



**Business Model Innovatie: De Invloed van
Innovatieve Business Models op
Ondernemingsgroei**

Floris van Gelder



Business Model Innovatie: De Invloed van Innovatieve Business Models op Ondernemingsgroei

**Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal
Bedrijfskunde september 2013 door
Floris van Gelder**

361990
RSM Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MScBA/ Drs. Bedrijfskunde
Afstudeercommissie:
dr. J.P.J. de Jong
Prof. dr. J.J.P. Jansen

Voorwoord

Twee jaar geleden ben ik gestart met de parttime masteropleiding Bedrijfskunde. Met veel genoegen en voldoening kijk ik terug op deze periode. Niet alleen heb ik inhoudelijk veel wetenschappelijke kennis opgedaan maar ook als persoon ben ik de afgelopen twee jaar enorm gegroeid. Wellicht is dit laatste het waardevolste wat ik uit deze masteropleiding kan meenemen.

In het kader van de afronding van deze masteropleiding ben ik in januari gestart met een onderzoek naar innovatieve business models bij snelgroeiende ondernemingen. Een uitdagende periode waar de leercurve wederom erg steil is geweest. Het resultaat van deze negen maanden onderzoek ligt voor u.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om mijn begeleider Jeroen de Jong te bedanken. Zijn pragmatische feedback en suggesties voor het analyseproces zijn zeer waardevol geweest. Daarnaast wil ik graag mijn ouders en mijn (studie)vrienden bedanken voor hun steun en motivatie, niet alleen tijdens het schrijven van deze scriptie maar over de gehele afgelopen twee jaar.

Voor nu wens ik u veel leesplezier.

Floris van Gelder

Rotterdam, 6 september 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Lijst van figuren en tabellen	iii
Samenvatting	iv
1 Aanleiding.....	1
1.1 Inleiding.....	1
1.2 Introductie op de probleemstelling	2
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	3
1.4 Doelstelling onderzoek.....	3
2 Theoretische verkenning.....	4
2.1 Business Models.....	4
2.1.1 Definitie Business Model.....	4
2.1.2 Bouwstenen Business Models.....	5
2.1.3 Business model archetypen	10
2.2 Ondernemingsgroei	17
2.2.1 Belang van groeiende ondernemingen	17
2.2.2 Meten van ondernemingsgroei.....	18
2.3 Hypothesen	19
2.4 Concepten en conceptueel model	19
3 Methodologie.....	20
3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie	20
3.2 Populatie en steekproef.....	20
3.3 Operationalisering en datacollectie	20
3.3.1 Onafhankelijke variabelen	21
3.3.2 Afhankelijke variabelen.....	21
3.3.3 Controlevariabelen.....	22
3.4 Betrouwbaarheid	25
4 Analyse en resultaten.....	26
4.1 Traditioneel business model versus innovatief business model	26
4.2 Ondernemingsgroei	26
5 Discussie.....	28
Referenties.....	31
Bijlage A: Checklist toetsing Business Model	35
Bijlage B: Online vragenlijst.....	38

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 2.1 Bouwtekening business model	6
Tabel 2.1 Diverse waardeproposities.....	6
Tabel 2.2 Diverse omzetmethodes	7
Tabel 2.3 Vragen VRISA analyse.....	9
Tabel 2.4 Uitsplitsing traditionele business models en innovatieve business models.....	17
Figuur 2.2 Conceptueel model	19
Figuur 3.1 Jaar van oprichting en mogelijk aantal jaren van deelname van deelnemers DFT 50	23
Figuur 3.2 Bedrijfsgrootte deelnemers DTF 50	24
Tabel 3.1 Indeling deelnemers DTF 50 naar Kamer van Koophandel sector	24
Figuur 3.3 Doelgroep deelnemers DTF 50.....	25
Tabel 4.1 Uitsplitsing gehanteerde business models van de deelnemers van de DTF 50.....	26
Tabel 4.2 Gemiddelde scores en standaarddeviaties per business model voor de drie groei indicatoren	27

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van innovatieve business models op ondernemingsgroei. Er wordt globaal een onderscheid gemaakt tussen traditionele business models die zich voornamelijk richten op productdifferentiatie en kostenminimalisatie en innovatieve business models die gebruik maken van nieuwe transactiemechanismen en structuren die zijn ontstaan met de komst van de IT, kenniseconomie en mondialisering.

Ondernemingen die een traditioneel business model ($n = 127$) hanteren zijn vergeleken met ondernemingen die een innovatief business model ($n = 31$) hanteren. De deelnemers van de Deloitte Technologie Fast 50 competitie van de afgelopen vijf jaar hebben hiervoor als onderzoekspopulatie gediend. Deze competitie is gericht op sterk groeiende, aan technologie gerelateerde, ondernemingen. Aan de hand van een uitgebreide checklist zijn de business models van deze ondernemingen in kaart gebracht. Tevens zijn de volgende gegevens van een onderneming verzameld: omzetgroei per jaar, sector, oprichtingsjaar en het aantal werknemers.

Uit de resultaten blijkt een innovatief business model niet vaker voor te komen bij sterk groeiende ondernemingen dan een traditionele business model. Ook blijken ondernemingen die een innovatief business model hanteren geen sterkere omzetgroei te laten zien dan ondernemingen die een traditioneel business model hanteren. Wel blijkt dat ondernemingen met een innovatief business model een significant consistentere groei laten zien dan ondernemingen met een traditioneel business model. Bovendien komen deze ondernemingen vaker in de Deloitte Technologie Fast 50 ranking voor en eindigen zij hoger in deze ranking dan ondernemingen met een traditionele business model.

Concluderend kan gesteld worden dat ondernemingen met een innovatief business model een consistentere groei doormaken. Ondernemingen zouden er goed aan doen om zich verder te verdiepen in innovatieve business models om zodoende de toekomst van hun onderneming te waarborgen.

1 Aanleiding

1.1 Inleiding

Het concept Business Model (BM) lijkt de afgelopen jaren een vaste plek in de strategische literatuur te hebben verworven. Dit is verwonderlijk omdat tot twee decennia geleden nauwelijks over het concept werd geschreven (Osterwalder et al., 2005; Zott et al., 2011). Teece (2010) stelt dat BM's eigenlijk al sinds de tijd van de ruilhandel bestaan maar Bellman et al. (1957) en Jones (1960) zijn de eersten die melding van de term BM maken.

De opkomst van de informatie technologie (IT), mondialisering en de opkomst van de kenniseconomie halverwege de jaren negentig en de daar aan gekoppelde hausse op de aandelenmarkt, ook wel de Dot.com zeepbel, lijkt echter verandering in het aantal publicaties te hebben gebracht (Margretta, 2002; Osterwalder et al. 2005; Demil & Lecocq, 2010; McGrath, 2010; Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Zott et al., 2011). Osterwalder en collega's hebben in een publicatie uit 2005 zelfs een correlatie van het aantal publicaties over BM's en de stijging van de Nasdaq Stock Exchange kunnen identificeren.

Magretta (2002) beschrijft de onderliggende reden van voorgenoemde correlatie. De vele vooral jonge en kleine IT bedrijven worstelde rond deze periode met het vertalen van nieuwe technologieën naar daadwerkelijke economische waarde. Door het ontwikkelen van een innovatief BM wisten ze deze vertaalslag te maken in dit new-business tijdperk waar investeerders, ondernemers en bestuurders niet konden wachten om de nieuwe technologie te gelde te maken. Een strategie, kerncompetentie of zelfs een klant leek in deze periode overbodig. Een onderneming had louter een innovatief BM nodig wat forse winsten in het vooruitzicht stelde in een verre, niet nader omschreven toekomst.

Hoewel het uiteenspatten van de Dot.com zeepbel BM's enige reputatieschade heeft berokkend lijkt het erop dat de interesse in BM's in de periode van 1995 tot 2010 explosief is toegenomen (Zott et al. 2011). Traditionele ondernemingen hebben BM's inmiddels ook omarmd als strategisch instrument.

Maar wat is een BM precies en welke dimensies zijn hierin te onderscheiden? Is er een verschil waar te nemen tussen de BM's die al voor de komst van IT, mondialisering en de kenniseconomie bestonden en de BM's die hierna zijn ontstaan? Dit onderzoek tracht hier een antwoord op te geven.

1.2 Introductie op de probleemstelling

Elke onderneming heeft in essentie een BM omdat er in iedere onderneming bewust dan wel onbewust keuzes worden gemaakt over hoe een technologie of dienst kan worden vertaald naar economische waarde voor het bedrijf (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). In de praktijk betekent dit dat er ontelbare verschillende BM's zijn.

Tot op heden ontbreekt er nog een eenduidige definitie van het concept BM. Verschillende wetenschappers hebben een poging gedaan om een allesomvattende definitie op te stellen (Shafer et al., 2004; Osterwalder et al., 2005; Tikkanen et al., 2005; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Zott et al., 2011). Op basis van diverse publicaties geven zij een opsomming en een vergelijking van de definities van BM's om vervolgens het artikel af te sluiten met een eigen, op hun onderzoek gebaseerde, definitie. De definitie die Tikkanen et al. (2005, p. 805) hanteren lijkt een goede samenvatting te zijn van deze definities: het concept refereert aan de beschrijving van de verschillende BM componenten of "bouwstenen" die een bedrijf in staat stellen een propositie te ontwerpen die van waarde is voor de consument en zodoende ook voor het bedrijf.

Ondanks het ontbreken van een uniforme definitie voor het concept BM's lijkt er wel consensus te bestaan over centrale thema's binnen dit concept. Zott et al. (2011) onderscheiden op basis van een analyse van 1.253 publicaties een viertal centrale thema's binnen BM's. Zij beschrijven dat (1) een BM een nieuwe manier van analyse is; (2) BM's een systematische, holistische benadering benadrukken om tot een verklaring te komen hoe bedrijven ondernemen; (3) bedrijfsactiviteiten een belangrijke rol spelen in de verschillende conceptualisaties van voorgestelde BM's; (4) BM's proberen te verklaren op welke manier waarde wordt gecreëerd voor de klant en niet alleen hoe deze wordt vertaald naar economische waarde voor het bedrijf.

Een BM is in die zin een logisch gevolg van een strategie; Casadesus-Masanell en Ricart (2010) omschrijven de strategie van een bedrijf als een plan van aanpak om een bepaald doel te bereiken. Hierbij gebruiken zij Porters (1996) definitie die een strategie omschrijft als de creatie van een unieke en waardevolle positie, waar een set van diverse activiteiten betrekking op heeft. Met de diverse set van activiteiten (bouwstenen) wordt hier het BM bedoeld.

Zoals eerder is beschreven, heeft de komst van IT, mondialisering en de kenniseconomie er voor gezorgd dat het concept BM in de schijnwerpers kwam te staan. Door de opkomst van het Internet en de snelle prijsdaling van informatica en communicatie zijn vanaf deze periode nieuwe manieren van waardecreatie mogelijk gemaakt. Dit leidde tot innovatieve BM's met onconventionele transactiemechanismen en transactiestructuren waardoor onder meer nieuwe partijen in de *value chain* werden opgenomen of de partijen op een nieuwe manier met elkaar werden verbonden (Zott & Amit 2007a; Zott & Amit 2007b).

Tegenover deze innovatieve BM's staan de meer traditionele BM's die al vóór de jaren negentig werden gebruikt. Bij de traditionele BM's ligt de nadruk op het aanbrengen van focus in de manier waarop een onderneming zaken doet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Zott en Amit (2007a) stellen dat traditionele BM's een manier voor ondernemers is om waarde te creëren door te imiteren in plaats van te innoveren. Hierbij wordt het BM continue verfijnd om op die manier een concurrentievoordeel te behalen. Radicale innovatie blijft echter uit.

De vraag is echter of een innovatief BM een positievere bijdrage levert aan de groei van een onderneming dan een traditioneel BM. Over het algemeen wordt verondersteld dat dit het geval is (Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010; Zott et al, 2011; Zott & Amit, 2007b), maar hier lijkt tot op heden weinig empirisch bewijs voor te zijn. Zott en Amit (2007a) onderzochten weliswaar de invloed van BM's op de prestaties van een onderneming, ze hebben echter nagelaten om dit te koppelen aan innovatieve BM's die tot stand zijn gekomen door de hierboven beschreven ontwikkelingen.

Dit onderzoek probeert op een empirisch verantwoorde manier een antwoord te geven op boven gestelde vraag. Tegelijkertijd wordt een kader geschapen voor de definitie en de diverse dimensies van een BM.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om de invloed van innovatieve BM's op ondernemingsgroei te onderzoeken is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“In hoeverre worden innovatieve business models aangetroffen bij snelgroeiende ondernemingen en zorgen deze business models voor een sterkere groei dan traditionele business models?”

Om een antwoord op de probleemstelling te kunnen geven zal allereerst in de theoretische verkenning een antwoord worden gegeven op de volgende drie deelvragen:

1. *Wat is een BM en welke dimensies zijn hierin te onderscheiden?*
2. *Welke archetypen BM's zijn te onderscheiden?*
3. *Wat wordt verstaan onder de ondernemingsgroei, waarom is het belangrijk en waardoor wordt het bepaald?*

Vervolgens volgt na de theoretische verkenning het empirische gedeelte van dit onderzoek. Dit vangt aan met een hoofdstuk over de methodologie van het empirisch gedeelte waarin de verschillende ontwerpkeuzen worden verantwoord. In het volgende hoofdstuk worden de analyses en resultaten besproken van de volgende twee deelvragen:

4. *In hoeverre worden innovatieve BM's aangetroffen bij snelgroeiende ondernemingen?*
5. *Is er een sterkere groei waar te nemen bij ondernemingen die een innovatief BM hanteren dan bij ondernemingen die een traditioneel BM hanteren?*

Nadat deze vijf deelvragen zijn beantwoord zal er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag in het hoofdstuk discussie en conclusie.

1.4 Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie omtrent BM's en ondernemingsgroei, door het formuleren en het toetsen van hypothesen aangaande de relatie tussen innovatieve BM's en de groei van een onderneming. Hoewel in diverse publicaties (Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010; Zott et al, 2011; Zott & Amit, 2007b) wordt verondersteld dat innovatieve BM's tot een sterkere ondernemingsgroei leiden dan traditionele BM's, is dit nog niet eerder empirisch onderzocht. De beantwoording van deze vraag geeft tevens indirect inzicht in de rol die IT, mondialisering en de kenniseconomie spelen bij de groei van een onderneming.

Daarnaast levert dit onderzoek praktische inzichten op voor leidinggevendenden die zich bezig houden met strategische vraagstukken binnen een onderneming. Wanneer de ondernemingsstrategie is bepaald, is het vervolgens aan hen om te bepalen hoe deze strategie aan de hand van een BM wordt uitgevoerd. Of het hanteren van een innovatief BM lucratiever is dan het hanteren van een traditioneel BM lijkt dan ook van wezenlijk belang in een dergelijke ontwerpfase.

Voor ondernemingen die de ontwerpfase zijn gepasseerd en reeds een specifiek BM hanteren, is dit onderzoek tevens van belang. Aan de hand van de theoretische verkenning van dit onderzoek kan het management bepalen wat voor een BM de onderneming hanteert om dit eventueel, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, aan te passen. Op basis van de uiteenzetting van de diverse bouwstenen van een BM in de theoretische verkenning kunnen zij vervolgens bepalen welke van deze bouwstenen zij moeten aanpassen om tot het gewenste BM te komen.

2 Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuurstudie ingegaan op de concepten BM en groei. Allereerst zal er in paragraaf 2.1 worden stilgestaan bij het concept BM's. Naast een definitie van het concept worden tevens de bouwstenen van het concept besproken. Vervolgens wordt de paragraaf afgesloten met een bespreking van diverse archetypen BM's.

In paragraaf 2.2 zal het concept ondernemingsgroei worden besproken. Ook hier wordt begonnen met een definitie waarbij ook het belang van ondernemingsgroei wordt besproken. Hierna worden de verschillende categorieën die bij ondernemingsgroei zijn te onderscheiden besproken.

De hypothesen die uit de theoretische verkenning voortvloeien worden besproken in paragraaf 2.3. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 het conceptueel model uit de doeken gedaan.

2.1 Business Models

2.1.1 Definitie Business Model

Hoewel er de afgelopen jaren een sterke stijging van publicaties over BM's waar te nemen is (Zott et al., 2011) is er nog geen consensus over een eenduidige definitie. Shafer et al. (2005) vermoeden dat dit komt doordat het concept vanuit diverse perspectieven wordt benaderd (e-business, strategie, technologie en IT). Op basis van een analyse van een twaalfstal publicaties komen zij tot de conclusie dat een BM een representatie is van de onderliggende kernlogica en strategische keuzes van een onderneming om waarde te creëren voor haar klanten en economische waarde voor zichzelf (Shafer et al. 2005).

