

# Crisisbestendige groei

Wanneer gaan bestaande MKB-bouwbedrijven over tot de innovatie van hun businessmodel om toch te kunnen groeien?

Patrick Trikels



# Crisisbestendige groei

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde  
Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Major New Business: Innovation & Entrepreneurship

September 2014

Auteur: Patrick Trikels (patrick@milon.nl)

Studentnummer: 376320

Coach: dr. J. de Jong

Meelezer: dr. F. Wijen

Copyright © 2014, Patrick Trikels

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

---

Een van mijn grootste wensen is om te groeien met mijn onderneming MILON bv. Dit, in combinatie met het idee om mezelf persoonlijk verder te ontwikkelen, heeft me doen besluiten om in het voorjaar van 2012 het aanmeldingsformulier voor de parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam in te vullen. Inmiddels ben ik 2,5 jaar verder en is gebleken dat het een bijzonder leerzaam, maar ook een loodzwaar traject is geweest.

De persoonlijke ontwikkeling is er absoluut geweest. De kennis die ik opdeed in de vele avondcolleges kon in veel gevallen de volgende dag al toegepast worden en daar hebben het bedrijf en ik, tot op de dag van vandaag nog steeds plezier van. Ook het lezen van Engelstalige wetenschappelijke stukken en het vervolgens omzetten naar bruikbaar materiaal is me in de loop van die periode steeds beter gelukt. Toch leek het bijna fout te gaan, toen eind 2012 de crisis ook bij MILON zijn intrede deed en harde maatregelen noodzakelijk bleken. In combinatie met privéproblemen van verschillende aard heb ik halverwege het zogeheten verplichte EB-project voor deze studie in Shanghai besloten om te stoppen met de opleiding en mijn terugvlucht te boeken. Het is in eerste instantie aan mijn vrouw en kinderen te danken dat ik toen de vlucht heb geannuleerd. Voor hun alle vier was het onbespreekbaar dat ik zou stoppen en hoe hard ze me ook nodig hadden, de studie zou afgerond worden. Mijn medestudenten Froukje, Hilde en Wim zijn toen, later van onschatbare waarde gebleken. Zonder deze drie zou het me nooit zijn gelukt. Bijzonder veel dank daarvoor. Als medestudent mag Berend zeker niet ontbreken, want ook hij heeft bijgedragen aan mijn succes, alleen al door de vele gezamenlijke autoritten en studieopdrachten.

Eind 2013 was het tij gekeerd, zijn zaken op de juiste plek gevallen en is er weer groei in het bedrijf gekomen. Daarvoor ben ik zeker ook dank schuldig aan alle medewerkers van MILON, die zijn blijven volharden in hun werk terwijl ik aan het ploeteren was voor mijn studie. Van de altijd weer bijzondere colleges van Serge van Rijdsdijk en Jeroen de Jong, door bijzondere onderwerpen, gastsprekers en de gekozen locaties, heb ik enorm genoten. De colleges tijdens het verdiepingsvak in de tweede helft van 2013 zijn het meest waardevol voor me gebleken. Mede daardoor ben ik op het onderwerp van deze scriptie terecht gekomen over de relatie van businessmodel innovatie en groei van ondernemingen en was ook erg vereerd toen Jeroen ja zei op mijn vraag of hij mijn coach wilde worden. Samen met Frank Wijen als mee-lezer bleek het een prima team, dat op efficiënte wijze de klus heeft geklaard. Frank wil ik bijzonder bedanken voor zijn scherpe kritiek en vasthoudendheid. Iedere keer als ik de opmerkingen van Frank had verwerkt, was het resultaat aanzienlijk beter. Ook Jeroen is een enorme steun geweest met zijn snelle wetenschappelijke blik met opbouwende kritiek en tomeloze energie. De stimulerende woorden in de vele e-mails en Skype-sessies heb ik als zeer prettig ervaren.

Na ruim 100 colleges en bijna 3000 uur komt de verdediging en daarmee het einde van deze studie in zicht. Het is mooi geweest.

Patrick Trikels  
Schijndel, 24 september 2014

## Samenvatting

---

De bouwsector is hard geraakt door de crisis en aangezien ondernemingen afhankelijk zijn van hun omgeving (Zott&Amit, 2007), is een reactie noodzakelijk. De overlevingskans wordt namelijk juist in crisistijd positief beïnvloedt door een innovatieve benadering van het bedrijf (Sebestova, 2013). Omdat technologie en product innovatie erg duur en tijdrovend zijn, en juist aan die twee aspecten ontbreekt het tijdens een economische crisis, wordt regelmatig gekozen voor businessmodel innovatie (Amit&Zott, 2012).

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is: Wanneer gaan bestaande MKB-bouwbedrijven in crisistijd over tot de innovatie van hun businessmodel om toch te kunnen groeien? Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande vraag, is gefaseerd antwoord gezocht op de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de effecten van een economische crisis op de groei van een onderneming?
2. Welke rol speelt prestatiegerichtheid bij businessmodel innovatie?
3. Leidt de innovatie van het businessmodel tot groei van de onderneming?

Na bestudering van de theorie is de bouwsector geanalyseerd ten aanzien van het aantal verleende bouwvergunningen, uitgesproken faillissementen en werkzame personen. Vervolgens zijn zes bouwbedrijven geselecteerd en bij elk bedrijf zijn 2 directieleden geïnterviewd. Aan de hand van de verzamelde data is vastgesteld dat hoe groter de invloed van de crisis is, hoe groter de kans dat innovatie van het businessmodel plaats vindt. Daarnaast zijn er in dit onderzoek sterke aanwijzingen gevonden dat een lage mate van prestatiegerichtheid een verhoogde kans is voor het handhaven van het bestaande businessmodel. Dus niet de strategische (interne) overwegingen, maar de externe omstandigheden (crisis) zijn leidend en oefenen de grootste invloed uit bij de innovatie van het businessmodel. Voor de derde vraag is geen sluitend bewijs gevonden, want de verwachte relatie tussen de innovatie van het businessmodel en de groei van de onderneming, is niet aangetroffen.

Op basis van de verkregen data zijn vier grondvormen (VASTHOUDEN, MEERVOUDIG, FOCUS en OPEN) voor businessmodel innovatie geformuleerd met hun specifieke kenmerken en relatie met de groei van de onderneming. De slotconclusie luidt dat samenhang in de directiekamer van een bouwbedrijf in combinatie met krimp door de economische crisis, vaker leidt tot de innovatie van het businessmodel.

## Inhoudsopgave

---

<i>Voorwoord</i> .....	3
<i>Samenvatting</i> .....	4
<i>Inhoudsopgave</i> .....	5
<i>1. Inleiding</i> .....	7
<b>1.1 Aanleiding</b> .....	7
<b>1.2 Introductie op de probleemstelling</b> .....	8
<b>1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen</b> .....	9
<b>1.4 Onderzoeksdoelstelling</b> .....	9
<i>2. Theorie</i> .....	10
<b>2.1 Effecten van crisis op groei</b> .....	10
2.1.1 Voorwaarden voor een crisis .....	10
2.1.2 De definitie van groei .....	11
2.1.3 De betekenis van een economische crisis voor groei van ondernemingen ...	12
<b>2.2 Innovatieve businessmodellen</b> .....	14
2.2.1 Het begrip businessmodel .....	14
2.2.2 Onderdelen van een businessmodel .....	15
2.2.3 Vormen van een businessmodel .....	17
<b>2.3 Relatie van prestatiegerichtheid en businessmodel innovatie</b> .....	18
<b>2.4 Relatie van businessmodel innovatie en groei</b> .....	20
2.4.1 Het nut van businessmodel innovatie .....	20
2.4.2 Relatie met groei .....	20
<b>2.5 Conceptueel model en proposities</b> .....	22
<i>3. Methodologie</i> .....	25
<b>3.1 Inleiding</b> .....	25
<b>3.2 Dataverzameling</b> .....	26
<b>3.3 Data analyse</b> .....	29
<i>4. Resultaten empirisch onderzoek en analyse</i> .....	31
<b>4.1 Bouwsector</b> .....	31
<b>4.2 Beschrijving resultaten per bouwbedrijf</b> .....	32
4.2.1 Bouwbedrijf 1 .....	32
4.2.2 Bouwbedrijf 2.....	34
4.2.3 Bouwbedrijf 3.....	35
4.2.4 Bouwbedrijf 4.....	36
4.2.5 Bouwbedrijf 5.....	37
4.2.6 Bouwbedrijf 6.....	38

<b>4.3 Onderling vergelijk van de cases</b> .....	40
<b>4.4 Analyse proposities</b> .....	42
<b>5. Discussie en conclusie</b> .....	47
<b>5.1 Discussie</b> .....	47
<b>5.2 Beperkingen</b> .....	49
<b>5.3 Conclusies</b> .....	51
5.3.1 Effecten van economische crisis .....	51
5.3.2 Prestatiegerichtheid .....	51
5.3.3 Businessmodel innovatie en groei .....	52
5.3.4 Vier grondvormen van businessmodel innovatie .....	52
<i>Literatuurlijst</i> .....	55

*Bijlage 1: Interviewvragen*

*Bijlage 2: Businessmodel Canvas van Osterwalder*

*Bijlage 3: Voorbeeld van de geanalyseerde data*

## Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Volatiliteitsindex .....	11
Figuur 2: Conceptueel model .....	22
Figuur 3: 2x2 matrix voor groei en businessmodel innovatie (BMI).....	26
Figuur 4: Relatie businessmodel innovatie en invloed van de crisis.....	43
Figuur 5: Relatie businessmodel innovatie en prestatiegerichtheid .....	44
Figuur 6: Relatie businessmodel innovatie en groei .....	45
Tabel 1: Groeideterminanten volgens Stam en Shane .....	18
Tabel 2: Selectiecriteria en variabelen van de zes bouwbedrijven.....	26
Tabel 3: Functie van de geïnterviewde.....	27
Tabel 4: Kengetallen van de bouwsector in Nederland in de periode 2008 tot en met 2013...31	
Tabel 5: Aantal bouwbedrijven ingedeeld naar bedrijfsomvang .....	31
Tabel 6: Overzicht van de score per bouwsteen en enkele kengetallen .....	41
Tabel 7: Grondvorm businessmodel innovatie in relatie tot mate van groei en innovatie.....	53
Tabel 8: Businessmodel met specifieke kenmerken .....	53

# 1. Inleiding

---

Dit hoofdstuk begint met de aanleiding voor het onderzoek in 1.1 en wordt vervolgd in 1.2 met de introductie op de probleemstelling. In 1.3. volgt de probleemstelling met bijbehorende onderzoeksvragen en het hoofdstuk wordt in 1.4 afgesloten met de onderzoeksdoelstelling.

## 1.1 Aanleiding

De crisis heeft haar diepe sporen achter gelaten en het economische landschap waarschijnlijk definitief veranderd. De afgelopen jaren zijn honderd duizenden banen verdwenen (Troost, 2014) en de overheid moet de komende jaren vele tientallen miljarden besparen (Rijksoverheid, 2014). De gevolgen zijn op macro en microschaal enorm en we moeten bijna een eeuw terug in de tijd om een vergelijkbare periode te ontdekken (Staal, 2012).

Deze neergang geldt echter niet voor alle branches. Sommige bedrijfstakken zoals metaal en food doen het goed en groeien weer. Daarentegen heeft de bouw, infra en detailhandel het al jaren zwaar te verduren en zij bevinden zich nog steeds in een krimpende markt, die volgens velen nog minimaal een jaar zal voortduren.

Groei is moeilijk te realiseren binnen een dergelijk speelveld. En toch is groei essentieel voor elke onderneming. Onvoldoende groei leidt tot verlies en uiteindelijk tot de ondergang van de onderneming. Welke oorzaken ten grondslag liggen aan groei is daarom al vele malen onderwerp van onderzoek geweest. Maar hoe kun je dan groeien in tijden van een economische crisis? Als je antwoord weet op deze vraag ben je als ondernemer in staat om een belangrijke dreiging het hoofd te bieden.

Veranderingen in de zakelijke omgeving brengen samen met innovatieve werkwijzen nieuwe situaties met zich mee die niet alleen effectief en met zorg opgelost moeten worden, maar op een originele manier, zodat er uiteindelijk een toegevoegde waarde is voor de klant (Šebestová, 2013). Zo zijn er ondernemingen die tegen de stroom in, in een economische crisis groeien. Wat is hiervan de oorzaak? We weten dat het plannen van een onderneming een belangrijke determinant van groei is (Shane, 2003). Vaak gebeurt dit in businessmodellen waarin beschreven is op welke manier je een belangrijk probleem van de klant oplost en hoe je daarmee geld kunt verdienen. Ook is hierin vermeld wat daar voor nodig is en hoe dit georganiseerd moet worden (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Er zijn vele soorten businessmodellen. Deze zijn echter niet statisch, maar dynamisch en dienen aangepast te worden als de omgeving veranderd, bijvoorbeeld door een economische crisis. Maar wanneer gaan bedrijven over tot aanpassing van hun businessmodel? Volgens de literatuur over businessmodel innovatie is dit vooral het geval wanneer nieuwe kansen worden gesignaleerd of de onderneming een duidelijke groeiambitie heeft. In dat geval zijn de strategische overwegingen leidend voor de aanpassingen. Maar wanneer door een economische crisis de orderportefeuille krimpt, investeringen worden uitgesteld en medewerkers ontslagen moeten worden, dan zal het businessmodel toch ook aangepast moeten worden? Niet de strategische (interne) overwegingen, maar de externe omstandigheden (crisis) worden dan leidend en zullen een grote invloed uitoefenen. Met andere woorden: in plaats van dat ondernemers proactief denken en doen, zijn ze misschien wel veel reactiever dan we ons tot nu toe hebben gerealiseerd. Blijft nog de vraag over of die bedrijven met een aangepast businessmodel ook succesvoller zijn? Op deze vragen zijn in de huidige literatuur nog geen duidelijke antwoorden te vinden. Daarom gaan we met dit onderzoek op zoek naar die antwoorden

waardoor ondernemers hun moeizaam opgebouwde bedrijven kunnen blijven behouden en weer laten groeien, zodat er weer economische stabiliteit zal ontstaan.

## 1.2 Introductie op de probleemstelling

Er zijn voldoende voorbeelden van bedrijven die tijdens een economische crisis groei hebben weten te realiseren. Hoe realiseren die bedrijven groei en waardoor wordt het verschil gemaakt met anderen? Door (Shane, 2003) en (Mayer-Haug, Read, Brinckmann, Dew, & Grichnik, 2013) zijn deze factoren uitgebreid beschreven. Ook externe factoren zoals de economische context, waaronder de crisis spelen hierbij een belangrijke rol. Maar wordt de reden om een businessmodel te veranderen nu ingegeven door een intrinsieke motivatie vanuit de eigen organisatie of is dat de "dreiging" van externe factoren zoals een economische crisis?

Zoals eerder vermeld is het plannen van de onderneming volgens Shane (2003) van belang. Samen met netwerken zijn het de twee belangrijkste factoren om in economisch moeilijke tijden te groeien. Daarnaast is uit onderzoek van diverse wetenschappers gebleken dat, hard werken, vertrouwen op het ondernemersgevoel, tevreden medewerkers qua opleiding en flexibiliteit en nieuwe financieringsvormen ook in belangrijke mate bijdragen aan het realiseren van groei (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010; Mayer-Haug et al., 2013; Shane, 2003).

Het plannen en organiseren van de onderneming is veelal vastgelegd in businessmodellen. Of het zich bewust is of niet, iedere organisatie heeft een businessmodel (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Er is echter geen consensus onder wetenschappers over businessmodellen als je kijkt naar de definitie, aard, structuur en ontwikkeling (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Een businessmodel zou in ieder geval uitspraak moeten doen over hoe een bedrijf geld wil genereren en winst behouden in de loop van de tijd (Calia, Guerrini, & Moura, 2007). Een succesvol businessmodel heeft vier componenten: klantwaarde aanbod, winstformule en essentiële bronnen en processen (Johnson et al., 2008). Een succesvol businessmodel geeft daarmee antwoord op de vragen: Waarmee ga je geld verdienen?, Hoe ga je daar zelf voordeel uit halen?, Wat is daar voor nodig? en Hoe ga je dat neerzetten en organiseren?

Een dergelijk plan maken en hierop jezelf en de organisatie ook daadwerkelijk aansturen is daarmee een belangrijke voorwaarde voor groei. Een businessmodel is echter niet statisch, maar dynamisch. Een economische crisis is een abrupte verandering van het gebruikelijke speelveld. Bestaande businessmodellen en het ingesloten verdienmodel moeten gewijzigd worden. Dit is het geval als het bestaande verdienformule niet meer toereikend is, er andere essentiële bronnen, metingen, regels of normen nodig zijn (Johnson et al., 2008). Er moet gezocht worden naar andere businessmodellen. Het innoveren van businessmodellen is het methodisch en routinematig onderzoeken van meerdere businessmodel alternatieven (Sinfield, Calder, McConnell, & Colson, 2012). En dat is niet iets nieuws. Zo werd bijvoorbeeld in 1959 al door Xerox het leasen van kopieermachines en het betalen per kopie geïntroduceerd, in plaats van het kopen van een machine, inkt en papier. Door innovatie van verbeterde modellen ontstaan weer nieuwe businessmodellen die beter aansluiten op de veranderende omgeving. Een van de meest aansprekende businessmodellen in de huidige tijd is wel de iPod als digitale mediaspeler, in combinatie met de online winkel [www.iTunes.com](http://www.iTunes.com). Gebleken is echter dat slechts 10% van de investeringen van wereldwijd opererende bedrijven wordt besteed aan het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (Johnson et al., 2008).



Welke redenen liggen ten grondslag aan de innovatie van businessmodellen? Zijn dat de strategische (interne) overwegingen of zijn dat externe omstandigheden, zoals een economische crisis? En groeit een onderneming die het businessmodel heeft aangepast harder dan de concurrentie? In deze scriptie wordt de zoektocht naar de antwoorden op deze vragen beschreven. Gebleken is namelijk dat tot nu toe weinig is onderzocht, hoe bedrijven, en daarmee hun businessmodellen zich aanpassen en innoveren aan veranderende marktomstandigheden, zoals een economische crisis. Door Amit & Zott (2012) is uitgebreid onderzoek gedaan naar de wijze waarop de innovatie van het businessmodel kan bijdragen aan het creëren van waardecreatie. (Baden-Fuller & Morgan, 2010) hebben met behulp van voorgaand onderzoek een uitgebreid overzicht gemaakt van het nut van businessmodellen en Bloom (2013) heeft een model gemaakt dat het effect weergeeft van onzekere schokken, zoals de economische crisis. Echter de directe relatie tussen het innoveren van het businessmodel en het realiseren van groei tijdens een economische crisis is niet eerder onderzocht. Deze zogeheten "gap in de literatuur" willen we met dit onderzoek gaan dichten.

### **1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen**

Het onderzoek is erop gericht om meer duidelijkheid te verkrijgen over de reden van ondernemingen om hun businessmodel te innoveren en of er vervolgens een verband is tussen de groei van die bedrijven en hun aangepaste businessmodel. Dit alles ten tijde van de huidige economische crisis. Omdat de bouwbranche een van de sectoren is die het hardste is getroffen, is deze doelgroep gekozen. De probleemstelling is daarom als volgt: Wanneer gaan bestaande MKB-bouwbedrijven in crisistijd over tot de innovatie van hun businessmodel om toch te kunnen groeien?

Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande vraag, zal gefaseerd antwoord gezocht moeten worden aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de effecten van een economische crisis op de groei van een onderneming?
2. Welke rol speelt prestatiegerichtheid bij businessmodel innovatie?
3. Leidt de innovatie van het businessmodel tot groei van de onderneming?

### **1.4 Onderzoeksdoelstelling**

Antwoord op de deelvragen en daarmee de probleemstelling zou moeten leiden tot een handvat voor ondernemers, dat men vast kan pakken als door een crisis de basis onder het bedrijf verdwijnt. Het zou een brug moeten slaan naar de overkant, daar waar weer groei mogelijk is. Als er namelijk veel druk op een organisatie wordt uitgeoefend, wordt er vaak geen tijd vrijgemaakt om na te denken over de toekomst, maar wordt juist extra hard gewerkt om de (dagelijkse) problemen op te lossen en dat leidt tot korte termijn beslissingen. Als echter duidelijk is wat de oorzaak is om het businessmodel te veranderen, dat groei kan realiseren onder de slechts denkbare economische omstandigheden (lees; crisis), dan kan dit wezenlijk bijdragen om het overzicht in die periode juist wel te behouden, en voorwaarden te creëren voor de ondernemer om de noodzakelijke en correcte strategische beslissingen te nemen.

Daarnaast draagt het onderzoek bij aan de wetenschappelijke theorie over de aanleiding voor, of de omstandigheden waaronder, de innovatie van businessmodellen plaats vinden en hun relatie tot groei van de onderneming. Er is weinig onderzoek gedaan naar deze relatie, in combinatie met een krimpende markt zoals de huidige economische crisis.

## 2. Theorie

---

Dit hoofdstuk wordt opgebouwd aan de hand van de literatuurstudie en is als volgt verdeeld. In paragraaf 2.1 wordt het effect van een economische crisis op de groei van een onderneming beschreven. In 2.2 wordt weergegeven wat de innovatie van businessmodellen is en waarom ze veranderen. In 2.3 wordt de mogelijke relatie van prestatiegerichtheid en businessmodel innovatie behandeld en in 2.4 de mogelijke relatie tussen businessmodel innovatie en de groei van een onderneming. Dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.5 afgesloten met een conceptueel model waarin de onderlinge relaties tussen de factoren die een rol spelen bij businessmodel innovatie en de groei van een onderneming worden weergegeven. Tevens zijn in deze laatste paragraaf de proposities opgenomen.

### 2.1 Effecten van crisis op groei

Men zou mogen verwachten dat bedrijven direct en adequaat reageren als blijkt dat er sprake is van een economische crisis, maar bedrijven hebben juist vaak een afwachtende houding. Gebleken is dat zij meestal niet actief reageren op veranderingen uit hun externe omgeving door hun afhankelijkheid van noodzakelijke bedrijfsbronnen en dat de kans juist groter is dat zij zich in tegenovergestelde richting gaan begeven (Šebestová, 2013). Vaak leidt dit tot krimp, minder (overheids)uitgaven en uiteindelijk tot (massa)ontslagen. Hoe dit kan en wat dat betekent voor de groei van een onderneming, zullen we beschrijven in deze paragraaf. Hiervoor lichten we eerst in 2.1.1 toe wanneer sprake is van een crisis en wat groei nu precies is, in 2.1.2. We sluiten deze paragraaf in 2.1.3 af met de effecten van crisis op groei.

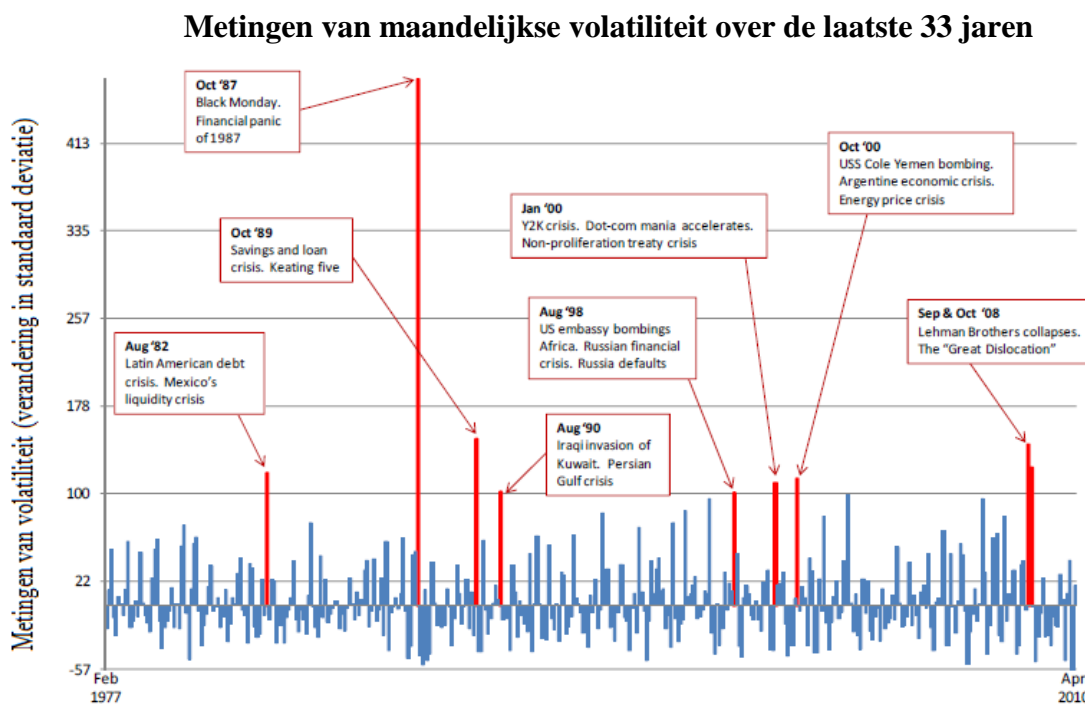
#### 2.1.1 Voorwaarden voor een crisis

Er zijn vele vormen van crisis bekend. Hierbij kan men denken aan crisis in de vorm van terreur (Cubaanse raket crisis en 9/11 terroristen aanval), oorlog (Vietnam oorlog en de 1e en 2e Golfoorlog), Oliecrisis (OPEC I en II) of economische crisis (Black Monday en Worldcom/Endron). Dit onderzoek richt zich op de huidige economische crisis die gestart is medio 2008 en nog immer voort duurt. Sommige experts denken overigens dat het einde medio 2014 zal worden bereikt. Zo zijn er in de eerste helft van 2014 wel tekenen van herstel, zoals minder faillissementen (Minder bedrijven failliet.2014; Elsevier, 2014), stijgende huizenprijzen (NOS, 2014) en betere economische verwachtingen (CPB, 2013).

