Nee dat zeg ik toch niet, het betekent dat je er gezamenlijk naar moet gaan kijken.” (Versluis))*

*“Ja klopt, maar zo zie ik ook heel die bouwkolommen. A. je moet een soort familie hebben, wij gaan het maken voor u. In plaats van IK ga het maken voor mijzelf. En cultuur is de belangrijkste oorzaak en dat is ook het moeilijkste om die te corrigeren. Dat vergt zoveel tijd en energie met continu corrigerende maatregelen. In de positieve zin des woord. Zo van joh jongens zijn we nou goed bezig, even een spiegel voorhouden. Dat vergt voor mij veel tijd en energie.” (Versluis)*

In de implementatie begint structuur meer belangrijker te worden. Dit blijkt uit dat bij de eerste projecten men open heeft gecalculeerd en gezamenlijk naar de rekenmodellen hebben gekeken, dit om geen

ongelijkheid te krijgen in de verdeling van de opbrengsten. Door gezamenlijk inzicht te krijgen in de rekenmodellen van de realisatie van het vastgoed is het vertrouwen toegenomen.

*“We hebben gewoon gezegd van, de eerste paar projecten gaan we gewoon echt open met elkaar calculeren en we leggen gewoon die rekenmodellen op tafel en jullie laten zien wat het allemaal kost, hoe duur dat die balk bij wijze van spreken werkelijk is, want we moeten toch gevoel krijgen met elkaar. Klopt dat rekenmodel nu? Wat gunnen we elkaar daarin, wat mag er gegund worden daarin? Wij wilden natuurlijk helemaal in het begin, wij kenden Bergplan ook niet, het gevoel hebben van nou die lopen dadelijk alleen maar gierend van het lachen weg, van, nou wat we hier toch voor een prachtige deal hebben, hé. Maar, andersom kan het ook niet, dat zij hier weglopen en denken van, ja maar het is het laatste project want, we leggen er alleen maar op toe. Dus dat begint met een soort van, ja, bouwteam-achtig verband waarin je gewoon open calculeert en illustratief daarvoor is ook bijvoorbeeld dat wij in die zorg ontwikkelfase, hebben wij iemand nodig, die dan d'r uren insteekt om dan die huisarts en die andere disciplines, dat allemaal op te zetten.”(Schulpen)*

In de eerste twee fases was de behoefte aan doelen en structuur minder. In de derde fase ontstaat er meer behoefte aan overleg en aan het vastleggen van afspraken om zo meer controle uit te oefenen.

*“Want dat is gewoon ontwikkelingsproces, dat kun je helemaal niet voorzien in het begin, hoe dat precies ingevuld wordt. We zijn nu eigenlijk bezig met een soort kwartaaloverleg in te voeren van de betrokken partijen. Dus nu komt er meer een formeel tintje omheen. We zijn kijken om ons samenwerkingsovereenkomst te gaan vastleggen. Hoe gaan we met elkaar om? Wat maken wij eigenlijk voor afspraken, ook voor nieuwe projecten, welke rollen wie vervult. Wat je eigenlijk krijgt is een soort eerste schil.” (Van der Heijde)*

### **Lead bedrijf**

In de implementatiefase speelt het Lead bedrijf een rol van het verbinden van de verschillende deelnemers uit het ecosysteem die gezamenlijk de innovatie ontwikkelen en wordt de lange termijn altijd voor ogen gehouden. Dit is belangrijk voor de implementatie fase om te kunnen gaan met de laatste obstakels, zoals financiering. Dit wordt onderbouwd door onderstaande uitspraak.

*“Erik die heeft ook wel echt iedereen bij elkaar gehaald, iedereen die goed is in zijn of haar specialisme zeg maar dus vandaar vanuit kennis en inhoud is dat team ontstaan. Dat heeft ie denk ik, ik kan alleen voor mezelf spreken, heel goed gedaan. Bindend, maar ook wel heel, ook echt een visionair” (Verdonshot)*

*“Maar ook echt een visionair” Hij snapt het zo goed. Soms snap ik het niet, en dan denk ik ja Erik snapt het. Op een gegeven moment snap ik ook waarom hij bepaalde zaken uitvoert, zo van oh ja inderdaad, hij snapt het iedere keer zo goed. Hij neemt me ook mee hoor, naar de minister en naar dit en naar dat en daar leer je wel van hoor” (Verdonshot over Venghaus)*

Er is in de implementatiefase nog steeds een informele structuur, dit blijkt uit het feit dat overlegstructuren niet vastliggen en dat men indien nodig contact met elkaar opneemt. Voordeel hiervan is dat men snel kan schakelen, indien er zich problemen voordoen in de implementatiefase. Dit is belangrijk, omdat in de laatste fase, wanneer men echt overgaat tot het daadwerkelijk realiseren en implementeren van het concept, men nog steeds tegen obstakels oploopt die men van tevoren niet had kunnen voorzien. Het concept wordt zodoende fijn geslepen en men bouwt gezamenlijk kennis met elkaar op. Uit onderstaande uitspraken blijkt echter wel dat er in de implementatie fase meer behoefte komt aan structuur c.q. overleg en men dit wil gaan formaliseren, wat onderbouwd wordt door onderstaande uitspraken.

*“Ja, ja, informeel is gewoon veel bellen of we zien elkaar. We zitten allemaal op verschillende locaties maar we zien elkaar nog veel, vind ik. Pascal zit in Maastricht. Perry is voor projecten ook vaak in Maastricht dus die komt*

*wel eens binnen wandelen. Paul spreek ik vaak op locatie, of ja dan spreken we een uur eerder af om het door te nemen. En Erik die, of die komt even een broodje eten, of bellen. Ik heb deze week, ja, op die twee na, toch iedereen telefonisch gesproken” (Verdonshot)*

Een andere rol van het Lead bedrijf is het stimuleren van prikkels om de totale waarde te kunnen leveren en bevorderen van kennisdeling. Dit blijkt onder andere uit het feit dat Venghaus tijd steekt om samen met de deelnemers de concepten door te nemen.

*“Maar ik heb de eerste maanden ook, hier met Erik, hier eindeloos gezeten weet je dat ik echt, dat ik echt, weet je, ik dacht het eigenlijk nooit echt, want ik dacht van ik ben nou de veertig gepasseerd, dus ik wil het wel een beetje, ja op gevoel dat klinkt meteen zo zweverig, maar het voelt goed dus ik wil dit en niet vanuit de ratio van ik werk bij een grote bank en dat is goed, weet je wel, dat had ik al gedaan. Maar ik dacht, we waren zo weer het concept weer aan het uitwerken. Ik bedoel hij heeft daar natuurlijk ook z'n klankbord voor nodig. Op een gegeven moment dacht ik, ik moet wel natuurlijk geld gaan verdienen. Weet je, we kunnen hier niet dagen maar zitten. Ja dat heb ik nooit gezegd maar dat dacht ik dan 's avonds, maar weet je ja het voelt wel goed en ook echt waar de maatschappij behoefte aan heeft dus ja de kosten gaan voor de baten uit, zeg maar, dus dat voelde, maar ik denk ja, ik heb ook 2 kinderen, weet je de hypotheek moet betaald, ik moet wel door hè.” (Verdonshot)*

Alhoewel Venghaus als Lead bedrijf wordt gezien wordt in de implementatiefase, is de rol van Versluis, die verantwoordelijk is voor de implementatie van het Vastgoed, belangrijker. Van de deelnemers binnen het Ecosysteem die alleen betrokken zijn bij het bouwen en realiseren van het vastgoed, is Versluis het Lead bedrijf, maar ook de andere deelnemers in het ecosysteem ervaren hem als een belangrijke bindende factor tussen ZVM en de overige deelnemers in het systeem.