Ook Osterwalder et al. (2005) hebben in een publicatie een poging gedaan om op basis van een veertiental publicaties tot een eenduidige definitie te komen. Zij definiëren een BM als een conceptueel gereedschap dat bestaat uit een set van elementen en hun onderlinge relaties welke helpen om de ondernemingslogica van een bepaalde onderneming te verklaren. Het is een beschrijving van de waardepropositie die een bedrijf aanbiedt aan één of meerdere klantsegmenten. Hierbij wordt de architectuur beschreven die een onderneming, samen met een netwerk van partners, hanteert om de waardepropositie te creëren, te vermarkten en te leveren. Dit moet vervolgens in relatie tot het geïnvesteerde kapitaal tot een winstgevende en duurzame omzetstroom leiden.

Chesbrough en Rosenbloom (2002) gaan een stap verder. Zij komen op basis van een analyse van diverse definities tot een zestal functies van BM's. Een BM:

- formuleert de waardepropositie. Dit gebeurt aan de hand van de door het aanbod van de onderneming gecreëerde waarde voor de gebruiker;
- identificeert het marktsegment. Voor welke gebruikers is het aanbod nuttig en voor welke doeleinden. Hier wordt tevens het omzetmechanisme gespecificeerd;
- definieert de structuur van de waardeketen in een onderneming die nodig is voor het creëren en distribueren van het aanbod en bepalen de aanvullende middelen die nodig zijn om de positie van de onderneming in deze keten te ondersteunen;
- geeft een inschatting van de kostenstructuur en het winst potentieel van de productie van het aanbod op basis van de gekozen waardepropositie en structuur van de waardeketen;
- beschrijft de positie van de onderneming binnen de waardeketen welke begint bij de leveranciers en eindigt bij de klant. Hierbij worden ook potentiële partners en concurrenten geïdentificeerd;
- formuleert de competitieve strategie waarmee de innoverende onderneming een voorsprong wil krijgen en wil behouden over concurrenten.

Zott et al. (2011) borduren hierop voort en concluderen op basis van een uitgebreide analyse van 1.253 publicaties een viertal centrale thema's binnen BM's. Zij stellen dat een BM:

- een nieuwe manier van analyse is;
- een systematische, holistische benadering is om tot een verklaring te komen hoe bedrijven ondernemen;
- bedrijfsactiviteiten een belangrijke rol spelen in de verschillende conceptualisaties van voorgestelde BM's;
- BM's proberen te verklaren op welke manier waarde wordt gecreëerd voor de gebruiker én hoe dit vervolgens wordt vertaald naar economische waarde voor het bedrijf.

Op basis van bovenstaande publicaties, aangevuld met publicaties van Magretta (2002), Tikkanen et al. (2005) en Baden-Fuller en Morgan (2010), wordt voor dit onderzoek de volgende definitie voor BM's gehanteerd:

“Een business model is de bouwtekening van een onderneming waarin doormiddel van diverse bouwstenen de logica, data en andere bewijzen worden gegeven hoe een onderneming een waardepropositie voor haar klanten creëert en dit vertaald naar economische waarde voor zichzelf.”

Alvorens verder op de bouwstenen van een BM in te gaan is het verstandig om stil te staan bij de relatie van BM's met betrekking tot de strategie en de tactiek van een bedrijf. Casadesus-Masanell en Ricart (2010) omschrijven de strategie van een bedrijf als een plan van aanpak om een bepaald doel te bereiken. Hierbij gebruiken zij Porters (1996) definitie van strategie als de creatie van een unieke en waardevolle positie, waar een set van diverse activiteiten betrekking op heeft. Met de diverse set van activiteiten (bouwstenen) wordt hier het BM bedoeld. Vervolgens kunnen er binnen de bouwstenen van een BM verschillende keuzes worden gemaakt. Dit is de tactiek van een bedrijf. Om een en ander te verhelderen geven Casadesus-Masanell en Ricart (2010) een analogie van een auto; het ontwerp en de bouw van de auto is de strategie, de auto zelf is het BM en de manier waarop de auto wordt bestuurd is de tactiek.

2.1.2 Bouwstenen Business Models

In de hierboven genoemde definitie wordt gerefereerd naar de bouwtekening van een onderneming. Een dergelijke bouwtekening bestaat uit verschillende bouwstenen die gezamenlijk het BM vormen. Diverse auteurs (Morris et al., 2003; Johnson et al., 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder et al., 2010; Teece, 2010) hebben een poging ondernomen om deze bouwtekening te omschrijven.

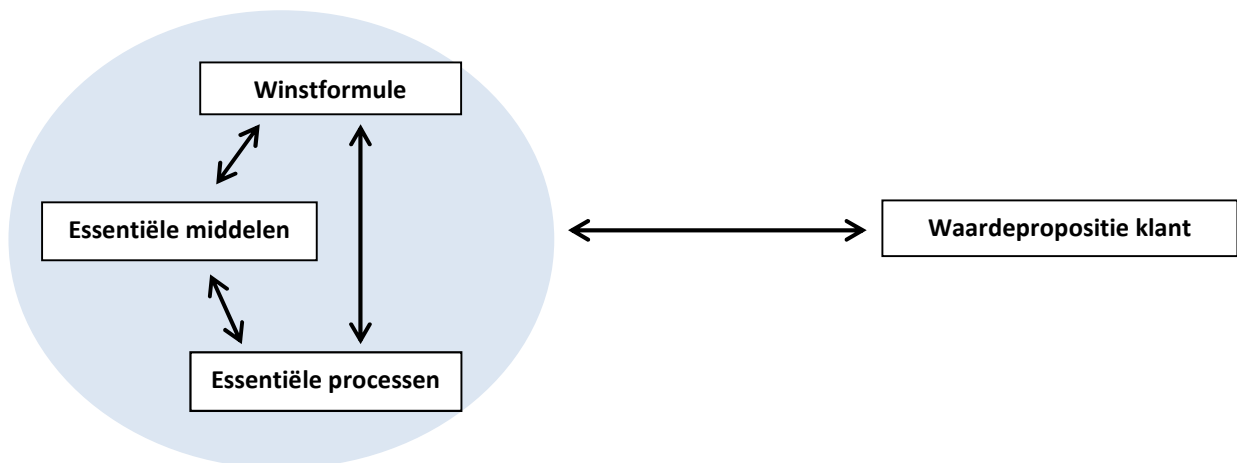
De bouwtekeningen van Johnson et al. (2008) en Osterwalder et al. (2010) worden het vaakst geciteerd. In dit onderzoek is er voor gekozen om de bouwtekening van Johnson en collega's als richtlijn te hanteren aangevuld met de bouwtekening van Morris et al. (2003). Zij vertonen namelijk veel overlap. Hoewel deze bouwtekening uit minder bouwstenen bestaat dan die van Osterwalder et al. (2010) wordt er een completer beeld geschetst. Dit omdat de bouwstenen uit meer factoren bestaan dan de bouwstenen die Osterwalder et al. gebruiken.

Johnson et al. (2008) onderscheiden een viertal bouwstenen: de waardepropositie, de winstformule, essentiële middelen en essentiële processen. Deze, op elkaar ingrijpende, bouwstenen zijn onderling afhankelijk van elkaar en creëren tezamen waarde voor de klant én voor de onderneming, dit wordt door Morris et al. (2003) ook wel *internal fit* genoemd.

Daarnaast onderscheiden Morris et al. (2003) een *external fit*. Hiermee wordt de samenhang van keuzes in de bouwstenen van een BM met de externe omgeving bedoeld. In een turbulente markt kan een goede *internal fit* het aanpassingsvermogen van een onderneming aan de *external fit* ondermijnen. Voor ondernemingen is het derhalve noodzakelijk om de bouwstenen zo in te richten dat flexibiliteit gehandhaafd blijft.

Dit betekent dat er voor elke bouwsteen een keuze moet worden gemaakt die vervolgens weer leidt tot een unieke configuratie met betrekking tot de andere bouwstenen. Uiteindelijk leiden deze keuzes tot een systematisch concurrentievoordeel (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Sinfield et al., 2012).

In onderstaand model (figuur 2.1) zijn de bouwstenen weergegeven. In de cirkel zijn de bouwstenen (winstformule, essentiële middelen en essentiële processen) weergegeven welke in dienst staan van de waardepropositie en deze tegelijkertijd mogelijk maken.



Figuur 2.1. Bouwtekening business model naar Johnson et al., 2008

Waardepropositie klant

De eerste bouwsteen is de waardepropositie, dit is tevens de belangrijkste bouwsteen (Johnson et al., 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). Dit is de reden waarom een klant een onderneming verkiest boven een andere onderneming (Osterwalder et al., 2010). Een succesvolle onderneming heeft een waardepropositie gevonden die de klant voorziet in het vervullen van een voor de klant belangrijke behoefte (Johnson et al., 2008; Osterwalder et al., 2010). Bedrijven die zich differentiëren door de behoefte van de klant op een andere, innovatievere manier te vervullen blijken nog succesvoller te zijn (Shafer et al., 2005).

Osterwalder et al. (2010) beschrijven de waardepropositie van een bedrijf als een bundel van producten en/of diensten die waarde creëren voor een gespecificeerd klantsegment. Zij onderscheiden een aantal manieren waarop een onderneming deze waarde kan toevoegen. In tabel 2.1 zijn deze waardeproposities opgenomen met een daarbij behorende omschrijving.

Tabel 2.1

Diverse waardeproposities (Osterwalder et al., 2010)

Waardepropositie	Omschrijving
Noviteit	Bevredigen nieuwe behoeften die klanten voorheen niet hadden doordat er geen vergelijkbaar aanbod aanwezig was (bijv. Apple iPad)
Prestaties	Waardecreatie door verbetering van de prestaties van producten of diensten (bijv. computers)
Maatwerk	Maatwerk van producten en diensten op basis van behoeften van klanten of klantgroepen (bijv. maatkleding)
De klus geklaard krijgen	Helpen van klanten om een bepaalde taak gedaan te krijgen (bijv. verhuur van gereedschap)
Ontwerp	Het toevoegen van waarde door het aanbieden van een product met een superieur ontwerp (bijv. Bang & Olufson)
Merk/status	Waardecreatie door de status van een merk (bijv. Louis Vuitton als een statussymbool)
Prijs	Een vergelijkbare waarde aanbieden tegen een lagere prijs (bijv. Ryan Air)
Kostenreductie	Het helpen van klanten om kosten te reduceren (bijv. cloud computing services)
Risicoreductie	Het helpen van klanten om risico's te reduceren (bijv. verzekeringen)
Toegankelijkheid	Het toegankelijk maken van producten en diensten die voorheen voor klanten niet bereikbaar waren (bijv. Virgin Space)
Gemak/gebruiksvriendelijkheid	Het gebruiksvriendelijker en gemakkelijker maken van producten en of diensten (bijv. Windows)

Om tot een waardepropositie te komen dient allereerst de doelgroep te worden geïdentificeerd die met een behoefte zit waar het bedrijf eventueel een oplossing voor kan bieden (Osterwalder et al., 2005; Johnson et al., 2008). Vervolgens moet deze behoefte, en de daarbij behorende dimensies, van deze doelgroep worden geanalyseerd: welke taak moet worden uitgevoerd om deze behoefte te vervullen (Johnson et al., 2008)? Hierbij geldt dat hoe belangrijker de oplossing van een dergelijke behoefte is, hoe lager de tevredenheid met het huidige aanbod is en hoe beter de geboden oplossing is ten opzichte van de concurrentie, hoe groter de toegevoegde waarde. Wanneer eenmaal inzichtelijk is wat de oplossing op een probleem of de behoefte van de klant is dan kan de onderneming zich bezig houden met het ontwikkelen van het aanbod. Niet alleen het aanbod is hierbij van belang maar ook de manier waarop dit wordt verkocht (Johnson et al., 2008).

Chesbrough en Rosenbloom (2002) en Teece (2010) beginnen het proces juist met het formuleren/bepalen van een waardepropositie op basis van een nieuwe technologie om vervolgens de doelgroep te definiëren. Dit staat haaks op het gedachtegoed van Johnson et al. (2008) die veronderstellen dat veel bedrijven juist de plank mis slaan bij het formuleren van de waardepropositie. Dit omdat er niet wordt gekeken naar de behoefte van de klant maar dat een product wordt gelanceerd en vervolgens naar een passende markt wordt gezocht. Ondernemingen die op deze wijze te werk gaan zullen volgen Johnson en collega's (2008) nooit tot de belangrijkste eigenschap van de waardepropositie komen, namelijk het perfect voorzien in de behoefte van de klant. In de praktijk zal het echter vaker voorkomen dat een bedrijf eerst met een nieuwe waardepropositie komt om vervolgens een passende doelgroep bij deze propositie te vinden. Dit zal zeker geval zijn bij een radicale innovatie omdat er nog geen vraag is naar een nieuwe waardepropositie (zie noviteit, tabel 3.1) en deze latente behoefte nog gecreëerd moet worden.

Winstformule

De bouwsteen winstformule maakt de vertaalslag van de waarde die een bedrijf haar klanten biedt (waardepropositie) naar economische waarde voor het bedrijf zelf. Deze vertaalslag is noodzakelijk voor commerciële bedrijven omdat er uiteindelijk winst gemaakt moet worden om bestaansrecht te hebben (Shafer et al., 2005). Johnson et al. (2008) onderscheiden een viertal factoren die betrekking hebben op de bouwsteen winstformule.

Allereerst dient er te worden gekeken naar het verdienmodel waarbij een inschatting wordt gemaakt van de inkomsten. Hierbij moet een onderneming goed nagaan wat een klant bereid is te betalen voor de waardepropositie die zij biedt, hoe(veel) ze momenteel betaalt en hoe(veel) ze wil betalen. Laatstgenoemde wordt door Afuah (2004) ook wel de *reservation price* genoemd; elke klant heeft een bepaalde maximale prijs die hij of zij wil betalen voor een bepaalde mate van voordelen die hij of zij ervaart door het gebruik van een product. De uitdaging voor een onderneming is om de prijsstelling van een product op een dusdanige manier in te kleden dat dit precies aansluit op de *reservation price* van een klant. In de praktijk is het erg moeilijk om de *reservation price* te bepalen, klanten verschillen immers van elkaar. Dienstverlenende bedrijven, zoals de advocatuur, accountancy en architectuur zullen dit voornamelijk kunnen doen omdat zij individuele diensten/producten leveren (Afuah, 2004). Osterwalder et al. (2010) onderscheiden een aantal manieren om tot omzet te komen, welke in tabel 2.2 zijn weergegeven. De omzet wordt uiteindelijk bepaald door de prijs per product/dienst maal het volume van de verkopen (Johnson et al., 2008).

Tabel 2.2

Diverse Omzetmethodes (Osterwalder et al., 2010)

Omzetmethode	Omschrijving
Activaverkoop	Verkopen van eigendomsrechten van een fysiekproduct (bijv. het verkopen van een auto)
Gebbruiksvergoeding	Ontvangen van een vergoeding op basis van het gebruik van een bepaalde dienst (bijv. een hotelovernachting)
Abonnementkosten	Verkopen van een constante toegang tot een dienst (bijv. abonnement op een sportschool)
Lenen/verhuren/ leasen	Aanbieden van het tijdelijke exclusieve recht om van een product gebruikt te maken in ruil voor een vergoeding (bijv. het leasen van een auto)

Verlenen van licenties	Tegen vergoeding toestemming verlenen om beschermd intellectueel eigendom te gebruiken (bijv. het verstrekken van het intellectueel eigendom van Mickey Mouse aan een speelgoedfabrikant)
Makelaarskosten	Vergoeding op basis van bemiddeling tussen twee of meerdere partijen (bijv. verzekeringsintermediairs)
Advertentiekosten	Vergoeding voor het adverteren van een bepaald product, dienst of merk (bijv. tv reclames)

Wanneer het verdienmodel in kaart is gebracht kan er naar de kostenstructuur worden gekeken. Wat zijn de directe en indirecte kosten van de geleverde producten/diensten? Hoe kan er gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen (Johnson et al., 2008)? Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen een kostengedreven kostenstructuur en een waardegedreven kostenstructuur (Osterwalder et al. 2010). Een kostengedreven kostenstructuur tracht de kosten waar mogelijk te minimaliseren door gebruik te maken van een 'prijzvechters' waardepropositie, maximale automatisering en vergaande uitbesteding. Dergelijke bedrijven richten zich voornamelijk op schaalvoordelen. Bekende voorbeelden zijn budget luchtvaartmaatschappijen zoals Ryan Air en Easy Jet. De waardegedreven kostenstructuur opereert daarentegen aan de andere kant van het spectrum. Hier ligt de nadruk niet zozeer op de kostenminimalisering maar eerder op waardecreatie met daarbij een hoge mate van persoonlijke service inachtnemend. Hierbij kan gedacht worden aan luxe hotels met uitgebreide faciliteiten en exclusieve diensten.

Eerder zijn het verdienmodel en de kostenstructuur inzichtelijk gemaakt, vervolgens komt het margemodel aan bod. Bij deze stap wordt er vastgesteld hoeveel elke transactie moet bijdragen om tot de gewenste winsten te komen (Johnson et al., 2008). Bij bedrijven die een kostengedreven kostenstructuur hanteren zal de marge over het algemeen lager zijn maar zal het volume aanzienlijk groter zijn. Voor bedrijven met een waardegedreven kostenstructuur geldt over het algemeen het omgekeerde; een hogere marge maar minder volume.