Ongeacht of er sprake is van goede of slechte economische tijden, stabiele markten of een beurskrach, veranderingen zijn er binnen het speelveld van de zakelijke markt altijd. Er is echter pas sprake van een economische crisis als er een wending, keerpunt of periode van ernstige stoornis binnen het economische verkeer is. Vaak wordt in het geval van een recessie (gevolg van economische crisis) gesproken over het ernstig verstoord raken van een stelsel. Een recessie betekent dan ook letterlijk "teruggang" of "achteruitgang". In economische zin betekent het dat de economische groei daalt en lager is dan gemiddeld. In de praktijk wordt meestal van een recessie gesproken als de groei van het bruto nationaal product gedurende twee of meer opeenvolgende kwartalen negatief is (Hebbink & Van Velthoven, 2003, p. 153). Dit is de uitleg van het begrip zoals dat ook door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) wordt gehanteerd. Volgens het CBS kromp de Nederlandse economie in 2012 met 1,2 procent. In de crisisperiode 2008-2012 kwam de landelijke jaarlijkse krimp uit op 0,6 procent.

Dat de banken-, euro- en huidige crisis de geschiedenisboeken in kunnen blijkt wel uit figuur 1. Hierin is de volatiliteitsindex weergegeven, welke een maat is voor onzekerheid. De volatiliteit zegt namelijk iets over de bewegelijkheid van de koers van bijvoorbeeld een aandeel. Als er dus een hoge volatiliteit is, dan schommelen de koersen meer (lees; de standaard deviatie wordt groter) en dat is met name het geval ten tijde van een crisis. Volatiliteits schokken hebben een sterk verband met andere metingen van onzekerheid, zoals opbrengsten en groei van productiviteit (Bloom, 2009). Alleen de zwarte maandag van 1987 kan het begin van de huidige crisis, die begon met de val van Lehman Brothers, verslaan. Zie laatste tekstblok: "*Sep & Oct '08 Lehman Brothers collapses*" in onderstaande figuur 1.

Figuur 1: Volatiliteitsindex



Bron: Volatility, The Good, the Bad, and the Ugly door Rob Brown, PhD, CFA, Benchmark Plus Management, LLC.

Met de krimp van de economie in de afgelopen jaren en in combinatie met de genoemde volatiliteit, is aan voldoende voorwaarden voldaan om met recht te spreken van een heftige economische crisis.

### 2.1.2 De definitie van groei

Omdat omvang en ouderdom belangrijke invloedsfactoren zijn voor de groei van ondernemingen (Shane, 2003), zullen we eerst een duidelijke omschrijving geven van deze begrippen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)) is er sprake van een klein bedrijf als de omvang niet meer dan 50 medewerkers bedraagt. Vanaf 50 tot 250 medewerkers is sprake van een middelgroot bedrijf en vanaf 250 medewerkers is het een groot bedrijf. Over de benaming wanneer sprake is van een nieuw of pas opgericht bedrijf en wanneer dit overgaat in een bestaand bedrijf is minder duidelijkheid in de literatuur. Om die verwarring daaromtrent te vermijden zullen we de drempelleeftijd om nieuwe bedrijven te scheiden van bestaande bedrijven vaststellen op 8 jaar (Brinckmann et al., 2010). Dit onderzoek richt zich op bestaande (> 8 jaar) MKB-bedrijven (circa 250 medewerkers). Met

deze begripsdefinitie in het achterhoofd kunnen we nu verder met een definitie van het begrip groei.

Groei is een essentiële focus van ondernemingen (Baum, Locke, & Kirtpatrick, 1998), maar in deze periode van economische crisis moeilijk te realiseren. Zo blijkt dat veel bedrijven weliswaar de ambitie hebben, maar in twee jaar lukt het slechts 18% om groei van de werkgelegenheid te realiseren (Stam et al., 2012). Er bestaat echter niet zoiets als een typisch groeibedrijf. Er zijn namelijk vele verschillende types van groeibedrijven met verschillende groeipatronen (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003). Groei kent dus vele richtingen en manieren, en daarbij is de omvang en ouderdom van het bedrijf mede bepalend voor de wijze waarop groei plaats vindt.

Het begrip ondernemerschap wordt al decades gebuikt, maar een eenduidige visie is er niet. De gezamenlijk thema's zijn: creëren van welvaart, creëren van een onderneming, creëren van waarde en de belangrijkste in het kader van dit onderzoek is het creëren van groei. We zullen in dit onderzoek de volgende definitie hanteren: Ondernemerschap is een proces van het creëren van waarde door het bij elkaar brengen van een uniek pakket van bronnen met als doel het benutten van een kans (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012). Wanneer groei een belangrijk thema wordt voor de ondernemer is er sprake van ambitieus ondernemerschap. In wetenschappelijk onderzoek wordt ambitieus ondernemerschap veelal gemeten met de intentie tot groei die de onderneming heeft. In 2012 was Nederland weliswaar koploper in Europa met nieuwe ondernemingen, maar in termen van groeiende en innovatieve bedrijven, doet Nederland het maar middelmatig (Stam et al., 2012). Ten opzichte van de omliggende landen binnen Europa zijn de Nederlandse ondernemers dus minder in staat om groei te realiseren.

Bij uitgebreid onderzoek in 2011 over de afgelopen 10 jaar is gebleken dat groei en winstgevendheid de twee meest gebruikte criteria zijn als prestatiemeting in de ondernemings- en kleine bedrijven literatuur (Gorgievski, Ascalon, & Stephan, 2011). Als we in het kader van dit onderzoek spreken over groei, dan bedoelen we een toename in werkgelegenheid, omzet en/of winst. Dat kan gerealiseerd worden door meer verkochte/geproduceerde producten voor de handel en industrie en meer verkochte uren voor de zakelijke dienstverlening. De laatste jaren wordt ook steeds meer over "nieuwe" businessmodellen gesproken. De centrale gedachte bij het idee van "nieuwe" businessmodellen zijn drie met elkaar verbonden begrippen: meervoudige, gedeelde en collectieve waardecreatie. Meervoudige waardecreatie refereert aan het idee dat duurzaamheid de organisatie voorziet van meer dan één waarde, namelijk milieu, sociaal en economische waarde (Jonker, 2013). Hoe interessant en voornamelijk het ook is, er zal vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek, geen aandacht aan worden besteed en we beperken ons tot economische groei in de vorm van de genoemde begrippen werkgelegenheid, omzet en winst.

### *2.1.3 De betekenis van een economische crisis voor groei van ondernemingen*

Nu we weten wat een crisis is en de definitie van groei kennen, kunnen we het effect bestuderen van een economische crisis op de groei van de onderneming.

Wanneer een explosieve groei eindigt, is de neergang in het algemeen scherp en kort. Als de groei weer begint is die meestal geleidelijk (Van Nieuwerburgh & Veldkamp, 2006). Met andere woorden: crisis werkt verlamdend en groei komt te voet, maar vertrekt per paard. Als de ondernemer wil blijven groeien is het dus van belang de zorgvuldig opgebouwde groei

tijdens de crisis vast te houden. In wetenschappelijke literatuur wordt de huidige gedachtegang gepositioneerd dat ondernemerschap een beïnvloedende factor is van groei, duurzaam competitief voordeel en uitmuntendheid. Dit is vooral het geval voor bedrijven die opereren in snel veranderende, competitieve en "vijandige" omgevingen (Kraus et al., 2012). Bij een "vijandige" omgeving, zoals in crisistijd, speelt ondernemerschap daarom een nog belangrijkere rol voor groei. Bij een analyse van de Aziatische financiële en economische crisis aan het eind van de 90-er jaren is vastgesteld dat bedrijven die in staat zijn om strategische flexibiliteit (gedefinieerd als de mogelijkheid van de organisatie om op een proactieve en reactieve manier te reageren op bedreigingen en kansen van de markt) te bereiken en vast te houden, zorgen voor superieure bedrijfsprestaties. Een proactieve bedrijfshouding en innovaties met een goed risicomanagement dragen voor het midden- en kleinbedrijf positief bij aan bedrijfsprestaties, gedurende de crisis (Kraus et al., 2012). Wanneer een onderneming in staat is actief te reageren op een economische crisis, is groei dus nog steeds mogelijk.

Zoals ook gebleken uit de volatiliteitsindex hebben we jarenlang geen crisis gekend, in de mate, omvang en duur, zoals die nu plaats vindt. De wereldwijde economische turbulentie in het jaar 2008-2009 werd in gang gezet door de huizenzeepbel in de Verenigde Staten. Hierdoor werd op dramatische wijze duidelijk hoe onvoorbereid de meeste bedrijven en overheden waren, om te kunnen reageren op de verschuivingen in het zakelijke wereldwijde landschap (Dervitsiotis, 2010). Hierdoor ontstond veel onzekerheid en dat is een van de meest belangrijke kenmerken van omgevings- en marktturbulentie. Onzekerheid is namelijk de mate van dynamiek en onvoorspelbaarheid. Uit onderzoek bij 164 Nederlandse MKB-bedrijven is gebleken dat bedrijven met een proactieve houding gedurende de economische crisis, dit positief bijdraagt aan de prestaties van die MKB-bedrijven (Kraus et al., 2012). Bedrijven dienen dus snel te reageren op veranderingen door nieuwe kansen te ontdekken en te exploiteren. Hierdoor kan marktturbulentie, op een ondernemende manier gemanaged, leiden tot succes.

Bedrijven zijn afhankelijk van hun omgeving. Deze bestaat uit mildheid, dynamiek en complexiteit en daarbij is de aandacht het meeste gericht op mildheid (de mate waarin de omgeving groei ondersteunt). Dat is ook de beschikbaarheid van bronnen, zoals financiële middelen, en die beïnvloeden op hun beurt weer de overleving en groei van zowel bestaande bedrijven als de mogelijkheid van nieuwe bedrijven om de markt te betreden (Zott & Amit, 2007). Tijdens economisch turbulente tijden is die vergevingsgezindheid van de markt dus erg laag. Het gevolg hiervan is dat bedrijven tijdens een economische crisis minder geld uitgeven aan onderzoek en ontwikkeling en stellen introducties uit van nieuwe producten die tegen een betere prijs verkocht kunnen worden (Kraus et al., 2012). Deze bezuinigingsmaatregelen zijn een duidelijk voorbeeld hoe individuele leiders verlamd raken als hun industrie eenmaal in crisis is. Ze zijn niet in staat of omarmen niet de ontwrichtende benaderingen, omdat de winstgevendheid van het instituut dat ze leiden uitgehold is. Het is eigenaardig dat ze niet alleen de potentiële ontwrichtingen negeren, ze werken er actief naar toe om ze in diskrediet te brengen en ze verzetten zich er tegen (Christensen, Bohmer, & Kenagy, 2000). Dus de manager in crisistijd negeert de belangrijke veranderingen of wil ze niet zien. Gebleken is dat juist in crisistijd de overlevingskans positief wordt beïnvloed door een innovatieve benadering van het bedrijf (Šebestová, 2013).

Samenvattend kunnen we op basis van de informatie in deze paragraaf stellen dat in het huidige economische klimaat, ruimschoots voldaan wordt aan de criteria van een economische crisis en daarbij groei dus achter blijft. Voor een ambitieuze ondernemer is groei echter belangrijk. Hiervoor moeten diverse groeistadia doorlopen worden met elk zijn

verschillende kenmerkende problemen. Na opstart en verlenging volgt de groeifase en daarin zal groei gepland moeten worden, zeker tijdens een economische crisis. Het effect van een economische crisis op de groei van een onderneming is dat managers verlamd raken, zich verzetten tegen de signalen en precies de verkeerde beslissingen nemen. Juist het aannemen van een proactieve houding en inspelen op de veranderingen kan bijdragen aan het beteugelen van de crisis en zorgen voor groei. Zaak is dat een onderneming welke in een economische crisis terecht komt, en nog beter voordat dit gebeurt, zich moet wapenen door als management actief te blijven, onder andere door te investeren in innovatie. We weten echter nog niets over de innovatie van businessmodellen en de aanleiding waarom ondernemingen besluiten om hun businessmodel aan te passen. Daarover gaat de volgende paragraaf.

## **2.2 Innovatieve businessmodellen**

Om uiteen te kunnen zetten wat een innovatief businessmodel is, zullen we in 2.2.1 beginnen met het toelichten van het begrip businessmodel, vervolgens waaruit een businessmodel bestaat in 2.2.2 en we sluiten af met de verschillende vormen van een businessmodel in 2.2.3.

### *2.2.1 Het begrip businessmodel*

Iedere organisatie heeft een businessmodel. Dat komt omdat elke organisatie keuzes maakt en die keuzes hebben consequenties. Natuurlijk betekent dit niet dat elk businessmodel bevredigend is, of zelfs levensvatbaar op de lange termijn (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Ondanks dat het niet per definitie tot groei leidt, blijft een goed businessmodel essentieel voor elke succesvolle organisatie, of het nu een nieuw bedrijf is, of een bestaande speler (Magretta, 2002). Businessmodellen kunnen zorgen voor groei. Zo kunnen ondernemingen die hun businessmodel richten op vernieuwingen, gekoppeld met product marketing strategieën die differentiatie benadrukken, kosten leiderschap of vroege markt introductie, zorgen voor verhoogde bedrijfsprestaties (Zott & Amit, 2008). Het hebben van een businessmodel en er actief mee omgaan kan voor een onderneming tot groei leiden.

Businessmodellen zijn niet iets nieuws. Volgens Magretta (2003) zijn de businessmodellen pas wijd verspreid gebruikt met de komst van computerspreadsheets om de business te kunnen modelleren. Voor die tijd waren businessmodellen meer toevalstreffers dan goed doordachte plannen. Spreadsheets maakten het mogelijk business te modelleren, voordat ze gelanceerd werden (Magretta, 2002). In 2000 maakte Osterwalder zijn start met het onderzoek dat zou leiden tot "The Business Model Ontology" en later weer tot het heden ten dagen nog veel gebruikte Canvas businessmodel. Hij vroeg zich in het begin van zijn onderzoek echter al snel af of hij moest stoppen omdat het begrip businessmodel, het hart van zijn onderzoek, grotendeels geassocieerd werd met de "nieuwe economie" (vedergaande automatisering en internet). Daarnaast besloten velen in 2000, en in het bijzonder de pers, dat het idee van businessmodellen dood was (Osterwalder, 2004). Momenteel zijn businessmodellen nog steeds populair en zeker niet dood zoals de pers dacht in 2000.

Het begrip businessmodel wordt vaak dubbelzinnig gebruikt en sommige zijn meer gangbaar dan andere. Er bestaat geen consensus met betrekking tot de definitie, aard, structuur en evolutie van businessmodellen (Morris et al., 2005). Volgens Teece wordt, zoals vaker het geval is met interdisciplinaire begrippen, ook het woord businessmodel regelmatig genoemd, maar zelden geanalyseerd en daarom vaak slecht begrepen. Niet verrassend is daarom dan ook

dat voordelen van grote technologische vooruitgangen falen, omdat weinig of geen aandacht besteed is aan het ontwerpen van een businessmodel om ze daarmee op de juiste manier naar de markt te brengen (Teece, 2010). De economische waarde van een technologie blijft latent totdat het is gecommmercialiseerd op de een of andere manier door een businessmodel (Chesbrough, 2010). Als je een nieuw product of dienst dus niet op de juiste manier plaatst in een onderneming en zorgt voor verbindingen met interne bedrijfsonderdelen, de externe partners en de klanten, dan zal het product of de dienst geen bijdrage leveren voor groei en daarmee voor de meerwaarde van de organisatie.

Een businessmodel van een bedrijf is een systeem van onderling verbonden en onderling afhankelijke activiteiten die de manier bepalen hoe een bedrijf "zaken doet" met haar klanten, partners en verkopers. Met andere woorden: een businessmodel is een bundel van specifieke activiteiten (een actief systeem), uitgevoerd om te voldoen aan de verwachte behoeften van de markt, met de specificaties van welke partijen (een bedrijf of haar partners) welke activiteiten leid en hoe die activiteiten met elkaar zijn verbonden (Amit & Zott, 2012). Uit onderzoek van Teece (2010) blijkt dat alle soorten business, impliciet of expliciet, gebruik maken van een bepaald soort businessmodel. Een businessmodel beschrijft het ontwerp of de architectuur van de waardecreatie, de levering ervan en hoe het wordt behouden. Het reflecteert de veronderstelling van het management over dat wat de klanten willen, hoe ze het willen en wat ze er bereid zijn voor te betalen en hoe een onderneming dit kan organiseren om het beste tegemoet te komen aan de klantbehoefte en hiervoor goed betaald krijgt (Teece, 2010).

Samenvattend kunnen we constateren dat elke organisatie een businessmodel heeft, maar dat het daarmee niet altijd tot groei leidt. Businessmodellen bestaan al lang en zijn nog steeds populair omdat ze nodig zijn om nieuwe technologieën te kunnen vermarkten. Daarom geeft een businessmodel aan hoe een bedrijf zaken doet en dient het zo snel mogelijk aangepast te worden als de omstandigheden, zoals in het geval van een economische crisis, aan het veranderen zijn.

### *2.2.2 Onderdelen van een businessmodel*

Net zoals dat er in de wetenschap geen consensus bestaat over het begrip businessmodel, is dit ook het geval voor de onderdelen ervan. Toch zijn er veel overeenkomsten te vinden. We zullen achtereenvolgens het artikel van Johnson et al. (2008) en Osterwalder et al.(2010) behandelen. Volgens Johnson et al.(2008) bestaat een succesvol businessmodel uit vier in elkaar grijpende elementen:

1. Klantwaarde propositie: een manier om voor je klant een belangrijke klus (fundamenteel probleem) te klaren.
2. Winstformule: de blauwdruk die definieert hoe een bedrijf waarde creëert voor zichzelf en ondertussen blijft voorzien van waarde voor de klant.
3. Essentiële bronnen: zoals mensen, technologie, producten, faciliteiten, kanalen en merknaam.
4. Essentiële processen: zoals operationele en management processen inclusief huisregels, metingen en normen (Johnson et al., 2008).

Deze elementen zijn goed te vergelijken met die van Osterwalder et al.(2010). Zijn beschrijving gaat echter iets verder en daarom zal het voor de rest van het onderzoek centraal staan. Het businessmodel beschrijft de grondgedachte van de wijze waarop een organisatie waarde creëert, levert en behoud. Het is opgebouwd aan de hand van de vier hoofdgebieden

van een onderneming: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid en bestaat uit de volgende 9 bouwstenen:

1. Klantsegmenten: de groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen. Dit zijn de winstgevende klanten, die een bedrijf nodig heeft om überhaupt bestaansrecht te hebben. Klantsegmenten zegt iets over het gedeelte van de markt dat beoogt wordt. Nadat de keuze voor een bepaalde markt is gemaakt, zullen de andere bouwstenen hier op afgestemd moeten worden. Voorbeelden van klantsegmenten zijn de massamarkt (telecombedrijven), nichemarkt (digitale apotheek), gesegmenteerd (bankonderdeel voor vermogende klanten), gediversifieerd (Hema en notaris) en multi-sided platforms (Telegraaf en gratis krant Metro).
2. Waardeproposities: de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment. De waardepropositie typeert het verschil voor de klant waarom hij, kiest voor het ene bedrijf en niet het andere. Dit kan innovatief en vernieuwend zijn, maar ook het bestaande, aangevuld met bijzondere kenmerken en/of attributen. Dit kan zeer uiteenlopend zijn en daarom enkele voorbeelden. Nieuwheid (digitale camera), performance (computers), customization (zelf kleur bepalen van trimschoenen), "de klus klaren" (Hilti met prijs voor bouwmachines per dag), prijs (zelfs gratis zoals Skype), kostenbeperking (aannemer financiert het pand voor de opdrachtgever) en risicobeperking (bouwbedrijven die boetes of beloningen krijgen voor respectievelijk te laat of binnen de termijn opleveren).
3. Kanalen: beschrijft hoe een bedrijf met zijn klantsegmenten communiceert en ze bereikt om een waardepropositie te leveren. Denk hierbij aan communicatie-, distributie- en verkoopkanalen. Als je een keuze hebt gemaakt voor een bepaald klantsegment, dan weet je ook hoe je ze moet bereiken en benaderen. De kanalen kunnen direct (traditionele verkoop door acquisitiesprekken) of indirect (partners, bijvoorbeeld makelaar) zijn en vinden plaats gedurende elk stadium van het verkooptraject: introductie, aankoop, levering en nazorg.
4. Klantrelaties: zijn de soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten. Deze kunnen uiteenlopen van privérelaties (aanwezigheid bij verjaardag klant) tot volledig geautomatiseerde bestelsoftware (boek digitaal bestellen). Belangrijk hierbij is wat de specifieke klant van het bedrijf verwacht. Bijvoorbeeld persoonlijke hulp (klusjesman), selfservice (www.bol.com), communities (software voor 3D-printer) en cocreatie (aannemer die een huis ontwerpt samen met de klant).
5. Inkomstenstromen: is de cash (inkomsten minus kosten is winst) die een bedrijf genereert uit elk klantsegment. Wat wil de klant betalen voor het product/dienst en de meerwaarde? Bijvoorbeeld de traditionele goederenverkoop (auto), gebruikersfee (belkosten per minuut), abonnementsgelden (vast bedrag voor accountantsdiensten per maand voor advies en jaarrekening), huren (BoRent voor bouwmachines), licentieverlening (Coatings DSM), brokeragefee (makelaar) of reclame (www.zoover.nl)
6. Essentiële bronnen: zijn de belangrijkste bezittingen, zoals fysiek (gebouwen, machines, software etc.), financieel (bankgarantie of bouwbedrijf die het pand niet alleen bouwt, maar ook financiert), intellectueel (merken en patenten) of menselijk (kennisintensief zoals Shell). Deze dienen in balans te zijn en afgestemd te worden op de waardepropositie.
7. Kernactiviteiten: dat wat een bedrijf moet doen om te zorgen dat een businessmodel werkt. De kernactiviteit dient afgestemd te zijn op de waardepropositie, distributiekanaal, klantrelatie en de inkomstenstromen. Kernactiviteiten zijn te verdelen in de volgende categorieën: productie (ontwerpen, maken en leveren van een



huis, school of bedrijfspand), probleemoplossing (adviesbureaus) of platform/netwerk (www.marktplaats.nl).