*“Erik, zeg maar wat op hoofd. Zo zie ik hem. Erik is voor de globale lijn. Hij moet niet in details gaan, is zijn taak niet. Globale lijn. Daaronder zit, uh, Perry. En Perry is, die positie is hij gegroeid tot Perry het centrale spil is” (Wutz)*

*“Nu zijn we zo langzamerhand zover aan het doorschuiven dat Perry controle krijgt op alle hoofdlijnen.” (Reijn)*

*“In het begin was de samenwerking in die driehoek heel sterk, omdat toen was Erik nog zoekend, Perry was zoekende, ik was aan het zoeken. He dus, op een gegeven moment is ons team steeds sterker geworden, en dat werd groter en groter en groter. Nou, dat zijn leerprocessen, waar ook fouten in zitten, Je wil ook fouten erbij horen. Nou ja fouten, obstakels” (Wutz)*

*“Perry is ook heel goed. Ik denk ook, hij is ook heel sterk een verbindende factor geweest.” (Van der Heijden)*

*“Er moeten heel veel voorinvesteringen worden gedaan om het concept te ontwikkelen en van de grond te krijgen. En daar moet je met z'n allen vertrouwen in hebben, het komt goed. We zijn goed bezig, dit is uniek. En daar heb ik vertrouwen in. En dat betekent dus ook dat er tijd moet worden geïnvesteerd, maar ook geld. Partijen lopen risico's en als je dat in het begin, dat helemaal probeert te formaliseren van dat, dat en dat. Dan loopt dat helemaal stuk. Dus het eigenlijk op basis van vertrouwen van: oké, we gaan hier samen verder”. Dat betekent ook als het een succes wordt, dan gaan we er samen uitrollen. Hè, dan moet je wat dat betreft wil je een gesloten groep zijn, de binnenste schil. En langzaam, begint zich dat wat meer te formaliseren. De rollen zijn nu meer verder uitgekristalliseerd, wie doet nu wat? (Van der Heijde)*

*“Ik denk voor iedere speler op zich, de een wat meer, dan de ander, is het een moeilijk traject. Een vreselijk moeilijk traject. Kost me gewoon heel veel tijd, veel meer tijd dan ik kan doorrekenen, en het valt en staat straks met het succes. Want we investeren in de hoop dat het er uitkomt. Maar ik moet ook kunnen verantwoorden aan mijn medepartners van waar ben je mee bezig? En dus ook gewoon een kwestie van je nek uitsteken. Geloof en vertrouwen hebben, en je nek uitsteken.” (Van der Heijde)*

In de implementatiefase is het co-leren en het continue verbeteren een belangrijk element bij het realiseren van het vastgoed. Dit blijkt uit het feit dat men is gaan ontwikkelen en fijn slijpen aan de hand van de eerste projecten. Dit is uiteindelijk belangrijk om vaart te kunnen maken met toekomstige projecten en hierdoor toekomstige projecten ook sneller ontwikkeld en geïmplementeerd kunnen worden. Dit wordt onderbouwd door onderstaande uitspraken.

*“Dus, ja we hebben ontzettend veel tijd in het concept gestoken, maar we zijn wel ontzettend gaan ontwikkelen aan de hand van de eerste projecten waar ook wel risico hebben genomen, om het een beetje proefondervindelijk scherp te krijgen” En nu denk ik eenmaal het concept staat. Je blijft ontwikkelen uiteraard. De kern staat goed nu en daar kun je ook wat snelheid mee gaan maken” (Schulpen)*

*“Wij zijn continu aan het verbeteren. Wij zijn duurzaamheid bijvoorbeeld aan het invoeren. Wij proberen die kaders te doorbreken. Financieel kader vanuit financiën word je bijna vanuit dit soort traditioneel maatwerk gedwongen, dus dat je een traditioneel cv moet kiezen omdat er niet meer gefinancierd wordt. Maar je weet dat met name die duurzaamheidselementen nu nog wat duurder zijn maar als je je daardoor laat leiden dan komt er niks van de grond. Er wordt automatisch gezegd ja het valt niet te financieren maar wij zeggen dan; wij gaan met u kijken hoe we dit kunnen benaderen. Gebruikersrol: als u hiervoor meegaat dan kunnen we energielasten verlagen dat betekend dat u de exploitatiekosten verlaagd, het gebruikersgenot wordt hierdoor verhoogd. Als je dit belangrijk vindt dan is het niet meer dan normaal dat je even samen in teamverband als adviserende rol gaat behandelen. De basis is natuurlijk vertrouwen. Wij zorgen zelf ook voor het beheer en onderhoud want je bent ook zelf verantwoordelijk voor wat je neer zet.” (Versluis)*

### **Strategisch denken**

De strategie/visie die men in de eerste fase heeft ontwikkeld is een leidraad voor de acties die men in de implementatiefase neemt. Dit blijkt uit het feit dat wanneer men moeilijkheden heeft c.q. er hobbels genomen moeten worden, zoals de financiering, men vasthoudt aan de visie van ontwikkelen van zorgvastgoed centra. Dit is belangrijk in de implementatiefase, omdat men zich niet laat weerhouden om het einddoel, namelijk het duurzaam bouwen van vastgoedcentra. Strategie en visie spelen een andere rol in de implementatie dan in de andere twee fases. In eerdere fases dient het meer voor het idee pitchen, het creëren van één lijn binnen het ecosysteem en voor het scheppen van duidelijkheid voor alle deelnemers. In de implementatiefase dient de visie meer als een leidraad, waar iedereen op kan terugvallen bij beslissingen en/of problemen. In alle fases is het dus even belangrijk, het heeft echter een andere invulling.

*“Ja dus, ja, het klopt dat het een hele tijd onderweg is, met name ook het bancaire deel is ook heel lastig, vind ik het, ontzettende weerbarstige partijen erin. We hadden op een gegeven moment de mogelijkheid om mee te investeren, ook voor de huisartsen in een soort van participatiefonds, dan blijkt er een vergunning nodig te zijn en ben je ook weer anderhalf jaar verder. Dus er zijn een aantal aspecten die heel lang op zich hebben laten wachten, maar er zijn ook een aantal aspecten die best snel zijn gegaan. Dus het is maar net waar je naar kijkt om de tijdshoeveelheid te duiden.” (Schulpen)*

*“Focus lange adam, maar wel implementeren, mijn fout is geweest dat ik zag het wel maar ik kon het niet overbrengen en die zat me dan aan te kijken. Gelijkstemden zoeken (voorbeeld van in de cloud denken). Het blijft altijd variabele. Jij moet je lijn trekken. Je lijn moet er dwars doorheen gaan. Desnoods twee lijnen, en dan weer terugbrengen. Je kunt het in theorie op alle fronten doen.” (Venghaus)*

### **Absorptiecapaciteit**

Timing en integratie is belangrijk bij het adoptieproces. Het is belangrijk dat je tijdig aanvulling ontwikkelt of adopteert. In deze case blijkt dat in de implementatiefase de financiering nog een obstakel is. De financiering is een onderdeel van het totaal product en zou een risico kunnen betekenen voor het succes van het business model innovatie. Immers wanneer het project niet

gefinancierd kan worden, dan is er onvoldoende kapitaal om het vastgoed te realiseren. Dit zou voor toekomstige projecten een probleem op gaan leveren en een gevaar voor het business model. Of men de financiering op tijd heeft geadopteerd voor het succes van het business model is ten tijde van het onderzoek nog onbekend.