Hoewel voorgaande een makkelijke exercitie lijkt te zijn, immers inkomsten – kosten = winst/verlies, is het erg gecompliceerd om te bepalen. Veel onderneming willen in eerste instantie graag marktaandeel verwerven. Dit doen zij door (1) het gratis weggeven van een product om voor latere versies een bedrag in rekening te brengen, (2) het gratis verstrekken van product X om vervolgens te laten betalen voor het gerelateerde product Y en (3) het goedkoop verstrekken van een product om een hoge marktpenetratie te bewerkstelligen (Afuah en Tucci, 2001). Tenslotte moet een onderneming met diverse factoren rekeningen houden waaronder de gewenste dividenduitkering voor aandeelhouders, toekomstige investeringen en reserves.

Essentiële middelen

Onder de bouwsteen 'essentiële middelen' worden de middelen die een onderneming nodig heeft om de waardepropositie aan haar klanten aan te bieden, markten te bereiken, klantrelaties op te bouwen en te onderhouden en inkomsten te verdienen bedoeld (Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010). Afuah en Tucci (2001) maken hierbij een onderscheid tussen materiële activa, immateriële activa en menselijk kapitaal. Onder materiële activa worden tastbare en financiële middelen verstaan zoals fabrieken, apparatuur, en liquiditeiten. Patenten, merkwaarde, auteursrechten, handelsgeheimen, reputatie van het bedrijf, klant- en medewerkerrelaties en bevindingen van marktonderzoek vallen onder immateriële activa. Immateriële activa is over het algemeen niet tastbaar en lastig op waarde te schatten. Het menselijk kapitaal bestaat uit onder meer de vaardigheden en kennis van medewerkers.

Om te bepalen met welke middelen een BM het meeste potentieel heeft om tot een winstgevende situatie te komen kan een zogenaamde VRISA (*value, rareness, imitability, substitutability, appropriability*) analyse worden uitgevoerd (Afuah, 2004). Deze analyse bestaat uit het beantwoorden van een vijftal, vragen (Tabel 2.3).

Tabel 2.3
 Vragen VRISA analyse (Afuah, 2004)

Kenmerk	Kernvraag
Waarde	Levert het middel iets wat klanten van waarde achten?
Zeldzaamheid	Is de onderneming de enige die over dit middel beschikt? Zo niet, is de kwaliteit beter dan die van de concurrent?
Imiteerbaarheid	Is het makkelijk voor andere bedrijven om het middel te imiteren?
Substitueerbaarheid	Kan een ander middel de zelfde waarde aan de klant leveren?
Bestemming	Wie verdient er aan het middel?

Imiteerbaarheid uit bovenstaande tabel verdient een nadere toelichting omdat dit op diverse vlakken kan plaats vinden (Afuah, 2004). Voor ondernemingen kan het raadzaam zijn om inzichtelijk te krijgen wat de barrières voor het kopiëren van bepaalde middelen zijn. Afuah (2004) heeft een zestal van deze barrières gedefinieerd. Allereerst kan het voor een onderneming moeilijk zijn om een middel te kopiëren omdat het middel zich door de geschiedenis heen heeft ontwikkeld (bijv. Coca Cola siroopformule). Ten tweede is het vaak moeilijk om te definiëren welke middelen nu precies tot de toegevoegde waarde leiden. Een derde barrière is dat sommige waardeproposities voortborduren op voorgaande successen en dus ook op voorgaande middelen. Ter illustratie: Microsoft heeft een enorme adoptiegraad waardoor een nieuwe Windows versie sneller wordt geaccepteerd. Voor concurrenten is deze marktdominantie moeilijk te doorbreken. De vierde barrière die Afuah benoemt is een achterstand in het opbouwen van middelen. Om de achterstand in te halen heeft men tijd nodig waardoor pioniers een (tijds)voordeel opbouwen die moeilijk is in te halen (zie Microsoft). Als vijfde barrière wordt de imiteerbaarheid van een middel vaak afgeremd door specifieke strategieën die ondernemingen voeren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de talloze rechtszaken die Apple en Samsung tegen elkaar aanspannen. Als zesde en laatste barrière wordt de onderlinge verbondenheid tussen diverse middelen genoemd. Het kan jaren duren voordat een onderneming diverse middelen aan elkaar kan verbinden, omdat diverse relaties moeten worden opgebouwd bestaande uit een netwerk van leveranciers.

Essentiële processen

De laatste bouwsteen van een BM bestaat uit de essentiële processen. Deze bouwsteen omschrijft de belangrijkste werkzaamheden welke een onderneming moet uitvoeren om een BM succesvol tot uitvoering te brengen (Afuah, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010). Net als de essentiële middelen zijn deze processen vereist om waarde te creëren en de waardepropositie aan te kunnen bieden, markten te bereiken, klantrelaties te onderhouden en inkomsten te genereren. Meestal integreren de essentiële processen diverse essentiële middelen om waarde te creëren wat uiteindelijk leidt tot een waardepropositie (Afuah, 2004). Zoals eerder gesteld leidt de configuratie van deze twee bouwstenen tot een systematisch concurrentievoordeel.

Ook hier geldt dat de verschillende essentiële processen per BM verschillen. Globaal onderscheiden Afuah en Tucci (2001), Osterwalder en Pigneur (2010) een drietal categorieën binnen deze essentiële processen.

Allereerst zijn er processen die met de productie te maken hebben, die Afuah en Tucci (2001) onder de *value chain* (Porter & Millar, 1985) scharen. Hierbij kan worden gedacht aan activiteiten die verband houden met het ontwerpen, produceren en leveren van een product in substantiële aantallen en/of superieure kwaliteit. De productieprocessen domineren de BM's van productiebedrijven.

Vervolgens zijn er essentiële processen die gerelateerd zijn aan het oplossen van individuele problemen. Deze BM's komen met name in dienstverlenende bedrijven voor. Daarbij spelen processen zoals kennismanagement en training een prominente rol. Afuah en Tucci beschrijven deze processen onder de noemer *value shop* (Stabell en Fjeldstad, 1998). Voornaamste reden waarom zij een onderscheid maken tussen de *value chain* en *value shop* is dat het oplossen van actuele problemen van individuele klanten centraal staan bij de *value shop* in plaats van het oplossen van een globaal probleem om dat vervolgens keer op keer te herproduceren.

Als laatste categorie onderscheiden Osterwalder en Pigneur (2010) de zogeheten platform of netwerk gerelateerde processen. Platformmanagement, intermediaire dienstverlening en platformpromotie zijn processen waar hierbij aan gedacht moet worden. Voorgenoemde processen domineren BM's waar platforms en netwerken centraal staan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bedrijven zoals eBay, Amazone maar ook bedrijven zoals verzekeringsagenten en dergelijke. Afuah en Tucci (2001) hebben deze categorie omschreven onder het *value network* waarbij het in essentie draait om het bij elkaar brengen van kopers en verkopers.

Om een betere concurrentiepositie te krijgen stelt Hamel (2000) dat een onderneming haar essentiële middelen kan uitbreiden door relaties met leveranciers, partners, distributiekkanalen en coalities in haar waarde-netwerk aan te gaan. Op deze manier creëert een onderneming unieke relaties met deze partijen waarbij de eindgebruiker als laatste partij ook onderdeel uitmaakt van dit waarde-netwerk. De rol die een onderneming in dit netwerk speelt is een belangrijk onderscheidend element van het BM van een onderneming. Afuah en Tucci (2001) borduren voort op het concept van het waarde-netwerk maar beschouwen een onderneming als een spil in het netwerk van bovengenoemde partijen en samenwerkingsverbanden. Zij beschouwen een onderneming in het waarde-netwerk dan ook meer als een intermediair die de verschillende partijen bij elkaar brengt om zodoende tot een waardepropositie te komen.

Johnson et al. (2008) komen tot een ander onderscheid binnen de essentiële processen. Zij onderscheiden enerzijds de operationele processen en anderzijds de management processen. Deze processen moeten uiteindelijk een bedrijf in staat stellen om op een dusdanige manier waarde te creëren dat deze succesvol te herhalen zijn en schaalbaar zijn. Onder deze twee processen scharen zij terugkerende taken als training, ontwikkeling, productie, budgettering, planning, verkoop en service. Daarnaast stellen zij ook dat regels, normen en de metriek binnen een onderneming onder de essentiële processen vallen.

Om te bepalen welke processen een bedrijf moet inzetten geven Afuah en Tucci (2001) een vijftal criteria. Ten eerste moeten de processen bijdragen aan de waardepropositie die zij aan haar klanten aanbiedt. Ten tweede moeten de processen elkaar versterken. Het derde criterium is dat de inrichting van de processen dusdanig flexibel dienen te zijn dat nieuwe ontwikkelingen in de industrie snel verwerkt kunnen worden binnen deze processen. Als vierde criterium stellen zij dat de processen het onderscheidende vermogen van een onderneming maximaal dienen te benutten. Het laatste criterium wat Afuah en Tucci (2001) aandragen is dat processen op een manier moeten worden ingericht dat de industrie lucratiever wordt voor de onderneming.

2.1.3 Business model archetypen

Zoals reeds in de introductie op de probleemstelling is gesteld beargumenteren Casadesus-Masanell en Ricart (2010) en Teece (2010) dat in essentie elke onderneming een BM heeft. Om structuur aan te brengen in de hoeveelheid verschillende BM's worden in deze paragraaf enkele BM archetypen besproken.

Afuah en Tucci (2001) stellen dat klanten alleen een product van een onderneming willen kopen wanneer dit onderscheidend is ten aanzien van een concurrent. Dit onderscheid wordt gevormd door een differentiatie in aanbod en/of kostleiderschap op het gebied van een product of dienst. Op basis van deze uitsplitsing komen zij tot een negental BM's die gebaseerd zijn op publicaties van Timmers (1998) en Rappa (2000): het courtage BM, het infomediair BM, het koopman BM, het fabricage BM, het gemeenschap BM, het abonnement BM, het platform BM, het advertentie BM en het utiliteit BM.

Voortbordurend op differentiatie en kostleiderschap maken Zott en Amit (2007a) een onderscheid tussen zogenaamde vernieuwende BM's en efficiency BM's. Met vernieuwende BM's refereren zij aan innovatieve manieren om tot economisch verkeer (transacties) tussen verschillende partijen te komen. Efficiency BM's refereren aan de maatregelen die een onderneming neemt om tot lagere transactiekosten te komen. Bij efficiency BM's kan gesteld worden dat bestaande, traditionele BM's verfijnd worden door een efficiëntieslag te maken.

Ook Osterwalder en Pigneur (2010) hebben een aantal BM's beschreven waarbij ruwweg een onderscheid kan worden gemaakt tussen traditionele en innovatieve BM's. Zij onderscheiden daarbij de traditionele BM's

bestaande uit *customer excellence*, *operational excellence* en *product leadership*. Onder innovatieve BM's scharen zij het aanzienlijk assortiment model, platformmodel, gratis model en *open business models*.

In de praktijk blijkt dat een onderneming vaak niet één type BM hanteert maar meerdere typen. Hierdoor is het lastiger te onderscheiden welke BM een onderneming hanteert. Vaak is het een synergie van diverse typen BM's (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Amit & Zott, 2012). Daarnaast zijn er, zoals hierboven reeds benoemd, zo veel verschillende BM's dat het niet mogelijk is om deze specifiek te benoemen. Vanwege deze kanttekeningen is er in dit onderzoek voor een holistische benadering gekozen en worden de concepten 'traditioneel BM' en 'innovatief BM' gehanteerd. Ook hier geldt dat ze elkaar niet hoeven uit te sluiten maar elkaar ook kunnen aanvullen/complementeren (Zott & Amit, 2007a).

Traditionele Business Models

Traditionele BM's richten zich vooral op het aanbrenge van focus in de manier waarop een onderneming zaken doet. Hierbij heeft elk BM andere consequenties op het gebied van bedrijfseconomie, concurrentie en bedrijfscultuur. Globaal worden er drie BM's onderscheiden die focus aanbrenge binnen een bedrijf: *operational excellence*, *product leadership* en *customer intimacy*. Deze drie typen kunnen in een bedrijf naast elkaar bestaan maar dit leidt over het algemeen tot conflicten op de genoemde deelgebieden. Ondernemingen kunnen immers maar op één deelgebied focussen (Osterwalder en Pigneur, 2010).

Zott en Amit (2007a) stellen dat traditionele BM's een alternatieve manier is om waarde te creëren namelijk door te imiteren in plaats van te innoveren. Hierbij wordt het BM continue verfijnd om op die manier een concurrentievoordeel te behalen, radicale innovatie blijft echter uit.

Over het algemeen kan worden gesteld dat traditionele BM's uitgaan van een status quo markt waarbij er in beperkte mate sprake is van (incrementele) innovatie. Kim en Mauborgne (2004) noemen dit ook wel *Red Ocean* markten. Dit zijn verzadigde, competitieve markten waar productdifferentiatie en lage kosten centraal staan. De komst van IT, vernieuwende waardeproposities en nieuwe verdienmodellen spelen een beperkte rol in traditionele BM's (Osterwalder & Pigneur, 2010; Zott & Amit, 2007a).

Bij traditionele BM's ligt de nadruk op de bouwstenen essentiële middelen en essentiële processen, maar ook op de kostenstructuur van de bouwsteen winstformule wordt sterk de nadruk gelegd. Onderstaand volgt een uiteenzetting van deze drie BM's die onder de traditionele BM's vallen.

Operational excellence

Een sterke focus op de kosten en schaalbaarheid zijn de belangrijkste kenmerken van dit BM. Om dit te bereiken spelen standaardisatie, voorspelbaarheid en efficiency een grote rol (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hierbij wordt de infrastructuur van de onderneming op een dusdanige manier ingericht dat grote volumes, herhaalbare operationele taken zoals logistiek en voorraadbeheer, fabricage en communicatie opgebouwd en herhaald kunnen worden. Ondernemingen die een *operational excellence* BM hanteren, kenmerken zich door kapitaal intensieve faciliteiten wat resulteert in hoge vaste kosten. Om uiteindelijk tot een winstgevende situatie te komen is schaalbaarheid in dit BM van essentieel belang, vaste kosten per product dalen immers bij grotere volumes (Hagel & Singer, 1999).

Porter (1996) omschrijft *operational excellence* als het verrichten van vergelijkbare activiteiten als de concurrent maar dan beter. Het verwijst niet alleen naar efficiency maar naar alle activiteiten die een onderneming in staat stelt haar beschikbare middelen optimaler te benutten. Onder deze activiteiten vallen onder andere *total quality management*, *benchmarking*, *just in time delivery*, continue verbetering (*kaizen*) en *lean* fabricage. In het *operational excellence* BM heeft de komst van automatisering een grote rol gespeeld. Door de komst van machines, computers, het Internet en verschillende software werd het mogelijk om efficiënter te werken.

Een goed voorbeeld van het *operational excellence* BM zijn Japanse bedrijven (bijvoorbeeld Sony en Honda) in de jaren zeventig en tachtig. In deze periode ontketende de Japanners een mondiale revolutie met het

operational excellence BM door het pionieren met *total quality management* en het *kaizen* principe. Dit had als resultaat dat Japanse producenten voor een aantal jaren substantiële kosten en kwaliteitsvoordelen genoten waardoor zij in staat werden gesteld om te groeien op de binnenlandse markt en door te dringen op de mondiale markt (Porter, 1996).

De keerzijde van het *operational excellence* BM is dat op termijn het ontstane concurrentievoordeel verdwijnt doordat concurrenten dezelfde methoden gaan toepassen. Porter (1996) betoogt dat door het *operational excellence* BM de lat voor elk bedrijf hoger komt te liggen maar dat dit uiteindelijk voor niemand tot verbetering leidt. Dit omdat de voordelen van de productiestijging niet terecht komt bij de onderneming maar bij de klanten en de toeleveranciers van machines om het *operational excellence* BM te bewerkstelligen. Ook gaan bedrijven, door het vergelijken van elkaars processen, steeds meer op elkaar lijken waardoor de positionering van deze bedrijven ook steeds meer hetzelfde wordt (Porter, 1996).

In het *operational excellence* BM ligt de nadruk op de bouwstenen essentiële processen en het onderdeel kostenstructuur van de bouwsteen winstformule.

Product leadership

Dit BM draait om nieuwe producten die tegen premium prijzen snel en als eerste op de markt worden gebracht om op die manier een groot marktaandeel te verwerven. Hagel en Singer (1999) omschrijven het *product leadership* BM als “het ontwerpen van aantrekkelijke nieuwe producten en diensten om vervolgens uit te dokteren hoe deze het beste vermarkt kunnen worden (p. 136).” Bij het *product leadership* BM spelen naast het daadwerkelijke ontwerpen van een nieuw product ook andere activiteiten een belangrijke rol. Gedacht kan worden aan het uitvoeren van marktonderzoek, het kwalificeren van leveranciers van diverse onderdelen, het opleiden van verkoop- en ondersteunend personeel en het ontwerpen van marketingmateriaal.