8. Essentiële partners: zijn het netwerk van leveranciers en partners. Dit kan een traditioneel koper-leveranciersrelatie betreffen zoals cement voor de betonfabriek. Een stap verder is een joint venture om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen, bijvoorbeeld Postkantoor (postNL en ING). Daarnaast zijn er coöptatie (ZZP-ers die de krachten bundelen) en strategische allianties (Senseo: Philips en Douwe Egberts). Er zijn drie belangrijke motivaties om samen te werken met partners: (1) optimalisering en schaalvoordelen, (2) beperking van risico's en onzekerheid en (3) acquisitie van bepaalde resources en activiteiten. Uiteraard kan het ook een keuze zijn om juist alles in eigen hand te hebben en geen keypartners in het businessmodel op te nemen, bijvoorbeeld een bouwbedrijf inclusief kozijnenfabriek, betoncentrale en bouwmaterialenhandel etc.
9. Kostenstructuur: zijn alle kosten die worden gemaakt. Een goed sturingsmechanisme om te kunnen controleren of bepaald businessmodellen goed werken of juist aansturing nodig hebben, zijn de specifieke kosten of waarde die horen bij dat model. Bij kostengestuurde businessmodellen wordt gefocust op het minimaliseren van de kosten, bijvoorbeeld supermarktketen Aldi. Bij businessmodellen die hun focus minder hebben op de kosten, is het doel gericht op het creëren van waarde, bijvoorbeeld een sigarenwinkel met privé-humidor, rookruimte en (whisky)bar.

De 9 beschreven bouwstenen vormen het Canvas businessmodel (Osterwalder & Pigneur, 2010) en zijn grafische weergegeven in bijlage 2. Na bestudering van de theorie van diverse onderzoekers binnen het domein van businessmodellen van Afuh en Tucci (2003), Hamel (2000), Chesborough en Rosenbloom (2000), Magretta (2002), Amit en Zott (2001) en Johnson et al. (2008), zal in dit onderzoek het Canvas businessmodel van Osterwalder centraal staat. De twee belangrijkste redenen hiervoor zijn de compleetheid ten opzichte van de andere onderzoekers en de praktische toepasbaarheid.

Ten slotte voor dit onderdeel nog een krachtige samenvattend begripsomschrijving die in één zin weergeeft wat een businessmodel is:

Een businessmodel is de logica van het bedrijf, de manier hoe het opereert en hoe het waarde creëert voor haar belanghebbende (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

### *2.2.3 Vormen van een businessmodel*

Het ontwerpen van goede businessmodellen is een kunst. De kansen zijn groter als ondernemers en managers een dieper besef hebben van klantbehoeften, goede luisteraars zijn en snelle leerlingen (Teece, 2010). De gemeenschappelijke ontwerpthema's (onderdelen van een businessmodel) dienen bepaald te worden en verbonden door innovatie (nieuwheid) of efficiëntie. Uit onderzoek van Zott en Amit (2007) is gebleken dat de grondslag van ontwerpen invloed heeft op de prestaties van ondernemingen. Zo is er een positieve associatie tussen de businessmodellen die ontworpen zijn met een focus op nieuwheid. Uit de analyses is ook gebleken dat die positieve relatie stabiel is in de loop van de tijd, zelfs onder wisselende omgevingscondities (de mildheid van de markt). Uit de resultaten blijkt ook dat ondernemers die proberen een businessmodel te ontwerpen met zowel efficiëntie- als nieuwheidsfocus dit mogelijk contraproductief werkt (Zott & Amit, 2007). Dus ook wanneer de mildheid van de omgeving minder gunstig is (bijvoorbeeld tijdens een economische crisis), is het juist van belang om het businessmodel te ontwerpen en aan te passen, maar niet op basis van efficiëntie, maar op basis van innovatie (nieuwe diensten, producten, netwerken etc.).

## 2.3 Relatie van prestatiegerichtheid en businessmodel innovatie

In onderstaande tabel 1 zijn enkele determinanten van groei weergegeven. Deze zijn geselecteerd aan de hand van twee uitgebreide studies: "Ambitious entrepreneurship" (Stam et al., 2012) en "A general theory of entrepreneurship" (Shane, 2003). Omdat beide onderzoeken van recente datum zijn en een goed overzicht geven van de literatuur over de afgelopen decennia betreffende respectievelijk ambitieus ondernemerschap en een algemene theorie over ondernemerschap, is gekozen voor deze twee uitgebreide literatuuroverzichten. De keuze of een groeideterminant bepalend is voor de groei van een onderneming, is gebaseerd op de volgende criteria: (1) of de betreffende groeideterminant wordt behandeld in beide literatuuroverzichten, (2) of blijkt dat zij sterk bepalend zijn voor groei, (3) of ze voorkomen bij bestaande bedrijven, (4) of ze zowel de ondernemer als de onderneming betreffen en (5) of ze binnen de invloedssfeer van de ondernemer liggen. In de derde kolom is weergegeven of het genoemde begrip een bepalende groeideterminant is in het kader van dit onderzoek en dat is het geval als aan alle vijf, van de hierboven genoemde criteria, is voldaan.

Tabel 1: Groeideterminanten volgens Stam en Shane

Ambitious entrepreneurship (Stam et al., 2012)	A general theory of entrepreneurship (Shane, 2005)	Voldoet aan criteria voor groeideterminant?
Kansen waarnemen	De rol van kansen	Nee
Kansen realiseren (exploiteren en evalueren)	Het ontdekken van ondernemingskansen (door betere toegang van informatie en betere identificeren van die kansen)	Nee
Intentie tot waardecreatie (ambitieuw zijn)		Nee
Houding en consequenties van groei		Nee
<b>Prestatiegerichtheid (behoefte om bovengemiddeld te presteren)</b>	<b>Prestatiegerichtheid brengt probleemoplossingen, doelen stellen, plannen en informatie verzamelen mee en vereist constante doelgerichte activiteiten over een lange periode</b>	<b>Ja</b>
<b>Mate van innovativiteit (gaat gepaard met grote onzekerheid en risico's; blz. 40)</b>	<b>Hoge mate van risico acceptatie</b>	<b>Ja</b>
Gebrekkige talentontwikkeling		Nee
Demotiverende institutionele factoren		Nee
Sociaaleconomisch context		Nee
-Macro economisch klimaat	De context van de industrie, zoals de bekendheid, hoge vraagcondities, levenscyclus, aanwendbare condities en structuur van de industrie	Nee
- Demografische factoren (leeftijd, geslacht, nationaliteit, beroep etc.)		Nee
-Formele instituties (geldende wet- en regelgeving)		Nee
-Informele instituties (algemene normen en waarden)	De invloed van de economische, politieke en culturele omgeving	Nee
Intentie tot groei (drang, kennis en vaardigheden om te presteren en intentie om nieuwe waarde te creëren)	Weinig te verliezen (bijvoorbeeld werkloos zijn of werkende partner), informatie en vaardigheden bezitten	Nee
Hoog opleidingsniveau en leiderschapservaring van de ondernemer	Meer opleiding, ervaring, niet te oud en een goede sociale positie leiden vaker tot het exploiteren van kansen	Nee
Realisatie van verwachtingen (niet te veel vertrouwen in eigen kunnen en veronderstelde kansen)	- Eigen locus of control (geloof in het kunnen beïnvloeden van de omgeving) en zelfredzaamheid (geloof in eigen mening bij onzekerheid) - Te veel zelfvertrouwen door eigen informatie hoger in te schatten	Nee
Externe beperkingen in de acquisitie van noodzakelijke bronnen (financiën, personeel, behoeftigheden etc.)	Het verkrijgen van een voldoende hoeveelheid kapitaal geeft meer overlevingskansen, groei- en winstmogelijkheden	Nee
Financieel succes		Nee
	Hoge mate van onafhankelijkheid	Nee
	Ondernemingsstrategie met als doel een concurrentievoordeel, managen van onzekerheid en onbetrouwbare informatie door flexibiliteit en aanpasbaarheid	Nee
<b>Maximaliseren van waardecreatie door voorsprong op de concurrentie, gebaseerd op het ontwerpen en implementeren van strategie</b>	<b>Organiseren van de onderneming door routines en structuren, inclusief planning en exploitatievorm</b>	<b>Ja</b>

Uit de analyse blijkt dat prestatiegerichtheid, mate van innovativiteit en strategie/planning de meest bepalende groeideterminanten zijn. Uit onderzoek is gebleken dat groeiambitie de

belangrijkste determinant is voor groei (Stam et al., 2012). Daarom is prestatiegerichtheid nader onderzocht en dat wordt hierna beschreven.

### *Prestatiegerichtheid*

Prestatiegerichtheid heeft te maken met houding, motivatie en bereidwilligheid, maar wil niet zeggen dat er ook altijd beter gepresteerd wordt. Prestatiegerichtheid is een kenmerk van ambitieus ondernemerschap. Een ambitieuze ondernemer is een persoon die nauw betrokken is bij het proces van ondernemerschap en die een onderneming ontwikkelt met als doel zo veel mogelijk nieuwe waarde te creëren, welke waar te nemen is in innovatie, internationalisering en (boven alles) groei (Stam et al., 2012). Prestatiegerichtheid is hierbij een noodzakelijke voorwaarde en leidt tot de intentie tot groei en daarmee een groeiende onderneming. Dit geldt overigens voor zowel mannen, als vrouwen en kinderen. Ondernemers die prestatie gericht gemotiveerd zijn, hebben gezamenlijke karaktereigenschappen zoals de capaciteit om hoge maar reële doel te stellen. Ondernemers met een hoge groeiambitie worden gekarakteriseerd door een hoge mate van prestatiegerichtheid en degenen die hoog scoren op prestatiegerichtheid hebben waarschijnlijk meer kans dan anderen om kansen te exploiteren (Stam et al., 2012). Ook in de relatie met groei is er voldoende bewijs dat prestatiegerichtheid hier aan bijdraagt. Zo blijkt dat grondleggers van een bedrijf die een hoge mate van prestatiegerichtheid hebben, lijken sneller groeiende bedrijven te bezitten, dan ondernemers met een lage prestatiegerichtheid (Stam et al., 2012). Enige voorzichtigheid is echter wel op zijn plaats. In 1990 trok Johnson de voorlopige conclusie dat het redelijk zou zijn dat er een positieve relatie is tussen prestatiegerichtheid, motivatie en ondernemerschap, maar het bleek niet mogelijk om te stellen dat dit een bewezen zaak is. Meer dan 20 jaar later is deze uitspraak nog steeds valide (Stam et al., 2012). Wel is uit onderzoek voldoende duidelijk gebleken dat om kansen succesvol te kunnen exploiteren, dit met zich meebrengt dat er doelen worden gesteld, plannings gemaakt en informatie verzameld. Daarbij worden de kansen vergroot als de ondernemer volhard in doelstellingen over een langere periode (Shane, 2003). Daarom wordt verwacht dat prestatiegerichtheid van de ondernemer zichtbaar wordt door groeiambitie van de onderneming, welke tot uiting komt in meerjarige groei-doelstellingen. Ondanks dat er dan geen harde bewijzen zijn en het niet onomstotelijk vaststaat is er voldoende aanleiding om te stellen dat prestatiegerichtheid een belangrijke voorwaarde is voor de ondernemer en daarmee de onderneming om groei-doelstellingen te ambiëren en ze uiteindelijk ook waar te maken. Hiervoor moeten problemen opgelost worden, plannen gemaakt en ideeën tot leven worden gebracht.

Samenvattend kunnen we op basis van de theorie en zoals behandeld in deze paragraaf vaststellen dat een businessmodel uit verschillende onderdelen of bouwstenen bestaat die een belangrijke onderlinge samenhang hebben. Iedere succesvolle onderneming heeft een goed businessmodel, wat kan zorgen voor groei. Als de omstandigheden veranderen, is aanpassing vaak succesvol gebleken en daarbij zorgt innovatie (ook van het businessmodel) voor stabiliteit, ook tijdens een crisis. Omdat prestatiegerichtheid een belangrijk kenmerk is voor een ambitieuze ondernemer en groeiambitie een belangrijke determinant voor groei, wordt verwacht dat prestatiegerichtheid bijdraagt aan de innovatie van het businessmodel als de economische omstandigheden veranderen. Maar of dat ook zorgt voor groeikansen van een onderneming in crisistijd is nog onduidelijk. In dit onderzoek gaan we exploreren of dat echt zo is. De relatie tussen businessmodel innovatie en groei wordt behandeld in de volgende paragraaf.

## 2.4 Relatie van businessmodel innovatie en groei

In deze paragraaf beschrijven we in 2.4.1 waarom de innovatie van businessmodellen zo belangrijk is en in 2.4.2 wordt de verwachte relatie met groei behandeld.

### 2.4.1 Het nut van businessmodel innovatie

Met businessmodel innovatie wordt bedoeld het vervangen van een businessmodel dat voorziet in producten of diensten, aanbod aan klanten en eindgebruikers die voorheen niet beschikbaar waren. Ook het proces van ontwikkelen van deze nieuwe vervangingen is businessmodel innovatie (Mitchell & Carol Bruckner Coles, 2004).

Gebleken is echter dat ondernemers vaak te optimistisch zijn over hun eigen mogelijkheden en die van hun kansen. Zo overschatten zij in bedrijfsplannen de markt en hun potentieel marktaandeel (Shane, 2003). Zeker wanneer een economische crisis zich aandoet, is de markt compleet anders dan verwacht en daarmee de uitgangspunten voor het businessmodel. Als hier niet goed op in wordt gespeeld, zal de groei achter blijven. En daarom is een businessmodel nooit compleet, omdat het proces van het maken van strategische keuzes en testen van het businessmodel voortdurend en steeds herhalend zou moeten zijn (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Een businessmodel dat tijdig wordt aangepast, kan juist bij veranderende omstandigheden zoals een economische crisis, zorgen voor groei. Het is inmiddels ook duidelijk geworden dat de "oude" businessmodellen niet langer functioneren en dat het experimenteren met businessmodellen enorm belangrijk wordt, maar het is niet meteen duidelijk wat de eventuele "nieuwe" businessmodellen uiteindelijk zullen worden (Chesbrough, 2010). Het businessmodel concept geeft strategen een nieuwe manier om hun opties te overwegen in onzekere, snel bewegende en onvoorspelbare omgevingen (McGrath, 2010). Wetenschappers en beoefenaars zijn het er over eens dat de snelst groeiende bedrijven die in een nieuwe omgeving terecht komen, degene blijken te zijn die het voordeel hebben genomen van die structurele veranderingen om hun businessmodel te innoveren zodat ze "anders" kunnen concurreren (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Businessmodel innovaties hervormen nog steeds complete industrieën en veranderen daarmee definitief het economisch landschap. Zo hebben 11 van de 27 bedrijven, die zijn opgenomen in de Fortune 500 en ontstaan in het laatste kwart van de vorige eeuw, deze notering te danken aan businessmodel innovatie in de afgelopen 10 jaar (Johnson et al., 2008). Dus juist in crisistijd, wanneer het werkveld continue in verandering is en bestaande wetten niet meer van toepassing lijken te zijn, is het innoveren van businessmodellen van het grootste belang.

Samenvattend kunnen we vaststellen dat ondernemers vaak te optimistisch zijn over de markt en daarmee hun groeimogelijkheden, zeker tijdens een crisis. Businessmodellen moeten daarom continue gemonitord worden ten opzichte van de veranderende omgeving, maar pas aangepast worden als dat nodig is. De meeste kans op groei is er als je de voordelen weet te halen uit die veranderingen.

### 2.4.2 Relatie met groei

Businessmodel innovatie kan bijdragen tot het oprichten van een verschil makend concurrentievoordeel (Teece, 2010). Schumpeter (1942) noemde het innovatieve proces "creatieve vernieling". Een proces dat ontstaat nadat welvaart is gecreëerd door de introductie van nieuwe producten of diensten die de bestaande markt verstoren en een verschuiving van

het gebruik van bronnen veroorzaken (Kraus et al., 2012). Deze uitspraak van Schumpeter heeft na ruim 70 (!) jaar nog steeds niet aan kracht ingeboet want tijdens een economische crisis wordt de bestaande markt verstoord en dienen nieuwe producten en diensten geïntroduceerd te worden. Dat kan door businessmodel innovaties welke ontstaan zijn naast de alomtegenwoordige technologie en product innovatie (Mol & Birkinshaw, 2009). Dit komt omdat innovaties om processen en producten te verbeteren vaak duur zijn, veel tijd vergen en ze vragen vooraf een aanzienlijke investering en juist daarin ontbreekt het in crisistijd. Businessmodel innovatie is daarom een alternatief of aanvulling op product- of procesinnovatie. Uit een wereldwijde studie onder leiding van IBM bij meer dan 750 leiders uit het bedrijfsleven en de publieke sector die geïnterviewd werden over innovatie, bleek dat van de bedrijven die hun operationele winst harder hadden laten groeien dan hun concurrenten over de afgelopen vijf jaar, twee keer zoveel nadruk hebben gelegd op businessmodel innovatie, in tegenstelling tot product- en procesinnovatie (Amit & Zott, 2012). Businessmodel innovatie vergt dus niet vooraf enorme investeringen zoals proces- en productinnovatie, maar leidt wel tot voorspelbaarheid en simuleert kansrijke situaties.

Businessmodel experimenteren is het streven naar groei door het methodisch onderzoeken van alternatieve businessmodellen. Hierbij wordt het businessmodel niet als een constante gezien, maar een variabele waardoor het kan dienen als een kritische factor van groei (Sinfield et al., 2012). Het experimenteren met en innoveren van businessmodellen kan dus bijdragen tot groei. In een omgeving waar financiële bronnen schaars zijn, moeten ondernemers en managers kijken voorbij de producten en processen en zich concentreren op manieren om hun businessmodellen te innoveren. Een vers businessmodel kan zorgen voor het creëren en exploiteren van kansen, die zorgen voor nieuwe opbrengsten- en winststromen. Dit kan bereikt worden op de volgende manieren:

1. Het toevoegen van nieuwe activiteiten, door bijvoorbeeld voor- of achterwaartse integratie. Denk aan Nespresso die voorwaarts integreerde door de via de eigen website door consumenten bestelde koffiecapsules, rechtstreeks per post te leveren.
2. Het koppelen van activiteiten op een nieuwe manier. Denk aan kranten zoals de Metro die gratis worden verspreid in drukke stadscentra en gelezen worden door mensen die normaal geen krant lezen (Bakker, 2002).
3. Het veranderen van een of meer onderdelen die enkele onderdelen uitvoeren. Denk hierbij aan het collectieve franchise businessmodel van de bouwmarkten (Amit & Zott, 2012).

Het innoveren van businessmodellen kan dus in tijden dat financiële bronnen schaars zijn, zoals het geval is gedurende een economische crisis, leiden tot nieuwe financiële middelen en daarmee tot groei.

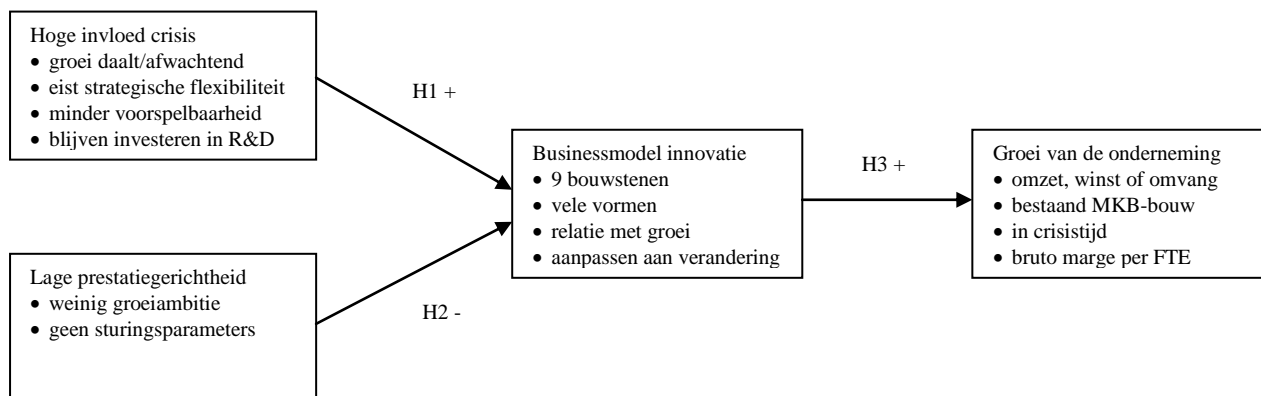
Samenvattend kunnen we constateren dat businessmodel innovatie belangrijk is omdat het een bron is voor concurrentievoordeel (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) en daarmee succesvol gebleken voor veel bedrijven. Er wordt een relatie verwacht tussen businessmodel innovatie en de groei van een onderneming. Daarmee schept het kansen om bestaande en verzadigde markten te verlaten en zorgt het voor het creëren en betreden van nieuwe markten; een zogeheten "Blue Ocean" (Kim & Mauborgne, 2007).

## 2.5 Conceptueel model en proposities

Op basis van de bovenstaande theorie kan het conceptuele model worden samengesteld. Centraal in het geheel staat businessmodel innovatie. Ondanks dat de bewijzen niet altijd onomstotelijk zijn is voldoende aangetoond dat het tijdig inspelen op veranderingen van het speelveld waarin de onderneming zich bevindt, de kansen vergroot op een succesvolle onderneming. Tijdens een economische crisis moeten de meeste ondernemingen overleven omdat er sprake is van een krimpende markt. De overlevingskans wordt positief beïnvloed door een innovatieve benadering van het bedrijf (Šebestová, 2013). Een economische crisis draagt daarom bij tot de innovatie van het businessmodel. Daarnaast speelt de prestatiegerichtheid van de onderneming/ondernemer een belangrijke rol bij de innovatie van businessmodellen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat het een belangrijk kenmerk is voor ambitieuze ondernemers die waarde wil creëren door te groeien (Stam et al., 2012). De invloed van de economische crisis en prestatiegerichtheid spelen dus naar verwachting een belangrijke rol bij de verandering van businessmodellen. Daarnaast is gebleken dat businessmodel innovatie kan bijdragen tot het oprichten van een verschil makend concurrentieonderdeel (Teece, 2010) en daarmee mogelijk ook tot bovengemiddelde groei van de onderneming.

De invloed van de economische crisis, prestatiegerichtheid, businessmodel innovatie en groei van de onderneming houden vermoedelijk verband met elkaar en dat is grafisch weergegeven in figuur 2. Hier zijn de onderlinge relaties tussen de begrippen weergegeven aan de hand van de probleemstelling. Ook wel het conceptueel model genoemd.

Figuur 2: Conceptueel model



Aan de hand van dit conceptuele model zijn drie proposities opgesteld. De eerste propositie gaat over de invloed van de crisis, de tweede over lage prestatiegerichtheid en de derde over de mogelijke relatie tussen businessmodel innovatie en groei.

### *Invloed van de crisis*

De eerste propositie gaat over de invloed van de economische crisis op businessmodel innovatie. Tijdens het begin van de economische crisis werd op dramatische wijze duidelijk hoe onvoorbereid de meeste bedrijven en overheden waren, om te kunnen reageren op de verschuivingen in het zakelijke wereldwijde landschap (Dervitsiotis, 2010). Ondernemers en managers vinden het dus moeilijk om adequaat te reageren op een veranderende omgeving terwijl wetenschappers en beoefenaars het er over eens zijn dat de snelst groeiende bedrijven die in een nieuwe omgeving terecht komen, degene blijken te zijn die het voordeel hebben

genomen van die structurele veranderingen om hun businessmodel te innoveren zodat ze "anders" kunnen concurreren (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). We hebben gezien dat wanneer er sprake is van een economische crisis het vertrouwen, de koopkracht en groei dalen. De werkeloosheid en het aantal faillissementen zal daarentegen toenemen. Hieruit volgt dat hoe meer druk er door de economische omstandigheden wordt uitgeoefend op een onderneming, hoe groter de kans op krimp en uiteindelijk zelfs een mogelijk faillissement. De ondernemingen die willen overleven zullen dus moeten innoveren om weerstand te bieden aan die druk en slimmer moeten zijn dan de concurrentie. Uit deze gedachtegang volgt propositie 1:

Veel invloed van de crisis zorgt voor een negatieve groei van de onderneming en dat heeft een positieve invloed op de mate van verandering van het businessmodel.