*“Wat op dit moment één, denk ik, van de belangrijkste hobbels is, die genomen moet worden, is het definitief invullen van de financieringsstructuur. Daar zijn we heel druk mee bezig met de ABN Amro. Het gaat ook met andere banken. Er wordt gepraat, maar de ABN Amro is het verst gevorderd.” (Van der Heijde)*

*“En dan zijn er natuurlijk nog andere partijen. De bank, waarbij de ABN Amro heel belangrijk op dit moment is. Dus daar proberen we zeg maar afspraken te gaan te maken, dat je over meerdere projecten. Dus eigenlijk een soort raamcontract kunt afsluiten zeg maar. Als we dan een project hebben, indien die aan de voorwaarden voldoet, dan moeten we eigenlijk weten dat als we die indienen dan wordt het gefinancierd.” (Van der Heijde)*

### **Onderlinge afhankelijkheid**

In de implementatie fase krijgen de verschillende rollen ten opzichte van elkaar in het Business Ecosysteem meer vorm en worden de rollen gelijkwaardiger. Rollen worden in deze fase geformaliseerd. Dit blijkt uit het feit dat er nu met Bergplan een ketencontract is, waardoor de relatie gelijkwaardiger is geworden.

*“Nou volgens mij hebben we inmiddels wel een hele goede rolverdeling gemaakt. We hebben in het beheer van het vastgoed is er een driekoppige directie. Karel is directeur bedrijfsvoering en Erik en ik zitten daarin. We hebben op gegeven moment, we vertrokken natuurlijk vanuit een soort van opdrachtgever, klantrelatie met Bergplan, die hebben we in die zin wel veranderd, door gewoon met hem een ketencontract te maken en te zegen mits jullie marktconform offreren et cetera, dan zijn jullie in principe de enige partij met wie zaken willen doen. Verandert je verhouding natuurlijk heel anders want dan is die afhankelijkheid van Bergplan naar ons is anders en dan word je ook gelijkwaardiger, dus ik denk dat wel ook strategisch een belangrijke zet is geweest, om toch opener met elkaar te kunnen communiceren.” (Schulpen).*

Alle diensten/producten afzonderlijk vormen met elkaar het geheel. Men is afhankelijk van elkaar op het product/dienst op tijd wordt geleverd en op een juiste manier. Dit is belangrijk, omdat het product, te weten het Zorgvastgoed, op tijd, volgens de voorwaarden geleverd moet worden. Tijdens het empirisch onderzoek blijkt dat in de implementatiefase en ten tijde van de interviews financiering nog steeds een obstakel is en probeert men vaste afspraken te maken voor het concept met de ABN-AMRO Bank, zodat het voor de komende projecten geen problemen op gaat leveren. Het succes van het project is afhankelijk van de financiering van ABN-AMRO en wanneer deze afspraken definitief wordt met ABN-AMRO, dan is ook de ABN-AMRO afhankelijk van het succes van het project.

*“We hebben allemaal andere rollen, kijk ik kan niet zonder mijn team, ik verkoop het concept door het team, zeg maar en ik kan niet zonder hen en zij kunnen ook niet zonder mij want als ik niet goed acquireer dan hebben zij ook geen werk. Maar ik vertrouw wel de architect, dus als ik zeg ja en de architect en Perry de aannemer die hebben ook onderling een verstandhouding door tegen mijn klant te zeggen dat is de vierkante meter-prijs en dat blijft ie want die architect en die aannemer werken nauw samen en doordat ik dat weet kan ik dat dan ook toezeggen” (Verdonshot)*

*“Er moeten heel veel voorinvesteringen worden gedaan om het concept te ontwikkelen en van de grond te krijgen. En daar moet je met z'n allen vertrouwen in hebben, het komt goed. We zijn goed bezig, dit is uniek. En daar heb ik vertrouwen in. En dat betekent dus ook dat tijd moet worden geïnvesteerd, maar ook geld. Partijen lopen risico's en als je dat in het begin, dat helemaal probeert te formaliseren van dat, dat en dat. Dan loopt dat helemaal stuk. Dus het eigenlijk op basis van vertrouwen van: oké, we gaan hier samen verder. Dat betekent ook als het een succes wordt, dan gaan we er samen uitrollen. Hè, dan moet je wat dat betreft wil je een gesloten*

*groep zijn, de binnenste schil. En langzaam, begint zich dat wat meer te formaliseren. De rollen zijn nu meer verder duidelijk, wie doet nu wat?" (Van der Heijden)*



## 5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en worden conclusies geformuleerd door het opstellen en onderbouwen van de proposities. Vervolgens worden de theoretische bijdragen, managementimplicaties, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

### 5.2 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Hoe komen initiatie en implementatie van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem tot stand?* Om hierop een antwoord te kunnen geven, zijn als eerste de subvragen beantwoord, namelijk *“Wat is een Business Model?”*; *“Wat is Business Model Innovatie?”*; *“Wat zijn Business Ecosystemen?”*; *“Wat zijn de succes- en faalfactoren spelen bij Business Model Innovatie in een Ecosysteem?”* en *“Hoe vindt het proces van Business Model Innovatie plaats in een Business Ecosysteem?”*. Om deze subvragen te beantwoorden is in de literatuur onderzocht wat een Business Model is en wat Business Model Innovatie inhoudt. Dit is theoretisch beantwoord in respectievelijk paragraaf 2.1 en paragraaf 2.2. Vervolgens is aan de hand van de bestaande literatuur theoretisch uitgewerkt wat Business Ecosystemen zijn in paragraaf 2.3.2. en zijn in paragraaf 2.3.3 de verschillende fases van innovatie in een Business Ecosysteem besproken. Er is getracht aan de hand van de bestaande literatuur de succes- en faalfactoren van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem te beschrijven in paragraaf 2.4, en de invloed hiervan vast te stellen door middel van empirisch onderzoek. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn er proposities opgesteld. De proposities zijn per succes- en faalfactor opgesteld en uitgewerkt. Dezen worden in paragraaf 5.2.3 weergegeven.

#### 5.2.1 Procesverloop van Business Model innovatie in een Business Ecosysteem

Vanuit de theorie is bekend dat het proces van innovatie in een ecosysteem in drie hoofdfases verloopt; idee, ontwikkeling en implementatie (Garud et al., 2013). Uit deze casestudie blijkt dat deze drie fases ook voor Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem zijn te onderscheiden. Tijdens alle drie de fases van innovatie van deze studiecasse spelen de vier complexiteiten, namelijk evolutionaire-, relationele-, temporele, en culturele complexiteit een belangrijke rol. Men probeert deze complexiteiten niet te beheersen maar als een gegeven te accepteren. Dit heeft het innovatieproces bevordert welke ook wordt ondersteund door de literatuur (Garud et al., 2013). Uit het empirische onderzoek blijkt dat een duidelijke visie en strategie belangrijk zijn in alle drie de fases, zeker op momenten waarop men tegenslagen had of het niet zag zitten. Een duidelijke visie geeft dan houvast om de lange termijn in gedachte te houden. Dit wordt door Abraham (2005) en Liedtka (1998) ondersteund namelijk dat strategisch denken enkele samenhangende eigenschappen heeft te weten een lange-termijn oriëntatie, en een systematische en integrale benadering van het oplossen van problemen en creativiteit.

De eerste fase (idee) neemt in deze studiecasse een lange periode in beslag en wordt gekenmerkt door verschillende pogingen en tegenslagen om het idee vorm te laten krijgen en is geen ordelijk proces. Dit komt naar voren doordat wanneer men iets niet blijkt te werken men op zoek gaat naar andere manieren. Dit wordt ondersteund door Garud et al. (2013) namelijk dat er een lange periode vooraf gaat voordat nieuwe ideeën ontstaan en dat innovatieprocessen zich niet in ordelijke stappen ontvouwen. In deze fase heeft het Lead bedrijf heel veel tijd en een lange adem gehad om het idee te laten landen en hier medestanders voor te vinden. Dit wordt ook ondersteund door Glasmeier (1991) en Hughes (1969) die aangeven dat de meeste opwindende ideeën geconfronteerd worden met traagheid en weerstand, waardoor het moeilijk is om een innovatie de noodzakelijke impuls te geven.