Snelheid speelt een belangrijke rol binnen het *product leadership* BM. Als er eenmaal wordt besloten om middelen te investeren in een product of dienst dan geldt hoe sneller het van het ontwerp naar de markt gaat, hoe meer een onderneming verdient. Vroegtijdige toetreding tot een markt verhoogd de kans dat een onderneming een hoge prijs kan vragen en een sterke marktpositie kan verwerven (Hagel & Singer, 1999).

Bij een onderneming die een *product leadership* BM hanteert ligt de nadruk meer op de werknemer dan op de klant (Hagel & Singer, 1999). Ondernemingen doen er in dit BM alles aan om talent aan te trekken en te behouden om zodoende met de nieuwste producten en diensten te komen. Innovatie wordt beloond en de nadruk ligt op het minimaliseren van administratieve afleidingen die de creativiteit van hun “sterren” allen maar afremt (Hagel & Singer, 1999, p. 136). Over het algemeen zijn kleine organisaties beter toegerust om aan een dergelijke cultuur tegemoet te kunnen komen dan grote bureaucratische organisaties.

De mobiele telefoon sector is een goed voorbeeld van een *product leadership* BM. Met de komst van de smartphones is deze sector nog competitiever geworden en hierbij proberen diverse fabrikanten hun nieuwste technische ontwikkelingen zo snel mogelijk op de markt te brengen om zodoende de concurrentie de loef af te steken.

Bouwstenen waar de nadruk bij het *product leadership* BM op ligt zijn de waardepropositie, essentiële middelen en in mindere mate essentiële processen.

Customer intimacy

De klant en de daarbij behorende dienstverlening staan centraal in dit BM. Aan het werven van nieuwe klanten zijn hoge kosten verbonden waardoor het noodzakelijk is om per klant een hoge omzet te halen. De markten waarin deze BM domineren kenmerken zich door snelle consolidatie waarin een aantal grote spelers domineren.

Hagel en Singer (1999) omschrijven het *customer intimacy* BM als het acquireren van klanten om vervolgens een relatie met deze klanten op te bouwen. Hoewel een klant door diverse afdelingen en werknemers geholpen kan worden streven zij allen hetzelfde doel na, namelijk het acquireren en behouden van klanten.

Het aangaan en ontwikkelen van dergelijke relaties met klanten vergt over het algemeen een grote investering van de onderneming (Hagel & Singer, 1999). De winstgevendheid van dit BM hangt af van het zo lang mogelijk behouden van de klantrelatie om zodoende zo veel mogelijk omzet te behalen. Alleen door een aanzienlijk deel van de portefeuille van de klant te krijgen en dit deel voor een langere periode te behouden wordt de initiële investering terugverdiend.

Doordat een *customer intimacy* BM streeft naar een lange termijn relatie met de klant bieden organisaties zoveel mogelijk producten en diensten aan om de relatie in een totaal aanbod te voorzien. Voor dergelijke organisaties is het lucratief om een hoge mate van maatwerk te bieden om zo de omzet te maximaliseren. Een hoge mate van dienstverlening is bij dergelijke BM's gebruikelijk. Hierbij besteden werknemers een groot deel van hun tijd aan interactie met hun klanten en zodoende zijn zij zeer goed in staat om aan de behoeften en voorkeuren van een klant tegemoet te komen (Hagel & Singer, 1999).

Een sector waar het *customer intimacy* BM van oudsher een belangrijke rol speelt is de private banking sector. Hier wordt over het algemeen veel geld geïnvesteerd in het aantrekken en behouden van relaties. Het serviceniveau is vaak hoog doordat werknemers veel tijd aan de relatie met de klant besteden om zodoende hun wensen en behoeften in kaart te brengen teneinde een op maat gesneden advies te kunnen bieden. Uiteindelijk streven dergelijke banken er naar om de gehele financiële huishouding van haar vermogende klanten onder beheer te krijgen en te houden. Op deze manier moet de investering terug worden verdiend en moet uiteindelijk winst worden gerealiseerd.

De belangrijkste bouwsteen binnen het BM *customer intimacy* is de bouwsteen essentiële middelen, dit omdat het personeel van een bedrijf een groot deel verantwoordelijk is voor de waardepropositie die aan de klant wordt aangeboden.

Innovatieve Business Models

Een innovatief BM creëert nieuwe markten of brengt innovatie met betrekking tot de transacties die op bestaande markten tot stand komen (Zott & Amit, 2007a). Kim en Mauborgne (2004) spreken hier van *Blue Ocean* markten. Dit zijn onontgonnen markten waar in nieuwe behoeften kan worden voorzien met daaraan gekoppeld de mogelijkheid tot zeer winstgevende groei. Bedrijven die een innovatief BM hanteren exploreren deze nieuwe mogelijkheden en gaan hierbij voorbij aan de status quo.

Een innovatief BM kan innovatie op het gebied van productie, diensten, productiemethodes, distributie en marketing (Schumpeter, 1934) aanvullen maar maakt hier geen onderdeel van uit. Dit betekent dat een bedrijf zeer innovatief kan zijn, zoals een Philips, maar geen innovatief BM hanteert. De transacties komen immers niet op een innovatieve manier of op een nieuwe, onontgonnen markt tot stand.

Over het algemeen kan worden gesteld dat bij innovatieve BM's de nadruk ligt op vernieuwende manieren om tot zakelijk verkeer te komen waarbij (radicale) innovatie van het BM van groot belang is. De komst van IT, vernieuwende waardeproposities en nieuwe verdienmodellen spelen hierbij een voorname rol.

De nadruk ligt bij innovatieve BM's op de bouwstenen waardepropositie, essentiële processen en het verdienmodel van de bouwsteen winstformule. Onderstaand volgt een uiteenzetting van een vijftal BM's die onder innovatieve BM's valt.

Aanzienlijk assortiment

Bij een dergelijk BM biedt een onderneming een grote hoeveelheid nicheproducten aan die relatief weinig worden verkocht. Door de schaalgroten van het assortiment kunnen de gezamenlijke verkopen van de onderneming net zo lucratief zijn als een onderneming waar een klein aantal bestsellers voor de meeste omzet zorgt. De uitdaging van dit business model ligt bij het laag houden van de voorraad en tegelijkertijd het snel kunnen leveren van deze nicheproducten (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Het BM aanzienlijke assortiment is door Anderson (2004) als eerste benoemd en is voornamelijk van toepassing op de entertainment industrie. Door de opkomst van IT werd het mogelijk om een aanzienlijk assortiment op het Internet aan te bieden; schapruimte was immers niet meer nodig doordat media gedigitaliseerd kon worden. Door deze digitalisering werd het bijvoorbeeld mogelijk om muziek, die voorheen door rentabiliteitseisen niet te verkrijgen was, aan te bieden. Door de komst van krachtige zoekmachines, aanbevelingstoepassingen, klantbeoordelingen en geïnteresseerden fora werd het verkopen van nicheproducten tevens vergemakkelijkt (Anderson, 2004).

Anderson (2004) onderscheidt een drietal regels waaraan een onderneming die een aanzienlijk assortiment BM hanteert zich moet houden:

- Maak alles beschikbaar. Doordat de uitgavekosten door de digitalisering significant zijn gedaald is het verstandig om producten “gewoon” op de markt te brengen in plaats van deze eerst te evalueren en dan pas op de markt te brengen. Mocht er geen doelgroep zijn dan is het verlies beperkt.
- Halveer de prijs. Door de digitalisering zijn de productiekosten significant gedaald maar dit is niet terug te zien in de vraagprijs. Anderson claimt dat consumenten bereid zijn om meer te kopen wanneer de prijs daalt.
- Biedt zoekhulp. Een uitgekiende zoekmachine moet de klant naar de nicheproducten leiden en zodoende voldoen aan een onbewuste behoefte. Een dergelijke zoekmachine begint bijvoorbeeld bij bekende artiesten om de klant vervolgens te wijzen op vergelijkbare artiesten.

Een bekende onderneming die gebruikt maakt van het aanzienlijk assortiment BM is Amazon.com. Deze onderneming heeft niet alleen de beschikking over een enorm assortiment maar maakt ook gebruik van uitgekiende zoekmachines, aanbevelingstoepassingen (i.e. klanten die dit product kochten, kochten ook...) en klantbeoordelingen. Daarnaast gaat Amazon.com nog een stap verder door samenwerkingen met andere bedrijven aan te gaan waardoor het assortiment nog uitgebreider wordt.

De waardepropositie is een belangrijke bouwsteen in dit BM, de klant wordt immers een unieke propositie aangeboden die voorheen niet mogelijk was. Daarnaast is de bouwsteen essentiële processen van belang, zonder een uitgebreide database met complexe algoritmen en een uitgekiende logistiek is de waardepropositie immers niet aan te bieden. Een minder belangrijke maar wel noodzakelijke bouwsteen zijn essentiële middelen, de producten moeten immers wel aan te bieden zijn.

Platforms

De essentie van dit type business model is het bij elkaar brengen van gebruikers door middel van een bepaald platform, waarbij het faciliteren van de interactie tussen deze gebruikers de waardepropositie is. Hierbij geldt hoe meer gebruikers een dergelijk platform aantrekt, hoe groter de toegevoegde waarde voor deze gebruikers is. Dit effect wordt ook wel het netwerkeffect genoemd (Ostenwalder & Pigneur, 2010).

Hoewel het principe van een platform BM niet nieuw is, immers een markt is ook een platform om diverse partijen bij elkaar te brengen, zijn er door de komst van het Internet en de mondialisering wel meer mogelijkheden ontstaan om partijen bij elkaar te brengen. Vaak biedt een onderneming, die het platform model hanteert, voor een deel van haar gebruikers diensten en product kostenloos aan om op die manier meer gebruikers te krijgen. Zodoende wordt het voor andere gebruikers weer interessant om gebruik te maken van een platform, deze gebruikers betalen hier vervolgens een vergoeding voor. Gedacht kan worden aan Google Inc. Dit bedrijf biedt kosteloos zoek- en andere diensten aan voor het merendeel van haar gebruikers. Omdat Google Inc. ontzettend veel gebruikers heeft, is het vervolgens interessant voor andere bedrijven om de zoekmachine van Google Inc. te gebruiken als advertentiekanaal. Bedrijven kunnen advertentieruimte “kopen” die wordt getoond bij relevante zoekresultaten van een gebruiker (Ostenwalder & Pigneur, 2010).

Een ander voorbeeld waar een platform een belangrijke rol speelt is de website Marktplaats. Het succes van Marktplaats is te danken aan de hoeveelheid gebruikers die van deze website gebruik maakt; het stelt de gebruikers in staat om spullen aan elkaar te verkopen en van elkaar te kopen.

De bouwsteen die verantwoordelijk is voor het succes van dit BM is de bouwsteen essentiële processen. Het platform moet dusdanig functioneren zodat gebruikers elkaar op een gemakkelijke manier kunnen vinden, is dit niet het geval dan is het BM gedoemd om te mislukken. Daarnaast zijn de gebruikers, als onderdeel van de essentiële middelen, van belang in dit BM.

Advertenties

In dit BM worden bedrijven betaald om gebruikers aan te trekken zodat deze gebruikers bloot worden gesteld aan advertentieboodschappen. De adverteerder betaald een bedrijf met dit BM om haar gebruikers, die meestal niets betalen, te bereiken (McGrath, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Het advertentie BM borduurt voort op het platform BM aangezien het enerzijds een adverteerder en anderzijds een doelgroep bij elkaar brengt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hoewel het advertentie BM geruime tijd gebruikt wordt, heeft de komst van het Internet bijgedragen aan de exponentiële stijging van dit BM. Eerder werd al het BM van Google genoemd maar ook kan worden gedacht aan de vele banners die terug te vinden zijn op ongeveer iedere website.

Een bekend voorbeeld van een onderneming dat een advertentie BM hanteert is de gratis ochtendkrant Metro (Bakker, 2002; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Deze, in 1995 in Stockholm opgerichte, ochtendkrant is inmiddels qua oplage de meest gelezen krant ter wereld die in 100 verschillende steden en meer dan 18 landen wordt gepubliceerd. De krant is voor de lezer geheel gratis waarbij de inkomsten voortkomen uit de advertenties. De krant wordt voor elke stad "op maat" gemaakt waarbij Metro onder meer de keuze heeft hoeveel advertenties er geplaatst worden, in welk katern deze worden geplaatst en tegen welke prijs. De distributie vindt plaats op drukke woon-werkverkeer punten waar de krant wordt uitgedeeld of uit rekken kan worden gepakt. Omdat de krant een enorme oplage heeft kan een adverteerder er ook voor kiezen om een campagne te voeren in meerdere steden en landen tegelijk; door het grote aantal lezers en de daarmee gepaarde reikwijdte is de krant Metro zeer interessant voor adverteerders.

De bouwsteen essentiële middelen is van groot belang bij dit BM, waarbij de gebruikers die een onderneming heeft een kritische element van de essentiële middelen zijn; zonder deze gebruikers kan een onderneming haar waardepropositie niet verkopen aan adverteerders. Ook is de bouwsteen essentiële processen belangrijk, markten moeten immers efficiënt worden bereikt en de relatie met gebruikers moet worden onderhouden om zodoende deze gebruikers als waardepropositie aan adverteerders te kunnen aanbieden.

Freemium

Dit BM is uit te splitsen in een gratis (free) gedeelte, waarbij een onderneming vrije toegang tot een basisversie van een dienst verstrekt, en een betaald (premium) gedeelte waar een klant betaald om gebruik te maken van meer geavanceerde versies (McGrath, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Fred Wilson, een bekende durfkapitaal investeerder omschrijft het *freemium* BM als volgt: "*Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc., then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base (Teece, 2010, p. 178).*"

Teece (2010) licht een veel gebruikte toepassing van dit BM toe waarbij ondernemingen klanten afhankelijk maken van een gratis product om ze vervolgens te converteren naar betalende klanten door de verkoop van complementaire software en/of diensten. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan software waarvan de basisversie gratis beschikbaar wordt gesteld en vervolgens de betaalde versie met additionele toepassingen en/of diensten beschikbaar wordt gemaakt.

In de praktijk blijkt echter dat de meeste klanten van ondernemingen die het *freemium* BM hanteren niet betalende klanten blijven. De gebruikers die betalen voor de geavanceerde versies subsidiëren in feite de niet betalende gebruikers. Dit is mogelijk door de lage kosten die gemoeid zijn bij het verstrekken van diensten aan additionele gratis gebruikers (Osterwalder & Pigneur; 2010). Belangrijk bij dit BM zijn de gemiddelde kosten die

gemoeid zijn bij de dienstverlening aan de niet betalende gebruikers en de conversieratio van niet betalende klanten naar betalende klanten (Osterwalder & Pigneur; 2010).

De waardepropositie is bij dit BM samen met de winstformule de belangrijkste bouwsteen. Allereerst moet de waardepropositie klanten overtuigen om een tot het gebruik van een basisversie over te gaan en vervolgens moet een uitgekiend verdienmodel de klant tot betaald gebruik overhalen.

Gratis

Het centrale concept van dit business model is het gratis of goedkoop verstrekken van een product/dienst om vervolgens te verdienen aan bijkomende servicecontracten of om aan andere “tegenprestaties” te komen die voor de onderneming van waarde zijn (bijvoorbeeld gegevens).

McGrath (2010) omschrijft dat bedrijven dit vooral doen omdat ze op zoek zijn naar interactie met klanten of het belangrijk vinden om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Hierbij noemt zij als voorbeeld de opkomst van open source software en de diverse *wiki* encyclopedieën. Doordat voorgenoemde diensten worden ontwikkeld door haar eigen gebruikers zijn de kosten minimaal wat er vervolgens toe leidt dat deze diensten gratis kunnen worden aangeboden.

Dit betekent echter niet dat er aan een dergelijk BM niet kan worden verdiend. Er kan bijvoorbeeld worden verdiend aan deze diensten doordat het een andere activiteit van een bedrijf vervangt waar het kosten voor maakt. Een onderneming kan bijvoorbeeld een deel van de, door haar gebruikers, ontwikkelde diensten als input gebruiken voor diensten die zij als betaalde versies in de markt zet. Op deze manier bespaart de onderneming aan ontwikkelingskosten (McGrath, 2010).

Een ander voorbeeld wat McGrath (2010) aanhaalt is de mogelijkheid dat gebruikers zelf producten gaan ontwerpen zodat een bedrijf deze producten kan produceren. De sterke opkomst van 3D printers is hier een goed voorbeeld van; een onderneming kan bijvoorbeeld aanbieden dat een gebruiker haar eigen ontwerp kosteloos mag uitprinten in ruil voor dit ontwerp. Op deze manier krijgt de gebruiker het product gratis, bespaart de onderneming op ontwerpkosten en kan zij dit product vervolgens aanbieden aan betalende gebruikers.