### *Prestatiegerichtheid*

Propositie twee gaat over prestatiegerichtheid en businessmodel innovatie. Zoals behandeld in hoofdstuk 2 is uit onderzoek voldoende bewijs gevonden dat om kansen succesvol te kunnen exploiteren, dit met zich meebrengt dat er doelen moeten worden gesteld, plannings gemaakt en informatie verzameld. Daarbij worden de kansen vergroot als de ondernemer volhard in doelstellingen over een langere periode (Shane, 2003). Deze volharding komt voort uit een intrinsieke wil van de ondernemer om groei te realiseren en in dat geval is er sprake van een ambitieuze onderneming. Daarom wordt verwacht dat prestatiegerichtheid van de ondernemer zichtbaar wordt door groeiambities van de onderneming, welke tot uiting komt in meerjarige groeidoelstellingen. Ondernemers met een hoge groeiambitie worden gekarakteriseerd door een hoge mate van prestatiegerichtheid en degene die hoog scoren op prestatiegerichtheid hebben waarschijnlijk meer kans dan anderen om kansen te exploiteren (Stam et al., 2012). In 2012 was Nederland weliswaar koploper in Europa met nieuwe ondernemingen, maar in termen van groeiende en innovatieve bedrijven, doet Nederland het maar middelmatig (Stam et al., 2012). Ten opzichte van de omliggende landen hebben we dus een lagere groeiambitie. Ten aanzien van prestatiegerichtheid is dat een remmende factor. Ook de onzekerheid speelt hierbij een belangrijke rol omdat onzekerheid een van de meest belangrijke kenmerken van omgevings- en marktturbulentie is. Onzekerheid is namelijk de mate van dynamiek en onvoorspelbaarheid. Omdat een crisis verlamdend werkt, waardoor veranderingen binnen de eigen organisatie worden uitgesteld, komen we daarmee tot propositie 2:

Verdeeldheid binnen de top van een onderneming, waaronder, de onzekerheid van de toekomst, leidt tot een lage groeiambitie en dat heeft een negatieve invloed op de mate van verandering van het businessmodel.

### *Relatie businessmodel innovatie en groei*

Propositie drie gaat over de relatie tussen groei van een onderneming en de innovativiteit van het businessmodel. In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat in een snel veranderende, competitieve en "vijandige" omgeving, het ondernemerschap een beïnvloedende factor is van groei (Kraus et al., 2012). De mildheid van de omgeving is de mate waarin bronnen (waaronder financiële middelen) beschikbaar zijn en die is tijdens een economische crisis ver te zoeken, waardoor groei negatief wordt beïnvloed. Om deze impasse te doorbreken kunnen nieuwe producten en diensten geïntroduceerd worden. Dat kan door dure en tijdrovende product- en procesinnovaties, maar dit is veel efficiënter te realiseren door businessmodel innovaties, zoals het experimenteren met businessmodellen. Hiermee wordt gestreefd naar groei door het methodisch onderzoeken van alternatieve businessmodellen. Hierbij wordt het businessmodel niet als een constante gezien, maar een variabele waardoor het kan dienen als een kritische factor van groei (Sinfield et al., 2012). Daarnaast is gebleken dat bedrijven die

hun operationele winst harder hadden laten groeien dan hun concurrenten, twee keer zoveel nadruk hebben gelegd op businessmodel innovatie (Amit & Zott, 2012). Hieruit volgt propositie 3:

Een innovatief businessmodel leidt tot de groei van een onderneming in crisistijd.

De zojuist geschetste relaties, waarvan we verwachten dat die aanwezig zijn, zullen in dit onderzoek geëxploreerd worden door middel van interviews. De verkregen data en analyse daarvan leiden tot aangescherpte proposities. Het volgende hoofdstuk gaat over de wijze van verzameling van data en de verwerking daarvan.



## 3. Methodologie

---

In paragraaf 3.1. starten we met een inleiding op de methodologie waarin we onder andere uiteenzetten waarom er gekozen is voor de bouwsector en we geven enkele bijbehorende kengetallen. In 3.2 geven we weer hoe we de data gaan verzamelen en we sluiten dit hoofdstuk in 3.3 af met de wijze waarop de data wordt geanalyseerd.

### 3.1 Inleiding

In deze paragraaf zullen we het type onderzoek met de bijbehorende onderzoeksstrategie en de selectie van de cases behandelen.

#### *Type onderzoek en onderzoeksstrategie*

De aanleiding voor businessmodel innovatie en de relatie hiervan met de groei van bouwbedrijven tijdens een economische crisis, is niet eerder onderzocht. Aan de hand van gevallen (cases), zal naar een antwoord gezocht worden of die relaties er zijn. Het voorliggende onderzoek is daarom een exploratief meervoudige case studie waarmee de genoemde relaties worden onderzocht. Dit soort onderzoek wordt door sommige omschreven als puur verkennend onderzoek, waarin niets kan worden bewezen en het onmogelijk is om te generaliseren. Anderen beweren dat het probleem van generaliseren kan worden opgelost door meervoudige casestudies (Dul & Hak, 2008). Er is gekozen voor een case studie omdat de meeste bedrijven hun businessmodel niet duidelijk hebben beschreven in de beschikbare documentatie en digitale informatie. Daarnaast zijn de relaties die we willen onderzoeken complex. Met behulp van een case studie is het mogelijk om meer diepgang te verkrijgen, waardoor we vele aspecten van de genoemde relaties kunnen doorgronden. Typerend voor een explorerende aanpak zijn flexibiliteit en openheid voor het te bestuderen verschijnsel. Exploratie betekent dat de werkelijkheid wordt benaderd zonder veel van tevoren vastgestelde ideeën over hoe dat moet gebeuren (Swanborn, 2013). Het onderzoek is zelfstandig en maakt geen onderdeel uit van een groter onderzoek. Daarnaast betreft het fundamenteel onderzoek. Omdat we meerdere cases onderzoeken, kunnen de resultaten met elkaar vergeleken worden en is er een meer gedetailleerde beantwoording van de onderzoeksvraag mogelijk. Er zullen nieuwe verschijnselen opgespoord worden en gepoogd worden de bekende verbanden tussen de variabelen, waarvan we weten dat ze samenhangen, nader te verklaren. Daarom is gekozen voor een inductieve benadering waarbij uitgaande van de feiten en verschijnselen er een verklarende theorie wordt ontwikkeld.

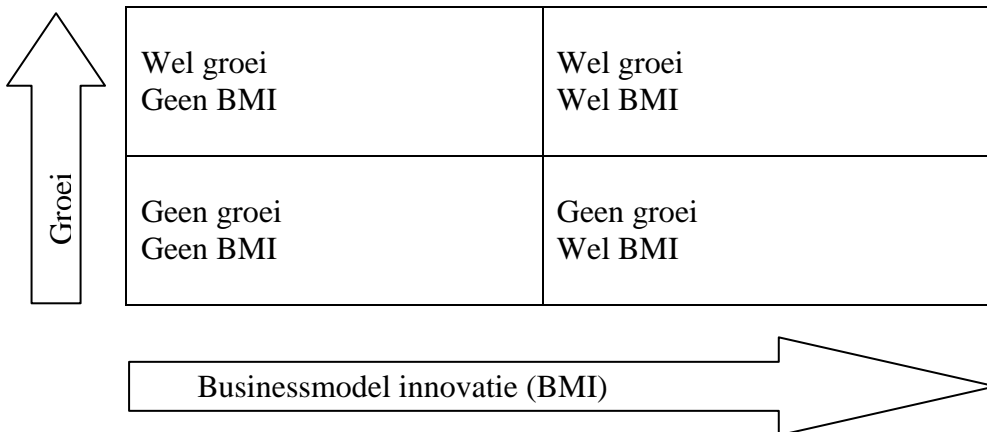
#### *Selectie van de cases*

De cases zullen gekozen worden uit ondernemingen die actief zijn in de bouwsector. Daar zijn twee belangrijke redenen voor. Ten eerste is dat omdat deze sector enorm hard geraakt is door de economische crisis. We zullen hier verderop bewijs voor leveren onder het kopje bouwsector. Ten tweede is algemeen bekend dat de bouwsector erg traditioneel is. Aan de hand van dit onderzoek willen we daar meer duidelijkheid in verkrijgen als het gaat om de mate van innovativiteit van businessmodellen.

De populatie bestaat uit bestaande (ouder dan 8 jaar) MKB-bouwbedrijven. Hieruit zullen zes cases worden geselecteerd. Aan de hand van het vooronderzoek en mede op basis van het bestaande netwerk, is van de oorspronkelijke longlist een shortlist gemaakt. Van deze shortlist zijn de KvK-gegevens opgevraagd en is de website bestudeerd. Het doel is om 6 cases te

onderzoeken waarvan minimaal 1 case voldoet aan de criteria van elk van de vier vakken zoals weergegeven in figuur 3. Dit betreft een 2x2 matrix voor wel of geen groei gerealiseerd in de periode van 2010 tot en met 2012 en wel of geen businessmodel innovatie (BMI) toegepast. Uitgangspunt is dus dat in ieder vak van figuur 3 minimaal 1 case voorkomt. Op die manier is er een goede spreiding in de relevante categorieën van dit onderzoek.

Figuur 3: 2x2 matrix voor groei en businessmodel innovatie (BMI)



### 3.2 Dataverzameling

Deze paragraaf begint met een toelichting op de wijze hoe de zes bouwbedrijven zijn geselecteerd. Vervolgens gaan we in op de toegepaste meetinstrumenten en de interviews. Daarna sluiten we deze paragraaf af met een beschrijving van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

#### *Selectie van de zes bouwbedrijven*

Uit de probleemstelling wordt al duidelijk dat het om bestaande MKB bedrijven gaat die actief zijn in de bouwsector. Binnen dit kader willen we verschillende gevallen bekijken die we onderling vergelijken. Om de resultaten goed te kunnen vergelijken is het van belang om een spreiding te hebben in relevante categorieën. Daarom zijn voor de selectie van de zes bouwbedrijven twee selectiecriteria aangehouden. In tabel 2 zijn deze selectiecriteria en de variabelen weergegeven.

Tabel 2: Selectiecriteria en variabelen van de zes bouwbedrijven

Selectiecriteria	Variabelen
Businessmodel innovatie	Ja of Nee
Groei in bedrijfsresultaat	Gestegen, Gelijk of Gedaald

Het eerste selectie criterium is businessmodel innovatie. Businessmodel innovatie is het streven naar groei door het zoeken naar alternatieve businessmodellen met een andere waardecreatie, die beter aansluit bij veranderende omstandigheden. Om een goed vergelijk te kunnen maken zijn bedrijven geïnterviewd die hun businessmodel recentelijk wel, en juist niet hebben aangepast. Het tweede selectie criterium gaat over de groei van het bouwbedrijf. Dat zijn respectievelijk groei in aantal werkende, groei in netto-omzet en groei in bedrijfsresultaat. Het gaat ons in dit onderzoek om het maken van een goed vergelijk tussen de onderlinge

cases en daarom zullen bouwbedrijven geselecteerd worden die zowel groei hebben gerealiseerd, als bouwbedrijven die verlies hebben geleden.

### *Toegepaste meetinstrumenten*

Door meerdere bronnen te gebruiken (datatriangulatie) worden de bevindingen en conclusies meer waarschijnlijk. Als het resultaat uit meerdere bronnen wordt samengesteld is daarmee het beeld versterkt van het onderzochte fenomeen (Yin, 2009). Zo ook is de definitie van een case studie: "... *het onderzoek van een sociaal verschijnsel ... waarbij verschillende databronnen worden gebruikt, in volgorde van belangrijkheid: documenten, interviews met informanten en (participerende) observatie van gedrag ...* (Swanborn, 2013). Daarom worden bij de methode van onderzoek van meervoudige casestudie verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd. Voor dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

1. Deskresearch: hierbij is veel gebruik gemaakt van websites, zoals: branchevereniging Bouwend Nederland, Centraal Bureau voor de Statistiek, Kamer Van Koophandel, Kennissite MKB en Ondernemerschap en Panteia. Daarnaast zijn diverse congressen, beurzen en workshops bezocht om meer feeling te krijgen met de bouwbranche.
2. Secundaire gegevens: De jaarrapporten van de bouwbedrijven van 2010, 2011 en 2012 zijn bestudeerd en de relevante parameters zijn in het onderzoek verwerkt. Daarnaast zijn de websites van de betreffende bedrijven bestudeerd en indien voorhanden de jaarverslagen.
3. Open interviews: per case zijn 2 betrokkenen geïnterviewd. In de meeste gevallen betrof dit de eigenaar van het bouwbedrijf, maar in ieder geval moesten ze een rol hebben in het managementteam. De functie die ze daarbinnen vervullen is minder van belang. Wel is het een voorwaarde dat alle geïnterviewden betrokken zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie van de organisatie.

### *Interviews afnemen*

De interviews worden met behulp van een voice recorder (App Recordium) digitaal opgenomen en woordelijk uitgewerkt in een Worddocument. Om geen sociaal wenselijke antwoorden te krijgen, anonimiteit is beloofd en er erg veel tijd is besteed aan het op papier zetten van de letterlijk gesproken woorden (104 pagina's), is besloten de interviews niet ter correctie voor te leggen aan de geïnterviewden. De verkregen informatie zal dusdanig verwerkt worden, dat er geen relatie is te leggen met de onderzochte bouwbedrijven. In tabel 3 is de functie weergegeven van de geïnterviewde en de case.

Tabel 3: Functie van de geïnterviewde

Case	Geïnterviewde
Bouwbedrijf 1	1. Hoofd Bedrijfsbureau 2. Directeur/Eigenaar
Bouwbedrijf 2	1. Directeur 2. Directeur
Bouwbedrijf 3	1. Directeur 2. Bedrijfsleider
Bouwbedrijf 4	1. Directeur/eigenaar 2. Directeur
Bouwbedrijf 5	1. Directeur/eigenaar 2. Manager bouw en uitvoering
Bouwbedrijf 6	1. Directeur innovatie en strategie 2. Adviseur duurzaamheid en innovatie

In totaal zullen dus bij zes bouwbedrijven 12 interviews afgenomen worden. Het betreft semi gestructureerde interviews.

In bijlage 1 zijn de interviewvragen opgenomen. De vetgedrukte tekst betreft de hoofdvraag die in alle gevallen in ieder geval gesteld wordt. De andere vragen zijn ter ondersteuning aan de hoofdvraag en kunnen een bijdrage zijn voor de geïnterviewde om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag. Daarnaast kan het bijdrage tot meer diepgang in het onderwerp.

*Onafhankelijke variabele: Invloed van de crisis*

De invloed van de crisis zal bepaald worden door tijdens het interview deze vraag te stellen en welke strategische acties zijn ondernomen. Ook het zoeken naar nieuwe kansen, de voorspelbaarheid van de markt en de bezuinigingsmaatregelen op het gebied van onderzoek- en ontwikkelingskosten geven een indicatie van de invloed op de crisis.

*Onafhankelijke variabele: Prestatiegerichtheid*

Prestatiegerichtheid van de ondernemer wordt zichtbaar door groeiambitie van de onderneming, welke naar verwachting tot uiting komt in meerjarige groei doelstellingen. Daarom zal prestatiegerichtheid bepaald worden door te vragen naar de groeiambities van het bouwbedrijf. Doorgevraagd zal worden op de doelen die voor de komende jaren gesteld zijn door de onderneming en de wijze waarop de organisatie wordt gestuurd aan de hand van bepaalde sturingsparameters.

*Onafhankelijke variabele: Businessmodel innovatie*

Om te kunnen bepalen in hoeverre het businessmodel is veranderd, is tijdens het interview een afbeelding getoond van het businessmodel volgens Osterwalder. Zie bijlage 2.

Businessmodel innovatie wordt gemeten tijdens het interview aan de hand van de negen bouwstenen van het model. Op basis van de antwoorden zal een score van 0 worden gehanteerd als de bouwsteen niet gewijzigd is sinds het uitbreken van de crisis in september 2008 en een score van 1 als de bouwsteen wel is veranderd. Indien de bouwsteen enigszins gewijzigd is, bedraagt de score 0,5. Per geïnterviewde zullen de scores worden opgeteld en vergeleken met de andere geïnterviewde. Tevens zal een gemiddelde score van de twee worden bepaald voor een totaalscore van de businessmodel innovatie van het bouwbedrijf. Dit kan bij een volledig ongewijzigd model de score 0 geven en wanneer beide geïnterviewde aangeven dat alle bouwstenen zijn gewijzigd, een maximale score zijn van 9. Dit onderdeel wordt afgesloten met de vraag om de successen te benoemen die businessmodel innovatie heeft opgeleverd.

*Afhankelijke variabele: Groei van de onderneming*

Groei op basis van de Kamer van Koophandel gegevens. Van elk bouwbedrijf worden de financiële gegevens opgevraagd via het digitaal portaal van de Kamer van Koophandel. Deze gegevens worden geanalyseerd met als doel een groeiscore vast te stellen over de jaren 2010, 2011 en 2012. De cijfers van 2013 zijn nog niet voor alle bouwbedrijven bekend. Mogelijk heeft dit te maken met wederom slechte prestatie, waardoor men dit graag pas zo laat mogelijk bekend maakt. De wettelijke eis hiervoor is uiterlijk 1 februari van het opvolgende jaar na afsluiting van het betreffende financiële jaar.

Groei is op vele manieren uit te drukken. In het kader van dit onderzoek wordt gesproken over omzet, winst en personeelsomvang. Gebleken is dat omzet voor de bouw een relatief begrip is en gerelateerd aan het type bouwwerk en de wijze waarop wordt ingekocht. Om met dat laatste te beginnen is het bepalend of van de uitgevoerde werkzaamheden er veel wordt ingekocht of dat het bouwbedrijf dit realiseert met eigen medewerkers. Daarnaast kan een complex bouwwerk, zoals een laboratorium, veel meer manuren voor de organisatie betekenen, dan bijvoorbeeld een relatief eenvoudig bouwwerk als een productiehal. Wat de laatste jaren veel heeft plaats gevonden is het afwaarderen van projectontwikkelinggronden,

waarbij de werkelijke waarde lager was, dan die vermeld werd in de boeken. Om dit op te vangen is dit met name in 2010 en 2011 gecorrigeerd en geeft dus een vertekend beeld. Om deze geschetste situatie te voorkomen en er voor te zorgen dat er met onjuiste uitgangspunten verkeerde conclusies worden getrokken, is er voor gekozen om de bruto marge (lees; toegevoegde waarde) per medewerker te bepalen als indicatie voor groei. De bruto marge is de omzet verminderd met de wijziging in de voorraad gereed product en het onderhanden werk en de inkoopwaarde van de omzet. Dit wordt vervolgens gedeeld door het aantal werknemers (FTE). Uitgaan van het bedrijfsresultaat, al dan niet voor aftrek belasting, kan eveneens een vertekend beeld geven omdat de bedrijfslasten enigszins beïnvloedbaar zijn. Enkele voorbeelden zijn managementvergoedingen, intercompany betalingen en de wijze van toerekening van de kosten. Vandaar dat de keuze is gemaakt voor de bruto marge per werknemer.

### 3.3 Data analyse

In deze paragraaf lichten we toe hoe we de verkregen data gaan analyseren en we sluiten af met de validiteit en onderzoeksbetrouwbaarheid.

De effecten van de crisis en de prestatiegerichtheid van een onderneming zijn de factoren die mede bepalend zijn voor de innovatie van het businessmodel en dat leidt vervolgens weer tot groei van de onderneming. Zei hiervoor het conceptuele model en de proposities in paragraaf 2.5. Daarom wordt de analyse uitgevoerd aan de hand van de relatie van deze begrippen. Per case zal beschreven worden wat de algemene indruk van het bedrijf is, de effecten van de crisis en de prestatiegerichtheid van het bouwbedrijf. Vervolgens wordt de score van de mate van businessmodel innovatie behandeld en de financiële groei van de onderneming uitgedrukt in een cijfer.

Nadat de individuele cases zijn beschreven zal de onderlinge samenhang worden vastgesteld. Aan de hand van de gegeven antwoorden is een datamatrix opgezet. De data-analyse wordt gestart door het coderen van het uitgeschreven interview. Per vraag is een aparte kleur gehanteerd en sommige nuttige uitspraken zijn gemarkeerd. Een geanonimiseerde pagina van die werkwijze is als voorbeeld opgenomen in bijlage 3. Per geïnterviewde zijn de gemarkeerde tekstdelen opgenomen in een matrix gezet met als doel de antwoorden te rangschikken op basis van de effecten van de crisis, prestatiegerichtheid, de mate van businessmodel innovatie en daarna de groei. Vervolgens zal aan de hand van de antwoorden getoetst worden of de proposities waar of onwaar zijn. Om de gegevens overzichtelijk te kunnen verwerken zullen twee zogeheten 2x2-matrixen presenteren. De eerste betreft de relatie tussen businessmodel innovatie en de invloed van de crisis. De tweede is de relatie van businessmodel innovatie en prestatiegerichtheid en de laatste betreft businessmodel innovatie en groei. Hiermee kunnen onderlinge vergelijkingen worden gemaakt en kan er uitspraak gedaan worden over de onderlinge verschillen, overeenkomsten en mogelijke relaties.

#### *Validiteit en betrouwbaarheid*

De criteria om de kwaliteit van onderzoek te beoordelen zijn: Begripsvaliditeit, interne of causale validiteit, externe validiteit of generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid (Swanborn, 2013). In het kader van dit onderzoek is de kwaliteit als volgt bewaakt:

- begripsvaliditeit is het valide meten in deze zin door de begrippen, zoals groei en businessmodel innovatie, zo veel mogelijk te ontrafelen in alle mogelijke aspecten en vervolgens zijn de aspecten afzonderlijk bemeten. Een somscore bruto marge per

medewerker en totaal score van de mate van innovativiteit van het businessmodel vormen de scores van de begrippen;

- interne validiteit door patroonherkenning. Alle interviews zijn per geïnterviewde woordelijk uitgewerkt en vervolgens zijn de uitspraken gelabeld en verwerkt in een spreadsheet. Door gebruikmaking van verschillende veronderstellingen en de data vanuit verschillende perspectieven te analyseren, draagt dit bij aan het verhogen van de interne validiteit;
- externe validiteit wordt ook wel generaliseerbaarheid genoemd en geeft antwoord op de vraag of de resultaten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de hele populatie van Nederlandse bouwbedrijven. Omdat het onderzoek van beperkte omvang is, zal het een minimale bijdrage leveren voor de literatuur over de oorzaken van de mate van businessmodel innovatie en de relatie met groei van ondernemingen. In het onderzoek is wel diep ingegaan op de verkregen resultaten uit de interviews, het gedrag van de geïnterviewde en de gegevens per geval en hierdoor is het wel mogelijk de onderzoeksresultaten te gebruiken voor andere gevallen (Collis et al., 2003);
- betrouwbaarheid wordt met name bepaald of de meetresultaten stabiel zijn en onafhankelijk van de onderzoeker. Dit is bereikt door de interviews zodanig uit te voeren, dat bij een herhaling door een andere onderzoeker, dezelfde antwoorden worden verkregen. Doorvragen tijdens het interview maakt de interpretatie van het begrip scherper. Wanneer op dezelfde wijze dit interview zou worden herhaald, is de verwachting dat de antwoorden grotendeels dezelfde informatie opleveren.

## 4. Resultaten empirisch onderzoek en analyse

Dit hoofdstuk zal beginnen met een analyse van de bouwsector in paragraaf 4.1. Daarna volgt aan de hand van de verkregen resultaten een beschrijving van de zes bouwbedrijven (cases) in 4.2. In 4.3 is een onderling vergelijk van de cases opgenomen en in 4.4 wordt dit hoofdstuk afgesloten met de analyse van de proposities.

### 4.1 Bouwsector

De totale bouwsector in Nederland is goed voor ruim 5% van het bruto binnenlands product (bbp) en voor een productie van 50 miljard euro. De sector biedt werk aan ruim 444.000 mensen (<http://www.bouwendnederland.nl/organisatie>). De bouw heeft zwaar geleden onder de crisis. Zo is het werkaanbod, uitgedrukt in bouwvergunningen, sinds het begin van de crisis in 2008 flink gedaald. Dat geldt ook voor de werkgelegenheid en het aantal faillissementen is sterk toegenomen (<http://www.statline.cbs.nl>). In tabel 4 zijn de genoemde kengetallen weergegeven.

Tabel 4: Kengetallen van de bouwsector in Nederland van 2008 tot en met 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aantal nieuwbouw bouwvergunningen	87198	72646	61028	55804	37370	26184
Uitgesproken faillissementen	631	1000	1123	1090	1464	1555
Aantal werkzame werknemers	396000	387000	373000	365000	350000	Onbekend

Kort samengevat zien we in tabel 4 een sterk (70%) teruglopend werkaanbod en daardoor een stijging (factor 1,5) van het aantal faillissementen en een daling van het aantal werkzame personen in de bouwsector met 46.000 werknemers in 2013 ten opzichte van 2008.