De tweede fase betreft de ontwikkeling. In deze studiecasse blijkt dat het hebben van een idee belangrijk is. Immers anders zou men het ook niet kunnen ontwikkelen, maar het idee ontwikkelen naar een levensvatbaar Business Model is een grote uitdaging wat tijd kost en de nodige inspanningen heeft gevergd van het Lead bedrijf en deelnemers van het Ecosysteem. Dit wordt ondersteund door Glasmeier (1991) en Hughes (1969). Daarnaast valt in deze casestudie op dat terwijl men bezig is met de implementatie van het Business Model men ook nog steeds bezig is met de ontwikkeling en verfijning van het Business Model. Door de ervaringen tijdens de implementatie leert men van de onvolkomenheden en obstakels en worden nog aanpassingen verricht of verfijnt.

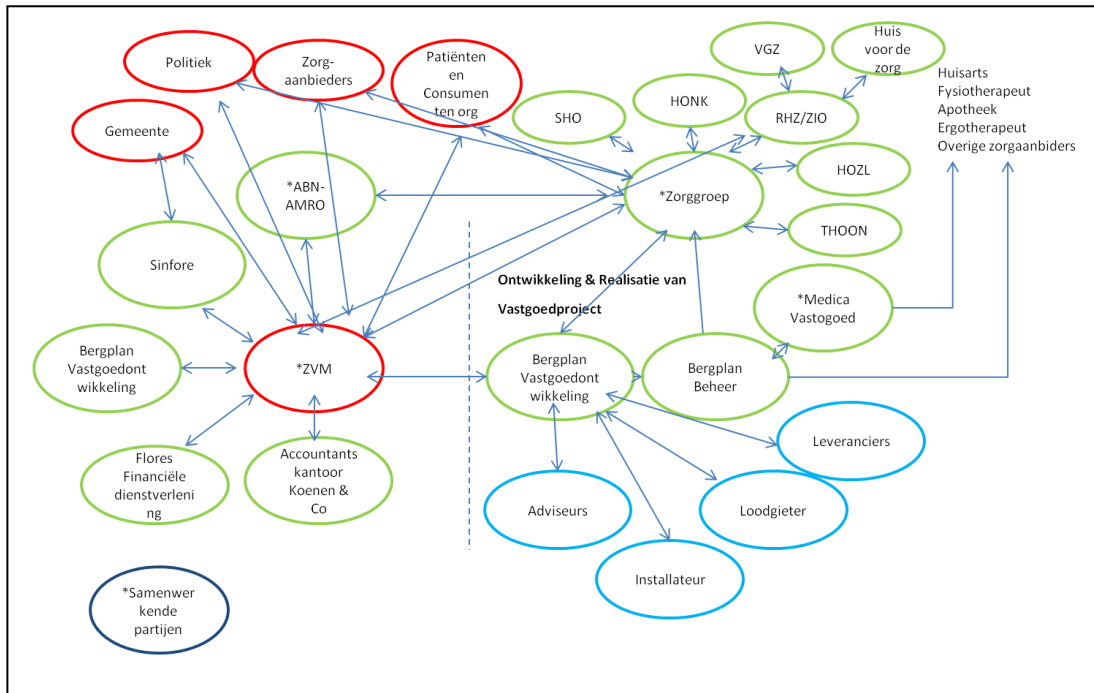
Ten tijde van het empirische onderzoek bevond het onderzochte ecosysteem zich in de derde fase, de implementatie. Tijdens de implementatiefase realiseert men de eerste vastgoedcentra, men gebruikt dit om het concept verder te verfijnen en een goede basis te leggen voor verdere ontwikkelingen. Ten tijde van het onderzoek was het Business Model nog niet winstgevend, al zijn de vooruitzichten hoopgevend. J.S. Brown (1997) ondersteunt dit. Ook al is de potentiële haalbaarheid van een idee aangetoond, dan hoeft het niet te betekenen dat men de voordelen kan benutten. Dit zal de tijd uit moeten wijzen. Volgens Garud et al. (2013) moeten er in de implementatiefase extra stappen worden genomen voordat het potentiële levensvatbare innovatie wortel kan nemen.

Uit de case blijkt dat het proces uit drie fases bestaat te weten idee, ontwikkeling en implementatiefase. De laatste twee fases lopen parallel aan elkaar. Terwijl men aan het implementeren is, wordt het Business Model nog verder ontwikkelt en verfijnt. Dit is in tegenstrijd met de drie beschreven fases van Garud et al. (2013) Uit deze case komt naar voren dat een Business Model Innovatie in een Ecosysteem een minder duidelijke procesgang heeft dan in technische- of procesinnovaties.

### **5.2.2 Evolutie van de configuratie van het Business Ecosysteem**

In deze studiecasse evolueert de configuratie van het Business Ecosysteem tijdens de drie fases van het innovatieproces. In elke fase worden deelnemers toegevoegd die een bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het Business Model. In deze business case worden de deelnemers toegevoegd op basis van toevallige ontmoetingen of op basis van eerdere ervaringen van andere deelnemers, maar wel altijd op basis van een dienst of product welke een aanvulling is op het totale Business Model. Het Lead bedrijf speelt in deze studie case een belangrijke rol in het aantrekken van deze partners. Volgens Williamson en de Meyer (2012) is één van de taken van het Lead bedrijf het wijzen op het potentieel voor de eindklant en hier ook partners voor aan te trekken die deze waarde kunnen leveren. Figuur 9 toont een overzicht, waarin de deelnemers in de eerste fase rood zijn omcirkeld, de deelnemers die in de tweede fase zijn toegevoegd zijn groen omcirkeld, en de in fase drie toegevoegde deelnemers zijn blauw omcirkeld.





Figuur 9, processtappen case studie in fase drie – implementatiefase

### 5.2.3 Propositions Lead bedrijf in relatie tot het innovatieproces

Op basis van de casestudie blijkt dat in alle drie de fases van het innovatieproces in het Ecosysteem het Lead bedrijf een belangrijke rol speelt. Echter per fase verschilt de rol van het Lead bedrijf of ligt de nadruk van een bepaalde rol anders. Dit komt overeen met de literatuur namelijk dat de som van deze acties een succesvol business Ecosysteem creëren (Williamson & De Meyer, 2012) en derhalve succesvolle innovaties kunnen stimuleren in Ecosysteem (Lansiti & Levien, 2004).

#### **Rol 1: Wijzen op potentieel van waarde creatie**

In de casestudie heeft het Lead bedrijf een duidelijke visie over de mogelijke waardecreatie. Uit de case studie blijkt dit met name in fase één en twee een belangrijke rol te spelen.

#### **Rol 2: Aantrekken partners**

Uit de case studie blijkt dat de rol van het Lead bedrijf, te weten het aantrekken van partners zoals Flores Dienstverlening, Bergplan en Wutz architecten, met name in fase twee en drie een rol speelt. Op basis van de literatuur werd verwacht dat dit in fase één al een hoge mate van invloed zou hebben. Echter in de onderzochte case worden partners dan nog niet aangetrokken. In fase drie werden nieuwe partners aangetrokken die een bijdrage leveren aan de realisatie van het vastgoed.

#### **Rol 3: Architectuur ontwerpen**

Uit de bevindingen van de case studie komt naar voren dat in fase twee een platform wordt opgericht middels RHZ/ZIO (zorg in ontwikkeling). Het platform wordt geformaliseerd waarbij duidelijk is wie welke rollen vervult in de totale totstandkoming van het Business Model Innovatie. Dit onderzoeksresultaat komt overeen met de bevindingen van Williamson en De Meyer (2012), namelijk dat één van de rollen van een Lead bedrijf het ontwerpen van een architectuur betreft.