Een gratis BM waarop vervolgens wordt verdiend aan een servicecontract is terug te vinden bij telefoonmaatschappijen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deze maatschappijen bieden vaak een mobiele telefoon gratis of onder de kostprijs aan om vervolgens te verdienen op het tegelijkertijd afgesloten contract. Bij dit BM wordt dus in eerste instantie verlies gemaakt maar op termijn wordt dit omgebogen in een winstgevende situatie. Het verschil met een *freemium* BM zit hier in het feit dat een gebruiker van een product in het *freemium* BM er voor kan kiezen om wel of niet gebruik te maken van additionele producten en/of diensten. Of dit gebeurt hangt sterk af van de waardepropositie van de additionele producten en/of diensten. Bij het gratis BM speelt deze onzekere factor geen rol, de service inkomsten zijn immers vooraf bekend.

Bij dit BM ligt de nadruk vooral op de winstformule. Kosten kunnen worden bespaard of er kan op een innovatieve manier tot omzet worden gekomen.

Conclusie

In dit onderzoek is het uitgangspunt dat bedrijven die traditionele BM's hanteren zich begeven in een status quo markt oftewel de *Red Oceans* van Kim en Mauborgne (2004). Hierbij wordt verondersteld dat deze BM's een beperkte groei teweeg brengen.

Bedrijven die een innovatief BM hanteren begeven zich in onontdekt territorium met betrekking tot hun markt en verdienmodel; de door Kim en Mauborgne (2004) omschreven *Blue Oceans*. Bedrijven die zich begeven in de zogeheten *Blue Ocean*, en dus een innovatief BM hanteren, realiseren een hogere groei dan bedrijven met een traditioneel BM.

Tot slot worden in tabel 2.4 de verschillende BM bouwstenen afgezet tegen de verschillende BM archetypen. Deze tabel geeft een overzicht van de bouwstenen die een belangrijke rol in het desbetreffende BM spelen. Zoals al eerder vermeldt is de waardepropositie in alle BM's een erg belangrijk onderdeel (Johnson et al., 2008), dit is immers de reden waarom een klant een product of dienst afneemt.

Tabel 2.4

Uitsplitsing traditionele business models en innovatieve business models

	Business Model	Waardepropositie	Winst-formule	Essentiële middelen	Essentiële processen
Traditionele Business Models	Operational Excellence	Lage prijs door efficiency	+	-	++
	Product Leadership	Nieuwe innovatieve producten	-	++	0
	Customer Intimacy	Hoge mate van service	-	++	-
Innovatieve Business Models	Aanzienlijk Assortiment	Groot aanbod van producten	0	+	++
	Platforms	Gebruikers met elkaar verbinden	-	+	++
	Advertenties	Gratis product	0	++	+
	Freemium	Gratis product	++	-	-
	Gratis	Gratis product	++	-	-

++ zeer belangrijke bouwsteen BM, belangrijke bouwsteen BM, 0 neutraal, - mindere belangrijke bouwsteen BM

2.2 Ondernemingsgroei

Eerder is uitgebreid ingegaan op de verschillende BM's die een bedrijf kan hanteren. Er werd een onderscheid gemaakt tussen traditionele BM's en innovatieve BM's. Om vast te stellen of dan wel een traditioneel BM dan wel een innovatief BM de voorkeur heeft dient eerst inzichtelijk te worden gemaakt wat er onder ondernemersgroei wordt verstaan. In deze paragraaf wordt allereerst het belang van groeiende ondernemingen besproken om vervolgens de diverse methoden van het meten van ondernemingsgroei te bespreken.

2.2.1 Belang van groeiende ondernemingen

De groei van een onderneming is van wezenlijk belang voor langere termijn resultaten. Over het algemeen draagt de groei van een onderneming voor één derde bij aan de aandeelhouderswaarde op de lange termijn (Pfeffer, 1998).

De kapitaalmarkt verwacht dat bedrijven continue groei laten zien. Bedrijven die deze groei laten zien, worden daarvoor ook beloont. Bedrijven die niet groeien of in hun groei stagneren worden op de kapitaalmarkt bestraft wat kan leiden tot dalende aandelenkoersen en hogere financieringskosten (Rappaport & Mauboussin, 2001). Dit kan voor ondernemingen leiden tot een vicieuze cirkel; er moet immers meer worden betaald voor leningen wat ten koste gaat van eventuele groei.

Ook op het gebied van het aantrekken van personeel hebben groeiende ondernemingen een voordeel ten opzichte van hun zwakkere broeders. Omdat bij ondernemingen met een stagnerende groei de carrièreperspectieven afnemen is personeel eerder geneigd om over te stappen naar een onderneming die wel groeit en waar de carrièremogelijkheden beter zijn. Dit kan tevens leiden tot een negatieve spiraal; het meest competente personeel vertrekt wat de mogelijkheden om weer te groeien voor de onderneming verder beperkt (Hamel, 1999; Pfeffer, 1998).

Ahlstrom (2010) waarschuwt echter dat ondernemingen zich niet moeten blindstaren op korte termijn groei omdat dit uiteindelijk de lange termijn groeiperspectieven kan beïnvloeden. Hij illustreert dit met een

voorbeeld van U.S. Steel. Dit bedrijf wist de marges van bestaande staalfabrieken enorm te verbeteren maar ging hierbij voorbij aan de ontwikkelingen in de markt en de komst van nieuwe spelers. Hierdoor wist U.S. Steel op korte termijn de groei te verbeteren maar ging het bedrijf voorbij aan de komst van nieuwe technieken (disruptieve innovatie) om staal te produceren. Hierdoor werd de groei op langere termijn ernstig beperkt.

Uit onderzoek van Christensen (1997) blijkt dat het voorgaande voorbeeld zich in veel industrieën afspeelt. Een aantal bedrijven is in staat om ondernemingsgroei op basis van disruptieve innovatie te bewerkstelligen terwijl andere bedrijven, die nota bene wel de middelen hebben om deze innovatie na te streven, hier niet in slagen. Vaak zijn de bedrijven die hiertoe in staat zijn nieuwe toetreders tot de markt waarbij diegene die hier niet toe in staat zijn gevestigde bedrijven zijn.

Disruptieve innovatie en de daarbij behorende nieuwe zakelijke activiteiten leveren een grote bijdrage aan de lange termijn groei van een onderneming en het ontwrichten van bestaande markten (Schumpeter; 1942). De visie van Schumpeter staat haaks op die van Kirzner (1978). Kirzner beweert dat economische groei wordt bewerkstelligd door incrementele innovatie; continue, stapsgewijze innovatie die de markt weer in evenwicht brengt.

Ook voor de maatschappij speelt ondernemingsgroei een voorname rol. Door te investeren in kennis en het toepassen van deze kennis in de samenleving, creëren ondernemingen niet alleen werkgelegenheid maar stijgt de welvaart van een land ook. Om kansen voor substantiële veranderingen in en economische groei van de samenleving te realiseren zijn groeiende ondernemingen van essentieel belang (Ahlstrom, 2010; Stam, 2005; Stam et al., 2012).

Baumol et al. (2009) beschrijven dat economische groei heeft geleid tot de industriële revolutie waarbij institutionele veranderingen en wisseling van eigendomsrechten plaats vonden. Dit heeft er voor gezorgd dat het merendeel van de wereldbevolking veruit beter af is dan de generaties voor haar in termen van inkomen en welvaart (Maddison, 2007). Naast een stijging van het inkomen en van de welvaart heeft economische groei bijgedragen aan diverse andere voordelen voor de maatschappij zoals een toename van de gemiddelde levensverwachting. Deze stijgt sinds 1820 evenredig met de mondiale economische groei (Maddison, 2007).

Met een bijdrage van 67% zijn bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf verantwoordelijk voor de grootste bijdrage in de werkgelegenheid in de Eurozone in 2010. In de periode tussen 2002 en 2010 leverde deze bedrijven voor 85% bij aan de totale groei van de werkgelegenheid (De Kok et al., 2011). Voorgaande betekent het midden- en kleinbedrijf grotendeels verantwoordelijk is voor de welvaartsgroei in de Eurozone.

Hoewel een aanzienlijk deel van de economische literatuur suggereert dat ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf streven naar winstmaximalisatie en dus indirect groei, blijkt uit onderzoek van Davidsson (1989) dat veel ondernemers deze ambitie niet hebben. Het gebrek aan ambitie om te groeien wordt door Stam et al. (2012) als problematisch ervaren omdat juist groei de brandstof voor werkgelegenheidscreatie en (verdere) welvaartsgroei vormt. Veel ondernemers vinden zelfontplooiing belangrijker dan het veranderen van de wereld. Hierdoor is de behoefte om bovengemiddeld te presteren bij veel ondernemers bescheiden wat invloed kan hebben op de groei van een onderneming en indirect invloed heeft op de welvaartsgroei van een land. Dit wordt tevens bevestigd door onderzoek van Davidsson (1991), Stam en Wennberg (2009), en Wiklund en Shepherd (2003) waarbij de ambitie om te groeien een noodzakelijke voorwaarde is voor nieuwe en kleine bedrijven om te groeien.

2.2.2 Meten van ondernemingsgroei

In de literatuur is veel discussie over het meten van ondernemingsgroei. Weinzimmer et al. (1998) onderzochten 35 publicaties over ondernemingsgroei en brachten vervolgens de diverse methoden om ondernemingsgroei te meten in kaart. Zo werd ondernemingsgroei onder andere in kaart gebracht op basis van omzet, personeel, marktaandeel, winst per aandeel, het rendement op investeringen, dividenden, activa en klanten.

De meest gehanteerde vorm van het meten van ondernemingsgroei is echter op basis van omzet, gevolgd door groei op basis van personeel en groei op basis van activa. In dit onderzoek wordt ondernemingsgroei uitgedrukt op basis van omzetgroei. De groei op basis van personeel en activa worden in dit onderzoek uitgesloten omdat in dit onderzoek vooral wordt gekeken naar ondernemingsgroei met betrekking tot de resultaten van een onderneming. Een groei in personeel en activa hoeft vanzelfsprekend niet te leiden tot een verbetering van de resultaten.

Tevens zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van groeipercentages in plaats van absolute groei. Ondernemingen kunnen in grote variëren waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan wanneer er een absolute termen wordt gemeten; een absolute omzetstijging van EUR 1 miljoen is immers voor een bedrijf met een balanstotaal van EUR 10 miljoen relatief meer dan een bedrijf met een balanstotaal van EUR 100 miljoen.

2.3 Hypothesen

In de theoretische verkenning wordt gesteld dat bedrijven die een traditioneel BM hanteren zich bevinden in de zogenaamde *Red Oceans*: verzadigde markten, competitieve markten waar productdifferentiatie (Kim & Mauborgne, 2004) en imitatie in plaats van innovatie van het BM centraal staan (Zott & Amit, 2007a). In deze markten lijkt groei daarom moeilijker te bewerkstelligen. Daartegenover staan bedrijven die een innovatief BM hanteren en zich daarmee in een *Blue Ocean* begeven. Dit zijn veelal onontgonnen markten waarbij innovatie met betrekking tot transacties en daaraan gekoppeld de mogelijkheid tot sterke ondernemingsgroei centraal staan (Kim & Mauborgne, 2004; Zott & Amit, 2007). Op basis van de literatuur zou dit kunnen betekenen dat snelgroeiende ondernemingen vaker een innovatief BM hanteren.

Dit onderzoek centreert zich rond een specifieke onderzoekspopulatie, namelijk ondernemingen die deelnemen aan de Deloitte Technology Fast 50 Benelux (DTF 50). Op basis van de bevindingen uit de literatuur zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

H 1: Ondernemingen die meedoen aan de Deloitte Technology Fast 50 Benelux hanteren vaker een innovatief business model dan een traditioneel business model.

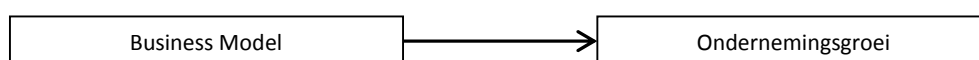
Op basis van de theoretische verkenning zou het hanteren van een innovatief BM ook een positievere bijdrage moeten leveren aan de groei van een onderneming. Om inzichtelijk te krijgen of dit daadwerkelijk van toepassing is op de onderzoekspopulatie, is de volgende hypothese opgesteld:

H 2: Ondernemingen die meedoen aan de Deloitte Technology Fast 50 Benelux en een innovatief business model hanteren laten een sterkere ondernemingsgroei zien dan ondernemingen die een traditioneel business mode hanteren.

Door een antwoord op bovenstaande hypothesen te geven wordt gepoogd om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de theorie over BM's van snelgroeiende ondernemingen.

2.4 Concepten en conceptueel model

Zoals hiervoor uiteen is gezet wordt er een tweetal concepten voor dit onderzoek gehanteerd; BM's en ondernemingsgroei. Hierbij is het BM het onafhankelijke concept en ondernemingsgroei het afhankelijke concept. Op basis van de concepten en de veronderstelde relatie is het volgende conceptuele model opgesteld:



Figuur 2.2. Conceptueel model

3 Methodologie

3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een exploratief, kwantificerend onderzoek waarbij de relatie tussen traditionele en innovatieve BM's enerzijds, en de gerealiseerde groei door de geanalyseerde bedrijven anderzijds, wordt onderzocht. Dul en Hak (2007) omschrijven exploratief onderzoek als onderzoek waarbij relevante theoretische en praktische informatie wordt verzameld en geanalyseerd om vervolgens te bepalen hoe het onderzoek kan bijdragen aan de ontwikkeling van een theoretisch kader. Er is voor een exploratief onderzoek gekozen omdat de meeste bedrijven niet expliciet hun BM hebben beschreven. Om een goed en eenduidig oordeel te kunnen vellen zal daarom elk bedrijf worden beoordeeld aan de hand van beschikbare gegevens om zo het BM van het bedrijf in kaart te kunnen brengen.

3.2 Populatie en steekproef

De populatie bestaat uit snel groeiende, aan technologie gerelateerde, ondernemingen in de Benelux. Deze populatie is een redelijk homogene populatie wat als voordeel heeft dat de mate van variatie beperkter is waardoor de steekproef van een kleinere omvang mag zijn dan een sterk heterogene populatie (Bryman & Bell, 2007).

De steekproef voor dit onderzoek bestaat uit ondernemingen die hebben deelgenomen aan de DTF 50. Deze rangschikking bestaat uit technologiebedrijven variërend van groot en klein, van internet tot high tech en van start-up tot gevestigde namen (www.deloitte.com). De naam van de ranking geeft een vertekend beeld want in de praktijk blijkt dat vooral bedrijven uit Nederland, met 90% van het totaal aantal deelnemers, oververtegenwoordigd zijn. Het aantal deelnemers uit België is met 10% beperkt en deelnemers uit Luxemburg ontbreken in zijn geheel.

Om een helder inzicht te krijgen van de groei van deze bedrijven worden niet alleen de deelnemers van 2012 geanalyseerd maar wordt dit voor de afgelopen vijf jaar gedaan (2008, 2009, 2010, 2011, 2012). Een vijfjarige periode is overigens ook de meest gehanteerde periode om onderzoek te doen naar ondernemingsgroei (Weinzimmer et al., 1998). Op deze manier kan er een onderscheid worden gemaakt tussen eenmalige groei en duurzame groei wat vervolgens ook tot conclusies kan leiden met betrekking tot het gehanteerde BM.

Dit resulteert in een steekproef van 250 bedrijven (5 x 50). Wordt er rekening gehouden met bedrijven die meerdere malen in de verschillende rangschikkingen voorkomen dan betreft het 158 unieke cases.

3.3 Operationalisering en datacollectie

Er een vragenlijst opgesteld waarin allereerst de gegevens met betrekking tot de deelname van de DTF 50 worden geïnventariseerd alsook de behaalde ondernemingsgroei (afhankelijke variabele). Deze gegevens zijn afkomstig van de publieke website over de DTF 50. Vervolgens is het gehanteerde BM (onafhankelijke variabele) aan de hand van een checklist in kaart gebracht. De vragenlijst wordt afgesloten met een aantal vragen met betrekking tot de controlevariabelen.

Om de datacollectie systematisch te laten verlopen en het verwerkingsproces te vergemakkelijken is de vragenlijst gedigitaliseerd en gepubliceerd op ThesisTools Online Enquêtes (2013). In bijlage B is de volledige vragenlijst terug te vinden.

De antwoorden op de vragenlijst zijn na de datacollectie naar Microsoft Excel geëxporteerd en nagekeken op inconsistenties. Vervolgens zijn de gegevens naar IBM SPSS Statistics 21 geëxporteerd om verdere analyses

mogelijk te maken. Hieraan voorafgaand zijn diverse vragen waar open antwoorden op zijn gegeven opnieuw gehercodeerd naar bestaande antwoordcategorieën en zijn diverse nieuwe variabelen toegevoegd.