Het aantal bouwbedrijven dat in 2013 in Nederland actief was ingedeeld naar omvang, is weergegeven in tabel 5. Hieruit blijkt dat in 2013 het grootste gedeelte (99,9 %) behoort tot het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Hiervan heeft 95,9% minder dan 10 medewerkers, 3,5% minder dan 50 medewerkers en 0,6% minder dan 250 medewerkers. Zoals ook geldt voor de rest van de branches in Nederland is de bouw in het MKB de banenmotor.

Tabel 5: Aantal bouwbedrijven ingedeeld naar bedrijfsomvang

Bedrijfsomvang naar werknemers	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Klein (<10)	111095	124680	127430	128505	133415	133465
Klein (<50)	5690	5665	5440	5440	5370	4900
Middel (<250)	845	915	905	885	830	770
Groot (≥ 250)	125	125	125	120	125	110
<b>Totaal aantal</b>	<b>117755</b>	<b>131385</b>	<b>133900</b>	<b>134950</b>	<b>139740</b>	<b>139245</b>

Zoals te zien in tabel 5, zijn minder mensen in de bouw werkzaam en in combinatie met het stijgend aantal kleine bedrijven is hier de tendens van de opkomende zelfstandige-zonder-personeel (ZZP-er) duidelijk te zien. Deze ZZP-ers, evenals de grote bouwbedrijven, maken geen deel uit van het onderzoek.

## 4.2 Beschrijving resultaten per bouwbedrijf

Per case (lees; bouwbedrijf) wordt aan de hand van de informatie van de website en andere informatiebronnen een omschrijving en algemene indruk gegeven van het bedrijf. Aan de hand van de verkregen antwoorden tijdens de interviews zijn achtereenvolgens de effecten van de crisis beschreven, de prestatiegerichtheid van de onderneming, de mate van innovativiteit van het businessmodel en ten slotte de gerealiseerde groei in 2010, 2011 en 2012. In een aantal gevallen zijn saillante citaten weergegeven die het geschrevene versterken. Deze citaten zijn cursief gedrukt.

In de interviews is regelmatig gesproken over BREEAM en BIM. Dit zijn twee begrippen die vaak voorkomen in de bouw en worden hieronder toegelicht. BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en is het belangrijkste en meest gebruikte duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen ter wereld. Het systeem maakt gebruik van kwalitatieve wegingen. Als totaalscore krijgt een nieuw gebouw of gebied 1 tot 5 sterren: Pass, Good, Very Good, Excellent of Outstanding ([www.breeam.nl/breeam/wat\\_is\\_breeam](http://www.breeam.nl/breeam/wat_is_breeam)). BIM staat voor Bouw Informatie Modelling en is een werkmethode waarbij integraal wordt samengewerkt door diverse disciplines in de bouw. Het is gebaseerd op werken middels één model (database) waarin gegevens van de architect, constructeur, installateur en aannemer worden verwerkt. In dit model is direct zichtbaar hoe de verschillende disciplines zich naast elkaar gedragen ([http://www.breeam.nl/breeam/wat\\_is\\_breeam](http://www.breeam.nl/breeam/wat_is_breeam)).

### 4.2.1 Bouwbedrijf 1

#### Algemene indruk

Deze onderneming is gestart in de twintiger jaren van de vorige eeuw als een ambachtelijk bouwbedrijf. Het bouwbedrijf wordt nog steeds geleid door nazaten van de oprichter en richt zich op een juiste mix tussen de deelname aan aanbestedingen, eigen ontwikkelingstrajecten en projecten die met een directe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tot stand zijn gekomen. Een van de paradepaardjes is utiliteitsbouw (bedrijfsgebouwen). Kenmerken zijn een verkorte bouwtijd, het beheersen van het bouwproces en de meerwaarde van de knowhow van een ervaren bouwer.

#### Effecten van de crisis

Over de invloed van de crisis verschillen beide geïnterviewde behoorlijk van mening. De een geeft aan dat het effect ervan op de groei van de onderneming minimaal is geweest en hierdoor ook geen strategische keuzes of bijstellingen nodig zijn geweest. De andere geïnterviewde geeft echter aan dat de economische crisis wel degelijk van invloed is geweest op de groei van de onderneming omdat de financiële ruimte enorm wordt beperkt. Dat laatste wordt veroorzaakt door de dure aankopen (ontwikkelingsgronden) die zijn gebaseerd op het prijspeil van voor de crisis. Deze moeten nu worden afgewaardeerd op de gerealiseerde winst en daarvan lijkt het einde nog niet in zicht.

*"... Crisis is eigenlijk helemaal niet zo heel erg maar die investering wordt gedaan voorafgaande aan de crisis. Die investering moet je kunnen voorzien of in ieder geval afwaarderen en dat geeft een weerslag op jouw vermogen om te zorgen dat je daar weer nieuwe stappen kunt zetten..."* (Citaat interview 1.2, 6 juni 2014).

De strategische keuzes zijn het uitbouwen van datgene waar men goed in is en het zorgen voor voldoende projecten zodat de eigen medewerkers volop bezet zijn. Vasthouden van het



bestaande beleid wordt ook belangrijk geacht want de klantbehoefte is niet veranderd. Als nieuwe kansen worden het verder ontzorgen van de klant genoemd en dat gaat van ontwerpen tot beleggen, waarbij de klant het pand huurt van het bouwbedrijf. Daarnaast actiever in het buitenland en het zelf ontwikkelen en financieren van bedrijfsgebouwen en herontwikkelingsprojecten. Door één van de geïnterviewde wordt aangegeven dat de toekomst moeilijker te voorspellen is dan voorheen, en daarin spelen de ongrijpbare ontwikkelingen in de regio een belangrijke rol. Dat zijn onder andere de medewerkers die in de regio wonen, de woningbehoefte en daaraan gekoppeld de grondprijzen. In tegenstelling tot de theorie is er in crisistijd niet bezuinigd op onderzoek en ontwikkelingskosten. De ontwikkelingen in de bouw gaan erg traag en die wil men minimaal bijblijven. Een voorbeeld hiervan is prefab bouwen, waardoor je de keten zelf in de hand hebt, de fouten eruit haalt en hele snelle bouw tijden creëert.

### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groeidoelestellingen van de onderneming, maar uit de twee interviews is gebleken dat er geen duidelijke doelstellingen, sturingsparameters of keiharde groeicijfers zijn. Winstgevendheid, klantgerichtheid en continuïteit worden als belangrijkste sturingsparameters genoemd. Daarnaast moeten de medewerkers, onderaannemers, leveranciers etc. bouwen leuk vinden zodat je de beste kunt zijn.

*"... we wel degelijk gezocht hebben en zoeken naar nieuwe kansen, maar er zeker ook voor gekozen hebben om het staand beleid niet met het badwater weg te gooien ..."* (Citaat interview 1.2, 6 juni 2014).

### Innovativiteit van het businessmodel

Beiden geven aan dat het businessmodel eigenlijk nauwelijks is veranderd. De klant is hetzelfde gebleven en men is nog steeds een degelijk bouwbedrijf. Men heeft het altijd zo gedaan en daar is weinig aan veranderd in al die jaren, ook niet door de crisis. De totaalscores aangaande businessmodel innovatie liggen met 1,5 en 2,5 dan ook niet ver uit elkaar. Daarbij worden de keyresources en keypartners het vaakst genoemd als gewijzigd. Beide hebben te maken met het aanschuiven van de bank in het bouwproces om het bouwproject te realiseren als een belegging en te verhuren aan de klant. Omdat er geen gekke dingen zijn gedaan (in de wijziging van het businessmodel) is het eigen vermogen een constante factor gebleven en hiermee kon men heel de keten behappen.

### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekeningen van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar is via het jaarverslag 2013. Uit dit jaarverslag blijkt dat de bruto marge per medewerker is gestegen van ruim € 69.000,- in 2010 tot bijna € 103.000,- in 2012. Dat is een stijging van € 33.856,- per werknemer en dat is 33% in 3 jaar.

## 4.2.2 Bouwbedrijf 2

### Algemene indruk

Het bouwbedrijf is gestart begin jaren 20 van de vorige eeuw als 2 traditionele familiebedrijven en inmiddels samengevoegd. Het is een ontwikkelende bouwgroep dus er wordt ontwikkelt, gebouwd en onderhouden. De bewoner wordt centraal gesteld en gedachte is dat iedereen recht heeft op een huis. Er is oog voor maatschappelijke ontwikkelingen, inleving en goed luisteren naar wat anderen te zeggen hebben. Er zijn verschillende woonconcepten ontwikkeld, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat hoog in het vaandel en het betreft een leerbedrijf. Daarnaast is het gespecialiseerd in woningbouw (woningbouwcoöperaties de sociale sector, gemeenten, zorginstellingen en beleggers) het werkgebied is Brabant, Zuid-Gelderland en Limburg.

### Effecten van de crisis

Door beide geïnterviewde wordt aangegeven dat de crisis van grote invloed is op de groei van de onderneming. De groei is omgeslagen in krimp, de markt is minder voorspelbaar en meer dynamisch geworden. Ook zijn er versneld (strategische) keuzes gemaakt, onder andere in het aanbrengen van meer focus. De richting die daarbij gekozen is betreft woningbouw en de klant (lees; toekomstige bewoner) die daarbij centraal wordt gesteld.

*"... op dat moment kijken wij naar het eindgebruik of eindbehoefte van een klant om daar ons woonconcept op aan te passen ..."* (Citaat interview 2.1, 11 juni 2014).

Ook de energielasten van een woning is een speerpunt door deze niet als variabele woonlast, maar als vaste lasten te kunnen garanderen. Hierdoor kan de energiecomponent onderdeel zijn van de hypotheek en daarmee van de totale woonlasten waardoor de markt wordt verruimd. Zo zijn er meerdere woonconcepten gelanceerd de laatste jaren. Ondanks diverse bezuinigingen en kostentechnische maatregelen is er, in tegenstelling tot de theorie, niet bezuinigd op onderzoek en ontwikkeling en is er juist meer geïnvesteerd, onder andere in (woon)conceptontwikkeling welke gebaseerd is op de vraag van de eindgebruiker, door de functies van wonen intensief te bekijken. Het veel beter luisteren naar de klant waardoor het woongenot veel plezieriger wordt en het bedenken van nieuwe woonconcepten worden gezien als de belangrijkste successen van de innovatie van het businessmodel.

*"... wij hebben niet bezuinigd op onderzoek en ontwikkeling. Nee. Sterker nog, ik denk zelfs dat we nog meer zijn gaan sturen op concepten en dat daar bewust tijd en energie ingestopt wordt. Er wordt ook gewoon binnen mijn afdeling ontwikkeling, wordt er ook bewust tijd gereserveerd voor conceptontwikkeling en we blijven op zoek naar; hoe kunnen wij inspelen op maatschappelijke wijzigingen ..."* (Citaat interview 2.2, 11 juni 2014).

### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groeidoelstellingen van de onderneming, maar uit de twee interviews is gebleken dat die er niet zijn. Continuïteit en rendement zijn de belangrijkste sturingsparameters.

### Innovativiteit van het businessmodel

Onafhankelijk van elkaar geven beide geïnterviewde aan dat feitelijk het hele businessmodel gewijzigd is de laatste jaren. De geïnterviewde komen tot een score van 8,0 en 8,5. De vraag van de klant centraal stellen, waardoor een intensievere relatie met de klant is ontstaan en samen met belangrijke onderaannemers (partners) die een sleutelrol vervullen in het gehele proces, worden genoemd als belangrijkste wijzigingen. De bouwstenen waardepropositie en kernactiviteiten worden genoemd als het minste gewijzigd, maar niet ongewijzigd.

### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekening van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar zijn via [www.kvk.nl/handelsregister](http://www.kvk.nl/handelsregister). Uit de jaarverslagen blijkt dat de bruto marge per medewerker is gedaald van bijna € 83.000,- in 2010 tot ruim € 78.000,- in 2012. Dat is een daling van € -/- 4.623,- per werknemer en dat is -/- 6%.

### 4.2.3 Bouwbedrijf 3

#### Algemene indruk

Het bedrijf is gestart direct na de tweede wereldoorlog en bouwt graag samen met mede-investeerders, onderaannemers, architecten en opdrachtgevers. Niet alleen prijs, maar de weg naar het eindresultaat is belangrijk. Dat doet men met een no-nonsense aanpak en afspraak is afspraak. Het is een dynamische organisatie met goed opgeleide en veelal jonge mensen die nieuwe ontwikkelingen als een uitdaging zien. Thuis in woningbouw, utiliteitsbouw, renovatie/groot onderhoud, projectontwikkeling en turnkey projecten.

#### Effecten van de crisis

De invloed van de crisis is duidelijk merkbaar en wel degelijk van invloed geweest op de groei van de onderneming.

*"... waardoor die recessie er is. Dus nieuwbouw van woningen, verkoop van woningen of verkoop nieuwbouw, verbouwing, de hele woningmarkt ligt natuurlijk op z'n kont op dit moment. Heel duidelijk ..."* (Citaat interview 3.2, 16 juni 2014).

Er is een duidelijke strategische keuze gemaakt voor het opzetten van een afdeling beheer en onderhoud. Daarnaast is de automatisering geoptimaliseerd en is de eigen organisatie meer passend gemaakt op de omvang van de projecten. De belangrijkste nieuwe kans was het langer binden van de klant aan het bouwbedrijf en dat is gelukt door naast het bouwen van een object, het daarna ook te beheren en onderhouden.

*"... Wij hebben met de onderhoud en beheer tak best flink geld kunnen verdienen en dat is eigenlijk nog maar redelijk recent en dan zie je dat daar gewoon wel de marges gehaald kunnen worden en wel de opslagen en wel de dekking ..."* (Citaat interview 3.1, 16 juni 2014).

De markt is altijd moeilijk voorspelbaar geweest en dat heeft er onder andere mee te maken dat je het product hier moet maken en hier moet verkopen, dit in tegenstelling tot exportproducten of productie in het buitenland waar meer spreiding mogelijk is. Door beide geïnterviewde wordt aangegeven dat de voorspelbaarheid en de dynamiek van de markt ten gevolge van de crisis niet zijn veranderd. Er is weliswaar bezuinigd op de aankoop van ontwikkelingsgronden, maar dat wordt niet gezien als bezuiniging op onderzoek en ontwikkelingskosten. Er is wel bezuinigd op algemene kosten.

#### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groei doelstellingen van de onderneming, maar gebleken is dat er geen duidelijke groeiambities, sturingsparameters of doelstellingen omtrent groei zijn.

Belangrijke sturingsparameters zijn het behouden van de werkgelegenheid voor de eigen mensen en groei moet ook meer resultaat (lees; rendement) opleveren. Als belangrijkste remmende factor wordt de wet- en regelgeving omtrent personeel genoemd, omdat het laten krimpen van de organisatie bij een tegenvallende markt erg moeilijk, duur en traag is gebleken.

### Innovativiteit van het businessmodel

De scores lopen nauwelijks uiteen en bedragen 5,0 en 4,5. Het grootste verschil is de waardepropositie, waarbij de ene geïnterviewde geen score heeft en de andere ziet een grote wijziging hiervan. De verschillen zijn minder groot bij de bouwstenen klantsegmenten, kernactiviteiten en keypartners. Als belangrijkste succes van het wijzigen van het businessmodel wordt het op orde brengen van de kostenstroom genoemd, in combinatie met de klantrelatie die zorgt voor een snel groeiende en winstgevende afdeling beheer en onderhoud.

### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekening van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar zijn via [www.kvk.nl/handelsregister](http://www.kvk.nl/handelsregister). Uit de jaarverslagen blijkt dat de bruto marge per medewerker is gestegen van bijna € 70.000,- in 2010 tot ruim € 74.000,- in 2012. Dat is een stijging van € 4.614,- per werknemer en dat is 4%.

## *4.2.4 Bouwbedrijf 4*

### Algemene indruk

Het bedrijf is gestart eind tachtiger jaren van de vorige eeuw en profileert zich als een aannemersbedrijf in de bouw. Het is een betrouwbare expert voor de meest uiteenlopende projecten, wil graag meedenken met de klant en streeft naar innovatie en duurzaamheid. Het heeft een ruime kennis, ervaring en flexibele instelling voor ieder bouwproject of het nu gaat om utiliteitsbouw, woningbouw, kelder-/betonbouw, renovatie/onderhoud of een combinatie daarvan. Dat kan via aanbesteding, turnkey, bouwteam of deelneming. Men wil bouwen zo virtueel mogelijk maken met BIM en met gebruikmaking van het duurzame bouwen label BREEAM.

### Effecten van de crisis

Door beide geïnterviewde wordt aangegeven dat de crisis beperkt van invloed is op de groei van de onderneming. De omzet en personeelsomvang is zelfs iets gegroeid, maar de winst is gedaald. Er is wel een blijvende verandering ontstaan in de klantrelatie, want de klant wordt nu steeds meer voorop gesteld. Strategisch is er rond 2009 al voor gekozen om zo veel mogelijk werk aan te nemen wat men aan kon, via aanbestedingen en onder kostprijs. Tevens is er veel meer tijd besteed aan acquisitie, waaronder de zorgsector. Dit marktsegment maakt inmiddels 60 tot 70% van de omzet uit. Daarnaast is men blijven investeren in eigen mensen en eigen materieel. De nieuwe kansen zijn gezocht in de zorgsector en het vernieuwen (anticyclisch) van onder andere de kozijnenfabriek om de kostprijs te kunnen verlagen. De voorspelbaarheid van de toekomst is er niet en is uiteindelijk slechter geworden dan men vooraf had verwacht. De dynamiek is groter en de ontwikkelingen gaan sneller, waarbij digitalisering (lees; BIM) een belangrijke rol speelt. Op termijn wordt wel weer groei verwacht en men speelt hier op in door meer prefab te produceren waardoor er minder handen en minder mensen op de bouwplaats nodig zijn. De bezuinigingen zijn wel doorgevoerd in de algemene kosten, maar zeker niet op onderzoek en ontwikkelingkosten. Verwacht wordt dat er zelfs meer is geïnvesteerd op dit vlak en dat is onder andere merkbaar in digitalisering BIM en BREEAM.

### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groei-doelstellingen van de onderneming, maar gebleken is dat er geen duidelijke

groeiambities, sturingsparameters of doelstellingen omtrent groei zijn. Men wil weliswaar graag groeien, maar omzet en hoeveelheid werk handhaven met daarbij iets meer rendement, dat is nu het belangrijkste. De cultuur van het bedrijf is altijd geweest dat er korte lijnen zijn. Dit dient boven alles gehandhaafd te blijven.

"... *Wij willen gewoon groeien, wat we nu altijd gedaan hebben. Dus dat is gewoon groeien wat er op dat moment in zit en we zijn niet geïnteresseerd inderdaad om in 10 jaar 2 keer zo groot ...*" (Citaat uit interview 4.2, 18 juni 2014).

#### Innovativiteit van het businessmodel

Beide geïnterviewde geven met een score van 1 en 0 duidelijk te kennen dat er in de bouwstenen van het businessmodel wezenlijk niets veranderd is sinds het uitbreken van de crisis. Dit is mede ingegeven door de no-nonsense aanpak van de organisatie.

"... *Kijk de bouw is zo conventioneel en traditioneel dat die altijd was, dat ligt ook wel voor een stukje achter ons ja en dat staat nog maar in het begin ...*" (Citaat interview 4.1, 18 juni 2014).

De digitalisering, en daarmee het terugdringen van de faalkosten, wordt gezien als een van de belangrijkste wijzigingen van het businessmodel. Omdat anticyclisch is geïnvesteerd, is de organisatie op orde en klaar voor groei als de markt daarom vraagt.

#### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekening van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar zijn via [www.kvk.nl/handelsregister](http://www.kvk.nl/handelsregister). Uit de jaarverslagen blijkt dat de bruto marge per medewerker is gedaald van ruim € 84.000,- in 2010 tot ruim € 81.000,- in 2012. Dat is een daling van € -/- 3.560,- per werknemer en dat is -/- 6%.

### 4.2.5 Bouwbedrijf 5

#### Algemene indruk

Dit bouwbedrijf is gestart in de twintiger jaren van de vorige eeuw als ambachtelijk timmerbedrijf. In de geschiedenis heeft het zich ontwikkeld van een ambachtelijk bedrijf tot een veelzijdige bouwonderneming van formaat. Dat doet men met een hecht team van medewerkers, nauwe betrokkenheid en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Afspraak is afspraak. Daarnaast heeft men korte lijnen en beslissingskracht, de duidelijke kenmerken voor een familiebedrijf. Een bedrijf met een duidelijke visie op bouwen.

#### Effecten van de crisis

Eigenlijk heeft de crisis weinig invloed gehad op het bedrijf. De oorzaak hiervan is gelegen in de zelfstandige afdeling projectontwikkeling, de al 20 jaar goede renderende afdeling onderhoud en de lange geschiedenis van het bedrijf hebben geresulteerd in een goede CV (lees; referentieprojecten) die leiden tot voldoende uitnodigingen voor prijsopgaven.

"... *maar wij hebben geen verval van personeel gehad, geen verval van de omzet, helemaal niks. Relatief goed rendement in verhouding met de tijd waarin we leven...*" (Citaat interview 5.1, 24 juni 2014).

De strategische keuze die gemaakt is sinds het uitbreken van de crisis is het vergaren van werk bij opdrachtgevers van enige omvang en die in de toekomst meer werk te vergeven hebben. Daarnaast zijn vanwege de successen bij de afdeling onderhoud, de werkzaamheden verder uitgebouwd. Ook het versterken van de bestaande samenwerking met derden (collega bouwbedrijf) wordt als een belangrijke strategische beslissing genoemd. De meningen lopen

uiteen van geen nieuwe kansen in de markt gezocht door de sterke ervaring uit het verleden (CV), tot minder nieuwbouw en meer retail (winkels).

"... *Je kan minder, ja je weet het niet. Komt er nou wel een vervolg aan, de markt is toch krap dus de prijzen zijn laag, ja hoever durf je te gaan en hoe ver wil je gaan, dus het is wel moeilijker ...*" (Citaat interview 5.2, 24 juni 2014).

Beide geïnterviewde zijn het er wel over eens dat het geen bewuste zoektocht is geweest. De voorspelbaarheid wordt als lastig of zelfs niet te voorspellen ervaren en continuïteit is daarom aan de orde van de dag. Dit heeft er mede mee te maken dat de volgende generatie inmiddels zijn intrede maakt op managementniveau. In het gehele bedrijf is eigenlijk niet echt bezuinigd na het uitbreken van de crisis. De middelen die nodig zijn om een bedrijf goed operatief te laten draaien zijn op peil gehouden. Er is zelfs veel geïnvesteerd in automatisering en het efficiënter laten werken van de organisatie (lean).

### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groei doelstellingen van de onderneming, maar gebleken is dat er geen duidelijke groeiambities, sturingsparameters of doelstellingen omtrent groei zijn. Het behouden van de continuïteit is momenteel het belangrijkste waarop men stuurt. Wel wil men graag beter scoren en stabiel zijn op het financiële vlak in combinatie met een betere positionering in de markt.

### Innovativiteit van het businessmodel

De scores van innovativiteit van het businessmodel lopen met 2 en 3 niet ver uiteen. Beide geïnterviewde noemen de kanalen en de kostenstructuur als gewijzigde bouwsteen. De klantsegmenten en de waardepropositie worden door beide als ongewijzigd aangeduid. De kruisbestuiving tussen de verschillende disciplines en het overdragen van de continuïteit die men gekregen heeft van de vorige generatie en wil doorzetten naar de volgende generatie, worden als de belangrijkste vruchten genoemd van de innovatie van het businessmodel.

### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekening van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar zijn via [www.kvk.nl/handelsregister](http://www.kvk.nl/handelsregister). Uit de jaarverslagen blijkt dat de bruto marge per medewerker is gedaald van bijna € 73.000,- in 2010 tot ruim € 49.000,- in 2012. Dat is een daling van € -/ - 23.465,- per werknemer en dat is -/ - 48%.

## 4.2.6 Bouwbedrijf 6

### Algemene indruk

Het bedrijf is gestart in de twintiger jaren van de vorige eeuw en richt zich op de bouw en ontwikkeling. Het is een familiebedrijf dat woningen bouwt, scholen en kantoren en actief is in de zorg. Het bestaansrecht wordt ontleend door veerkracht te tonen en die diensten aan te bieden waar de klanten en partners om vragen. Het onderscheidende aan de visie is dat de meerwaarde wordt gezien van de dialoog aan de voorkant, daarom spreekt men liever over netwerksamenwerking, dan van ketenintegratie. Op een duurzame en innovatieve wijze worden advies, ontwikkeling, bouw, W- en E-installatie, onderhoud en beheer integraal aangewend om de wensen van de klanten optimaal te vervullen.