#### **Rol 4: Creëren en bevorderen vertrouwen & kennisdeling**

Uit de case studie blijkt dat de rol van het Lead bedrijf 'het creëren en bevorderen van vertrouwen en kennisdeling' in fase één en fase drie een rol speelt. Zo is wederzijds vertrouwen een "key" in de

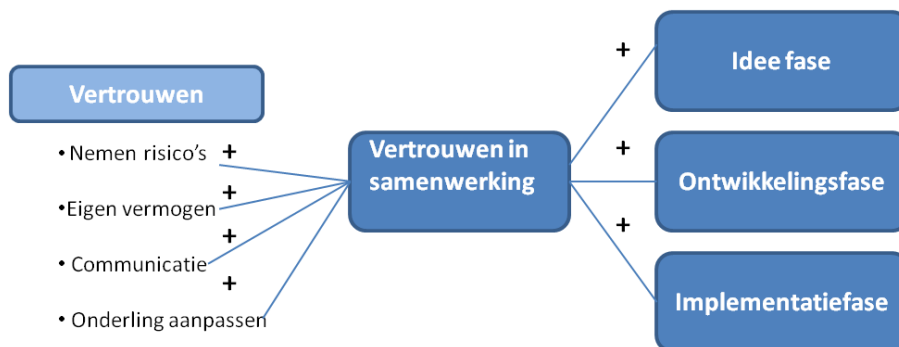


## 5.2.4 Proposities vertrouwen in partner samenwerking

### Vertrouwen

Uit het empirische onderzoek blijkt dat vertrouwen in alle drie de fases een belangrijke element is voor het succes van Business Model Innovatie in het Ecosysteem. Dit blijkt uit het feit dat men in de eerste fase met name de overheid, patiënten- en consumentenorganisaties probeert te overtuigen middels vertrouwen door onder andere een werkgroep op te richten. In fase twee, wanneer de uitkomst van het proces onduidelijk is en men niet weet of het succesvol zal zijn, nemen de deelnemers van het ecosysteem risico's door te investeren in tijd, geld en kennis. De deelnemers lopen het risico dat de door hen gemaakte investeringen niet worden terugverdiend. In fase drie wanneer men gaat implementeren loopt men tegen uitdagende en ingewikkelde trajecten aan zoals de financiering. Hier worden door de deelnemers risico's genomen en weet men niet of het goed zal aflopen, ook dan blijft men vertrouwen houden. In fase drie wanneer deelnemers worden toegevoegd die het vastgoed gaan realiseren, blijkt dat de andere manier van werken ten opzichte van de traditionele bouwkolom voor die deelnemers wennen is. Men is niet gewend te werken op basis van vertrouwen en open communicatie. Het vertrouwen bij die partijen dient opgebouwd te worden. Het op die manier samenwerken naar een geïntegreerde oplossing is voor de partijen uit de traditionele bouwkolom een culturele omslag. Uit de literatuur blijkt dat vertrouwen een belangrijk rol speelt in een samenwerkingsverband en dat men hierdoor een positieve houding ten opzichte van elkaar ontwikkelt (Das & Teng, 1998; Ring & Ven van de, 1992).

*Propositie 2a: "Het element vertrouwen heeft in alle drie de fases een positieve invloed op het vertrouwen in partner samenwerking en daardoor een positieve invloed op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem."*



Figuur 12, propositie 2a

### Controle

Uit de case studie is gebleken dat in alle drie de fases het controle mechanisme cultuur een belangrijke element speelt. In de eerste twee fases spelen de controle mechanismen doelen en structuur geen rol. In fase drie gaat structuur een steeds belangrijkere rol spelen. Volgens Das en Teng (1998) vormen vertrouwen en controle samen het vertrouwen in de partnersamenwerking. In het onderzoek van Das en Teng (1998) wordt echter niet aangegeven of dit in bepaalde fases van een samenwerking in mindere of meerdere mate een rol speelt. Volgens Garud et al. (2013) is controle middels structuur in een co-evolutie een belemmering die de natuurlijke opkomst van innovatieprocessen beperken. Innovatie treedt op na aanzienlijke strijd ondanks en niet vanwege het

organiseren van structuren (Dougherty & Hardy, 1996). In deze case is het concept van business model innovatie samengevoegd met het concept van samenwerking in een Ecosysteem, wat kan verklaren dat in de eerste twee fases van het innovatieproces, wanneer de nadruk ligt op innoveren, controle een mindere rol speelt. In fase drie, wanneer deelnemers worden toegevoegd die het vastgoed gaan realiseren, blijkt dat de andere manier van werken ten opzichte van de traditionele bouwkolom voor die deelnemers heel erg wennen is. Het op een andere manier samenwerken, gericht op een geïntegreerde oplossing, met open calculaties, op basis efficiency en duurzaamheid, is voor de partijen uit de traditionele bouwkolom een culturele omslag. Uit de literatuur blijkt dat vertrouwen een belangrijk rol speelt in een samenwerkingsverband en dat men hierdoor een positieve houding ten opzichte van elkaar ontwikkelt (Das & Teng, 1998; Ring & Ven van de, 1992).

*Propositie 2b: “ De afwezigheid van controle door middel van structuur en doelen in de idee- en ontwikkelingsfase heeft een positieve invloed op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem”*

*Propositie 2c: “ De aanwezigheid van controle door middel van structuur en doelen in de implementatiefase heeft een positieve invloed op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem”*

*Propositie 2d: “Het element cultuur speelt in alle drie de fases een positieve invloed op het vertrouwen in partner samenwerking en heeft daardoor een positieve invloed op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.”*



Figuur 13, propositie 2b en 2c



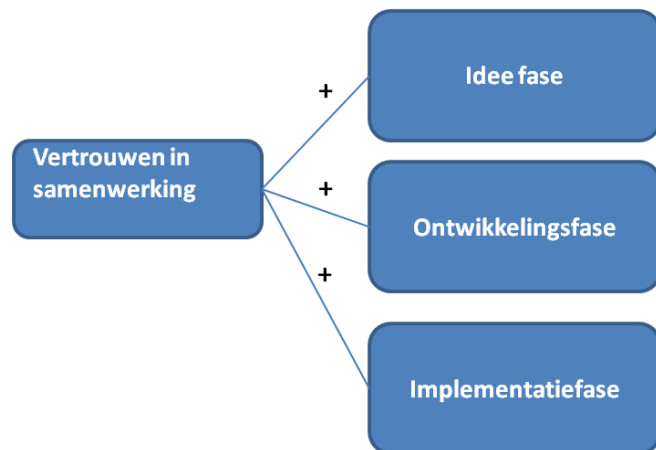
Figuur 14, propositie 2b en 2c



Figuur 15, propositie 2d

Uit de case komt naar voren dat ondanks dat het element controle welke beïnvloedt wordt door cultuur, structuur en doelen in fase één en twee geen rol spelen met uitzondering van cultuur, welke in alle de drie fases een factor speelt. Het blijkt dat het ontbreken van structuur en doelen in deze twee fases juist een positief effect heeft op het innovatieproces en daardoor ook een positieve invloed op het vertrouwen. In alle drie de fases is vertrouwen in de partnersamenwerking 'key' geweest voor het uiteindelijke succes van de Business Model Innovatie in het Business Ecosysteem.