3.3.1 Onafhankelijke variabelen

Om te kunnen bepalen wat voor een type BM een onderneming hanteert is elk bedrijf geanalyseerd aan de hand van een checklist. De checklist van Zott en Amit (2007a) is hiervoor als basis gebruikt waarbij de stellingen zijn geherformuleerd zodat deze konden worden gecategoriseerd in twee onderdelen. Het eerste onderdeel toetst in hoeverre een bedrijf een traditioneel BM hanteert, het tweede onderdeel doet dit met betrekking tot de mate waarin een bedrijf een innovatief BM hanteert.

Vervolgens is binnen beide onderdelen een uitsplitsing gemaakt in de vier bouwstenen zoals omschreven in hoofdstuk 2.1.2; waardepropositie, winstformule, essentiële middelen en essentiële processen. Stellingen waar bijvoorbeeld aan gedacht kan worden zijn: er is sprake van lage marges, het bedrijf heeft veel specialisten in dienst en het BM brengt nieuwe partijen bij elkaar. Op alle voorgenoemde stellingen is een score van sterk mee oneens, oneens, eens en sterk mee eens te behalen.

De stellingen over de vier bouwstenen worden aangevuld met een categorie algemeen. De algemene categorie betreft een aantal stellingen welke niet in de bouwstenen behandeld worden zoals bijvoorbeeld de externe omgeving. De volledige checklist is terug te vinden in bijlage A.

Door de checklist te doorlopen wordt allereerst bepaald welk karakter elke bouwsteen binnen het BM van een onderneming heeft. Zodoende is er voor alle vier de bouwstenen een dichotome variabele opgenomen waarbij een score van 0 = traditioneel en 1 = innovatief mogelijk is.

De volgende stap in het bepalen van het BM van een onderneming is het bepalen van het archetype BM dat een onderneming hanteert. Dit wordt gedaan op basis van het inzicht dat is verkregen in de literatuurstudie en bij het bepalen van het karakters van de bouwstenen. De variabele die hier uit voortvloeit kent de volgende categorische waarden: 1 = operational excellence, 2 = product leadership, 3 = customer intimacy, 4 = aanzienlijk assortiment, 5 = platforms, 6 = advertenties, 7 = freemium, 8 = gratis.

Op basis van het bepalen van het archetype BM wat een onderneming hanteert kan vervolgens eenvoudig worden bepaald of dit een traditioneel of innovatief BM is. Dit omdat waarden 1 t/m 3 onder de traditionele BM's vallen en waarden 4 t/m 8 onder de innovatieve BM's vallen. Dit resulteert in een dichotome variabele met een score van 0 = traditioneel en 1 = innovatief.

Alle 158 unieke instanties zijn getoetst op basis van de checklist. Met name de websites van de ondernemingen zijn geraadpleegd om tot de gewenste data te komen. Deze data is, indien nodig, aangevuld met andere openbare bronnen zoals jaarverslagen, *social media* en zoekmachines op het internet.

3.3.2 Afhankelijke variabelen

Om de groei van een onderneming in kaart te brengen is niet alleen gekeken naar de absolute groei van een onderneming maar ook naar de consistentie van deze groei. Onderstaand een toelichting op de totstandkoming van deze groei indicatoren.

Aantal jaren van deelname

De eerste groei indicator betreft het aantal jaren van deelname van een onderneming. Om hier toe te komen is allereerst een vijftal dichotome variabelen aangemaakt, deelname jaar 2008, 2009, 2010, 2011 en 2012, waarbij de scores 0 = nee en 1 = ja gelden. Of een onderneming daadwerkelijk heeft deelgenomen in een jaar wordt onttrokken uit de ranglijsten van de DTF 50. Vervolgens is er een nieuwe ratioschaal variabele aangemaakt met daarin de som van het aantal jaar waarin het bedrijf deelnam. Voor deze variabele gelden de volgende scores: 1 = 1 jaar, 2 = 2 jaar, 3 = 3 jaar, 4 = 4 jaar en 5 = 5 jaar. Hoe hoger de score, hoe consistentier de groei.

Totaalscore ranglijst

Groei indicator twee bestaat uit een totaalscore op basis van de plaats in de ranglijst in elk van de jaren dat een onderneming deelnam aan de DTF 50. Hiervoor is voor elk jaar een ratioschaal variabele opgenomen waarin de plaats in de DTF 50 is opgenomen. Dit resulteerde in 5 variabelen: plaats in 2008, 2009, 2010, 2011 en 2012. Hierbij zijn scores mogelijk van 1 = eerste plaats, 2 = tweede plaats, ...50 = vijftigste plaats. Uit de ranglijsten van de DTF 50 is vervolgens de hiervoor genoemde score onttrokken. Wanneer een onderneming in dat jaar niet terugkomt in de ranglijst dan is dit opgenomen als *missing value* in de dataset.

Uiteindelijk is er één ratioschaal variabele gemaakt. Allereerst is dit gedaan door alle antwoorden om te scoren, zodat elke onderneming per jaar een score van 0 tot 50 punten kan halen (eerste plaats = 50 punten, tweede plaats = 49 punten,....vijftigste plaats = één punt, niet in ranglijst = 0 punten). Vervolgens zijn de scores van alle jaren bij elkaar opgeteld waarbij een score van 1 (een keer deelgenomen, plaats 50) tot theoretisch 250 (vijf keer deelgenomen, alle jaren eerste plaats) mogelijk is. Hoe hoger de score, hoe sterker en consistentere de groei.

Totaalscore omzetgroei

De laatste groei indicator die in kaart is gebracht is de totaalscore op basis van de omzetgroei. Om tot de relevante cijfers te komen is Deloitte benaderd. Zij wilden zonder opgave van reden geen medewerking verlenen aan het onderzoek. Vervolgens is getracht om via de Orbis-Bureau Van Dijk database tot de relevante omzetcijfers te komen. Helaas bleek het merendeel van de betrokken bedrijven deze cijfers niet te publiceren. Derhalve is besloten om de gepubliceerde uitkomsten uit de ranglijsten van DTF 50 te hanteren.

De uitkomst van de DTF 50 competitie is berekend over de vijf jaren voorafgaand aan het jaar van deelname. Dit betekent dat voor het deelnamejaar 2008 de omzetcijfers van 2003, 2004, 2005, 2006 en 2007 zijn gehanteerd. Om vervolgens tot het omzetgroeipercentage te komen hanteert Deloitte de volgende berekening:

$$\frac{[o_5 - o_1]}{o_1} \times 100$$

Waarbij:

o_5 = Netto omzet laatste jaar meetperiode

o_1 = Netto omzet eerste jaar meetperiode

Ook voor de omzetgroei is voor elk jaar een ratioschaal variabele opgenomen waarbij het groeipercentage als score is ingevuld. Ook hier is van toepassing dat wanneer een onderneming in dat jaar niet vertegenwoordigd is in de DTF 50 dan is deze onderneming opgenomen als *missing value*. Om tot een nieuwe ratioschaal variabele te komen, zijn alle scores van de jaren van deelname bij elkaar opgeteld. Hierbij zijn de *missing values* als score = 0 meegenomen. De uitkomst van de groei indicator omzetgroei geeft een beeld van de absolute groei van een onderneming in de afgelopen 5 jaar. Hierbij geldt ook weer dat hoe hoger de score, hoe sterker de groei.

3.3.3 Controlevariabelen

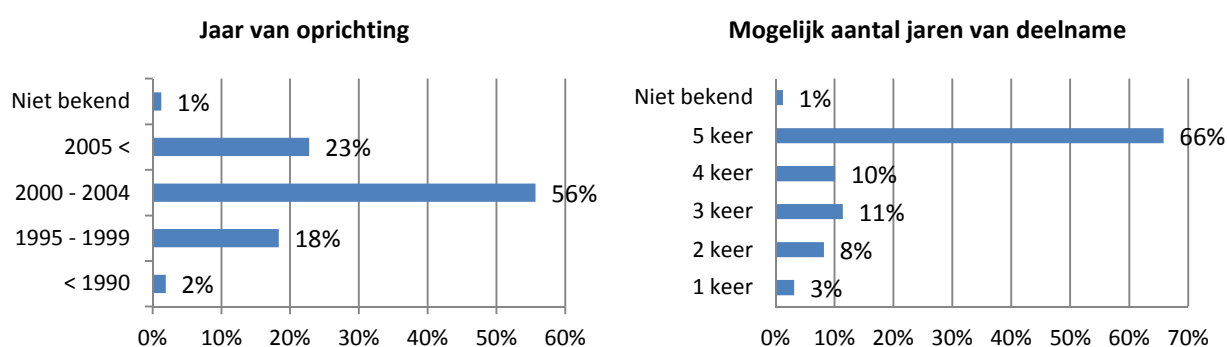
In dit onderzoek is een aantal controlevariabelen opgenomen. Dergelijke variabelen maken inzichtelijk of er naast de onafhankelijke variabelen nog andere variabelen zijn die de uitkomsten van het onderzoek kunnen beïnvloeden (Baarda & De Goede, 2001). Hieronder worden de vier controlevariabelen in dit onderzoek besproken.

Aantal mogelijke jaren van deelname aan DTF 50

Het is van belang om te kijken hoe vaak een onderneming maximaal heeft kunnen deelnemen aan de DTF 50 omdat dit van invloed zou kunnen zijn op de groei indicatoren. Bijvoorbeeld omdat een onderneming die is opgericht in 2006 slechts tweemaal aan de competitie heeft kunnen mee doen (2011 en 2012).

De variabele 'jaar van oprichting' is allereerst als een ratioschaal variabele opgenomen waarin het jaar van oprichting als score geldt. Om het jaartal te achterhalen is onder meer gekeken op de website van de onderneming, via de Orbis-Bureau Van Dijk database of andere publieke bronnen. Opvallend is dat er geen bedrijven hebben deelgenomen aan de DTF 50 die in de periode 1990 – 1994 zijn opgericht. Het merendeel van de deelnemende bedrijven (78,5%) is pas na de millenniumwisseling opgericht. In figuur 3.1 zijn deze uitkomsten geclusterd terug te vinden.

Vervolgens is er door een hercodering een nieuwe ratioschaal variabele opgesteld waarin is berekend hoe vaak een onderneming aan de DTF 50 heeft kunnen deelnemen. Hierbij zijn de volgende scores gehanteerd: oprichtingsjaar 2007 = 1 keer, oprichtingsjaar 2006 = 2 keer, oprichtingsjaar 2005 = 3 keer, oprichtingsjaar 2004 = 4 keer en oprichtingsjaar < 2004 = 5 keer.



Figuur 3.1. Jaar van oprichting en mogelijk aantal jaren van deelname van deelnemers DTF 50 (2008 – 2012)

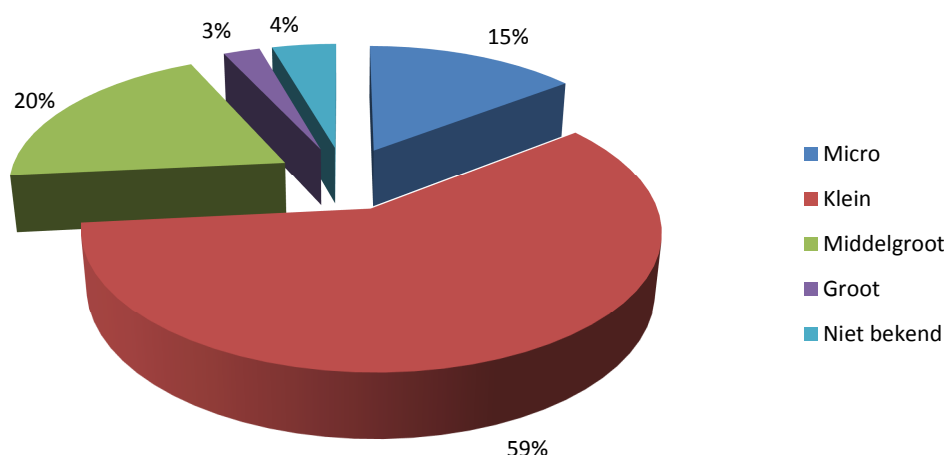
Uit figuur 3.1 blijkt dat 3,2% van de ondernemingen maximaal één keer heeft kunnen deelnemen, 8,2% maximaal twee keer, 11,4% maximaal drie keer en 10,1% maximaal vier keer. Veruit de meerderheid van de ondernemingen (65,8%) heeft alle jaren deel kunnen nemen aan de DTF 50.

Aantal werknemers

De tweede controlevariabele betreft het aantal werknemers dat in dienst is van een onderneming. Jonge ondernemingen waar sprake is van een sterke omzetgroei laten over het algemeen ook een sterke groei in het aantal werknemers zien (Hamel, 1999). In die zin zou kunnen worden gesteld dat het waarschijnlijk is dat een onderneming met een beperkt aantal werknemers een sterke omzetgroei vertoont dan een onderneming met een groot aantal werknemers.

Het jaar van deelname is als peildatum genomen om het aantal werknemers te bepalen. Om het daadwerkelijke aantal werknemers te bepalen is allereerst de Orbis-Bureau Van Dijk database geraadpleegd. Indien de gewenste informatie in deze database ontbrak, is de website van de onderneming en andere publieke bronnen geraadpleegd om tot deze informatie te komen. In zeven gevallen is het echter niet mogelijk geweest om het daadwerkelijke aantal te achterhalen.

In eerste instantie is er voor gekozen om een ratiovariabele op te nemen waarbij het aantal werknemers als score geldt. Dit gaf een zeer diffuus beeld, blijkend uit een minimale score van 2 (werknemers), maximale score van 4.000 en een gemiddelde van 73. Derhalve is besloten om deze variabele te hercoderen naar een categorische variabele bestaande uit de volgende categorieën (volgens de richtlijnen van de Europese Commissie,1996): 1 = Micro (< 10 werknemers), 2 = klein (10 – 49 werknemers), 3 = middelgroot (50 -249 werknemers) en 4 = groot (> 250 werknemers).



Figuur 3.2. Bedrijfsgrootte deelnemers DTF 50 in de periode 2008 - 2012

Figuur 3.2 toont de bedrijfsgrootte van de deelnemers van de DTF 50. Hier komt duidelijk naar voren dat kleine ondernemingen sterk vertegenwoordigd zijn in de DTF 50, terwijl grote ondernemingen juist zijn ondervertegenwoordigd.

Sector

De derde controlevariabele is de sector waarin de onderneming actief is. Bepaalde sectoren kennen een sterkere groei dan andere sectoren wat van invloed kan zijn op de groei van een onderneming. Uit onderzoek van het CBS (2012) blijkt bijvoorbeeld dat de sector landbouw, bosbouw en visserij de afgelopen jaren geen krimp heeft gekend terwijl de sector bouwnijverheid een sterke krimp kent.

Om in kaart te brengen in welke sector een onderneming actief is, is de Orbis-Bureau Van Dijk database geraadpleegd. In een nominale variabele zijn de verschillende sectoren gescoord. Omdat de Orbis-Bureau Van Dijk database een groot aantal sectoren onderscheid, is er voor gekozen om deze variabele te hercoderen naar de sectoren die de Kamer van Koophandel (2013) hanteert. Dit resulteerde in een categorische variabele met de volgende scores: 1 = Bouwnijverheid, 2 = Detailhandel, 3 = Financiële dienstverlening, 4 = Groothandel, 5 = Horeca, 6 = Industrie, 7 = Landbouw, Bosbouw en Visserij, 8 = Persoonlijke diensten, 9 = Vervoer, 10 = Zakelijke diensten en 11 = Overig.

Tabel 3.1

Indeling Deelnemers DTF 50 (2008 – 2012) naar Kamer van Koophandel sector

	Frequentie	Percentage	Cumulatief Percentage
Bouwnijverheid	1	0,6%	0,6%
Detailhandel	14	8,9%	9,5%
Financieel	1	0,6%	10,1%
Groothandel	14	8,9%	19,0%
Horeca	0	0,0%	19,0%
Industrie	2	1,3%	20,3%
Landbouw, Bosbouw en Visserij	0	0,0%	20,3%
Persoonlijke diensten	0	0,0%	20,3%
Vervoer	9	5,7%	25,9%
Zakelijke diensten	117	74,1%	100,0%
Overige	0	0,0%	100,0%
Totaal	158	100,0%	

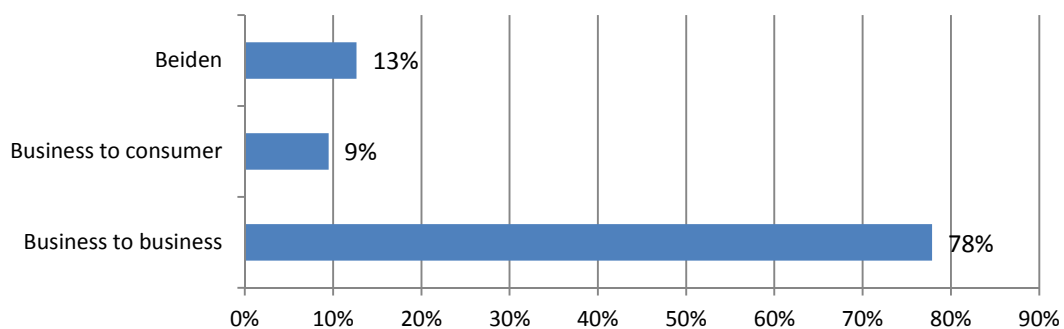
Tabel 3.1 toont de diverse sectoren waarin de ondernemingen actief zijn. Opvallend is dat bijna driekwart van de deelnemers in de zakelijke dienstverlening actief is. De vele consultancy bedrijven lijken hier debet aan te zijn. De sectoren Horeca, Landbouw, Bosbouw en Visserij en Persoonlijke diensten komen in zijn geheel niet voor onder de deelnemende bedrijven van de Deloitte Technology Fast 50 2008 - 2012. Een verklaring kan zijn dat technologiebedrijven over het algemeen minder actief zijn in deze sectoren.