### Effecten van de crisis

In negatieve zin is de crisis van enorme invloed geweest op de omzet en de omvang van de organisatie. Een trieste resultante hiervan is dat het bedrijf in de periode van 2010 tot en met 2012 afscheid heeft moeten nemen van ruim 1/5 deel van het personeelsbestand. Van positieve invloed is de mindset en veranderingsgezindheid van alle factoren. Daarnaast was de sector erg kosten gestuurd en is nu veel meer vraag en waarde gestuurd.

*" ... die is eigenlijk heel erg van invloed geweest op de groei van de onderneming vind ik en dan bedoel ik nog niet zo zeer de groei in cijfers als wel de groei in mindset en veranderingsgezindheid omdat in oorlog de beste uitvindingen worden gedaan ..."* (Citaat interview 6.2, 2 juli 2014).

De strategische acties komen tot uiting in de gehele organisatie en men is een veel meer een integraal bedrijf geworden door naast bouwen, ook te ontwikkelen, adviseren, onderhouden, beheren en de verkoop te begeleiden. Men neemt de rol aan van een waarderegisseur. Hierdoor wordt men meer een dienstverlener en dat resulteert in een verbreding van de markt. De nieuwe kansen zijn gezocht en gerealiseerd door het bouwen van een speciaal gebouw waar het mogelijk is om innovatief samen te werken, kennis te delen door samenkomst en waarin co-creatie gestalte krijgt. De voorspelbaarheid is er niet geweest de afgelopen jaren, maar men wist al langer dat het anders moest. De andere geïnterviewde geeft aan dat er weinig verschil is in voorspelbaarheid. Wel heeft de woningbouw klappen gehad door de wet- en regelgeving omtrent woningbouwcoöperaties. De dynamiek wordt als veel sneller ervaren. Er is niet bezuinigd op onderzoek en ontwikkelingskosten. Er is weliswaar bezuinigd op personeelskosten, maar er is geïnvesteerd in slimmer bouwen, onder andere door efficiëntie van de werkprocessen (lean) en prefab.

*" ... Daar hebben we juist meer geïnvesteerd. Juist dat anticyclisch denken in tijden dat het buiten wat lastiger is hebben we juist gezegd dat we niet gaan besparen op investeringen in ICT, op onderzoek enzovoort ..."* (Citaat interview 6.1, 26 juni 2014).

### Prestatiegerichtheid

Volgens de theorie zou prestatiegerichtheid van de ondernemer tot uiting komen in meerjarige groei-doelstellingen van de onderneming, maar gebleken is dat die er niet zijn. Liquiditeit, omzet en rendement zijn belangrijk en daarop wordt gestuurd, maar ook enkele kwalitatieve doelstellingen zijn van belang zoals innovativiteit en opleidingsniveau. Daarnaast worden waarde voor de klant, strak georganiseerde leanprojecten en 3D-ontwerp met behulp van BIM genoemd.

### Innovativiteit van het businessmodel

Met een score van 9 en 8 geven beide geïnterviewde duidelijk aan dat feitelijk het hele businessmodel van dit bouwbedrijf op zijn kop is gegaan. Alle bouwstenen worden door beide genoemd als gewijzigd. Als belangrijkste succes wordt de nauwe samenwerking met derde genoemd om een bouwproject beter te realiseren. De andere geïnterviewde geeft aan dat we dat succes nooit zullen kennen, want je weet niet wat er was gebeurt als je het niet had gedaan.

### Groei van de onderneming

Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de geconsolideerde jaarrekening van 2010, 2011 en 2012, welke verkrijgbaar zijn via [www.kvk.nl/handelsregister](http://www.kvk.nl/handelsregister). Uit de jaarverslagen blijkt dat de bruto marge per medewerker is gedaald van bijna € 21.000,- in 2010 tot exact € 12.000,- in 2012. Dat is een daling van € -/ 8.951,- per werknemer en dat is -/ 75%.

### 4.3 Onderling vergelijk van de cases

In een spreadsheet zijn de hoofdvragen van het interview en een pakkende zin, kreet of begrip met het antwoord van de geïnterviewde op die vraag weergegeven. Tevens zijn de individuele scores van het businessmodel per bouwsteen weergegeven en de totale score. Op basis hiervan zijn de resultaten als volgt verwerkt: Algemene indruk, effecten van de crisis, prestatiegerichtheid, innovatie van het businessmodel en groei van de onderneming.

#### Algemene indruk

Van de zes bouwbedrijven zijn er vier gestart in de twintiger jaren van de vorige eeuw en één direct na de tweede wereldoorlog. Het jongste bouwbedrijf is gestart in de tachtiger jaren. In vijf gevallen zijn het nazaten van de oorspronkelijke grondlegger(s) en daarmee zijn het familiebedrijven. Bijna alle bouwbedrijven geven te kennen dat ze werk willen aannemen via aanbestedingen, (eigen) ontwikkeling en in enkele gevallen worden nog andere vormen genoemd zoals mede-investeerder, bouwteam of turnkey. Vijf bouwbedrijven geven aan de meest uiteenlopende bouwwerken wel te kunnen realiseren en in één geval wordt duidelijk gekozen voor een specialisatie in de woningbouw. Waar de bouwbedrijven uniek in zijn, is erg uiteenlopend. Enkele voorbeelden zijn: meerwaarde van de knowhow van een ervaren bouwer, bewoner centraal stellen, no-nonsense aanpak, betrouwbare expert die meedenkt met de klant, korte lijnen en beslissingskracht, duurzaam en innovatief etc.

#### Effecten van de crisis

De antwoorden op de vraag of de huidige crisis van invloed is geweest op de groei van de onderneming, wordt door vier van de geïnterviewde ontkennend beantwoord. Door acht van de twaalf geïnterviewde wordt de vraag weliswaar bevestigend, maar dat loopt uiteen van enige tot enorm van invloed geweest. De gevolgen zijn dat de financiële ruimte wordt beperkt, de omzet voor woningbouw en daarmee projectontwikkeling zakt en het opleidingsniveau van nieuwe medewerkers stijgt ten opzichte van degene die zijn ontslagen. De gevolgen volgens diverse geïnterviewde hiervan zijn, dat er versneld keuzes zijn gemaakt, onder andere op het gebied van digitalisering, efficiency en duurzaamheid en dat er meer veranderingsgezindheid is. Daarnaast is de markt definitief veranderd en daardoor staat de klant veel nadrukkelijker voorop.

Elf van de twaalf geïnterviewde geven aan dat er strategische acties zijn ondernomen sinds het uitbreken van de crisis. Samengevat zijn deze acties het zorgen voor voldoende werk voor de eigen organisatie (meer acquisitie en aannemen onder kostprijs), minder of geen projectontwikkeling, bezuinigingen met name op algemene kosten en inkoop, kiezen voor de klant (woon- en andere concepten, vaste energie-/woonlasten etc.), zorgen voor continuïteit (o.a. langjarige contracten afsluiten voor beheer en onderhoud), versnelde digitalisering (BIM), duurzaamheid (BREEAM), efficiency, meer samenwerking met derden, verbreding van het aanbod (ook advisering, overleg, interactie etc.)

Elf van de twaalf geïnterviewde geeft aan dat er na het uitbreken van de crisis op een actieve manier naar nieuwe kansen is gezocht. Gedeeltelijk zijn die het gevolg van de strategische keuzes. Daarnaast worden als nieuwe kansen nog genoemd naast bouwen ook beleggen (pand blijft eigendom van de bouwer en klant huurt), anticyclisch investeren om de kostprijs te verlagen, realiseren van een fysieke omgeving voor innovatief samenwerken en kennisdeling en focus op de voorzijde van de bouwkolom (onderzoek en dialoog) waardoor men regisseur wordt van het gehele proces.



Over de voorspelbaarheid lopen de antwoorden het sterkste uiteen. Zes geïnterviewde vinden de voorspelbaarheid gelijk gebleven en daarvan vind niemand dat hij groter is geworden. De andere zes geïnterviewde vinden de voorspelbaarheid duidelijk minder geworden.

Als het over de onderzoek- en ontwikkelingskosten gaat zijn de geïnterviewde unaniem: Nee. Weliswaar zijn er bij diverse bedrijven bezuinigingen doorgevoerd, maar die zijn meer van algemene aarde en betreffen met name het terugdringen van de personeelskosten. In veel gevallen geeft men aan dat er juist meer geïnvesteerd is op dit vlak. Deze investeringen betreffen onder andere productieprocessen (prefab productie in plaats van op de bouwplaats), intensiever klantcontact, (woon)conceptontwikkeling, digitalisering (BIM) en duurzaamheid (BREEAM) en efficiëntere organisatie (lean).

### Prestatiegerichtheid

Verwacht wordt dat de kansen op het succesvol exploiteren van nieuwe mogelijkheden worden vergroot als de ondernemer groeiambitie heeft en volhard in meerjarige bedrijfsdoelstellingen ten aanzien van groei. Op basis van de interviews is echter gebleken dat het bij de bouwbedrijven ontbreekt aan ambitieuze groei-doelstellingen met de daarbij horende sturingsparameters voor de eigen organisatie. Weliswaar wordt er gestuurd op rendement (op lange termijn), klantgerichtheid, -tevredenheid, continuïteit, werkgelegenheid, korte lijnen, handhaven van de cultuur, prijs/kwaliteit verhouding, innovativiteit, verbetermanagement, omzet, opleidingsniveau, waarde voor de klant en efficiëntie. Hier liggen echter geen duidelijke meerjarige doelstellingen voor groei aan ten grondslag en daarmee is er geen sprake van ambitieuze ondernemers.

### Innovativiteit van het businessmodel

In tabel 6 is een overzicht opgenomen van de score per individuele bouwsteen en de totaalscores per bouwbedrijf. Tevens zijn het aantal keren dat een bouwsteen van het businessmodel is gewijzigd weergegeven, het gemiddelde en de maximale score.

Tabel 6: Overzicht van de score per bouwsteen en enkele kengetallen

	Klant Segment	Waarde propositie	Kanalen	Klant relaties	Inkomsten stroom	Key Resources	Kern Activiteiten	Key partners	Kosten stroom	Totaal
Interview 1.1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1,5
Interview 1.2	0	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0	2,5
Interview 2.1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	8,5
Interview 2.2	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	8,0
Interview 3.1	0,5	1	0	1	0	0	1	0,5	1	5,0
Interview 3.2	1	0	0	1	0	0	0,5	1	1	4,5
Interview 4.1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1,0
Interview 4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Interview 5.1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	2,0
Interview 5.2	0	0	0,5	0	0	1	0,5	1	0	3,0
Interview 6.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9,0
Interview 6.2	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	8,0
<b>Subtotaal</b>	4,5	5	5,5	6,5	5	7	5	8	6,5	53
Aantal Wijzigingen	6	6	7	7	6	8	7	10	7	64
Gemiddelde score	0,38	0,42	0,46	0,54	0,42	0,58	0,42	0,67	0,54	0,49
Maximale Score mogelijk	12	12	12	12	12	12	12	12	12	108

De meest genoemde bouwsteen is Keypartners. Door 10 geïnterviewde wordt een score van in totaal 8 toegekend en dit sluit ook aan bij de antwoorden die zijn gegeven tijdens de interviews. De oorzaak is tweeledig. Ten eerste heeft men door scherper in te kopen afscheid

genomen van een aantal leveranciers en onderaannemers. In het tweede geval is er juist meer samenwerking gezocht met collega-concurrenten, met (nieuwe) leveranciers en onderaannemers en soms is de bank een Keypartner geworden omdat het zorgt voor kapitaal om het pand te financieren en te verhuren aan de opdrachtgever in plaats van te verkopen. Soms is ook samenwerking met collega-concurrenten opgezocht. Van hoog naar laag scoren achtereenvolgens Keyresources (7), Kostenstroom (6,5), Klantrelaties (6,5), Kanalen (5,5), Waardepropositie (5), Inkomstenstromen (5) en kernactiviteiten (5). De bouwsteen die het laagste scoort is het Klantsegment (4,5). Zes geïnterviewde kenden in totaal een score toe van 4,5. De belangrijkste oorzaak die hierbij wordt genoemd is dat er weliswaar een verschuiving in het klantsegment heeft plaats gevonden, maar er is zeker geen afscheid genomen van klanten.

De score voor de bouwstenen die duidelijk extern zijn gericht (rechterhelft in bijlage 2) zijn met een gemiddelde van 0,4 duidelijk lager dan de interne gerichte (linkerhelft in bijlage 2) bouwstenen met een score van 0,6. Bouwbedrijven lijken bij businessmodel innovatie dus meer naar wijzigingen te zoeken binnen de eigen organisatie, inkoop en samenwerkingspartners, dan aan de voorzijde van de klant met zijn bijbehorende klantsegment en klantrelaties.

De individuele totaal scores van de geïnterviewde per bouwbedrijf liggen dicht bij elkaar. Het maximale verschil bedraagt een score van 1. Hiervan is in vier gevallen sprake. In de andere gevallen betrof het verschil slechts 0,5. In geen enkel geval waren beide totaalscores gelijk. De hoogste gemiddelde score van twee bouwbedrijven bedroeg 8,5 en de laagste 0,5. De tussenliggende gemiddelden zijn 2 - 2,5 - 5,75 - 8,25.

De vruchten die geplukt worden van de innovativiteit van het businessmodel zijn: het bestrijken van de gehele (bouw)keten, een constante factor van het eigen vermogen, een veel beter en intensiever klantcontact, sterke afdeling onderhoud die is gevormd en gegroeid, het terugdringen van faalkosten door vergaande digitalisering, organisatie is start klaar voor groei in de toekomst, de volgende generatie is ingewerkt en daarmee de continuïteit gewaarborgd, kruisbestuiving tussen de disciplines en nauwere samenwerking. Eén van de geïnterviewd geeft aan dat hij geen antwoord kan geven op de vraag omdat er geen referentie is. Je weet tenslotte niet hoe zaken gelopen waren als je het nieuwe businessmodel niet had uitgerold.

#### Groei van de onderneming

Na bestudering van de websites, jaarverslagen en KvK-gegevens blijkt dat slechts twee van de zes bouwbedrijven een positieve bruto marge per werknemer laat zien in de periode van 2010 tot en met 2012. Het grootste positieve verschil over de drie jaren bedroeg bijna € 34.000,- (33%) per werknemer en het laagste negatieve verschil was ruim -/- € 24.000,- per werknemer (-/- 75%).

### **4.4 Analyse proposities**

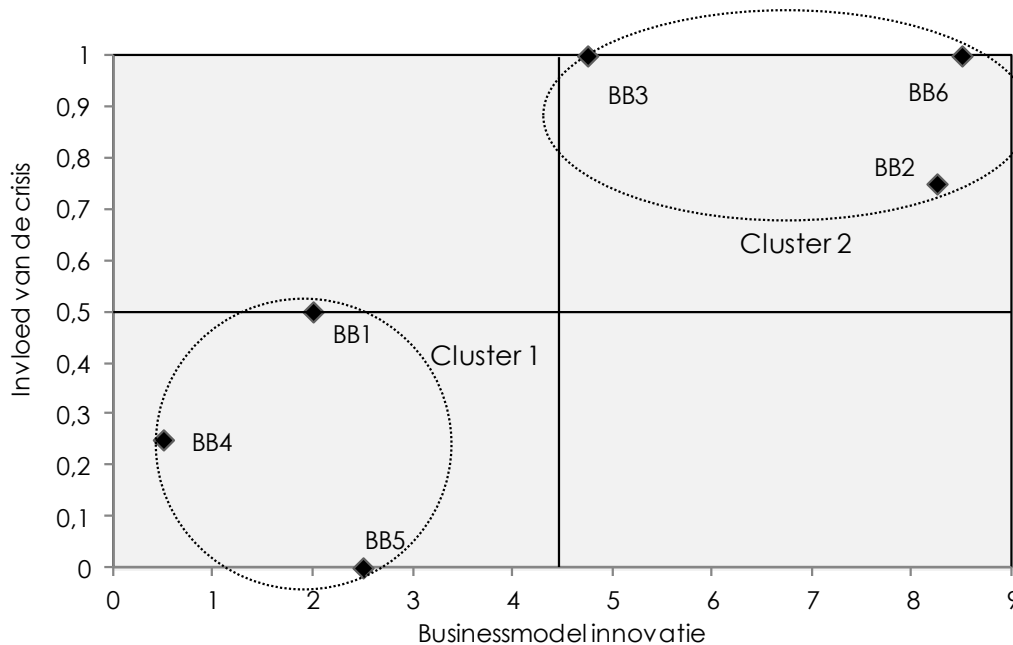
Aan de hand van de verkregen data uit de twaalf interviews bij de zes bouwbedrijven is een analyse gemaakt van de proposities, zoals die beschreven zijn in hoofdstuk 2.

Propositie 1 luidde:

Veel invloed van de crisis zorgt voor een negatieve groei van de onderneming en dat heeft een positieve invloed op de mate van verandering van het businessmodel.

Uit de interviews blijkt dat de invloed van de crisis erg wisselend wordt ervaren. In figuur 4 is de relatie uitgezet tussen de mate van innovatie van het businessmodel en de invloed van de crisis.

Figuur 4: Relatie businessmodel innovatie en de invloed van de crisis



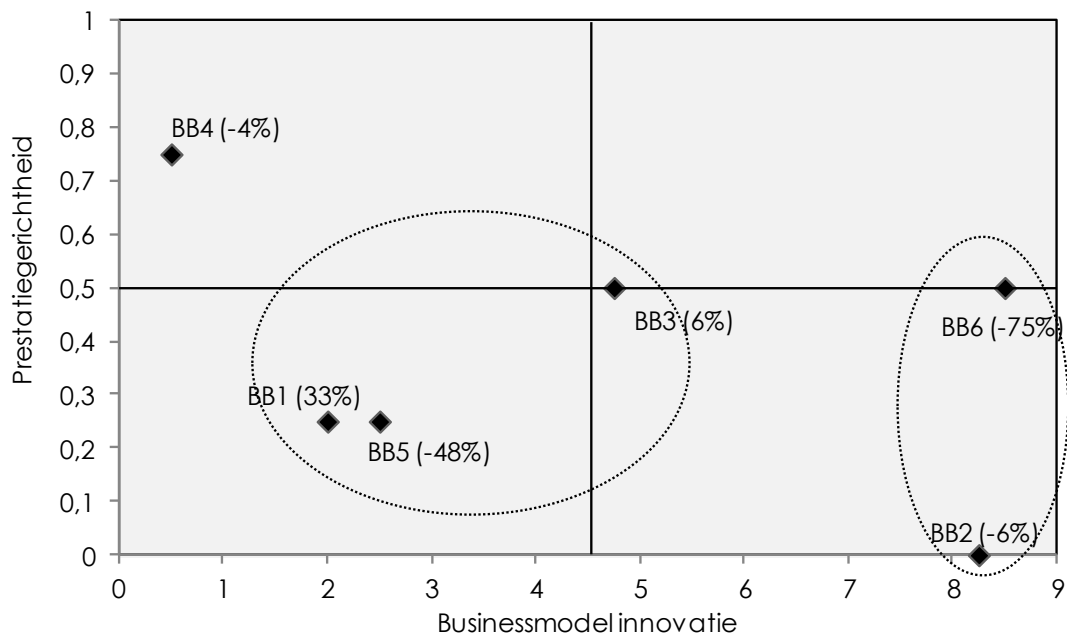
Er zijn twee clusters van bedrijven te zien. Cluster 1 zijn de bouwbedrijven (BB) 1, 4 en 5. Binnen dit cluster scoren de drie bedrijven laag (score  $\leq 4,5$ ) voor businessmodel innovatie en laag (score  $\leq 0,5$ ) voor de wijze waarop de invloed van de crisis wordt ervaren. Cluster 2 bestaat uit de bouwbedrijven 2, 3 en 6. Alle 3 de bedrijven hebben gemeen dat ze hoog (score  $\geq 4,5$ ) scoren voor businessmodel innovatie en hoog (score  $\geq 0,5$ ) voor de wijze waarop de invloed van de crisis wordt ervaren. Uit de data komt dus duidelijk naar voren dat de bouwbedrijven in cluster 2 die een grote invloed ondervinden van de crisis hoger scoren op de mate van innovativiteit van het businessmodel. Ook voor het tegenovergestelde is in cluster 1 voldoende bewijs verzameld. Hiermee is **propositie 1 waar**.

Propositie 2 luidde:

Verdeeldheid binnen de top van een onderneming, waaronder over de onzekerheid van de toekomst, leidt tot een lage prestatiegerichtheid en dat heeft een negatieve invloed op de mate van verandering van het businessmodel.

Bij alle bouwbedrijven ontbreekt het aan duidelijke groeiambities. Weliswaar wil men groeien, maar aan de hand van welke meerjarige groei doelstellingen en met welke maatstaven (sturingparameters) is niet vastgelegd en daar wordt zeker niet op gestuurd. In figuur 5 is de relatie weergegeven tussen de mate van innovativiteit van het businessmodel en de prestatiegerichtheid.

Figuur 5: Relatie businessmodel innovatie en prestatiegerichtheid



Bij bouwbedrijf (BB) 1, 2, 3, 5 en 6 is er duidelijk sprake van een lage score ( $\leq 0,5$ ) voor prestatiegerichtheid. Met uitzondering van bouwbedrijf 4 hebben eigenlijk alle bouwbedrijven aangegeven niet de intrinsieke wil te hebben om te groeien. Betrek je bij de bovenstaande figuur de groeicijfers van de ondernemingen van 2010 tot en met 2012, dan zie je een sterke ( $\geq 5\%$ ) krimp van bouwbedrijf 2 en 6. Vermoedelijk is dit de belangrijkste reden om over te gaan tot het innoveren van het businessmodel, maar niet de prestatiegerichtheid. Bouwbedrijf 1, 3 en 4 hoeven nog niet zo nodig het businessmodel te wijzigen omdat daar vanwege de groeicijfers geen aanleiding voor is. Bouwbedrijf 5 lijkt in dit plaatje de uitbijter. Er is namelijk weliswaar sprake van een lage prestatiegerichtheid en een lage mate van businessmodel innovatie, maar gezien de sterke negatieve krimp (-/-48%) zou een sterke mate van businessmodel innovatie verwacht mogen worden. Een mogelijke verklaring is dat het bouwbedrijf niet overtuigd is van het positieve effect van businessmodel innovatie en de economische storm afwacht. De antwoorden van de twee interviews in ogenschouw genomen, lijken hiervoor enige aanknopingspunten te zijn.

*"... Je wil misschien financieel wat beter uitkomen, je wilt stabielere zijn, je wilt je beter gepositioneerd hebben in de markt en dat je dan weer de crisis kan overwinnen, maar als je alleen maar als doel hebt groeien, tja ..."* (Citaat interview 5.2, 24 juni 2014).

Wanneer we bouwbedrijf 4 buiten beschouwing laten blijkt uit de analyses van de antwoorden dat weinig prestatiegerichtheid inderdaad leidt tot een lage mate van innovativiteit van het businessmodel. Hiermee is **propositie 2** waar.