*Propositie 2e: Het vertrouwen in de partner samenwerking heeft in alle drie de fases een positieve invloed op het proces van Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem."*



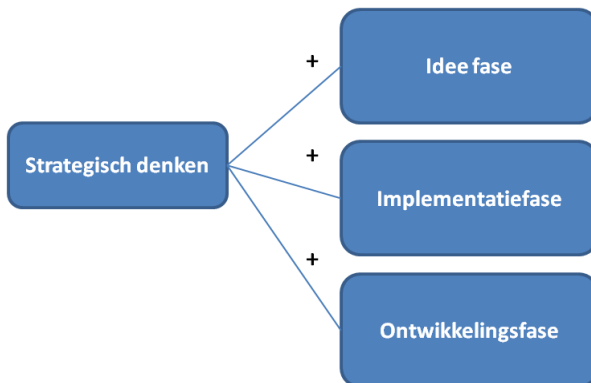
Figuur 16, propositie 2e

### 5.2.5 Proposities 'Strategisch denken' in relatie tot het innovatieproces

Uit de case studie blijkt dat in alle drie de fases van het innovatieproces in het Ecosysteem men een duidelijke visie en strategie heeft en hieruit voortvloeiend strategisch denkt. Deze visie en strategie heeft men altijd in het achterhoofd en is leidend voor het innovatieproces. Echter strategie en visie spelen een andere rol in de implementatie dan in de andere twee fases. In de eerste twee fases speelt het een rol voor het idee te pitchen en het creëren van een lijn binnen het Ecosysteem voor het scheppen van duidelijkheid voor alle deelnemers waardoor het een leidraad is. Daarnaast geeft het een stimulans om vol te houden omdat men een duidelijk beeld heeft. In de implementatiefase dient de visie meer als een leidraad, waar iedereen op kan terugvallen bij beslissingen en/of problemen. In alle fases is het dus even belangrijk, al wordt er een andere invulling aan gegeven. In de eerste fase van idee wordt de visie gevormd. In de daarop volgende fases wordt deze visie uitgerold zonder daar een beeld bij te hebben hoe. Hieruit komt het strategisch denken voort. Uit de literatuur blijkt ook dat Strategisch denken belangrijk is voor het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat de uitdagingen zoals werken rond 'de complexiteit en beperkingen' en 'leren hoe je deze uitdagingen om kunt zetten in doelgerichte acties', strategisch denken vereist. In staat zijn om te begrijpen en te reageren op deze uitdagingen is de kern van strategisch denken en zal bijdrage aan een succesvolle Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem (Zahra & Nambisan, 2012). Creëren, vormgeven, navigeren en profiteren van Business Ecosystemen vereisen ondernemend inzicht, gekoppeld aan strategisch denken (Lansiti & Levien, 2004; Nambisan & Sawhney, 2007). Strategische denken vloeit voort uit een visie en strategie.

*Propositie 3a: "Een gezamenlijke visie en strategie in fase één en twee hebben een positieve invloed op het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem."*

*Propositie 3b: "Strategisch denken heeft een positieve invloed bij het omgaan met de uitdagingen van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem en is hierdoor een belangrijke factor in het succes van de Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem"*

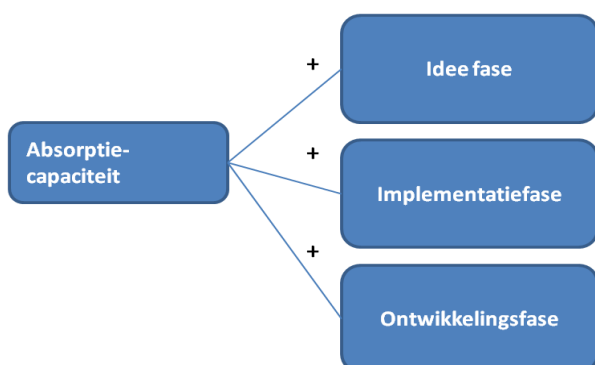


*Figuur 17, proposities 3a en 3b*

### 5.2.6 Proposities 'Absorptiecapaciteit' in relatie tot het innovatieproces

Uit de businesscase blijkt dat in alle drie de fases van het innovatieproces in het Ecosysteem absorptiecapaciteit in hoge mate een rol speelt in het succesvol slagen van de Business Model Innovatie in het Business Ecosysteem. Dit blijkt uit het feit dat men in fase één specifieke kennis absorbeert van de overheid. Op basis van deze opgebouwde kennis wordt er voortgebouwd. In fase twee en drie, wanneer deelnemers worden toegevoegd en ook producten en diensten zoals een wijkscan en financiering worden toegevoegd. Al deze elementen tezamen vormen het totaal product van de realisatie van zorgvastgoed. Het is belangrijk dat deze aanvullingen zoals financiering op tijd ontwikkeld en vervolgens geïntegreerd worden. Dit onderzoeksresultaat wordt ondersteund door Cohen en Levinthal (1990). Zij geven aan dat absorptiecapaciteit belangrijk is voor succesvolle Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat het gebrek aan absorptiecapaciteit een belemmering is voor het gereed stomen van ideeën in een netwerk van meerdere partijen. Wanneer het bij bedrijven binnen het netwerk aan absorptiecapaciteit ontbreekt, wordt recombinitie van kennis belemmerd.

*Propositie 4: "Een goede absorptiecapaciteit van de deelnemers in het Business Ecosysteem heeft een positieve invloed op het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem".*

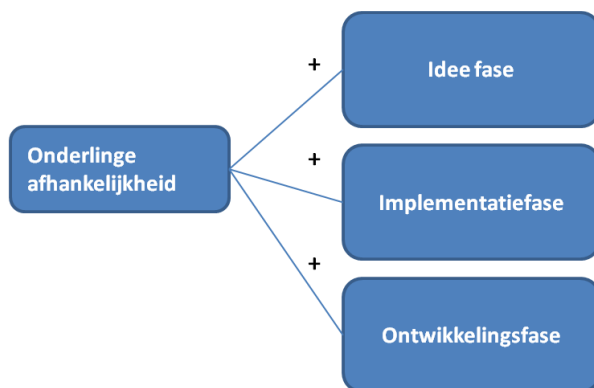


*Figuur 18, propositie 4*

### 5.2.7 Propositions ‘Onderlinge afhankelijkheid’ in relatie tot het innovatieproces

Uit het onderzoek blijkt dat in alle drie de fases de onderlinge afhankelijkheid een rol speelt. In de laatste fase (de implementatie) zijn de rollen meer uitgekristalliseerd en worden de rollen ook meer geformaliseerd. Echter in alle fases is men onderling afhankelijk in het Ecosysteem om een succesvolle Business Model Innovatie te implementeren en een geïntegreerd product te leveren aan de eindklant. Uit de literatuur blijkt het koppelen van de dynamiek van de waardecreatie en de gevolgen daarvan voor het vastleggen van de waarde in een structuur van de onderlinge afhankelijkheid in het ecosysteem van een onderneming. Het zijnde relatieve locatie van de activiteiten binnen het ecosysteem en de verschillende rollen van de verschillende actoren in de omgeving van de onderneming die belangrijk zijn om de waarde te bepalen en zijn derhalve bepalend voor het succes van de Business Model Innovatie (Adner en Kappoor, 2010).

*Propositie 5: “Onderlinge afhankelijkheid binnen een Ecosysteem zorgt voor een succesvol verloop van een Business Model Innovatie proces”*



*Figuur 19, propositie 5*

## 5.3 Discussie

### 5.3.1 Managementimplicaties

Dit onderzoek geeft managers inzicht in hoe het proces verloopt van initiatie en implementatie van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem. Er zijn specifieke inzichten verkregen over hoe een Ecosysteem zich ontwikkelt in het proces en welke factoren invloed hebben op het succes van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.

Door specifiek naar de factoren op het niveau van het Business Ecosysteem te kijken, geeft het huidige onderzoek inzicht op het totaal systeem niveau in plaats van op het bedrijfsniveau of interne factoren van een bedrijf. Uit het onderzoek komt naar voren dat Business Model Innovatie op Ecosysteem niveau een andere dynamiek creëert dan een Business Model innovatie op bedrijfsniveau.