Gezien het beperkt aantal bedrijven wat actief is in bepaalde sectoren is er voor gekozen om een nieuwe variabele aan te maken waarin slechts een onderscheid wordt gemaakt tussen bedrijven die actief zijn in de zakelijke dienstverlening (score = 1) en bedrijven die actief zijn in overige sectoren (score = 0). Op deze manier ontstaan er twee deelpopulaties waardoor er alsnog statistisch significante uitspraken gedaan kunnen worden.

Doelgroep

Tot slot heeft de vierde controlevariabele betrekking op de doelgroep waar een onderneming uit de DTF 50 zich op richt. Zodoende kan er worden gekeken of de keuze voor een doelgroep van invloed is op de groei van een onderneming.

De doelgroep van de onderneming is gemeten op nominaal niveau wat resulteerde in een variabele met de volgende scores: 1 = *business to business*, 2 = *business to consumer* en 3 = *beiden*. Om inzichtelijk te krijgen op welke doelgroep een onderneming zich daadwerkelijk richt zijn de websites van alle deelnemende bedrijven bestudeerd. Met name op basis van de producten, en dus de waardepropositie, welke een onderneming aanbiedt is de doelgroep af te leiden.



Figuur 3.3. Doelgroep deelnemers DTF 50 in de periode 2008 - 2012

Bovenstaand figuur (figuur 3.3) laat zien dat de ondernemingen uit de DTF 50 zich vooral richten op zakelijke klanten. Het consumentensegment is daarentegen zwaar ondervertegenwoordigd. Gezien de aanwezigheid van een groot aantal consultancy bedrijven in de onderzoekspopulatie is dit niet geheel verwonderlijk; een consument zal immers niet snel een beroep doen op een consultant.

3.4 Betrouwbaarheid

Omdat dit onderzoek door één persoon is uitgevoerd is de betrouwbaarheid van de checklist gewaarborgd aan de hand van de test-retest methode (Dul & Hak, 2007), waarbij een onderneming op een later moment nogmaals wordt onderzocht. Gezien de tijdsperiode van dit onderzoek is er voor gekozen om niet alle ondernemingen aan een tweede inventarisatie te onderwerpen maar is besloten om dit om de vijf ondernemingen te doen. Dit betekent dat er in totaal 32 ondernemingen opnieuw zijn getoetst. Hieruit is gebleken dat de toetsing vrij consistent was; zes van de 32 opnieuw getoetste bedrijven bleken een andere invulling aan één van de bouwstenen te geven dan in eerste instantie was bepaald (bijvoorbeeld innovatief in plaats van traditioneel). Bij twee bedrijven resulteerde dit in een ander eindoordeel (traditioneel in plaats van innovatief BM).

4 Analyse en resultaten

In dit onderzoek zijn in het totaal 158 unieke ondernemingen gescoord en geanalyseerd. Voor een aantal ondernemingen konden de gewenste gegevens niet worden achterhaald. De betreffende controlevariabelen (aantal werknemers en oprichtingsjaar) zijn als *missing value* opgenomen in de dataset. Deze ondernemingen zijn echter niet uitgesloten van verdere analyses omdat andere informatie over deze ondernemingen wel bruikbaar is voor dit onderzoek. De steekproefgrootte wordt per hypothese in de tabel aangegeven.

4.1 Traditioneel business model versus innovatief business model

De eerste hypothese die wordt getoetst is: *Ondernemingen die meedoen aan de Deloitte Technology Fast 50 hanteren vaker een innovatief business model dan een traditioneel business model.* Om dit te toetsen is een frequentieverdeling opgesteld die terug te vinden is in tabel 4.1. Hierin zijn de diverse archetypen onderverdeeld naar traditionele en innovatieve BM's.

Tabel 4.1

Uitsplitsing gehanteerde business models van de deelnemers van de DTF 50 in de periode 2008 - 2012

		Frequentie	Percentage	Cumulatief Percentage
Traditioneel	Operational excellence	27	17,1%	17,1%
	Product leadership	16	10,1%	27,2%
	Customer intimacy	84	53,2%	80,4%
Innovatief	Aanzienlijk assortiment	7	4,4%	84,8%
	Platforms	20	12,7%	97,5%
	Advertenties	0	0,0%	97,5%
	Freemium	0	0,0%	97,5%
	Gratis	4	2,5%	100,0%
	Totaal	158	100,0%	

Het *customer intimacy* BM komt met 53,2% verreweg het meeste voor onder de deelnemers van de DTF 50 die een traditioneel BM hanteren. Dit is een gevolg van het hoge aantal consultancy bedrijven onder de deelnemers. Ook het *operational excellence* BM komt relatief vaak voor (17,1%) wat met name komt door de deelname van productiebedrijven aan de competitie.

Verder valt op dat bij de innovatieve BM's het platform BM met 12,7% het meeste voorkomt, in tegenstelling tot het aanzienlijk assortiment BM en gratis BM met respectievelijk 4,4% en 2,5%. Het advertentie BM en freemium BM zijn geheel afwezig onder de deelnemers van de DTF 50.

In tegenstelling tot de eerste hypothese blijken traditionele BM's met 80,4%, tegenover 19,6% innovatieve BM's, verreweg het vaakst voorkomen onder de snel groeiende ondernemingen van de DTF 50.

4.2 Ondernemingsgroei

Om de tweede hypothese, *Ondernemingen die meedoen aan de Deloitte Technology Fast 50 en een innovatief business model hanteren laten een sterkere ondernemingsgroei zien dan ondernemingen die een traditioneel business mode hanteren*, te testen is er per groei indicator een univariate analyse (UNIANOVA) uitgevoerd. Met deze UNIANOVA wordt de relatie (eenzijdige beïnvloeding) van een onafhankelijke categorische variabele (hier type BM) op een afhankelijke ratiovariabele (hier groei indicator) op statistische significantie getoetst (De Vocht, 2011). Hierbij wordt ook rekening gehouden met de invloed van de controlevariabelen op de relatie

tussen het type BM en de groei indicator. Voor deze analyses wordt het meest gebruikelijke significantieniveau α van 5% aangehouden (Van Dalen & De Leede, 2009; De Vocht, 2011).

Allereerst zullen de beschrijvende kenmerken van deze analyse worden besproken. Vervolgens zullen kenmerken worden getoetst op statistische significantie.

Tabel 4.2

Gemiddelde scores en standaarddeviaties per business model voor de drie groei indicatoren

	Traditioneel Business Model M (Sd)	Innovatief Business model M (Sd)	Totaal M (Sd)
Aantal keer in ranking	1,49 (0,722)	2,03 (1,085)	1,60 (0,830)
Totaalscore o.b.v. ranking	36,09 (27,184)	56,66 (40,724)	40,09 (31,220)
Totaalscore o.b.v. omzet	1791,91 (3266,741)	2921,00 (2685,446)	2011,66 (3185,292)
<i>n</i>	120	29	149

Tabel 4.2 toont aan dat innovatieve BM's op alle groei indicatoren beter scoren dan traditionele BM's. Gemiddeld komen innovatieve BM's vaker voor ($M = 2.03$) in de top 50 dan traditionele BM's ($M = 1,49$). Ook hebben innovatieve BM's een hogere score op basis van de ranking ($M = 56,66$) dan de traditionele BM's ($M = 36,09$). Tot slot is de gemiddelde omzet van innovatieve BM's ook hoger dan traditionele BM's, respectievelijk 2.921% tegenover 1.792%. Hier staat tegenover dat de spreiding op de variabelen 'aantal keren in de ranking' en 'totaalscore o.b.v. ranking' ook groter is.

Om inzichtelijk te krijgen of de positieve invloed van innovatieve BM's op de groei indicatoren daadwerkelijk statistisch significant is, zijn er drie UNIANOVA's uitgevoerd, per groei indicator één. Hierbij is rekening gehouden met de controlevariabelen; deze zijn als categorische variabelen bij de UNIANOVA's betrokken om zodoende te bekijken of zij een versturende invloed op deze relatie hebben.

Allereerst is er getoetst op het effect van het hanteren van een innovatief BM op het gemiddeld aantal keer dat een onderneming in de DTF 50 voorkomt. Hiervoor is een kritieke waarde van 3,90 ($F_{1,143,0.05}$) gehanteerd. Conform de tweede hypothese is er een significant effect gevonden, $F(1, 143) = 6,797$, $p = 0,010$. Dit betekent dat een innovatief BM een significant positievere invloed heeft op het aantal keer dat een onderneming terugkomt in de ranking van de DTF 50 dan een traditioneel BM. Echter wanneer de controlevariabele 'aantal mogelijke deelname jaren' wordt meegenomen in de analyse dan komt er tevens een significant effect naar voren, $F(1, 143) = 5,253$, $p = 0,023$. Dit betekent dat 'het aantal mogelijke deelname jaren' een versturende invloed heeft op de relatie tussen het type BM en het aantal keer dat een onderneming in de DTF 50 voorkomt. Concluderend kan gesteld worden dat er weliswaar een positieve invloed van een innovatief BM uitgaat met betrekking tot het aantal keer voorkomen in de DTF 50, maar dat dit geen autonoom karakter heeft.

Vervolgens wordt met de tweede UNIANOVA gekeken naar de statistische significantie van het effect van innovatieve BM's op de tweede groei indicator: de gemiddelde totaalscore op basis van de ranking. Ook hier geldt weer een kritieke waarde van 3,90. In overeenstemming met de tweede hypothese is het effect van het hanteren van een innovatief BM significant, $F(1, 143) = 6,527$, $p = 0,012$. Dit betekent dat innovatieve BM's een significant positievere invloed hebben op de totaalscore op basis van ranking dan traditionele BM's, waarbij deze invloed een autonoom karakter lijkt te hebben. De verschillende controlevariabelen waren niet van invloed op dit resultaat.

De laatste groei indicator die aan een UNIANOVA is onderworpen is de gemiddelde totaalscore op basis van omzet. In tegenstelling tot de tweede hypothese lijkt het hanteren van een innovatief BM geen significant effect te hebben op de gemiddelde totaalscore van de omzet, $F(1, 143) = 0,415$, $p = 0,521$.

Op basis van de drie voorgaande UNIANOVA's die de invloed van innovatieve BM's op de groei indicatoren toetsen op statistische significantie kan worden geconcludeerd dat hypothese twee deels wordt bevestigd en deels moet worden verworpen.

5 Discussie

In dit onderzoek is de invloed van het hanteren van een innovatief BM op ondernemingsgroei onderzocht. Geconcludeerd kan worden dat het hanteren van een innovatief BM tot een consistentere ondernemingsgroei leidt dan een traditioneel BM. Ten opzichte van een traditioneel BM leidt het echter niet tot een sterkere ondernemingsgroei.

Ondernemingen die meedoen aan de DTF 50 bleken, in tegenstelling tot de eerste hypothese, vaker een traditioneel BM te hanteren dan een innovatief BM. Een verklaring voor dit resultaat kan liggen in de oververtegenwoordiging van het aantal consultancy bedrijven in de steekproef. Zij hanteren voornamelijk het traditionele BM *customer intimacy* ($n = 84$).

De tweede hypothese kan deels worden bevestigd; innovatieve BM's hebben een positieve invloed op het aantal keer dat een onderneming in de DTF 50 competitie voorkomt en op de totaalscore op basis van de ranking. Wel betreft de eerste invloed een niet autonome relatie. De tweede hypothese moet echter worden verworpen op het gebied van de veronderstelling dat een innovatief BM een positieve invloed heeft op de omzetgroei van een onderneming in de afgelopen vijf jaar.

Innovatieve BM's worden aangetroffen in snelgroeiende ondernemingen maar zijn zeker niet het dominante BM. Hierbij lijkt het erop dat ondernemingen welke een innovatief BM hanteren over het algemeen een consistentere groei doormaken; ze komen vaker terug in de DTF 50 ranking en eindigen in deze ranking gemiddeld gezien ook hoger. Het laatste lijkt te impliceren dat ze dus ook sterker groeien. Deze gevolgtrekking houdt echter geen stand wanneer er gekeken wordt naar de groei op basis van de omzet van de afgelopen vijf jaar, hier is namelijk geen significante invloed terug te vinden. Wellicht kan dit verklaard worden doordat er over de afgelopen vijf jaar is gemeten waarin er sprake was van een ernstige crisis. Als gevolg hiervan fluctueerde de omzetpercentages per jaar sterk (zowel het gemiddelde als maximum). Dit kan een vertroebelde werking op de analyse hebben gehad. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een onderneming met een traditioneel BM net twee jaren heeft meegedaan waarin het gemiddelde en het maximum van de omzetgroei beide hoger lagen waardoor zij op de groei indicator 'omzet' hoger scoorden dan een onderneming die een innovatief BM hanteerde maar net in twee jaren deelnam waarin het gemiddelde en het maximum van de omzetgroei lager lagen.

In tegenstelling tot de eerste hypothese blijkt dat onder snelgroeiende ondernemingen een traditioneel BM vaker wordt teruggevonden dan een innovatief BM. Dit betekent dat ondernemingen die zich in een competitieve markt bevinden, de zogenaamde *Red Oceans* van Kim en Mauborgne (2004), focus aanbrengen en incrementeel innoveren ook zeker een sterke ondernemingsgroei kunnen laten zien.

In die zin kan ook worden verondersteld dat de vernieuwende manieren om tot zakelijk verkeer te komen door de komst van IT, mondialisering en de kenniseconomie (hier de innovatieve BM's), (nog) niet positief hebben bijgedragen aan de mate waarin ondernemingen groeien. De mythe dat innovatieve BM's een positievere bijdrage leveren aan ondernemingsgroei dan traditionele BM's lijkt dan ook op basis van dit onderzoek naar het rijk der fabelen te moeten worden verwezen.

De keuze van een onderneming om een bepaald BM te implementeren is niet eenvoudig te maken. Is het verstandig om een traditioneel BM te hanteren waarbij de nadruk ligt op de bouwstenen essentiële middelen, essentiële processen en winstformule (kostenstructuur) of een innovatief BM te hanteren waarbij de nadruk ligt op de bouwstenen waardepropositie, essentiële processen en winstformule (verdienmodel)? Zoals hierboven reeds geschetst is het moeilijk om hier een klip en klaar antwoord op te geven. Enerzijds valt te stellen dat er nog veel groei kan worden bewerkstelligd door focus aan te brengen en dus een traditioneel BM te hanteren. Uit de resultaten blijkt echter dat traditionele BM's niet beter scoren op consistente groei. Wellicht dat Porter (1996) in die zin gelijk heeft; focus aanbrengen is mogelijk maar bereikt op een gegeven moment een plafond waar iedereen hetzelfde lijkt te doen in een zeer competitieve markt, de eerder

genoemde *Red Oceans* van Kim en Mauborgne (2004). Anderzijds valt te beargumenteren dat een innovatief BM tot een consistentere groei lijkt te leiden ten opzichte van traditionele BM's en zodoende een beter perspectief bieden; een onderneming moet immers blijven groeien wil zij overleven (Ahlstrom 2010; Hamel, 1999; Pfeffer, 1998; Rappaport & Mauboussin, 2001). Wanneer ondernemingen zich hierbij richten op onontgonnen markten middels een innovatief BM dan kan dit leiden tot winstgevende groei; de door Kim en Mauborgne (2004) omschreven *Blue Oceans*.

Wellicht dat het antwoord ergens in het midden ligt. In de praktijk is al duidelijk zichtbaar dat ondernemingen die een traditioneel BM hanteren inmiddels die elementen hebben omarmd die de komst van innovatieve BM's hebben mogelijk gemaakt. Alle ondernemingen uit de populatie maken uitvoerig gebruik van het Internet. Bij veel ondernemingen is er sprake van een kennisintensieve organisatie en een aanzienlijk aantal ondernemingen is actief over de gehele wereld. Het lijkt er op dat ondernemingen die een traditioneel BM hanteren langzaam aan het veranderen zijn en hun blik naar de toekomst verleggen waarbij steeds meer bouwstenen van een innovatief BM omarmd worden. In die zin kan worden gesteld dat een onderneming op korte termijn de nadruk moet leggen op een traditioneel BM en op lange termijn op zoek moet gaan naar een innovatief BM waarbij nieuwe markten en transactiemechanismen worden aangeboord. Om het in de woorden van Jack Welch, de voormalige CEO van General Electric te stellen: "You can't grow long term if you can't eat short term. Anyone can manage short. Anyone can manage long. Balancing those two things is what management is."