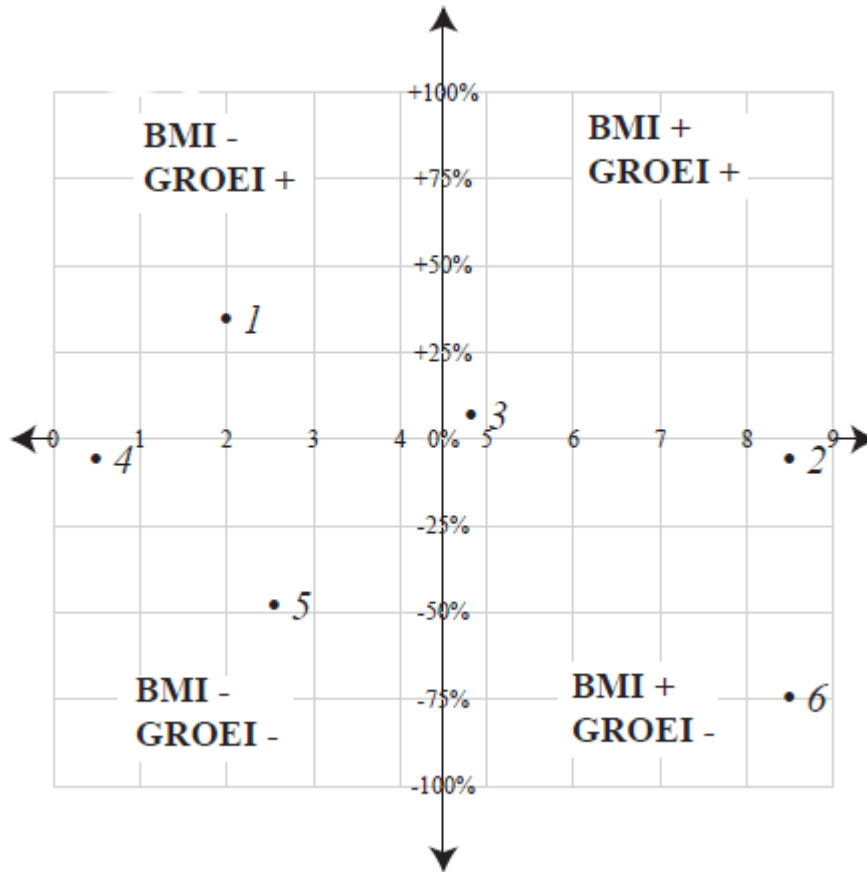
Propositie 3 luidde:

Een innovatief businessmodel leidt tot de groei van een onderneming in crisistijd.

Zoals uit onderstaande figuur 6 blijkt, tonen de verkregen data uit de interviews, de relatie tussen de innovatie van het businessmodel (x-as) en de groei van een onderneming (y-as) niet aan. Zo heeft bijvoorbeeld bouwbedrijf 1 haar businessmodel nauwelijks aangepast en heeft toch tijdens deze crisis de hoogste groei weten te realiseren. Daarentegen hebben bouwbedrijf

2 en 6 hun businessmodel behoorlijk geïnnoveerd, maar dat heeft tot nu toe slechts geleid tot een krimpende organisatie. Hiermee is **propositie 3 niet waar**.

Figuur 6: Relatie tussen businessmodel innovatie en groei



Alleen bouwbedrijf 3 beschikt over een innovatief businessmodel (score > 4,5) en realiseert groei (> 0%). De overige bouwbedrijven voldoen niet aan beide scores. Op basis van de literatuur was te verwachten dat bij een hoge mate van innovatie van het businessmodel, de onderneming zich beter zou aanpassen aan de veranderende omgeving, waardoor groei mogelijk zou zijn, ondanks de economische crisis.

Omdat de theorie hier zo duidelijk in is en de relatie in dit onderzoek niet wordt aangetoond is er gezocht naar een logische verklaring voor dit verschil.

Een mogelijke oorzaak is het interpretatieverschil tussen grote en kleine veranderingen. Zo werd in diverse gevallen, nadat de vraag was gesteld over de gewijzigde bouwstenen van het businessmodel, al direct een antwoord gegeven door de geïnterviewde betreffende het gehele model en dat werd leidend voor het vervolg van de detailvragen. Zo was er de uitspraak dat eigenlijk alles veranderd is, maar in de meeste gevallen werd direct geantwoord dat er eigenlijk nauwelijks veranderingen zijn aangebracht in het algehele businessmodel. Ondanks dit algemene antwoord voor het gehele businessmodel, is in alle gevallen verder gevraagd tot een score te komen per bouwsteen. Wanneer de score werd vernoemd, is doorgevraagd waarom men tot die waarde gekomen is en het verzoek dit te bekrachtigen met een voorbeeld hoe een bepaalde innovatie dan tot stand is gekomen. Ongeacht wanneer er daadwerkelijk (grote) veranderingen hadden plaats gevonden, bleef de geïnterviewde toch vaak antwoorden dat de score 0 bedraagt. In veel gevallen is de geïnterviewde zich hiervan niet bewust. Zo

wordt de omzet van bouwbedrijf 1 momenteel voor meer dan 50% gerealiseerd door utiliteitsbouw en voor de crisis was dat de woningbouw. En bij bouwbedrijf 3 is veel aandacht besteed aan het opzetten van een onderhoudsafdeling. Toch zijn beide geïnterviewde bescheiden over de gerealiseerde innovaties en kennen een lage of geen score toe. De score die men dus toekent aan de wijziging van de betreffende bouwsteen, dat wat men beweert, komt daarmee dus niet altijd overeen met de werkelijkheid. Hierdoor is de totale score van de mate van innovativiteit van het businessmodel vertekend en daardoor is er mogelijk geen relatie te ontdekken.

Ook de gedachte dat juist het vasthouden van de gekozen koers van het bedrijf de enige manier is om te overleven, juist in moeilijke tijden, is een mogelijke oorzaak. Dit wordt ook bevestigd door de beperkte strategische acties die men aangeeft in de interviews. De traditionele denk- en werkwijze van de bouwsector en haar klanten draagt hier zeker aan bij. *"... Hoe snel jouw klant daar in meegaat en hoe snel de markt daarop reageert, want we zeggen wel de bouwkolom is heel traditioneel maar vergis je niet in de gebruikers van een gebouw of de bewoners, want die zijn zo mogelijk nog veel traditioneler. Dus je kunt wel allerlei spannende dingen bedenken en uiteindelijk komt het, heel flauw, maar neer op 1 ding en hoe kun jij aantonen dat het iemand iets oplevert. Het gaat allemaal door de portemonnee en verder nergens..."* (Citaat interview 6.2, 2 juli 2014).

Een mogelijke extra oorzaak is dat er vanuit de organisatie gezien weinig veranderd lijkt. Voor de meeste bedrijven geldt namelijk dat de impact van de ondernomen strategische acties beperkt zijn, de investeringen voor onderzoek en ontwikkeling op peil zijn gebleven en de personeelsomvang (met uitzondering van bouwbedrijf 6) nagenoeg gelijk is gebleven. Waarschijnlijk ervaart men dit als een stabiele organisatie, terwijl er in werkelijkheid toch veel acties zijn ondernomen om weerstand te bieden aan de invloed van de crisis. *"... Door de crisis is alles in een stroomversnelling geraakt. Waarschijnlijk was de ontwikkeling er toch wel geweest, maar in 10 tot 15 jaar en nu in enkele jaren ..."* (Citaat interview 2.1, 11 juni 2014).

Nog een mogelijke oorzaak voor het verschil, is de wijze waarop in dit onderzoek gekozen is voor het vastleggen van de verandering door de manier van scoren (0 of 0,5 of 1). Mogelijk is het een te ver doorgevoerde simplificatie van een dermate omvangrijke en gecompliceerde verandering. Een score van 0 tot 10 zou een genuanceerder en daarmee beter beeld hebben kunnen geven.

Ten slotte nog een opmerking over de tijdspanne. Vanwege goed gevulde orderportefeuilles heeft het na het uitbreken van de crisis nog enige jaren geduurd voordat de bouwbedrijven dit ook daadwerkelijk hebben gemerkt. Voor de meeste bedrijven geldt dat rond die periode ook pas gestart is met het aanpassen van het businessmodel. Het kan dus nog wel enkele jaren duren voordat de effecten van het nieuwe businessmodel echt merkbaar zijn. Daarom lijken de bouwbedrijven die geen aanpassingen hebben doorgevoerd het nu nog goed te doen, maar de effecten van de stilstand zijn mogelijk pas later merkbaar en dan plukken de bouwbedrijven die hun businessmodel nu al geïnnoveerd hebben, dan pas de vruchten ervan. Overigens hadden extreme cases die effecten misschien wel beter kunnen laten zijn.

Besloten is de data niet te hercoderen, omdat hiervoor alle geïnterviewde opnieuw ondervraagd zouden moeten worden en daar is in het kader van dit onderzoek geen tijd voor.

## 5. Discussie en conclusie

---

Dit hoofdstuk begint in paragraaf 5.1 met de discussie en bijdrage in de literatuur. In 5.2 worden de beperkingen en het vervolgonderzoek behandeld en in 5.3 wordt het hoofdstuk afgesloten met de conclusies.

### 5.1 Discussie

Dit onderzoek is gericht op de innovatie van businessmodellen in crisistijd. Specifiek is gekeken naar het moment, de omstandigheden en voorwaarden waaronder bouwbedrijven over gaan tot die innovatie. Daarnaast is gepoogd een antwoord te vinden op de vraag of al die veranderingen dan ook leiden tot de groei van de onderneming, ondanks de economische crisis. Het onderzoek is gestart met de bestudering van de specifieke theorie. Aan de hand daarvan is een conceptueel model opgesteld. Met behulp van selectiecriteria zijn zes bouwbedrijven (cases) geselecteerd en per bouwbedrijf zijn twee directieleden geïnterviewd. De op die wijze verkregen data uit de interviews is geanalyseerd en de onderlinge cases zijn vergeleken. De verwachting was dat er verschillende invloeden zijn die zowel positief als negatief kunnen werken op de beslissing om over te gaan tot de innovatie van businessmodellen en dat dit uiteindelijk leidt tot een verbetering van de positie van de onderneming ten opzichte van de concurrentie en daarmee zou leiden tot groei. De belangrijkste invloeden die leiden tot businessmodel innovatie zijn verwoord in twee begrippen: (1) De effecten van de crisis en (2) de mate van prestatiegerichtheid. De effecten van de crisis zijn een dalende groei en een afwachtende houding van het management. Daarnaast wordt meer strategische flexibiliteit verwacht en is er minder voorspelbaarheid. Ten slotte is een effect van de crisis, dat de investeringen voor onderzoek en ontwikkelingskosten sterk worden teruggedrongen. Wanneer de prestatiegerichtheid van een ondernemer laag is, dan is dat merkbaar in de onderneming door het ontbreken van duidelijke groeiambities en sturingsparameters, en dat heeft een remmende werking op de innovatie van het businessmodel. Wanneer bedrijven hun businessmodellen aanpassen op de veranderende omgeving, werd verwacht dat dit zou leiden tot de groei van de onderneming. Voor die mogelijke relatie is in dit onderzoek geen duidelijk bewijs gevonden. De probleemstelling luidde: Wanneer gaan bestaande MKB-bouwbedrijven over tot de innovatie van hun businessmodel om toch te kunnen groeien? Het antwoord hierop is te vinden in 5.2, maar komt er kort samengevat op neer dat bouwbedrijven in te delen zijn in vier grondvormen met hun specifieke kenmerken ten aanzien van businessmodel innovatie. Hierna zullen we de resultaten bespreken en aangeven wanneer en waarom ze afwijken van de theorie.

De effecten van de crisis zijn tijdens de interviews onderzocht aan de hand van: (1) de invloed van de crisis, (2) het ondernemen van strategische actie, (3) het creëren van nieuwe kansen, (4) de voorspelbaarheid van de markt en (5) de bezuinigingen van onderzoek en ontwikkelingskosten.

Vanwege de sterke teruggang in werkaanbod, de hoge werkloosheid en de vele faillissementen werd verwacht dat de invloed van de crisis zeer hoog ervaren zou worden. Dit is zeker niet bij alle bedrijven het geval. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men de omzet op peil heeft weten te houden en het werkaanbod dus gelijk blijft. Dat andere (financiële) resultaten wel hard onderuit gaan, wordt mogelijk minder sterk zo ervaren. Alle bedrijven hebben te kennen gegeven dat ze strategische acties hebben ondernomen en dat ze op zoek zijn gegaan naar nieuwe kansen. Dit sluit ook aan bij de theorie. De snelheid

waarmee deze acties zijn ondernomen na het uitbreken van de crisis, hebben lang op zich laten wachten en in sommige gevallen zijn ze zelfs na circa 6 jaar crisis nog miniem te noemen. Vaak wordt hierbij dan kenbaar gemaakt dat het beste antwoord op de crisis is, het vasthouden van het bestaande en niet te veel te veranderen. Naar verwachting speelt de traditionele handelswijze (bijvoorbeeld in vergelijking met softwareontwikkeling) van de branche en haar opdrachtgevers hier een belangrijke rol in. De voorspelbaarheid van de markt wordt enorm wisselend ervaren. Zelfs binnen de organisatie wordt daar wisselend over gedacht. Dat is bijzonder, want hier ligt de basis voor het nemen van strategische acties, zoektocht naar nieuwe kansen etc. Naar verwachting zijn persoonlijke voorkeuren, ervaringen uit het verleden en de mate van "locus of control" hierbij van grote invloed. De bezuinigingen voor onderzoek en ontwikkelingskosten zouden volgens de theorie sterk moeten teruglopen, maar daar is bij deze bouwbedrijven niets van te merken. Omdat alle bedrijven een lange historie hebben (het jongste bedrijf bestaat meer dan 25 jaar) en financieel gezond zijn is unaniem gekozen, en die financiële middelen zijn er ook, om de ontwikkeling van het bedrijf niet te laten stagneren.

De mate van prestatiegerichtheid is tijdens de interviews onderzocht aan de hand van: (1) de groeiambities van de onderneming en (2) bijbehorende sturingsparameters. Vooraf werd verwacht dat er duidelijke groeiambities zouden zijn in de vorm van plannen en doelstellingen. Eigenlijk is hier bij geen van de bedrijven sprake van en door het ontbreken van duidelijke doelstellingen ontbreken ook de bijbehorende (sturings)parameters. Een mogelijke oorzaak die door een van de geïnterviewde wordt aangegeven, is dat de toekomst niet te voorspellen is en continuïteit daarom het belangrijkste is. Een ander geeft te kennen dat de werkelijke cijfers veel slechter zijn dan de voorspellingen. Deze onzekerheid is waarschijnlijk voor velen een reden om groeiambitie niet om te zetten in plannen en groeidoelelstellingen. Dit sluit in omgekeerde richting aan bij de theorie, want die geeft aan dat bedrijven die plannen, doelstellingen hebben en daar ook op sturen, kansrijker zijn om groei te realiseren.

De mogelijke relatie tussen businessmodel innovatie en de groei van de onderneming is tijdens de interviews onderzocht door: (1) een score voor de mate van verandering van het businessmodel toe te kennen voor de onderneming, (2) de successen van businessmodel innovatie en (3) een groeipercentage per onderneming te bepalen. Deze relatie is niet aangetroffen. Op basis van de theorie en de verzamelde data in het kader van dit onderzoek is de meest waarschijnlijke oorzaak dat, wat men beweert, niet altijd overeenkomt met de werkelijkheid. Sterke aanwijzingen hiervoor zijn de scores op de veranderingen van de bouwstenen van het businessmodel. Men geeft een lage score aan als het gaat om de veranderingen terwijl er binnen de onderneming wel degelijk grote veranderingen zijn.

### *Bijdrage aan de literatuur*

Er is voor zover bekend nog geen onderzoek gedaan naar de beweegredenen waarom bestaande MKB-bouwbedrijven over gaan tot de innovatie van hun businessmodel om te kunnen groeien tijdens deze economische crisis. Het uitgevoerde onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de inzichten wanneer dit het geval is. Onder andere hiermee en de verkregen data zijn vier grondvormen (MEERVOUDIG, OPEN, VASTHOUDEN en FOCUS) van businessmodel innovatie geformuleerd met hun specifieke kenmerken voor de relatie met groei. In aanvulling op de theorie is het duidelijk dat de "oude" businessmodellen niet langer functioneren en dat het experimenteren met businessmodellen enorm belangrijk is, maar het niet meteen duidelijk is wat de eventuele "nieuwe" businessmodellen uiteindelijk zullen worden (Chesbrough, 2010). Ook het maken van strategische keuzes en het voortdurend testen van



businessmodellen (Shafer et al., 2005) wordt met dit onderzoek bevestigd. Daarbij spelen de manier waarop de invloed van de crisis wordt ervaren, de mate van prestatiegerichtheid en de verdeeldheid binnen het directieteam een belangrijke rol.

## 5.2 Beperkingen

Veel van de bouwbedrijven die meegewerkt hebben aan het onderzoek zijn ontstaan in, en hebben de hoofdvestiging in het noordoosten van de provincie Noord Brabant. Daarnaast betreft het in vijf van de zes gevallen een familiebedrijf. Mogelijk zijn ze afhankelijk van elkaar of is er synergie. Zo bleek één van de bouwbedrijven 50% eigendom te zijn van een ander bouwbedrijf dat meegewerkt heeft aan het onderzoek. Deze afhankelijkheid van elkaar is niet onderzocht en maakt geen onderdeel uit van het onderzoek.

Aanpassingen van businessmodellen vinden voortdurend plaats en is daarom ook nooit compleet (Shafer et al., 2005). Het is in sommige gevallen echter niet altijd duidelijk of het nu daadwerkelijk gaat om een bewuste verandering van een bouwsteen, en daarmee een verandering van het bestaande businessmodel, of dat het ontwikkelingen zijn die toch hadden plaats gevonden. Met andere woorden is het een bewuste keuze geweest of is het een gevolg van bijvoorbeeld een trend in de bouw. Tijdens een van de interviews werd hierbij het voorbeeld van prefab bouwen genoemd.

De subjectiviteit van de score tijdens het interview van wel of geen verandering van een bouwsteen wordt ook als een beperking gezien. Sommige vinden dat de invoering van een digitaal BIM-systeem geen wezenlijke verandering (score 0) is, maar een logische ontwikkeling door vedergaande digitalisering die ook in andere branches plaats vind. Andere ervaren dit wel als een wezenlijke verandering (score 1) van het businessmodel en weer andere vinden het een beperkte verandering (score 0,5). Tijdens de interviews is hier op doorgevraagd en in dit voorbeeld van BIM bleek dat het aantal projecten waarbij gebruikt werd gemaakt van BIM, een doorslaggevende rol van betekenis is. Sommige experimenteren ermee door één project op deze wijze te realiseren (score 0,5) en voor een aantal is het de standaard methode geworden (score 1).

De groei is uitgedrukt in bruto marge per werknemer. Om de overzichtelijkheid te bewaken is er bewust voor gekozen om slechts één parameter te presenteren. Enkele andere parameters zijn eveneens berekend, maar de genoemde bleek het meest betrouwbare in het kader van dit onderzoek. Ondanks dat de cijfers over 3 jaar zijn meegenomen zijn er wel degelijk incidentele, maar aanzienlijke boekingen die de cijfers "vervuilen" voor het doel van dit onderzoek. Zo wordt door een van de geïnterviewde aangegeven dat een verschil in omzet van € 20 miljoen op een omzet van € 50 miljoen euro heel goed mogelijk is, terwijl het bedrijf het even druk heeft en geen extra (eigen) mensen aanneemt. Dit heeft te maken met de inkoopwaarde van de omzet. Daarnaast hebben veel bouwbedrijven de laatste jaren hun projectontwikkelingsgronden fors moeten afwaarderen. Door een keuze te maken voor de bruto marge per werknemer en meerjarige cijfers te bestuderen wordt dit zo veel mogelijk beperkt, maar dat er tussen de onderzochte bouwbedrijven grote verschillen ontstaan, is niet uit te sluiten.

### *Vervolgonderzoek*

Dit onderdeel valt uiteen in twee delen. Het eerste deel betreft de aanbevelingen voor wetenschappelijk vervolgonderzoek. Het tweede deel zijn de praktische aanbevelingen. In het

onderzoek hebben we gezien dat het effect van de huidige economische crisis, met name in de bouw, enorm is geweest. Er zijn veel minder bouwvergunningen aangevraagd met als gevolg een hoge werkloosheid en veel faillissementen. Alle geïnterviewde bedrijven hebben strategische keuzes gemaakt en zijn op zoek gegaan naar nieuwe kansen. Bij twee bouwbedrijven heeft dat geleid tot een behoorlijke verschuiving in het businessmodel (beide scores 8,5). Tot nu toe hebben zij echter nog geen groei weten te realiseren, althans niet in de voorhanden zijnde financiële cijfers tot en met 2012. Een ontwikkeling van een businessmodel, het implementeren en er uiteindelijk de vruchten van plukken duurt jaren. Dit onderzoek betreft een relatief korte periode en is gebaseerd op een smalle dataset. Daarnaast betreft het alleen kwalitatief onderzoek. Meerjarig onderzoek, onder meerdere bouwbedrijven en een mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek zou beter inzicht kunnen geven in de relatie van de mate van innovativiteit van businessmodellen en groei van ondernemingen. Omdat deze relatie in dit onderzoek niet aangetoond wordt, maar er wel in de theorie sterke aanwijzingen zijn, zou een dergelijk vervolgonderzoek zich moeten richten op die relatie in crisistijd en de effecten daarna. Is er hier namelijk sprake van een tendens dat de relatie (in crisistijd) niet aanwezig is, of zijn de verklaringen (o.a. interpretatieverschil en traditionele denkwijze) waarom de relatie in dit onderzoek niet is aangetroffen correct? Ook vergelijkbaar onderzoek in andere branches zou een breder en rijker inzicht kunnen opleveren over de effecten van businessmodel innovatie op groei. Mogelijk is er dan ook een beter vergelijk te maken tussen de duidelijke groeiers en degene die geen groei weten te realiseren, in relatie tot hun bestaande of nieuwe businessmodel. Eén van de centrale probleemstellingen zou kunnen zijn: Hebben de (bouw)bedrijven die hun businessmodel geïnnoveerd hebben gedurende de economische crisis meer groei weten te realiseren, of zijn dat de bedrijven die zo veel mogelijk vast gehouden hebben aan de oude waarden, die ook al golden voor de economische crisis?

Naast deze suggesties voor wetenschappelijk vervolgonderzoek word ook nog de volgende handreiking gegeven voor praktisch vervolgonderzoek. Door één van de geïnterviewde is aangegeven dat er in deze tijd geen voorspelbaarheid mogelijk is, en dat het allemaal nog veel slechter is geworden dan aanvankelijk gedacht. Verder onderzoek zou uit moeten wijzen of dat de oorzaak van de afwezigheid van groeiambities een gevolg is van de crisis, of dat het meer de standaard van Nederlandse ondernemers is en onafhankelijk is van het economisch klimaat. Indien dit laatste het geval zou zijn is het daarmee een bevestigende reden waarom Nederlandse bedrijven het in Europa maar middelmatig doen als het gaat om groei en innovatie (Stam et al., 2012). Ook in dit onderzoek zijn weer aanwijzingen gevonden dat de bouwbranche en haar opdrachtgevers erg traditioneel zijn. Daarentegen dwingt de economische crisis bouwbedrijven om keuzes te maken en uit de traditionele businessmodellen te stappen. Onderzoek binnen de bouwbranche zou inzichtelijk moeten maken of en wanneer bouwbedrijven groeien door verandering van het businessmodel. Hierdoor worden andere mogelijk gestimuleerd om dit ook te doen. Een dergelijk onderzoek zou binnen de bouwbranche plaats kunnen vinden door uit de jaarcijfers van de bouwbedrijven de groei uit te drukken in een kengetal. Mogelijk is er een beter en meer representatief getal dan de in dit onderzoek gebruikte bruto marge per werknemer. Dit groeicijfer zou dan afgezet kunnen worden tegen de mate van innovativiteit van het businessmodel. Een jaarlijkse groeimonitor van de top-50 bouwbedrijven met een relatie met businessmodel innovatie zou het eindresultaat kunnen zijn. Mochten de sterk veranderende bedrijven een bovengemiddelde groei laten zien, dan zou het een prima aanleiding voor de bouwbranche kunnen zijn om meer revolutionaire businessmodellen te hanteren.

## 5.3 Conclusies

Het effect van de crisis en de mate van prestatiegerichtheid zijn twee belangrijke factoren gebleken die bijdragen aan de innovatie van businessmodellen. In 5.3.1 worden de conclusies ten aanzien van de effecten van een economische crisis gegeven en in 5.3.2 de conclusies van prestatiegerichtheid. Daarnaast is de mogelijke relatie onderzocht tussen businessmodel innovatie en groei. De conclusies hiervan zijn weergegeven in 5.3.3. Uit het onderzoek komt naar voren dat de keuze wanneer een onderneming kiest voor het wel of niet veranderen van het businessmodel gebeurt bij specifieke omstandigheden. Deze hebben geleid tot vier grondvormen van businessmodel innovatie bij bouwbedrijven, met hun specifieke kenmerken en relatie tot groei. Met de conclusies van deze grondvormen wordt in 5.3.4 dit hoofdstuk afgesloten.

### 5.3.1 Effecten van economische crisis

Om het effect van de economische crisis op businessmodel innovatie en de groei van een onderneming goed te kunnen onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat is het effect van een economische crisis op de groei van een onderneming?