In de huidige conjunctuur is het heel moeilijk om vastgoed te realiseren. De oorzaak hiervan is enerzijds dat er de afgelopen jaren gebouwd is zonder in acht te nemen of er in de toekomst behoefte is aan vastgoed zoals kantoren, waardoor er nu een enorme overschot is. Daarnaast is financiering op dit moment heel erg moeilijk. Het unieke van dit onderzoek is dat de Business Model Innovatie door het Ecosysteem wordt gerealiseerd. Met als uitkomst dat er vastgoed is gerealiseerd, met een maatschappelijke visie, gericht op de lange termijn, inclusief financiering, en vraaggestuurd. In tegenstelling tot de traditionele bouwkolom waar men alleen met de traditionele partijen samenwerkt en dat er geen geïntegreerde oplossing wordt geboden. Ketenintegratie in de bouw is alleen gericht op de partijen die traditioneel in de bouw samenwerken en is niet branche overschrijdend. Wat deze case verder bijzonder maakt, is dat het branches doorkruist - het Business Ecosysteem - en dat het breder is dan alleen bedrijven gerelateerd aan de bouw. In deze case zijn branches zoals bank, zorggroepen, en politiek (gemeentes en provincies) betrokken bij het tot stand komen van de innovatie. Hierdoor wordt er gebouwd waar behoefte is en is deze bouw duurzaam. In deze case is het concept Business Model Innovatie gekoppeld aan het Ecosysteem. Het onderzoek geeft managers van bedrijven die gerelateerd zijn aan de bouw en betrokken zijn bij de realisatie van vastgoed inzicht in hoe men een succesvol samenwerkingsverband kan vormen die branches doorkruizen waardoor men duurzaam vastgoed kan realiseren. Echter het is voor meerdere bedrijven toepasbaar die een voordeel willen hebben op bedrijven die concentreren op verticaal geïntegreerde oplossingen of traditionele outsourcing. Uit het onderzoek komt naar voren dat het proces van initiëren en implementeren van een Business Model Innovatie complex is en dat er specifieke factoren zijn die het tot een succes maken.

- Als eerst vereist het een Lead bedrijf, die handelingen of acties uitvoert, zoals waardecreatie herkennen, partners aantrekken, architectuur structureren, co-leren bevorderen en de transactiekosten verlagen. Per fase van het innovatieproces verschilt de rol van het Lead bedrijf. In de eerste fase vervult het bedrijf de rol van het wijzen op potentiële waardecreatie en bevorderen van vertrouwen en kennisdeling. In de ontwikkelingsfase vervult het bedrijf de rol van wijzen op potentiële waardecreatie en het aantrekken van partners en het ontwerpen van een architectuur. Tijdens de implementatiefase vervult het Lead bedrijf de rol van het aantrekken van partners en het bevorderen van vertrouwen, kennisdeling en co-leren om zo de transactiekosten te verlagen.
- Als tweede is vertrouwen in de partnersamenwerking erg belangrijk. Vertrouwen kan gerealiseerd worden door vertrouwen en controle. Al heeft het niet aanwezig zijn van controle



in de eerste en tweede fase in het innovatieproces een positieve invloed op het idee en ontwikkelingsfase. Structuur en doelstellingen zouden een belemmering zijn voor het creatief proces van idee en ontwikkeling van het Business Model Innovatie

- Als derde heeft men een gezamenlijke visie nodig die als leidraad dient wanneer men hobbels dient te nemen. Een gevolg van een visie is strategisch denken. Het omgaan met de complexiteit van het innovatieproces vereist strategisch denken en zal bijdrage aan het begrijpen en reageren van de uitdagingen die in het proces van idee, ontwikkeling en implementatie van een Business Model in een Business Ecosysteem. Ook hier verschilt per fase het nut en doel van een visie, strategie en strategisch denken.
- Als vierde vereist het absorptiecapaciteit in het Business Ecosysteem. Het is belangrijk dat kennis, producten en diensten op tijd als totaal oplossing wordt geleverd en dat dit door de deelnemers op elkaar wordt afgestemd. Wanneer een iemand niet op tijd zijn producten of diensten geïntegreerd zou het totale Business Model gevaar kunnen lopen.
- Als laatste vereist het een onderlinge afhankelijkheidsstructuur in het Business Ecosysteem. Hierin wordt bepaald wie welke waarde levert en wie van wie afhankelijk is.

### **5.3.2 Bijdrage aan de literatuur**

Er is in de literatuur nog geen onderzoek gedaan naar de procesmatige aanpak van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem. Dit onderzoek geeft een bijdrage aan de inzichten hoe het proces van idee tot implementatie verloopt op het niveau van een Business Ecosysteem.

Aanvullend op de fases zoals gedefinieerd door Garud et al. (2013) blijkt dat de implementatiefase parallel loopt met de ontwikkelingsfase. Het onderzoek geeft inzicht in welke factoren een invloed kunnen hebben op het succesvol initiëren en implementeren van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem. Daarnaast geeft het inzicht in de dynamiek van de verschillende factoren in het verloop van het proces.

Volgens Das en Teng (1998) vormen controle en vertrouwen tezamen het vertrouwen in partnersamenwerking. In tegenstelling tot het onderzoek van Das en Teng (1998) blijkt dat in fase een en twee van het innovatieproces controle met uitzondering van cultuur, geen rol speelt maar dat het ontbreken van deze controle factoren juist een positief effect heeft op het innovatieproces. Dit wordt ondersteund door Garud et al. (2013) welke claimt dat controle middels structuur in een co-evolutie een belemmering is die de natuurlijke opkomst van innovatieprocessen beperken. Innovatie treedt op na aanzienlijke strijd ondanks en niet vanwege het organiseren van structuren (Dougherty & Hardy, 1996)

### 5.3.3 Beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Het onderzoek heeft een aantal beperkingen waarvan de belangrijkste in deze paragraaf zijn opgenomen. Tevens zijn hieraan een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek gekoppeld

Allereerst heeft het empirisch onderzoek plaatsgevonden binnen één Business Ecosysteem waar men één Business Model Innovatie heeft geïnitieerd en geïmplementeerd. Om de resultaten breder te kunnen generaliseren zou het wenselijk zijn om het onderzoek te herhalen bij meerdere Business Ecosystemen en verschillende Business Model Innovaties. Een vergelijkende multi-case studie van succesvolle en niet succesvolle Business Model Innovaties in een Business Ecosysteem zal rijkere data over mogelijke verschillen en overeenkomsten van de diverse onderzochte factoren opleveren waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden vergroot. Voor dit onderzoek is dit niet mogelijk geweest, ten eerste vanwege de beperkte tijdslimiet en ten tweede is het erg lastig om Business Ecosystemen te identificeren die al dan niet succesvol een Business Model Innovatie hebben gerealiseerd. Gebaseerd op eigen ervaring blijkt dat men niet graag praat over mislukte initiatieven.

Voor deze case studie is gestart met open interviews voordat alle concepten volledig uitgewerkt waren. Dit heeft als voordeel dat de interviews open gehouden, niet gehinderd door vooringenomenheid over concepten, maar het nadeel is dat niet alle concepten specifiek aangehaald zijn. Dit heeft invloed gehad op de kwaliteit en de rijkheid van de empirische data. Meer voorafgaande kennis van de concepten had het onderzoek kunnen versterken. Om meer diepgang te krijgen in het onderzoek had naar aanleiding van de eerste analyses een tweede ronde van interviews moeten plaatsvinden om de gevonden data te verifiëren en aan te vullen aan de hand van de mogelijke factoren die van invloed zijn op het succes van Business Model Innovatie in een Ecosysteem. In verband met de beschikbaarheid van de respondenten en de praktische haalbaarheid van het onderzoek in de beschikbare tijd heeft dit niet plaatsgevonden. Daarnaast was het onderzochte ecosysteem op het moment van het verzamelen van data nog midden in de implementatiefase van het Business Model en werd aan de hand van ervaringen van de eerste zorgvastgoed centra het Business Model aangescherpt. Dit kan invloed hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek en met name die van de implementatiefase.