Er dienen ook enkele kanttekeningen te worden geplaatst bij dit onderzoek. Allereerst brengt de gehanteerde steekproef een aantal beperkingen met zich mee. Het betreft hier alleen aan technologie gerelateerde bedrijven, generalisaties naar andere ondernemingen zijn dus niet zonder meer te maken. Een dergelijk homogene populatie geeft echter wel handvatten voor replicatieonderzoeken die betrekking hebben op andere populaties binnen het domein (Dul & Hak, 2007). Ook kan verwacht worden dat onderneming die sterk verbonden zijn met technologie vaker en uitvoeriger gebruik maken van de ontwikkelingen in de IT. Dit kan betekenen dat innovatieve BM's in andere sectoren in nog beperktere mate worden terug gevonden, wat generalisaties nog verder bemoeilijkt. Daarnaast betreft het bedrijven met een bovenmatige groei wat betekent dat de conclusies niet zonder meer door te trekken zijn naar bedrijven die een gemiddelde of onder gemiddelde groei doormaken. Voorts is een opmerking op zijn plaats dat het een competitie betreft waar bedrijven zich voor dienen aan te melden, zodoende blijven ondernemingen die niet aan deze competitie mee doen maar wellicht wel een sterke groei doormaken buiten beschouwing. Vervolgonderzoek zou zich dan ook op andere sectoren moeten richten, waarbij een steekproef wordt gehanteerd waarin elk bedrijf dat zich in de populatie bevindt kan voorkomen. Zo kan er een completer beeld ontstaan waarin ook ondernemingen voorkomen die een gemiddelde, onder gemiddelde omzetgroei of zelfs een omzetverlies vertonen.

Een tweede kanttekening is dat dit onderzoek alleen gemeten is op basis van omzetgroei wat slechts één van de manieren is om de groei van een onderneming te meten. Wanneer er op meerdere facetten van groei wordt gemeten ontstaat er een completer beeld. Voor toekomstig onderzoek betekent dit dat er meer gegevens moeten worden verzameld over een periode van vijf jaar. Hierbij ligt de voorkeur op het verkrijgen van de gegevens per jaar en niet bijvoorbeeld een percentage van de stijging van de omzet, aantal medewerkers, marktaandeel, activa etc. van de afgelopen vijf jaar. Op deze manier is de consistentie van de groei beter in kaart te brengen.

Een laatste kanttekening is te plaatsen bij de subjectieve toetsing van de BM's van de ondernemingen. Pas sinds de jaren negentig wordt er uitvoerig geschreven over het concept BM's. Dit betekent dat de theorie hieromtrent nog niet geheel uitgekristalliseerd is en er nog geen consensus bestaat over de definitie, de bouwstenen en de diverse archetypen. Voor dit onderzoek is getracht om op basis van een theoretische verkenning tot een zo compleet mogelijk beeld te komen van deze begrippen maar dit neemt niet weg dat dit naar inzicht van de onderzoeker is gedaan. Daarbij hanteren ondernemingen dikwijls meerdere BM's wat het vaststellen van het gehanteerde BM verder belemmert. De gehanteerde checklist, welke terug te vinden is in bijlage A, is wel te gebruiken voor vervolgonderzoek. Deze kan als handvat dienen en aangepast worden aan de

meest recente wetenschappelijke inzichten op het gebied van het concept BM's. Ook de daadwerkelijk toetsing is subjectief; dit is gedaan vanuit het oogpunt van de onderzoeker en niet geverifieerd door andere onderzoekers. In vervolgonderzoek kan dit worden ondervangen door de checklist door twee of meerdere personen achtereenvolgens te laten invullen.

Met dit onderzoek is gepoogd een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot het concept BM's. Hierbij is allereerst getracht helderheid te scheppen omtrent de definitie van dit concept, de verschillende bouwstenen en de diverse archetypen. Tegelijkertijd is er onderzocht of het voor een onderneming nu verstandiger is om een innovatief of een traditioneel BM te hanteren. Tot op heden is hier nog nauwelijks onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek is een eerste aanzet om dit inzichtelijk te krijgen. Voor het management van ondernemingen is dit van groot belang omdat zij door dit onderzoek rekening kunnen houden met de inrichting van de bouwstenen van het BM van de onderneming ten einde een sterkere en consistentere groei te realiseren.

Referenties

- Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York, New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Afuah, A. , & Tucci C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. New York, New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 11-24.
- Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired Magazine*, Oct 2004.
- Baarda, D. B., & De Goede, M. P. M. (2001). Basisboek methoden en technieken. *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Stenfert Kroese: Groningen
- Baden-Fuller, C. , & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Bakker, P. (2002). Free daily newspapers-business models and strategies. *International Journal on Media Management*, 4(3), 180-187.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 233-237.
- Bellman, R. , Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, vol. 5, no. 4, 469-503.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. , & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011, 100-107.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Grooirekeningen; kerncijfers*. Geraadpleegd op: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81429ned&D1=35-42&D2=0-4,18-21,25,29-31,36,41&D3=0&D4=14-16&HDR=G2,T&STB=G1,G3&VW=T>
- Chesbrough, H.W. , Rosenbloom R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-offs Companies. *Industrial and Corporate Change*, 3, 529-555.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- van Dalen, J., & de Leede, E. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. LEMMA, Den Haag
- Davidsson, P. (1989) Entrepreneurship - and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Davidsson, P. (1991) Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6, 405-429.

- Deloitte. (2012). *Over Fast50*. Geraadpleegd op 16-12-2012:
http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/branches/technologie-media-telecommunicatie/deloitte-technology-fast50/over-fast50/index.htm
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Dul, J. , & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Abingdon: Routeledge.
- Europese Commissie (1996), *Definitie van kleine en middelgrote ondernemingen (MKB)*, Geraadpleegd op:
http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm
- Habraken, J. H. M. (2012). *Bronvermelding volgens de APA richtlijnen: handleiding*. Universiteit Tilburg.
- Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the corporation. *Harvard business review*, 77, 133-144.
- Hamel, G. (1999). Bringing Silicon Valley inside. *Harvard Business Review*, 77(5), 70.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. New York: Plume.
- Johnson, M. W. , Christensen, C. M. , & Kagerman, H. (2008), Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, dec. 2008, 50-59.
- Jones, G. M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: a Problem in Synthesis. *The Accounting Review*, vol. 35, no. 4, 619-626.
- Kamer van Koophandel (2013). *De Branchewijzer*. Geraadpleegd op 24-6-2013:
<http://www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kirzner, I. M. (1978). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- de Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Sniijders, J., & Westhof, F. (2011). Do SMEs create more and better jobs?
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/factsfigures-analysis/performance-review/pdf/dosmescreate-more-and-better-jobs_en.pdf.
- Maddison, A. (2007). *The world economy volume 1: A millennial perspective volume 2: Historical statistics*. Academic Foundation.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, May 2002, 86-92.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: a Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- Morris, M. , Schindehutte, M. , & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Orbis-Bureau Van Dijk (2013). *Company information around the globe*. Geraadpleegd op:
https://orbis.bvdinfo.com/version-201365/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=19A58X8Y8PJO60D
- Osterwalder, A. , Pigneur, Y. , & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association of Information Systems*, 15, 1-40.
- Osterwalder, A. , & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November 1996, 61-78.
- Rappa, M. (2000). Managing the digital enterprise. URL: http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html.
- Rappaport, A., & Mauboussin, M. J. (2001). *Expectations investing: Reading stock prices for better returns*. Harvard Business Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 85-90.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.
- Stam, E. (2005) The Geography of Gazelles in the Netherlands. *Journal for Economic and Social Geography (TESG)* 96.1, 121-127.
- Stam, E., Bosma, N. S., Van Witteloostuijn, A., Jong, J. J. P., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious Entrepreneurship: A Review of the academic Literature and New Directions for Public Policy. *Advisory Council for Science and Technology Policy*, 41.
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009) The Roles of R&D in New Firm Growth. *Small Business Economics* 33.1, 77-89.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-19.
- ThesisTools Online Enquêtes, geraadpleegd op:
http://www.thesistools.com/enquete_starten.php?ln=nl&userID=
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- De Vocht, A. (2011). *Basishandboek SPSS 19, IBM SPSS Statistics 19*. Bijleveld Press, Utrecht
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. *Journal of management*, 24(2), 235-262.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003) Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.

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

Bijlage A: Checklist toetsing Business Model

Bedrijfsinformatie		
Naam bedrijf		
Internetsite		
Vestigingsland	NL / BE	
Jaren van deelname	2008 / 2009 / 2010 / 2011 / 2012	
Nummer		

Groei		
Omzetgroei (2008, 2009, 2010, 2011, 2012)	%	ratio

Business model	Manier van meten	meetniveau
Algemeen traditioneel		
Er is sprake van een competitieve markt	so, o, e, se	Ordinaal
Er is sprake van een veel concurrentie	so, o, e, se	Ordinaal
Er vindt weinig innovatie plaats in de markt waar het bedrijf actief in is	so, o, e, se	Ordinaal
Algemeen innovatief		
Het bedrijf is in een relatief jonge markt (< 10 jr) actief	so, o, e, se	Ordinaal
Er is sprake van weinig concurrentie	so, o, e, se	Ordinaal
Er vindt veel innovatie plaats in de markt waar het bedrijf actief in is	so, o, e, se	Ordinaal
Claimt het bedrijf dat het een pionier is met dit BM?	o, e	Ordinaal
Het bedrijf innoveert continue met zijn BM	so, o, e, se	Ordinaal
Er zijn BM's van concurrenten met het potentieel om het BM van het bedrijf te ondermijnen	so, o, e, se	Ordinaal
Er zijn andere belangrijke onderdelen van het BM dat het innovatief maakt	so, o, e, se	Ordinaal
In zijn geheel is het BM van de onderneming innovatief	so, o, e, se	Ordinaal
Eindoordeel algemeen	Innovatief / traditioneel	
Waardepropositie traditioneel		
Er is sprake van waardecreatie door verbetering van de prestaties van producten of diensten	so, o, e, se	Ordinaal

Er is sprake van maatwerk van producten en diensten op basis van behoeften van klanten of klantgroepen	so, o, e, se	Ordinaal
Klanten worden geholpen om een bepaalde taak gedaan te krijgen	so, o, e, se	Ordinaal
Er wordt waarde toegevoegd door het aanbieden van een product met een superieur ontwerp	so, o, e, se	Ordinaal
Een wordt een vergelijkbare waarde ten opzicht van de concurrentie aangeboden tegen een lagere prijs	so, o, e, se	Ordinaal
Klanten worden geholpen om kosten te reduceren	so, o, e, se	Ordinaal
Waardepropositie innovatief		
Het BM gaat nieuwe combinaties van producten, diensten en informatie aan	so, o, e, se	Ordinaal
BM Bevredigt nieuwe behoeften welke klanten voorheen niet hadden doordat er geen vergelijkbaar aanbod aanwezig was	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM maakt producten en diensten toegankelijk die voorheen voor klanten niet bereikbaar waren	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM maakt producten en of diensten gemakkelijker en gebruiksvriendelijker	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM maakt het mogelijk om de vraag te bundelen	so, o, e, se	Ordinaal
Het bedrijf richt zich op onontgonnen markten	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM geeft toegang tot een ongekende variatie en aantal partijen en/ of goederen	so, o, e, se	Ordinaal
Eindoordeel waardepropositie	Innovatief / traditioneel	
Winstformule traditioneel		
Er ligt een sterke nadruk op kostenreductie	so, o, e, se	Ordinaal
Inventariskosten voor de deelnemers in het BM worden verlaagd	so, o, e, se	Ordinaal
Er is sprake van lage marges	so, o, e, se	Ordinaal
Kosten in het BM worden verlaagd (marketing-, verkoop-, transactie- en communicatiekosten)	so, o, e, se	Ordinaal
Winstformule innovatief		
Onderneming hanteert nieuwe transactiemechanismen om tot omzet te komen	so, o, e, se	Ordinaal
Beloningen aan de betrokken partijen van een transacties zijn nieuw	so, o, e, se	Ordinaal
De onderneming komt tot onconventionele kostenreductie (bijv. Inzetten van gebruikers)	so, o, e, se	Ordinaal
Eindoordeel winstformule	Innovatief / traditioneel	
Essentiele middelen traditioneel		
Er wordt toegang verstrekt aan een groot palet van producten, diensten, informatie en deelnemers	so, o, e, se	Ordinaal
Er zijn weinig specialisten in dienst van de onderneming	so, o, e, se	Ordinaal
De benodigde middelen zijn makkelijk toegankelijk voor concurrenten	so, o, e, se	Ordinaal
Essentiele middelen innovatief		
Patenten zijn een belangrijk concurrentievoordeel	so, o, e, se	Ordinaal
In welke mate is het BM afhankelijk van handelsgeheimen / copyrights	so, o, e, se	Ordinaal

Het bedrijf heeft veel specialisten in dienst	so, o, e, se	Ordinaal
Eindoordeel essentiële middelen	Innovatief / traditioneel	
Essentiële processen traditioneel		
Het BM is makkelijk schaalbaar (kan zowel klein als groot aantal transacties aan)	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM maakt het voor deelnemers mogelijk om wel geïnformeerd beslissingen te nemen	so, o, e, se	Ordinaal
Transacties zijn transparant: stromen en gebruik van informatie, diensten en goederen kunnen geverifieerd worden	so, o, e, se	Ordinaal
Als onderdeel van de transacties wordt informatie verstrekt aan deelnemers over de kwaliteit en aard van de verhandelde goederen	so, o, e, se	Ordinaal
Als onderdeel van de transacties wordt informatie verstrekt aan deelnemers over elkaar	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM zorgt over het algemeen voor een hoge transactie efficiency	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM faciliteert snelle transacties	so, o, e, se	Ordinaal
Door het BM zijn er weinig fouten in de uitvoer van transacties mogelijk	so, o, e, se	Ordinaal
Transacties zijn eenvoudig vanuit het gebruikersperspectief	so, o, e, se	Ordinaal
Essentiële processen innovatief		
Het BM brengt nieuwe partijen bij elkaar	so, o, e, se	Ordinaal
Het BM koppelt partijen aan transacties op nieuwe manieren	so, o, e, se	Ordinaal
De rijkheid (b.v. kwaliteit en diepte) van sommige van de koppelingen tussen partijen is vernieuwend	so, o, e, se	Ordinaal
Eindoordeel essentiële processen	Innovatief / traditioneel	
Eindoordeel business model	Innovatief / traditioneel	
Archetype business model traditioneel*	OE / PL / CI	
Archetype business model innovatief**	AA / PF / AD / FM / GR	

so = sterk mee oneens, o = mee oneens, e = eens, se = sterk mee eens

* OE = operational excellence, PL = product leadership, CI = customer intimacy

** AA = aanzienlijk assortiment, PF = platforms, AD = advertenties, FM = freemium, GR = gratis

Controle variabelen		
Oprichtingsjaar	jaar	ratio
Hoeveel personeelsleden zijn er in dienst van de onderneming?	pers.	ratio
In welke sector is de onderneming actief?	sector	Nominaal
Wat is de doelgroep van de onderneming?	B2B / B2C / Beide	Nominaal
Is er sprake van sterke regulering?	ja / nee	Nominaal
Ontvangt de onderneming enige vorm van subsidie?	ja / nee	Nominaal

Bijlage B: Online vragenlijst

Start

www.thesisools.com

- 1.**
Naam van Onderneming?
- 2.**
Internetadres
- 3.**
Bedrijf gevestigd in NL of BE?
 Nederland
 België

 PDFmyURL.com

4.

Jaar van deelname?

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012

5.

Nummer?

6.

Omzetstijging afgelopen 5 jaar

- 2004-2008
- 2005-2009
- 2006- 2010
- 2007-2011
- 2008-2012

7.

Bouwstenen

Traditioneel of Innovatief BM?

	Traditioneel	Innovatief
Waardepropositie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winstformule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essentiele Middelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essentiele Processen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

Archetype BM

Operational Excellence
 Product Leadership
 Customer Intimacy
 Aanzienlijk Assortiment
 Platforms
 Advertenties
 Freemium
 Gratis
 Anders, namelijk:

9.

Eindoordeel BM*

Traditioneel BM
 Innovatief BM

10.

Zekerheid met betrekking tot beoordeling BM*

- Zeker
- Waarschijnlijk
- Wilde gok

11.

Hoe lang bestaat de onderneming?

12.

Hoeveel personeelsleden zijn er in dienst van de onderneming?

13.

In welke subsector is de onderneming actief?

14.

Wat is de doelgroep van de onderneming?

- Business to Business
- Business to Consumer
- Zowel B2B als B2C

15.

Is er sprake van sterke regulering?

- Ja
- Nee
- Niet bekend

16.

Is er sprake van enige vorm van subsidie?

- Ja
- Nee
- Niet bekend

Einde checklist

www.thesistools.com

 PDFmyURL.com