De effecten van een economische crisis op de groei van ondernemingen zijn gemeten aan de hand van: (1) de invloed van de crisis, (2) de strategische acties die zijn ondernomen, (3) de nieuwe kansen die zijn gezocht, (4) de voorspelbaarheid van de toekomst en (5) de bezuiniging op onderzoek en ontwikkelingskosten.

Hierbij wordt de invloed van de crisis zeer uiteenlopend ervaren van geen invloed tot enorm van invloed. Alle bedrijven hebben strategische acties ondernomen en zijn allemaal op zoek gegaan naar nieuwe kansen in de krimpende markt. Ook over de voorspelbaarheid van de toekomst lopen de meningen van de bouwbedrijven sterk uiteen. Binnen de meeste bouwbedrijven is men hier echter wel eensgezind over. In tegenstelling tot de theorie geven alle bouwbedrijven aan dat er niet bezuinigd is op onderzoek en ontwikkelingskosten en is er zelfs, ondanks bezuinigingsmaatregelen, juist meer geïnvesteerd op dit vlak.

#### Samenvattend

Uit de data kan geconcludeerd worden dat hoe groter de invloed van de crisis is, hoe groter de kans dat innovatie van het businessmodel plaats vindt.

### 5.3.2 Prestatiegerichtheid

Om de mate van prestatiegerichtheid ten aanzien van businessmodel innovatie goed te kunnen onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke rol speelt prestatiegerichtheid bij businessmodel innovatie?

De prestatiegerichtheid is gemeten aan de hand van de groeiambities en sturingsparameters van de onderneming. Er zijn geen duidelijke groeiambities uitgesproken door de bouwbedrijven en de daarbij horende sturingsparameters waarop het bedrijf gestuurd zou moeten worden. In een aantal gevallen geeft men ook aan geen groeiambities uit te durven

spreken, omdat het na deze zware crisisjaren nog steeds niet duidelijk is wat de toekomst gaat brengen en in veel gevallen zijn de voorspellingen van de afgelopen jaren eerder enorm tegengevallen, dan waarheid gebleken. Weliswaar is prestatiegerichtheid een kenmerk van ambitieus ondernemerschap en willen alle bouwbedrijven zo veel mogelijk nieuwe waarde creëren, maar zij zouden boven alles groei moeten willen realiseren. Van deze ambitie is bij de onderzochte bouwbedrijven geen sprake.

#### Samenvattend

Uit de verkregen data kan geconcludeerd worden dat weinig prestatiegerichtheid een verhoogde kans is voor het handhaven van het bestaande businessmodel.

#### Samenvattend 5.3.1 en 5.3.2

Met de conclusie over de invloed van de crisis in 5.3.1. en de conclusie over prestatiegerichtheid in 5.3.2 kan geconcludeerd worden dat dus niet de strategische (interne) overwegingen van een bouwbedrijf in crisistijd, maar de externe omstandigheden (crisis) leidend zijn en de grootste invloed uitoefenen bij de innovatie van het businessmodel.

### *5.3.3 Businessmodel innovatie en groei*

Businessmodel innovatie zou moeten leiden tot groei. Om deze mogelijke relatie te onderzoeken is de volgende vraag opgesteld:

Leidt de innovatie van het businessmodel tot groei van de onderneming?

Deze relatie is niet aangetroffen. De theorie is hier echter duidelijk over want er is voldoende onderzoek die de relatie wel aantoont, ook in crisistijd. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn het verschil tussen dat wat men beweert en de werkelijkheid, het juist moeten vasthouden van de koers in deze moeilijke tijd, men weinig verandering ervaart terwijl dit wel het geval is, te ver doorgevoerde simplificatie van de score van de verandering van de bouwstenen en tenslotte het mogelijke effect dat groei van de onderneming door recente businessmodel innovatie pas in de nabije toekomst merkbaar zal zijn.

#### Samenvattend

Ondanks dat de theorie daar duidelijk in is, is er in het kader van dit onderzoek geen relatie gevonden tussen de innovatie van het businessmodel en de groei van een bouwbedrijf in crisistijd.

### *5.3.4 Vier grondvormen van businessmodel innovatie*

Na uitgebreide data-analyse zijn bepaalde patronen duidelijk geworden wanneer, onder welke omstandigheden en voorwaarden waaronder bouwbedrijven over gaan tot de innovatie van hun businessmodel. Deze patronen hebben geleid tot vier grondvormen voor businessmodel innovatie: VASTHOUDEN, MEERVOUDIG, FOCUS en OPEN. Feitelijk laten deze kenmerken de onderlinge verschillen van de kern van het businessmodel zien en dan met name gericht op de bouwsteen waardepropositie. Uit de vergelijking van de data volgt dat hoe innovatiever een organisatie is, hoe sterker de mate van groei en verandering. In onderstaande tabel 7 zijn deze twee aspecten tegen elkaar afgezet en is weergegeven welk grondvorm van businessmodel innovatie hiervoor geldt.

Tabel 7: Grondvorm businessmodel innovatie in relatie tot mate van groei en innovatie

	Lage mate van groei	Hoge mate van groei
Lage mate van innovatie	Vasthouden	Meervoudig
Hoge mate van innovatie	Focus	Open

In tabel 8 zijn de grondvormen van businessmodel innovatie weergegeven en hoe deze modellen verder getypeerd kunnen worden.

Tabel 8: Businessmodel met specifieke kenmerken

Businessmodel	Invloed van de crisis	Prestatie-gerichtheid	Verdeeldheid in de top	Keuze voor marktsegment
Meervoudig	- +	-	++	Alles bouwen
Open	++	- +	-	Beperkte keuze
Vasthouden	--	- +	- +	Keuze o.b.v. verleden
Focus	++	-	--	Nieuwe strategie

--: zeer weinig/zeer laag  
 -: weinig/laag  
 -+: beperkte mate  
 +: veel/hoog  
 ++: zeer veel/zeer hoog

Toelichting op de specifieke kenmerken van de vier grondvormen van businessmodel innovatie bij bestaande MKB-bouwbedrijven:

De kenmerken van het kwadrant VASTHOUDEN zijn:

- er lijkt weinig veranderd door de crisis bij deze bedrijven en het businessmodel is nagenoeg gelijk gebleven;
- het personeelsbestand en de omzet zijn redelijk constant gebleven, maar wat betreft de winst is er sprake van krimp;
- door de succesvolle historie is er nog voldoende werk en de invloed van de crisis wordt als zeer laag ervaren;
- er is geen intentie om te veranderen en men wil vooral vasthouden aan datgene wat men heeft. Groei komt misschien later nog;
- in de top van het bedrijf is men het niet eens over de invloed van de crisis, de kansen en de voorspelbaarheid van de markt;
- er wordt (nog) geen duidelijke keuze gemaakt en men wil graag alle mogelijke projecten realiseren waarvan de ervaring aanwezig is.

De kenmerken van het kwadrant MEERVOUDIG zijn:

- businessmodel innovatie wordt nog niet omarmt, men volgt de ontwikkelingen nadrukkelijk, maar dat wordt (nog) niet vertaald in het businessmodel;
- er is een zekere bescheidenheid over de prestaties terwijl de cijfers, zeker ten opzichte van de branche, zeer goed zijn;
- de invloed van de crisis wordt beperkt ervaren;
- er is niet echt sprake van prestatiegerichtheid en sturingsparameters ontbreken;
- er is een gezonde verdeeldheid in de top van het bedrijf over de voorspelbaarheid, te volgen koers, nieuwe kansen en gevolgen daarvan;
- omdat de "maakbaarheid van de omgeving" beperkt wordt geacht wil men graag alles bouwen en de hele keten bedienen.

De kenmerken van het kwadrant FOCUS zijn:

- businessmodel innovatie speelt een zeer belangrijke rol bij deze bedrijven en wordt uitgedragen door de hele organisatie;
- de aanpassingen van het businessmodel hebben nog niet geleid tot groei;
- de invloed van de crisis wordt als bijzonder groot ervaren en dat komt ook tot uiting in de cijfers;
- de prestatiegerichtheid en bijbehorende groeiambities zijn laag;
- er is binnen de top van het bedrijf een enorme eensgezindheid en de "neuzen staan duidelijk dezelfde kant op";
- men durft te kiezen en hierdoor is er een duidelijke strategische richting gekozen waardoor men niet meer alle soorten bouwwerken bouwt en/of meer doet dan bouwen alleen.

De kenmerken van het kwadrant OPEN zijn:

- businessmodel innovatie heeft wel degelijk zijn intrede gedaan binnen dit type bedrijf en dat heeft ook geleid tot een (beperkte) groei.
- de invloed van de crisis is zeer duidelijk merkbaar en men is het er over eens hoe de toekomst er uit ziet, ook tijdens de crisis;
- over de groeiambitie en de manier waarop groei gerealiseerd zou moeten worden twijfelt men nog en men vraagt zich af of de tijd er wel rijp voor is. Tot die tijd zal ook veel hetzelfde blijven;
- in de top van het bedrijf is men het er over eens welke kant het op zou moeten gaan en men handelt er, zij het enigszins beperkt, ook naar;
- er zijn beperkte keuzes gemaakt voor kansrijk geachte afdelingen.

Met deze vier grondvormen van businessmodel innovatie en hun specifieke kenmerken, wordt antwoord gegeven op het eerste gedeelte van de probleemstelling: Wanneer gaan bestaande MKB-bouwbedrijven in crisistijd over tot de innovatie van hun businessmodel om toch te kunnen groeien. Voor het laatste gedeelte van de probleemstelling (groei) is geen bewijs gevonden.

### Samenvattend

Hoe meer invloed de crisis op het bouwbedrijf heeft, hoe sterker de aanpassing van het businessmodel en hoe minder prestatiegericht, hoe groter de kans van handhaven van het bestaande businessmodel. Het lijkt er dus op dat niet de (interne) strategische overwegingen leiden tot de innovatie van het businessmodel, maar de externe conditie zoals de negatieve groei ten gevolge van de economische crisis. Verdeeldheid binnen het bedrijf over de toekomst en bijbehorende strategische acties werkt daarbij remmend op innovatie. Daarmee komen we tot de volgende slotconclusie:

Samenhorigheid in de directiekamer van een bouwbedrijf in combinatie met krimp door de economische crisis, leidt vaker tot de innovatie van het businessmodel.

## Literatuurlijst

---

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/963962187?accountid=13598>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bakker, P. (2002). Free daily newspapers - business models and strategies. *International Journal on Media Management*, 4(3), 180-187. doi:10.1080/14241270209389998
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=12146045&site=ehost-live>
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77(3), 623-685. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40263840>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27(8), 426-432. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2006.08.003>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Christensen, C. M., Bohmer, R., & Kenagy, J. (2000). Will disruptive innovations cure health care? *Harvard Business Review*, 78(5), 102-112. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3521277&site=ehost-live>
- Collis, J., Hussey, R., Crowther, D., Lancaster, G., Saunders, M., Lewis, P., . . . Gill, J. (2003). Business research methods.
- CPB. (2013). December raming 2013: Economische vooruitzichten 2014. Retrieved from <http://www.cpb.nl/publicatie/decemberraming-2013-economische-vooruitzichten-2014>
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)

- Dervitsiotis, K. N. (2010). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(9), 903-918. doi:10.1080/14783363.2010.487702
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research* Routledge.
- Elsevier. (2014). Minder bedrijven failliet. Retrieved from <http://www.elsevierfiscaal.nl/fiscaal-actueel/nieuws/nieuws/3358/minder-bedrijven-failliet>
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207-232.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35386627&site=ehost-live>
- Jonker, J. (2013). Jan jonker: Onderzoek naar nieuwe business modellen-www-publicatie.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). Blue ocean strategy. *Leadership Excellence*, 9, 20-21.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182. doi:10.1007/s11846-011-0062-9
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N., & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*,
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Minder bedrijven failliet. (2014). Retrieved from <http://www.elsevierfiscaal.nl/fiscaal-actueel/nieuws/nieuws/3358/minder-bedrijven-failliet>
- Mitchell, D. W., & Carol Bruckner Coles. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *The Journal of Business Strategy*, 25(1), 16-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/202689736?accountid=13598>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- NOS. (2014). Huizenprijzen stijgen weer. Retrieved from <http://nos.nl/artikel/634150-huizenprijzen-stijgen-weer.html>



- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. *Institut d'Informatique Et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* Wiley. com.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16(1)*, 1-25.
- Rijksoverheid, d. (2014). Overheidsfinancien op orde brengen. Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidsfinancien/overheidsfinancien-op-orde-brengen>
- Šebestová, J. (2013). Strategy and sustainable business development: Dynamic hazard or dynamic mania? lessons learned from a crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75(0)*, 25-35. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.004>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons, 48(3)*, 199-207. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus* Edward Elgar Publishing.
- Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review, 53(2)*, 85-90.
- Staal, A. (2012). De crises van het kapitalisme in de 20e eeuw. Retrieved from <http://kunst-en-cultuur.infonu.nl/geschiedenis/99409-de-crisis-van-het-kapitalisme-in-de-20e-eeuw.html>
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship. *A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, AWT Report, 41*
- Swanborn, P. G. (2013). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* Boom Lemma uitgevers.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43(2-3)*, 172-194. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Troost, N. (2014). Banenverlies houdt aan ondanks economisch herstel. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/5273/Werk/article/detail/3589205/2014/02/03/Banenverlies-houdt-aan-ondanks-economisch-herstel.dhtml>
- Van Nieuwerburgh, S., & Veldkamp, L. (2006). Learning asymmetries in real business cycles. *Journal of Monetary Economics, 53(4)*, 753-772. doi:10.1016/j.jmoneco.2005.02.003
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* sage.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=24788892&site=ehost-live>

## **Bijlage 1: Interviewvragen**

---

Vraag 1:

**In hoeverre is de huidige crisis van invloed geweest op de groei van de onderneming? En op welke wijze dan?**

- Zijn er strategische acties ondernomen sinds het uitbreken van de crisis? Waarom niet? of Vanaf wanneer? en waaruit bestonden die acties? (M.a.w. is er snel ingespeeld op veranderingen van de omgeving);
- Hoe is er op een actieve manier gezocht naar nieuwe kansen in de markt, na het uitbreken van de crisis? Welke producten of diensten zijn daar uit voort gekomen? (M.a.w. is het bedrijf strategisch flexibel);
- Hoe voorspelbaar is de toekomst tijdens de crisis t.o.v. de periode daarvoor? En hoe dynamisch? (M.a.w. zijn de dynamiek en voorspelbaarheid door de crisis groter respectievelijk slechter geworden?);
- Is er bezuinigd na het uitbreken van de crisis op onderzoek en ontwikkeling, of is dit juist groter geworden door bijvoorbeeld risicodragend mee te ontwerpen aan een plan? (M.a.w. blijft het bedrijf investeren in onderzoek en ontwikkeling).

Vraag 2:

Toelichting (paragraaf 2.2.2) op Businessmodel van Osterwalder met plaatje (bijlage 2).

**Welke van deze bouwblokken is sinds het begin van de crisis in september 2008 gewijzigd en welke niet?**

Laat de geïnterviewde aangeven welke van de bouwblokken veranderd is door een cirkel om de bouwsteen te zetten en een kruis erdoorheen als het niet veranderd is. Tussen haken is enigszins veranderd. Punten optellen voor elk bouwsteen die veranderd is.

- Is daarmee het BM recentelijk veranderd?
- Wat is daar de aanleiding voor? Was dat de crisis?
- En als het BM veranderd is, hoe was dat dan voorheen?
- Wordt er gezocht naar alternatieve businessmodellen om groei te bereiken? Hoe en welke?
- Hoe lang bestaat het huidige BM? Hoe lang nog?

Vraag 3:

**Wat zijn de groeiambities van dit bouwbedrijf?**

- Zijn er duidelijke doelen voor 1 tot 3 jaar?
- Heeft de onderneming groeiambities en hoe worden die waar gemaakt?
- Hoe worden die gemeten?
- Wat is het stijgingspercentage (hoe hoger het %, hoe meer prestatiegericht)?
- Is de groei een gevolg van de prestatiegerichtheid van de organisatie of van het innovatieve businessmodel?

Vraag 4:

**Wat is/zijn de belangrijkste parameter(s) waarop de organisatie wordt gestuurd?**

- Is er een relatie met het businessmodel en de groeiambities?

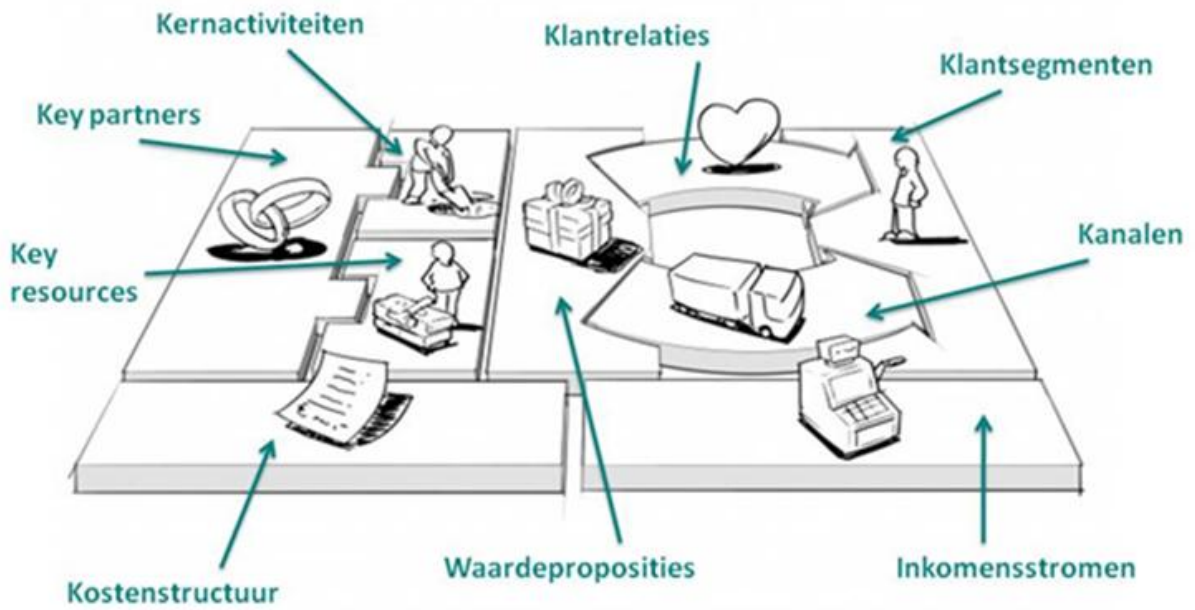
Vraag 5:

**Heeft een recente verandering van de businessmodel innovatie zijn vruchten afgeworpen?**

**En zo ja, Waar uit blijkt dit?**

- Aan welke condities zou voldaan moeten worden waardoor een nieuw BM succesvol is?
- Hoe is de markt/uw omgeving veranderd?
- Hoe hebt u daar op ingespeeld?
- Is groei een doelstelling gebleven? En hoe dan?
- Is daarmee ook werkelijk groei gerealiseerd? Waarin?
- Wat was/is de rol van het businessmodel daarin?

## Bijlage 2: Businessmodel Canvas van Osterwalder



### Bijlage 3: Voorbeeld van de geanalyseerde data

---

... keer een beetje impulsen dat er weer een mooie pluk werk komt en dan is het grote werk net zoals de zorg, de scholen, dat blijft eigenlijk nog wel redelijk achter. Daar gebeurt nog niet zo veel. Sterker nog, dat is minder aan het worden zelfs. P: die budgetten zijn ook niet aangezuiverd. J: de industrie groeit wel iets maar ja daar kunnen we met zijn allen gewoon nog lang niet van eten en dat zie je elke keer bij iedere inschrijving, dat kun je gewoon merken. Dit moet ik hebben want het volgende zie ik nog niet. Er is iedere keer weer zo'n mafkees bij. P: die honger heeft. J: ja. **P: de dynamiek zeg maar, we hadden het net over voorspelbaarheid voor de toekomst van die horizon is eigenlijk veel korter geworden en de dynamiek die er in zit, hoe dynamisch is het en wat gebeurt er allemaal om jou heen. Dat is als ik jou zo hoor ook een stuk intensiever geworden.** J: ja, ja, ja. **De wereld is toch wel veranderd** wat dat betreft ja. We zijn nu zelf volop met BIM, we zijn met BREAM bezig dus duurzaam is niet meer weg te denken. P: ik zag het bij jullie op de website want dat komt ook prominent naar voren he. J: ja en **BIM** dat zijn we zelf gaan doen en het wordt ook gewoon gevraagd door sommige adviesbureaus waar je je voor inschrijft dus de wereld is zeker veranderd. **Kijk de bouw zo conventioneel en traditioneel dat die altijd was, dat ligt ook wel voor een stukje achter ons ja en dat staat nog maar in het begin. (Nuttige uitspraak)** P: ik hoorde pas geleden ook iemand zeggen van nou ik denk dat die ontwikkeling, in 1 van de andere interviews en ik proef dat ook een beetje uit jouw woorden, die **ontwikkeling** had misschien toch wel gekomen maar die komt nu **veel sneller**. J: die komt veel sneller ja. P: in een veel kortere periode. J: kijk als wij altijd hadden kunnen bouwen zoals 6 jaar geleden dan had dat, weet niet wanneer dat gekomen had, toen ging eigenlijk alles. Nu zal je er toch anders uit moeten komen. **P: hebben jullie bezuinigd in deze periode op bepaalde kosten?** J: ja. P: ook **op onderzoek en ontwikkeling**, dat lijkt misschien een heel groot woord voor bouwbedrijven. J: nee daar hebben wij **niet op bezuinigd**. Zeker niet. We zeggen al BREAM en BIM en noem het allemaal maar op. P: dus **digitaliseren** zeg maar en het **duurzame aspect van het bouwbedrijf**. J: ja, maar goed we deden altijd over al aan mee, ook sponsoring, we zeiden nooit geen nee. En dat doen we wel voort. Dat doen we niet graag maar dat doen we wel. Je kunt enerzijds niet ondernemers uitwringen en aan de andere kant overal voor opstaan. P: dat staat ook niet stoer op het marktplein al die tenten... J: nee goed maar we doen wel andere dingen wel. We hebben nu XX jaar bestaan gehad afgelopen jaar en dat hebben we gewoon keihard en groots gevierd, hartstikke. Hetzelfde als 12,5 en dan pakken we echt uit. Daar hebben we wel bewust goed voor gezeten maar bewust toch wel gedaan. P: oke. **Maar specifiek dus in zijn algemeenheid hebben jullie absoluut bezuinigd maar op onderzoek en ontwikkeling** met inderdaad die ICT toepassingen en duurzaamheid, uitstraling naar buiten, zo'n XX jaar feestje. J: **nee**. P: oke duidelijk. Ik heb een Business Model van **Osterwalder**. Dat is iemand die daar eens ooit over nagedacht heeft en zo'n ding over geschreven heeft en dat sprak mij wel aan. Hij noemt het ook 9 bouwstenen, nou hoe toepasselijk kan het worden bij bouwbedrijven. Ik zal even kort wat vertellen over wat het nou precies is, deze onderdelen. Aan jou de vraag wat er nou veranderd is ten opzichte van de crisis of is dat gewoon hetzelfde gebleven of is het helemaal niet veranderd. **Om maar eens een voorbeeld te noemen, klantsegmenten zijn de typen klanten die jullie hebben.** J: **nee, is niet veranderd** want wij hebben eigenlijk altijd alles gedaan en dat doen we nog. P: maar jij zei wel net bijvoorbeeld dat de zorg erbij is gekomen. J: ja goed, maarja... ja dat klopt maar dan praat ik ook alweer over een jaar of 5/6 terug. Die zorg is gewoon wat omzet betreft gigantisch gegroeid. P: maar je zegt van toen bouwden we eigenlijk voor alles en iedereen die graag wilde, als Bouwbedrijf X kon bouwen dan deden we het ook maar dat is op zich niet veranderd en dat er een verschuiving is... op een bepaald moment is het woningen dan is het misschien utiliteitsbouw en nu is het zorg. J: ja dat is het ook. Ik bedoel we zijn als agrarische bouwer begonnen en dat doen we nog heel erg veel alleen dat is wat omzet betreft niet meer de hoofdmoot. P: ik zag ook nog een bijzondere stal op de website staan met een hele overkapping. Hoe noem je dat? Naam Y ...? J: ohja. P: maar ...