Deze case studie onderzoekt het procesverloop over een lange periode en is gebaseerd op individuele interpretaties van de respondenten. Dit kan door de beperkingen in het geheugen van de respondenten een invloed hebben gehad op de resultaten. Een longitudinaal onderzoek over de gehele onderzoeksperiode zou een beter beeld geven maar is gezien de vroege start van en de lange periode van het procesverloop in een Ecosysteem praktisch niet haalbaar. Een ander probleem is dat het moeilijk is een nog niet bekend Ecosysteem te identificeren waardoor longitudinaal onderzoek praktisch onmogelijk is. Toch zou het wel wenselijk zijn om een longitudinaal onderzoek uit te voeren om zo een goed inzicht te krijgen in het verloop van een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem.

In deze studiecasse is gebleken dat de configuratie van een Business Ecosysteem zich ontwikkeld gedurende het proces van de Business Model Innovatie. Voor deze specifieke case is een inzicht verkregen in hoe deze zich heeft ontwikkeld. Hoe en onder welke voorwaarden configuraties tot stand komen, wat hierin de rol is van de centrale partij en of deze partij altijd nodig is, is niet expliciet onderzocht. Dit is een belangrijke richting voor eventueel vervolgonderzoek.

In deze casestudie werd door sommige deelnemers aangegeven dat de Business Model Innovatie van het Ecosysteem een impact had op het eigen Business Model van de desbetreffende onderneming. Echter de data was onvoldoende om uitspraken te kunnen doen over de eventuele aanwezigheid van een interne- en externe configurationele fit van het Business Model per deelnemer en of deze al dan niet aanwezige fit dan een positieve effect heeft gehad op het initiatie en implementatie van het Business Model in het Ecosysteem. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat in- en externe configurationele fit belangrijk is voor een Business Model Innovatie in een Business Ecosysteem, omdat bedrijven radicaal hun waarde co-creatie kunnen verbeteren, en dus verhoging van hun aandeel in de co-gecreëerde waarde, door het ontwerpen van Business Modellen die een hoge mate van interne en externe configurationele fit hebben (Nenonen & Storbacka, 2010). Hoe dit exact werkt in een proces van innovatie binnen een Ecosysteem en hoe dit verhoudt tot de deelnemers is onbekend. Hier zou aanvullend onderzoek meer inzicht in kunnen geven.

Onervarenheid van onderzoeker heeft kunnen leiden tot een beperking van dit onderzoek.



## 6. Referenties

- Abraham, S. S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5; 5-12; 12.
- Adner, R. (2009). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, (May), +.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333. doi:10.1002/smj.821
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Mit Sloan Management Review*, 53(3), 41-+.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal (London)*, 99(394), 116.
- Bacon, F., Boyd, J. R., & Whately, R. (1867). *Lord bacon's essays, with a sketch of his life and character, reviews of his philosophical writings, critical estimates of his essays, analysis, notes, and queries for students, and select portions of the annotations of archbishop whately* New York:A.S.Barnes.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Baker, T. M., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329; 329-366; 366.
- Baker, T. M., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255; 255-276; 276.
- Beamish, P. (1988). *Multinational joint ventures in developing countries*. London: Routledge,
- Brown, J. S. (1997). *Changing the game of corporate research: Learning to thrive in the fog of reality*. New York: Cambridge University Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 2(1), 40; 40-57; 57.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd Edition ed.). New York: Oxford University Press.
- Carroll, J., & Swatman, P. (2000). Structured-case: A methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 235-242. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000374
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design A winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100-107.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. doi:10.1093/icc/11.3.529
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Mit Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491; 491-512; 512.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of qwerty. *The American Economic Review*, 75, 332.
- Dobson, P. W. (2006). Competing, countervailing, and coalescing forces: The economics of intra-and inter-business system competition. *Antitrust Bulletin*, 51, 175.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120doi-10.2307/256994.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research* (2012th ed.) Butterworth-Heinemann.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi:10.2307/259056
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Garud, R. R., & Karnoe, P. (2001). *Path dependence and creation*
- Garud, R. R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737; 737-767; 767.
- Garud, R. R., Tuertscher, P., & Ven van de, H. (2013). Perspectives on innovation processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775; 775-819; 819.
- Glasmeier, A. (1991). Technological discontinuities and flexible production networks: The case of switzerland and the world watch industry. *Research Policy*, 20(5), 469; 469-485; 485.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (Eds.). (1994). *Competing for the future* (Boston: Harvard Business School Press. ed.)
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(April: 149-164)

- Hearn, G. G., & Cassandra, P. (2006). Value-creating ecologies: Understanding next generation business systems. *Foresight (Cambridge)*, 8(1), 55; 55-65; 65.
- Hughes, T. (1969). Technological momentum in history: Hydrogenation in Germany 1898-1933. *Past & Present*, 44(1), 106; 106-132; 132.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-+.
- Kandiah, G. G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28; 28-33; 33.
- Korhonen, J., Malmberg van, F., Strachan, P. A., & Ehrenfeld, J. R. (2004). Management and policy aspects of industrial ecology: An emerging research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 13(5), 289; 289-305; 305.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), 92.
- Lansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, (May)
- Leifer, R. R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113; 113-137; 137.
- Li, Y. Y. R. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation*, 29(5), 379; 379-386; 386.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30.
- Linden, G., Kraemer, K., & Dedrick, J. (2007). Who captures value in a global innovation system? the case of Apple's iPod. *Personal Computer Industry Center Working Paper, UC, Irvine*,
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-+.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. 65(4) 66-75 (Harvard Business Review)
- Mitchell, D. D. W., & Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *The Journal of Business Strategy*, 25(1), 16; 16-26; 26.
- Moore, J. J. F. (1998). The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*, 21(1), 167-181.
- Moore, J. J. F. (1993). Predators and prey - a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). A buyer's guide to the innovation bazaar. *Harvard Business Review*, 85(6), 109.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*
- Nonon, S. S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43; 43-59; 59.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.



- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. doi:10.1287/orsc.1.3.267
- Ring, P. P. S., & Ven van de, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483; 483-498; 498.
- Rutten, M. (2012). *Van yab yum naar dim sum, uitdagende visies op de bouw-, installatie- en vastgoedsector in 2025* Constructief.
- Schilling, M. (2002). Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Academy of Management Journal*, 45(2), 387; 387-398; 398.
- Sitkin, S. S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *The Academy of Management Review*, 19(3), 537; 537-564; 564.
- Sohn, J. H. D. (1994). Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *Journal of International Business Studies*, 25:295-324
- Storbacka, K. K., & Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 360; 360-372; 372.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285; 285-305; 305.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Van de Ven, A. H., & Grazman, D. N. (1999). *Evolution in a nested hierarchy - a genealogy of twin cities health care organizations 1953-1995*. In J.A.C. Baum & B. McKelvey (eds), *Variations in organization science* (pp.185-209) Thousand Oaks, CA:Sage.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R. R., & Venkataaman, S. (1999). *The innovation journey* New York: Oxford University Press.
- Venghaus, E. R. G. (2013). *Verenigde zorggroep Nederland en de ontwikkeling van multidisciplinaire zorgcentra uit de 1e en 1,5e lijn 2013-2022*. ()
- Voelpel, S. S., Leibold, M., Tekie, E., & Krogh vaon, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: *European Management Journal*, 23(1), 37; 37-49; 49.
- Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, 55(1), 24-46. doi:10.1525/cm.2012.55.1.24
- [www.CBS.nl](http://www.CBS.nl). (2013). Centraal bureau voor de statistiek. Retrieved, 2013, from [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- Yin, K. R. (2009). *Case study research, design and methods, fourth edition* (Fourth ed.) SAGE Publications Inc.
- Zahra, S. S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219; 219-229; 229.